

Manajemen Sumber Daya Manusia

(Planning, Organizing, Actuating, Controlling, Evaluation)



Umi Rusilowati, Tonggo Marbun
Sora Baltasar, Ade Tiad Hendayana

Manajemen Sumber Daya Manusia

(Planning, Organizing, Actuating, Controlling, Evaluation)

**Umi Rusilowati, Tonggo Marbun,
Sora Baltasar, Ade Tyad Hendayana**



Judul Buku:

Manajemen Sumber Daya Manusia

(Planning, Organizing, Actuating, Controlling, Evaluation)

Umi Rusilowati, Tonggo Marbun, Sora Baltasar, Ade Tyad Hendayana

Editor: Sora Baltasar

Katalog Dalam Terbitan

iv, 318 halaman

17,6 cm x 25 cm

ISBN :

Copyright @2025

Publisher:

Trend Media

Apartemen Kebagusan City Tower A Unit I KA-23

Jl. Baung Raya Tb. Simatupang, Kebagusan, Pasar Minggu Jakarta Selatan 12520

All rights reserved.

Reproduction, printing and publishing of part or all of the contents in this book in any form is prohibited without the permission of the author and publisher

KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa, atas berkat, rahmat, dan karunia-Nya buku ini dapat disusun dengan baik. Kehadiran buku berjudul *Manajemen Sumber Daya Manusia (Planning, Organizing, Actuating, Controlling, dan Evaluation)* dilandasi oleh kesadaran bahwa MSDM merupakan salah satu bidang strategis yang menentukan keberhasilan organisasi, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Dalam era globalisasi dan transformasi digital, pengelolaan SDM tidak lagi terbatas pada fungsi administratif, melainkan menjadi instrumen penting dalam meningkatkan daya saing, membangun budaya organisasi, serta menciptakan keberlanjutan. Oleh karena itu, buku ini hadir sebagai upaya menghadirkan kajian yang menyeluruh, sistematis, dan aplikatif mengenai konsep, teori, serta praktik MSDM dengan kerangka manajemen yang terintegrasi, yakni perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), pengendalian (*controlling*), dan evaluasi (*evaluation*).

Bab pertama dari buku ini memberikan **fondasi konseptual** tentang pengertian, tujuan, fungsi, dan ruang lingkup MSDM. Pembahasan ini mengarahkan pembaca untuk memahami MSDM tidak hanya sebagai aktivitas teknis, tetapi juga sebagai profesi strategis yang memiliki peran besar dalam menghadapi tantangan masa depan. Selanjutnya, bab kedua hingga bab kelima membahas **siklus awal manajemen SDM dalam perspektif perencanaan (planning)**, mulai dari pengadaan tenaga kerja, analisis pekerjaan, perencanaan kebutuhan tenaga kerja, hingga strategi rekrutmen dan seleksi. Bagian ini menjelaskan secara rinci bagaimana organisasi mengidentifikasi kebutuhan sumber daya manusia, menarik kandidat potensial, serta melakukan seleksi dengan metode yang efektif agar mendapatkan talenta terbaik.

Memasuki bab keenam hingga bab kedelapan, fokus buku diarahkan pada **pengorganisasian dan penggerakan (organizing dan actuating)** dalam pembinaan serta pengembangan karyawan. Topik yang diulas meliputi orientasi, sosialisasi, penempatan, perencanaan karir, serta pelatihan. Penekanan diberikan pada bagaimana organisasi dapat mendukung adaptasi karyawan baru, membimbing pengembangan karir, serta merancang program pelatihan yang relevan dengan kebutuhan organisasi maupun individu. Bagian ini memperlihatkan bahwa investasi pada pengembangan manusia merupakan strategi penting untuk menciptakan tenaga kerja yang produktif, inovatif, dan siap menghadapi perubahan.

Bab kesembilan hingga bab kesebelas memperluas pembahasan pada **pengendalian (controlling)** dalam pengelolaan kinerja, pengembangan manajemen, dan sistem kompensasi. Di dalamnya, pembaca akan menemukan penjelasan tentang tujuan dan strategi pengembangan manajerial, metode evaluasi kinerja yang objektif, serta desain kompensasi yang adil dan efektif. Bagian ini menegaskan bahwa keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh perencanaan strategis, tetapi juga oleh kemampuan mengukur kinerja secara akurat, memberikan penghargaan yang

sesuai, serta menciptakan sistem insentif yang mampu memotivasi karyawan untuk berprestasi lebih baik.

Selanjutnya, bab dua belas hingga bab empat belas membahas **evaluasi (evaluation)** dalam bentuk rotasi kerja, hubungan industrial, serta disiplin dan etika kerja. Tema-tema ini menunjukkan bagaimana MSDM memiliki peran penting dalam menilai efektivitas kebijakan dan strategi yang diterapkan. Rotasi kerja dibahas sebagai strategi dalam mengembangkan keterampilan dan pengalaman, hubungan industrial dipaparkan sebagai mekanisme untuk menjaga keharmonisan antara pekerja dan manajemen, sementara disiplin dan etika kerja digambarkan sebagai pondasi dalam membangun budaya organisasi yang sehat, adil, dan berintegritas.

Keunggulan dari buku ini tidak hanya terletak pada keluasan materi yang dibahas, tetapi juga pada **struktur sistematis yang dilengkapi dengan intisari dan studi kasus di setiap bab**. Intisari berfungsi untuk menegaskan kembali pokok-pokok penting yang telah dibahas, sedangkan studi kasus membantu pembaca memahami aplikasi konsep dalam situasi nyata. Dengan demikian, buku ini tidak hanya memberikan pemahaman teoretis, tetapi juga membekali pembaca dengan wawasan praktis yang dapat diterapkan dalam dunia kerja.

Dengan cakupan materi yang luas dan kedalaman analisis yang ditawarkan, buku ini diharapkan dapat menjadi **sumber rujukan yang bermanfaat** bagi mahasiswa, dosen, praktisi, maupun peneliti yang tertarik pada bidang manajemen sumber daya manusia. Pembaca akan memperoleh pemahaman yang utuh bahwa MSDM bukan sekadar pengelolaan administratif, melainkan strategi kunci dalam menciptakan organisasi yang adaptif, berdaya saing, dan berkelanjutan.

Akhirnya, penulis menyampaikan penghargaan dan terima kasih kepada semua pihak yang telah mendukung penyusunan buku ini. Semoga buku ini dapat menjadi kontribusi nyata dalam pengembangan ilmu manajemen, memperkaya praktik pengelolaan sumber daya manusia, dan memberikan inspirasi bagi lahirnya generasi manajer dan pemimpin yang profesional, etis, serta berorientasi pada kemajuan bersama

Jakarta, 1 September 2025

Hormat kami,

Uni Rusilowati, Tonggo Marbun

Sora Baltasar, Ade Tiad Hendayana

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI	v
Daftar Gambar	viii
Daftar Tabel	viii
BAB 1 PENGERTIAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA	1
2.1 Definisi Msdm.....	2
2.2 Keunikan Msdm.....	4
2.3 Tujuan Msdm.....	6
2.4 Ruang Lingkup Msdm	9
2.5 Fungsi-Fungsi Msdm.....	10
2.6 Msdm Sebagai Sebuah Profesi.....	13
2.7 Wewenang Lini Vs Wewenang Staff	15
2.8 Peran Msdm Di Masa Depan.....	20
2.9 Intisari	23
BAB 2 PENGADAAN SDM	25
2.1. Pengadaan SDM	27
2.2. Analisis Dan Desain Pekerjaan.....	29
2.3. Fitur-Fitur Analisis Pekerjaan	32
2.4. Tujuan Dan Proses Analisis Pekerjaan	34
2.5. Deskripsi Pekerjaan Dan Analisis Pekerjaan	37
2.6. Tantangan Analisis Pekerjaan	38
2.7. Desain Pekerjaan	39
2.8. Trend Terkini Desain Pekerjaan	44
BAB 3 PERENCANAAN SDM	47
3.1. Karakteristik Perencanaan SDM	48
3.2. Pentingnya Perencanaan SDM.....	50
3.3. Faktor-Faktor Perencanaan SDM.....	52
3.4. Proses Perencanaan SDM	55
3.5. Sumber Tenaga Kerja Dan Ketersediaannya	57
3.6. Persyaratan Perencanaan Yang Efektif.....	58
3.7. Tujuan, Manfaat Dan Hambatan Perencanaan SDM	59
3.8. Intisari	62
3.9. Studi Kasus.....	64
BAB 4 REKRUTMEN	67
4.1. Definisi Rekrutmen.....	69
4.2. Fitur Rekrutmen	71

4.3.	Kebijakan Rekrutmen	73
4.4.	Organisasi Rekrutmen	76
4.5.	Tahapan Dan Proses Rekrutmen	77
4.6.	Sumber Rekrutmen	81
4.7.	Studi Kasus.....	82
BAB 5	SELEKSI SDM	85
5.1.	Tahapan Proses Seleksi	87
5.2.	Formulir Lamaran Pekerjaan.....	88
5.3.	Melakukan Tes	90
5.4.	Wawancara Seleksi.....	92
5.5.	Strategi Wawancara Yang Efektif	94
5.6.	Pemeriksaan Referensi, Fisik Dan Tawaran Pekerjaan	97
5.7.	Studi Kasus.....	102
BAB 6	ORIENTASI, SOSIALISASI DAN PENEMPATAN	103
6.1.	Tujuan Orientasi Karyawan.....	104
6.2.	Jenis-Jenis Orientasi	107
6.3.	Sosialisasi.....	112
6.4.	Penempatan Karyawan	116
BAB 7	PERENCANAAN DAN BIMBINGAN KARIR.....	119
7.1.	Fitur-Fitur Perencanaan Karir	120
7.2.	Bimbingan Karir	128
7.3.	Tujuan, Manfaat Perencanaan Dan Bimbingan Karir.....	130
7.4.	Konsep Dan Keterbatasan.....	133
7.5.	Strategi Dan Langkah Efektif Perencanaan Karier	135
7.6.	Studi Kasus.....	136
BAB 8	PELATIHAN KARYAWAN	139
8.1.	Tujuan Dan Ruang Lingkup Pelatihan Karyawan.....	141
8.2.	Proses Dan Metode Pelatihan	147
8.3.	Tantangan Dan Masalah Dalam Pelatihan	149
8.4.	Evaluasi Dan Efektivitas Program Pelatihan.....	153
8.5.	Studi Kasus.....	155
BAB 9	PENGEMBANGAN MANAJEMEN	159
9.1.	Tujuan Dan Proses Pengembangan Manajemen	160
9.2.	Metode Dan Strategi Pengembangan Manajemen.....	164
9.3.	Evaluasi Dan Efektivitas Pengembangan Manajemen	168
9.4.	Studi Kasus.....	169
BAB 10	MANAJEMEN DAN PENILAIAN KINERJA	175
10.1	Konsep Manajemen Kinerja Dan Penilaian Kinerja.....	175
10.2.	Tujuan, Kriteria, Dan Metode Kinerja.....	181

10.3.	Proses Dan Kegunaan Kinerja	196
10.4.	Tantangan Dan Solusi Implementasi Kinerja.....	199
10.5.	Motivasi Dan Kinerja	204
10.6.	Intisari	214
BAB 11 KOMPENSASI		219
11.1.	Struktur Gaji, Upah, Dan Faktor Kompensasi.....	222
11.2.	Tantangan Dan Proses Administrasi Kompensasi	224
11.3.	Proses Perencanaan Dan Tahapan Dalam Insentif	228
11.4.	Evaluasi Dan Efektivitas Skema Insentif	230
BAB 12 ROTASI KERJA		233
12.1.	Jenis Dan Kebijakan Promosi Yang Efektif.....	238
12.2.	Penurunan Jabatan, Pemindahan, Dan Pemisahan Karyawan	240
12.3.	Manajemen Stres Dalam Dunia Kerja	243
12.4.	Kesejahteraan Karyawan Dan Jaminan Sosial	246
BAB 13 HUBUNGAN INDUSTRIAL.....		253
13.1.	Karakteristik Hubungan Industrial.....	256
13.2.	Tujuan Hubungan Industrial	258
13.3.	Pemain Utama Dalam Hubungan Industrial Di Indonesia	260
13.4.	Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Hi Di Indonesia.....	265
BAB 14 DISIPLIN DAN ETIKA DALAM MSDM		269
14.1.	Konsep, Tujuan, Dan Karakteristik Disiplin Dan Etika Karyawan	271
14.2.	Jenis, Gejala, Dan Penyebab Ketidaksiplinan.....	274
14.3.	Tindakan Disiplin: Jenis, Prosedur, Dan Strategi Efektif	275
14.4.	Faktor Dan Pendekatan Dalam Pengelolaan Etika	277
DAFTAR PUSTAKA.....		281
BIOGRAFI PENULIS.....		315

Daftar Gambar

Nama Gambar	Hal.
Gambar 1.1: Peranan MSDM di Masa Depan	22
Gambar 1.2: Manajemen Sumber Daya Manusia	23
Gambar 2.1: Alur Forecasting SDM	26
Gambar 2.2: Alur strategic HR Planning	27
Gambar 3.1: Sumber Tenaga Kerja	57
Gambar 3.2: Proses Perencanaan SDM	62
Gambar 7.1: Perencanaan Kari	119
Gambar 8.1: Proses Strategis Pelatihan Karyawan	139
Gambar 10.1: Penilaian Kinerja	215

Daftar Tabel

Nama Tabel	Hal.
Tabel 2.1: Perbedaan Antara Deskripsi Pekerjaan dan Spesifikasi Pekerjaan	37
Tabel 10.1. Perbedaan Manajemen Kinerja dan Penilaian Kinerja	180
Tabel 10.1: Perbandingan Metode Penilaian Kinerja	216
Tabel 11.1: Perbedaan dan Persamaan Gaji, Upah, dan Kompensasi	223
Tabel 11.2: Perbedaan dan Persamaan Insentif dan Tunjangan	228
Tabel 12.1: Perbedaan Job Rotasi dan Job Enlargement	235

BAB 1

PENGERTIAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Tenaga kerja adalah salah satu modal utama dalam suatu perusahaan, karena karyawan yang kompeten dan loyal dapat meningkatkan efisiensi operasional serta produktivitas perusahaan. Pengelolaan tenaga kerja yang baik, yang meliputi rekrutmen, pelatihan, dan pemberian insentif yang adil, akan berdampak pada motivasi dan kinerja karyawan. Selain itu, pengelolaan tenaga kerja secara strategis akan memungkinkan perusahaan untuk menempatkan tenaga kerja yang tepat pada posisi yang tepat, yang pada akhirnya akan membantu perusahaan mencapai tujuan jangka panjangnya. Noe et al. (2023) menekankan bahwa tenaga kerja merupakan sumber daya yang paling penting dalam organisasi, dan perlu dikelola sebagai modal strategis. Mereka menyatakan bahwa tenaga kerja yang terampil dan termotivasi dapat memberikan perusahaan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Pengelolaan tenaga kerja yang efektif mencakup pengembangan keterampilan, peningkatan keterlibatan karyawan, dan kesejahteraan karyawan. Hal ini penting untuk menciptakan inovasi, produktivitas, dan loyalitas yang dapat membantu perusahaan menghadapi persaingan pasar global.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) mulai muncul sebagai disiplin yang terpisah pada Revolusi Industri abad ke-18 dan ke-19. Revolusi ini membawa perubahan besar dalam produksi, dari kerja manual menjadi sistem berbasis mesin. Akibatnya, perusahaan membutuhkan tenaga kerja dalam jumlah besar, dan mulai muncul departemen yang bertugas merekrut dan mengelola tenaga kerja ini. Milkovich dan Boudreau (2017) menekankan bahwa pada tahap awal, peran MSDM sangat administratif dan berfokus pada pengawasan tenaga kerja, upah, dan keselamatan kerja. MSDM modern lahir sebagai respons terhadap kondisi buruk tenaga kerja selama Revolusi Industri. Pada masa itu, kondisi kerja sangat buruk, dengan jam kerja panjang dan keselamatan yang minim. Serikat pekerja mulai muncul sebagai reaksi terhadap perlakuan ini, dan mendorong perbaikan dalam kondisi kerja. Akhirnya, peran MSDM berkembang menjadi lebih strategis, terutama setelah Perang Dunia II, ketika perhatian pada karyawan beralih dari sekadar tenaga kerja menjadi modal manusia yang berharga bagi keberhasilan perusahaan. Digambarkan pada saat itu bagaimana perkembangan teknologi selama Revolusi Industri memengaruhi cara organisasi mengelola tenaga kerja. Pada awalnya, tenaga kerja dipandang sebagai elemen produksi yang dapat diganti-ganti. Namun, dengan semakin kompleksnya

proses produksi, muncul kebutuhan untuk merekrut dan mengembangkan tenaga kerja yang lebih terampil. Peran manajer sumber daya manusia semakin penting pada abad ke-20, ketika pengembangan karyawan, motivasi, dan peningkatan produktivitas menjadi prioritas utama (Flippo, 1984). Sejak Revolusi Industri, peran MSDM telah berevolusi dari administrasi tenaga kerja yang sederhana (Personnel Management) menuju manajemen strategis yang berfokus pada pengembangan modal manusia, produktivitas, dan kesejahteraan karyawan.

2.1 DEFINISI MSDM

Pada awalnya MSDM merupakan evolusi dari Manajemen Personalia (Personnel Management). Manajemen Personalia berfokus pada fungsi-fungsi administratif, seperti rekrutmen, penggajian, kepatuhan hukum, dan pengelolaan hubungan industrial. Fungsi ini umumnya bersifat reaktif dan operasional. Namun, dengan berkembangnya kebutuhan bisnis, konsep ini berevolusi menjadi MSDM yang lebih strategis. MSDM tidak hanya berfokus pada pemenuhan kebutuhan administratif, tetapi juga pada pengelolaan talenta dan pengembangan karyawan untuk mendukung tujuan strategis organisasi. Dessler (2020) menekankan bahwa MSDM modern berperan penting dalam menciptakan keunggulan kompetitif melalui pengelolaan sumber daya manusia sebagai aset yang paling bernilai bagi perusahaan. Pendapat Dessler menguatkan pendapat yang dikatakan oleh T. Hani Handoko (2019) dan Hasibuan (2016).

Hani Handoko (2019) juga membahas transisi dari Manajemen Personalia ke MSDM. Menurutnya, peran Manajemen Personalia tradisional lebih terbatas pada aspek administratif dan pemeliharaan tenaga kerja. Sebaliknya, MSDM berkembang dengan fokus yang lebih luas pada pengembangan potensi manusia dalam organisasi. Handoko menekankan bahwa MSDM bertujuan untuk menyeimbangkan kebutuhan perusahaan dengan kebutuhan karyawan, termasuk peningkatan produktivitas, kepuasan kerja, dan kesejahteraan karyawan. Dalam MSDM, tenaga kerja dianggap sebagai modal manusia yang memerlukan perhatian tidak hanya dalam perekrutan, tetapi juga dalam pengembangan, pelatihan, serta pemberdayaan. Hasibuan (2016) menyoroti bahwa Manajemen Personalia terutama berfokus pada pengelolaan administrasi karyawan, termasuk perekrutan, penggajian, dan evaluasi kinerja. Namun, dengan perubahan lingkungan bisnis dan persaingan global, muncul kebutuhan untuk memperlakukan karyawan sebagai aset strategis. MSDM lebih proaktif dalam merencanakan kebutuhan tenaga kerja dan menekankan pada pengembangan keterampilan serta penciptaan iklim kerja yang kondusif untuk memaksimalkan produktivitas. Hasibuan juga menjelaskan bahwa MSDM berperan dalam memfasilitasi inovasi dan meningkatkan keterlibatan karyawan untuk memastikan keselarasan antara tujuan karyawan dan perusahaan.

Berdasarkan uraian-uraian diatas, terutama akan adanya perubahan eksternal yang mempengaruhi perusahaan/organisasi maka dapat disimpulkan suatu definisi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Menurut Dessler (2020), Manajemen Sumber Daya Manusia adalah proses untuk mendapatkan, melatih, menilai, dan mengompensasi karyawan, serta mengelola hubungan kerja, kesehatan, keselamatan, dan masalah keadilan karyawan. Dessler menekankan bahwa MSDM melibatkan semua keputusan dan tindakan yang memengaruhi hubungan antara organisasi dan karyawannya, dengan tujuan meningkatkan efektivitas organisasi melalui pengelolaan manusia sebagai sumber daya yang paling berharga. Noe et al. (2023) mengatakan MSDM adalah proses untuk mendesain dan menerapkan sistem formal dalam organisasi untuk memastikan penggunaan efektif dan efisien sumber daya manusia agar dapat mencapai tujuan organisasi. Mereka juga menekankan bahwa MSDM tidak hanya mengelola aspek teknis, seperti perekrutan dan pelatihan, tetapi juga mencakup aspek strategis seperti manajemen talenta, keterlibatan karyawan, dan menciptakan budaya organisasi yang inovatif dan adaptif.

Hasibuan (2016) menyebutkan bahwa MSDM adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan serta peran tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Hasibuan menekankan bahwa MSDM meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, dan pemeliharaan tenaga kerja untuk mencapai tujuan perusahaan. Menurut Handoko (2019), MSDM adalah kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk membantu tercapainya tujuan organisasi. Handoko (2019) menekankan pentingnya manajemen yang efisien terhadap sumber daya manusia agar perusahaan dapat memanfaatkan potensi karyawan secara optimal dan mencapai tujuan strategisnya.

Dengan demikian, keempat ahli tersebut memiliki pandangan yang serupa bahwa MSDM adalah tentang pengelolaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Mereka menekankan aspek strategis dari pengelolaan tenaga kerja, dengan tujuan meningkatkan kinerja organisasi, produktivitas, serta kesejahteraan karyawan.

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah fungsi manajemen yang berkaitan dengan perekrutan, memotivasi, dan mempertahankan orang-orang dalam suatu organisasi. Fungsi ini berfokus pada orang-orang dalam organisasi. Manajemen sumber daya manusia merancang sistem manajemen untuk memastikan bahwa keahlian tenaga kerja dapat digunakan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi. Secara umum, MSDM mengacu pada pengelolaan orang-orang dalam organisasi. Hal ini terdiri dari aktivitas, kebijakan, dan praktik-praktik yang terlibat dalam memperoleh, mengembangkan, memanfaatkan,

mengevaluasi, memelihara, dan mempertahankan jumlah dan keahlian karyawan yang sesuai untuk mencapai tujuan organisasi. Tujuan MSDM adalah untuk memaksimalkan kontribusi karyawan untuk mencapai produktivitas dan efektivitas yang optimal, sementara secara bersamaan mencapai tujuan individu (seperti memiliki pekerjaan yang menantang dan memperoleh pengakuan), dan tujuan sosial (seperti kepatuhan hukum dan menunjukkan tanggung jawab sosial). Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dapat didefinisikan sebagai seni untuk mendapatkan, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja yang kompeten untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara yang efektif dan efisien. cara yang efektif dan efisien.

MSDM adalah fungsi manajemen yang membantu manajer untuk merekrut, memilih, melatih, dan mengembangkan anggota organisasi. MSDM berkaitan dengan dimensi manusia dalam organisasi. Inti dari MSDM adalah sebagai berikut:

1. MSDM melibatkan penerapan fungsi dan prinsip manajemen. fungsi-fungsi dan prinsip-prinsip tersebut diterapkan untuk memperoleh, mengembangkan, memelihara dan memberikan remunerasi kepada karyawan dalam organisasi.
2. Keputusan yang berkaitan dengan karyawan harus terintegrasi. keputusan-keputusan yang berkaitan dengan aspek-aspek karyawan harus konsisten dengan keputusan-keputusan sumber daya manusia (sdm) lainnya.
3. Keputusan yang Dibuat Mempengaruhi Efektivitas Organisasi. Efektivitas suatu organisasi akan menghasilkan peningkatan layanan kepada pelanggan dalam bentuk produk berkualitas tinggi berkualitas tinggi yang disediakan dengan biaya yang wajar.
4. Fungsi MSDM Tidak Terbatas pada Perusahaan Bisnis Saja, tetapi dapat diterapkan pada organisasi non-bisnis organisasi seperti pendidikan, perawatan kesehatan, rekreasi dan sejenisnya. MSDM mengacu pada serangkaian program, fungsi, dan kegiatan yang dirancang dan dilakukan untuk memaksimalkan baik karyawan maupun efektivitas organisasi.

2.2 KEUNIKAN MSDM

Keunikan MSDM karena cakupan/dimensi pekerjaannya yang luas. Dimensi MSDM mencakup seluruh kegiatan pekerja dalam organisasi. Semua kegiatan utama dalam kehidupan kerja seorang pekerja - dari saat dia masuk ke sebuah organisasi hingga dia meninggalkan organisasi berada di bawah lingkup MSDM. Kegiatan utamanya adalah meliputi perencanaan SDM, analisis pekerjaan, desain pekerjaan, perekrutan karyawan, karyawan dan remunerasi karyawan dan eksekutif, motivasi karyawan, pemeliharaan karyawan, hubungan industrial dan prospek kedepan menghadapi perubahan yang terjadi.

Dengan perkembangan jaman, di era globalisasi ini, ruang lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia meluas ke: 1) semua keputusan, strategi, faktor, prinsip, operasi, praktik, fungsi, aktivitas dan yang berkaitan dengan pengelolaan orang

sebagai karyawan dalam semua jenis organisasi, dan 2) Semua dimensi yang terkait dengan orang-orang dalam hubungan kerja mereka, dan semua dinamika yang mengalir darinya.

Manajemen sumber daya manusia menjalankan fungsinya mendistribusikan tenaga kerja ke berbagai bidang dalam organisasi sesuai dengan kebutuhannya. Manajemen sumber daya manusia bertugas pada usaha-usaha untuk mengelola unsur manusia dengan segala potensinya seefektif mungkin agar sumber daya manusia yang memadai bagi perusahaan. Sumber daya manusia memiliki posisi sentral dalam mewujudkan kinerja perusahaan, yang menempatkan manusia dalam fungsinya sebagai sumber daya pengembangan perusahaan. Kualitas tenaga kerja diprogram sedemikian rupa agar sesuai dengan tuntutan perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Menurut Hani Handoko (2019), keunikan MSDM terletak pada sifatnya yang multidimensional, di mana fungsi-fungsi MSDM bukan hanya mencakup administrasi tetapi juga aspek psikologis, sosial, dan kultural dari tenaga kerja. MSDM berurusan dengan manusia yang memiliki kebutuhan, harapan, dan perilaku yang berbeda-beda, sehingga pendekatan manajemen harus lebih fleksibel dan humanis. Keunikan lain dari MSDM menurut Handoko (2008) adalah kemampuannya untuk mendukung tujuan strategis organisasi melalui pengembangan potensi karyawan, yang tidak dapat dilakukan hanya dengan pendekatan struktural atau administratif seperti pada manajemen aset fisik.

Handoko (2019) juga menekankan pentingnya pengelolaan motivasi karyawan dan pemberdayaan mereka untuk mencapai keseimbangan antara produktivitas dan kepuasan kerja. Kompleksitas hubungan antar manusia dan dinamika di dalam organisasi menjadi aspek penting yang membedakan MSDM dari manajemen lainnya. Sementara Hasibuan (2016) menyoroti bahwa keunikan MSDM terletak pada pandangan bahwa sumber daya manusia bukan hanya sebagai "faktor produksi" seperti aset lainnya, tetapi sebagai modal strategis yang membutuhkan pengelolaan lebih mendalam. Hal ini sama seperti pandangan yang dikemukakan oleh Noe dkk (2023). Manusia memiliki aspek emosional dan psikologis yang memerlukan perhatian dalam proses rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan pengembangan. Ditekankan bahwa MSDM tidak hanya fokus pada produktivitas, tetapi juga pada kesejahteraan karyawan dan integrasi antara tujuan perusahaan dengan tujuan individu.

Selain itu, Hasibuan menekankan pentingnya nilai-nilai kemanusiaan dalam MSDM, seperti etika, keadilan, dan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, yang membuatnya unik dibandingkan dengan pendekatan manajemen lainnya yang mungkin lebih mekanistik. Dalam pandangan Hasibuan, MSDM yang efektif juga memerlukan upaya untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan motivasi jangka panjang karyawan, sehingga menghasilkan keuntungan bagi perusahaan sekaligus memenuhi kebutuhan karyawan.

Armstrong & Taylor, S. (2023) berpendapat bahwa keunikan MSDM terletak pada bagaimana ia mengelola relasi manusia dalam konteks organisasi yang kompleks. MSDM berfungsi di persimpangan antara kebijakan perusahaan, hukum ketenagakerjaan, dan dinamika sosial di tempat kerja. Manusia bukan hanya aset perusahaan, tetapi juga bagian dari struktur sosial yang memerlukan perhatian khusus dalam hal kesejahteraan, motivasi, dan hubungan antarpribadi. Keunikan ini juga terlihat pada peran MSDM dalam membentuk budaya organisasi yang sehat dan produktif melalui program pengembangan keterampilan, kesejahteraan karyawan, dan engagement. Dessler (2020) menjelaskan keunikan MSDM terletak pada kemampuan untuk menangani sumber daya yang berpikir, merasakan, dan bereaksi. Tidak seperti aset fisik, tenaga kerja memiliki kebutuhan psikologis dan emosional yang harus dipertimbangkan untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan sehat. Keunikan lainnya adalah dalam hal pengambilan keputusan dan perubahan; MSDM harus mengakomodasi perbedaan individu dan berfungsi untuk merespons dinamika yang terus berubah di dalam organisasi. Peran MSDM yang strategis dalam penciptaan inovasi dan peningkatan nilai bisnis membuatnya unik dibandingkan dengan manajemen aset lainnya.

Kesimpulan yang dapat diambil dari pendapat para ahli di atas ialah bahwa keunikan MSDM terletak pada pengelolaan pekerja sebagai aset yang hidup dan dinamis. Tenaga kerja tidak hanya membutuhkan manajemen administratif, tetapi juga perhatian khusus pada motivasi, kesejahteraan, dan perkembangan individu. MSDM mencakup aspek sosial, psikologis, dan kultural, sehingga memerlukan pendekatan yang fleksibel dan humanis. Tidak seperti aset lain yang bersifat statis (seperti aset fisik dan finansial), tenaga kerja memiliki kemampuan untuk berinovasi, beradaptasi, dan memiliki kebutuhan psikologis dan sosial yang memerlukan perhatian khusus. MSDM juga berperan dalam menciptakan budaya organisasi, mengelola hubungan antar karyawan, dan menyelaraskan tujuan perusahaan dengan kesejahteraan karyawan, menjadikannya sangat unik dibandingkan dengan manajemen aset lainnya. MSDM juga melibatkan nilai-nilai etika dan keseimbangan antara kepentingan perusahaan dan kesejahteraan karyawan, menjadikannya unik dalam lingkup manajemen.

2.3 TUJUAN MSDM

Tujuan utama dari MSDM adalah untuk membantu organisasi mencapai efektivitas kinerja melalui pengelolaan tenaga kerja yang baik. Beberapa tujuan utama MSDM meliputi (Dressler, 2020):

1. Meningkatkan produktivitas dan efisiensi karyawan, sehingga perusahaan dapat berfungsi dengan lebih baik.
2. Memastikan karyawan berkembang melalui pelatihan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan dan perubahan pasar.

3. Mengelola hubungan kerja yang harmonis antara karyawan dan perusahaan untuk menghindari konflik dan menciptakan lingkungan kerja yang positif.
4. Mematuhi hukum dan peraturan ketenagakerjaan yang berlaku, sehingga organisasi tidak terkena risiko hukum.
5. Meningkatkan kesejahteraan karyawan, sehingga mereka merasa dihargai, yang pada akhirnya meningkatkan motivasi dan loyalitas terhadap perusahaan.

Sementara menurut Armstrong (2022), MSDM bertujuan untuk menciptakan nilai bagi organisasi melalui pengelolaan sumber daya manusia yang efektif. Beberapa tujuan utama yang diidentifikasinya adalah:

1. Memastikan bahwa organisasi memiliki orang-orang yang tepat, dengan keterampilan yang sesuai untuk posisi yang dibutuhkan, untuk mencapai tujuan bisnis.
2. Meningkatkan komitmen dan keterlibatan karyawan dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, sehingga mereka merasa diberdayakan dan berkontribusi maksimal.
3. Mengembangkan kapabilitas organisasi dalam berinovasi dan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan melalui pengelolaan talenta dan manajemen perubahan yang baik.
4. Mencapai keunggulan kompetitif melalui pengelolaan tenaga kerja yang unggul, termasuk pelatihan, motivasi, dan retensi karyawan yang berkinerja tinggi.

Pendapat lain dikemukakan oleh Hasibuan (2016). Menurutnya, tujuan utama MSDM adalah untuk mencapai efektivitas dan efisiensi tenaga kerja yang membantu organisasi mencapai tujuan ekonomi, sosial, dan moral. Adapun tujuan utama MSDM lainnya menurut Hasibuan adalah:

1. Meningkatkan produktivitas karyawan dengan memberikan pelatihan dan motivasi yang tepat.
2. Mengintegrasikan tujuan karyawan dengan tujuan perusahaan, sehingga ada keselarasan dalam mencapai sasaran bersama.
3. Menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan adil, di mana hak-hak karyawan dilindungi dan hubungan antara karyawan serta manajemen terjaga dengan baik.
4. Mempertahankan dan mengembangkan karyawan yang berkualitas, melalui sistem kompensasi, promosi, dan pengembangan karir yang adil dan transparan.
5. Memastikan kesejahteraan karyawan, baik secara fisik, mental, dan emosional, untuk menciptakan tenaga kerja yang lebih termotivasi dan loyal.

Dessler, Armstrong, dan Hasibuan menegaskan secara garis besar bahwa tujuan utama MSDM adalah untuk memastikan bahwa sumber daya manusia atau karyawan dikelola secara efektif untuk mencapai tujuan organisasi, baik dalam aspek produktivitas, efisiensi, maupun kesejahteraan. MSDM sangat penting dalam mendukung strategi bisnis dan mempertahankan keunggulan kompetitif dan keseimbangan antara tujuan ekonomi perusahaan dengan kesejahteraan karyawan.

Tujuan-tujuan MSDM yang disebutkan para ahli di atas dapat dirangkum dalam empat tujuan khusus, yaitu: masyarakat, organisasi, dan fungsional dan personalia. Adapun penjelasannya sebagai berikut:

- 1) Tujuan Masyarakat: berusaha untuk memastikan bahwa organisasi bertanggung jawab secara sosial terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat sambil meminimalkan dampak negatif dari tuntutan tersebut terhadap organisasi. Kegagalan organisasi untuk menggunakan sumber daya mereka untuk kepentingan masyarakat secara dengan cara-cara yang etis dapat menyebabkan pembatasan.
- 2) Tujuan Organisasi: mengakui peran MSDM dalam mewujudkan efektivitas organisasi. efektivitas. Hal ini memastikan bahwa MSDM bukanlah departemen yang berdiri sendiri, melainkan sarana untuk membantu organisasi dengan tujuan utamanya. Departemen SDM ada untuk melayani seluruh organisasi.
- 3) Tujuan Fungsional: adalah untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sumber daya manusia harus disesuaikan agar sesuai dengan kebutuhan organisasi. Nilai-nilai departemen tidak boleh menjadi terlalu mahal dengan mengorbankan organisasi yang dilayaninya.
- 4) Tujuan Personalia: adalah untuk membantu karyawan dalam mencapai tujuan pribadi mereka, setidaknya sejauh tujuan-tujuan ini meningkatkan kontribusi individu kepada organisasi. Tujuan-tujuan pribadi dari karyawan harus dipenuhi jika mereka ingin dipertahankan, dipertahankan, dan dimotivasi. Jika tidak, karyawan kinerja dan kepuasan karyawan dapat menurun sehingga menimbulkan perputaran karyawan.

Target *Human Resouces Management* adalah untuk memastikan ketersediaan tenaga kerja yang kompeten dan bersedia untuk organisasi, sementara target khususnya adalah sebagai berikut:

1. Membantu organisasi dalam memperoleh jumlah dan jenis karyawan yang tepat untuk memenuhi tujuan strategis dan operasionalnya
2. Mengembangkan iklim organisasi: membantu menciptakan iklim di mana karyawan didorong untuk mengembangkan dan memanfaatkan keterampilan mereka secara maksimal dan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan tenaga kerja secara efisien
3. Membantu mempertahankan standar kinerja dan meningkatkan produktivitas melalui desain pekerjaan yang efektif; memberikan orientasi, pelatihan dan pengembangan yang memadai; memberikan umpan balik yang berkaitan dengan kinerja dan memastikan komunikasi dua arah yang efektif.
4. Membantu membangun dan memelihara hubungan yang harmonis antara pemberi kerja dan karyawan serta membantu menciptakan dan memelihara lingkungan kerja yang aman dan sehat

5. Mengembangkan program untuk memenuhi kebutuhan ekonomi, psikologis, dan sosial karyawan dan membantu organisasi untuk mempertahankan karyawan yang produktif serta memastikan bahwa organisasi mematuhi hukum yang berlaku untuk membantu organisasi mencapai tujuannya, seperti misalnya kesetaraan pekerjaan dan K3- kesehatan dan keselamatan kerja,
6. Untuk menyediakan arah pengembangan dan training serta memotivasi karyawan dengan baik agar dapat meningkatkan kepuasan dan aktualisasi diri karyawan
7. Mengkomunikasikan kebijakan-kebijakan SDM kepada seluruh karyawan dan membantu menjaga kebijakan dan perilaku yang beretika.

2.4 RUANG LINGKUP MSDM

Ruang lingkup MSDM sangatlah luas. Ruang lingkup manajemen sumber daya manusia meliputi ruang lingkup manajemen dan operasional perusahaan. Penjelasan detailnya adalah sebagai berikut:

- a. Perencanaan Sumber Daya Manusia: Tujuan dari Perencanaan SDM adalah untuk memastikan bahwa organisasi memiliki orang yang tepat pada waktu dan tempat yang tepat. Hal ini mempersiapkan inventaris sumber daya manusia dengan tujuan untuk menilai kebutuhan saat ini dan masa depan, ketersediaan dan kemungkinan kekurangan sumber daya manusia. Setelah itu, Perencanaan SDM meramalkan permintaan dan persediaan serta mengidentifikasi sumber-sumber seleksi. Perencanaan SDM mengembangkan strategi baik jangka panjang maupun jangka pendek, untuk memenuhi kebutuhan sumber daya manusia.
- b. Desain Organisasi dan Pekerjaan: Ini adalah tugas untuk menetapkan struktur organisasi, wewenang, hubungan dan tanggung jawab. Ini juga berarti definisi isi pekerjaan untuk setiap posisi dalam organisasi. Hal ini dilakukan dengan “deskripsi pekerjaan”. Langkah penting lainnya adalah “Spesifikasi pekerjaan”. Spesifikasi pekerjaan mengidentifikasi atribut orang yang paling cocok untuk setiap pekerjaan yang didefinisikan oleh deskripsi pekerjaan
- c. Seleksi dan Penempatan Staf: Ini adalah proses rekrutmen dan seleksi staf. Hal ini melibatkan mencocokkan orang dan harapan mereka dengan spesifikasi pekerjaan dan jalur karier yang tersedia yang tersedia di dalam organisasi.
- d. Pelatihan dan Pengembangan: Ini melibatkan upaya terorganisir untuk mengetahui kebutuhan pelatihan individu untuk memenuhi pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan tidak hanya untuk melakukan pekerjaan saat ini tetapi juga untuk memenuhi kebutuhan organisasi di masa depan.
- e. Pengembangan Organisasi: Ini adalah aspek penting dimana “Efek sinergis” dihasilkan dalam sebuah organisasi yaitu hubungan interpersonal dan antar kelompok yang sehat dalam organisasi
- f. Kompensasi dan Tunjangan: Ini adalah area administrasi upah dan gaji di mana upah dan kompensasi ditetapkan secara ilmiah untuk memenuhi kriteria

keadilan dan kesetaraan. Selain itu, tenaga kerja kesejahteraan tenaga kerja yang meliputi tunjangan dan layanan.

- g. Pendampingan Karyawan: Setiap karyawan memiliki karakter, kepribadian, harapan dan temperamen. Pada umumnya, setiap karyawan menghadapi masalah setiap hari. Ada yang bersifat pribadi dan ada yang bersifat resmi. Dalam kasus mereka, mereka tetap merasa khawatir. Kekhawatiran seperti itu harus dihilangkan untuk membuatnya lebih produktif dan bahagia.
- h. Hubungan Serikat Pekerja: Hubungan Industrial dan Buruh yang sehat sangat penting untuk meningkatkan perdamaian dan produktivitas dalam suatu organisasi. Ini adalah salah satu bidang dari MSDM.
- i. Penelitian dan Sistem Informasi Kepegawaian: Pengetahuan tentang ilmu perilaku dan psikologi industri memberikan wawasan yang lebih baik tentang harapan, aspirasi dan perilaku pekerja. Kemajuan teknologi produk dan metode produksi telah menciptakan lingkungan kerja yang jauh berbeda dari masa lalu. Globalisasi ekonomi telah meningkatkan persaingan berlipat ganda. Ilmu ergonomi memberikan ide yang lebih baik untuk melakukan pekerjaan dengan lebih nyaman oleh seorang karyawan. Oleh karena itu, penelitian yang berkelanjutan di bidang SDM merupakan kebutuhan yang tidak dapat dihindari. Itu juga harus dilakukan perhatian khusus untuk meningkatkan pertukaran informasi melalui sistem komunikasi yang efektif secara menyeluruh dan efektif secara terus menerus, terutama mengenai moral dan motivasi.

MSDM adalah konsep yang luas; manajemen personalia (PM) dan pengembangan sumber daya manusia (HRD) adalah bagian dari MSDM.

2.5 FUNGSI-FUNGSI MSDM

Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam perusahaan adalah serangkaian aktivitas atau tugas yang dilakukan untuk mengelola dan mengoptimalkan sumber daya manusia (SDM) guna mencapai tujuan organisasi. MSDM berperan penting dalam memastikan bahwa perusahaan memiliki karyawan yang tepat dengan keterampilan yang sesuai, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung produktivitas, kepuasan, dan kesejahteraan karyawan. Fungsi MSDM dalam perusahaan dapat dibagi menjadi dua kategori utama, yaitu fungsi manajerial dan fungsi operasional.

Fungsi manajerial dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah sebagai berikut:

- 1. Perencanaan (Planning): Menentukan strategi jangka panjang perusahaan dan kebutuhan SDM yang diperlukan untuk mencapainya. Fungsi planning (perencanaan) adalah proses yang bertujuan untuk memastikan bahwa organisasi memiliki sumber daya manusia yang tepat, dalam jumlah yang tepat, dengan

keterampilan yang sesuai, pada waktu yang tepat. Perencanaan ini mencakup langkah-langkah untuk mengidentifikasi kebutuhan SDM di masa depan dan menyusun strategi untuk memenuhinya. Perencanaan SDM membantu organisasi memperkirakan jumlah dan jenis karyawan yang akan dibutuhkan di masa depan. Ini termasuk menganalisis perubahan dalam strategi bisnis, kondisi pasar, dan teknologi, yang dapat memengaruhi kebutuhan tenaga kerja perusahaan. Perencanaan SDM memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi kesenjangan antara keterampilan yang dimiliki karyawan saat ini dan keterampilan yang dibutuhkan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan di masa mendatang. Dari hasil ini, perusahaan dapat merencanakan pelatihan dan pengembangan untuk mengatasi kekurangan tersebut. Dengan perencanaan yang baik, perusahaan dapat merancang strategi rekrutmen yang lebih efektif dan mengantisipasi tingkat turnover karyawan. Perencanaan yang efektif memungkinkan perusahaan mengontrol biaya SDM, seperti biaya rekrutmen, pelatihan, dan gaji serta membantu perusahaan untuk bersiap menghadapi perubahan internal maupun eksternal, seperti perubahan teknologi, regulasi, atau demografi tenaga kerja.

2. **Pengorganisasian (Organizing):** Menyusun struktur organisasi untuk memastikan tugas dan tanggung jawab didistribusikan dengan baik. Fungsi organizing dalam perusahaan adalah proses pengaturan dan pengelolaan sumber daya, tugas, dan tanggung jawab sehingga tujuan organisasi dapat dicapai secara efektif dan efisien. Fungsi organizing dalam perusahaan sangat penting untuk menciptakan struktur yang jelas, mengelompokkan Tugas (Departementalisasi), menentukan Hirarki dan Aliran Wewenang, mengoordinasikan upaya antar tim, dan mengalokasikan sumber daya dengan baik.
3. **Pengarahan (Actuating/Directing):** Mengarahkan dan memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Fungsi actuating atau directing dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah proses memotivasi, membimbing, dan mengarahkan karyawan agar bekerja dengan baik dan selaras dengan tujuan organisasi. Fungsi ini berfokus pada bagaimana manajer menggerakkan dan menginspirasi tenaga kerja untuk mencapai hasil yang diinginkan melalui bimbingan yang tepat, komunikasi yang efektif, dan dukungan yang kontinu.
4. **Pengendalian (Controlling):** Mengawasi kinerja SDM dan memastikan semua kegiatan berjalan sesuai dengan rencana. Controlling digunakan untuk menilai kinerja karyawan terhadap tujuan dan standar yang telah ditetapkan. Ini mencakup pemantauan apakah karyawan menjalankan tugas mereka secara efisien, dan produktif. Proses ini membantu mengidentifikasi karyawan yang berprestasi dan yang membutuhkan pengembangan lebih lanjut.
5. **Evaluasi (Evaluation).** Evaluasi penting untuk mengetahui apakah program pelatihan dan pengembangan yang diimplementasikan oleh perusahaan berhasil

meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi karyawan. Dengan demikian, organisasi dapat memperbaiki atau menyesuaikan program-program tersebut agar lebih efektif. Fungsi evaluasi memberikan umpan balik yang berguna bagi karyawan terkait kinerja mereka. Umpan balik ini membantu karyawan memahami kekuatan dan kelemahan mereka, serta langkah-langkah yang perlu diambil untuk peningkatan kinerja di masa depan. Hasil evaluasi digunakan oleh manajemen untuk membuat keputusan yang lebih baik dalam hal pengembangan karier karyawan, promosi, transfer, atau pemutusan hubungan kerja. Selain itu, evaluasi kinerja juga membantu menentukan kebijakan terkait kompensasi dan reward.

Sementara fungsi operasional MSDM sangat tergantung kepada aktivitas perusahaan itu sendiri. namun secara umum dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Fungsi operasional lebih fokus pada pelaksanaan sehari-hari dari tugas-tugas pengelolaan SDM, yang meliputi:
2. Pengadaan (Recruitment): Menemukan, menarik, dan memilih calon karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
3. Pengembangan SDM (Training and Development): Memberikan pelatihan, pengembangan keterampilan, dan peningkatan kompetensi karyawan agar mereka dapat menjalankan tugas dengan efektif dan efisien.
4. Manajemen Kinerja (Performance Management): Melakukan evaluasi kinerja secara berkala untuk menilai efektivitas kerja karyawan, dan memberikan umpan balik yang konstruktif.
5. Kompensasi (Compensation): Mengelola sistem penghargaan, gaji, tunjangan, serta insentif untuk memotivasi karyawan dan memastikan bahwa mereka merasa dihargai atas kontribusinya.
6. Hubungan Karyawan (Employee Relations): Mengelola hubungan antara manajemen dan karyawan, termasuk penanganan konflik, pemeliharaan lingkungan kerja yang kondusif, dan memastikan komunikasi yang baik antara semua pihak.
7. Pemeliharaan (Maintenance): Memastikan kesejahteraan karyawan melalui tunjangan kesejahteraan, keselamatan kerja, dan program keseimbangan kehidupan kerja.

Tujuan Utama Fungsi MSDM adalah 1. Meningkatkan Produktivitas: Memastikan karyawan bekerja secara efektif dan efisien. 2. Mengembangkan Potensi Karyawan: Melalui pelatihan dan pengembangan. 3. Memastikan Kepuasan Karyawan: Menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan mendukung. 4. Mempertahankan Karyawan Berkualitas: Mencegah turnover dan menjaga loyalitas karyawan. 5. Mendukung Strategi Perusahaan: Mengarahkan sumber daya manusia untuk mencapai visi dan misi perusahaan.

Fungsi MSDM (baik manajerial dan operasional) dalam perusahaan adalah untuk memastikan bahwa sumber daya manusia diperlakukan sebagai aset yang berharga, dioptimalkan sebaik mungkin, dan dikelola dengan baik untuk mendukung keberhasilan dan pertumbuhan organisasi.

2.6 MSDM SEBAGAI SEBUAH PROFESI

MSDM sebagai profesi yang berorientasi pada pengelolaan manusia secara strategis. Ia menekankan bahwa profesi ini bertujuan untuk membantu organisasi mencapai keunggulan kompetitif dengan cara mengoptimalkan kinerja karyawan melalui pendekatan yang terstruktur dan berkelanjutan. Profesional MSDM bertanggung jawab dalam berbagai fungsi, mulai dari perencanaan tenaga kerja, manajemen kinerja, pelatihan dan pengembangan, hingga kompensasi dan kesejahteraan karyawan. Pentingnya profesional MSDM untuk selalu mengikuti perubahan dalam praktik bisnis dan hukum ketenagakerjaan agar dapat terus beradaptasi dan memberikan kontribusi yang strategis (Armstrong, M., & Taylor, S., 2023).

MSDM sebagai profesi yang memiliki tanggung jawab dalam merancang dan mengimplementasikan kebijakan yang memastikan tenaga kerja produktif dan terlibat secara optimal. Profesional MSDM harus memiliki keterampilan khusus dalam berbagai fungsi, seperti perencanaan, rekrutmen, pelatihan, evaluasi kinerja, dan pengembangan karyawan. Selain itu, mereka juga harus mampu mengelola hubungan kerja, memastikan kesejahteraan karyawan, dan mengatasi masalah hukum terkait ketenagakerjaan. Dalam pandangan Dessler, profesi MSDM adalah tentang menciptakan sinergi antara kebutuhan organisasi dan kesejahteraan karyawan (Dessler, 2020).

MSDM sebagai sebuah profesi, memiliki tanggung jawab penting dalam pengelolaan sumber daya manusia secara efektif dan profesional. Profesional MSDM harus memiliki pengetahuan dan keterampilan dalam manajemen tenaga kerja, serta mampu menyesuaikan diri dengan kebutuhan bisnis yang dinamis dan berbagai tantangan ketenagakerjaan. Profesi ini melibatkan tanggung jawab dalam meningkatkan kinerja organisasi melalui pengelolaan yang efektif terhadap karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi perkembangan tenaga kerja.

1. Kualitas seorang manajer Sumber Daya Manusia (SDM) sangat penting dalam mendukung keberhasilan organisasi, Oleh karena itu, kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang manajer SDM untuk menjalankan perannya secara efektif adalah sebagai berikut:
2. Keterampilan Komunikasi: Manajer SDM harus mampu berkomunikasi dengan jelas, baik secara lisan maupun tertulis, agar dapat menyampaikan kebijakan, mendengarkan kebutuhan karyawan, dan memfasilitasi diskusi yang konstruktif.

3. Kemampuan Mengelola Konflik: Manajer SDM harus mampu mengidentifikasi dan menyelesaikan konflik di tempat kerja dengan cepat dan bijak. Ini membutuhkan keterampilan dalam negosiasi, mediasi, dan diplomasi.
4. Pemahaman Hukum dan Kebijakan Ketenagakerjaan: Seorang manajer SDM harus memahami peraturan dan hukum ketenagakerjaan, sehingga kebijakan perusahaan selaras dengan hukum yang berlaku dan karyawan diperlakukan secara adil.
5. Kemampuan Merencanakan dan Melaksanakan Strategi SDM: Manajer SDM perlu memiliki kemampuan dalam merencanakan strategi yang mendukung tujuan jangka panjang perusahaan, termasuk perencanaan tenaga kerja, pengembangan karyawan, dan manajemen kinerja.
6. Kepemimpinan yang Kuat: Manajer SDM harus mampu memimpin tim mereka dengan cara yang memotivasi dan menginspirasi. Mereka harus bisa menjadi role model bagi karyawan lain dan menunjukkan kepemimpinan yang proaktif.
7. Berorientasi pada Pengembangan Karyawan: Manajer SDM harus memiliki komitmen terhadap pengembangan karir dan pelatihan karyawan. Mereka perlu merancang program pelatihan yang membantu karyawan meningkatkan keterampilan mereka dan berkembang dalam perusahaan.
8. Kemampuan Analitis: Manajer SDM harus mampu menganalisis data kinerja, tren ketenagakerjaan, dan indikator lain untuk membuat keputusan yang berdasarkan fakta. Ini termasuk analisis kebutuhan tenaga kerja dan efektivitas program SDM.
9. Adaptabilitas: Dalam lingkungan bisnis yang terus berubah, manajer SDM harus fleksibel dan mampu menyesuaikan diri dengan perubahan kebijakan, teknologi, dan kebutuhan pasar tenaga kerja.
10. Integritas dan Etika yang Tinggi: Seorang Manajer SDM penting untuk memiliki kejujuran, etika, dan integritas dalam peran manajer SDM. Mereka harus memastikan bahwa semua kebijakan SDM diterapkan dengan adil dan sesuai dengan nilai-nilai organisasi.
11. Kemampuan Pengambilan Keputusan yang Baik: Manajer SDM sering menghadapi situasi di mana mereka harus membuat keputusan sulit, seperti rekrutmen, promosi, atau tindakan disiplin. Oleh karena itu, mereka perlu memiliki kemampuan mengambil keputusan yang tepat dan berdasarkan informasi yang akurat.
12. Keterampilan dalam Mengelola Orang (People Skills): Seorang manajer SDM harus memiliki kemampuan interpersonal yang baik, sehingga mereka dapat berinteraksi dengan karyawan dari berbagai latar belakang dan tingkat, serta memahami kebutuhan dan aspirasi mereka.
13. Kemampuan Mengelola Stres: Karena berurusan dengan banyak tuntutan dari karyawan dan manajemen, manajer SDM perlu memiliki ketahanan mental dan

keterampilan manajemen stres yang baik untuk menjaga produktivitas dan kesejahteraan mereka sendiri.

2.7 WEWENANG LINI VS WEWENANG STAFF

Wewenang Lini dan wewenang Staf seringkali menjadi perdebatan klasik dalam manajemen sumber daya manusia. Namun sejatinya, 2 hal tersebut adalah bentuk otoritas yang berperan penting dalam pengelolaan organisasi. Penjelasan tentang perbedaan antara wewenang lini dan wewenang staf yang dirangkum dari para ahli adalah sebagai berikut:

- a. **Wewenang Lini:** Menurut Armstrong, wewenang lini adalah otoritas yang dimiliki oleh manajer di setiap tingkatan hierarki untuk mengarahkan dan mengawasi kinerja bawahannya secara langsung. Wewenang lini mengacu pada otoritas langsung yang dimiliki oleh seorang manajer untuk mengarahkan bawahan mereka dalam tugas-tugas operasional sehari-hari. Wewenang ini fokus pada pencapaian tujuan spesifik unit kerja atau departemen tertentu. Dalam MSDM, wewenang lini biasanya diberikan kepada manajer departemen yang bertanggung jawab langsung atas pengelolaan tim mereka, seperti memastikan target proyek terpenuhi atau mengelola tenaga kerja harian. Wewenang lini bersifat vertikal dan berkaitan dengan rantai komando dalam organisasi. Manajer lini bertanggung jawab atas pencapaian tujuan bisnis secara langsung, seperti produksi atau penjualan. Mereka bertanggung jawab terhadap hasil yang terkait dengan fungsi dasar organisasi, contoh manajer produksi memiliki wewenang lini untuk mengawasi pekerja di pabrik dan memastikan bahwa target produksi tercapai atau manajer lini memiliki wewenang langsung dalam hal operasional, seperti mengambil keputusan terkait kinerja karyawan, pengaturan jadwal, atau pembagian tugas harian
- b. **Wewenang Staf:** Wewenang staf bersifat mendukung dan bukan langsung mengontrol. Staf ahli atau manajer di bagian SDM tidak memiliki otoritas langsung atas staf operasional, tetapi mereka menyediakan dukungan keahlian dan kebijakan yang dibutuhkan oleh manajer lini untuk menjalankan tugasnya secara efektif. Wewenang staf menurut Dessler bersifat lebih konsultatif dan mendukung manajemen lini. Wewenang staf tidak memberikan otoritas untuk memberi perintah langsung kepada bawahan operasional, tetapi mereka menyediakan saran, bimbingan, dan dukungan teknis kepada manajer lini. Contoh: Divisi SDM mengembangkan kebijakan perekrutan dan pelatihan yang digunakan oleh manajer lini untuk mengelola tim mereka serta fungsi administratif lainnya yang mendukung manajer lini dalam mengelola karyawan.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa perbedaan antara wewenang lini dan wewenang staf dalam MSDM terletak pada: otoritas langsung ke bawahan, fokus

masalah kepada operasional karyawan serta pengawasan dan tanggung jawab yang terdapat didalamnya.

Bebepa permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan adalah:

1. Perusahaan membutuhkan karyawan untuk melakukan tugas dan menyelesaikan pekerjaan dalam organisasi. Bahkan dengan dengan mesin yang paling canggih sekalipun, karyawan tetap dibutuhkan. Karena itu, salah satu tugas utama dalam MSDM adalah kepegawaian. Kepegawaian melibatkan seluruh proses perekrutan mulai dari memposting pekerjaan hingga menegosiasikan paket gaji. Dalam fungsi kepegawaian, ada empat hal langkah utama, yaitu:
 - a. Pengembangan rencana kepegawaian. Rencana ini memungkinkan HRM untuk melihat berapa banyak orang yang harus mereka pekerjaan berdasarkan ekspektasi pendapatan.
 - b. Pengembangan kebijakan untuk mendorong multikulturalisme di tempat kerja. Multikulturalisme di tempat kerja menjadi semakin penting, karena perusahaan memiliki lebih banyak karyawan dari berbagai latar belakang di dunia kerja.
 - c. Rekrutmen. Hal ini melibatkan pencarian orang untuk mengisi posisi yang terbuka.
 - d. Seleksi. Pada tahap ini, orang akan diwawancarai dan dipilih, dan paket kompensasi yang tepat akan dinegosiasikan. Langkah ini diikuti dengan pelatihan, retensi, dan motivasi.
2. Setiap organisasi memiliki kebijakan untuk memastikan keadilan dan kesinambungan dalam bekerja. Salah satu tugas HRM adalah mengembangkan kebijakan-kebijakan ini. Dalam penyusunan dan pengembangan kebijakan, MSDM dan eksekutif terlibat dalam proses tersebut. Seorang pimpinan MSDM akan menulis kebijakan-kebijakan tersebut dan kemudian mengkomunikasikannya kepada karyawan. Penting untuk dicatat di sini bahwa MSDM tidak dapat bekerja sendiri. Segala sesuatu yang mereka lakukan perlu melibatkan semua departemen lain dalam organisasi. Beberapa contoh kebijakan di tempat kerja adalah berikut ini: Kebijakan tentang kedisiplinan, kode berpakaian, kebijakan waktu liburan dan kebijakan etika.
3. Fungsi MSDM juga diperlukan untuk menentukan bahwa kompensasi itu adil, memenuhi standar industri dan cukup tinggi untuk menarik orang agar mau bekerja untuk organisasi. Kompensasi mencakup segala sesuatu yang diterima karyawan untuk pekerjaannya. Selain itu, MSDM juga perlu memastikan bahwa upah yang diterima pekerja merupakan upah yang sepadan, jika dibandingkan dengan pekerjaan yang sejenis di perusahaan lainnya. Oleh karena itu sistem penggajian sangat diperlukan, dimana sistem tersebut memperhitungkan lama bekerja dalam organisasi, pengalaman, Pendidikan dan aspek aspek lainnya. Contoh-contoh kompensasi karyawan selain upah meliputi yang berikut ini: pembayaran lembur,

pembayaran bonus, tunjangan kesehatan, pembayaran pension, pembagian saham kepada pekerja berprestasi dan biaya beasiswa pendidikan bagi karyawan.

4. MSDM juga harus mengetahui semua hukum yang memengaruhi tempat kerja. Segala undang-undang dan peraturan yang berlaku harus diketahui oleh MSDM, agar tidak adanya kesalahan dalam operasional perusahaan. Contoh-contoh peraturan yang berlaku adalah: Undang-undang ketenaga kerjaan, peraturan mengenai diskriminasi, peraturan mengenai Upah Minimum, dan undang-undang keselamatan kerja. Lingkungan hukum MSDM selalu berubah, sehingga MSDM harus selalu menyadari perubahan yang terjadi dan kemudian mengkomunikasikan perubahan tersebut kepada seluruh manajemen organisasi.

Keempat point diatas adalah sebagian persyaratan yang harus diketahui oleh MSDM agar dapat memberikan nilai tambah bagi perusahaan. Nilai tambah ini menjadi sangat penting ditengah berubahnya lingkungan terhadap organisasi.

Konsep manajemen sumber daya manusia (MSDM) pada dasarnya mengandung tiga elemen yang mengacu pada manajemen sumber daya manusia yang sukses. Elemen pertama - manusia – adalah tentang orang-orang di tempat kerja. Elemen kedua - sumber daya - mengacu pada asumsi bahwa pekerja dapat menjadi salah satu sumber keberhasilan organisasi. Bersama dengan sumber daya internal lainnya seperti sumber daya keuangan dan budaya organisasi yang unik.

Elemen terakhir dari konsep MSDM - manajemen - mengacu pada mengacu pada gagasan bahwa sikap dan perilaku pekerja dapat dipengaruhi dan dipengaruhi oleh intervensi manajerial. Dalam bab ini, manajemen sumber daya manusia (MSDM) didefinisikan sebagai berikut: manajemen sumber daya manusia (MSDM) melibatkan semua keputusan manajemen yang berkaitan dengan kebijakan dan praktik yang bersama-sama membentuk hubungan kerja dan ditujukan untuk mencapai tujuan individu, organisasi dan individu, organisasi, dan tujuan masyarakat.

Dalam praktiknya, di masa mendatang Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) berfungsi sebagai salah satu value added (nilai tambah) bagi suatu organisasi, yang artinya bahwa pengelolaan SDM secara strategis berkontribusi secara signifikan terhadap pencapaian tujuan organisasi dan peningkatan daya saing perusahaan. MSDM memberikan nilai tambah bagi organisasi dengan meningkatkan efektivitas operasional dan daya saing organisasi melalui beberapa cara:

Pengelolaan Keahlian meningkatkan Kinerja: MSDM yang efektif berfokus pada rekrutmen, seleksi, pengembangan, dan retensi karyawan yang tepat. Dengan memiliki orang yang tepat di posisi yang tepat, kinerja organisasi secara keseluruhan meningkat. Pengelolaan ketrampilan pekerja secara strategis sebagai elemen kunci untuk mencapai keunggulan kompetitif. MSDM dapat memberikan nilai tambah bagi organisasi melalui pendekatan holistik dan strategis dalam mengelola sumber daya manusia. Berikut adalah beberapa point nilai tambah MSDM di masa mendatang.

1. Peningkatan Produktivitas Karyawan: Melalui pelatihan dan pengembangan yang dirancang dengan baik, MSDM dapat meningkatkan keterampilan dan kompetensi karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas mereka. Produktivitas yang lebih tinggi ini berkontribusi langsung pada peningkatan efisiensi dan profitabilitas perusahaan.
2. Penguatan Budaya Organisasi: Budaya positif perusahaan yang kuat dapat mendukung keterlibatan karyawan (employee engagement), yang pada akhirnya mengarah pada kinerja yang lebih baik, inovasi, dan peningkatan retensi.
3. Dengan menerapkan strategi MSDM yang tepat, organisasi tidak hanya memperoleh keuntungan dari efisiensi, tetapi juga dari nilai tambah yang berkelanjutan, yang membuatnya lebih kompetitif di pasar global.
4. MSDM harus berfokus pada pengembangan kompetensi karyawan untuk memastikan mereka memiliki keterampilan yang dibutuhkan dalam mencapai tujuan jangka panjang organisasi. Pengembangan keterampilan tidak hanya meningkatkan kinerja individu, tetapi juga memperkuat kapabilitas organisasi secara keseluruhan.
5. Organisasi yang berinvestasi dalam pengelolaan SDM yang efektif akan memiliki karyawan yang lebih puas dan terlibat (engaged). Karyawan yang terlibat cenderung lebih produktif, lebih loyal, dan lebih berkontribusi pada inovasi serta kesuksesan perusahaan. Hal ini menambah nilai signifikan bagi organisasi, terutama dalam hal mempertahankan talenta terbaik.
6. MSDM yang efektif adalah yang dapat menyelaraskan tujuan dan strategi bisnis perusahaan dengan pengelolaan SDM. Jika SDM diselaraskan dengan strategi bisnis, organisasi dapat beroperasi dengan lebih efektif dan efisien, yang pada akhirnya menghasilkan keunggulan kompetitif di pasar.

Dalam prakteknya, MSDM pada era globalisasi sangat mengharapkan teknologi dalam proses pekerjaan. Perkembangan teknologi yang begitu pesat mempermudah implementasi MSDM pada setiap organisasi. Perkembangan teknologi menciptakan keuntungan tersendiri bagi MSDM. Teknologi dapat dilihat sebagai ancaman maupun peluang bagi manajemen sumber daya manusia (MSDM), tergantung pada bagaimana organisasi mengadaptasi dan mengelolanya. Berikut beberapa peluang yang diperoleh dari penggunaan teknologi.

- a. Efisiensi Operasional. Teknologi dapat meningkatkan efisiensi dalam proses HR, seperti rekrutmen, pelatihan, dan manajemen kinerja. Ini dapat mengurangi waktu dan biaya yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas-tugas administratif.
- b. Akses ke Data dan Analisis. Dengan alat analisis data, organisasi dapat mengakses informasi yang lebih mendalam tentang karyawan dan proses HR, yang membantu dalam pengambilan keputusan yang lebih baik.
- c. Pengembangan Karyawan yang Lebih Baik. Teknologi memungkinkan pembelajaran dan pengembangan yang lebih fleksibel melalui e-learning dan

platform pelatihan online, yang memungkinkan karyawan untuk meningkatkan keterampilan mereka kapan saja dan di mana saja.

- d. Keterlibatan Karyawan. Teknologi dapat memfasilitasi keterlibatan karyawan melalui platform umpan balik dan komunikasi, serta alat kolaborasi yang meningkatkan interaksi antara karyawan.

Selain peluang, terdapat pula beberapa ancaman Teknologi bagi MSDM. Ancaman harus diartikan sebagai perbaikan, terutama perbaikan dalam sistem pekerjaan dan kompetensi dari pekerja. Ancaman ini akan tetap ada dan dapat mempengaruhi kinerja organisasi jika tidak segera diatasi. Beberapa ancaman teknologi bagi MSDM ialah:

- a. Otomatisasi dan Penggantian Pekerjaan. Dengan kemajuan otomatisasi dan kecerdasan buatan (AI), banyak tugas yang sebelumnya dilakukan oleh manusia sekarang dapat diambil alih oleh mesin. Hal ini dapat menyebabkan pengurangan jumlah pekerjaan, terutama dalam peran yang bersifat rutin dan repetitif.
- b. Keterampilan yang Tidak Relevan. Perkembangan teknologi dapat membuat beberapa keterampilan menjadi usang. Karyawan yang tidak memiliki keterampilan yang sesuai dengan teknologi baru mungkin kesulitan untuk bersaing di pasar kerja.
- c. Ketergantungan pada Teknologi. Organisasi yang terlalu bergantung pada teknologi mungkin mengalami kesulitan saat sistem mengalami gangguan. Hal ini dapat memengaruhi efisiensi operasional dan produktivitas.
- d. Isu Privasi dan Keamanan Data. Dengan penggunaan teknologi dalam pengelolaan data karyawan, risiko pelanggaran privasi dan keamanan data meningkat. Ini dapat menyebabkan kerugian reputasi bagi organisasi dan menurunkan kepercayaan karyawan.
- e. Komunikasi yang Terfragmentasi. Teknologi komunikasi yang beragam bisa membuat komunikasi di dalam tim menjadi lebih rumit. Karyawan mungkin merasa terputus atau tidak terlibat jika tidak ada komunikasi tatap muka yang cukup.

Teknologi memiliki peran penting dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM) modern, terutama dalam meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan fleksibilitas pengelolaan SDM. Stone dan Deadrick (2015) menyatakan bahwa teknologi telah merubah cara perusahaan menangani MSDM, terutama dalam hal rekrutmen, pelatihan, dan pengelolaan kinerja. Teknologi, seperti sistem informasi sumber daya manusia (HRIS), memungkinkan perusahaan untuk mengelola data karyawan dengan lebih efektif, mempercepat proses administrasi, serta meningkatkan akurasi dan pengambilan keputusan berbasis data. HRIS juga mendukung analisis prediktif yang membantu perusahaan merencanakan kebutuhan tenaga kerja di masa depan dan mengidentifikasi karyawan potensial yang memerlukan pelatihan lebih lanjut.

Menurut Marler dan Parry (2016), penggunaan teknologi dalam MSDM memberikan perusahaan akses ke alat-alat yang mendukung pengelolaan SDM secara lebih strategis. Teknologi membantu dalam otomatisasi tugas-tugas administratif, seperti penggajian dan manajemen kehadiran, yang memungkinkan departemen HR lebih fokus pada tugas-tugas strategis seperti pengembangan karyawan dan peningkatan pengalaman karyawan. Selain itu, teknologi memperkuat komunikasi dan kolaborasi di lingkungan kerja, terutama melalui platform digital yang mendukung fleksibilitas kerja jarak jauh dan meningkatkan keterlibatan karyawan. Kedua ahli ini menyoroti bahwa teknologi tidak hanya mempermudah proses operasional HR, tetapi juga berperan sebagai alat strategis yang memungkinkan perusahaan untuk mengelola SDM secara lebih efisien dan responsif terhadap perubahan lingkungan bisnis.

Dengan demikian teknologi membawa beberapa tantangan dan ancaman bagi MSDM. Organisasi yang dapat beradaptasi dan memanfaatkan teknologi dengan cara yang strategis dapat mengubah ancaman tersebut menjadi peluang. Ini membutuhkan pendekatan proaktif dalam pelatihan, pengembangan, dan perubahan budaya organisasi untuk memastikan bahwa karyawan dapat beradaptasi dengan perubahan yang terjadi.

MSDM hendaknya menjadi nilai tambah bagi organisasi dengan memastikan bahwa sumber daya manusia diorganisir dan dikelola secara strategis untuk mendukung pencapaian tujuan bisnis. Melalui pengelolaan ketrampilan, pengembangan karyawan, peningkatan keterlibatan, dan penyelarasan antara SDM dan strategi bisnis, organisasi dapat memperoleh keunggulan kompetitif yang signifikan. MSDM yang efektif adalah komponen penting yang menambah nilai bagi keberhasilan jangka panjang suatu perusahaan.

2.8 PERAN MSDM DI MASA DEPAN

Di era digital yang terus berkembang pesat, peran Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) mengalami transformasi signifikan. Perubahan ini tidak hanya dipicu oleh dinamika pasar dan kebutuhan organisasi, tetapi juga oleh kemajuan teknologi informasi yang semakin mengubah cara manusia bekerja, berinteraksi, dan mengambil keputusan. MSDM masa depan dituntut untuk beradaptasi dengan lingkungan yang kompleks, memanfaatkan teknologi canggih, sekaligus tetap mempertahankan sentuhan humanistik dalam pengelolaan karyawan. Beberapa penelitian menyoroti bagaimana teknologi, inovasi, dan kecerdasan buatan membentuk arah baru MSDM di abad ke-21.

Bondarouk dan Brewster (2016) menekankan bahwa masa depan MSDM akan sangat dipengaruhi oleh kemajuan teknologi informasi dan digitalisasi. Mereka berargumen bahwa teknologi tidak hanya menjadi alat pendukung administratif, tetapi juga memungkinkan pengelolaan sumber daya manusia secara lebih strategis. Misalnya, sistem HRIS (Human Resource Information System) dan platform analitik

memungkinkan perusahaan memprediksi kebutuhan tenaga kerja, mengidentifikasi keterampilan yang diperlukan, dan menyesuaikan kebijakan MSDM secara dinamis. Hal ini memperkuat peran MSDM sebagai mitra strategis dalam pencapaian tujuan organisasi, bukan sekadar fungsi operasional.

Selain itu, Bondarouk dan Brewster menyoroti pentingnya integrasi antara manusia dan teknologi dalam MSDM. Mereka menunjukkan bahwa meskipun teknologi dapat meningkatkan efisiensi, nilai utama tetap terletak pada kemampuan manusia untuk mengambil keputusan berbasis data, berinovasi, dan beradaptasi terhadap perubahan. Oleh karena itu, MSDM di masa depan akan berfokus pada pengembangan kompetensi digital karyawan, kemampuan manajerial dalam lingkungan teknologi, serta desain proses kerja yang memadukan kreativitas manusia dengan kapabilitas otomatisasi. Dengan demikian, peran MSDM akan lebih kompleks, menggabungkan aspek strategis, teknologi, dan humanistik secara bersamaan.

Seeck dan Diehl (2017) menekankan bahwa inovasi menjadi salah satu pilar utama peranan MSDM di masa depan. Mereka berpendapat bahwa keberhasilan inovasi organisasi sangat bergantung pada kemampuan MSDM untuk menciptakan lingkungan yang mendorong kolaborasi, pembelajaran berkelanjutan, dan keterlibatan karyawan. MSDM di masa depan bukan hanya fokus pada proses administratif, tetapi juga berperan sebagai katalisator inovasi dengan membentuk budaya organisasi yang adaptif dan terbuka terhadap perubahan.

Lebih jauh, Seeck dan Diehl menyoroti pentingnya pengelolaan pengetahuan dan pengembangan kapabilitas inovatif karyawan. MSDM harus mampu merancang program pelatihan yang relevan, mendukung pembelajaran digital, serta mengidentifikasi dan mengembangkan talenta yang memiliki potensi inovatif. Dengan pendekatan ini, MSDM bertransformasi menjadi fungsi yang tidak hanya mengelola tenaga kerja, tetapi juga membentuk daya saing organisasi melalui inovasi berkelanjutan dan penguatan sumber daya manusia sebagai aset strategis.

Budhwar et al. (2022) menekankan bahwa kecerdasan buatan (Artificial Intelligence/AI) akan menjadi game changer bagi MSDM, terutama dalam konteks global. Mereka menjelaskan bahwa AI dapat meningkatkan efisiensi proses rekrutmen, seleksi, penilaian kinerja, dan perencanaan tenaga kerja dengan lebih cepat dan akurat dibandingkan metode konvensional. Namun, mereka juga menyoroti tantangan etis dan sosial, seperti bias algoritma dan perlunya menjaga keseimbangan antara otomatisasi dan interaksi manusia. Hal ini menegaskan bahwa peran MSDM di masa depan bukan hanya teknis, tetapi juga strategis dan etis.

Selain itu, Budhwar et al. menunjukkan bahwa MSDM harus mengadopsi pendekatan yang lebih proaktif dalam mengelola transformasi digital. Hal ini mencakup pengembangan kemampuan analitis dan digital karyawan, serta merancang kebijakan HR global yang sensitif terhadap konteks budaya dan regulasi di berbagai negara. Dengan demikian, peran MSDM melampaui fungsi administratif, menjadi

penghubung antara teknologi, kebijakan, dan pengembangan manusia, sekaligus memastikan organisasi dapat memanfaatkan AI secara bertanggung jawab dan efektif.

Qamar et al. (2021) menekankan pentingnya sinergi antara AI dan MSDM untuk menciptakan nilai tambah bagi organisasi. Mereka menjelaskan bahwa AI dapat memberikan wawasan berbasis data yang mendalam tentang perilaku, produktivitas, dan kepuasan karyawan, yang memungkinkan MSDM merancang strategi pengembangan yang lebih tepat sasaran. Dengan memanfaatkan AI, MSDM dapat mengidentifikasi tren, memprediksi kebutuhan tenaga kerja, dan menyusun intervensi yang mendukung kesejahteraan serta performa karyawan secara berkelanjutan.

Lebih lanjut, Qamar et al. menegaskan bahwa keberhasilan integrasi AI dalam MSDM tidak hanya tergantung pada teknologi itu sendiri, tetapi juga pada kemampuan manusia untuk mengelolanya secara efektif. MSDM harus menjadi fasilitator yang mampu menyeimbangkan otomatisasi dengan sentuhan manusia, menjaga hubungan interpersonal, dan memastikan keputusan berbasis AI tetap adil dan transparan. Peran ini menjadikan MSDM sebagai penghubung kritis antara inovasi teknologi dan pengembangan potensi manusia, sehingga organisasi mampu berkembang dalam ekosistem digital yang kompleks dan kompetitif



Gambar 1.1: Peranan MSDM di Masa Depan

Gambar 1.1. yang disajikan memberikan representasi visual yang komprehensif mengenai peran MSDM di masa depan, dengan menekankan empat aspek utama: HRM dan Teknologi, HRM dan Inovasi, AI dalam HRM Internasional, serta Interaksi AI dan MSDM. Pertama, HRM dan Teknologi menunjukkan bagaimana manajemen sumber daya manusia semakin mengandalkan teknologi untuk

pengambilan keputusan yang strategis. Sistem HRIS, platform analitik, dan alat digital lainnya memungkinkan organisasi untuk memprediksi kebutuhan tenaga kerja, menyesuaikan kebijakan HR secara dinamis, dan mengelola kompetensi karyawan secara lebih efisien. Integrasi teknologi ini tidak hanya meningkatkan produktivitas, tetapi juga memperkuat peran MSDM sebagai mitra strategis, yang mampu menyelaraskan tujuan sumber daya manusia dengan visi jangka panjang organisasi.

Aspek kedua yang ditunjukkan adalah HRM dan Inovasi, yang menekankan peran MSDM sebagai katalisator dalam menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif dan

mendukung pembelajaran berkelanjutan. Dengan membentuk budaya organisasi yang adaptif, MSDM mendorong karyawan untuk mengembangkan kemampuan inovatif mereka, memanfaatkan peluang digital, dan berpartisipasi aktif dalam proses pengambilan keputusan. Hal ini selaras dengan temuan Seeck dan Diehl (2017) yang menekankan bahwa inovasi tidak hanya bergantung pada teknologi, tetapi juga pada pengelolaan pengetahuan dan pengembangan kapabilitas kreatif karyawan. Program pelatihan yang relevan, pembelajaran digital, dan pengembangan talenta inovatif menjadi inti strategi MSDM untuk memperkuat daya saing organisasi di pasar global.

Aspek ketiga dan keempat dalam gambar menyoroti peran kecerdasan buatan (AI) dalam HRM, baik dalam konteks internasional maupun dalam interaksi langsung dengan MSDM. Budhwar et al. (2022) dan Qamar et al. (2021) menunjukkan bahwa AI dapat memberikan wawasan berbasis data tentang perilaku, produktivitas, dan kepuasan karyawan, yang memungkinkan MSDM merancang strategi pengembangan yang lebih tepat sasaran dan berkelanjutan. Namun, integrasi AI juga menuntut keseimbangan antara otomatisasi dan sentuhan manusia, menjaga hubungan interpersonal, serta memastikan keputusan berbasis data tetap etis dan adil. Dengan demikian, MSDM masa depan berfungsi sebagai penghubung kritis antara inovasi teknologi, transformasi digital, dan pengembangan potensi manusia, memastikan organisasi mampu berkembang secara kompetitif dalam ekosistem digital yang kompleks. Gambar ini secara efektif menegaskan bahwa keberhasilan MSDM tidak hanya terletak pada kemampuan teknis, tetapi juga pada kemampuan strategis, inovatif, dan humanistik yang terpadu.

2.9 INTISARI

Gambar ilustrasi di atas menampilkan manusia sebagai pusat dari keseluruhan proses Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Posisi figur manusia di tengah lingkaran mencerminkan bahwa inti dari MSDM bukanlah sekadar sistem, kebijakan, atau prosedur, melainkan manusia itu sendiri sebagai subjek dan aset strategis organisasi. Dari manusia inilah seluruh fungsi manajemen bersumber, diarahkan,



Gambar 1.2: Manajemen Sumber Daya Manusia

serta dikembalikan, sehingga organisasi dapat berjalan secara efektif, efisien, dan berkelanjutan.

Fungsi-fungsi MSDM dalam gambar tersebut digambarkan melalui simbol-simbol visual yang mewakili kerangka POACE (Planning, Organizing, Actuating, Controlling, Evaluating). **Pertama**, fungsi perencanaan (planning) ditunjukkan melalui ikon kalender, yang menandakan pentingnya penentuan arah, strategi, serta kebutuhan tenaga kerja di masa depan. Perencanaan bukan hanya soal jumlah karyawan, melainkan juga kualitas, keterampilan, serta kesesuaian dengan strategi besar organisasi. **Kedua**, fungsi pengorganisasian (organizing) diilustrasikan dengan bagan dan struktur, yang menggambarkan pembagian peran, tanggung jawab, dan alur koordinasi antarindividu maupun tim. Organisasi yang sehat tidak sekadar mengatur struktur formal, melainkan juga menumbuhkan pola kerja sama yang harmonis di antara anggota organisasi.

Ketiga, fungsi pengarahan (actuating/directing) divisualisasikan dengan ikon target, yang menegaskan bahwa MSDM memiliki peran penting dalam memotivasi, membimbing, dan menginspirasi karyawan agar mampu bergerak sejalan dengan tujuan organisasi. Pada tahap ini, aspek humanis MSDM tampak nyata: manusia bukanlah sekadar alat produksi, melainkan pribadi dengan potensi, emosi, dan aspirasi yang perlu dipahami serta diarahkan. **Keempat**, fungsi pengendalian (controlling) tergambar melalui ikon grafik dan checklist. Fungsi ini menekankan pentingnya pengawasan serta penilaian kinerja secara berkesinambungan. Pengendalian bukan dimaknai sebagai pengawasan kaku yang membatasi, melainkan sebagai upaya untuk menjaga mutu, memperbaiki kelemahan, dan memastikan bahwa arah organisasi tetap konsisten dengan tujuan yang telah ditetapkan. **Kelima**, fungsi evaluasi (evaluating) digambarkan dengan simbol penilaian dan umpan balik. Evaluasi dalam MSDM memiliki nilai strategis karena memberikan cermin bagi organisasi sekaligus individu untuk belajar, bertumbuh, dan beradaptasi dengan perubahan. Evaluasi yang baik tidak sekadar menilai hasil kerja, melainkan juga menumbuhkan ruang dialog, penghargaan, dan pengakuan terhadap kontribusi karyawan.

MSDM merupakan sistem yang memadukan dimensi manajerial dan kemanusiaan, tidak sekadar mengatur tenaga kerja secara administratif, tetapi membangun relasi yang sehat, adil, dan manusiawi dalam organisasi. Ketika fungsi-fungsi MSDM (POACE) dijalankan secara konsisten, organisasi akan memiliki tenaga kerja yang produktif, loyal, inovatif, dan berdaya saing. Keberhasilan organisasi modern sangat ditentukan oleh perlakuan terhadap manusia sebagai mitra strategis, sehingga MSDM yang efektif bukan hanya mendorong pencapaian ekonomi, tetapi juga menumbuhkan lingkungan kerja yang sehat, menghargai martabat, serta menyeimbangkan tujuan individu dan kolektif, menjadikannya pilar fundamental bagi keberlanjutan dan nilai kemanusiaan organisasi

BAB 2

PENGADAAN SDM

Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) adalah proses yang sistematis dan berkelanjutan untuk memastikan bahwa organisasi memiliki jumlah dan jenis tenaga kerja yang tepat untuk mencapai tujuan strategisnya. Menurut Belcourt, Singh, Snell, dan Morris (2022), perencanaan SDM adalah proses sistematis yang bertujuan untuk mengidentifikasi kebutuhan tenaga kerja organisasi di masa depan dan menyusun kebijakan sesuai dengan tujuan jangka panjang perusahaan. Proses ini penting dalam menentukan alokasi anggaran perusahaan dan strategi perencanaan yang lebih besar, memastikan bahwa tenaga kerja yang dimiliki sesuai dengan kebutuhan perusahaan. George juga menekankan bahwa perencanaan SDM membantu organisasi menyesuaikan jumlah tenaga kerja agar setiap karyawan berada pada posisi yang sesuai dengan kemampuan dan keterampilannya, sehingga perusahaan dapat mencapai efisiensi operasional.

Jackson dan Schuler (2003) menjelaskan bahwa perencanaan SDM adalah alat penting bagi manajemen untuk memprediksi dan mengatasi tantangan tenaga kerja yang mungkin timbul di masa depan. Mereka berpendapat bahwa perencanaan SDM harus didasarkan pada data analitik yang kuat, melibatkan penilaian tren pasar tenaga kerja, perubahan demografis, serta dampak teknologi yang terus berkembang. Mereka juga menyarankan bahwa perencanaan SDM yang efektif harus berfokus pada pengembangan keterampilan karyawan yang ada, sekaligus merancang strategi rekrutmen yang proaktif untuk mengisi kesenjangan keterampilan. Perencanaan adalah menentukan kebutuhan tenaga kerja dalam kuantitas dan kualitas yang tepat untuk jangka waktu tertentu. Perencanaan SDM harus mempertimbangkan faktor-faktor internal dan eksternal seperti kondisi ekonomi, peraturan tenaga kerja, dan perkembangan teknologi. Perencanaan SDM yang adaptif, yang dapat menyesuaikan dengan perubahan lingkungan bisnis serta kebutuhan jangka panjang perusahaan (Supriyadi, 2015)

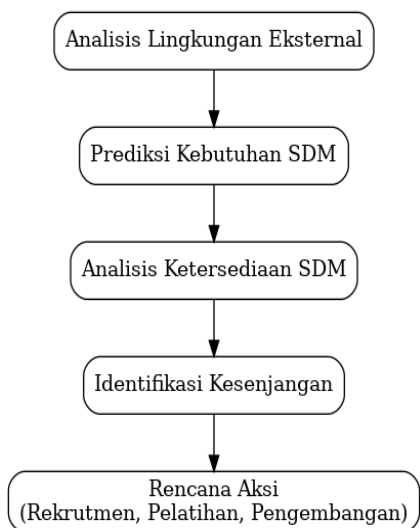
Secara umum, dapat dikatakan bahwa perencanaan SDM adalah proses sistematis untuk meramalkan kebutuhan SDM organisasi dalam jangka pendek dan jangka panjang, serta merancang strategi untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Dessler menekankan bahwa perencanaan SDM mencakup pengidentifikasian jumlah dan jenis karyawan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi. Ia juga menekankan pentingnya analisis kesenjangan (*gap analysis*) dalam mengidentifikasi perbedaan antara sumber daya yang ada dan yang diperlukan di masa mendatang. Proses ini

memungkinkan organisasi untuk mempersiapkan langkah-langkah pengembangan, pelatihan, dan rekrutmen yang diperlukan untuk mengisi kesenjangan tersebut. Perencanaan SDM adalah proses yang bertujuan untuk memastikan organisasi memiliki sumber daya manusia yang tepat pada waktu yang tepat dan dengan keterampilan yang tepat. Fokus perencanaan merupakan suatu integrasi dengan perencanaan strategis organisasi secara keseluruhan. Perencanaan SDM harus berdasarkan pemahaman menyeluruh tentang kebutuhan bisnis dan proyeksi perubahan eksternal yang mempengaruhi pasar tenaga kerja, seperti perubahan teknologi dan regulasi oleh karena itu fleksibilitas dalam perencanaan SDM untuk beradaptasi dengan perubahan di lingkungan bisnis dan pasar tenaga kerja sangatlah penting.

Terdapat beberapa model perencanaan dalam manajemen sumber daya manusia. Beberapa ahli seperti Garry Dessler dan Michael Armstrong menyajikan diagram untuk menggambarkan konsep perencanaan SDM. Diagram ini merupakan model yang membantu menjelaskan tahapan atau elemen penting dalam perencanaan SDM. Garry Dessler (2020) menyajikan model siklus perencanaan SDM yang terdiri dari beberapa

langkah, yang dapat diringkas dalam bentuk diagram sebagai berikut:

Adapun penjelasannya adalah sebagai berikut:



Gambar 2.1: Alur *Forecasting* SDM

1. Analisis Lingkungan Eksternal. Melibatkan penilaian faktor-faktor eksternal seperti kondisi ekonomi, regulasi, dan perkembangan teknologi.

2. Prediksi Kebutuhan SDM. Proses meramalkan jumlah dan jenis tenaga kerja yang diperlukan.

3. Analisis Ketersediaan SDM. Mengidentifikasi tenaga kerja yang tersedia dalam organisasi saat ini.

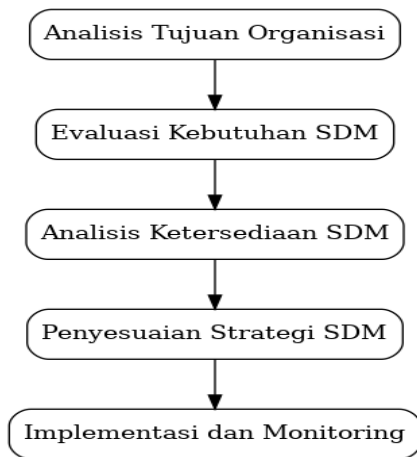
4. Identifikasi Kesenjangan. Menentukan perbedaan antara sumber daya yang tersedia dan kebutuhan organisasi.

5. Rencana Aksi: Menyusun strategi untuk mengisi kesenjangan, termasuk rekrutmen, pelatihan, dan pengembangan

Flowchart 2.1 ini menggambarkan **proses perencanaan SDM berbasis kondisi eksternal**. Fokus utamanya adalah **mendeteksi faktor lingkungan**, lalu menilai **kebutuhan vs ketersediaan**, dan akhirnya menentukan **gap** serta solusi.

Sementara untuk internalnya Michael Armstrong, M., & Taylor, S. (2023) menggunakan pendekatan sistematis dalam perencanaan SDM, yang sering diilustrasikan dalam bentuk proses linier untuk memastikan keselarasan antara strategi

SDM dan strategi bisnis. Proses Perencanaan SDM menurut Armstrong, M., & Taylor, S. (2023) adalah sebagai berikut:



Gambar 2.2: Alur strategic HR planning

Penjelasan proses tersebut adalah:

1. Analisis Tujuan Organisasi: Menyelaraskan strategi SDM dengan visi dan tujuan strategis organisasi.
2. Evaluasi Kebutuhan SDM: Memprediksi kebutuhan tenaga kerja di masa depan berdasarkan strategi bisnis.
3. Analisis Ketersediaan SDM: Menilai sumber daya manusia yang tersedia dalam organisasi.
4. Penyesuaian Strategi SDM: Membuat rencana tindakan untuk menyesuaikan dengan kebutuhan SDM, seperti pelatihan, pengembangan, atau rekrutmen.
5. Implementasi dan Monitoring: Mengimplementasikan rencana dan memantau efektivitasnya secara berkelanjutan.

6. Keunggulan Bersaing Berkelanjutan. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.

Flowchart 2.2. ini menggambarkan perencanaan SDM berbasis strategi organisasi. Fokusnya bukan hanya pada kesenjangan tenaga kerja, tetapi pada penyelarasan SDM dengan visi-misi organisasi, lalu berlanjut ke implementasi dan monitoring

2.1. PENGADAAN SDM

Menurut Noe et al.(2023), pengadaan SDM adalah proses sistematis yang melibatkan perekrutan, penyeleksian, dan penempatan tenaga kerja untuk memenuhi kebutuhan organisasi. Proses ini mencakup penarikan kandidat potensial, seleksi berdasarkan kualifikasi, dan penempatan kandidat yang sesuai pada posisi yang tepat. Pengadaan SDM bertujuan untuk memastikan organisasi memiliki tenaga kerja yang kompeten dan mampu mendukung pencapaian tujuan strategis. Sementara Michael Armstrong (2022), mendefinisikan pengadaan SDM sebagai proses yang terdiri dari perekrutan, seleksi, dan penempatan kandidat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pengadaan SDM dalam pandangannya berfokus pada mendapatkan kandidat terbaik yang memiliki kualifikasi yang cocok dengan persyaratan pekerjaan, serta memastikan bahwa proses ini mendukung tujuan bisnis jangka panjang organisasi.

Berdasarkan penjelasan diatas, maka pengadaan SDM dapat diartikan sebagai serangkaian kegiatan yang mencakup perencanaan tenaga kerja, perekrutan, dan seleksi calon tenaga kerja untuk ditempatkan di posisi yang sesuai dengan kebutuhan

organisasi. Pengadaan SDM tidak hanya sebatas mencari tenaga kerja, tetapi juga harus mempertimbangkan kecocokan antara kompetensi individu dan tuntutan pekerjaan. Pengadaan SDM melibatkan serangkaian tahapan serta mempertimbangkan beberapa faktor kunci untuk memastikan bahwa organisasi mendapatkan karyawan yang tepat guna mendukung keberhasilan bisnis. Tahapan dalam pengadaan SDM ialah:

1. Perencanaan Kebutuhan SDM. Langkah pertama adalah menentukan kebutuhan tenaga kerja dalam organisasi. Hal ini dilakukan dengan mengidentifikasi posisi yang perlu diisi berdasarkan strategi bisnis dan tujuan organisasi, sehingga langkah berikutnya adalah menentukan jumlah dan jenis tenaga kerja yang diperlukan, serta keterampilan yang harus dimiliki. Sebagai contohnya, jika perusahaan berencana untuk memperluas operasinya, mereka perlu memperkirakan tenaga kerja tambahan yang dibutuhkan.
2. Rekrutmen (Recruitment). Proses rekrutmen bertujuan untuk menarik kandidat yang sesuai melalui berbagai sumber, baik internal maupun eksternal. Oleh karena diperlukan media yang tepat untuk mengiklankan lowongan, menentukan apakah akan merekrut dari internal perusahaan atau melalui sumber eksternal seperti lembaga pendidikan, portal karier online, rekomendasi pimpinan ataupun cara lainnya. Contoh: Pemasangan iklan pekerjaan di situs karier atau bekerja sama dengan universitas untuk mencari lulusan yang sesuai.
3. Seleksi (Selection). Setelah kandidat tertarik untuk melamar, seleksi dilakukan untuk memilih individu yang paling memenuhi syarat. Hal ini dilakukan dengan wawancara, tes keterampilan, assessment center, dan pemeriksaan latar belakang untuk memastikan kandidat sesuai dengan kebutuhan posisi. Sebagai contoh: menggunakan tes psikometri untuk menilai kesesuaian kepribadian kandidat dengan budaya organisasi.
4. Penempatan (Placement). Setelah proses seleksi selesai, tahap penempatan dilakukan untuk menempatkan karyawan pada posisi yang tepat. Cara nya dengan menetapkan peran dan tanggung jawab, penugasan posisi, dan memperkenalkan karyawan baru pada struktur organisasi. Contoh: Menyusun program orientasi bagi karyawan baru untuk memperkenalkan mereka pada tim dan budaya perusahaan.
5. Onboarding dan Orientasi. Langkah ini melibatkan pengenalan karyawan baru terhadap organisasi, kebijakan, prosedur, serta budaya perusahaan. Memberikan pelatihan awal, menjelaskan peran dan ekspektasi, serta memberikan informasi tentang proses kerja adalah aktivitas yang dilakukan pada tahap ini.
6. Evaluasi dan Monitoring. Setelah karyawan dipekerjakan, perusahaan melakukan evaluasi untuk memastikan bahwa karyawan tersebut efektif dalam posisinya. Cara yang dilakukan adangan dengan evaluasi kinerja secara berkala untuk mengetahui apakah karyawan dapat memenuhi target atau perlu pelatihan lebih lanjut. Contoh yang sering digunakan yaitu mengadakan review kinerja selama periode percobaan tiga bulan pertama.

Beberapa Faktor Kunci dalam Pengadaan SDM yang perlu diperhatikan:

1. **Kesesuaian Kompetensi (Competency Fit)** Menilai apakah kandidat memiliki keterampilan, pengetahuan, dan sikap yang sesuai dengan kebutuhan organisasi dan pekerjaan yang ditawarkan. Contoh: Karyawan yang memiliki keterampilan teknis tinggi mungkin tidak cocok jika tidak memiliki kemampuan komunikasi yang dibutuhkan dalam lingkungan kerja.
2. **Ketersediaan Kandidat di Pasar (Labor Market Conditions).** Faktor pasar tenaga kerja, seperti ketersediaan tenaga kerja dengan kualifikasi tertentu dan persaingan dengan perusahaan lain, mempengaruhi proses pengadaan SDM. Contoh: Di pasar yang kompetitif, perusahaan mungkin harus bersaing dengan perusahaan lain untuk mendapatkan kandidat terbaik.
3. **Kebijakan Internal Perusahaan.** Kebijakan rekrutmen perusahaan, termasuk preferensi untuk promosi internal atau penggunaan jasa perekrut eksternal, akan mempengaruhi pengadaan SDM. Contoh: Perusahaan yang berfokus pada promosi internal mungkin memiliki jalur karir yang jelas bagi karyawan yang ingin maju ke posisi lebih tinggi.
4. **Kebutuhan Organisasi di Masa Depan.** Perusahaan harus mempertimbangkan kebutuhan masa depan, seperti pertumbuhan perusahaan atau inovasi teknologi, yang dapat memengaruhi jenis karyawan yang diperlukan. Contoh: Organisasi yang mengadopsi teknologi baru mungkin perlu merekrut tenaga kerja dengan keterampilan digital yang lebih tinggi.
5. **Kepatuhan terhadap Hukum dan Peraturan.** Proses pengadaan SDM harus mematuhi hukum ketenagakerjaan, seperti undang-undang anti-diskriminasi dan peraturan perekrutan yang adil. Contoh: Perusahaan harus memastikan bahwa mereka tidak mendiskriminasi kandidat berdasarkan usia, jenis kelamin, ras, atau latar belakang lainnya.
6. **Budaya dan Nilai Organisasi.** Menyelaraskan nilai dan budaya kandidat dengan organisasi adalah faktor penting untuk memastikan karyawan baru dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja. Contoh: Organisasi yang sangat kolaboratif mungkin memprioritaskan kandidat yang menunjukkan keterampilan interpersonal yang kuat.

Dengan mengikuti tahap-tahap ini dan mempertimbangkan faktor-faktor kunci tersebut, perusahaan dapat memastikan bahwa proses pengadaan SDM berjalan secara efektif dan menghasilkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

2.2. ANALISIS DAN DESAIN PEKERJAAN

Analisis pekerjaan adalah proses mengidentifikasi dan mengumpulkan informasi terperinci tentang tugas, tanggung jawab, keterampilan, dan kondisi kerja suatu pekerjaan. Ini mencakup pemahaman yang mendalam mengenai aspek-aspek pekerjaan yang harus dilakukan untuk menentukan kebutuhan karyawan yang sesuai.

Sementara desain pekerjaan adalah proses merancang tugas, tanggung jawab, dan struktur kerja yang memungkinkan pekerjaan dapat dilakukan secara efektif dan efisien, serta memberikan kepuasan bagi karyawan. Desain pekerjaan bertujuan untuk meningkatkan kinerja, produktivitas, dan kepuasan kerja melalui pengaturan elemen-elemen pekerjaan yang optimal.

Menurut Noe et al. (2023), analisis pekerjaan sangat penting karena merupakan dasar dari berbagai fungsi manajemen SDM, termasuk rekrutmen, seleksi, penilaian kinerja, dan pelatihan. Dengan informasi yang akurat dari analisis pekerjaan, perusahaan dapat memastikan bahwa mereka memiliki deskripsi pekerjaan yang jelas dan dapat mengukur kinerja berdasarkan tugas yang sebenarnya dilakukan. Sementara itu, desain pekerjaan bertujuan untuk meningkatkan keterlibatan karyawan dan mengurangi tingkat turnover, dengan menciptakan pekerjaan yang menarik dan sesuai dengan kemampuan serta minat karyawan. Analisis pekerjaan penting karena memberikan pemahaman mendalam tentang apa yang dilakukan dalam setiap pekerjaan dan keterampilan apa yang dibutuhkan. Hal ini memungkinkan organisasi untuk mengembangkan struktur penggajian, perencanaan pengembangan karyawan, serta pengelolaan kinerja yang lebih baik. Sementara itu, desain pekerjaan memiliki peran penting dalam memotivasi karyawan dengan menciptakan pekerjaan yang menantang dan memuaskan, sehingga meningkatkan produktivitas dan keterlibatan karyawan (Armstrong, 2022)

Berdasarkan uraian 2 ahli diatas, maka analisis pekerjaan penting dalam konteks pengelolaan kinerja karena memberikan informasi kritis tentang perilaku yang diperlukan untuk keberhasilan pekerjaan. Analisis pekerjaan juga berfungsi sebagai fondasi untuk perencanaan pengembangan sumber daya manusia yang strategis. Desain pekerjaan, di sisi lain, penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi karyawan, di mana mereka merasa termotivasi dan didukung, sehingga mampu memberikan kontribusi yang maksimal bagi organisasi.

Secara detiilnya, analisis dan desain pekerjaan penting karena:

1. Meningkatkan Kinerja dan Efisiensi: Analisis pekerjaan memberikan pemahaman yang jelas tentang tugas yang harus dilakukan, sedangkan desain pekerjaan menciptakan struktur yang memungkinkan pekerjaan dilakukan dengan efisien dan memotivasi karyawan untuk mencapai hasil yang lebih baik.
2. Mempermudah Proses Rekrutmen dan Seleksi: Informasi dari analisis pekerjaan membantu dalam menyusun deskripsi pekerjaan yang jelas dan akurat, sehingga organisasi dapat menarik kandidat yang sesuai dengan kebutuhan.
3. Pengembangan dan Pelatihan Karyawan: Analisis pekerjaan memberikan dasar untuk menentukan kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan agar mereka dapat memenuhi persyaratan pekerjaan.

Hasil dari analisis dan desain pekerjaan memberikan landasan yang penting bagi berbagai aspek pengelolaan sumber daya manusia. Berikut adalah beberapa hasil utama yang dapat diperoleh dari masing-masing proses:

Hasil dari Analisis Pekerjaan

- a. Deskripsi Pekerjaan (Job Description). Ini adalah dokumen yang merangkum tugas, tanggung jawab, dan lingkup pekerjaan tertentu. Deskripsi pekerjaan memberikan gambaran yang jelas tentang apa yang harus dilakukan karyawan dalam suatu posisi.
- b. Spesifikasi Pekerjaan (Job Specification). Ini adalah dokumen yang menggambarkan kualifikasi, keterampilan, pengalaman, dan kompetensi yang diperlukan untuk melakukan suatu pekerjaan dengan efektif. Spesifikasi pekerjaan membantu dalam proses rekrutmen dan seleksi.
- c. Standar Kinerja (Performance Standards). Berdasarkan analisis pekerjaan, organisasi dapat menetapkan standar kinerja yang diharapkan dari karyawan dalam posisi tertentu. Standar ini digunakan untuk mengevaluasi kinerja karyawan secara objektif.
- d. Evaluasi Pekerjaan (Job Evaluation). Hasil analisis pekerjaan juga digunakan untuk mengevaluasi nilai relatif dari suatu pekerjaan dalam organisasi, yang berfungsi sebagai dasar untuk struktur penggajian.
- e. Identifikasi Kebutuhan Pelatihan (Training Needs Identification). Analisis pekerjaan memungkinkan organisasi mengidentifikasi keterampilan yang kurang dari karyawan dan merancang program pelatihan untuk mengisi kesenjangan tersebut.

Hasil dari Desain Pekerjaan

- a. Peningkatan Efisiensi dan Produktivitas. Desain pekerjaan yang baik menciptakan struktur kerja yang efisien, memungkinkan karyawan untuk menyelesaikan tugas dengan cepat dan efektif. Pekerjaan dirancang untuk mengoptimalkan penggunaan sumber daya.
- b. Motivasi dan Kepuasan Kerja. Pekerjaan yang dirancang dengan baik dapat meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi karyawan, karena pekerjaan menjadi lebih menantang dan bermakna. Ini dapat mengurangi tingkat turnover dan meningkatkan keterlibatan karyawan.
- c. Keseimbangan antara Tugas dan Karyawan. Desain pekerjaan membantu memastikan bahwa tanggung jawab pekerjaan sesuai dengan kemampuan, keterampilan, dan preferensi karyawan. Hal ini mengurangi kelelahan kerja dan meningkatkan kesejahteraan karyawan.
- d. Fleksibilitas dalam Pekerjaan. Pekerjaan yang dirancang dengan fleksibilitas memungkinkan karyawan untuk menyesuaikan tugas berdasarkan kebutuhan, memungkinkan adaptasi yang lebih baik terhadap perubahan teknologi atau tuntutan bisnis.

- e. Pengembangan Karier. Dengan memahami hasil desain pekerjaan, organisasi dapat menciptakan jalur karier yang jelas untuk karyawan, yang memungkinkan mereka untuk mengembangkan keterampilan dan maju ke posisi yang lebih tinggi dalam perusahaan.

Analisis pekerjaan menghasilkan informasi mendalam tentang tugas, tanggung jawab, kualifikasi, dan standar kinerja yang menjadi dasar untuk pengelolaan SDM seperti rekrutmen, seleksi, dan evaluasi kinerja. Desain pekerjaan menghasilkan perbaikan dalam efisiensi, motivasi, kesejahteraan, dan pengembangan karier karyawan dengan menciptakan lingkungan kerja yang terstruktur dan menantang sesuai dengan kemampuan karyawan. Kedua proses ini penting dalam menciptakan sinergi antara kebutuhan organisasi dan kesejahteraan karyawan, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan

2.3. FITUR-FITUR ANALISIS PEKERJAAN

Dalam analisis pekerjaan dan desain pekerjaan, terdapat beberapa jenis informasi (fitur) yang sangat diperlukan diperlukan untuk memahami peran, tanggung jawab, dan kebutuhan dari pekerjaan yang akan dianalisis atau dirancang. Berikut adalah beberapa informasi (fitur) yang diperlukan:

1. Informasi untuk Analisis Pekerjaan

Analisis pekerjaan adalah proses mengumpulkan dan mengevaluasi informasi terkait tugas, tanggung jawab, dan kualifikasi yang diperlukan untuk suatu pekerjaan. Analisis pekerjaan dapat dilakukan dengan baik berdasarkan Informasi dan jawaban-jawaban atas pertanyaan sebagai berikut:

- a. Tugas dan Tanggung Jawab Tugas utama: Pekerjaan apa yang harus dilakukan dalam posisi tersebut? Frekuensi tugas: Seberapa sering tugas-tugas tersebut dilakukan? Tanggung jawab: Seberapa besar tanggung jawab yang harus ditanggung dalam posisi tersebut, termasuk tanggung jawab atas sumber daya atau tim?
- b. Kondisi Kerja, Lingkungan kerja fisik: Apakah pekerjaan dilakukan di dalam ruangan, di luar, atau di lingkungan khusus (misalnya, pabrik atau laboratorium)? Jam kerja: Informasi tentang jadwal kerja, termasuk apakah pekerjaan melibatkan shift malam atau kerja lembur. Keselamatan dan kesehatan: Apakah ada risiko kesehatan dan keselamatan yang terkait dengan pekerjaan tersebut?
- c. Kualifikasi dan Kompetensi. Pendidikan: Tingkat pendidikan minimum yang diperlukan untuk pekerjaan tersebut. Pengalaman kerja: Berapa tahun pengalaman kerja yang dibutuhkan? Keterampilan dan kemampuan: Keterampilan teknis atau non-teknis apa yang diperlukan (misalnya, pemrograman, kemampuan komunikasi, manajemen waktu)? Sertifikasi: Apakah ada sertifikasi khusus yang diperlukan (misalnya, lisensi profesional)?

- d. Hubungan dengan Posisi Lain. Informasi ini menjelaskan hubungan pekerjaan tersebut dengan posisi atau pekerjaan lain dalam organisasi, yang membantu memahami bagaimana peran ini berinteraksi dengan peran lainnya. Kepada siapa karyawan melapor, dan siapa yang melapor kepada mereka? dan jika ada Kolaborasi antar-departemen: Dengan siapa karyawan berinteraksi untuk menyelesaikan tugas mereka?
- e. Peralatan dan Teknologi yang Digunakan. Alat dan peralatan: Peralatan atau mesin apa yang digunakan dalam pekerjaan? Sistem dan perangkat lunak: Teknologi atau perangkat lunak spesifik yang harus dikuasai oleh karyawan.
- f. Standar Kinerja. Indikator kinerja: Bagaimana kinerja diukur dan dinilai? Apa indikator keberhasilan dalam peran tersebut?

2. Informasi untuk Desain Pekerjaan

Desain pekerjaan melibatkan penataan kembali pekerjaan untuk meningkatkan produktivitas, kepuasan, dan kesejahteraan karyawan. Desain pekerjaan dilakukan dapat dilakukan dengan baik berdasarkan Informasi dan jawaban-jawaban atas pertanyaan sebagai berikut:

- a. Struktur Tugas. Pembagian tugas: Bagaimana tugas-tugas dalam pekerjaan dibagi dan dikelompokkan? Hubungan antar tugas: Bagaimana hubungan antar tugas di dalam pekerjaan dan dengan pekerjaan lain dalam organisasi?
- b. Otonomi dalam Pekerjaan. Tingkat otonomi: Seberapa banyak kebebasan yang dimiliki karyawan dalam membuat keputusan terkait tugasnya? Pengambilan keputusan: Apakah karyawan memiliki kewenangan untuk menentukan prioritas dan alur kerja sendiri?
- c. Variasi dan Tantangan dalam Pekerjaan. Tingkat variasi tugas: Apakah pekerjaan menawarkan variasi atau repetitif? Tingkat tantangan: Apakah pekerjaan menantang dan menuntut keterampilan khusus?
- d. Hubungan Sosial. Interaksi antar karyawan: Seberapa sering karyawan berinteraksi dengan orang lain, baik dalam tim maupun lintas departemen? Hubungan kerja: Bagaimana pekerjaan berkolaborasi dengan posisi lain atau departemen lain dalam organisasi?
- e. Keseimbangan Beban Kerja. Beban kerja fisik dan mental: Apakah pekerjaan membutuhkan beban fisik atau mental yang berat? Bagaimana keseimbangan antara keduanya?
- f. Keseimbangan Kerja-Hidup. Fleksibilitas jadwal: Apakah pekerjaan dirancang untuk mendukung keseimbangan antara kerja dan kehidupan pribadi, misalnya dengan jadwal yang fleksibel atau opsi bekerja dari rumah?
- g. Umpan Balik dan Pengembangan Karyawan. Umpan balik kinerja: Seberapa sering karyawan menerima umpan balik yang relevan dan konstruktif? Peluang pengembangan: Apakah pekerjaan memungkinkan karyawan mengembangkan keterampilan baru dan meningkatkan kompetensi?

Untuk melakukan analisis pekerjaan secara menyeluruh, diperlukan informasi tentang tugas dan tanggung jawab, kualifikasi yang dibutuhkan, kondisi kerja, serta peralatan yang digunakan. Sementara itu, dalam desain pekerjaan, penting untuk mempertimbangkan elemen-elemen seperti otonomi, variasi pekerjaan, hubungan sosial, dan keseimbangan kerja-hidup. Informasi ini membantu organisasi menciptakan pekerjaan yang tidak hanya mendukung efisiensi operasional, tetapi juga kesejahteraan dan motivasi karyawan. Fitur / informasi analisis pekerjaan mengacu pada elemen-elemen kunci yang dibahas atau dikaji selama proses pengumpulan informasi tentang suatu pekerjaan.

Informasi untuk analisis pekerjaan membantu organisasi memahami pekerjaan secara mendalam, sehingga mereka dapat merancang strategi rekrutmen yang tepat, menetapkan standar kinerja yang jelas, memberikan pelatihan yang diperlukan, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan karyawan. Hasil dari analisis pekerjaan ini juga berfungsi sebagai dasar untuk berbagai proses sumber daya manusia lainnya, seperti desain pekerjaan, evaluasi kinerja, dan manajemen kompensasi.

2.4. TUJUAN DAN PROSES ANALISIS PEKERJAAN

Analisis pekerjaan tidak hanya berfungsi untuk memahami posisi tertentu, tetapi juga berkontribusi pada pengembangan organisasi secara keseluruhan dengan mengoptimalkan penggunaan sumber daya manusia Menurut Dessler (2020), analisis pekerjaan bertujuan untuk menciptakan deskripsi pekerjaan yang jelas yang dapat digunakan untuk rekrutmen, pelatihan, dan pengembangan karyawan. Ini juga membantu dalam menetapkan kriteria penilaian kinerja dan pengembangan kebijakan sumber daya manusia. Sementara Noe et al. (2023) menekankan bahwa tujuan utama analisis pekerjaan adalah untuk memahami tanggung jawab pekerjaan secara mendalam, yang memungkinkan perusahaan untuk mencocokkan karyawan dengan posisi yang sesuai. Ini juga membantu dalam merancang program pelatihan dan pengembangan yang efektif serta dalam perencanaan suksesi.

Ramirez (2021) menyatakan bahwa analisis pekerjaan bertujuan untuk meningkatkan efektivitas organisasi dengan memastikan bahwa setiap karyawan memiliki pemahaman yang jelas tentang peran dan tanggung jawab mereka. Selain itu, ini juga memfasilitasi perencanaan karir dan pengembangan kompetensi yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi.

Secara umum, tujuan analisis pekerjaan adalah untuk memahami dan mendokumentasikan tanggung jawab, tugas, keterampilan, dan kompetensi yang dibutuhkan untuk melakukan suatu pekerjaan secara efektif. Analisis pekerjaan membantu organisasi dalam berbagai aspek manajemen sumber daya manusia. Berdasarkan pendapat para ahli diatas, maka beberapa tujuan utama analisis pekerjaan adalah sebagai berikut:

1. Membuat Deskripsi Pekerjaan (Job Description). Analisis pekerjaan digunakan untuk mengidentifikasi dan mendokumentasikan tugas, tanggung jawab, dan fungsi utama dari suatu posisi. Deskripsi pekerjaan yang jelas memudahkan manajemen dan karyawan memahami apa yang diharapkan dalam suatu pekerjaan.
2. Membuat Spesifikasi Pekerjaan (Job Specification). Melalui analisis pekerjaan, organisasi dapat merumuskan kualifikasi dan persyaratan minimum untuk seseorang yang akan mengisi posisi tersebut, seperti pendidikan, keterampilan, dan pengalaman yang dibutuhkan.
3. Perencanaan Sumber Daya Manusia. Analisis pekerjaan membantu organisasi menentukan kebutuhan tenaga kerja di masa depan. Ini sangat penting dalam perencanaan tenaga kerja, sehingga organisasi dapat menyesuaikan dengan kebutuhan jangka panjang atau perubahan dalam operasi bisnis.
4. Rekrutmen dan Seleksi. Dengan pemahaman yang jelas tentang tugas dan kualifikasi pekerjaan, organisasi dapat membuat kriteria seleksi yang lebih tepat dan efektif dalam proses rekrutmen untuk mendapatkan kandidat yang sesuai.
5. Penilaian Kinerja. Analisis pekerjaan membantu dalam menentukan standar kinerja yang diharapkan. Standar ini penting dalam mengevaluasi dan mengukur kinerja karyawan secara objektif, sehingga memungkinkan pengembangan program penilaian kinerja yang lebih efektif.
6. Pelatihan dan Pengembangan. Dengan memahami keterampilan yang dibutuhkan untuk suatu pekerjaan, perusahaan dapat mengidentifikasi kesenjangan keterampilan dan merancang program pelatihan yang sesuai untuk karyawan.
7. Pengupahan dan Penggajian. Analisis pekerjaan juga penting untuk menentukan struktur upah dan kompensasi. Pekerjaan yang dianalisis dengan baik akan membantu menentukan tingkat gaji yang adil berdasarkan tingkat tanggung jawab dan kompleksitas pekerjaan.
8. Desain Ulang Pekerjaan (Job Redesign). Dalam menghadapi perubahan teknologi atau perubahan dalam struktur organisasi, analisis pekerjaan membantu dalam melakukan desain ulang pekerjaan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas karyawan.
9. Kepatuhan Hukum. Analisis pekerjaan membantu memastikan bahwa organisasi mematuhi undang-undang ketenagakerjaan, seperti yang berkaitan dengan non-diskriminasi, kesetaraan upah, atau kesehatan dan keselamatan kerja.

Dengan melakukan analisis pekerjaan, perusahaan dapat memastikan bahwa setiap posisi dalam organisasi didefinisikan dengan baik, mendukung pencapaian tujuan perusahaan, serta memaksimalkan efektivitas karyawan.

Proses analisis pekerjaan saat ini lebih banyak menggunakan teknologi. Hal ini dapat meningkatkan efisiensi dan akurasi pengumpulan serta analisis data. Berikut

adalah langkah-langkah dalam proses analisis pekerjaan dengan memanfaatkan teknologi:

1. Identifikasi Tujuan Analisis Pekerjaan. Pada tahap ini, proses nya dengan menentukan tujuan analisis menggunakan perangkat lunak dan alat analisis yang sesuai, seperti untuk pengembangan deskripsi pekerjaan, penilaian kinerja, atau perencanaan pengembangan karir.
2. Pengumpulan Data. Banyak dilakukan dengan cara online, baik itu untuk survey, wawancara hingga mengakses kinerja karyawan pada pekerjaan terdahulunya. Teknologi yang digunakan bisa berbag macam, misalnya untuk menggumpulkan data dengan menggunakan Google Forms, untuk wawancara, menggunakan aplikasi Zoom, atau Micosoft Teams. Untuk mengetahui kinerja, melihat langsung laman perusahaan terakhir tempatnya bekerja sehingga mengetahui bentuk laporan yang telah dihasilkannya. Hal ini berguna untuk mengetahui kinerja yang dilakukan.
3. Analisis Data. Mengkaji dokumen terkait pekerjaan, seperti deskripsi pekerjaan sebelumnya, prosedur operasional, laporan kinerja, dan kebijakan organisasi. Keuntungannya adalah memberikan konteks tambahan dan membantu memahami sejarah dan struktur pekerjaan. Perangkat Lunak yang digunakan bisa seperti Excel, SPSS, atau program linear R untuk menganalisis data yang telah dikumpulkan. Ini termasuk pemrosesan data, identifikasi pola, dan analisis statistik. Jika data dikumpulkan dalam bentuk teks (dari wawancara atau umpan balik), alat analisis teks (seperti NVivo) dapat digunakan untuk mengidentifikasi tema dan kategori yang relevan.
4. Penyusunan Deskripsi dan Spesifikasi Pekerjaan. Mengidentifikasi dan mendokumentasikan langkah-langkah spesifik yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas tertentu dalam pekerjaan. Memberikan pemahaman mendetail tentang proses kerja dan keterampilan yang diperlukan. Teknologi yang digunakan adalah menggunakan perangkat lunak pengelolaan dokumen atau alat HRIS (Human Resource Information System) untuk menyusun deskripsi dan spesifikasi pekerjaan secara otomatis berdasarkan data yang telah dianalisis. Gunakan platform kolaborasi (seperti Google Docs atau Microsoft SharePoint) untuk menyusun dan mereview dokumen secara bersama-sama dengan tim yang akan menggunakan karyawan tersebut.
5. Verifikasi dan Validasi. Pada tahap ini adalah mengumpulkan umpan balik dari berbagai sumber, termasuk atasan, rekan sejawat, dan bawahan, untuk mendapatkan pandangan yang komprehensif tentang kinerja dan tugas. Tahap ini adalah memberikan gambaran menyeluruh tentang peran dan efektivitas karyawan dalam konteks tim dan organisasi. Umpan balik yang diterima adalah umpan balik digital. MSDM meminta mantan atasan, rekan sejawat dan bawahan untuk mengirimkan deskripsi dan spesifikasi pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan yang akan dipekerjakan melalui email atau platform manajemen proyek

untuk mendapatkan verifikasi dan validitasnya. Gunakan fitur komentar di dokumen online untuk merevisi dokumen berdasarkan umpan balik yang diterima.

6. Penerapan dan Komunikasi. Tahap ini menanyakan proses interaksi antarkaryawan. Bagaimana calon karyawan tersebut akan mengkomunikasikan pekerjaan dengan sesama rekan atau atasannya. Tahap ini berguna untuk mengetahui hasil penerapan tugas yang merupakan tanggung jawabnya.
7. Pemeliharaan dan Pembaruan. Analisis Pekerjaan diperlukan sebagai sistem monitoring. Alat analisis yang digunakan berbentuk HRIS untuk memantau perubahan dalam deskripsi pekerjaan dan spesifikasinya secara berkala. HRIS juga membantu evaluasi deskripsi dan spesifikasi pekerjaan, untuk menyesuaikan dengan perubahan di organisasi atau industry.

Penggunaan proses dan atau tahap ini dapat memberikan gambaran yang lebih lengkap dan akurat tentang pekerjaan yang dianalisis. Memilih teknik yang tepat tergantung pada tujuan analisis, jenis pekerjaan yang sedang dianalisis, dan sumber daya yang tersedia. Dengan memanfaatkan teknologi dalam proses analisis pekerjaan, organisasi dapat meningkatkan efisiensi, akurasi, dan transparansi dalam pengelolaan sumber daya manusia.

2.5. DESKRIPSI PEKERJAAN DAN ANALISIS PEKERJAAN

Deskripsi Pekerjaan (Job Description) dan Spesifikasi Pekerjaan (Job Specification) adalah dua dokumen penting dalam manajemen sumber daya manusia yang digunakan untuk menjelaskan peran dan tanggung jawab dalam suatu posisi. Deskripsi pekerjaan (Job Description) adalah dokumen yang merinci tanggung jawab, tugas, dan kondisi kerja yang terkait dengan suatu posisi. Dokumen ini menjelaskan apa yang diharapkan dari karyawan dalam peran tersebut, mulai dari judul pekerjaan, ringkasan pekerjaan, tugas dan tanggung jawab pekerjaan, kondisi kerja serta struktur laporan pekerjaan.

Spesifikasi pekerjaan (Job Specification) adalah dokumen yang menjelaskan kualifikasi, keterampilan, pengalaman, dan atribut yang diperlukan untuk dapat melaksanakan tugas dalam suatu posisi. Dokumen ini mengidentifikasi apa yang dibutuhkan dari karyawan untuk dapat sukses dalam pekerjaan tersebut. Dokumen ini menjelaskan kualifikasi pendidikan untuk pekerjaan, pengalaman kerja yang dibutuhkan, ketrampilan yang diperlukan dan sifat pribadi calon karyawan.

Tabel 2.1: Perbedaan Antara Deskripsi Pekerjaan dan Spesifikasi Pekerjaan

Aspek	Deskripsi Pekerjaan	Spesifikasi Pekerjaan
Fokus	Tugas dan tanggung jawab dari posisi	Kualifikasi dan keterampilan yang diperlukan
Tujuan	Menjelaskan apa yang harus dilakukan dalam pekerjaan	Menentukan siapa yang cocok untuk pekerjaan tersebut

Isi	Menyediakan detail tentang aktivitas pekerjaan	Menyediakan detail tentang kualifikasi yang dibutuhkan
Contoh Konten	"Bertanggung jawab untuk mengelola tim penjualan."	"Memerlukan gelar sarjana di bidang pemasaran dan pengalaman 3 tahun di bidang penjualan."

Deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan saling melengkapi satu sama lain. Deskripsi pekerjaan memberikan gambaran tentang apa yang dilakukan dalam suatu posisi, sedangkan spesifikasi pekerjaan menjelaskan kualifikasi yang dibutuhkan untuk melakukannya. Keduanya penting untuk proses rekrutmen, pelatihan, dan pengembangan karyawan.

2.6. TANTANGAN ANALISIS PEKERJAAN

Tantangan yang mempengaruhi efektivitas analisis pekerjaan dapat berasal dari berbagai faktor, termasuk lingkungan organisasi, perubahan teknologi, dan dinamika pasar. Berikut adalah beberapa tantangan utama yang dapat memengaruhi efektivitas analisis pekerjaan:

1. Perubahan Lingkungan Kerja. a) Dinamika Organisasi: Perubahan dalam struktur organisasi, seperti merger, akuisisi, atau restrukturisasi, dapat memengaruhi tugas dan tanggung jawab pekerjaan, sehingga analisis pekerjaan yang dilakukan sebelumnya mungkin menjadi tidak relevan. b) Fluktuasi Pasar: Perubahan dalam kondisi pasar atau permintaan pelanggan dapat menyebabkan perubahan dalam pekerjaan dan tanggung jawab, sehingga analisis pekerjaan harus dilakukan secara terus-menerus.
2. Teknologi yang Cepat Berkembang. a) Otomatisasi dan AI: Kemajuan teknologi, seperti otomatisasi dan kecerdasan buatan, dapat mengubah atau menggantikan pekerjaan yang ada. Oleh karena itu, penting untuk secara teratur memperbarui analisis pekerjaan agar sesuai dengan teknologi terbaru. b) Akses ke Data: Meskipun teknologi dapat memfasilitasi pengumpulan data, tantangan terkait keamanan data dan privasi dapat membatasi akses ke informasi yang diperlukan untuk analisis yang efektif.
3. Keterlibatan Karyawan. Resistensi terhadap Perubahan: Karyawan mungkin menolak perubahan yang diusulkan berdasarkan hasil analisis pekerjaan. Keterlibatan karyawan dalam proses analisis sangat penting untuk mendapatkan dukungan dan mengurangi resistensi. Kekurangan Umpan Balik: Tanpa umpan balik yang cukup dari karyawan yang menjalankan pekerjaan, analisis pekerjaan bisa kehilangan nuansa yang diperlukan untuk mendapatkan gambaran akurat tentang peran tersebut.
4. Kualitas Data. Data yang Tidak Lengkap atau Tidak Akurat: Analisis pekerjaan yang didasarkan pada data yang tidak akurat atau tidak lengkap dapat menghasilkan kesimpulan yang salah. Oleh karena itu, penting untuk memastikan bahwa data yang digunakan dalam analisis adalah berkualitas tinggi. Metodologi yang Tidak Konsisten: Penggunaan metode yang berbeda dalam pengumpulan

data dapat menghasilkan informasi yang tidak konsisten, mempengaruhi akurasi dan efektivitas analisis.

5. Keterampilan dan Pengetahuan Tim. Kurangnya Keterampilan Analitis: Tim HR mungkin tidak memiliki keterampilan yang cukup dalam analisis data, yang dapat membatasi kemampuan mereka untuk melakukan analisis pekerjaan secara efektif. Pendidikan dan Pelatihan: Tanpa pelatihan yang tepat, tim dapat kesulitan dalam menggunakan alat dan teknik analisis yang diperlukan.
6. Fokus yang Terlalu Sempit. Mengabaikan Aspek Lain: Terkadang, analisis pekerjaan terlalu berfokus pada tugas dan tanggung jawab tanpa mempertimbangkan konteks yang lebih luas, seperti budaya organisasi dan dinamika tim, yang juga memengaruhi efektivitas pekerjaan.
7. Perubahan dalam Keterampilan yang Dibutuhkan. Keterampilan yang Terus Berkembang: Perubahan dalam industri dan teknologi dapat menyebabkan kebutuhan keterampilan yang baru dan berbeda, sehingga analisis pekerjaan harus terus diperbarui agar tetap relevan.

Mengatasi tantangan ini memerlukan pendekatan yang proaktif dan fleksibel dalam melakukan analisis pekerjaan. Organisasi perlu berinvestasi dalam teknologi, pelatihan, dan keterlibatan karyawan untuk memastikan bahwa analisis pekerjaan tetap relevan dan efektif dalam menghadapi perubahan yang terjadi. Dengan demikian, organisasi dapat memastikan bahwa mereka memiliki pemahaman yang akurat tentang pekerjaan yang ada dan dapat mengelola sumber daya manusia dengan lebih baik.

2.7. DESAIN PEKERJAAAN

Menurut McShane & Glinow (2022), desain pekerjaan adalah proses pengorganisasian tugas, tanggung jawab, dan hubungan kerja sehingga pekerjaan tersebut sesuai dengan kebutuhan karyawan dan mendukung tujuan organisasi. Mereka menekankan pentingnya mempertimbangkan task variety, task identity, task significance, autonomy, dan feedback dalam desain pekerjaan untuk meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan. Mereka juga menggarisbawahi pentingnya desain pekerjaan yang fleksibel untuk menghadapi perubahan teknologi dan dinamika pasar. Desain pekerjaan yang baik harus memberikan peluang pengembangan keterampilan dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan.

Konopaske, Ivancevich, dan Matteson (202) melihat desain pekerjaan sebagai pendekatan sistematis untuk menentukan elemen pekerjaan, yang bertujuan untuk mencapai keseimbangan antara efisiensi dan kepuasan karyawan. Mereka berfokus pada pendekatan job enrichment (pengayaan pekerjaan), yang memberi karyawan lebih banyak tanggung jawab dan otonomi, sehingga meningkatkan kepuasan kerja. Mereka juga menyoroti pentingnya job crafting, yaitu kemampuan karyawan untuk

membentuk ulang pekerjaan mereka sendiri agar lebih sesuai dengan kebutuhan individu dan organisasi.

Hackman dan Oldham (2010) dalam Uhl-Bien, Schermerhorn, & Osborn (2014) mengembangkan Job Characteristics Model (JCM), yang menekankan bahwa desain pekerjaan yang baik dapat memotivasi karyawan melalui lima dimensi inti: variasi keterampilan (skill variety), identitas tugas (task identity), signifikansi tugas (task significance), otonomi (autonomy), dan umpan balik (feedback). Mereka berpendapat bahwa pekerjaan yang dirancang dengan mempertimbangkan dimensi-dimensi ini akan meningkatkan motivasi intrinsik karyawan, kepuasan kerja, serta kinerja.

Secara keseluruhan, ketiga ahli sepakat bahwa desain pekerjaan yang efektif harus mempertimbangkan keseimbangan antara kebutuhan organisasi dan kebutuhan individu karyawan. McShane & Glinow dan Konopaske et al. menekankan fleksibilitas dan pendekatan individual seperti job crafting, sementara Hackman & Oldham menekankan struktur pekerjaan yang dapat memotivasi karyawan melalui dimensi-dimensi intrinsik pekerjaan. Ketiganya menyetujui bahwa pekerjaan yang dirancang dengan baik dapat meningkatkan kepuasan kerja, motivasi, dan kinerja karyawan, sekaligus mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Desain pekerjaan harus memperhatikan efisiensi organisasi dan kesejahteraan karyawan. Ia memperkenalkan pendekatan human resource-based job design, yang menekankan pentingnya mempertimbangkan faktor-faktor psikologis dan motivasi intrinsik karyawan saat mendesain pekerjaan. Desain pekerjaan yang baik dapat mempengaruhi produktivitas dan loyalitas karyawan, serta harus mempertimbangkan fleksibilitas pekerjaan dan kemampuan karyawan untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis. Desain pekerjaan penting untuk memperhatikan keseimbangan antara efisiensi organisasi dan kesejahteraan karyawan. Variasi tugas, umpan balik, dan peluang pengembangan keterampilan merupakan faktor kunci untuk menjaga motivasi dan produktivitas karyawan. Selain itu, desain pekerjaan juga harus memberikan fleksibilitas agar karyawan dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis dan teknologi.

Menurut McShane & Glinow (2022), lingkungan eksternal seperti perkembangan teknologi, perubahan ekonomi, dan regulasi pemerintah memiliki dampak signifikan terhadap desain pekerjaan. Teknologi, misalnya, dapat mengubah cara pekerjaan dilakukan dan menyebabkan peningkatan otomatisasi dan digitalisasi. Ini mengurangi keterlibatan manusia dalam pekerjaan yang monoton, tetapi juga meningkatkan permintaan terhadap pekerjaan yang memerlukan keterampilan tinggi, seperti pekerjaan berbasis teknologi dan analitik. Faktor lingkungan ekonomi seperti krisis keuangan dapat memaksa perusahaan untuk mendesain ulang pekerjaan agar lebih efisien dalam penggunaan sumber daya.

Richard L. Daft (2021) menekankan bahwa faktor lingkungan, baik eksternal maupun internal, memainkan peran penting dalam struktur organisasi dan desain

pekerjaan. Lingkungan yang tidak stabil atau dinamis, seperti pasar yang berubah cepat atau industri teknologi tinggi, memaksa perusahaan untuk mendesain pekerjaan yang lebih fleksibel dan adaptif. Organisasi dalam lingkungan yang dinamis sering kali membutuhkan karyawan yang memiliki multiskill dan bekerja dalam tim dengan peran yang lebih bervariasi. Sebaliknya, dalam lingkungan yang lebih stabil, desain pekerjaan bisa lebih terstruktur dan berfokus pada efisiensi dan spesialisasi.

Menurut Mangkunegara (2021), lingkungan kerja eksternal seperti kebijakan pemerintah, budaya masyarakat, dan perkembangan teknologi mempengaruhi desain pekerjaan di Indonesia. Ia menekankan bahwa perubahan regulasi tenaga kerja sering kali mempengaruhi bagaimana pekerjaan harus didesain agar sesuai dengan aturan hukum. Di Indonesia, perubahan teknologi seperti digitalisasi juga mulai mengubah cara kerja dan pembagian tugas, mendorong organisasi untuk lebih adaptif terhadap perubahan tersebut. Mangkunegara juga menyoroti bahwa budaya lokal turut mempengaruhi desain pekerjaan, di mana nilai-nilai kolektif masyarakat Indonesia mempengaruhi cara kerja tim dan pengorganisasian tugas.

Ketiga ahli sepakat bahwa lingkungan eksternal seperti teknologi, ekonomi, regulasi, dan budaya berpengaruh kuat terhadap desain pekerjaan. Teknologi terutama menjadi penggerak perubahan, mengharuskan perusahaan untuk merancang pekerjaan yang lebih adaptif dan dinamis. Regulasi pemerintah juga menjadi faktor penting dalam menentukan bagaimana pekerjaan harus diatur, terutama dalam hal kepatuhan hukum dan hak-hak tenaga kerja. Budaya lokal juga memberikan pengaruh, terutama dalam konteks Indonesia, di mana norma sosial dan nilai-nilai kolektif turut mempengaruhi cara pekerjaan dikelola dan dilakukan.

Manfaat mengetahui pengaruh lingkungan, khususnya dalam konteks manajemen dan desain pekerjaan, sangat penting bagi keberhasilan organisasi. Berikut adalah beberapa manfaat utamanya:

1. Adaptasi terhadap Perubahan Eksternal. Mengetahui pengaruh lingkungan, seperti perkembangan teknologi, regulasi pemerintah, dan dinamika pasar, memungkinkan organisasi untuk menyesuaikan strategi dan operasi mereka dengan cepat. Hal ini penting untuk tetap kompetitif dalam kondisi lingkungan yang terus berubah.
2. Peningkatan Efisiensi dan Produktivitas. Dengan memahami lingkungan kerja dan faktor eksternal, organisasi dapat mendesain pekerjaan secara optimal, sehingga karyawan dapat bekerja lebih efisien. Desain pekerjaan yang sesuai dengan perkembangan teknologi, misalnya, dapat mengurangi pemborosan waktu dan meningkatkan produktivitas.
3. Meningkatkan Kepatuhan terhadap Regulasi. Pemahaman akan pengaruh lingkungan juga membantu organisasi memastikan bahwa pekerjaan dan struktur organisasi mereka mematuhi peraturan dan hukum yang berlaku. Ini penting untuk menghindari sanksi hukum dan menjaga reputasi perusahaan.

4. Mengelola Risiko Lebih Baik. Dengan menyadari faktor-faktor eksternal seperti krisis ekonomi atau perubahan kebijakan pemerintah, organisasi dapat mempersiapkan diri lebih baik terhadap potensi risiko. Ini membantu perusahaan merencanakan strategi mitigasi risiko yang tepat.
5. Mendukung Inovasi dan Kreativitas. Lingkungan yang berubah cepat, terutama dalam teknologi, menuntut perusahaan untuk terus berinovasi. Mengetahui pengaruh lingkungan memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi peluang baru dan menciptakan solusi yang lebih kreatif untuk tantangan yang ada.
6. Peningkatan Keterlibatan Karyawan. Desain pekerjaan yang memperhatikan perubahan lingkungan juga memberikan manfaat bagi karyawan, seperti menciptakan pekerjaan yang lebih menarik dan bervariasi. Hal ini dapat meningkatkan kepuasan kerja dan keterlibatan karyawan, yang berdampak positif pada kinerja perusahaan secara keseluruhan.
7. Fleksibilitas dalam Pengambilan Keputusan. Dengan memahami faktor-faktor lingkungan, manajer dapat mengambil keputusan yang lebih tepat dan cepat sesuai dengan kondisi eksternal. Ini memungkinkan organisasi untuk tetap responsif terhadap tantangan dan peluang yang muncul di pasar.
8. Membangun Hubungan yang Lebih Baik dengan Pemangku Kepentingan. Mengetahui pengaruh lingkungan membantu organisasi memahami harapan pemangku kepentingan, seperti pemerintah, pelanggan, dan komunitas. Hal ini memungkinkan organisasi untuk beradaptasi dan membangun hubungan yang lebih kuat dengan para pemangku kepentingan tersebut.

Memahami pengaruh lingkungan memberikan organisasi keunggulan strategis dalam merencanakan dan mengelola sumber daya manusia, meningkatkan adaptabilitas, dan mendorong keberlanjutan perusahaan di pasar yang dinamis.

KOMPONEN UTAMA DESAIN PEKERJAAN.

Komponen utama dari desain pekerjaan melibatkan berbagai elemen yang menentukan bagaimana sebuah pekerjaan disusun, dikelola, dan dilaksanakan. Desain pekerjaan yang baik dapat meningkatkan motivasi, produktivitas, dan kepuasan kerja karyawan. Berikut adalah komponen-komponen utamanya:

1. Spesialisasi Pekerjaan (Job Specialization). Merujuk pada tingkat pembagian pekerjaan menjadi tugas-tugas yang lebih kecil dan spesifik. Semakin tinggi spesialisasinya, semakin sempit tugas-tugas yang harus dilakukan oleh seorang karyawan. Spesialisasi pekerjaan memungkinkan karyawan menjadi ahli dalam tugas tertentu, tetapi jika terlalu sempit, bisa menurunkan motivasi dan kepuasan karena sifat tugas yang monoton.
2. Rotasi Pekerjaan (Job Rotation). Ini adalah proses memindahkan karyawan dari satu tugas atau posisi ke posisi lain secara berkala. Rotasi pekerjaan bertujuan untuk mengurangi kebosanan dan meningkatkan keterampilan karyawan dengan

memperluas cakupan tugas yang dikerjakan. Ini juga membantu meningkatkan pemahaman terhadap berbagai peran dalam organisasi.

3. **Pelebaran Pekerjaan (Job Enlargement).** Pelebaran pekerjaan melibatkan penambahan lebih banyak tugas dalam pekerjaan yang ada, tanpa menambah kompleksitasnya. Tujuannya adalah untuk memberikan variasi kepada karyawan, sehingga mengurangi kebosanan dan meningkatkan kepuasan kerja.
4. **Pengayaan Pekerjaan (Job Enrichment).** Pengayaan pekerjaan berfokus pada pemberian tanggung jawab tambahan atau tugas-tugas yang lebih menantang kepada karyawan. Dengan meningkatkan kompleksitas pekerjaan dan memberikan lebih banyak kontrol dan otonomi kepada karyawan, ini diharapkan dapat meningkatkan motivasi intrinsik dan rasa tanggung jawab karyawan.
5. **Otonomi Pekerjaan (Job Autonomy).** Otonomi pekerjaan mengacu pada sejauh mana karyawan memiliki kontrol atas bagaimana mereka menjalankan tugas mereka. Pekerjaan yang memberikan otonomi yang lebih tinggi memungkinkan karyawan untuk membuat keputusan tentang cara terbaik menyelesaikan pekerjaan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kreativitas.
6. **Umpan Balik (Feedback).** Umpan balik adalah komponen penting dari desain pekerjaan yang menyediakan informasi mengenai kinerja karyawan. Umpan balik yang baik memberikan karyawan pemahaman yang jelas tentang bagaimana mereka melakukan pekerjaannya, sehingga mereka bisa melakukan penyesuaian atau perbaikan jika diperlukan. Umpan balik yang efektif dapat meningkatkan motivasi dan pengembangan keterampilan.
7. **Interaksi Sosial (Social Interaction).** Tingkat hubungan dan kolaborasi antar karyawan dalam menjalankan tugas juga mempengaruhi desain pekerjaan. Beberapa pekerjaan memerlukan tingkat interaksi sosial yang tinggi (misalnya, pekerjaan tim), sementara yang lain mungkin lebih individualis. Interaksi sosial dapat berdampak pada kesejahteraan psikologis karyawan.
8. **Kondisi Kerja (Working Conditions).** Lingkungan fisik dan kondisi kerja di mana pekerjaan dilakukan, seperti tata letak kantor, jam kerja, keselamatan kerja, dan akses terhadap sumber daya. Kondisi kerja yang mendukung meningkatkan kenyamanan, keselamatan, dan kesehatan karyawan, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja mereka.
9. **Signifikansi Tugas (Task Significance).** Merujuk pada tingkat pentingnya tugas-tugas dalam pekerjaan tersebut, baik bagi organisasi maupun masyarakat. Ketika karyawan merasa bahwa pekerjaan mereka memiliki dampak positif dan berarti, motivasi dan kepuasan kerja akan meningkat.

Desain pekerjaan yang optimal harus mempertimbangkan keseimbangan antara efisiensi dan motivasi karyawan. Desain yang baik melibatkan berbagai komponen seperti spesialisasi, otonomi, pengayaan, umpan balik, dan interaksi sosial, serta mempertimbangkan kondisi fisik dan psikologis karyawan. Tujuannya adalah untuk

meningkatkan kinerja, kepuasan kerja, dan kesejahteraan karyawan sekaligus memenuhi tujuan organisasi.

Keterbatasan desain pekerjaan mengacu pada tantangan dan batasan yang mungkin dihadapi saat merancang pekerjaan di dalam suatu organisasi. Berikut ini adalah pendapat para ahli terkait keterbatasan desain pekerjaan:

Menurut McShane & Glinow (2022), salah satu keterbatasan desain pekerjaan adalah keberagaman karyawan. Desain pekerjaan yang terlalu kaku atau terlalu fokus pada spesialisasi mungkin tidak sesuai untuk semua individu, karena orang memiliki preferensi, kemampuan, dan motivasi yang berbeda-beda. Mereka juga mencatat bahwa kompleksitas teknologi yang terus berkembang bisa menjadi hambatan. Dalam beberapa kasus, karyawan yang kurang terbiasa dengan teknologi canggih bisa merasa teralienasi dan tertekan, sehingga mengurangi motivasi dan produktivitas mereka.

Daft (2021) berpendapat bahwa salah satu keterbatasan utama dalam desain pekerjaan adalah kelebihan pengayaan pekerjaan. Meskipun pengayaan pekerjaan dapat meningkatkan otonomi dan motivasi, dalam beberapa situasi, memberikan terlalu banyak tanggung jawab kepada karyawan dapat menyebabkan overload atau kelelahan. Ini bisa mengurangi keseimbangan kerja-hidup dan menyebabkan stres, yang pada akhirnya mempengaruhi kinerja dan kepuasan kerja.

Mangkunegara (2021) menyatakan bahwa salah satu keterbatasan desain pekerjaan di Indonesia adalah budaya organisasi dan sosial. Desain pekerjaan yang terlalu otonom atau berbasis individualisme mungkin tidak selalu efektif dalam konteks budaya kolektif seperti di Indonesia. Di sini, karyawan sering kali lebih nyaman bekerja dalam tim dengan pengawasan yang lebih ketat. Selain itu, peraturan pemerintah dan kebijakan tenaga kerja yang dinamis di Indonesia juga bisa membatasi fleksibilitas dalam mendesain pekerjaan. Pengusaha sering kali dihadapkan pada tantangan untuk menyesuaikan desain pekerjaan agar sesuai dengan regulasi yang sering berubah, terutama terkait dengan hak-hak pekerja dan upah minimum.

Ketiga ahli sepakat bahwa desain pekerjaan memiliki keterbatasan, terutama ketika mencoba menyeimbangkan kebutuhan organisasi dengan preferensi individu karyawan. Keberagaman karyawan, perubahan teknologi, budaya, dan regulasi adalah faktor utama yang dapat menghambat efektivitas desain pekerjaan. Selain itu, pengayaan pekerjaan yang berlebihan atau pekerjaan yang terlalu spesifik dapat mempengaruhi motivasi dan kesejahteraan karyawan, terutama dalam konteks budaya kerja yang berbeda.

2.8. TREND TERKINI DESAIN PEKERJAAN

Trend terkini dari desain pekerjaan dipengaruhi oleh perkembangan teknologi, perubahan preferensi karyawan, dan transformasi lingkungan kerja akibat globalisasi dan pandemi. Berikut adalah beberapa tren utama dalam desain pekerjaan saat ini:

1. **Pekerjaan Fleksibel (Flexible Work Arrangements).** Salah satu tren terbesar adalah meningkatnya fleksibilitas kerja, yang mencakup remote working (kerja jarak jauh), flextime (jam kerja fleksibel), dan hybrid working. Pandemi COVID-19 telah mempercepat tren ini, dan banyak organisasi mempertahankan model ini karena memberikan fleksibilitas lebih besar kepada karyawan. Fleksibilitas ini meningkatkan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, serta memungkinkan organisasi untuk menarik talenta dari lokasi yang lebih luas.
2. **Pengayaan dan Rotasi Pekerjaan (Job Enrichment and Rotation).** Untuk meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan, semakin banyak organisasi yang menerapkan pengayaan pekerjaan dengan memberikan lebih banyak tanggung jawab, otonomi, atau tugas yang lebih bermakna. Selain itu, rotasi pekerjaan juga menjadi populer karena memungkinkan karyawan untuk mempelajari keterampilan baru, yang tidak hanya membantu dalam perkembangan karir, tetapi juga membuat pekerjaan lebih bervariasi dan menarik.
3. **Desain Pekerjaan Berbasis Teknologi (Tech-Driven Job Design).** Kemajuan dalam automasi dan kecerdasan buatan (AI) mendorong organisasi untuk mendesain ulang pekerjaan agar lebih terintegrasi dengan teknologi. Pekerjaan sekarang sering dirancang untuk berkolaborasi dengan teknologi, di mana karyawan bekerja bersama mesin untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas. Digitalisasi juga memperkenalkan peran baru, seperti data analysts atau AI specialists, yang fokus pada pengelolaan dan penggunaan teknologi canggih.
4. **Pekerjaan yang Berfokus pada Tujuan dan Dampak (Purpose-Driven Work).** Karyawan, terutama generasi muda seperti millennials dan Gen Z, lebih mencari pekerjaan yang memiliki tujuan yang bermakna dan dampak sosial. Desain pekerjaan yang memberikan dampak positif pada masyarakat atau lingkungan cenderung lebih menarik bagi generasi baru pekerja. Organisasi merancang pekerjaan dengan mempertimbangkan misi sosial dan corporate social responsibility (CSR) untuk meningkatkan kepuasan karyawan.
5. **Pekerjaan Kolaboratif (Collaborative Workspaces).** Tren ini berfokus pada peningkatan kolaborasi antar karyawan melalui desain pekerjaan yang memungkinkan kerja tim yang lebih erat. Lingkungan kerja berbasis kolaborasi dipromosikan melalui desain fisik ruang kerja dan melalui alat digital untuk mendukung komunikasi yang lebih lancar dan efektif, seperti platform kolaborasi online.
6. **Desain Pekerjaan yang Berorientasi Kesejahteraan (Wellness-Oriented Job Design).** Meningkatnya fokus pada kesehatan mental dan fisik karyawan mendorong desain pekerjaan yang lebih mendukung kesejahteraan secara holistik. Ini mencakup pengurangan stres, mendukung keseimbangan kerja-kehidupan, serta mengintegrasikan istirahat yang cukup dan program kesejahteraan di tempat kerja.

7. Desain Pekerjaan Multigenerasi (Multigenerational Workforce Design). Dengan adanya empat generasi yang bekerja berdampingan di banyak perusahaan (Boomers, Gen X, Millennials, Gen Z), desain pekerjaan saat ini harus mempertimbangkan perbedaan preferensi dan gaya kerja antar generasi. Ini mendorong organisasi untuk menyesuaikan pekerjaan agar lebih inklusif dan dapat menampung kebutuhan serta harapan yang beragam.

Tren desain pekerjaan terkini menunjukkan adanya pergeseran penting menuju fleksibilitas, kolaborasi, teknologi, dan kesejahteraan karyawan. Organisasi yang mampu merancang pekerjaan dengan mempertimbangkan tuntutan ini tidak hanya akan lebih mudah menarik talenta terbaik, tetapi juga dapat meningkatkan keterlibatan dan produktivitas tenaga kerja. McShane dan Von Glinow (2022) menekankan bahwa desain pekerjaan modern perlu mengintegrasikan teknologi digital serta pengelolaan tim virtual, sehingga struktur kerja lebih adaptif terhadap dinamika lingkungan bisnis global. Di sisi lain, Mangkunegara (2021) menyoroti bahwa desain pekerjaan harus memperhatikan aspek psikologis, karena pekerjaan yang mampu memberikan kepuasan intrinsik, mengurangi stres, dan menumbuhkan motivasi akan mendorong terciptanya sumber daya manusia yang sehat dan berdaya saing.

Seiring perkembangan tersebut, konsep job crafting menjadi semakin relevan dalam praktik desain pekerjaan kontemporer. Job crafting merujuk pada proses proaktif yang dilakukan karyawan untuk menyesuaikan tugas, membangun ulang relasi kerja, dan mengubah persepsi terhadap pekerjaannya agar lebih selaras dengan kebutuhan pribadi sekaligus tujuan organisasi (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Melalui mekanisme ini, karyawan memperoleh ruang untuk berdaya dalam membentuk lingkungan kerja yang lebih bermakna. McShane dan Von Glinow (2022) menjelaskan bahwa job crafting dapat memperkuat rasa keterikatan dan kepemilikan terhadap pekerjaan, sementara Mangkunegara (2021) menekankan perlunya keseimbangan antara fleksibilitas organisasi dan kesejahteraan psikologis karyawan agar harmoni produktivitas jangka panjang dapat terwujud. Dengan demikian, desain pekerjaan modern tidak hanya menjadi instrumen pencapaian tujuan organisasi, tetapi juga sarana membangun ketahanan individu dalam menghadapi perubahan yang cepat sekaligus menegaskan peran sentral manusia dalam dunia kerja.

BAB 3

PERENCANAAN SDM

Secara umum, perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) adalah proses yang dilakukan oleh manajemen sumber daya manusia perusahaan untuk memastikan kebutuhan organisasi akan jumlah tenaga kerja yang diperlukan, baik jangka pendek ataupun jangka panjang. Perencanaan SDM melibatkan beberapa tahap, seperti analisis dan peramalan kebutuhan tenaga kerja di masa depan, serta penentuan langkah-langkah yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

Menurut Dessler (2020), perencanaan sumber daya manusia (SDM) adalah proses sistematis untuk meramalkan kebutuhan tenaga kerja organisasi di masa depan, baik dari segi jumlah maupun jenis keterampilan yang dibutuhkan, dan untuk mengembangkan rencana yang akan memastikan organisasi memiliki karyawan yang tepat pada waktu yang tepat untuk mencapai tujuan strategisnya. Ini mencakup analisis permintaan dan penawaran tenaga kerja, serta pengembangan langkah-langkah untuk mengatasi kesenjangan antara keduanya. Sementara Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright (2023) mendefinisikan perencanaan SDM sebagai proses yang digunakan oleh perusahaan untuk memastikan bahwa mereka memiliki jumlah karyawan yang cukup, dengan keterampilan yang sesuai, tersedia untuk membantu organisasi mencapai tujuannya. Ini melibatkan identifikasi kebutuhan tenaga kerja masa depan, mengevaluasi ketersediaan tenaga kerja saat ini, dan mengembangkan rencana tindakan untuk memenuhi kebutuhan tersebut, baik melalui perekrutan atau pengembangan internal. Suparyadi (2015) menekankan bahwa perencanaan SDM adalah proses mengidentifikasi kebutuhan sumber daya manusia di masa depan dan mengembangkan strategi untuk memenuhi kebutuhan tersebut, yang mencakup pengelolaan perekrutan, pelatihan, pengembangan, dan pengelolaan karir. Perencanaan ini penting untuk memastikan bahwa organisasi memiliki tenaga kerja yang mampu mendukung operasional dan pengembangan bisnis secara efektif dan efisien.

Dari ketiga definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa perencanaan SDM berfokus pada proses sistematis yang mengantisipasi kebutuhan tenaga kerja organisasi di masa depan (baik jangka pendek ataupun jangka panjang) dan memastikan ketersediaan tenaga kerja yang tepat untuk mendukung pencapaian tujuan strategis perusahaan. Proses ini melibatkan peramalan kebutuhan, pengelolaan ketrampilan pekerja yang ada, serta penyesuaian strategi pengembangan tenaga kerja agar sesuai dengan perubahan lingkungan bisnis dan teknologi. Hal ini penting untuk

meningkatkan efektivitas organisasi dalam jangka panjang dan menjamin kelangsungan operasional yang sukses.

3.1. KARATERISTIK PERENCANAAN SDM

Karakteristik Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) adalah aspek-aspek penting yang menjelaskan bagaimana proses perencanaan SDM dilakukan untuk memastikan tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Berikut adalah penjelasan karakteristik perencanaan SDM menurut dua ahli terbaru dan satu ahli dari Indonesia:

1. Menurut Gary Dessler (2020), perencanaan SDM memiliki karakteristik yang mencakup beberapa elemen kunci:

- a. **Berdasarkan Analisis Data:** Perencanaan SDM harus didasarkan pada data yang akurat mengenai kebutuhan tenaga kerja, tren, dan perubahan internal maupun eksternal yang memengaruhi pasar tenaga kerja.
- b. **Proses Berkelanjutan:** Perencanaan SDM adalah proses yang tidak berhenti, tetapi dilakukan secara terus-menerus untuk menyesuaikan dengan perubahan dalam lingkungan bisnis dan kebutuhan tenaga kerja.
- c. **Fleksibilitas:** Perencanaan SDM harus fleksibel untuk menyesuaikan dengan dinamika organisasi dan perubahan lingkungan, seperti perubahan ekonomi atau kemajuan teknologi.
- d. **Berorientasi pada Tujuan Organisasi:** Perencanaan SDM harus selalu terhubung dengan visi, misi, dan tujuan jangka panjang organisasi. Kebutuhan SDM harus disesuaikan dengan strategi bisnis jangka panjang.

2. Menurut Noe, Hollenbeck, Gerhart & Wright (2023) bahwa perencanaan SDM memiliki karakteristik yang mencakup:

- a. **Strategis:** Perencanaan SDM harus bersifat strategis, artinya berfungsi sebagai komponen yang mendukung tujuan keseluruhan perusahaan, baik dalam hal jangka pendek maupun jangka panjang.
- b. **Proaktif:** Perencanaan SDM tidak hanya reaktif terhadap perubahan, tetapi juga bersifat proaktif, mengantisipasi tren tenaga kerja dan kebutuhan masa depan.
- c. **Mempertimbangkan Faktor Lingkungan:** Lingkungan eksternal seperti regulasi ketenagakerjaan, kondisi pasar tenaga kerja, dan perubahan teknologi harus menjadi pertimbangan utama dalam perencanaan SDM.
- d. **Meningkatkan Efisiensi dan Produktivitas:** Fokus utama dari perencanaan SDM adalah untuk memastikan bahwa tenaga kerja yang dimiliki dapat mendukung efisiensi operasional dan peningkatan produktivitas.

3. Menurut Suparyadi (2015) perencanaan SDM di Indonesia memiliki karakteristik sebagai berikut:

- a. **Berbasis Kebutuhan Nyata:** Perencanaan SDM harus didasarkan pada kebutuhan nyata perusahaan berdasarkan analisis jabatan dan prediksi masa depan tenaga kerja.
- b. **Mengakomodasi Perubahan Lingkungan:** Perencanaan SDM harus fleksibel dan mampu menyesuaikan dengan perubahan lingkungan eksternal seperti regulasi pemerintah, perubahan ekonomi, dan perkembangan teknologi.
- c. **Menciptakan Keseimbangan:** Perencanaan SDM harus menciptakan keseimbangan antara kebutuhan organisasi dan kepuasan karyawan. Hal ini mencakup perekrutan, pengembangan, dan retensi karyawan yang tepat.
- d. **Terfokus pada Pengembangan Kompetensi:** Penekanan pada pengembangan kompetensi karyawan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi di masa depan menjadi inti dari perencanaan SDM.

Berdasarkan uraian diatas, maka karakteristik perencanaan SDM menurut Dessler, Noe, dan Suparyadi menekankan pentingnya:

1. **Keterhubungan dengan strategi perusahaan:** Perencanaan SDM harus selalu mendukung tujuan jangka panjang perusahaan.
2. **Proses berkelanjutan dan fleksibel:** Karena kebutuhan tenaga kerja dan lingkungan eksternal selalu berubah, perencanaan SDM harus dilakukan secara terus-menerus dan fleksibel untuk menyesuaikan perubahan.
3. **Berbasis data dan kebutuhan nyata:** Perencanaan SDM yang baik didasarkan pada data yang akurat serta kebutuhan organisasi saat ini dan di masa depan.

Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) memiliki beberapa karakteristik penting yang menjadikannya proses strategis dan esensial dalam manajemen organisasi. Berikut adalah karakteristik utama perencanaan SDM:

- a. **Berkelanjutan dan Sistematis.** Perencanaan SDM adalah proses yang berkelanjutan dan sistematis, tidak hanya dilakukan sekali, tetapi terus-menerus untuk menyesuaikan dengan kebutuhan bisnis yang berubah. Proses ini melibatkan pengkajian dan evaluasi berkala terhadap kebutuhan SDM, seiring dengan perkembangan perusahaan.
- b. **Berorientasi Jangka Panjang.** Perencanaan SDM bertujuan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja tidak hanya dalam jangka pendek, tetapi juga dalam jangka panjang. Ini mencakup proyeksi terhadap kebutuhan SDM untuk beberapa tahun ke depan, dengan mempertimbangkan faktor-faktor eksternal seperti perkembangan teknologi, perubahan demografi, dan tren pasar tenaga kerja.
- c. **Selaras dengan Tujuan Organisasi.** Perencanaan SDM harus selaras dengan visi, misi, dan tujuan strategis organisasi. Ini berarti bahwa pengelolaan tenaga kerja dirancang untuk mendukung pencapaian tujuan bisnis, seperti peningkatan produktivitas, pertumbuhan pasar, dan inovasi.

- d. **Proaktif dan Adaptif.** Perencanaan SDM bersifat proaktif, dengan tujuan untuk mengantisipasi perubahan di lingkungan internal dan eksternal yang dapat memengaruhi kebutuhan tenaga kerja. Dengan demikian, perencanaan SDM membantu organisasi untuk siap menghadapi tantangan, seperti perubahan teknologi, kebijakan pemerintah, atau kondisi ekonomi.
- e. **Melibatkan Analisis Kebutuhan Kualitatif dan Kuantitatif.** Dalam perencanaan SDM, analisis dilakukan baik secara kuantitatif (jumlah karyawan yang dibutuhkan) maupun kualitatif (kompetensi dan keterampilan yang diperlukan). Ini memastikan bahwa organisasi memiliki jumlah tenaga kerja yang tepat dengan kemampuan yang sesuai untuk mencapai target organisasi.
- f. **Fleksibel dan Dapat Disesuaikan.** Perencanaan SDM harus fleksibel untuk menyesuaikan dengan perubahan yang cepat di dunia bisnis. Rencana SDM harus dapat disesuaikan dengan perubahan kondisi pasar, perkembangan teknologi, dan kebutuhan internal perusahaan.
- g. **Pengelolaan Risiko Tenaga Kerja.** Salah satu karakteristik utama perencanaan SDM adalah kemampuannya untuk mengidentifikasi dan mengelola risiko terkait tenaga kerja, seperti kekurangan tenaga ahli, turnover tinggi, atau kesenjangan keterampilan. Ini melibatkan strategi mitigasi risiko agar perusahaan dapat terus beroperasi secara efisien.
- h. **Berfokus pada Pengembangan Karyawan.** Perencanaan SDM juga memperhatikan aspek pengembangan dan pelatihan karyawan, memastikan bahwa mereka memiliki keterampilan yang diperlukan untuk mencapai performa optimal. Ini melibatkan perencanaan pelatihan, program pengembangan kepemimpinan, dan perencanaan suksesi.
- i. **Menggunakan Data dan Analisis yang Tepat.** Perencanaan SDM memerlukan analisis data yang tepat mengenai tren tenaga kerja, produktivitas, dan kebutuhan pasar tenaga kerja. Dengan memanfaatkan data, perusahaan dapat membuat keputusan yang lebih akurat dan strategis terkait SDM.
- j. **Melibatkan Semua Tingkatan Manajemen.** Proses perencanaan SDM tidak hanya tanggung jawab departemen SDM, tetapi juga harus melibatkan manajemen di semua tingkat untuk memastikan kebutuhan tenaga kerja dipahami dan diakomodasi di seluruh organisasi.

Secara keseluruhan, perencanaan SDM berperan penting dalam memastikan bahwa perusahaan memiliki tenaga kerja yang tepat dalam jumlah, keterampilan, dan waktu yang sesuai untuk mendukung pertumbuhan dan kesuksesan jangka panjang organisasi.

3.2. PENTINGNYA PERENCANAAN SDM

Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) memiliki peran yang sangat penting dalam kesuksesan jangka panjang sebuah organisasi. **Perencanaan SDM mengantisipasi kebutuhan masa depan**, dimana perencanaan SDM memungkinkan

organisasi untuk memprediksi kebutuhan tenaga kerja di masa depan berdasarkan proyeksi bisnis, tren industri, dan perubahan teknologi. Alasan ini membantu perusahaan bersiap untuk menghadapi perubahan yang terjadi secara tiba-tiba, baik dari segi permintaan tenaga kerja atau persyaratan kompetensi yang baru. Masih terdapat beberapa alasan penting lainnya perencanaan SDM diperlukan, yaitu:

1. **Memastikan Ketersediaan Tenaga Kerja yang Kompeten.** Perencanaan SDM membantu organisasi memastikan bahwa mereka memiliki jumlah karyawan yang tepat dengan keterampilan dan kompetensi yang sesuai untuk mencapai tujuan bisnis. Dengan perencanaan yang baik, perusahaan dapat meminimalkan kesenjangan keterampilan dan memastikan bahwa mereka memiliki sumber daya yang cukup untuk mendukung pertumbuhan dan perubahan.
2. **Meningkatkan Efisiensi dan Produktivitas.** Dengan perencanaan yang tepat, organisasi dapat memastikan bahwa mereka memiliki jumlah tenaga kerja yang optimal sehingga dapat meningkatkan efisiensi operasional dan produktivitas. Perencanaan SDM juga memastikan alokasi tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, menghindari kekurangan atau kelebihan tenaga kerja.
3. **Mengurangi Biaya Rekrutmen dan Turnover.** Perencanaan SDM yang efektif dapat membantu mengurangi biaya terkait rekrutmen dan turnover (pergantian karyawan). Dengan memiliki strategi perekrutan yang terencana, organisasi dapat menarik dan mempertahankan bakat yang sesuai, sehingga mengurangi biaya yang timbul dari rekrutmen berulang kali akibat turnover yang tinggi.
4. **Mendukung Pengembangan Karier dan Retensi Karyawan.** Perencanaan SDM juga berperan dalam pengembangan karyawan. Dengan merencanakan program pelatihan dan pengembangan yang sesuai, organisasi dapat meningkatkan keterampilan dan kemampuan karyawan sehingga mereka dapat berkembang secara profesional. Ini juga meningkatkan kepuasan kerja dan membantu mempertahankan karyawan berbakat dalam jangka panjang.
5. **Membantu Perusahaan Menghadapi Perubahan.** Di tengah perubahan ekonomi, teknologi, dan regulasi yang cepat, perencanaan SDM membantu organisasi menjadi lebih adaptif dan fleksibel. Ini memungkinkan perusahaan untuk merespons secara cepat terhadap perubahan dalam pasar tenaga kerja, hukum ketenagakerjaan, dan kebutuhan bisnis yang berubah, seperti pengenalan teknologi baru atau ekspansi bisnis.
6. **Memastikan Kesesuaian dengan Tujuan Strategis Perusahaan.** Perencanaan SDM dirancang untuk mendukung tujuan jangka panjang perusahaan. Dengan menyelaraskan strategi SDM dengan visi dan misi organisasi, perusahaan dapat memastikan bahwa semua fungsi SDM mendukung pencapaian tujuan bisnis secara keseluruhan, baik dalam hal peningkatan penjualan, ekspansi, maupun inovasi.
7. **Mengoptimalkan Penggunaan Sumber Daya.** Perencanaan SDM membantu dalam mengoptimalkan penggunaan sumber daya yang ada. Dengan mengetahui

kebutuhan tenaga kerja saat ini dan di masa mendatang, perusahaan dapat membuat keputusan yang lebih baik terkait penempatan karyawan, program pelatihan, dan investasi dalam teknologi pendukung yang dapat meningkatkan produktivitas.

8. **Mengurangi Risiko Kekurangan Tenaga Kerja.** Kekurangan tenaga kerja yang terampil atau kompeten bisa sangat merugikan perusahaan, terutama di industri yang kompetitif. Perencanaan SDM membantu meminimalkan risiko ini dengan mengidentifikasi potensi kekurangan tenaga kerja dan merancang solusi seperti pelatihan ulang, peningkatan keterampilan, atau perekrutan strategis.
9. **Mendukung Proses Pengambilan Keputusan.** Data dan analisis yang digunakan dalam perencanaan SDM memberikan dasar yang kuat bagi manajemen untuk mengambil keputusan yang lebih tepat terkait dengan tenaga kerja. Ini mencakup keputusan mengenai perekrutan, pelatihan, pengembangan, kompensasi, dan manajemen kinerja.

Secara keseluruhan, **perencanaan SDM** memainkan peran kunci dalam menjaga organisasi tetap kompetitif dan responsif terhadap perubahan pasar, sekaligus memastikan bahwa tenaga kerja yang ada dapat memenuhi kebutuhan organisasi baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

3.3. FAKTOR-FAKTOR PERENCANAAN SDM

Faktor-faktor yang mempengaruhi perencanaan sumber daya manusia (SDM) dapat dibagi menjadi dua kategori utama, yaitu **faktor internal** dan **faktor eksternal**. Kedua faktor ini memainkan peran penting dalam menentukan strategi dan kebijakan yang diterapkan dalam perencanaan SDM organisasi.

1. **Faktor Internal.** Faktor-faktor internal adalah elemen-elemen yang berasal dari dalam organisasi dan langsung dikendalikan oleh manajemen. Faktor-faktor ini meliputi:
 - a. **Visi Perusahaan.** Visi perusahaan adalah gambaran jangka panjang tentang apa yang ingin dicapai oleh perusahaan di masa depan. Visi ini memberikan arah strategis dan tujuan utama yang harus dicapai perusahaan. Visi perusahaan menetapkan standar kompetensi dan keterampilan yang harus dimiliki oleh karyawan agar perusahaan bisa mencapai tujuannya. Misalnya, jika visi perusahaan adalah menjadi pemimpin industri teknologi, perencanaan SDM harus fokus pada pengembangan tenaga kerja dengan keterampilan teknologi dan inovasi yang kuat. Visi perusahaan yang ambisius membutuhkan strategi pengembangan SDM yang berkelanjutan, termasuk pelatihan, pengembangan karir, dan program peningkatan keterampilan untuk memastikan karyawan dapat mendukung pertumbuhan jangka panjang perusahaan. Perencanaan SDM harus menyesuaikan dengan kebutuhan tenaga kerja yang mendukung tercapainya visi. Jika visi perusahaan adalah pertumbuhan global, perencanaan

SDM harus mencakup strategi perekrutan dan pengembangan karyawan dengan keterampilan internasional.

- b. Misi Perusahaan. Misi perusahaan adalah pernyataan yang menjelaskan alasan keberadaan perusahaan dan bagaimana ia akan mencapai visinya. Misi ini biasanya lebih berfokus pada kegiatan jangka pendek atau menengah dan berfungsi sebagai pemandu bagi karyawan dalam menjalankan tugas sehari-hari. Misi perusahaan membantu menentukan peran dan tanggung jawab yang harus dipenuhi oleh tenaga kerja. Perencanaan SDM harus merancang posisi dan peran yang selaras dengan misi perusahaan agar setiap karyawan dapat berkontribusi secara efektif terhadap tujuan operasional. Misi perusahaan biasanya mencerminkan nilai-nilai inti dan budaya perusahaan. Oleh karena itu, perencanaan SDM harus memastikan bahwa karyawan yang direkrut dan dikembangkan memiliki nilai yang sesuai dengan budaya perusahaan dan berkomitmen pada misi tersebut. Misalnya, perusahaan yang misi utamanya adalah memberikan layanan pelanggan yang unggul akan memprioritaskan perekrutan individu dengan keterampilan layanan pelanggan yang kuat. Misi perusahaan seringkali berfokus pada tujuan jangka pendek atau menengah. Oleh karena itu, perencanaan SDM juga harus fokus pada kebutuhan tenaga kerja dalam jangka pendek, seperti merekrut karyawan dengan keterampilan yang dibutuhkan untuk mencapai target operasional dalam beberapa tahun ke depan.
- c. Strategi dan Tujuan Organisasi: Perencanaan SDM harus selaras dengan strategi jangka panjang dan tujuan organisasi. Misalnya, jika organisasi ingin melakukan ekspansi, perencanaan SDM harus mencakup perekrutan dan pengembangan karyawan baru.
- d. Struktur Organisasi: Struktur organisasi, seperti hierarki, departemen, dan unit kerja, mempengaruhi jumlah dan jenis karyawan yang dibutuhkan. Organisasi yang lebih datar mungkin memerlukan lebih sedikit manajer tetapi lebih banyak spesialis.
- e. Anggaran dan Sumber Daya Keuangan: Kemampuan keuangan organisasi menentukan berapa banyak tenaga kerja yang dapat mereka rekrut, gaji, dan kembangkan. Anggaran yang terbatas dapat membatasi perekrutan dan pelatihan karyawan.
- f. Ketersediaan Tenaga Kerja Internal: Organisasi harus mengevaluasi ketersediaan dan keterampilan tenaga kerja internal yang ada, termasuk potensi untuk promosi, rotasi, atau pelatihan ulang.
- g. Budaya Organisasi: Budaya organisasi yang terbuka terhadap inovasi atau kolaborasi dapat mendorong perencanaan SDM yang fokus pada pengembangan keterampilan kreatif atau kolaboratif.

- h. Teknologi Internal: Perubahan dalam teknologi organisasi, seperti otomatisasi atau digitalisasi, dapat mempengaruhi kebutuhan SDM. Misalnya, teknologi baru mungkin mengurangi kebutuhan tenaga kerja manual tetapi meningkatkan kebutuhan akan tenaga ahli teknologi.

2. Faktor Eksternal. Faktor-faktor eksternal adalah elemen-elemen di luar organisasi yang berada di luar kendali langsung manajemen tetapi memengaruhi kebutuhan dan perencanaan SDM. Faktor-faktor ini meliputi:

- a. Kondisi Ekonomi: Pertumbuhan ekonomi yang kuat dapat menciptakan lebih banyak permintaan untuk tenaga kerja, sedangkan resesi dapat memaksa organisasi untuk mengurangi perekrutan atau melakukan pemutusan hubungan kerja (PHK).
- b. Peraturan Pemerintah: Kebijakan ketenagakerjaan, seperti undang-undang tentang upah minimum, hak karyawan, atau aturan pensiun, mempengaruhi bagaimana organisasi merencanakan tenaga kerja mereka.
- c. Demografi Tenaga Kerja: Perubahan dalam demografi, seperti penuaan populasi, generasi baru tenaga kerja, atau migrasi tenaga kerja, mempengaruhi perencanaan SDM. Organisasi mungkin perlu menyesuaikan strategi mereka untuk menarik tenaga kerja muda atau menghadapi tantangan pensiun massal.
- d. Pasar Tenaga Kerja: Ketersediaan tenaga kerja dengan keterampilan yang dibutuhkan di pasar eksternal akan mempengaruhi perencanaan SDM. Jika ada kekurangan keterampilan tertentu, organisasi harus fokus pada pengembangan internal atau menawarkan paket kompensasi yang lebih kompetitif.
- e. Teknologi Eksternal: Perkembangan teknologi di luar organisasi, seperti teknologi digital, otomatisasi, atau kecerdasan buatan, memengaruhi jenis keterampilan yang dibutuhkan oleh organisasi. Teknologi baru sering kali mendorong organisasi untuk mengubah cara mereka beroperasi dan memperbarui keterampilan karyawan mereka.
- f. Persaingan dan Tren Industri: Perubahan dalam persaingan bisnis dan tren industri memaksa organisasi untuk tetap kompetitif dengan mengelola tenaga kerja secara efektif. Misalnya, tren industri yang beralih ke digitalisasi memaksa organisasi untuk mencari atau mengembangkan karyawan dengan keterampilan digital.
- g. Globalisasi: Semakin globalnya operasi bisnis membuat perusahaan harus menyesuaikan perencanaan SDM dengan kondisi pasar tenaga kerja internasional, bahasa, budaya, dan aturan lokal di berbagai negara.

Faktor internal dan eksternal sangat mempengaruhi proses perencanaan SDM dalam sebuah organisasi. Manajemen harus memperhatikan perubahan lingkungan eksternal, seperti kondisi ekonomi dan peraturan pemerintah, serta mengelola sumber

daya internal yang tersedia, seperti anggaran dan keterampilan karyawan yang ada. Dengan memahami faktor-faktor ini, organisasi dapat membuat keputusan yang lebih baik dalam menentukan strategi SDM mereka, untuk mendukung pencapaian tujuan bisnis.

3.4. PROSES PERENCANAAN SDM

Proses perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) adalah serangkaian langkah yang dilakukan oleh organisasi untuk memastikan bahwa mereka memiliki jumlah tenaga kerja yang tepat, dengan keterampilan yang sesuai, di tempat dan waktu yang tepat, untuk memenuhi kebutuhan strategis mereka. Proses ini melibatkan analisis mendalam mengenai kebutuhan tenaga kerja di masa depan dan tindakan proaktif untuk mempersiapkan organisasi menghadapi perubahan lingkungan kerja. Berikut adalah tahapan dalam proses perencanaan SDM:

1. **Analisis Lingkungan.** Pada tahap ini, organisasi melakukan analisis faktor eksternal dan internal yang mempengaruhi perencanaan SDM. Faktor eksternal mencakup perubahan dalam regulasi ketenagakerjaan, kondisi ekonomi, pasar tenaga kerja, serta tren demografis dan teknologi. Faktor internal meliputi visi dan misi perusahaan, budaya organisasi, strategi bisnis, dan anggaran. Analisis ini penting untuk memahami konteks yang memengaruhi kebutuhan SDM organisasi di masa depan.
2. **Penilaian Kebutuhan SDM.** Setelah analisis lingkungan, organisasi menentukan kebutuhan SDM mereka, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Hal ini mencakup jumlah, jenis keterampilan, pengalaman, dan kompetensi yang diperlukan untuk mencapai tujuan strategis organisasi. Penilaian ini dilakukan dengan mempertimbangkan proyek atau inisiatif baru, rencana ekspansi, dan perubahan teknologi yang mungkin menuntut keterampilan baru.
3. **Audit Sumber Daya Manusia.** Audit SDM adalah evaluasi terhadap kondisi tenaga kerja yang ada, termasuk keterampilan, kualifikasi, dan performa mereka. Dalam audit ini, perusahaan mengidentifikasi kelebihan, kekurangan, atau kesenjangan dalam sumber daya manusia yang tersedia. Misalnya, mereka mungkin menemukan bahwa ada keterampilan yang hilang atau perlu dikembangkan lebih lanjut, atau mungkin ada kelebihan tenaga kerja di beberapa departemen.
4. **Peramalan Kebutuhan Tenaga Kerja.** Peramalan dilakukan untuk memprediksi kebutuhan tenaga kerja di masa mendatang berdasarkan analisis data historis dan tren masa depan. Perusahaan menggunakan metode peramalan seperti teknik kuantitatif (model matematis dan statistik) dan kualitatif (penilaian pakar dan survei) untuk memperkirakan jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan di masa depan. Ini termasuk memprediksi perekrutan, pelatihan, atau pengembangan karyawan yang diperlukan.

5. **Pengembangan Strategi SDM.** Setelah melakukan peramalan, organisasi mengembangkan strategi untuk mengatasi kebutuhan SDM yang telah diidentifikasi. Strategi ini mencakup perekrutan, pelatihan, pengembangan, retensi, dan program penggantian (succession planning) untuk memastikan bahwa perusahaan memiliki tenaga kerja yang tepat. Jika ada kekurangan tenaga kerja, strategi rekrutmen atau pelatihan akan diprioritaskan, sementara jika ada surplus, strategi pengurangan tenaga kerja atau penugasan ulang dapat diterapkan.
6. **Implementasi Rencana SDM.** Setelah strategi SDM dikembangkan, langkah berikutnya adalah mengimplementasikannya. Ini mencakup kegiatan seperti merekrut karyawan baru, melatih dan mengembangkan keterampilan karyawan yang ada, serta merancang ulang jabatan untuk lebih sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Semua tindakan ini dilakukan sesuai dengan tujuan organisasi dan sumber daya yang tersedia.
7. **Evaluasi dan Pemantauan.** Langkah terakhir adalah mengevaluasi hasil dari perencanaan SDM yang telah diimplementasikan. Organisasi harus terus memantau apakah strategi SDM yang dijalankan efektif dalam mencapai tujuan. Jika terjadi perubahan dalam lingkungan bisnis atau kebutuhan SDM, maka rencana tersebut harus disesuaikan dan diperbarui agar tetap relevan. Evaluasi berkala juga membantu organisasi mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan.

Proses perencanaan SDM merupakan siklus yang berkelanjutan dan terdiri dari beberapa langkah penting: analisis lingkungan, penilaian kebutuhan, audit tenaga kerja, peramalan, pengembangan strategi, implementasi, serta evaluasi. Dengan proses perencanaan SDM yang efektif, perusahaan dapat memastikan bahwa mereka memiliki tenaga kerja yang tepat untuk mendukung pertumbuhan dan kesuksesan organisasi

Tahapan Perencanaan SDM:

1. **Analisis Situasi:** Organisasi harus memahami situasi internal dan eksternal yang dapat memengaruhi kebutuhan SDM, termasuk analisis tren tenaga kerja, kondisi ekonomi, perubahan regulasi, dan analisis organisasi (struktur, budaya, dan strategi).
2. **Peramalan Kebutuhan SDM (Demand Forecasting):** Organisasi harus memperkirakan jumlah dan keterampilan tenaga kerja yang dibutuhkan di masa depan, berdasarkan pertumbuhan organisasi, perubahan teknologi, atau proyek baru.
3. **Peramalan Ketersediaan SDM (Supply Forecasting):** Menilai ketersediaan tenaga kerja baik dari sumber internal (karyawan yang ada) maupun eksternal (pasar tenaga kerja), termasuk mempertimbangkan tingkat turnover, pensiun, atau promosi.

4. **Pengembangan Rencana Tindakan:** Berdasarkan peramalan kebutuhan dan ketersediaan, organisasi mengembangkan rencana untuk mengisi kesenjangan antara supply dan demand tenaga kerja. Ini dapat mencakup perekrutan, pelatihan, pengembangan, atau perencanaan suksesi.
5. **Pelaksanaan dan Evaluasi:** Implementasi rencana SDM harus dipantau dan dievaluasi secara berkelanjutan untuk memastikan bahwa perencanaan yang dilakukan efektif dan sesuai dengan kebutuhan organisasi

3.5. SUMBER TENAGA KERJA DAN KETERSEDIAANNYA

Sumber pekerja merupakan konsep yang merujuk pada asal tenaga kerja yang tersedia bagi organisasi untuk dipilih dan ditempatkan sesuai kebutuhan. Menurut Dessler (2020), sumber pekerja dapat diklasifikasikan menjadi beberapa kategori utama yang saling melengkapi dalam memenuhi kebutuhan organisasi.



Gambar 3.1: Sumber Tenaga Kerja

lulusan baru dari lembaga pendidikan formal, bursa kerja atau portal daring, serta melalui agen tenaga kerja atau headhunter. Penggunaan sumber eksternal memungkinkan organisasi mendatangkan keterampilan dan pengalaman baru, serta memperoleh perspektif dan inovasi yang berbeda dari yang sudah ada di dalam organisasi.

3. **Pengaturan Kerja Alternatif.** Selain sumber internal dan eksternal, pengaturan kerja alternatif merupakan bentuk fleksibilitas dalam memperoleh tenaga kerja. Bentuk pengaturan ini meliputi pekerja paruh waktu, pekerja kontrak, freelance,

maupun pekerja remote. Pendekatan ini membantu organisasi menyesuaikan tenaga kerja sesuai kebutuhan sementara tanpa komitmen jangka panjang, menekan biaya operasional, dan merespons fluktuasi permintaan kerja secara lebih cepat.

4. **Cadangan Tenaga Kerja Strategis.** Organisasi dapat menyiapkan cadangan bakat strategis untuk posisi-posisi kritis melalui program magang, pelatihan, atau kemitraan dengan lembaga pendidikan. Cadangan bakat strategis ini memastikan tersedianya kandidat berkualitas saat dibutuhkan dan mengurangi risiko kekurangan tenaga kerja kompeten.

Pemahaman terhadap sumber pekerja menurut Dessler (2020) sangat penting bagi manajemen sumber daya manusia. Kombinasi antara sumber internal, eksternal, pengaturan kerja alternatif, dan cadangan bakat strategis memungkinkan organisasi merencanakan dan menyiapkan tenaga kerja yang tepat jumlah, tepat kualitas, dan tepat waktu, sehingga mendukung kontinuitas operasional dan daya saing organisasi secara berkelanjutan

3.6. PERSYARATAN PERENCANAAN YANG EFEKTIF

Persyaratan perencanaan SDM yang efektif adalah berbagai kondisi dan prinsip yang harus dipenuhi agar perencanaan SDM (Sumber Daya Manusia) dapat berjalan dengan baik dan mencapai tujuan strategis organisasi. Berikut adalah penjelasan persyaratan perencanaan SDM yang efektif menurut dua ahli internasional terbaru dan satu ahli Indonesia terbaru.

Menurut **Garry Dessler (2020)**, perencanaan SDM yang efektif harus memenuhi beberapa persyaratan berikut:

- a. **Kompatibilitas dengan tujuan organisasi:** Perencanaan SDM harus selaras dengan visi, misi, dan strategi perusahaan. Kebutuhan SDM harus diperkirakan berdasarkan sasaran jangka pendek dan jangka panjang organisasi.
- b. **Data yang akurat dan relevan:** Proses perencanaan SDM memerlukan data yang akurat tentang tren tenaga kerja, demografi, turnover karyawan, dan kebutuhan kompetensi. Penggunaan teknologi untuk mengumpulkan dan menganalisis data menjadi penting.
- c. **Fleksibilitas:** Perencanaan SDM yang efektif harus mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan eksternal, seperti perubahan ekonomi, teknologi, atau perubahan regulasi.

Sementara menurut **Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright (2023)**, beberapa persyaratan penting untuk perencanaan SDM yang efektif adalah:

- a. **Keterlibatan manajemen lini dan SDM:** Untuk berhasil, perencanaan SDM memerlukan keterlibatan aktif dari manajer lini serta departemen SDM. Ini memastikan bahwa kebutuhan tenaga kerja ditangani secara strategis dari berbagai level organisasi.

- b. **Peramalan yang akurat:** Proses peramalan kebutuhan tenaga kerja yang cermat dan terukur penting untuk menghindari kekurangan atau kelebihan tenaga kerja. Ini harus didukung oleh analisis pasar tenaga kerja dan tren industri.
- c. **Strategi pengembangan keterampilan:** Mencakup kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan untuk mengatasi kesenjangan kompetensi yang mungkin ada di masa depan, sesuai dengan perubahan teknologi dan tuntutan bisnis.

Perencanaan SDM yang efektif harus didasarkan pada analisis mendalam mengenai kebutuhan tenaga kerja yang tidak hanya mempertimbangkan jumlah, tetapi juga keterampilan, kompetensi, dan sikap yang diperlukan untuk memenuhi tujuan strategis perusahaan. Untuk mencapai keberhasilan perencanaan SDM, diperlukan koordinasi dan komunikasi yang efektif antara berbagai departemen dalam organisasi. Hal ini memastikan bahwa rencana SDM disusun berdasarkan informasi yang tepat dan relevan. Penggunaan sistem informasi SDM (HRIS) yang memadai dapat meningkatkan efisiensi proses perencanaan SDM, mulai dari peramalan kebutuhan tenaga kerja hingga monitoring kinerja karyawan secara real-time.

Perencanaan SDM yang efektif memerlukan beberapa persyaratan utama, termasuk keselarasan dengan strategi bisnis, data yang akurat, fleksibilitas dalam menghadapi perubahan lingkungan, keterlibatan manajemen, analisis kebutuhan tenaga kerja yang komprehensif, serta dukungan teknologi informasi. Semua persyaratan ini membantu organisasi dalam memastikan mereka memiliki tenaga kerja yang tepat untuk mendukung tujuan jangka panjang mereka.

3.7. TUJUAN, MANFAAT DAN HAMBATAN PERENCANAAN SDM

Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) bertujuan untuk memastikan bahwa organisasi memiliki tenaga kerja yang tepat, dengan keterampilan dan jumlah yang sesuai, untuk mencapai tujuan jangka panjang. Tujuan utama dari perencanaan SDM adalah untuk memprediksi dan memenuhi kebutuhan tenaga kerja di masa depan, serta mengelola dan mengembangkan potensi SDM yang ada. Dengan strategi perencanaan yang efektif, organisasi dapat meningkatkan efisiensi operasional, mendukung pengembangan karier karyawan, serta menjaga kelangsungan dan daya saing di pasar yang terus berubah. Perencanaan SDM yang baik juga memfasilitasi pengelolaan suksesi, pengurangan biaya rekrutmen, dan perbaikan dalam kualitas kerja secara keseluruhan. Tujuan Perencanaan SDM adalah sebagai berikut:

1. **Memenuhi kebutuhan tenaga kerja organisasi:** Perencanaan SDM membantu organisasi untuk memproyeksikan dan mengelola kebutuhan tenaga kerja di masa depan, baik dari segi jumlah maupun keterampilan yang diperlukan.
2. **Mengantisipasi perubahan dalam pasar tenaga kerja:** Perencanaan SDM membantu organisasi untuk merespons dinamika yang terjadi di lingkungan

eksternal, seperti perubahan teknologi, regulasi pemerintah, atau kondisi ekonomi yang mempengaruhi kebutuhan tenaga kerja.

3. **Mengoptimalkan penggunaan tenaga kerja:** Perencanaan SDM memastikan bahwa organisasi dapat memaksimalkan produktivitas tenaga kerja dengan menempatkan karyawan yang tepat di posisi yang sesuai dengan keterampilan dan kompetensinya.
4. **Mengurangi biaya perekrutan dan pelatihan:** Dengan perencanaan yang baik, organisasi dapat menghindari kekurangan atau kelebihan tenaga kerja, yang dapat mengurangi biaya perekrutan yang tidak perlu atau pelatihan yang berulang.
5. **Mendukung pertumbuhan dan pengembangan organisasi:** Perencanaan SDM yang efektif memungkinkan organisasi untuk memiliki talenta yang siap untuk mengisi posisi-posisi penting, baik melalui promosi internal atau rekrutmen eksternal, sehingga mendukung keberlanjutan dan pertumbuhan organisasi.

Manfaat dan hambatan perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) adalah dua aspek penting yang harus dipahami untuk mengoptimalkan perencanaan SDM dalam suatu organisasi. Berikut adalah penjelasan mengenai manfaat serta hambatan yang sering dihadapi dalam perencanaan SDM:

1. **Mengurangi Ketidakpastian Tenaga Kerja.** Dengan perencanaan SDM yang baik, perusahaan dapat mengantisipasi perubahan kebutuhan tenaga kerja, baik dari segi jumlah maupun kualitas, yang dapat dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal. Hal ini membantu mengurangi risiko kekurangan atau kelebihan tenaga kerja.
2. **Memastikan Ketersediaan Karyawan yang Kompeten.** Perencanaan SDM membantu organisasi memastikan bahwa mereka memiliki karyawan dengan keterampilan dan kompetensi yang tepat untuk memenuhi tuntutan bisnis masa depan. Ini juga mencakup identifikasi kebutuhan pelatihan untuk menutup kesenjangan keterampilan yang ada.
3. **Peningkatan Efisiensi Operasional.** Dengan mengalokasikan tenaga kerja sesuai dengan kebutuhan, perencanaan SDM dapat meningkatkan efisiensi operasional, karena tenaga kerja akan ditempatkan di posisi yang paling sesuai dengan keahlian dan kompetensinya.
4. **Mendukung Pengembangan Karir.** Perencanaan SDM memungkinkan perusahaan untuk merencanakan jalur karir bagi karyawan, sehingga menciptakan kesempatan pengembangan dan meningkatkan retensi karyawan. Hal ini juga membantu dalam perencanaan suksesi untuk posisi strategis.
5. **Pengendalian Biaya Tenaga Kerja.** Dengan merencanakan kebutuhan tenaga kerja secara tepat, perusahaan dapat menghindari pengeluaran yang tidak perlu, seperti biaya perekrutan mendadak, pelatihan yang tidak terencana, atau biaya lembur yang tinggi akibat kurangnya tenaga kerja.

6. **Meningkatkan Fleksibilitas Organisasi.** Perencanaan SDM yang baik memungkinkan organisasi untuk lebih fleksibel dan responsif terhadap perubahan dalam lingkungan bisnis, seperti perubahan teknologi, regulasi, atau permintaan pasar. Hal ini membantu perusahaan untuk tetap kompetitif.

Dalam implementasinya, perencanaan SDM sering kali menghadapi berbagai hambatan yang dapat menghalangi pencapaian tujuan tersebut. Hambatan utama meliputi kesulitan dalam memprediksi kebutuhan tenaga kerja jangka panjang, perubahan cepat dalam lingkungan eksternal seperti teknologi dan regulasi, serta resistensi terhadap perubahan dari dalam organisasi. Selain itu, keterbatasan sumber daya, baik dalam hal waktu, anggaran, maupun informasi yang akurat, juga dapat menghambat perencanaan yang efektif. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk mengatasi hambatan-hambatan ini dengan pendekatan yang adaptif dan berbasis data untuk memastikan keberhasilan perencanaan SDM **Hambatan Perencanaan SDM:**

1. **Ketidakpastian Lingkungan Eksternal.** Faktor eksternal seperti perubahan ekonomi, peraturan pemerintah, perkembangan teknologi, dan dinamika pasar tenaga kerja bisa sulit diprediksi. Ketidakpastian ini dapat menghambat akurasi perencanaan SDM, terutama dalam meramalkan kebutuhan tenaga kerja di masa depan.
2. **Kurangnya Data yang Akurat.** Perencanaan SDM memerlukan data yang akurat mengenai tenaga kerja saat ini dan prediksi kebutuhan masa depan. Jika data yang tersedia tidak lengkap atau tidak akurat, proses perencanaan SDM menjadi kurang efektif. Masalah ini sering terjadi di organisasi yang tidak memiliki sistem informasi SDM yang baik.
3. **Perubahan Organisasi Internal.** Perubahan dalam struktur organisasi, strategi bisnis, atau kepemimpinan dapat mempengaruhi kebutuhan tenaga kerja dan menghambat perencanaan SDM yang konsisten. Ketidakstabilan ini dapat membuat perencanaan SDM sulit untuk diterapkan secara efektif.
4. **Keterbatasan Sumber Daya.** Dalam beberapa kasus, perusahaan mungkin tidak memiliki anggaran atau sumber daya yang cukup untuk menjalankan program-program yang diidentifikasi selama proses perencanaan SDM, seperti pelatihan, pengembangan karir, atau perekrutan.
5. **Kurangnya Dukungan Manajemen.** Perencanaan SDM membutuhkan dukungan penuh dari manajemen puncak dan manajer lini. Jika mereka tidak melihat pentingnya atau tidak berpartisipasi dalam proses perencanaan SDM, hasilnya bisa menjadi kurang efektif.
6. **Kekakuan dalam Sistem Organisasi.** Beberapa organisasi memiliki struktur dan kebijakan yang terlalu kaku, sehingga sulit untuk menyesuaikan diri dengan rencana SDM yang dinamis dan adaptif. Hal ini dapat menyebabkan ketidakmampuan untuk merespons kebutuhan tenaga kerja yang berubah dengan cepat.

Perencanaan SDM menawarkan banyak manfaat bagi organisasi, seperti efisiensi tenaga kerja, pengurangan biaya, serta peningkatan fleksibilitas dan pengembangan karir. Namun, proses ini juga menghadapi berbagai hambatan, termasuk ketidakpastian lingkungan, keterbatasan sumber daya, dan kurangnya dukungan manajemen. Untuk mengatasi hambatan tersebut, organisasi perlu mengadopsi pendekatan yang fleksibel dan berbasis data dalam perencanaan SDM.

3.8. INTISARI



Gambar 3.2: Proses Perencanaan SDM

Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu komponen vital dalam manajemen organisasi yang berfungsi untuk memastikan bahwa setiap aspek SDM dapat mendukung pencapaian tujuan jangka panjang perusahaan. Dengan semakin kompleksnya tantangan dalam lingkungan bisnis yang dinamis, perencanaan SDM

menjadi langkah strategis yang harus dilakukan secara sistematis dan terstruktur. Melalui perencanaan yang matang, organisasi dapat merumuskan strategi untuk memperoleh tenaga kerja dengan keterampilan yang tepat, mengelola potensi yang ada, serta mempersiapkan diri untuk menghadapi tantangan masa depan. Proses ini bersifat siklus yang berkelanjutan, di mana setiap tahapannya saling berkaitan untuk menciptakan keselarasan antara kebutuhan SDM dan tujuan organisasi.

1. **Analisis Lingkungan & Situasi.** Langkah pertama dalam perencanaan SDM adalah melakukan evaluasi menyeluruh terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi organisasi, baik dari dalam maupun luar. Ini mencakup pemahaman mendalam mengenai visi dan budaya organisasi, serta pemetaan terhadap perubahan regulasi, dinamika ekonomi, kemajuan teknologi, dan pergeseran demografis yang dapat memengaruhi pasar tenaga kerja. Dengan kata lain, ini adalah upaya untuk menyesuaikan sumber daya manusia dengan segala peluang dan tantangan yang ada di lingkungan sekitar.
2. **Penilaian & Peramalan Kebutuhan SDM.** Pada tahap ini, organisasi akan menggali lebih dalam untuk memahami kebutuhan spesifik terkait jumlah,

keterampilan, dan kompetensi tenaga kerja yang diperlukan. Tidak hanya fokus pada kondisi saat ini, tetapi juga memproyeksikan kebutuhan di masa depan, berdasarkan tren perkembangan organisasi dan dunia kerja. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa setiap keputusan terkait SDM selalu relevan dan siap menghadapi tantangan yang ada di depan.

3. **Audit & Peramalan Ketersediaan SDM.** Evaluasi kondisi tenaga kerja yang ada menjadi kunci dalam mengetahui sejauh mana organisasi siap menghadapi permintaan SDM yang akan datang. Pada tahap ini, organisasi akan menilai keberadaan sumber daya manusia yang tersedia, apakah ada kesenjangan antara jumlah karyawan yang ada dan yang dibutuhkan, serta bagaimana perputaran tenaga kerja, pensiun, atau kemungkinan turnover akan mempengaruhi kelangsungan organisasi.
4. **Pengembangan Strategi & Rencana Tindakan.** Setelah mengetahui kebutuhan dan kondisi tenaga kerja yang ada, organisasi perlu merancang strategi yang tepat untuk menjembatani kesenjangan tersebut. Strategi ini mencakup perencanaan rekrutmen yang selektif, pelatihan yang berkesinambungan, pengembangan karir yang terarah, serta kebijakan retensi untuk menjaga kualitas dan loyalitas karyawan. Tidak hanya itu, organisasi juga perlu mempersiapkan suksesi yang matang agar ada kontinuitas dalam pengelolaan SDM yang berkelanjutan.
5. **Implementasi Rencana SDM.** Setelah strategi disusun, tahap berikutnya adalah menerjemahkannya ke dalam aksi nyata. Ini meliputi rekrutmen yang selektif dan berbasis kebutuhan, pelatihan yang disesuaikan dengan perkembangan teknologi dan industri, serta penataan jabatan yang menciptakan jalur karir jelas bagi setiap individu. Setiap langkah dirancang untuk menyesuaikan potensi SDM dengan kebutuhan organisasi, sehingga tercapai keselarasan yang efektif dan efisien.
6. **Evaluasi & Pemantauan.** Proses perencanaan SDM bukanlah hal yang statis, melainkan suatu siklus berkelanjutan. Oleh karena itu, setelah implementasi, penting untuk melakukan evaluasi secara berkala guna menilai apakah strategi yang diterapkan memberikan dampak yang diinginkan. Di sinilah pentingnya perbaikan yang terus-menerus, dengan merespons perubahan yang ada dan menyesuaikan langkah-langkah SDM agar selalu relevan dengan tuntutan pasar dan perkembangan organisasi.

Menurut Dessler (2020), perencanaan SDM yang efektif tidak hanya melibatkan identifikasi kebutuhan tenaga kerja, tetapi juga memerlukan pemahaman mendalam mengenai sumber pekerja yang tersedia. Dessler menjelaskan bahwa organisasi dapat memanfaatkan berbagai sumber pekerja yang saling melengkapi untuk memenuhi kebutuhan yang terus berkembang. Sumber internal, seperti promosi dan rotasi jabatan, memberikan peluang pengembangan karier dan mengoptimalkan potensi karyawan yang sudah ada. Sumber eksternal membuka akses kepada keterampilan baru dan perspektif yang berbeda, yang sangat penting untuk inovasi dan adaptasi organisasi. Selain itu, pengaturan kerja alternatif menawarkan fleksibilitas dalam

menghadapi tuntutan pasar yang berubah cepat, sementara cadangan tenaga kerja strategis memastikan kesiapan organisasi dalam menghadapi kebutuhan mendesak di masa depan. Dengan demikian, strategi perencanaan SDM yang komprehensif harus mampu mengintegrasikan berbagai sumber pekerja untuk menciptakan organisasi yang gesit, berdaya saing, dan berkelanjutan.

Perencanaan SDM adalah proses yang tidak hanya berfokus pada pemenuhan kebutuhan tenaga kerja saat ini, tetapi juga mempersiapkan organisasi untuk menghadapi tantangan dan peluang di masa depan. Proses ini melibatkan analisis yang mendalam terhadap faktor internal dan eksternal yang memengaruhi ketersediaan dan kebutuhan SDM, serta merancang strategi yang fleksibel dan adaptif agar dapat mengantisipasi perubahan pasar tenaga kerja. Dessler menekankan bahwa keberhasilan perencanaan SDM tidak hanya bergantung pada kemampuan untuk merekrut dan mempertahankan karyawan yang tepat, tetapi juga pada kemampuan organisasi untuk mengelola potensi yang ada, meningkatkan keterampilan, dan merancang jalur karir yang jelas. Dengan demikian, perencanaan SDM harus selalu menjadi proses yang dinamis dan terintegrasi dalam strategi organisasi secara keseluruhan.

3.9. STUDI KASUS

Studi Kasus Perencanaan SDM yang Efektif, Implementasi di Perusahaan Multinasional Google

Google, sebagai salah satu perusahaan teknologi terbesar di dunia, memiliki beragam lini bisnis yang mencakup layanan pencarian internet, periklanan, sistem operasi Android, serta layanan cloud. Dengan jumlah karyawan yang tersebar di seluruh dunia, Google menghadapi tantangan unik dalam perencanaan sumber daya manusia (SDM) untuk memastikan bahwa mereka memiliki talenta yang tepat di berbagai bidang teknologi yang terus berkembang.

Google menghadapi sejumlah tantangan penting dalam pengelolaan sumber daya manusianya. Salah satu masalah utama adalah **perubahan teknologi yang sangat cepat**, terutama dalam bidang kecerdasan buatan (AI) dan machine learning (ML). Perubahan ini menuntut Google untuk terus mencari dan mengembangkan tenaga kerja dengan keterampilan mutakhir agar dapat mempertahankan daya saingnya. Selain itu, perusahaan juga harus menghadapi **persaingan talenta di pasar global**, di mana mereka bersaing ketat dengan raksasa teknologi lain seperti Amazon, Apple, dan Microsoft untuk merekrut talenta terbaik di bidang pengembangan perangkat lunak, data science, dan keamanan siber. Tantangan berikutnya adalah memastikan adanya **diversifikasi dan inovasi** dalam tenaga kerja. Sebagai perusahaan global, Google dituntut untuk membangun tim yang beragam dari sisi budaya, keahlian, dan latar belakang, sehingga dapat menciptakan lingkungan kerja yang inklusif sekaligus mendorong lahirnya inovasi berkelanjutan.

Google melakukan perencanaan SDM dengan menggunakan pendekatan data-driven untuk memahami kebutuhan tenaga kerja dan mengatasi tantangan yang dihadapinya. Berikut adalah langkah-langkah utama dalam proses perencanaan SDM Google:

1. **Analisis Kebutuhan SDM Berdasarkan Data:** Google menggunakan analisis berbasis data untuk memprediksi kebutuhan tenaga kerja di masa depan. Mereka menggabungkan tren teknologi, permintaan pelanggan, dan perkembangan internal untuk menentukan posisi-posisi yang paling dibutuhkan dalam beberapa tahun ke depan. Bidang-bidang utama yang menjadi fokus adalah **AI/ML**, **cloud computing**, dan **keamanan siber**.
2. **Peramalan Kebutuhan Tenaga Kerja Jangka Panjang:** Berdasarkan analisis tersebut, Google memproyeksikan kebutuhan tenaga kerja untuk lima tahun ke depan, terutama dalam posisi-posisi strategis yang berkaitan dengan inovasi teknologi dan pengembangan produk baru. Misalnya, mereka merencanakan untuk menambah 1.000 insinyur AI dalam tiga tahun ke depan, di berbagai lokasi kantor global mereka.
3. **Strategi Rekrutmen Global:** Google menggunakan strategi rekrutmen global yang komprehensif, yang mencakup perekrutan dari universitas-universitas terkemuka di seluruh dunia serta memperluas jaringan rekrutmen melalui acara-acara teknologi, hackathon, dan konferensi. Google juga memanfaatkan program referral internal, yang memungkinkan karyawan untuk merekomendasikan talenta yang sesuai dengan nilai dan budaya perusahaan.
4. **Program Pengembangan Karyawan Internal:** Google memberikan perhatian khusus pada pengembangan karyawan internal melalui berbagai program pelatihan, termasuk sertifikasi di bidang AI dan cloud computing. Melalui **Google Academy**, perusahaan mengadakan pelatihan intensif bagi karyawan agar terus mengikuti perkembangan teknologi terbaru. Mereka juga memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengikuti proyek-proyek besar, sehingga meningkatkan keterampilan teknis dan manajerial mereka.
5. **Penggunaan Teknologi HRIS untuk Mengelola SDM Secara Efektif:** Google mengandalkan **Human Resource Information System (HRIS)** untuk mengelola kebutuhan SDM secara efektif. Dengan HRIS, mereka dapat memantau data kinerja karyawan, mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, dan merencanakan jalur karier karyawan secara lebih transparan. HRIS ini juga memungkinkan Google untuk merencanakan suksesi bagi posisi-posisi kunci dalam perusahaan.
6. **Promosi Diversitas dan Inklusi:** Google memahami pentingnya diversitas dalam menciptakan inovasi. Oleh karena itu, dalam perencanaan SDM, mereka secara aktif mendorong diversifikasi tim dengan merekrut tenaga kerja dari berbagai latar belakang budaya, gender, dan etnis. Program seperti **Women**

Techmakers dan **Google for Startups** membantu menarik talenta perempuan dan pengusaha dari komunitas yang kurang terwakili.

Hasil dari perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) yang efektif di Google mencerminkan betapa strateginya peran SDM dalam mendorong perkembangan dan keunggulan kompetitif perusahaan. Berikut adalah beberapa pencapaian signifikan yang berhasil diraih:

1. **Keberhasilan dalam Meningkatkan Keahlian Teknologi:** Dalam kurun waktu tiga tahun terakhir, Google telah berhasil merekrut dan melatih lebih dari 5.000 karyawan di bidang Kecerdasan Buatan (AI) dan Pembelajaran Mesin (ML). Inisiatif ini tidak hanya memperkuat fondasi teknologi perusahaan, tetapi juga berperan penting dalam mempercepat proses inovasi berbasis kecerdasan buatan, yang saat ini menjadi pilar utama dalam pengembangan produk dan layanan Google.
2. **Peningkatan Retensi Karyawan:** Penerapan jalur pengembangan karir yang lebih terstruktur dan program pelatihan yang lebih terarah telah memberikan dampak positif terhadap tingkat retensi karyawan di Google. Keberhasilan ini semakin diperkuat dengan program rotasi internasional yang memberi peluang bagi karyawan untuk memperluas wawasan dan pengalaman mereka di berbagai lokasi global. Dengan demikian, tingkat kepuasan karyawan juga meningkat, karena mereka merasa dihargai dan diberdayakan untuk berkembang bersama perusahaan.
3. **Diversitas yang Lebih Tinggi:** Salah satu pencapaian signifikan dalam perencanaan SDM di Google adalah berhasilnya perusahaan dalam meningkatkan diversitas dan inklusi di tempat kerja. Dalam tiga tahun terakhir, representasi perempuan dan kelompok minoritas dalam posisi teknologi mengalami peningkatan sebesar 30%. Program-program keberagaman ini tidak hanya mencerminkan komitmen Google terhadap kesetaraan kesempatan, tetapi juga turut mendorong budaya inovasi yang lebih kaya, yang pada gilirannya memperkuat posisi Google sebagai pemimpin dalam industri teknologi.

Perencanaan SDM yang efektif di Google menunjukkan bahwa dengan memanfaatkan data, mendukung pelatihan berkelanjutan, dan merancang strategi rekrutmen yang matang, perusahaan dapat menghadapi tantangan teknologi yang terus berkembang. Lebih dari itu, dengan menciptakan lingkungan yang lebih inklusif dan beragam, Google tidak hanya berhasil menarik talenta terbaik, tetapi juga terus mendorong inovasi dan mempertahankan posisinya sebagai pemimpin di pasar global.

BAB 4

REKRUTMEN

Dalam konteks manajemen sumber daya manusia (SDM), perencanaan selalu dilakukan lebih dahulu daripada pengadaan. Perencanaan SDM adalah proses yang bertujuan untuk memprediksi dan mempersiapkan kebutuhan tenaga kerja, sedangkan pengadaan SDM merupakan langkah praktis untuk memenuhi kebutuhan tersebut melalui proses seperti rekrutmen dan seleksi. Perencanaan SDM membantu organisasi menentukan kebutuhan tenaga kerja, baik dari segi jumlah maupun kualifikasi, sesuai dengan tujuan jangka panjangnya. Sebelum pengadaan dilakukan, organisasi harus mengetahui berapa banyak karyawan yang dibutuhkan, kapan mereka dibutuhkan, dan apa keterampilan yang diperlukan.

Dengan perencanaan yang matang, pengadaan SDM dapat dilakukan secara lebih efisien, karena proses rekrutmen dan seleksi akan lebih terfokus pada kebutuhan spesifik yang telah direncanakan. Tanpa perencanaan, pengadaan bisa tidak tepat sasaran, yang mengakibatkan rekrutmen yang tidak efisien atau perekrutan karyawan yang tidak sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Perencanaan SDM memastikan bahwa pengadaan SDM selaras dengan strategi bisnis perusahaan. Jika perusahaan merencanakan ekspansi atau pengembangan produk baru, perencanaan SDM akan memperhitungkan kebutuhan tenaga kerja tambahan atau spesialis baru, yang kemudian ditindaklanjuti dengan pengadaan.

Perencanaan lebih dahulu dilakukan sebelum pengadaan karena perencanaan menyediakan arah dan tujuan yang jelas bagi pengadaan SDM, sehingga organisasi dapat memastikan bahwa tenaga kerja yang direkrut sesuai dengan kebutuhan dan tujuan jangka panjangnya. Pengadaan sumber daya manusia (SDM) dan perencanaan SDM merupakan bagian dari siklus manajemen SDM yang bertujuan untuk memastikan bahwa organisasi memiliki tenaga kerja yang tepat, dalam jumlah yang tepat, dengan keterampilan yang sesuai, pada waktu yang tepat. Perencanaan SDM adalah proses sistematis yang dilakukan untuk memperkirakan dan memproyeksikan kebutuhan tenaga kerja suatu organisasi di masa mendatang, baik dari segi jumlah maupun keterampilan. Dengan kata lain, perencanaan SDM merupakan pondasi dan menyediakan peta jalan yang akan membantu organisasi dalam melakukan pengadaan SDM. Tanpa perencanaan SDM yang matang, pengadaan SDM bisa menjadi reaktif dan tidak efisien.

Dalam perencanaan SDM, organisasi mempertimbangkan berbagai faktor, seperti: kebutuhan bisnis jangka pendek dan jangka panjang, kualifikasi dan

keterampilan yang dibutuhkan, proyeksi pensiun, turnover karyawan, atau ekspansi bisnis, ketersediaan anggaran untuk perekrutan dan pelatihan. Perencanaan SDM kemudian menentukan strategi pengadaan SDM yang diperlukan untuk mengisi kebutuhan tenaga kerja tersebut. Pengadaan SDM (melalui rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan penempatan) adalah cara untuk memenuhi kebutuhan yang sudah dipetakan oleh perencanaan SDM. Pengadaan SDM adalah proses praktis yang mengikuti perencanaan SDM. Jika perencanaan SDM menentukan *apa* dan *kapan* kebutuhan tenaga kerja, pengadaan SDM fokus pada *bagaimana* cara mendapatkan dan menempatkan tenaga kerja yang tepat.

Pengadaan SDM meliputi: a) **Rekrutmen**, yaitu menarik calon kandidat yang sesuai berdasarkan kebutuhan yang telah ditentukan oleh perencanaan SDM. b) **Seleksi**, ialah memilih kandidat yang paling sesuai dengan posisi dan kualifikasi yang dibutuhkan. c) **Penempatan**, yaitu menempatkan kandidat yang terpilih pada posisi yang tepat dalam organisasi. d) **Pelatihan dan pengembangan** adalah mengembangkan keterampilan kandidat yang direkrut agar sesuai dengan kebutuhan organisasi. Dengan demikian, pengadaan SDM adalah pelaksanaan dari rencana tenaga kerja yang sudah dirumuskan. Jika perencanaan SDM tidak dilakukan dengan baik, maka pengadaan SDM dapat menjadi tidak efektif dan tidak efisien.

Perencanaan SDM menentukan jumlah dan jenis tenaga kerja yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi. Pengadaan SDM menjamin bahwa tenaga kerja tersebut tersedia tepat waktu dan dengan kualifikasi yang diperlukan. Melalui proses rekrutmen, seleksi, dan penempatan yang efektif, pengadaan SDM memastikan bahwa rencana yang telah dibuat dapat diimplementasikan. Contoh: Jika perencanaan SDM memproyeksikan bahwa organisasi membutuhkan 20 karyawan baru dalam setahun untuk mendukung ekspansi, maka pengadaan SDM akan memastikan bahwa jumlah tersebut terpenuhi melalui proses rekrutmen dan seleksi yang tepat. Jika perencanaan SDM memutuskan bahwa organisasi membutuhkan tenaga kerja dengan keterampilan teknologi baru, pengadaan SDM akan bertanggung jawab mencari atau melatih SDM dengan keterampilan tersebut. Perencanaan SDM memungkinkan organisasi untuk merencanakan sumber daya yang diperlukan, termasuk anggaran dan waktu untuk pengadaan SDM. Pengadaan SDM yang terstruktur dan terencana, yang didasarkan pada rencana SDM, menghindarkan perusahaan dari pemborosan, misalnya, dalam hal biaya rekrutmen mendadak atau pelatihan yang tidak efisien. Jika perencanaan SDM menetapkan bahwa perusahaan memerlukan tenaga kerja yang ahli di bidang tertentu, proses pengadaan SDM akan diarahkan untuk mendapatkan kandidat dengan keahlian itu. Dengan kata lain, pengadaan SDM berfungsi untuk memastikan bahwa karyawan yang diperoleh sesuai dengan profil yang diidentifikasi dalam perencanaan SDM.

Perencanaan SDM juga mempertimbangkan faktor eksternal seperti dinamika pasar tenaga kerja, tren teknologi, dan perubahan demografi. Pengadaan SDM kemudian disesuaikan dengan hasil analisis tersebut. Misalnya, jika pasar tenaga kerja

menunjukkan kekurangan tenaga kerja terampil di bidang teknologi, maka perencanaan SDM akan memetakan kebutuhan ini, dan pengadaan SDM harus menyesuaikan dengan strategi seperti pelatihan internal, kemitraan dengan institusi pendidikan, atau perekrutan global.

Pengadaan SDM dan perencanaan SDM sangat erat dan saling melengkapi. Perencanaan SDM menyediakan kerangka kerja yang terstruktur mengenai kebutuhan tenaga kerja masa depan organisasi, sementara pengadaan SDM bertugas untuk melaksanakan rencana tersebut melalui proses rekrutmen, seleksi, penempatan, dan pengembangan. Pengadaan SDM yang baik tidak dapat dilakukan tanpa perencanaan SDM yang matang, karena keduanya merupakan elemen penting untuk memastikan bahwa organisasi memiliki sumber daya manusia yang tepat, dalam jumlah yang tepat, dengan keterampilan yang sesuai, pada waktu yang dibutuhkan.

4.1. DEFINISI REKRUTMEN

Berdasarkan penjelasan-penjelasan diatas, maka rekrutmen dan perencanaan sumber daya manusia (SDM) keduanya merupakan komponen penting dalam manajemen SDM yang berfokus pada memenuhi kebutuhan tenaga kerja organisasi. Perencanaan SDM adalah proses di mana organisasi mengidentifikasi kebutuhan tenaga kerja di masa mendatang berdasarkan tujuan strategisnya. Hal ini meliputi analisis terhadap jumlah, kualitas, dan keterampilan tenaga kerja yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan tersebut. Rekrutmen menjadi langkah yang diambil setelah perencanaan SDM untuk mengisi kebutuhan tenaga kerja yang telah diidentifikasi. Dengan kata lain, perencanaan SDM menetapkan "apa" yang dibutuhkan, sedangkan rekrutmen berfokus pada "bagaimana" mendapatkan tenaga kerja tersebut.

Perencanaan SDM yang baik akan memberikan panduan tentang: **Jumlah tenaga kerja** yang dibutuhkan, **Kualifikasi dan keterampilan** spesifik yang harus dimiliki oleh calon pekerja dan **Waktu** yang tepat untuk memulai proses rekrutmen guna memenuhi kebutuhan tenaga kerja pada saat yang diperlukan. Rekrutmen adalah salah satu langkah utama dalam mengimplementasikan hasil dari perencanaan SDM. Setelah organisasi mengetahui berapa banyak tenaga kerja yang dibutuhkan dan jenis kualifikasi yang diperlukan, rekrutmen dilaksanakan untuk menarik kandidat yang sesuai. Rekrutmen yang efektif memungkinkan organisasi untuk mendapatkan kandidat berkualifikasi sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan dalam perencanaan SDM.

Rekrutmen membantu perusahaan: **Mengisi kekosongan posisi** sesuai kebutuhan yang telah diproyeksikan dalam perencanaan, **Menarik kandidat** yang cocok dengan profil yang diidentifikasi dalam perencanaan SDM dan **Mengimbangi perubahan pasar tenaga kerja**, dengan menyesuaikan metode dan strategi rekrutmen sesuai kebutuhan organisasi yang berkembang. Perencanaan SDM menentukan kapan organisasi harus mulai mencari tenaga kerja baru berdasarkan proyeksi kebutuhan

jangka pendek dan jangka panjang, atau dapat disebut bahwa perencanaan menyediakan kerangka waktu bagi rekrutmen. Hal ini membantu menghindari perekrutan mendadak atau reaktif yang dapat menyebabkan kekurangan staf atau rekrutmen yang kurang sesuai. Sebagai contoh: Pertama, jika perencanaan SDM memproyeksikan bahwa dalam enam bulan mendatang akan ada peningkatan volume kerja atau ada beberapa pegawai yang akan pensiun, maka rekrutmen dapat dimulai beberapa bulan sebelumnya agar organisasi tidak kekurangan tenaga kerja. Kedua, proses suksesi juga merupakan bagian dari perencanaan SDM, di mana rekrutmen bertujuan untuk menyiapkan tenaga kerja baru yang akan menggantikan posisi kunci yang kosong.

Rekrutmen memastikan bahwa kandidat yang direkrut memiliki kualifikasi, keterampilan, dan pengalaman yang sesuai dengan kebutuhan organisasi yang telah dirumuskan dalam perencanaan SDM. Kesesuaian ini penting untuk memastikan bahwa tenaga kerja yang diperoleh dapat mendukung strategi dan tujuan jangka panjang organisasi. Apabila perencanaan SDM tidak dilakukan dengan baik, organisasi mungkin akan menghadapi masalah seperti: a) kurangnya tenaga kerja yang memadai, karena kebutuhan tenaga kerja tidak terprediksi dengan baik. b) kandidat yang kurang sesuai, karena rekrutmen tidak didasarkan pada kebutuhan yang jelas.

Perencanaan SDM membantu organisasi dalam meminimalkan biaya rekrutmen dan memastikan bahwa proses rekrutmen berjalan dengan efisien. Dengan perencanaan SDM yang baik, organisasi dapat menghindari biaya tambahan yang diakibatkan oleh rekrutmen yang tidak tepat, seperti biaya pelatihan atau penggantian tenaga kerja yang tidak sesuai. Rekrutmen adalah bagian implementasi dari perencanaan SDM yang berfokus pada memenuhi kebutuhan tenaga kerja organisasi. Perencanaan SDM menyediakan arah strategis untuk mengetahui jumlah, jenis, dan waktu kebutuhan tenaga kerja, sementara rekrutmen bertugas menarik kandidat yang sesuai dengan kualifikasi dan kebutuhan tersebut.

Rekrutmen yang efektif bergantung pada perencanaan SDM yang baik agar organisasi dapat mencapai tujuannya dengan dukungan tenaga kerja yang tepat. Rekrutmen berfungsi sebagai gerbang awal dalam pengadaan SDM. Proses ini berperan untuk memastikan bahwa perusahaan memiliki akses ke kandidat potensial yang bisa menjadi bagian dari tenaga kerja perusahaan. Rekrutmen yang efektif membantu organisasi dalam mengidentifikasi, menarik, dan mempertimbangkan calon pekerja terbaik yang nantinya akan diproses lebih lanjut dalam pengadaan SDM melalui seleksi dan penempatan. Kesuksesan pengadaan SDM sangat bergantung pada bagaimana perusahaan menjalankan proses rekrutmen, karena jika rekrutmen tidak dijalankan dengan baik, perusahaan operasional perusahaan tidak dapat berjalan secara maksimal.

Pravin Durai (2011) dalam bukunya *Human Resource Management* mendefinisikan rekrutmen sebagai proses mencari dan menarik kandidat yang sesuai

untuk dipekerjakan dalam sebuah organisasi. Rekrutmen bukan hanya sebatas mengisi kekosongan posisi, tetapi juga mempertimbangkan kesesuaian antara kandidat dengan kebutuhan dan budaya organisasi. Proses ini melibatkan pengidentifikasian sumber-sumber kandidat, baik internal maupun eksternal, serta berbagai metode untuk menginformasikan posisi yang tersedia kepada kandidat yang potensial. Garry Dessler (2020) menjelaskan bahwa rekrutmen adalah proses menemukan atau menarik pelamar kerja yang berkualifikasi untuk mengisi posisi yang kosong dalam sebuah organisasi. Rekrutmen merupakan langkah awal dalam proses seleksi tenaga kerja yang melibatkan pengumpulan informasi mengenai kualifikasi calon pekerja dan kesesuaian mereka dengan kebutuhan perusahaan. Tujuannya adalah untuk mendapatkan sebanyak mungkin kandidat yang sesuai agar perusahaan dapat memilih yang terbaik.

Noe et al. (2023) dalam *Fundamentals of Human Resource Management* mendefinisikan rekrutmen sebagai proses atau kegiatan untuk menarik sekelompok pelamar yang berkualifikasi untuk melamar pekerjaan di sebuah organisasi. Mereka menekankan pentingnya merancang proses rekrutmen yang efektif agar organisasi dapat memenuhi kebutuhan sumber daya manusia dengan mempertimbangkan kualitas kandidat dan relevansi mereka terhadap posisi yang diinginkan.

Kesimpulan dari definisi rekrutmen menurut **Pravin Durai**, **Garry Dessler**, dan **Noe et al.** dalam karya-karya mereka mengenai manajemen sumber daya manusia adalah bahwa **rekrutmen** merupakan proses penting untuk **menarik** dan **mendapatkan calon karyawan yang memenuhi syarat** sesuai dengan kebutuhan organisasi melalui metode yang efektif. Proses ini tidak hanya berfokus pada jumlah pelamar yang diterima, tetapi juga memastikan bahwa pelamar tersebut memiliki kualifikasi dan kompetensi yang dibutuhkan oleh organisasi untuk memenuhi strategi bisnis jangka panjang.

4.2. FITUR REKRUTMEN

Fitur rekrutmen menurut Pravin Durai (2011), Garry Dessler (2020), dan Noe et al. (2023) menyoroti berbagai aspek penting dalam proses rekrutmen. Ketiga ahli ini menekankan bagaimana rekrutmen harus menjadi proses strategis yang efektif untuk menarik tenaga kerja berkualitas, dengan beberapa fitur utama yang dapat diidentifikasi.

Dalam bukunya, Pravin Durai mengidentifikasi beberapa fitur penting yang terkait dengan rekrutmen sebagai berikut:

- a. Proses Proaktif: Rekrutmen bukan hanya tentang mengisi posisi yang kosong, tetapi juga tentang mencari calon-calon potensial sebelum ada kebutuhan mendesak. Ini bertujuan untuk membangun kumpulan kandidat yang siap direkrut.

- b. Sumber Internal dan Eksternal: Durai menekankan pentingnya menggunakan berbagai sumber untuk rekrutmen, termasuk sumber internal (misalnya promosi, transfer) dan sumber eksternal (misalnya iklan pekerjaan, agen perekrutan, kampus rekrutmen).
- c. Efektivitas dalam Memenuhi Kebutuhan Perusahaan: Salah satu fitur utama rekrutmen adalah kemampuannya untuk menarik kandidat yang sesuai dengan kualifikasi yang telah ditentukan dalam perencanaan SDM. Efektivitas ini berfokus pada mencari kandidat yang memenuhi standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan.
- d. Kesesuaian dengan Budaya Organisasi: Selain kualifikasi teknis, Durai juga menekankan pentingnya mencari calon yang sesuai dengan nilai dan budaya organisasi, karena ini akan mempengaruhi integrasi mereka dalam perusahaan.

Garry Dessler (2020) dan Noe et al. (2023) memberikan beberapa fitur utama rekrutmen:

- a. Menarik Kandidat Berkualitas: Fokus utama dari rekrutmen menurut Dessler adalah menarik kandidat terbaik melalui strategi yang terencana. Ini mencakup penggunaan metode rekrutmen yang tepat untuk menjangkau calon-calon yang berkualifikasi.
- b. Proses Berkelanjutan: Rekrutmen menurut Dessler adalah proses yang terus berjalan, di mana perusahaan secara aktif mencari kandidat, bahkan ketika tidak ada posisi yang langsung tersedia, sehingga ada kumpulan kandidat siap pakai.
- c. Pemanfaatan Teknologi: Dessler juga mencatat pentingnya menggunakan teknologi dalam rekrutmen, seperti situs pencarian kerja, media sosial, dan sistem pelacakan pelamar (ATS), yang dapat meningkatkan efisiensi proses rekrutmen dan memberikan akses ke kandidat global.
- d. Pengalaman Kandidat (Candidate Experience): Dessler menggarisbawahi pentingnya memberikan pengalaman positif kepada kandidat selama proses rekrutmen, karena hal ini akan mempengaruhi pandangan mereka terhadap perusahaan dan dapat membantu memperkuat reputasi organisasi sebagai tempat kerja yang baik.
- e. Kesesuaian dengan Rencana Bisnis: Rekrutmen harus selaras dengan strategi bisnis perusahaan. Artinya, rekrutmen tidak hanya berfokus pada mengisi posisi kosong, tetapi juga mendukung tujuan jangka panjang perusahaan dengan memastikan bahwa orang-orang yang direkrut dapat berkontribusi pada pertumbuhan dan perkembangan perusahaan.
- f. Fokus pada Kualitas Kandidat: Noe et al. menekankan bahwa kualitas kandidat lebih penting daripada kuantitas pelamar. Oleh karena itu, rekrutmen yang sukses adalah rekrutmen yang dapat mengidentifikasi dan menarik kandidat berkualitas yang memiliki kompetensi yang dibutuhkan.

- g. Keanekaragaman dan Inklusi: Noe et al. juga menekankan pentingnya menciptakan tenaga kerja yang beragam melalui proses rekrutmen. Ini mencakup mengembangkan strategi yang dapat menarik kandidat dari berbagai latar belakang untuk membangun tim yang inklusif dan beragam.
- h. Pencitraan dan Branding Perusahaan: Salah satu fitur penting dari rekrutmen menurut Noe et al. adalah pencitraan perusahaan. Rekrutmen berfungsi sebagai alat untuk membangun reputasi perusahaan di pasar tenaga kerja, yang akan menarik talenta berkualitas tinggi dan meningkatkan peluang rekrutmen yang berhasil.

Fitur-fitur ini penting untuk membangun tenaga kerja yang kompeten, beragam, dan sesuai dengan tujuan perusahaan. Dari ketiga ahli di atas, maka beberapa fitur kunci rekrutmen adalah:

1. Proaktif: Rekrutmen bukan hanya untuk mengisi posisi yang kosong, tetapi juga untuk membangun kumpulan calon-calon potensial sebelum ada kebutuhan mendesak.
2. Pemanfaatan Teknologi: Penggunaan teknologi dalam rekrutmen sangat penting untuk meningkatkan efisiensi dan akses ke kandidat global.
3. Kesesuaian dengan Strategi Bisnis dan Budaya Organisasi: Proses rekrutmen harus selaras dengan tujuan strategis perusahaan dan memastikan kandidat yang direkrut sesuai dengan budaya perusahaan.
4. Fokus pada Kualitas Kandidat dan Pengalaman Mereka: Rekrutmen harus memastikan bahwa kandidat yang terpilih memiliki kualitas yang dibutuhkan serta memberikan pengalaman positif bagi semua pelamar.
5. Keanekaragaman dan Inklusi: Rekrutmen juga harus memastikan bahwa proses ini mendukung keragaman dan inklusi dalam tenaga kerja.

4.3. KEBIJAKAN REKRUTMEN

Kebijakan rekrutmen adalah serangkaian pedoman atau prinsip yang ditetapkan oleh suatu organisasi untuk mengatur dan mengelola proses rekrutmen. Kebijakan ini bertujuan untuk memastikan bahwa rekrutmen dilakukan secara efektif, adil, dan sesuai dengan tujuan strategis perusahaan. Kebijakan rekrutmen mencakup berbagai aspek yang berkaitan dengan bagaimana organisasi menarik, memilih, dan mengontrak calon karyawan.

Kebijakan rekrutmen merupakan landasan penting bagi setiap organisasi dalam memperoleh tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan dan strategi jangka panjang. Sebuah kebijakan rekrutmen yang baik harus disusun secara komprehensif, dengan memperhatikan berbagai aspek mulai dari tujuan hingga evaluasi akhir, agar proses rekrutmen dapat berjalan efektif, adil, dan berkesinambungan. Beberapa unsur penting

yang perlu diperhatikan dalam merumuskan kebijakan rekrutmen adalah sebagai berikut:

- a. **Pertama, tujuan rekrutmen.** Organisasi perlu menetapkan tujuan yang jelas dan terukur mengenai kebutuhan tenaga kerja, baik dari segi jumlah maupun kualitas. Tujuan ini harus sejalan dengan strategi bisnis organisasi, misalnya dalam menambah kapasitas produksi, memperkuat kompetensi tertentu, atau mengisi posisi yang kritis bagi keberlanjutan operasional. Dengan adanya tujuan yang terarah, proses rekrutmen tidak hanya berfokus pada pengisian kekosongan jabatan, tetapi juga mendukung pencapaian visi dan misi organisasi secara keseluruhan.
- b. **Kedua, metode rekrutmen.** Pemilihan metode rekrutmen yang tepat sangat menentukan keberhasilan dalam menarik kandidat potensial. Rekrutmen dapat dilakukan melalui jalur internal, misalnya dengan promosi dan rotasi karyawan, untuk memberikan kesempatan pengembangan karier sekaligus memanfaatkan potensi yang sudah ada. Di sisi lain, rekrutmen eksternal dilakukan dengan memanfaatkan berbagai saluran, seperti iklan lowongan, kerja sama dengan lembaga pendidikan, job fair, hingga media sosial. Pemilihan metode yang sesuai harus mempertimbangkan jenis posisi yang ditawarkan, tingkat kompetensi yang dibutuhkan, serta segmentasi kandidat yang ingin dijangkau.
- c. **Ketiga, kriteria seleksi.** Penyusunan kriteria seleksi yang jelas menjadi acuan dalam menilai kelayakan kandidat. Kriteria tersebut mencakup keterampilan teknis, pengalaman kerja, kualifikasi akademik, serta kompetensi perilaku yang relevan dengan posisi yang ditawarkan. Dengan adanya standar yang jelas, proses seleksi dapat dilakukan secara lebih objektif dan konsisten, sehingga meminimalkan potensi bias serta memastikan bahwa kandidat yang dipilih benar-benar sesuai dengan kebutuhan organisasi.
- d. **Keempat, keberagaman dan inklusi.** Kebijakan rekrutmen yang baik harus mendukung terciptanya tenaga kerja yang beragam, baik dari segi latar belakang pendidikan, gender, budaya, maupun pengalaman. Dengan menarik kandidat dari berbagai kalangan, organisasi tidak hanya memperluas pilihan talenta, tetapi juga mendorong terciptanya lingkungan kerja yang inklusif dan inovatif. Keberagaman diyakini dapat memperkaya perspektif, meningkatkan kreativitas, serta memperkuat kemampuan organisasi dalam menghadapi tantangan global.
- e. **Kelima, kepatuhan terhadap peraturan.** Proses rekrutmen harus senantiasa mematuhi ketentuan hukum dan peraturan ketenagakerjaan yang berlaku. Hal ini termasuk larangan diskriminasi berdasarkan gender, ras, agama, atau status sosial, serta kewajiban untuk menjaga kerahasiaan data pelamar. Kepatuhan hukum tidak hanya menjaga reputasi organisasi, tetapi juga mencerminkan komitmen etis dalam menjalankan proses rekrutmen yang adil dan bertanggung jawab.
- f. **Keenam, transparansi proses.** Organisasi perlu menetapkan prosedur rekrutmen yang transparan dan dapat diakses oleh seluruh pelamar. Informasi yang disampaikan harus jelas, mulai dari tahapan seleksi, kriteria penilaian, hingga

estimasi waktu proses. Transparansi ini membantu menciptakan kepercayaan antara organisasi dan kandidat, sekaligus mengurangi potensi ketidakpuasan atau persepsi negatif terhadap proses seleksi.

- g. **Ketujuh, pengalaman kandidat.** Dalam era persaingan talenta, pengalaman kandidat selama mengikuti proses rekrutmen menjadi faktor penting yang tidak boleh diabaikan. Komunikasi yang baik, umpan balik yang jelas, serta perlakuan yang menghargai pelamar akan membangun citra positif organisasi sebagai pemberi kerja (*employer brand*). Bahkan bagi kandidat yang tidak terpilih sekalipun, pengalaman yang baik akan mendorong mereka tetap merekomendasikan organisasi kepada pihak lain.
- h. **Kedelapan, penilaian dan evaluasi.** Tahap akhir dari kebijakan rekrutmen adalah memastikan adanya mekanisme evaluasi untuk menilai efektivitas proses yang telah dilakukan. Evaluasi dapat mencakup analisis data terkait jumlah pelamar, kualitas kandidat yang diterima, tingkat keberhasilan dalam mempertahankan karyawan baru, serta umpan balik dari pelamar maupun manajer perekrutan. Dengan melakukan evaluasi secara berkala, organisasi dapat memperbaiki kelemahan, mengoptimalkan strategi rekrutmen, serta meningkatkan efisiensi pada masa mendatang.

Unsur-unsur tersebut menunjukkan bahwa kebijakan rekrutmen bukan hanya sekadar prosedur administratif, melainkan strategi manajemen sumber daya manusia yang berorientasi pada keberlanjutan organisasi. Perencanaan yang matang, metode yang tepat, serta perhatian pada aspek keberagaman, transparansi, dan evaluasi, akan memastikan bahwa organisasi mampu menarik, memilih, dan mempertahankan talenta terbaik yang mendukung pencapaian tujuan jangka panjang.

Kebijakan Rekrutmen sangat penting bagi organisasi, karena kebijakan yang jelas dapat membantu organisasi melakukan rekrutmen dengan lebih cepat dan efisien, mengurangi waktu dan biaya yang dibutuhkan untuk menemukan kandidat yang tepat. Kebijakan ini juga menjamin kualitas. Dengan kriteria seleksi yang tepat, kebijakan rekrutmen dapat memastikan bahwa kandidat yang dipilih memiliki kualitas yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Kebijakan rekrutmen juga mengurangi risiko hukum yaitu dengan mematuhi peraturan dan kebijakan anti-diskriminasi dapat mengurangi risiko sengketa hukum terkait proses rekrutmen. Pastikan kebijakan rekrutmen mendukung budaya organisasi. Kebijakan rekrutmen yang baik akan selaras dengan nilai dan budaya organisasi, sehingga menarik kandidat yang sesuai dengan lingkungan kerja yang diinginkan. Yang terakhir adalah Kebijakan Rekrutmen dapat meningkatkan reputasi perusahaan. Proses rekrutmen yang transparan dan adil dapat meningkatkan citra perusahaan di mata calon karyawan dan masyarakat luas, menarik lebih banyak talenta berkualitas. Melalui kebijakan rekrutmen yang baik, organisasi dapat memastikan bahwa mereka mendapatkan tenaga kerja yang tepat untuk mendukung tujuan bisnis mereka secara keseluruhan.

4.4. ORGANISASI REKRUTMEN

Organisasi rekrutmen adalah struktur atau sistem yang dibentuk dalam suatu perusahaan atau institusi untuk mengelola dan melaksanakan proses rekrutmen tenaga kerja. Organisasi ini mencakup tim atau individu yang bertanggung jawab atas perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi kegiatan rekrutmen. Tujuan utama dari organisasi rekrutmen adalah untuk memastikan bahwa perusahaan dapat menarik, memilih, dan mengontrak kandidat yang memenuhi syarat dan sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Unsur-Unsur Organisasi Rekrutmen:

1. **Tim Rekrutmen.** Terdiri dari berbagai peran dan tanggung jawab, seperti **manajer rekrutmen, spesialis HR, dan anggota tim lainnya.** Setiap anggota memiliki peran khusus dalam proses rekrutmen, mulai dari perencanaan hingga seleksi.
2. **Proses Rekrutmen.** Melibatkan tahapan seperti analisis kebutuhan, perencanaan sumber daya manusia, penarikan kandidat, seleksi, wawancara, dan penawaran pekerjaan. Organisasi rekrutmen bertanggung jawab untuk merancang dan mengelola setiap tahap ini.
3. **Strategi Rekrutmen.** Organisasi rekrutmen harus mengembangkan strategi yang efektif untuk menarik calon karyawan yang berkualitas. Ini termasuk pemilihan saluran rekrutmen (internal vs. eksternal), penggunaan teknologi, dan strategi pemasaran untuk merekrut.
4. **Sumber Rekrutmen.** Menentukan dan mengelola berbagai sumber untuk menarik kandidat pekerja.
5. **Kriteria dan Prosedur Seleksi.** Mengembangkan kriteria seleksi yang jelas dan prosedur wawancara untuk memastikan bahwa kandidat yang dipilih sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh perusahaan.
6. **Pengalaman Kandidat.** Mengelola interaksi dengan calon karyawan selama proses rekrutmen, termasuk komunikasi, umpan balik, dan pengalaman secara keseluruhan untuk menciptakan citra positif perusahaan.
7. **Evaluasi dan Pelaporan.** Memantau dan mengevaluasi efektivitas proses rekrutmen melalui pengumpulan data dan analisis untuk membuat perbaikan yang diperlukan dalam strategi rekrutmen.

Organisasi rekrutmen memainkan peranan yang krusial karena organisasi rekrutmen yang baik dapat mempercepat dan menyederhanakan proses rekrutmen, membantu perusahaan mengisi posisi kosong lebih cepat dan dengan biaya yang lebih rendah. Selain itu, dengan adanya organisasi rekrutmen (organisasi yang terstruktur), perusahaan dapat lebih mudah menarik dan menyeleksi kandidat yang berkualitas, memastikan bahwa posisi diisi oleh orang-orang yang tepat. Tujuan terakhir dari organisasi rekrutmen adalah melakukan adaptasi terhadap perubahan pasar. Organisasi rekrutmen yang fleksibel dapat dengan cepat beradaptasi dengan perubahan

dalam permintaan pasar tenaga kerja, memastikan bahwa perusahaan tetap kompetitif dalam menarik dan mempertahankan karyawan terbaik. Organisasi rekrutmen adalah elemen kunci dalam manajemen sumber daya manusia yang berfungsi untuk menciptakan proses yang efektif dan efisien dalam mendapatkan kandidat yang tepat untuk kebutuhan organisasi.

4.5. TAHAPAN DAN PROSES REKRUTMEN

Sebelum membahas mengenai penggunaan teknologi dalam rekrutmen, harus diketahui tahapan dalam proses rekrutmen. Berikut adalah tahapan lengkap dalam proses rekrutmen yang umum diterapkan dalam perusahaan besar, mulai dari perencanaan kebutuhan hingga pemilihan kandidat. Tahapan ini mencakup proses tradisional dan adaptasi teknologi modern dalam rekrutmen.

1. Perencanaan Kebutuhan Rekrutmen dengan melakukan Identifikasi Kebutuhan dan persetujuan anggaran serta kebijakan.
2. Menyusun Deskripsi dan Spesifikasi Jabatan. Hal ini dilakukan dengan Job Analysis dan Job Specification.
3. Pemilihan Sumber Rekrutmen. Sumber dapat berasal dari internal dan eksternal.
4. Proses Penyaringan Awal (Screening), yaitu melakukan review CV dan lamaran serta melakukan Tes Online atau Pre-Assessment.
5. Wawancara Tahap Awal. Wawancara ini dilakukan dengan wawancara telepon atau video screening; Tahap awal ini biasanya dilakukan melalui telepon atau video call untuk mendapatkan informasi dasar tentang kandidat. Langkah yang juga bisa dilakukan adalah dengan AI-Driven Screening: Pada tahap ini, beberapa perusahaan seperti Unilever dan Amazon menggunakan platform yang dilengkapi AI untuk menilai ekspresi dan intonasi kandidat guna memahami karakter dan kompatibilitas budaya mereka.
6. Tes atau Penilaian Kompetensi Lanjutan, merupakan tes teknis dan penilaian Kompetensi Soft Skill
7. Wawancara Mendalam. Wawancara Panel atau HR Interview: Wawancara lebih mendalam dengan HR dan manajer untuk mengevaluasi kepribadian, keterampilan teknis, dan kompatibilitas budaya. Setelah ini dilanjutkan dengan Wawancara dengan Manajer atau Tim Teknis (tim user): Jika kandidat lolos wawancara awal, mereka mungkin menghadapi wawancara dengan calon atasan atau tim yang akan bekerja bersama.
8. Referensi dan Verifikasi Latar Belakang. Melakukan verifikasi tentang Referensi Kerja dan Background Check.
9. Pengambilan Keputusan dan Penawaran. Tim rekrutmen bersama manajer akan membuat keputusan akhir mengenai kandidat yang paling sesuai dan memberikan Tawaran Kerja (Job Offer). Jika kandidat terpilih, perusahaan akan mengeluarkan tawaran kerja yang mencakup gaji, tunjangan, dan detail pekerjaan.

10. Onboarding dan Orientasi. Kandidat yang menerima tawaran kerja akan mengikuti proses onboarding yang mencakup orientasi perusahaan, pengenalan budaya organisasi, dan pelatihan awal. Setelah tahap onboarding maka yang dilakukan adalah Orientasi Spesifik: Karyawan baru mungkin diperkenalkan kepada tim, supervisor, dan diberi tugas awal untuk memulai penyesuaian di lingkungan kerja baru.

Setiap tahapan dalam proses rekrutmen dirancang untuk memastikan bahwa perusahaan mendapatkan kandidat yang paling tepat, baik dari sisi kompetensi maupun kecocokan budaya. Penggunaan teknologi membantu mengoptimalkan setiap tahap ini sehingga perusahaan dapat menghemat waktu, biaya, dan meningkatkan kualitas kandidat yang terpilih.

Proses rekrutmen adalah serangkaian langkah yang dilakukan oleh organisasi untuk menarik, memilih, dan mengontrak kandidat yang sesuai untuk mengisi posisi yang kosong. Proses ini dirancang untuk memastikan bahwa perusahaan mendapatkan tenaga kerja yang tepat untuk mencapai tujuan strategisnya. Menggunakan teknologi dalam proses rekrutmen telah menjadi praktik umum yang membantu perusahaan dalam meningkatkan efisiensi, mengurangi biaya, dan menarik kandidat yang lebih berkualitas. Berikut adalah penjelasan tentang bagaimana teknologi dapat diintegrasikan dalam setiap tahap proses rekrutmen:

1. Analisis Kebutuhan SDM. Di era digital saat ini, banyak perusahaan menggunakan Software atau aplikasi untuk perencanaan SDM. Alat ini dapat membantu organisasi dalam menganalisis kebutuhan tenaga kerja berdasarkan data historis, proyeksi pertumbuhan, dan analisis keterampilan yang dibutuhkan. Untuk analisis kebutuhan Sumber Daya Manusia (SDM), ada beberapa perangkat lunak dan aplikasi yang dapat membantu, terutama untuk Human Resource Planning (HRP), analisis kompetensi, dan perencanaan tenaga kerja. Berikut beberapa aplikasi yang populer: SAP SuccessFactors adalah merupakan solusi lengkap untuk manajemen SDM yang mencakup perencanaan kebutuhan SDM, pengembangan kompetensi, dan manajemen kinerja. Memiliki modul perencanaan tenaga kerja yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi kebutuhan SDM berdasarkan strategi bisnis. Selain SAP masih ada alat yang dapat digunakan yaitu Workday. Platform ini memiliki modul Workforce Planning yang dapat membantu perusahaan dalam analisis kebutuhan tenaga kerja. Ini memungkinkan pemantauan tren SDM, analisis anggaran, dan prediksi kebutuhan karyawan di masa depan. Dengan demikian, perusahaan dapat merencanakan rekrutmen yang lebih tepat. Sedangkan untuk perusahaan kecil dan menengah menggunakan Zoho People: Aplikasi ini menyediakan alat untuk perencanaan tenaga kerja dan pelacakan kebutuhan SDM. Zoho People cocok untuk yang membutuhkan solusi sederhana dan terjangkau.

2. **Perencanaan Rekrutmen.** Pada proses teknologi yang digunakan bertujuan untuk melakukan Sistem Manajemen Rekrutmen. Perangkat lunak ini memfasilitasi perencanaan rekrutmen dengan membantu tim HR dalam merancang dan melaksanakan strategi rekrutmen, menetapkan kriteria seleksi, dan mengelola anggaran rekrutmen, contoh yang sering digunakan adalah Greenhouse dan Lever, dimana software tersebut menggunakan ATS (Applicant Tracking System). Banyak perusahaan menggunakan ATS untuk mengelola proses rekrutmen mereka. Dengan menggunakan ATS, perusahaan dapat mengotomatiskan pengumpulan lamaran, menyaring CV berdasarkan kata kunci, dan memantau status setiap kandidat dalam pipeline rekrutmen. Misalnya, Greenhouse memungkinkan perusahaan untuk mengintegrasikan berbagai sumber rekrutmen dan melakukan kolaborasi tim dalam proses penilaian.
3. **Sumber Rekrutmen.** Proses ini menggunakan aplikasi Job Boards dan berbagai Platform Online: Menggunakan platform seperti LinkedIn, Glassdoor, dan Indeed untuk memposting lowongan pekerjaan. Ini memungkinkan perusahaan menjangkau audiens yang lebih luas dan menarik kandidat dari berbagai latar belakang. Banyak perusahaan menggunakan LinkedIn untuk memposting lowongan pekerjaan, menjangkau kandidat potensial, dan membangun jaringan profesional. Misalnya, IBM secara aktif menggunakan LinkedIn untuk menarik talenta dengan cara memposting konten yang relevan dan mempromosikan budaya perusahaan mereka. Perusahaan juga menggunakan media sosial, seperti platform seperti Facebook, Twitter, dan Instagram untuk mempromosikan lowongan pekerjaan dan membangun merek perusahaan, menarik kandidat yang sesuai dengan budaya organisasi
4. **Pengumpulan Lamaran.** Pada proses ini menggunakan portal pendaftaran online, dimana calon karyawan dapat mengajukan lamaran melalui portal rekrutmen perusahaan, mengunggah resume dan dokumen pendukung secara elektronik, serta melacak status lamaran mereka. Perangkat lunak yang sering digunakan adalah Formulir Aplikasi Digital. Formulir ini memudahkan pengumpulan data dari pelamar dan memungkinkan penyesuaian kriteria berdasarkan kebutuhan spesifik.
5. **Seleksi Awal** yang bertujuan untuk melakukan penyaringan Otomatis: Menggunakan ATS untuk menyaring lamaran berdasarkan kata kunci dan kriteria yang telah ditentukan. Ini mengurangi waktu yang diperlukan untuk meninjau semua lamaran secara manual. Pada saat tes keterampilan online, perusahaan menggunakan platform untuk mengadakan tes keterampilan teknis atau kemampuan yang relevan, membantu dalam menilai kandidat sebelum wawancara. Contoh yang sering digunakan adalah Codility dan HackerRank. Untuk posisi teknis, perusahaan menggunakan platform seperti Codility dan HackerRank untuk mengadakan tes keterampilan pemrograman secara online. Hal ini memungkinkan mereka untuk menilai kemampuan teknis kandidat

sebelum mengundang mereka untuk wawancara. Contohnya, Goldman Sachs menggunakan HackerRank untuk menguji keterampilan pemrograman kandidat sebelum melakukan wawancara lebih lanjut.

6. Wawancara. Wawancara Video dengan menggunakan bantuan aplikasi seperti Zoom, Skype, atau platform wawancara video khusus untuk melakukan wawancara jarak jauh. Ini menghemat waktu dan biaya perjalanan, serta memungkinkan fleksibilitas dalam penjadwalan. Wawancara Berbasis Kecerdasan Buatan (AI): Menggunakan teknologi AI untuk menganalisis wawancara video, mengukur respons verbal dan non-verbal, serta memberi umpan balik objektif kepada tim rekrutmen. Contoh: HireVue. HireVue menawarkan platform wawancara video yang memungkinkan perusahaan untuk melakukan wawancara secara langsung atau merekam wawancara bagi kandidat yang tidak dapat hadir secara fisik. Teknologi ini juga dilengkapi dengan analisis berbasis AI yang menilai ekspresi wajah, nada suara, dan kata-kata yang digunakan untuk memberikan wawasan tentang kecocokan kandidat.
7. Referensi dan Background Check. Pemeriksaan Latar Belakang Otomatis dengan menggunakan layanan pihak ketiga untuk melakukan pemeriksaan latar belakang dan referensi secara otomatis, mempercepat proses verifikasi informasi yang diberikan oleh kandidat. Contoh: Checkr. Checkr adalah platform yang menyediakan layanan pemeriksaan latar belakang secara otomatis. Perusahaan dapat menggunakan Checkr untuk memverifikasi riwayat pekerjaan, pendidikan, dan catatan kriminal kandidat dengan cepat. Misalnya, Uber menggunakan Checkr untuk melakukan pemeriksaan latar belakang pada pengemudinya secara efisien
8. Penawaran Pekerjaan. Proses ini menawarkan sistem otomatis penawaran yang menggunakan software untuk membuat dan mengirimkan penawaran pekerjaan secara otomatis, termasuk detail gaji dan tunjangan, serta mengelola negosiasi secara digital.
9. Onboarding. Pada proses ini menggunakan platform onboarding digital, yaitu menggunakan bantuan aplikasi digital untuk memfasilitasi proses onboarding karyawan baru, termasuk pengisian formulir, pelatihan awal, dan pengenalan budaya perusahaan. Cara lain yang digunakan adalah dengan proses E-Learning, yaitu menyediakan pelatihan online untuk membantu karyawan baru memahami tugas mereka dan beradaptasi dengan lingkungan kerja, contoh yang sering digunakan ialah BambooHR dan Workday. Aplikasi seperti BambooHR dan Workday menyediakan solusi onboarding digital yang memungkinkan karyawan baru untuk menyelesaikan semua dokumen dan pelatihan awal secara online. Hal ini mengurangi waktu yang diperlukan untuk proses onboarding. Misalnya, BambooHR menawarkan platform di mana karyawan baru dapat mengisi formulir, melihat materi pelatihan, dan berinteraksi dengan tim mereka sebelum hari pertama kerja.

10. Evaluasi Proses Rekrutmen. Analitik Rekrutmen: Menggunakan alat analitik untuk mengukur efektivitas proses rekrutmen, termasuk waktu pengisian posisi, kualitas kandidat, dan tingkat retensi. Data ini dapat membantu perusahaan mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki. Contoh: Google Hire. Google Hire adalah alat yang membantu tim HR menganalisis data terkait proses rekrutmen, termasuk waktu untuk mengisi posisi, sumber kandidat terbaik, dan tingkat konversi dari pelamar ke karyawan. Dengan menggunakan data ini, perusahaan dapat mengoptimalkan strategi rekrutmen mereka untuk meningkatkan efektivitas

Beberapa manfaat menggunakan teknologi dalam rekrutmen adalah sebagai berikut: Proses yang lebih cepat dalam menemukan dan menilai kandidat (Efisiensi Waktu), Memungkinkan perusahaan untuk menarik dan menilai lebih banyak kandidat secara objektif. (Kualitas Kandidat yang Lebih Baik), Mengurangi biaya yang terkait dengan rekrutmen tradisional, seperti iklan cetak dan perjalanan (Pengurangan biaya) dan Mempermudah kandidat untuk melamar dan berinteraksi dengan perusahaan (Pengalaman Kandidat yang Lebih Baik). Dengan memanfaatkan teknologi dalam proses rekrutmen, perusahaan dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi, memastikan bahwa mereka mendapatkan kandidat yang tepat untuk posisi yang tersedia. Selain manfaat yang telah disebutkan, penggunaan teknologi juga meningkatkan kualitas seleksi dengan memberikan data dan analisis yang lebih baik. Dengan semakin berkembangnya teknologi, perusahaan akan terus menemukan cara baru untuk mengintegrasikan solusi digital dalam strategi rekrutmen mereka.

4.6. SUMBER REKRUTMEN

Sumber-sumber rekrutmen dapat dibedakan menjadi dua kategori utama: sumber internal dan sumber eksternal. Berikut adalah penjelasan tentang masing-masing sumber rekrutmen:

- A. Sumber Internal. Sumber internal mencakup kandidat yang berasal dari dalam organisasi itu sendiri. Rekrutmen dari sumber internal seringkali lebih efisien dan dapat meningkatkan motivasi karyawan yang ada. Beberapa sumber internal termasuk:
 1. Promosi Jabatan. Promosi jabatan adalah memindahkan karyawan dari posisi yang lebih rendah ke posisi yang lebih tinggi. Contoh: Seorang karyawan yang telah menunjukkan kinerja baik bisa dipromosikan menjadi manajer.
 2. Rotasi Jabatan. Defininya ialah memindahkan karyawan ke posisi atau departemen lain untuk mengembangkan keterampilan dan pengalaman mereka. Contoh: Karyawan dari departemen pemasaran dipindahkan ke tim penjualan untuk mendapatkan pengalaman lapangan.
 3. Transfer Karyawan adalah memindahkan karyawan ke lokasi atau cabang perusahaan yang berbeda. Contoh: Karyawan yang bekerja di kantor pusat bisa dipindahkan ke kantor cabang di luar kota.

4. Rekomendasi Karyawan. Mengundang karyawan yang ada untuk merekomendasikan kandidat yang mereka kenal. Contoh: Program bonus bagi karyawan yang merekomendasikan pelamar yang berhasil diterima.
- B. Sumber Eksternal. Sumber eksternal mencakup kandidat yang berasal dari luar organisasi. Sumber eksternal dapat memberikan perspektif dan pengalaman baru yang mungkin tidak dimiliki oleh karyawan internal. Beberapa sumber eksternal termasuk:
 1. Iklan Lowongan Pekerjaan. Menggunakan media cetak, online, dan papan pengumuman untuk memposting lowongan pekerjaan. Contoh: Iklan di surat kabar lokal atau situs web pekerjaan seperti Indeed atau Jobstreet.
 2. Rekrutmen Melalui Media Sosial. Menggunakan platform media sosial seperti LinkedIn, Facebook, dan Twitter untuk mencari kandidat. Contoh: Perusahaan yang aktif memposting lowongan di halaman LinkedIn mereka dan menjangkau kandidat potensial.
 3. Pameran Karir dan Job Fair. Menghadiri acara yang menghubungkan perusahaan dengan pencari kerja. Contoh: Menghadiri pameran karir di universitas untuk menarik lulusan baru.
 4. Lembaga Penyalur Tenaga Kerja. Menggunakan jasa lembaga atau agen yang khusus dalam rekrutmen untuk menemukan kandidat yang sesuai. Contoh: Mengontrak agen rekrutmen untuk mencari kandidat untuk posisi khusus.
 5. Kampus dan Universitas. Menjalinkan kerjasama dengan lembaga pendidikan untuk merekrut lulusan baru. Contoh: Mengadakan program magang atau kerjasama dengan universitas untuk merekrut mahasiswa.
 6. Situs Pencarian Kerja. Menggunakan situs pencarian kerja yang menyediakan basis data kandidat. Contoh: Memposting lowongan pekerjaan di situs seperti Glassdoor, Monster, atau CareerBuilder.
 7. Jaringan Profesional. Menggunakan jaringan kontak profesional untuk mencari kandidat. Contoh: Menggunakan referensi dari rekan bisnis atau anggota asosiasi profesional.

Masing-masing sumber rekrutmen memiliki kelebihan dan kekurangan. Perusahaan biasanya menggunakan kombinasi dari sumber internal dan eksternal untuk mendapatkan kandidat yang terbaik, tergantung pada kebutuhan dan tujuan organisasi mereka. Mengintegrasikan berbagai sumber ini dapat membantu menciptakan proses rekrutmen yang lebih komprehensif dan efektif

4.7. STUDI KASUS

Rekrutmen dari 2 perusahaan multinasional: Unilever dan Amazon.

Sebagai salah satu perusahaan multinasional terbesar di dunia, Unilever setiap tahunnya menerima volume aplikasi yang sangat tinggi dari berbagai negara dan latar belakang kandidat. Kondisi ini menimbulkan tantangan signifikan bagi manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam hal menyeleksi kandidat secara cepat, akurat, dan efisien tanpa mengurangi kualitas hasil seleksi. Rekrutmen tradisional yang sangat mengandalkan proses manual dinilai tidak lagi memadai, karena membutuhkan waktu yang panjang dan rentan terhadap bias subjektif dari perekrut. Oleh karena itu, Unilever melakukan inovasi dengan mengintegrasikan teknologi artificial intelligence (AI) ke dalam sistem rekrutmennya.

- a. **Pendekatan dan Strategi Rekrutmen Berbasis AI di Unilever.** Unilever menerapkan pendekatan rekrutmen yang inovatif dengan memanfaatkan teknologi kecerdasan buatan (AI) untuk menyaring kandidat melalui wawancara video dan tes gamifikasi berbasis daring. Strategi ini tidak hanya bertujuan untuk mengotomatisasi proses seleksi, tetapi juga memastikan bahwa penilaian kandidat dilakukan secara lebih objektif dan terukur. Tes berbasis gamifikasi dirancang khusus untuk mengevaluasi dimensi kepribadian serta keterampilan soft skill yang selama ini sulit diukur melalui metode seleksi tradisional. Melalui gamifikasi, kandidat dihadapkan pada serangkaian skenario interaktif yang menuntut kemampuan pengambilan keputusan, keterampilan memecahkan masalah, serta kreativitas dalam menghadapi situasi yang menyerupai tantangan nyata di lingkungan kerja.

Selama proses wawancara video, teknologi AI menganalisis beragam indikator non-verbal, seperti ekspresi wajah, intonasi suara, serta bahasa tubuh kandidat. Analisis ini dilakukan untuk mengidentifikasi konsistensi, kejujuran, dan kecocokan personal dengan nilai serta budaya organisasi yang diusung oleh Unilever. Pendekatan ini sekaligus membantu perusahaan dalam menilai aspek yang seringkali terlewat dalam wawancara konvensional, seperti kemampuan adaptasi emosional dan pola komunikasi alami kandidat. Dengan demikian, strategi ini menciptakan proses seleksi yang lebih komprehensif, mampu menggabungkan data kuantitatif dan kualitatif untuk memperoleh gambaran holistik mengenai calon karyawan.

- b. **Aplikasi Teknologi yang Digunakan dalam Proses Rekrutmen.** Untuk mewujudkan strategi berbasis AI tersebut, Unilever menggunakan beberapa platform digital yang telah teruji secara global. Salah satu aplikasi utama adalah *HireVue*, sebuah platform wawancara video otomatis yang memanfaatkan AI untuk membantu menilai respons kandidat. Dalam platform ini, sistem menganalisis ekspresi wajah, intonasi suara, serta pilihan kata yang digunakan kandidat ketika menjawab pertanyaan. Dengan pendekatan ini, Unilever dapat memperoleh pemetaan yang lebih objektif terkait kecocokan perilaku, gaya komunikasi, serta potensi kandidat dalam mendukung keberhasilan organisasi.

Selain itu, Unilever juga mengintegrasikan *gamifikasi rekrutmen* sebagai salah satu tahap seleksi yang inovatif. Tes berbasis game memberikan kesempatan kepada kandidat untuk menunjukkan kemampuan soft skill mereka secara alami, tanpa tekanan seperti dalam wawancara tradisional. Melalui mekanisme ini, perusahaan dapat mengukur keterampilan pemecahan masalah, ketangguhan dalam menghadapi tantangan, dan cara pengambilan keputusan strategis kandidat dalam skenario yang menyerupai dunia kerja nyata. Dengan menggabungkan wawancara otomatis berbasis *HireVue* dan gamifikasi rekrutmen, Unilever berhasil menciptakan pendekatan seleksi yang lebih adil, transparan, serta berbasis data.

- c. **Dampak dan Hasil Implementasi AI dalam Rekrutmen.** Implementasi teknologi AI dalam proses rekrutmen memberikan dampak signifikan terhadap efisiensi operasional Unilever. Jika sebelumnya proses rekrutmen membutuhkan waktu hingga empat bulan, kini durasi tersebut berhasil dipangkas menjadi hanya sekitar dua minggu. Percepatan ini memberikan keuntungan strategis yang besar, karena perusahaan dapat segera memperoleh kandidat yang berkualitas untuk mengisi posisi yang dibutuhkan tanpa mengorbankan kualitas seleksi. Hal ini menjadi sangat penting dalam konteks persaingan global yang menuntut kecepatan dalam memperoleh dan mempertahankan talenta terbaik.

Selain efisiensi waktu, penggunaan AI juga meningkatkan pengalaman kandidat (*candidate experience*). Proses seleksi menjadi lebih interaktif, transparan, dan ramah pengguna, sehingga menciptakan kesan positif terhadap merek Unilever sebagai pemberi kerja (*employer brand*). Kandidat merasa lebih dihargai karena proses yang dijalani memberikan kesempatan untuk menunjukkan potensi mereka secara lebih alami melalui gamifikasi maupun wawancara digital. Pada akhirnya, hasil penerapan teknologi ini tidak hanya mempercepat proses rekrutmen, tetapi juga meningkatkan kualitas hubungan antara perusahaan dengan calon karyawan, sekaligus memperkuat daya saing Unilever dalam mengelola sumber daya manusia di era digital.

Unilever memanfaatkan kecerdasan buatan (AI) dan gamifikasi untuk mempercepat penyaringan kandidat, mengoptimalkan wawancara digital, serta memastikan kesesuaian dengan nilai perusahaan. AI digunakan sejak tahap awal untuk menyaring curriculum vitae (CV) dan profil kandidat secara otomatis, kemudian dilanjutkan dengan wawancara berbasis platform digital yang dianalisis menggunakan teknologi pemrosesan bahasa alami, ekspresi wajah, dan intonasi suara. Pendekatan ini memungkinkan penilaian yang lebih objektif terhadap kepribadian, komunikasi, dan potensi kepemimpinan. Hasil analisis AI dipadukan dengan evaluasi tim rekrutmen, sehingga menghasilkan keputusan yang lebih akurat dan komprehensif. Dampaknya, waktu rekrutmen berkurang signifikan, efisiensi meningkat, potensi bias berkurang, serta kepuasan kandidat lebih terjaga. Dengan strategi ini, Unilever membuktikan bahwa integrasi AI dalam rekrutmen merupakan praktik manajemen sumber daya manusia yang adaptif dan relevan dengan tantangan global.

BAB 5

SELEKSI SDM

Rekrutmen dan seleksi adalah dua tahap berbeda yang berfokus pada memperkerjakan karyawan baru. Namun terdapat perbedaan di keduanya, perbedaan nya sangat jelas. **Rekrutmen** adalah proses mencari, menarik, dan mengumpulkan kandidat potensial untuk posisi yang tersedia di perusahaan. Fokusnya adalah menjangking sebanyak mungkin kandidat yang memenuhi kualifikasi dasar, sementara **Seleksi merupakan** proses pemilihan dari kumpulan kandidat yang sudah direkrut untuk menemukan kandidat terbaik yang paling sesuai dengan persyaratan posisi. Fokusnya adalah menyaring dan memilih kandidat yang terbaik.

Tahapan yang termasuk Seleksi adalah penyaringan aplikasi, wawancara, tes kemampuan, tes psikologi, penilaian teknis, serta pemeriksaan referensi. Sementara **Rekrutmen** meliputi aktivitas seperti pemasangan iklan, pendekatan di media sosial, penyebaran informasi posisi melalui jaringan profesional, dan penggunaan lembaga perekrutan. Hasil dari seleksi adalah menyempitkan daftar kandidat hingga menemukan satu atau beberapa orang yang memiliki kualifikasi terbaik untuk posisi tersebut dan bersifat eliminasi. Sementara hasil dari rekrutmen ialah menghasilkan daftar kandidat yang memenuhi syarat dasar dan memiliki minat untuk bergabung dengan perusahaan serta rekrutmen lebih bersifat promosi, mengundang kandidat sebanyak mungkin. Yang paling terlihat dari perbedaan antara rekrutmen dan seleksi adalah waktu dan sumber daya yang digunakan. Dalam rekrutmen biasanya merupakan proses yang lebih cepat dan membutuhkan lebih sedikit sumber daya per kandidat, sementara seleksi lebih memakan waktu dan sumber daya karena melibatkan beberapa tahap evaluasi untuk setiap kandidat

Dari perbedaan tersebut, maka **rekrutmen** adalah tahap awal untuk menjangking kandidat, sementara **seleksi** adalah tahap lanjutan untuk memilih kandidat terbaik dari daftar tersebut. Rekrutmen dan seleksi adalah dua tahap yang saling berhubungan dalam proses perekrutan karyawan, bekerja bersama untuk memastikan perusahaan menemukan dan mendapatkan karyawan terbaik. **Rekrutmen** adalah langkah pertama, di mana perusahaan menarik dan menjangking banyak kandidat untuk suatu posisi. **Seleksi** adalah langkah selanjutnya setelah rekrutmen, di mana kandidat yang sudah dijangking disaring lebih lanjut untuk memilih individu terbaik yang memenuhi kriteria pekerjaan.

Tujuan rekrutmen dan seleksi adalah saling mendukung. Tujuan **rekrutmen** adalah menciptakan kumpulan kandidat potensial yang memiliki

kualifikasi dasar untuk suatu posisi. Tujuan **seleksi** adalah memilih dari kumpulan kandidat tersebut individu yang paling memenuhi syarat dan memiliki potensi terbaik untuk sukses di posisi tersebut. Efisiensi dalam proses rekrutmen dan seleksi merupakan faktor yang saling mendukung. **Rekrutmen** yang efektif akan menghasilkan banyak kandidat yang berkualitas, sehingga proses seleksi menjadi lebih efisien dan terfokus. **Seleksi** menyempurnakan hasil dari proses rekrutmen, karena dari sekian banyak kandidat yang direkrut, hanya yang terbaik yang akan diterima. Terakhir dalam mencapai kualitas SDM, **Rekrutmen** berperan penting untuk membangun citra perusahaan dan menarik minat kandidat yang berkualitas, sementara **Seleksi** memastikan bahwa hanya kandidat yang paling sesuai dengan kebutuhan perusahaan yang dipilih, sehingga meningkatkan kualitas sumber daya manusia secara keseluruhan.

Rekrutmen dan **seleksi** adalah dua bagian dari satu proses yang saling melengkapi dalam menemukan karyawan terbaik. Rekrutmen bertugas mencari dan mengundang kandidat, sedangkan seleksi memilih kandidat terbaik di antara mereka. Tanpa rekrutmen yang baik, seleksi mungkin kekurangan kandidat yang sesuai, dan tanpa seleksi yang ketat, hasil dari rekrutmen tidak akan optimal. Dalam proses seleksi, faktor teknis dan budaya wajib dipertimbangkan oleh organisasi untuk menentukan kecocokan kandidat dengan posisi tertentu.

Berikut adalah beberapa definisi seleksi menurut tiga ahli terbaru beserta contoh daftar pustaka yang relevan:

1. **Dessler (2020)**: Menurut Dessler, seleksi adalah proses yang dilakukan oleh organisasi untuk memilih individu terbaik di antara calon yang memenuhi syarat yang paling cocok dengan posisi yang tersedia. Tujuan seleksi adalah untuk mengidentifikasi kandidat dengan kemampuan terbaik dan kecocokan budaya untuk memastikan keberhasilan dalam pekerjaan dan dalam organisasi secara keseluruhan.
2. **Noe et al. (2023)**: Noe et al. menyatakan bahwa seleksi adalah proses penyaringan pelamar kerja untuk menilai dan memilih individu yang tidak hanya memenuhi persyaratan teknis dan kualifikasi posisi, tetapi juga memiliki keterampilan dan nilai yang sesuai dengan budaya organisasi. Proses seleksi mencakup metode seperti tes psikometrik, wawancara perilaku, dan uji kompetensi untuk memastikan kecocokan.
3. Menurut Valentine, Meglich, Mathis, dan Jackson (2019), seleksi merupakan proses di mana organisasi mengevaluasi kandidat hasil rekrutmen untuk menentukan siapa yang paling memenuhi kualifikasi, sesuai dengan tuntutan pekerjaan, serta selaras dengan budaya perusahaan. Proses seleksi ini tidak hanya menekankan pada kecocokan kompetensi dan pengalaman, tetapi juga pada potensi kontribusi individu terhadap pencapaian tujuan strategis organisasi.

5.1. TAHAPAN PROSES SELEKSI

Seleksi adalah proses menemukan talent terbaik di antara beberapa kandidat yang ada. Misalnya, pada sebuah perusahaan yang memiliki posisi kosong dan membutuhkan karyawan baru, maka untuk mengisinya dibutuhkan seleksi. Secara umum, Seleksi adalah serangkaian proses yang diselenggarakan oleh perusahaan untuk memilih satu dari beberapa kandidat guna menemukan yang paling sesuai dengan lowongan yang dibutuhkan. Dengan kata lain, seleksi adalah proses mengeliminasi kandidat-kandidat yang tidak sesuai dan merekrut kandidat yang memiliki skill sesuai kebutuhan.

Seleksi merupakan salah satu kegiatan manajemen sumber daya manusia. Adanya posisi kosong di perusahaan akan mengakibatkan ketidakstabilan pada proses bisnis. Oleh karena itu, proses seleksi dilakukan dengan tujuan untuk mendapatkan karyawan baru yang memiliki nilai ekonomis bagi perusahaan, memiliki produktivitas tinggi, dan punya skill set yang dibutuhkan oleh posisi tersebut. Selain mendapatkan karyawan untuk mengisi suatu posisi, seleksi juga memiliki beberapa tujuan lainnya, seperti meningkatkan moral dan kualitas perusahaan, mengurangi risiko turnover, dan menjaga turnover rate agar tetap rendah. Agar tujuan tersebut tercapai, proses seleksi harus dilakukan secara efektif dan sesuai dengan prosedur.

Proses seleksi merupakan tahapan yang digunakan perusahaan untuk memilih kandidat terbaik dari kumpulan pelamar kerja. Berikut adalah tahapan umum dalam proses seleksi:

1. **Screening Awal (Initial Screening).** Langkah pertama ini di mana perusahaan melakukan seleksi administrasi untuk meninjau resume, CV, atau formulir aplikasi. Kandidat yang tidak memenuhi kriteria dasar posisi biasanya dieliminasi pada tahap ini.
2. **Tes Kemampuan dan Penilaian Psikologis.** Setelah screening awal, kandidat yang lolos akan menjalani tes kemampuan (hard skills) dan tes psikologi (soft skills).
3. **Wawancara Kerja.** Wawancara adalah tahapan di mana kandidat dievaluasi lebih dalam melalui sesi tanya jawab. Jenis-jenis wawancara: Wawancara Terstruktur (menggunakan daftar pertanyaan standar atau Mengadakan wawancara untuk mengevaluasi kesesuaian budaya dan kemampuan komunikasi), **Wawancara Perilaku (Behavioral Interview)**-menilai bagaimana kandidat menangani situasi pekerjaan sebelumnya), **Wawancara Studi Kasus atau Panel** (menguji kemampuan kandidat dalam situasi tertentu atau saat berhadapan dengan lebih dari satu pewawancara), Wawancara Kompetensi Situasional (menguji kandidat pekerja mendeskripsikan bagaimana mereka akan menangani situasi yang mungkin terjadi di pekerjaan berdasarkan kompetensi yang dimiliki)

4. **Pemeriksaan Referensi dan Latar Belakang.** Pada tahap ini, perusahaan menghubungi referensi yang diberikan oleh kandidat untuk memverifikasi pengalaman kerja, etika kerja, dan karakter kandidat. Pemeriksaan latar belakang mencakup pengecekan catatan kriminal, riwayat pendidikan, dan informasi penting lainnya yang dibutuhkan.
5. **Tes Kesehatan (Jika Dibutuhkan).** Beberapa perusahaan, terutama di sektor yang berisiko tinggi, melakukan pemeriksaan kesehatan untuk memastikan kandidat dalam kondisi fisik yang baik untuk menjalankan pekerjaannya.
6. **Penawaran Pekerjaan.** Setelah kandidat dinyatakan lulus dari seluruh tahapan seleksi, perusahaan akan memberikan penawaran pekerjaan secara resmi. Pada tahap ini, kandidat dan perusahaan juga dapat mendiskusikan gaji, tunjangan, dan syarat-syarat lain yang berkaitan dengan pekerjaan.
7. **Orientasi Awal atau Masa Percobaan (Onboarding / Probation).** Pada beberapa perusahaan, karyawan baru ditempatkan pada masa percobaan untuk menilai kinerja mereka lebih lanjut sebelum diangkat secara tetap.

Proses seleksi melibatkan banyak tahapan. Tahapan ini membutuhkan strategi dan metode yang sistematis agar menghasilkan SDM yang berkualitas. Jenis seleksi dapat bervariasi tergantung pada posisi dan kebutuhan perusahaan, dengan tujuan akhir untuk mendapatkan kandidat yang tidak hanya berkompeten secara teknis, tetapi juga cocok dengan budaya dan kebutuhan perusahaan. Proses seleksi, secara umum, bertujuan untuk menyaring dan menemukan kandidat yang tidak hanya memenuhi kualifikasi teknis, tetapi juga cocok secara budaya dan karakter untuk mendukung tujuan organisasi. Tujuan Seleksi adalah sebagai berikut:

- a. Seleksi bertujuan memilih kandidat yang memiliki keterampilan, pengalaman, dan karakteristik yang paling sesuai dengan kebutuhan perusahaan, guna memastikan produktivitas dan kesesuaian budaya dalam tim kerja.
- b. Seleksi bertujuan untuk memastikan kandidat memiliki kompetensi teknis, karakter, dan nilai yang mendukung kebutuhan jangka panjang perusahaan serta kinerja tim yang solid
- c. Tujuan seleksi adalah menyeleksi individu yang paling mampu secara teknis dan cocok secara sosial untuk berkontribusi pada efektivitas dan produktivitas organisasi

5.2. FORMULIR LAMARAN PEKERJAAN

. Formulir lamaran pekerjaan sebaiknya mencerminkan beberapa hal penting yang akan membantu perusahaan dan kandidat sama-sama memahami ekspektasi dan kebutuhan dalam posisi yang ditawarkan. Berikut beberapa hal yang perlu dicerminkan dalam formulir lamaran pekerjaan:

1. **Kesesuaian dengan Kualifikasi dan Kompetensi.** Formulir sebaiknya menggali informasi yang relevan dengan kualifikasi dan kompetensi yang diperlukan untuk

pekerjaan tersebut. Pertanyaan terkait pendidikan, pengalaman kerja, dan keterampilan khusus dapat membantu perusahaan menilai apakah kandidat memiliki kemampuan yang sesuai.

2. **Nilai dan Budaya Perusahaan.** Formulir juga perlu mencerminkan nilai dan budaya organisasi untuk menarik kandidat yang memiliki pandangan atau prinsip kerja yang sejalan. Pertanyaan mengenai preferensi lingkungan kerja atau gaya kepemimpinan yang diinginkan bisa membantu dalam memahami kesesuaian kandidat dengan budaya perusahaan.
3. **Motivasi dan Komitmen Kandidat.** Penting untuk mengukur motivasi kandidat terhadap posisi yang dilamar dan minatnya dalam bekerja di perusahaan tersebut. Pertanyaan tentang alasan melamar pekerjaan, tujuan karir, dan aspirasi dapat membantu mengetahui komitmen jangka panjang kandidat.
4. **Ekspektasi Perusahaan Terhadap Posisi.** Formulir lamaran pekerjaan juga harus mencerminkan ekspektasi perusahaan terhadap posisi tersebut. Penjelasan ringkas tentang tanggung jawab utama dan keterampilan khusus yang dibutuhkan akan memberikan gambaran jelas kepada kandidat, sehingga mereka bisa menilai kesesuaian mereka dengan posisi itu.
5. **Informasi untuk Penilaian Objektif.** Formulir sebaiknya mengumpulkan data yang dapat dinilai secara objektif, seperti pengalaman kerja yang relevan dan keterampilan khusus, untuk mendukung proses seleksi yang adil dan berbasis kualifikasi.

Dengan demikian, formulir lamaran pekerjaan bukan hanya alat untuk mengumpulkan data, tetapi juga sarana untuk memastikan kesesuaian antara kandidat dan kebutuhan perusahaan, serta untuk memberikan gambaran yang jelas kepada kandidat mengenai budaya dan harapan perusahaan.

Menurut Garry Dessler (2020), formulir lamaran pekerjaan harus mencakup pertanyaan-pertanyaan yang relevan dengan kualifikasi kandidat dan kebutuhan perusahaan. Beberapa elemen penting yang sebaiknya ada adalah: 1) Informasi pribadi, seperti nama, alamat, nomor telepon, dan email. 2) Riwayat pendidikan, termasuk sekolah atau universitas yang dihadiri, gelar yang diperoleh, dan jurusan. 3) Pengalaman kerja sebelumnya, mencakup nama perusahaan, posisi yang dipegang, dan durasi bekerja. 4) Keterampilan khusus yang relevan dengan pekerjaan yang dilamar. 5) Referensi dari atasan atau rekan kerja sebelumnya.

Simamora (2004) menjelaskan bahwa formulir lamaran pekerjaan harus memuat pertanyaan yang memungkinkan perusahaan mengevaluasi kompetensi teknis dan non-teknis kandidat. Contoh elemen yang disarankan meliputi: Pertanyaan mengenai keterampilan komunikasi, kepemimpinan, dan kerjasama tim, Tujuan karir kandidat dan alasan melamar di perusahaan tersebut, Pengalaman kerja terkait yang dapat menunjang posisi yang dilamar dan Pertanyaan mengenai kemampuan bekerja di bawah tekanan atau dalam lingkungan kerja yang dinamis.

T. Hani Handoko (2019) mengatakan formulir lamaran sebaiknya mencakup pertanyaan yang menyoroti motivasi kandidat, keterampilan spesifik, dan kemampuan adaptasi. Pertanyaan yang dianjurkan dalam formulir antara lain: Alasan utama kandidat tertarik pada posisi yang ditawarkan, Pengalaman kerja atau proyek spesifik yang relevan dengan posisi tersebut, Harapan gaji dan fleksibilitas dalam penempatan lokasi kerja, Pertanyaan mengenai keinginan pengembangan diri dan peningkatan karir di masa depan.

Setiap ahli memberikan pandangan berbeda tentang pertanyaan yang efektif untuk mengevaluasi kualifikasi, pengalaman, dan motivasi kandidat dalam formulir lamaran pekerjaan.

5.3. MELAKUKAN TES

Ketika mengadakan tes untuk mencari kandidat pekerja, ada beberapa aspek penting yang harus diperhatikan agar tes tersebut efektif dalam mengidentifikasi kandidat terbaik. Berikut adalah beberapa poin utama yang perlu diperhatikan, beserta contoh studi kasus dari perusahaan besar menurut dua ahli:

Hal-hal yang harus diketahui dalam mengadakan tes untuk mencari kandidat pekerja

1. **Kesesuaian Tes dengan Kebutuhan Pekerjaan** Tes harus dirancang untuk mengukur keterampilan, pengetahuan, dan kepribadian yang relevan dengan posisi yang dibutuhkan. Misalnya, untuk posisi teknis, tes harus berfokus pada keterampilan teknis, sementara untuk posisi manajerial, tes kepemimpinan dan kemampuan pengambilan keputusan menjadi lebih penting.
2. **Validitas dan Reliabilitas Tes** Menurut Garry Dessler (2020), tes yang digunakan dalam proses seleksi harus valid dan reliabel, artinya tes tersebut benar-benar mengukur apa yang perlu diukur dan hasilnya konsisten dari waktu ke waktu. Ini penting untuk memastikan bahwa tes tersebut memberikan informasi yang akurat tentang kemampuan kandidat.
3. **Kesesuaian Tes dengan Budaya Perusahaan** Tes seleksi harus dirancang sedemikian rupa sehingga kandidat yang lolos memiliki keselarasan dengan budaya perusahaan. Ini berarti tes mungkin perlu mencakup aspek-aspek kepribadian dan nilai-nilai yang dianggap penting oleh perusahaan. Hal ini diungkapkan oleh Ulrich & Brockbank (2005), yang menekankan pentingnya mengukur nilai budaya dalam proses seleksi.
4. **Etika dan Transparansi dalam Pelaksanaan Tes** Penting bagi perusahaan untuk menjaga transparansi proses seleksi agar kandidat memahami tujuan dan nilai setiap tes yang diberikan. Dengan cara ini, proses seleksi berjalan lebih adil, dan kandidat merasa lebih dihargai, yang juga meningkatkan reputasi perusahaan.
5. **Tes Praktis atau Simulasi** Simulasi pekerjaan atau studi kasus sering kali digunakan oleh perusahaan besar untuk mengukur kemampuan kandidat dalam

situasi yang mirip dengan pekerjaan sebenarnya. Tes ini memberikan gambaran nyata tentang bagaimana kandidat menghadapi tantangan pekerjaan di kehidupan sehari-hari.

Untuk mencari kandidat pekerja yang sesuai, perusahaan dapat menerapkan berbagai jenis tes tergantung pada posisi yang ditawarkan, keterampilan yang dibutuhkan, dan budaya perusahaan. Berikut adalah beberapa tes yang dianggap efektif oleh para ahli, dan masing-masing memiliki kelebihan yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan:

1. **Tes Kemampuan Kognitif.** Menurut Garry Dessler (2020), tes kemampuan kognitif adalah salah satu tes yang paling baik untuk mengukur kemampuan berpikir logis, pemecahan masalah, dan kemampuan analitis kandidat. Tes ini bermanfaat untuk posisi yang membutuhkan pemikiran kritis atau analisis yang mendalam, seperti di bidang keuangan, teknologi, atau manajemen proyek. Contohnya, *Wonderlic Cognitive Ability Test* sering digunakan oleh perusahaan besar karena dapat memberikan gambaran objektif tentang kemampuan intelektual kandidat.
2. **Tes Kepribadian.** Tes kepribadian, seperti *Big Five Personality Test* atau *Myers-Briggs Type Indicator (MBTI)*, adalah alat yang baik untuk memahami karakteristik personal kandidat, termasuk stabilitas emosional, kerjasama tim, dan inisiatif. Menurut Ulrich & Brockbank (2005), tes ini berguna untuk menentukan kesesuaian budaya dan memastikan kandidat cocok dengan nilai-nilai perusahaan. Misalnya, perusahaan yang memiliki lingkungan kerja dinamis dan inovatif, seperti Google, dapat memilih kandidat yang memiliki kepribadian adaptif dan kreatif.
3. **Tes Simulasi Pekerjaan.** Tes simulasi pekerjaan adalah salah satu metode terbaik untuk mengukur keterampilan teknis dan perilaku kandidat dalam situasi yang mendekati pekerjaan sebenarnya. Misalnya, Amazon menggunakan simulasi situasi kerja untuk melihat bagaimana kandidat menangani tekanan dan membuat keputusan cepat. Simulasi pekerjaan ini sangat efektif untuk pekerjaan yang kompleks atau membutuhkan kecepatan respons, seperti layanan pelanggan atau manajemen proyek.
4. **Tes Berbasis Perilaku (Behavioral Interview).** Tes yang dilakukan dengan wawancara berbasis perilaku adalah metode populer yang menggali pengalaman masa lalu kandidat untuk memprediksi perilaku di masa depan. Dalam wawancara ini, kandidat diminta untuk memberikan contoh situasi di mana mereka berhasil memecahkan masalah atau mencapai hasil tertentu. Pendekatan ini didukung oleh Dessler (2020), yang menekankan bahwa perilaku masa lalu adalah indikator yang dapat diandalkan untuk menilai potensi keberhasilan kandidat di masa depan.

5. **Tes Kompetensi Teknis atau Studi Kasus.** Untuk posisi yang sangat teknis, seperti di bidang teknologi informasi, teknik, atau akuntansi, tes kompetensi teknis sangat penting. Perusahaan teknologi seperti Google dan Microsoft sering menggunakan studi kasus atau tes pemrograman untuk mengevaluasi keahlian teknis kandidat. Dengan tes ini, perusahaan dapat memastikan kandidat memiliki keterampilan praktis yang dibutuhkan untuk posisi tersebut.

Jenis tes terbaik bergantung pada kebutuhan spesifik perusahaan dan posisi yang diisi. Tes kognitif dan simulasi pekerjaan cocok untuk mengevaluasi keterampilan teknis, sementara tes kepribadian dan wawancara berbasis perilaku membantu menilai kesesuaian budaya dan karakter kandidat. Perusahaan sering kali menggunakan kombinasi dari beberapa jenis tes ini untuk mendapatkan gambaran yang lebih menyeluruh tentang kualifikasi dan potensi kandidat.

5.4. WAWANCARA SELEKSI

Wawancara sangat diperlukan dalam proses seleksi kandidat pekerja karena memberikan kesempatan bagi perusahaan untuk memahami kandidat lebih mendalam dibandingkan dengan tes tertulis atau CV. Berikut adalah pandangan dari tiga ahli mengenai pentingnya wawancara dalam mencari kandidat pekerja:

1. Menurut Garry Dessler (2020), wawancara adalah cara terbaik untuk menilai kualitas kepribadian, komunikasi interpersonal, dan kecocokan kandidat dengan budaya perusahaan. Ia menekankan bahwa wawancara memungkinkan pewawancara untuk mengajukan pertanyaan berbasis perilaku untuk memahami bagaimana kandidat menangani situasi tertentu di masa lalu, yang bisa menjadi indikator perilaku di masa depan. Dessler percaya bahwa wawancara adalah kesempatan untuk mengevaluasi *soft skills*, seperti komunikasi, etika kerja, dan motivasi, yang tidak selalu tercermin dalam tes tertulis atau CV.
2. Robbins dan Judge (2019) berpendapat bahwa wawancara memberikan informasi komplementer yang tidak bisa diperoleh melalui dokumen atau tes seleksi lainnya. Wawancara membantu pewawancara memahami apakah kandidat memiliki nilai, sikap, dan karakter yang sesuai dengan perusahaan. Mereka menekankan bahwa wawancara tidak hanya membantu perusahaan memilih kandidat yang berkualitas, tetapi juga memberikan kesempatan kepada kandidat untuk memahami ekspektasi pekerjaan dan lingkungan kerja perusahaan, sehingga dapat menciptakan hubungan kerja yang lebih harmonis di masa depan.
3. Ulrich dan Brockbank (2005) menyoroti bahwa wawancara adalah alat yang penting untuk memastikan *cultural fit* atau kesesuaian budaya antara kandidat dan perusahaan. Mereka menekankan pentingnya wawancara dalam membangun gambaran menyeluruh tentang kandidat melalui percakapan langsung, di mana pewawancara dapat melihat respons non-verbal yang menggambarkan tingkat kepercayaan diri, empati, dan keterbukaan kandidat. Menurut mereka, wawancara

membantu perusahaan menilai kesesuaian kandidat dengan nilai-nilai organisasi, terutama dalam perusahaan dengan budaya yang kuat dan spesifik.

Para ahli di atas sepakat bahwa wawancara memainkan peran penting dalam mengevaluasi kandidat lebih mendalam. Wawancara memberikan wawasan tentang kualitas interpersonal dan *soft skills* kandidat (Dessler), menilai kesesuaian karakter dan nilai kandidat (Robbins & Judge), dan membantu mengukur kesesuaian budaya (Ulrich & Brockbank). Semua ini memberikan perusahaan informasi tambahan yang krusial untuk memilih kandidat terbaik yang tidak bisa dicapai melalui tes atau CV

Kesalahan dalam wawancara dapat mengakibatkan perusahaan kehilangan kandidat potensial atau merekrut orang yang kurang tepat untuk posisi yang diinginkan. Berikut adalah beberapa kesalahan yang sering dilakukan oleh perusahaan dalam proses wawancara:

1. Kurangnya Persiapan Pewawancara. Pewawancara yang tidak mempersiapkan diri dengan baik sering kali tidak memahami deskripsi pekerjaan atau kualifikasi yang dibutuhkan untuk posisi tersebut. Ini dapat menyebabkan pertanyaan yang kurang relevan atau ketidakmampuan mengevaluasi kandidat secara efektif. Sebagai contoh, menurut *Society for Human Resource Management (SHRM)*, pewawancara sering kali gagal meninjau CV atau resume kandidat terlebih dahulu, yang membuat mereka tidak dapat menggali potensi kandidat secara optimal.
2. Bias Pribadi (Personal Bias). Bias dalam wawancara, seperti *halo effect* (terpengaruh kesan pertama yang baik) atau *horn effect* (terpengaruh kesan pertama yang buruk), dapat memengaruhi penilaian pewawancara terhadap kandidat. Misalnya, pewawancara mungkin lebih condong memilih kandidat yang mirip dengan dirinya atau yang berasal dari institusi pendidikan yang sama. Menurut Garry Dessler (2020), bias ini dapat menyebabkan perusahaan membuat keputusan yang tidak objektif dan melewatkan kandidat yang sebenarnya berpotensi tinggi.
3. Fokus Berlebihan pada Kesesuaian Budaya (Cultural Fit). Walaupun penting untuk mempertimbangkan *cultural fit*, terlalu berfokus pada kesesuaian budaya bisa menyebabkan perusahaan hanya memilih kandidat yang mirip dengan karyawan yang sudah ada, yang menghambat keragaman perspektif. Menurut Ulrich & Brockbank (2005), perusahaan yang terlalu memprioritaskan kesesuaian budaya dapat kehilangan peluang untuk merekrut kandidat dengan ide-ide baru yang justru dapat membantu perusahaan berinovasi.
4. Pertanyaan yang Kurang Terstruktur. Pewawancara yang tidak menggunakan panduan wawancara atau tidak memiliki struktur yang jelas cenderung mengajukan pertanyaan secara acak, sehingga sulit membandingkan kandidat secara objektif. Metode wawancara terstruktur yang konsisten untuk semua kandidat lebih efektif dalam menilai kualifikasi secara fair. Menurut Robbins dan

Judge (2019), wawancara tanpa struktur menyebabkan perbedaan dalam evaluasi yang lebih dipengaruhi oleh faktor subjektif daripada kualifikasi kandidat.

5. Mengabaikan Tanda-tanda Nonverbal. Banyak pewawancara tidak menyadari pentingnya komunikasi nonverbal yang dapat memberikan petunjuk tentang karakter dan perilaku kandidat. Bahasa tubuh, kontak mata, dan cara kandidat merespons pertanyaan dapat menunjukkan tingkat kepercayaan diri dan ketulusan mereka. Menurut Keith Ferrazzi (2009), mengabaikan tanda-tanda nonverbal bisa menyebabkan kesalahan dalam menilai karakter dan kemampuan adaptasi kandidat.
6. Tidak Memberikan Informasi yang Cukup tentang Posisi dan Budaya Perusahaan. Wawancara juga merupakan kesempatan bagi kandidat untuk memahami perusahaan. Pewawancara yang tidak memberikan informasi yang cukup tentang ekspektasi pekerjaan, tantangan posisi, atau budaya perusahaan dapat menyebabkan ketidakcocokan di kemudian hari. Menurut studi LinkedIn (2022), kandidat cenderung memilih keluar dari proses jika mereka merasa tidak memahami posisi yang akan diisi atau budaya perusahaan.
7. Tidak Memberikan Feedback. Setelah wawancara, beberapa perusahaan tidak memberikan umpan balik kepada kandidat, baik yang diterima maupun yang tidak. Kurangnya feedback ini bisa mengurangi pengalaman positif kandidat terhadap perusahaan dan menutup peluang untuk perbaikan bagi kandidat yang tidak lolos.

Kesalahan-kesalahan di atas dapat memengaruhi efektivitas wawancara dalam menemukan kandidat yang tepat. Dengan mempersiapkan pewawancara, meminimalkan bias, menggunakan struktur wawancara yang jelas, memperhatikan komunikasi nonverbal, dan memberikan informasi yang cukup, perusahaan dapat meningkatkan peluang menemukan kandidat yang paling sesuai untuk posisi yang dibutuhkan.

5.5. STRATEGI WAWANCARA YANG EFEKTIF

Berikut adalah rangkuman beberapa strategi untuk wawancara yang efektif menurut tiga ahli di bidang manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi:

1. Garry Dessler (2020) mengatakan wawancara yang efektif memerlukan pendekatan yang terstruktur untuk memastikan bahwa semua kandidat dievaluasi secara konsisten. Berikut beberapa strategi dari Dessler: a) Gunakan Wawancara Terstruktur: Dengan membuat daftar pertanyaan yang sama untuk semua kandidat, perusahaan dapat menilai mereka secara objektif berdasarkan kualifikasi yang diperlukan. b) Pertanyaan Berbasis Perilaku (Behavioral-Based Questions): Ajukan pertanyaan berbasis perilaku untuk mengetahui bagaimana kandidat menangani situasi tertentu di masa lalu, yang merupakan indikator terbaik dari potensi mereka di masa depan. c) Latih Pewawancara: Pewawancara

- harus dilatih untuk mengenali dan meminimalkan bias selama wawancara. Ini mencakup kesadaran akan bias pribadi yang bisa menghalangi penilaian objektif.
2. Robbins dan Judge (2019) menekankan pentingnya fokus pada kesesuaian budaya (cultural fit) dan keterampilan interpersonal dalam wawancara. Beberapa strategi mereka meliputi: a) Evaluasi Kesesuaian Budaya dan Nilai: Wawancara yang efektif tidak hanya melihat kemampuan teknis, tetapi juga mengevaluasi apakah kandidat cocok dengan budaya perusahaan. Menilai nilai-nilai kandidat dapat membantu mengurangi turnover karyawan di masa depan. b) Gunakan Wawancara Panel: Untuk meningkatkan objektivitas, Robbins dan Judge merekomendasikan wawancara panel, di mana beberapa pewawancara mewakili perspektif berbeda dari dalam perusahaan, seperti manajer, rekan kerja, atau HR. c) Lakukan Wawancara Berbasis Kompetensi: Fokus pada kompetensi spesifik yang dibutuhkan, sehingga pewawancara bisa menggali keterampilan yang benar-benar diperlukan untuk posisi tersebut.
 3. Ulrich dan Brockbank (2005) berpendapat bahwa wawancara harus difokuskan pada evaluasi kontribusi kandidat terhadap tujuan jangka panjang organisasi. Beberapa strategi mereka meliputi: a) Identifikasi Potensi Kontribusi Jangka Panjang: Wawancara yang efektif mencari tahu apakah kandidat mampu membawa dampak jangka panjang terhadap perusahaan. Ajukan pertanyaan yang menggali visi dan tujuan kandidat dalam pekerjaan. b) Gunakan Metode STAR (Situation, Task, Action, Result): Menurut mereka, metode STAR membantu menggali respons kandidat secara lebih terstruktur mengenai pengalaman sebelumnya yang relevan, sehingga pewawancara bisa menilai kompetensi mereka dengan lebih jelas. c) Komunikasikan Nilai Perusahaan: Ulrich dan Brockbank menekankan pentingnya memberikan informasi yang cukup tentang budaya dan nilai perusahaan kepada kandidat agar mereka dapat mengevaluasi kesesuaian mereka.

Strategi wawancara yang efektif menurut Dessler, Robbins & Judge, dan Ulrich & Brockbank menekankan pentingnya pendekatan terstruktur, evaluasi kompetensi dan kesesuaian budaya, serta komunikasi yang jelas mengenai nilai perusahaan. Dengan menerapkan strategi-strategi ini, perusahaan dapat meningkatkan kualitas wawancara dan menemukan kandidat yang tidak hanya memenuhi kualifikasi teknis tetapi juga sesuai dengan visi, nilai, dan tujuan jangka panjang perusahaan.

Wawancara yang efektif dipengaruhi oleh beberapa faktor yang mendukung pelaksanaan wawancara secara objektif, adil, dan informatif bagi kedua belah pihak (pewawancara dan kandidat). Berikut adalah faktor-faktor utama yang mendukung wawancara yang efektif:

1. **Persiapan yang Matang.** Persiapan sebelum wawancara, baik dari segi penyusunan daftar pertanyaan maupun pemahaman terhadap deskripsi pekerjaan, sangat penting. Pewawancara perlu memahami kebutuhan posisi, kualifikasi yang

dibutuhkan, dan tujuan spesifik wawancara. Menurut Garry Dessler (2020), persiapan matang membantu pewawancara mendapatkan informasi yang relevan dan meminimalkan risiko bias selama wawancara.

2. **Struktur Wawancara yang Jelas.** Wawancara yang terstruktur memungkinkan pewawancara untuk menanyakan pertanyaan yang sama pada setiap kandidat, sehingga hasilnya dapat dibandingkan secara objektif. Struktur wawancara mencakup pertanyaan berbasis kompetensi dan perilaku, serta menggunakan metode seperti STAR (Situation, Task, Action, Result). Robbins dan Judge (2019) menekankan bahwa wawancara terstruktur membantu mengurangi subjektivitas dan meningkatkan akurasi dalam menilai kualifikasi kandidat.
3. **Pemahaman Terhadap *Cultural Fit*.** Evaluasi kesesuaian budaya atau *cultural fit* penting untuk memastikan kandidat cocok dengan nilai, visi, dan lingkungan kerja perusahaan. Menilai apakah kandidat dapat beradaptasi dan berkembang dalam budaya organisasi membantu perusahaan dalam jangka panjang. Ulrich & Brockbank (2005) menyarankan agar pewawancara memahami budaya organisasi sehingga dapat menilai kesesuaian kandidat secara lebih baik.
4. **Komunikasi yang Jelas dan Transparan.** Pewawancara perlu menyampaikan ekspektasi, budaya perusahaan, dan deskripsi pekerjaan dengan jelas kepada kandidat, sehingga kandidat memiliki pemahaman yang baik mengenai posisi tersebut. Komunikasi yang efektif selama wawancara memastikan kandidat mendapatkan gambaran yang akurat dan dapat mempertimbangkan kecocokan mereka dengan perusahaan.
5. **Latihan dan Keterampilan Pewawancara.** Pewawancara yang terlatih memiliki keterampilan untuk mengevaluasi jawaban kandidat dengan baik, mengenali tanda-tanda nonverbal, dan menghindari bias. Pelatihan wawancara meliputi kemampuan mendengarkan secara aktif, menggali jawaban dengan tepat, dan mengenali respon-respon penting yang diberikan kandidat. Robbins dan Judge (2019) menggarisbawahi bahwa pewawancara yang terlatih lebih mampu melakukan wawancara yang objektif dan efektif.
6. **Lingkungan yang Nyaman dan Bebas Gangguan.** Lingkungan wawancara yang nyaman dan tenang membantu kandidat merasa lebih rileks dan dapat menunjukkan kemampuan terbaiknya. Wawancara di tempat yang bebas dari gangguan dan dalam suasana profesional menunjukkan bahwa perusahaan menghargai proses seleksi tersebut.
7. **Penggunaan Pertanyaan Berbasis Perilaku dan Kompetensi.** Menggunakan pertanyaan berbasis perilaku atau kompetensi membantu pewawancara memahami bagaimana kandidat berperilaku dalam situasi kerja yang relevan. Pertanyaan berbasis perilaku dapat membantu mengungkap pengalaman dan pola kerja kandidat yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Faktor-faktor yang disampaikan di atas sangat mendukung wawancara yang efektif. Dengan memperhatikan faktor-faktor ini, perusahaan dapat meningkatkan

kualitas wawancara dan memperbesar peluang menemukan kandidat terbaik untuk posisi yang tersedia.

5.6. PEMERIKSAAN REFERENSI, FISIK DAN TAWARAN PEKERJAAN

Pemeriksaan referensi adalah proses menghubungi orang-orang yang pernah bekerja dengan atau mengenal kandidat secara profesional untuk memverifikasi pengalaman, kinerja, dan kepribadian mereka. Menurut Dessler (2020) pemeriksaan referensi adalah langkah penting untuk memverifikasi kredibilitas dan kejujuran kandidat mengenai pengalaman kerja dan keterampilan yang mereka klaim miliki. Referensi biasanya dihubungi oleh departemen HR atau pihak ketiga yang ahli di bidang ini. Pemeriksaan referensi membantu perusahaan menghindari risiko merekrut karyawan yang kurang sesuai, baik dari segi keterampilan maupun etika kerja.

Menurut Valentine, Meglich, Mathis, dan Jackson (2019), pemeriksaan referensi merupakan tahap penting dalam proses seleksi yang harus dilakukan secara adil dan transparan. Proses ini berfungsi untuk memverifikasi kebenaran informasi yang diberikan oleh kandidat, terutama pada posisi yang menuntut tanggung jawab tinggi atau akses terhadap data sensitif. Mereka juga menekankan bahwa pemeriksaan referensi perlu memperhatikan regulasi ketenagakerjaan yang berlaku, sehingga privasi kandidat tetap terlindungi dan organisasi dapat membuat keputusan yang sah secara etis maupun hukum. Ulrich dan Brockbank (2005) menjelaskan bahwa pemeriksaan referensi tidak hanya untuk verifikasi tetapi juga untuk memahami bagaimana kandidat menghadapi tekanan kerja dan bagaimana mereka berkolaborasi dalam tim. Mereka menyarankan perusahaan untuk menghubungi beberapa orang di tempat kerja sebelumnya untuk mendapatkan pandangan yang lebih objektif tentang kandidat.

Pemeriksaan fisik adalah langkah untuk memastikan bahwa kandidat memenuhi persyaratan kesehatan yang diperlukan untuk posisi tertentu. Hal ini sangat penting untuk pekerjaan yang membutuhkan ketahanan fisik atau berkaitan dengan keselamatan. Ulrich dan Brockbank (2005) menekankan bahwa pemeriksaan fisik juga merupakan cara bagi perusahaan untuk menjaga keselamatan dan kesehatan kerja (K3). Mereka merekomendasikan bahwa pemeriksaan ini harus dilakukan secara transparan dan dengan persetujuan kandidat, serta harus relevan dengan tuntutan pekerjaan yang ada.

Mathis dan Jackson (2011) menekankan bahwa pemeriksaan fisik harus sesuai dengan hukum ketenagakerjaan dan standar kesehatan, serta tidak boleh dilakukan secara diskriminatif. Mereka juga menyoroti pentingnya memahami implikasi hukum dari pemeriksaan fisik, terutama dalam menjaga hak-hak kandidat serta mencegah diskriminasi berbasis kesehatan atau disabilitas. Sementara menurut Dessler (2020), pemeriksaan fisik digunakan untuk memastikan bahwa kandidat berada dalam kondisi kesehatan yang memadai untuk menjalankan tugasnya dengan aman dan efisien.

Pemeriksaan fisik dapat mencakup tes medis umum atau pemeriksaan kesehatan tertentu yang relevan dengan pekerjaan, misalnya tes penglihatan atau tes kebugaran untuk pekerjaan yang membutuhkan ketahanan fisik.

Tawaran pekerjaan adalah tahap akhir dalam proses seleksi, di mana perusahaan secara resmi menawarkan posisi kepada kandidat yang terpilih. Dessler menjelaskan bahwa tawaran pekerjaan harus mencakup informasi yang jelas tentang gaji, tunjangan, deskripsi pekerjaan, serta syarat dan ketentuan lainnya. Tawaran pekerjaan juga harus mencerminkan budaya perusahaan dan ekspektasi yang akan dihadapi oleh kandidat. Menurut Dessler, perusahaan harus bersikap transparan terhadap syarat pekerjaan agar kandidat dapat membuat keputusan yang tepat. Menurut Valentine, Meglich, Mathis, dan Jackson (2019), tawaran pekerjaan yang efektif sebaiknya dituangkan dalam bentuk surat tertulis yang secara rinci menjelaskan ketentuan penting, seperti tanggal mulai bekerja, jabatan yang ditawarkan, serta syarat dan ketentuan kerja yang sesuai dengan hukum ketenagakerjaan yang berlaku. Penyampaian tawaran kerja secara tertulis tidak hanya memperkuat kejelasan antara perusahaan dan kandidat, tetapi juga membantu meminimalkan potensi sengketa di kemudian hari. Mereka juga menyarankan agar tawaran pekerjaan ini diberikan dengan mempertimbangkan ekspektasi kandidat untuk menjaga hubungan baik dan mencegah negosiasi yang berlarut-larut.

Tawaran pekerjaan harus menjadi perpanjangan dari nilai-nilai perusahaan dan dapat menjadi sarana untuk mengkomunikasikan visi perusahaan kepada kandidat. Mereka menekankan pentingnya memastikan bahwa semua aspek kompensasi dan budaya kerja telah dibahas dan bahwa kandidat merasa didukung untuk berkontribusi secara optimal setelah menerima tawaran tersebut. Pemeriksaan referensi, pemeriksaan fisik, dan tawaran pekerjaan merupakan tiga komponen penting dalam proses perekrutan yang efektif. Pemeriksaan referensi memastikan kredibilitas kandidat, pemeriksaan fisik memastikan kesehatan yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan, dan tawaran pekerjaan yang jelas memberikan kejelasan dan transparansi bagi kandidat.

Langkah-langkah dibawah adalah langkah terbaik yang seharusnya dilakukan perusahaan dalam **pemeriksaan referensi, pemeriksaan fisik, dan tawaran pekerjaan. Hal ini** penting untuk memastikan kandidat yang direkrut sesuai dengan kebutuhan dan ekspektasi perusahaan serta mematuhi regulasi yang berlaku. Berikut adalah pandangan tiga ahli tentang langkah terbaik yang harus dilakukan perusahaan dalam tiga aspek tersebut.

1. **Pemeriksaan Referensi.** Langkah pemeriksaan referensi adalah bagian dari verifikasi informasi kandidat, di mana perusahaan memastikan bahwa kandidat memiliki reputasi, pengalaman, dan kualifikasi yang sesuai dengan posisi yang dilamar. Pemeriksaan referensi dilakukan dengan menghubungi mantan atasan, kolega, atau orang yang mengenal kemampuan kerja kandidat (Dessler 2020),

sementara menurut Valentine, Meglich, Mathis, dan Jackson (2019), perusahaan perlu memverifikasi referensi dengan langkah yang sistematis dan legal. Ulrich dan Brockbank (2005) menekankan pentingnya menghubungi lebih dari satu referensi untuk pandangan yang lebih objektif.

2. **Pemeriksaan Fisik.** Pemeriksaan fisik dilakukan untuk memastikan bahwa kandidat dapat memenuhi tuntutan kesehatan dan keselamatan yang diperlukan untuk pekerjaan tersebut, terutama pada pekerjaan yang memerlukan ketahanan fisik atau keterampilan spesifik. Disarankan pemeriksaan fisik yang disesuaikan dengan kebutuhan pekerjaan, dilakukan dengan adil dan legal serta pemeriksaan fisik sebaiknya dilakukan untuk melindungi kandidat dan perusahaan dari risiko kecelakaan kerja. Langkah-langkah terbaik adalah: Menentukan Kriteria Kesehatan yang Diperlukan, Melibatkan Tenaga Medis Profesional, Memberikan Penjelasan kepada Kandidat, Memastikan Pemeriksaan Fisik Sesuai dengan Persyaratan Hukum, Menggunakan Hasil Pemeriksaan Secara Bijaksana, Memastikan Kerahasiaan Data Medis serta Menyiapkan Alternatif Bagi Kandidat yang Tidak Memenuhi Kriteria Fisik.
3. **Tawaran Pekerjaan.** Tawaran pekerjaan adalah tahap akhir dalam proses rekrutmen, di mana perusahaan memberikan penawaran resmi kepada kandidat terpilih. Tawaran pekerjaan sebaiknya mencakup informasi detail terkait posisi dan ketentuan kerja, mencakup syarat-syarat kerja dengan lengkap dan transparan serta tawaran pekerjaan harus selaras dengan budaya dan nilai perusahaan. Langkah-langkah terbaik adalah: Menentukan Isi Tawaran dengan Rinci, Memberikan Penawaran Secara Tertulis, Mengatur Waktu untuk Pertanyaan Kandidat, Menyusun Tawaran Secara Transparan, Mematuhi Regulasi Ketenagakerjaan, Menyertakan Informasi Terkait *Onboarding* Memberikan Waktu Bagi Kandidat untuk Meninjau Tawaran dan Mengadakan Diskusi untuk Klarifikasi

Langkah-langkah terbaik tersebut dapat memastikan bahwa perusahaan merekrut kandidat yang sesuai dengan kebutuhan dan nilai organisasi. Pemeriksaan referensi yang sistematis, pemeriksaan fisik yang mematuhi standar kesehatan, dan tawaran pekerjaan yang transparan merupakan langkah krusial untuk mencapai proses rekrutmen yang efektif dan mendukung kesuksesan jangka panjang perusahaan.

Seleksi merupakan bagian penting dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang bertujuan untuk memilih kandidat yang paling sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Seleksi ini dipengaruhi juga oleh faktor eksternal. Pengaruh eksternal terhadap seleksi mencakup berbagai faktor di luar kendali perusahaan yang mempengaruhi proses, strategi, dan keputusan seleksi. Faktor-faktor ini sering kali menentukan ketersediaan dan kualitas kandidat serta menuntut perusahaan untuk menyesuaikan pendekatannya agar tetap kompetitif dan relevan. Berikut adalah beberapa pengaruh eksternal utama:

1. **Kondisi Pasar Tenaga Kerja:** Ketersediaan tenaga kerja sangat mempengaruhi proses seleksi. Di pasar tenaga kerja yang kompetitif dengan sedikit kandidat berkualifikasi, perusahaan mungkin harus melonggarkan kriteria seleksi atau menawarkan insentif tambahan untuk menarik kandidat terbaik. Sebaliknya, jika ada surplus tenaga kerja, perusahaan bisa lebih selektif dalam prosesnya.
2. **Peraturan dan Kebijakan Pemerintah:** Undang-undang ketenagakerjaan, seperti ketentuan upah minimum, jam kerja, dan hak-hak karyawan, sangat mempengaruhi proses seleksi. Kebijakan pemerintah yang mendukung keberagaman, inklusi, dan non-diskriminasi juga memengaruhi cara perusahaan menyusun dan melaksanakan proses seleksi untuk memastikan kepatuhan dan menghindari masalah hukum.
3. **Perkembangan Teknologi:** Inovasi teknologi, seperti kecerdasan buatan, big data, dan sistem pelacakan pelamar (ATS), mempengaruhi metode seleksi. Teknologi ini tidak hanya memungkinkan proses seleksi yang lebih cepat dan efisien tetapi juga memungkinkan perusahaan untuk menilai kandidat berdasarkan data yang lebih mendalam dan akurat.
4. **Tren dan Harapan Sosial:** Harapan sosial, seperti kebutuhan akan keberagaman dan inklusi di tempat kerja, mempengaruhi kebijakan seleksi. Perusahaan saat ini perlu lebih sensitif terhadap isu-isu ini dan menerapkan proses seleksi yang tidak bias dan adil. Tren ini juga mendorong perusahaan untuk menghindari metode seleksi yang diskriminatif.
5. **Tekanan Ekonomi:** Kondisi ekonomi, seperti resesi atau pertumbuhan ekonomi yang lambat, dapat mempengaruhi anggaran untuk seleksi dan jumlah posisi yang dibuka. Pada masa sulit, perusahaan mungkin mengurangi perekrutan atau menunda seleksi. Sebaliknya, saat ekonomi sedang berkembang, perusahaan dapat meningkatkan upaya seleksi untuk mengisi posisi baru.
6. **Kompetisi Antar Perusahaan:** Persaingan dalam industri atau sektor yang sama juga mempengaruhi seleksi, di mana perusahaan harus bersaing untuk mendapatkan talenta terbaik. Dalam situasi seperti ini, perusahaan mungkin perlu menawarkan paket kompensasi yang lebih kompetitif atau mempercepat proses seleksi agar tidak kehilangan kandidat potensial ke pesaing.
7. **Pengaruh Globalisasi:** Globalisasi membuat perusahaan lebih terbuka terhadap tenaga kerja dari berbagai latar belakang dan negara. Ini memungkinkan perusahaan untuk mengakses talenta global tetapi juga menuntut mereka untuk menyesuaikan proses seleksi agar lebih inklusif dan sesuai dengan standar internasional.
8. **Budaya dan Nilai Masyarakat:** Budaya di wilayah tempat perusahaan beroperasi dapat memengaruhi proses seleksi. Misalnya, di beberapa negara atau budaya, kepribadian dan soft skill lebih diutamakan daripada pengalaman formal atau sertifikasi. Perusahaan perlu menyesuaikan proses seleksi agar sesuai dengan ekspektasi budaya ini.

Dengan mempertimbangkan faktor-faktor eksternal ini, perusahaan dapat merancang proses seleksi yang lebih adaptif dan responsif, yang tidak hanya memastikan kepatuhan terhadap regulasi tetapi juga mendukung upaya mendapatkan talenta terbaik dalam lingkungan yang terus berubah.

Tren terbaru dalam seleksi human capital semakin dipengaruhi oleh kemajuan teknologi, pergeseran nilai-nilai organisasi, dan kebutuhan akan tenaga kerja yang lebih fleksibel dan tanggap terhadap perubahan. Berikut adalah beberapa perkembangan terkini:

1. **Penggunaan Kecerdasan Buatan (AI) dan Pembelajaran Mesin (Machine Learning) serta penggunaan analisis prediktif.** Teknologi AI dan pembelajaran mesin semakin digunakan dalam proses seleksi untuk mengotomatisasi penyaringan CV, mengidentifikasi kandidat yang sesuai berdasarkan pola data, serta memprediksi kecocokan kandidat dengan posisi yang dilamar. Ini membantu menghemat waktu dan meningkatkan akurasi dalam proses seleksi. Sementara Analisis prediktif memungkinkan perusahaan untuk memprediksi performa calon karyawan berdasarkan data historis dan atribut kandidat.
2. **Tes Soft Skill dan Kecerdasan Emosional:** Perusahaan saat ini menekankan pentingnya soft skill, seperti kemampuan beradaptasi, kepemimpinan, dan kecerdasan emosional. Seleksi tidak hanya menilai hard skill, tetapi juga faktor-faktor ini, karena kandidat dengan soft skill yang baik dinilai lebih mampu beradaptasi dan bekerja sama dalam tim.
3. **Seleksi Berbasis Kompetensi dan Nilai Budaya serta Evaluasi Keseimbangan Kerja dan Kehidupan Pribadi (Work-Life Balance).** Selain keterampilan teknis, perusahaan semakin menilai kesesuaian kandidat dengan nilai dan budaya perusahaan serta perusahaan yang mengutamakan kesehatan mental dan kesejahteraan karyawan dengan menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.
4. **Penerapan Virtual Reality (VR) dan Augmented Reality (AR):** Teknologi VR dan AR kini mulai digunakan untuk simulasi pekerjaan selama proses seleksi. Kandidat dapat diuji dengan cara yang lebih realistis tentang bagaimana mereka akan menangani tugas-tugas spesifik atau tantangan pekerjaan.
5. **Proses Seleksi yang Lebih Inklusif dan Beragam:** Banyak perusahaan yang kini mengedepankan seleksi yang adil dan inklusif, dengan menekankan pada kebijakan anti-diskriminasi dan keberagaman. Teknologi dan strategi baru diterapkan untuk menghindari bias dalam proses seleksi, misalnya dengan menggunakan metode anonim dalam evaluasi awal atau mengadopsi panel penilai yang beragam.

Tren ini mencerminkan pergeseran yang lebih modern dalam seleksi pekerja yang mengedepankan teknologi, inklusivitas, dan penilaian holistik terhadap

kemampuan serta kecocokan kandidat dalam menghadapi dinamika organisasi masa kini.

5.7. STUDI KASUS

1. **Studi Kasus di Google** Garry Dessler (2020) mencatat bahwa Google menggunakan metode seleksi yang menggabungkan tes kognitif, simulasi, dan wawancara berbasis perilaku. Di Google, kandidat diharuskan menjalani beberapa tahapan tes yang berfokus pada keterampilan pemecahan masalah, kemampuan teknis (untuk posisi yang membutuhkan keterampilan teknis), dan kecocokan budaya. Tes simulasi kerja dan studi kasus diberikan untuk mengukur bagaimana kandidat menghadapi situasi nyata yang mungkin akan mereka temui. Google juga mengutamakan budaya keterbukaan dan inovasi, sehingga kandidat diuji dalam hal kreativitas dan kemampuan beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan.
2. **Studi Kasus di Amazon** Menurut Ulrich & Brockbank (2005), Amazon menggunakan pendekatan unik dalam proses seleksi, dengan menggabungkan tes keterampilan teknis dengan wawancara perilaku berbasis prinsip kepemimpinan. Amazon memiliki “Leadership Principles” yang digunakan sebagai dasar penilaian kandidat dalam wawancara. Selain itu, Amazon menggunakan simulasi tes yang mengukur ketahanan dalam situasi stres, mengingat lingkungan kerjanya yang dinamis dan cepat berubah. Pendekatan ini memastikan bahwa kandidat yang terpilih tidak hanya memenuhi kualifikasi teknis tetapi juga mampu beradaptasi dan menunjukkan perilaku yang sejalan dengan budaya Amazon.

Studi kasus di Google dan Amazon menunjukkan bagaimana perusahaan besar menggunakan metode tes yang dirancang khusus sesuai kebutuhan mereka, termasuk simulasi pekerjaan, tes berbasis perilaku, dan pengukuran kecocokan budaya. Kedua ahli, Dessler dan Ulrich, menekankan pentingnya validitas tes, keselarasan dengan budaya perusahaan, serta penggunaan teknik simulasi dalam proses seleksi yang efektif.

BAB 6

ORIENTASI, SOSIALISASI DAN PENEMPATAN

Orientasi, sosialisasi, dan penempatan SDM adalah proses-proses dalam manajemen sumber daya manusia yang saling berkaitan dan bertujuan untuk membantu karyawan baru beradaptasi dengan peran, lingkungan, dan budaya organisasi yang baru. Berikut penjelasan masing-masing:

1. **Orientasi:** Orientasi adalah proses pengenalan yang diberikan kepada karyawan baru untuk membantu mereka memahami organisasi, peran mereka, dan harapan perusahaan. Selama orientasi, karyawan diperkenalkan pada visi, misi, nilai-nilai perusahaan, struktur organisasi, serta peraturan dan prosedur yang berlaku. Program orientasi juga mencakup pengenalan kepada rekan kerja dan lingkungan kerja. Tujuan utamanya adalah untuk membuat karyawan merasa nyaman, mengurangi ketidakpastian, dan meningkatkan motivasi dan produktivitas mereka sejak awal bergabung.
2. **Sosialisasi:** Sosialisasi adalah proses yang lebih panjang dari orientasi, di mana karyawan baru menyesuaikan diri dengan budaya, nilai, dan norma-norma yang ada dalam organisasi. Melalui sosialisasi, karyawan memahami bagaimana harus berperilaku dan berinteraksi dalam lingkungan kerja, serta memahami harapan tidak tertulis atau budaya kerja organisasi. Proses ini berlangsung terus menerus dan bertujuan untuk memastikan bahwa karyawan dapat berintegrasi dengan tim, merasa diterima, dan mampu bekerja sesuai standar perusahaan. Sosialisasi membantu mengurangi stres dan meningkatkan loyalitas karyawan.
3. **Penempatan SDM:** Penempatan adalah proses menempatkan karyawan baru pada posisi atau peran yang sesuai dengan kualifikasi, kompetensi, dan minat mereka. Dalam konteks SDM, penempatan bertujuan untuk memastikan bahwa karyawan ditempatkan di posisi di mana mereka dapat memberikan kontribusi maksimal bagi organisasi. Penempatan yang efektif mempertimbangkan kecocokan antara karyawan dengan tanggung jawab pekerjaan serta lingkungan tim atau departemen tempat mereka bekerja. Penempatan yang tepat dapat meningkatkan produktivitas, kepuasan kerja, dan mengurangi turnover karyawan.

Secara keseluruhan, orientasi, sosialisasi, dan penempatan SDM adalah rangkaian langkah penting untuk membantu karyawan baru merasa nyaman, termotivasi, dan siap berkontribusi penuh dalam mencapai tujuan organisasi.

Berikut adalah definisi **orientasi** menurut Pravin Durai dan dua ahli MSDM terbaru:

1. **Pravin Durai:** Menurut Pravin Durai dalam bukunya *Human Resource Management* (2011), orientasi adalah proses memperkenalkan karyawan baru kepada organisasi serta pekerjaan yang akan mereka jalani. Durai menyatakan bahwa orientasi bertujuan membantu karyawan memahami visi, misi, budaya, kebijakan, serta prosedur organisasi, sehingga mereka dapat menyesuaikan diri lebih cepat dan efektif dalam lingkungan kerja baru. Ia menekankan bahwa orientasi dapat menciptakan kesan positif dan meningkatkan keterlibatan karyawan sejak awal masa kerja, membantu mereka lebih percaya diri dalam menjalankan peran baru.
2. **Noe, Hollenbeck, Gerhart, dan Wright (2023):** Menurut para ahli dalam buku *Fundamentals of Human Resource Management*, orientasi adalah proses formal untuk memperkenalkan karyawan baru kepada organisasi, budaya, serta pekerjaan mereka. Orientasi ini bertujuan mengurangi kecemasan, membangun kepercayaan diri, dan mempercepat adaptasi karyawan terhadap lingkungan kerja. Noe et al. menyoroti bahwa orientasi yang baik bukan hanya mengenalkan karyawan kepada aturan dan regulasi, tetapi juga mencakup aspek-aspek budaya dan norma tidak tertulis yang dapat membantu karyawan memahami ekspektasi dan dinamika organisasi.
3. **Dessler (2020):** Dalam bukunya *Human Resource Management*, Gary Dessler mendefinisikan orientasi sebagai kegiatan sistematis untuk membantu karyawan baru memahami posisi mereka dalam perusahaan, peran yang harus mereka lakukan, serta bagaimana pekerjaan mereka berkontribusi pada tujuan perusahaan. Menurut Dessler, orientasi bertujuan untuk mengurangi tingkat ketidakpastian, meningkatkan motivasi, dan memastikan bahwa karyawan memahami standar kinerja yang diharapkan sejak awal. Ia menekankan pentingnya orientasi dalam menciptakan kesan pertama yang positif dan membentuk loyalitas serta komitmen karyawan terhadap perusahaan.

Ketiga definisi ini menekankan pentingnya orientasi sebagai proses kunci dalam mendukung karyawan baru untuk menyesuaikan diri dengan organisasi dan peran mereka dengan lebih cepat dan efektif. Proses ini membantu mereka memahami budaya, nilai, serta ekspektasi organisasi, sehingga menciptakan awal yang positif dan meningkatkan produktivitas serta keterlibatan karyawan.

6.1. TUJUAN ORIENTASI KARYAWAN

Berikut adalah tujuan **orientasi** menurut tiga ahli:

1. **Noe, Hollenbeck, Gerhart, dan Wright (2023):** Menurut Noe et al. dalam buku *Fundamentals of Human Resource Management*, tujuan orientasi adalah

mengurangi kecemasan dan meningkatkan rasa percaya diri karyawan baru dalam menghadapi lingkungan kerja baru. Mereka menekankan bahwa orientasi membantu karyawan memahami budaya organisasi, nilai-nilai, serta harapan yang mungkin tidak tertulis, sehingga mempercepat adaptasi dan meningkatkan keterlibatan karyawan. Orientasi yang baik menciptakan kesan pertama yang positif, membantu meningkatkan loyalitas karyawan, dan memungkinkan mereka untuk bekerja dengan produktif sejak awal bergabung.

2. **Gary Dessler** (2020): Dalam bukunya *Human Resource Management*, Gary Dessler menyatakan bahwa tujuan utama dari orientasi adalah membantu karyawan baru memahami peran dan tanggung jawab mereka dalam perusahaan, serta bagaimana kontribusi mereka mendukung pencapaian tujuan organisasi. Menurut Dessler, orientasi yang efektif berfungsi untuk mengurangi ketidakpastian, meningkatkan motivasi, dan memberikan karyawan pemahaman yang jelas tentang standar kinerja yang diharapkan. Dengan demikian, orientasi memperkuat komitmen karyawan terhadap perusahaan dan meningkatkan produktivitas.
3. **Mondy dan Martocchio** (2016): Dalam buku *Human Resource Management*, Mondy dan Martocchio menjelaskan bahwa tujuan orientasi adalah untuk mempercepat integrasi karyawan baru ke dalam lingkungan kerja, membuat mereka merasa diterima, serta memberikan mereka pemahaman yang mendalam tentang peran dan tanggung jawab yang akan diemban. Orientasi dirancang untuk mengurangi ketidakpastian, meningkatkan kenyamanan, dan mempersiapkan karyawan baru untuk berkontribusi secara efektif bagi organisasi. Dengan orientasi yang tepat, perusahaan dapat meningkatkan keterlibatan dan loyalitas karyawan, sekaligus mengurangi turnover, khususnya pada tahap awal karyawan bergabung dengan organisasi.

Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), orientasi pekerja baru merupakan langkah krusial yang dilakukan perusahaan untuk memastikan karyawan dapat beradaptasi dengan lingkungan kerja, memahami tugas dan tanggung jawabnya, serta meningkatkan produktivitas sejak awal masa kerja. Orientasi menjadi penting karena transisi dari proses rekrutmen ke dunia kerja sering kali menimbulkan tantangan bagi karyawan baru, seperti kebingungan terhadap peran, budaya perusahaan, dan ekspektasi organisasi. Menurut Dessler (2020), orientasi bertujuan untuk memperkenalkan kebijakan perusahaan, struktur organisasi, serta hak dan kewajiban karyawan guna mempercepat proses adaptasi dan meningkatkan keterlibatan mereka. Sementara itu, Noe et al. (2023) menekankan bahwa orientasi membantu mengurangi kecemasan dan meningkatkan komitmen organisasi, yang pada akhirnya berdampak positif pada retensi karyawan. Selain itu, Robbins & Judge (2019) menyatakan bahwa orientasi yang efektif dapat meningkatkan kepuasan kerja dan

mengurangi tingkat turnover karena karyawan lebih memahami peran serta ekspektasi yang diberikan kepada mereka.

Terdapat beberapa alasan utama mengapa orientasi pekerja baru sangat diperlukan dalam organisasi. Pertama, orientasi membantu mengurangi ketidakpastian dan stres yang sering dialami karyawan saat memasuki lingkungan kerja baru. Dengan memahami budaya dan ekspektasi perusahaan, karyawan dapat menyesuaikan diri lebih mudah serta menghindari stres yang tidak perlu. Kedua, orientasi mempercepat proses adaptasi dan meningkatkan produktivitas. Dengan pemahaman yang jelas mengenai tugas dan peran mereka, karyawan dapat bekerja lebih efektif dan efisien sejak awal, sehingga mampu memberikan kontribusi lebih cepat bagi perusahaan. Ketiga, orientasi yang baik juga berperan dalam meningkatkan keterlibatan dan loyalitas karyawan. Dengan membangun keterikatan emosional sejak awal, karyawan merasa lebih dihargai dan terhubung dengan perusahaan, yang pada akhirnya meningkatkan retensi serta komitmen jangka panjang mereka terhadap organisasi.

Orientasi pekerja baru juga bertujuan untuk membantu mereka memahami struktur organisasi, budaya perusahaan, serta prosedur kerja yang harus diikuti. Selain itu, orientasi berfungsi sebagai sarana untuk membangun hubungan baik antara karyawan baru dengan rekan kerja dan atasan, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan kolaboratif. Lebih dari itu, orientasi memungkinkan perusahaan menyampaikan visi, misi, dan nilai-nilai perusahaan kepada karyawan sejak awal, sehingga meningkatkan keselarasan antara tujuan individu dan organisasi.

Orientasi pekerja baru merupakan langkah strategis dalam MSDM yang bertujuan untuk mempercepat adaptasi, meningkatkan kepuasan kerja, serta memperkuat komitmen dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Dengan adanya orientasi yang terstruktur dan efektif, perusahaan dapat mengurangi tingkat turnover serta meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan dalam jangka panjang.

Dengan mengikuti langkah-langkah orientasi yang terstruktur dan memahami alasan mengapa orientasi penting, perusahaan dapat menciptakan pengalaman positif bagi karyawan baru, meningkatkan motivasi dan keterlibatan, serta mendukung pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

Langkah-Langkah Orientasi

1. **Pengenalan Organisasi:** Langkah pertama adalah memberikan gambaran umum tentang perusahaan, termasuk sejarah, visi, misi, nilai, dan struktur organisasi. Hal ini membantu karyawan memahami konteks dan arah organisasi.
2. **Penjelasan Kebijakan dan Prosedur:** Karyawan diperkenalkan pada kebijakan, aturan, dan prosedur perusahaan. Ini mencakup aspek seperti jam kerja, cuti, etika kerja, keselamatan, dan kesehatan kerja.
3. **Pengarahan Tugas dan Tanggung Jawab:** Karyawan mendapatkan penjelasan yang lebih spesifik tentang tugas, peran, dan tanggung jawab dalam pekerjaan

mereka. Langkah ini penting agar karyawan memahami ekspektasi dan standar kinerja yang diharapkan.

4. **Pengenalan Kepada Rekan Kerja dan Tim:** Karyawan dikenalkan pada rekan-rekan dan tim mereka untuk membangun hubungan kerja yang baik dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung. Pengembangan hubungan ini dapat mempercepat proses adaptasi.
5. **Tur Lokasi Kerja:** Karyawan diberi tur atau orientasi fisik tentang lingkungan kerja, termasuk fasilitas, ruang kerja, ruang istirahat, dan lokasi penting lainnya.
6. **Peninjauan dan Umpan Balik:** Beberapa perusahaan memberikan waktu bagi karyawan untuk menyesuaikan diri, lalu melakukan peninjauan atau evaluasi orientasi. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk mendapatkan umpan balik dan memastikan bahwa karyawan merasa nyaman dan siap menjalankan tugas mereka.

6.2. JENIS-JENIS ORIENTASI

Berikut adalah beberapa jenis orientasi yang sering diterapkan dalam organisasi:

1. **Orientasi Umum:** Orientasi ini memberikan gambaran menyeluruh tentang organisasi kepada karyawan baru. Ini mencakup visi, misi, nilai-nilai perusahaan, sejarah, struktur organisasi, serta kebijakan dan prosedur umum. Orientasi ini membantu karyawan memahami peran mereka dalam konteks organisasi yang lebih luas dan menumbuhkan rasa memiliki.
2. **Orientasi Jabatan Spesifik:** Jenis orientasi ini berfokus pada tugas, tanggung jawab, dan standar kinerja untuk posisi spesifik karyawan baru. Karyawan diperkenalkan pada detail pekerjaan, proses, dan alat yang akan mereka gunakan. Orientasi ini sering melibatkan pelatihan langsung atau pengarahan dari atasan atau rekan kerja berpengalaman.
3. **Orientasi Sosial:** Orientasi sosial bertujuan untuk membantu karyawan baru menyesuaikan diri dengan budaya organisasi, nilai-nilai, dan etika kerja. Dalam orientasi ini, karyawan dikenalkan pada lingkungan kerja, termasuk tim dan rekan kerja, untuk memfasilitasi interaksi sosial dan membangun hubungan yang positif.
4. **Orientasi Keselamatan dan Kesehatan Kerja:** Jenis orientasi ini biasanya diterapkan di organisasi yang memiliki lingkungan kerja dengan risiko keselamatan atau kesehatan. Karyawan diberikan pelatihan mengenai prosedur keselamatan, langkah-langkah pencegahan kecelakaan, serta penggunaan alat keselamatan. Orientasi ini bertujuan untuk memastikan keamanan kerja dan kepatuhan terhadap regulasi keselamatan.
5. **Orientasi Budaya Perusahaan:** Orientasi ini menekankan pengenalan karyawan baru pada budaya kerja yang spesifik dalam perusahaan. Karyawan memahami nilai-nilai, norma, dan etika yang diharapkan dalam berperilaku. Orientasi budaya

perusahaan penting dalam membentuk perilaku dan harapan yang selaras dengan tujuan organisasi.

6. **Orientasi Teknologi dan Sistem Informasi:** Dalam lingkungan kerja yang menggunakan teknologi atau sistem informasi khusus, karyawan baru diberikan pelatihan tentang penggunaan perangkat lunak, sistem, atau perangkat keras yang dibutuhkan dalam pekerjaan sehari-hari. Orientasi ini memastikan bahwa karyawan dapat menggunakan teknologi yang tersedia dengan efektif dan produktif.

Setiap jenis orientasi memiliki tujuan yang spesifik, dan organisasi sering kali menggabungkan beberapa jenis orientasi sesuai kebutuhan untuk memberikan pemahaman yang lengkap bagi karyawan baru. Dengan orientasi yang komprehensif, karyawan lebih siap, nyaman, dan mampu bekerja sesuai ekspektasi perusahaan. Orientasi bukan hanya sekadar formalitas, tetapi merupakan langkah strategis yang penting untuk mengintegrasikan karyawan baru ke dalam perusahaan dan menciptakan lingkungan kerja yang produktif serta harmonis. Orientasi memiliki peran yang sangat penting dalam membantu karyawan baru merasa menjadi bagian dari perusahaan.

Orientasi karyawan baru berkontribusi secara signifikan dalam membantu mereka beradaptasi dengan lingkungan kerja serta meningkatkan keterlibatan dan loyalitas terhadap perusahaan. Pertama, orientasi memberikan pengenalan budaya perusahaan, memungkinkan karyawan memahami nilai-nilai, norma, dan harapan organisasi. Dengan pemahaman ini, mereka dapat lebih mudah menyesuaikan diri dan merasa terhubung dengan lingkungan kerja. Kedua, orientasi membantu membangun rasa keterlibatan melalui pengenalan dengan rekan kerja dan atasan. Interaksi sosial ini penting untuk menciptakan hubungan yang kuat dan suasana kerja yang harmonis. Ketiga, orientasi memberikan kejelasan mengenai peran dan tanggung jawab karyawan baru. Dengan pemahaman yang jelas mengenai tugas mereka, karyawan dapat bekerja dengan lebih percaya diri dan memberikan kontribusi yang lebih baik bagi perusahaan.

Selain itu, dalam proses orientasi, perusahaan dapat menyampaikan ekspektasi kinerja dengan jelas, yang akan membantu karyawan memahami standar yang harus mereka penuhi. Kejelasan ekspektasi ini meningkatkan motivasi serta membantu karyawan untuk bekerja lebih efektif. Orientasi juga berperan dalam mengurangi stres dan ketidakpastian yang sering dialami oleh karyawan baru. Dengan memperoleh informasi yang diperlukan serta dukungan dari perusahaan, mereka akan merasa lebih nyaman dan terbantu dalam menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja baru. Terakhir, orientasi yang efektif mendorong loyalitas karyawan. Ketika karyawan merasa diterima, dihargai, dan memahami visi serta misi perusahaan, mereka cenderung lebih berkomitmen dalam jangka panjang dan memiliki keterikatan yang lebih kuat terhadap organisasi.

Latar belakang diperlukannya pengembangan orientasi yang baik dapat dijelaskan melalui beberapa faktor utama. Pertama, perubahan lingkungan kerja dan meningkatnya kompleksitas organisasi membuat orientasi yang sederhana tidak lagi cukup. Perusahaan membutuhkan sistem orientasi yang lebih komprehensif agar karyawan dapat memahami struktur, sistem, dan budaya organisasi secara mendalam. Kedua, tantangan adaptasi bagi karyawan baru sering kali menjadi kendala dalam meningkatkan produktivitas sejak awal bekerja. Kesulitan dalam menyesuaikan diri dengan tugas, hubungan kerja, maupun budaya organisasi dapat diatasi melalui pengembangan orientasi yang baik, yang berfokus pada pengurangan ketidakpastian serta percepatan proses adaptasi. Ketiga, orientasi yang terstruktur dan efektif berkontribusi pada peningkatan kepuasan dan loyalitas karyawan. Ketika karyawan merasa dihargai sejak hari pertama mereka bergabung dengan perusahaan, mereka lebih cenderung untuk bertahan dalam jangka panjang serta menunjukkan dedikasi yang tinggi terhadap pekerjaan dan perusahaan.

Pengembangan dan Masalah Orientasi

Pengembangan orientasi yang baik dalam perusahaan bertujuan untuk memastikan bahwa karyawan baru dapat beradaptasi dengan cepat dan efektif terhadap lingkungan kerja serta budaya organisasi. Dalam banyak perusahaan di Indonesia, orientasi yang efektif tidak hanya mencakup pengenalan administratif, tetapi juga mencakup aspek sosial dan budaya perusahaan. Pengembangan orientasi yang baik dilakukan untuk meningkatkan produktivitas, mengurangi tingkat turnover, serta membangun loyalitas dan keterlibatan karyawan sejak awal.

Masalah dalam orientasi karyawan baru sering kali menjadi hambatan bagi perusahaan dalam memastikan adaptasi yang efektif dan produktif. Salah satu masalah utama adalah kurangnya kejelasan dalam penyampaian informasi mengenai tugas dan tanggung jawab pekerjaan. Menurut Dessler (2020), orientasi yang tidak terstruktur dapat menyebabkan kebingungan dan ketidakpastian bagi karyawan baru, yang pada akhirnya berdampak pada penurunan produktivitas serta peningkatan stres kerja. Solusi untuk mengatasi hal ini adalah dengan menyusun program orientasi yang sistematis dan komprehensif, mencakup penjelasan detail mengenai peran, ekspektasi, serta sumber daya yang tersedia bagi karyawan baru agar mereka dapat bekerja dengan lebih percaya diri dan efektif.

Masalah lain yang sering muncul dalam orientasi adalah kurangnya dukungan sosial bagi karyawan baru. Robbins & Judge (2019) menyatakan bahwa karyawan baru yang tidak mendapatkan dukungan dari rekan kerja dan atasan cenderung merasa terisolasi dan kurang termotivasi. Untuk mengatasi hal ini, perusahaan dapat menerapkan sistem *buddy* atau mentorship, di mana setiap karyawan baru diberikan seorang mentor atau pendamping yang dapat membantu mereka beradaptasi dengan lingkungan kerja dan memahami budaya organisasi. Dengan adanya pendampingan

ini, karyawan baru akan merasa lebih diterima, nyaman, serta lebih cepat menyesuaikan diri dengan perusahaan.

Selain itu, orientasi yang terlalu berfokus pada aspek administratif tanpa memperhatikan pengenalan budaya organisasi juga menjadi kendala dalam proses adaptasi. Noe et al. (2023) menjelaskan bahwa orientasi yang hanya menekankan kebijakan perusahaan tanpa memberikan pemahaman mengenai nilai dan budaya kerja dapat menyebabkan rendahnya keterlibatan serta loyalitas karyawan dalam jangka panjang. Solusi dari permasalahan ini adalah dengan menyeimbangkan orientasi administratif dengan sesi yang lebih interaktif, seperti kegiatan *team building*, diskusi nilai perusahaan, serta penyampaian visi dan misi perusahaan secara inspiratif.

Keterbatasan teknologi dalam proses orientasi juga menjadi tantangan, terutama dalam perusahaan yang memiliki banyak karyawan di berbagai lokasi. Menurut Stone (2011), perusahaan yang masih menggunakan metode orientasi tradisional sering mengalami kesulitan dalam menyampaikan informasi secara efektif dan konsisten kepada semua karyawan baru. Untuk mengatasi hal ini, perusahaan dapat memanfaatkan teknologi seperti modul e-learning, video interaktif, atau sistem manajemen pembelajaran (LMS) yang memungkinkan karyawan mengakses informasi secara fleksibel dan mandiri.

Masalah terakhir yang sering muncul adalah durasi orientasi yang tidak memadai, baik terlalu singkat maupun terlalu panjang. Menurut Mondy & Martocchio (2016), orientasi yang terlalu singkat dapat membuat karyawan merasa tidak siap dalam menjalankan pekerjaannya, sedangkan orientasi yang terlalu panjang dapat menyebabkan kejenuhan dan kurangnya efektivitas dalam menyerap informasi. Solusi terbaik adalah menyesuaikan durasi orientasi dengan kompleksitas pekerjaan serta kebutuhan organisasi, dengan memberikan sesi yang bertahap dan memungkinkan karyawan untuk mengakses materi orientasi kapan saja jika diperlukan.

Dengan memahami dan mengatasi berbagai masalah dalam orientasi karyawan baru, perusahaan dapat menciptakan proses orientasi yang lebih efektif, memastikan adaptasi yang lebih cepat, serta meningkatkan keterlibatan dan produktivitas karyawan dalam jangka panjang.

Contoh Pengembangan Orientasi yang Sering Dilakukan oleh Perusahaan di Indonesia

1. **Program Induksi yang Terstruktur.** Banyak perusahaan besar seperti PT Telkom Indonesia, Bank Mandiri, dan Astra International memiliki program induksi yang mencakup pelatihan awal tentang sejarah perusahaan, visi dan misi, nilai-nilai inti, serta kebijakan dan prosedur perusahaan. Program ini biasanya berlangsung selama beberapa hari hingga beberapa minggu, tergantung pada tingkat dan posisi karyawan.

2. **Mentorship atau Buddy System.** Beberapa perusahaan seperti Unilever Indonesia dan Gojek menerapkan sistem mentorship atau *buddy system*, di mana karyawan baru diberikan seorang mentor atau rekan kerja senior yang bertugas membantu mereka memahami tugas, budaya kerja, dan dinamika tim.
3. **Pelatihan Soft Skills dan Hard Skills.** Perusahaan seperti BCA dan PLN sering mengadakan sesi pelatihan yang mencakup keterampilan teknis yang dibutuhkan dalam pekerjaan serta keterampilan interpersonal, seperti komunikasi, kerja tim, dan kepemimpinan.
4. **Penggunaan Teknologi dalam Orientasi.** Banyak perusahaan teknologi seperti Tokopedia dan Bukalapak menggunakan platform digital untuk orientasi, termasuk modul e-learning, video interaktif, dan forum diskusi online untuk memperkenalkan karyawan baru pada proses bisnis dan sistem kerja perusahaan.
5. **Kegiatan Team Building dan Ice Breaking.** Perusahaan seperti Pertamina dan Danone Indonesia sering mengadakan sesi *team building* atau kegiatan *ice breaking* untuk membantu karyawan baru mengenal rekan kerja mereka dengan cara yang lebih santai dan menyenangkan, sehingga menciptakan hubungan kerja yang lebih harmonis.

Proses pengembangan orientasi yang baik harus dilakukan secara sistematis agar karyawan baru dapat beradaptasi dengan cepat dan efektif. Tahap pertama adalah persiapan sebelum karyawan masuk, di mana perusahaan memastikan semua informasi, perangkat kerja, dan jadwal orientasi telah siap, termasuk kontrak kerja, akun email perusahaan, akses ke sistem internal, serta bahan orientasi seperti buku panduan atau video pengenalan. Selanjutnya, pada hari pertama, karyawan harus disambut dengan baik oleh tim HR dan manajer mereka. Pengenalan singkat mengenai perusahaan, struktur organisasi, serta peraturan dasar harus diberikan agar mereka memperoleh gambaran awal mengenai lingkungan kerja.

Tahap berikutnya adalah pengajaran nilai, visi, dan misi perusahaan, di mana karyawan diperkenalkan pada filosofi serta nilai-nilai inti yang dijunjung perusahaan melalui seminar, diskusi kelompok, atau presentasi dari pimpinan. Setelah itu, mereka menjalani pelatihan pengenalan pekerjaan dan prosedur kerja, yang mencakup tugas dan tanggung jawab, sistem kerja, prosedur operasional standar (SOP), serta alat dan teknologi yang digunakan dalam pekerjaan mereka.

Agar adaptasi berjalan lebih lancar, perusahaan juga harus menyediakan pendampingan melalui mentor atau supervisor yang membimbing karyawan selama beberapa minggu pertama. Evaluasi berkala juga perlu dilakukan untuk memastikan bahwa mereka memahami tugasnya dengan baik dan tidak mengalami kesulitan dalam menyesuaikan diri. Tahap terakhir adalah pengumpulan feedback dan peningkatan berkelanjutan, di mana perusahaan menerima masukan dari karyawan baru mengenai efektivitas program orientasi. Masukan ini kemudian digunakan untuk memperbaiki

dan mengembangkan proses orientasi agar semakin relevan dan efektif di masa mendatang.

Pengembangan orientasi yang baik merupakan langkah strategis yang diperlukan untuk memastikan bahwa karyawan baru dapat beradaptasi dengan cepat, memahami budaya dan tugas mereka, serta meningkatkan produktivitas sejak awal. Perusahaan di Indonesia telah banyak mengadopsi metode orientasi yang lebih terstruktur, mulai dari program induksi, sistem mentorship, hingga penggunaan teknologi untuk mendukung proses orientasi. Dengan menerapkan proses orientasi yang baik dan berkelanjutan, perusahaan dapat mengurangi tingkat turnover, meningkatkan keterlibatan karyawan, serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan harmonis

6.3. SOSIALISASI

Sosialisasi dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah proses di mana karyawan baru diperkenalkan dan dipersiapkan untuk beradaptasi dengan budaya, nilai, norma, kebijakan, prosedur, dan ekspektasi perusahaan. Proses ini bertujuan untuk membantu karyawan memahami bagaimana mereka dapat berkontribusi secara efektif dalam organisasi serta membangun rasa memiliki terhadap perusahaan. Sosialisasi juga mencakup pengenalan terhadap struktur organisasi, aturan kerja, sistem komunikasi, serta hubungan antar individu dalam perusahaan, sehingga karyawan dapat bekerja dengan lebih percaya diri dan produktif.

Sosialisasi diperlukan karena memiliki peran penting dalam memastikan karyawan dapat beradaptasi dengan lingkungan kerja secara cepat dan efektif. Tanpa sosialisasi yang baik, karyawan baru dapat mengalami kesulitan dalam memahami tugas, norma kerja, serta budaya perusahaan, yang pada akhirnya dapat menyebabkan rendahnya kinerja dan meningkatnya tingkat turnover. Menurut Robbins dan Judge (2019), sosialisasi merupakan langkah penting dalam membentuk perilaku karyawan yang selaras dengan tujuan organisasi dan meningkatkan efektivitas kerja. Dessler (2020) menekankan bahwa sosialisasi yang baik dapat meningkatkan retensi karyawan, mengurangi ketidakpastian, serta membantu perusahaan membangun budaya kerja yang kuat dan harmonis. Sementara itu, Noe et al. (2023) menjelaskan bahwa sosialisasi membantu karyawan memahami ekspektasi organisasi, membangun hubungan kerja yang positif, serta meningkatkan motivasi dan keterlibatan mereka terhadap pekerjaan.

Signifikansi sosialisasi dalam MSDM terletak pada perannya dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan dan produktivitas karyawan. Sosialisasi membantu karyawan menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja, mempercepat proses adaptasi, serta meningkatkan interaksi dan kerja sama dengan tim. Selain itu, proses ini juga memastikan bahwa karyawan memiliki pemahaman yang mendalam tentang budaya perusahaan, sehingga mereka dapat

menjalankan tugasnya dengan lebih efisien dan sesuai dengan standar perusahaan. Dengan adanya sosialisasi yang efektif, perusahaan dapat mengurangi tingkat stres karyawan baru, meningkatkan loyalitas, serta menciptakan suasana kerja yang lebih positif dan kolaboratif.

Perbedaan utama antara sosialisasi dan orientasi terletak pada cakupan, tujuan, dan jangka waktunya. Orientasi merupakan tahap awal dalam pengenalan karyawan baru, yang lebih bersifat teknis dan administratif, seperti penjelasan tentang struktur organisasi, kebijakan perusahaan, tugas kerja, dan hak serta kewajiban karyawan. Orientasi biasanya dilakukan dalam waktu singkat, yaitu pada hari pertama atau minggu pertama karyawan bekerja. Sementara itu, sosialisasi adalah proses yang lebih luas dan berkelanjutan, yang mencakup internalisasi nilai-nilai perusahaan, budaya kerja, serta norma dan ekspektasi perusahaan terhadap karyawan. Sosialisasi berlangsung dalam jangka panjang dan bertujuan untuk memastikan karyawan benar-benar terintegrasi dalam lingkungan kerja, memiliki keterikatan emosional dengan perusahaan, serta mampu bekerja secara optimal dalam tim.

Baik sosialisasi maupun orientasi termasuk dalam bagian pengelolaan sumber daya manusia, khususnya dalam tahap pengembangan karyawan dan manajemen kinerja. Proses ini berada dalam ranah manajemen talenta, di mana perusahaan tidak hanya berfokus pada perekrutan tetapi juga memastikan bahwa karyawan dapat berkembang, memiliki kompetensi yang dibutuhkan, serta memberikan kontribusi yang optimal. Sosialisasi dan orientasi merupakan bagian dari strategi MSDM dalam membangun sumber daya manusia yang berkualitas, produktif, serta memiliki keterikatan yang tinggi dengan organisasi. Dengan adanya program sosialisasi dan orientasi yang terstruktur dan berkelanjutan, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih efektif, meningkatkan retensi karyawan, serta memastikan bahwa seluruh anggota organisasi memiliki pemahaman yang selaras dengan visi dan misi perusahaan.

Sosialisasi dalam manajemen sumber daya manusia merupakan proses di mana karyawan baru diperkenalkan dan dibimbing agar dapat memahami serta menyesuaikan diri dengan budaya, nilai, norma, dan harapan organisasi. Proses ini bertujuan untuk mengurangi ketidakpastian yang mungkin dirasakan oleh karyawan baru dan membantu mereka beradaptasi dengan lingkungan kerja secara lebih efektif. Menurut Robbins dan Judge (2019), sosialisasi merupakan tahapan penting dalam organisasi yang membantu karyawan menyesuaikan diri dengan peran mereka dan meningkatkan produktivitas. Noe et al. (2023) menekankan bahwa sosialisasi yang efektif dapat meningkatkan loyalitas karyawan, mempercepat proses adaptasi, serta mengurangi tingkat turnover dalam perusahaan.

Proses sosialisasi secara umum mencakup beberapa tahap utama. Pertama, tahap antisipasi, yaitu ketika calon karyawan membentuk ekspektasi terhadap perusahaan berdasarkan informasi yang diperoleh dari berbagai sumber seperti wawancara kerja,

media sosial, atau pengalaman pribadi. Kedua, tahap pertemuan, di mana karyawan mulai mengalami secara langsung budaya dan lingkungan kerja perusahaan setelah mereka resmi bergabung. Pada tahap ini, perusahaan memiliki peran penting dalam memberikan informasi dan bimbingan agar karyawan dapat memahami struktur organisasi, nilai-nilai perusahaan, serta harapan terhadap peran mereka. Ketiga, tahap metamorfosis atau adaptasi, yang terjadi ketika karyawan mulai menyesuaikan diri dengan pekerjaan mereka dan menjadi bagian dari organisasi secara penuh. Pada tahap ini, karyawan telah memahami tugas mereka dengan baik, dapat bekerja secara efektif, dan mulai menunjukkan loyalitas terhadap perusahaan.

Terdapat beberapa jenis sosialisasi yang umum diterapkan dalam organisasi:

1. **Sosialisasi Formal.** Proses yang dilakukan secara terstruktur melalui program orientasi, pelatihan, atau mentoring yang dirancang khusus untuk karyawan baru agar mereka dapat memahami tugas, tanggung jawab, dan budaya organisasi secara jelas.
2. **Sosialisasi Informal.** Terjadi secara alami melalui interaksi sosial dengan rekan kerja, supervisor, atau anggota tim lainnya dalam lingkungan kerja tanpa adanya prosedur atau jadwal yang ketat.
3. **Sosialisasi Kolektif.** Dilakukan dalam kelompok, di mana sekelompok karyawan baru menjalani proses sosialisasi bersama melalui pelatihan atau kegiatan kelompok yang membantu mereka memahami organisasi secara lebih komprehensif.
4. **Sosialisasi Individual.** Proses sosialisasi yang dilakukan secara lebih personal, di mana setiap karyawan baru mendapatkan bimbingan langsung dari mentor atau atasan untuk memahami tugas dan budaya kerja perusahaan.
5. **Sosialisasi Serial.** Karyawan baru dipandu oleh karyawan yang lebih senior sebagai mentor atau panutan untuk membantu mereka menyesuaikan diri dengan peran dan budaya organisasi.
6. **Sosialisasi Disjunktif.** Terjadi ketika karyawan baru tidak memiliki mentor atau pendamping, sehingga mereka harus belajar sendiri melalui pengalaman kerja langsung dan menemukan cara terbaik untuk menyesuaikan diri dengan organisasi.

Perusahaan besar di Indonesia menerapkan berbagai strategi sosialisasi yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi. Salah satu strategi utama adalah **sosialisasi formal**, yang dilakukan melalui program orientasi dan pelatihan terstruktur untuk memperkenalkan budaya kerja, visi, misi, serta kebijakan perusahaan. Banyak perusahaan besar, termasuk BUMN dan perusahaan multinasional, menggunakan metode seperti seminar, e-learning, dan diskusi kelompok untuk menyampaikan informasi kepada karyawan baru. Selain itu, **sosialisasi informal** juga menjadi strategi yang efektif dalam membangun hubungan interpersonal dan meningkatkan keterlibatan karyawan. Kegiatan seperti team building atau pertemuan informal

dengan rekan kerja membantu menciptakan lingkungan kerja yang lebih nyaman dan kolaboratif. Strategi lainnya adalah **mentoring dan coaching**, di mana karyawan baru mendapatkan bimbingan langsung dari karyawan senior agar proses adaptasi mereka berjalan lebih cepat.

Strategi sosialisasi yang paling efektif adalah kombinasi dari berbagai metode yang diterapkan secara berkelanjutan. **Sosialisasi formal** memberikan pemahaman yang jelas tentang organisasi dan tanggung jawab pekerjaan, sementara **sosialisasi informal** membantu membangun hubungan sosial yang lebih kuat serta menciptakan lingkungan kerja yang nyaman. **Pendekatan mentoring dan coaching** sangat efektif untuk memberikan arahan dan dukungan langsung kepada karyawan baru, sehingga mereka dapat lebih mudah menyesuaikan diri. Selain itu, pemanfaatan teknologi dalam sosialisasi, seperti e-learning atau platform digital perusahaan, dapat meningkatkan efektivitas proses ini, terutama dalam organisasi dengan jumlah karyawan yang besar atau yang menerapkan sistem kerja hybrid. Dengan menerapkan strategi yang **holistik dan berkesinambungan**, perusahaan dapat memastikan bahwa proses sosialisasi berjalan efektif, meningkatkan produktivitas karyawan, serta memperkuat budaya kerja yang positif.

Di Indonesia, perusahaan umumnya lebih sering menerapkan **sosialisasi formal, kolektif, dan serial** karena efektivitasnya dalam mempercepat adaptasi karyawan baru.

1. **Sosialisasi Formal** sering digunakan karena perusahaan ingin memastikan bahwa karyawan baru memahami nilai, budaya, serta tugas dan tanggung jawab mereka dengan jelas. Program orientasi dan pelatihan yang terstruktur membantu mengurangi kesalahan kerja, meningkatkan produktivitas, serta mempercepat proses adaptasi.
2. **Sosialisasi Kolektif** lebih banyak digunakan karena efisiensi dalam waktu dan sumber daya. Dengan mengelompokkan karyawan baru dalam satu sesi pelatihan atau orientasi bersama, perusahaan dapat memastikan bahwa semua karyawan menerima informasi yang seragam serta membangun rasa kebersamaan sejak awal. Hal ini juga mempercepat integrasi sosial dalam tim dan meningkatkan keterlibatan karyawan.
3. **Sosialisasi Serial** sering diterapkan karena karyawan baru membutuhkan bimbingan dari senior yang lebih berpengalaman. Peran mentor atau supervisor sangat penting dalam membantu mereka memahami budaya kerja dan menghadapi tantangan di tempat kerja. Pendekatan ini juga memperkuat hubungan kerja serta meningkatkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

Alasan utama mengapa **sosialisasi formal, kolektif, dan serial** lebih sering digunakan adalah karena perusahaan ingin menciptakan proses sosialisasi yang lebih **terstruktur, efisien, dan mendukung adaptasi karyawan dengan cepat**. Pendekatan ini membantu mengurangi ketidakpastian, meningkatkan produktivitas,

serta memastikan bahwa karyawan dapat bekerja sesuai dengan standar perusahaan sejak awal. Dengan adanya strategi sosialisasi yang efektif, perusahaan dapat membangun lingkungan kerja yang lebih produktif dan kondusif bagi pertumbuhan karyawan maupun organisasi.

6.4. PENEMPATAN KARYAWAN

Penempatan karyawan adalah proses menempatkan individu pada posisi yang sesuai dengan keterampilan, pengalaman, dan kompetensinya dalam suatu organisasi. Menurut Dessler (2020), penempatan karyawan adalah keputusan strategis yang menentukan kecocokan antara individu dan pekerjaan yang akan dijalankannya untuk mencapai efektivitas kerja yang optimal. Sedangkan menurut Simamora (2006), penempatan karyawan merupakan tahap lanjutan dari proses seleksi yang memastikan bahwa individu yang telah direkrut ditempatkan pada posisi yang paling sesuai berdasarkan kualifikasi dan kebutuhan organisasi. Dengan kata lain, penempatan karyawan yang baik dapat meningkatkan produktivitas, kepuasan kerja, dan mengurangi tingkat turnover dalam organisasi.

Terdapat beberapa faktor utama yang harus dipertimbangkan dalam proses penempatan karyawan agar sesuai dengan kebutuhan organisasi dan individu.

1. Faktor pertama adalah **kompetensi dan kualifikasi karyawan**. Menurut Noe et al. (2023), kecocokan antara keterampilan, pendidikan, dan pengalaman karyawan dengan persyaratan pekerjaan adalah aspek utama dalam menentukan efektivitas penempatan. Jika seorang karyawan ditempatkan dalam pekerjaan yang sesuai dengan kompetensinya, ia akan lebih produktif dan memiliki kepuasan kerja yang tinggi.
2. Faktor kedua adalah **minat dan preferensi karyawan**. Menurut Robbins & Judge (2019), kesesuaian antara pekerjaan dan minat pribadi karyawan dapat meningkatkan motivasi kerja serta mengurangi stres yang disebabkan oleh ketidaksesuaian tugas.
3. Faktor ketiga adalah **budaya organisasi dan lingkungan kerja**. Setiap perusahaan memiliki nilai dan norma yang berbeda, sehingga penting untuk memastikan bahwa individu yang ditempatkan dapat beradaptasi dengan budaya kerja yang ada. Hal ini sesuai dengan pendapat Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2012) yang menyatakan bahwa kesesuaian antara individu dan budaya organisasi dapat meningkatkan keterlibatan karyawan dan efektivitas tim kerja.
4. Faktor keempat adalah **fleksibilitas dan potensi pengembangan karyawan**. Penempatan yang efektif tidak hanya mempertimbangkan kebutuhan saat ini, tetapi juga perkembangan karier karyawan dalam jangka panjang. Menurut Valentine, S. R., Meglich, P., Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2019), perusahaan

harus mempertimbangkan peluang pengembangan keterampilan dan promosi ketika menempatkan karyawan dalam suatu posisi tertentu.

5. Faktor kelima adalah **lokasi dan kondisi kerja**. Faktor ini terutama relevan dalam organisasi dengan banyak cabang atau lokasi yang berbeda. Menurut Mondy & Martocchio (2016), penempatan karyawan harus mempertimbangkan aksesibilitas lokasi kerja, kondisi lingkungan, serta keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi karyawan.

Sebuah penelitian yang dilakukan oleh Sartika, Rizki, Saputra, dan Marsudi (2024) meneliti pengaruh penempatan pegawai terhadap produktivitas kerja di Dinas Sosial Kota Tanjungpinang. Studi ini menemukan bahwa penempatan pegawai yang sesuai dengan kompetensi dan kualifikasi individu berdampak positif terhadap peningkatan kinerja dan produktivitas. Selain itu, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kesesuaian antara posisi kerja dengan kemampuan pegawai dapat meningkatkan kepuasan kerja serta mengurangi potensi konflik di lingkungan kerja. Namun demikian, penelitian ini menegaskan bahwa efektivitas penempatan juga dipengaruhi oleh faktor komunikasi dan transparansi manajemen dalam proses pengambilan keputusan.

Sebuah penelitian yang dilakukan oleh Giovanis (2018) di Inggris meneliti hubungan antara pengaturan kerja yang fleksibel dengan kinerja di tempat kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa fleksibilitas dalam penempatan dan pengaturan kerja berkontribusi pada peningkatan produktivitas sekaligus kepuasan kerja karyawan. Selain itu, studi ini juga menegaskan bahwa fleksibilitas dapat meningkatkan retensi tenaga kerja, karena karyawan merasa kebutuhan pribadi dan profesionalnya lebih dihargai oleh organisasi.

Penempatan karyawan adalah proses yang sangat penting dalam manajemen sumber daya manusia, di mana berbagai faktor seperti kompetensi, minat, budaya organisasi, fleksibilitas, dan lokasi kerja harus dipertimbangkan agar karyawan dapat bekerja dengan optimal. Studi kasus di Indonesia dan luar negeri menunjukkan bahwa perusahaan yang menerapkan sistem penempatan berbasis kompetensi dan pengembangan karier memiliki tingkat produktivitas dan retensi karyawan yang lebih baik. Oleh karena itu, perusahaan perlu menerapkan strategi penempatan yang tepat untuk mencapai efisiensi dan efektivitas dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Dalam proses penempatan karyawan, faktor usia, status pernikahan, dan lokasi tempat tinggal juga menjadi pertimbangan penting bagi perusahaan. Ketiga faktor ini dapat mempengaruhi produktivitas, tingkat keterlibatan, serta retensi karyawan dalam organisasi.

1. **Faktor Usia.** Menurut Robbins & Judge (2019), usia karyawan dapat mempengaruhi kinerja dan kemampuan adaptasi terhadap pekerjaan. Karyawan muda cenderung lebih fleksibel, cepat belajar, dan memiliki energi yang lebih

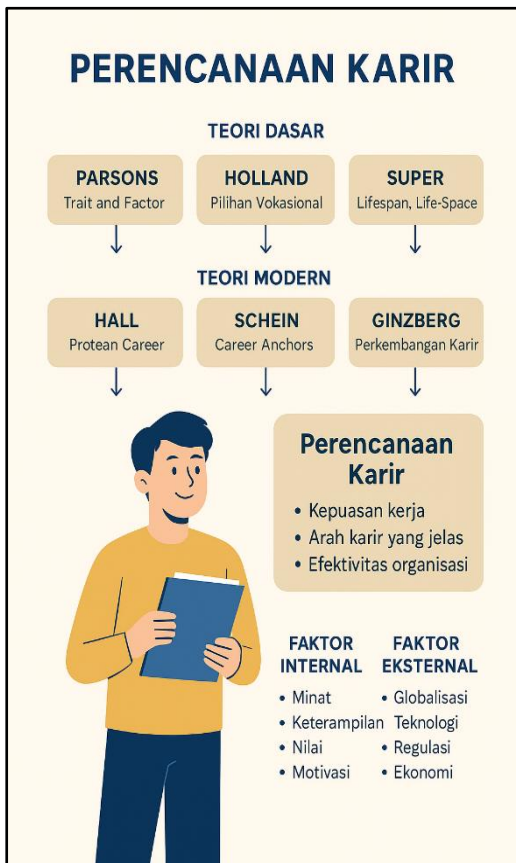
tinggi, sehingga lebih cocok untuk pekerjaan yang membutuhkan mobilitas dan inovasi. Sebaliknya, karyawan yang lebih senior biasanya memiliki pengalaman lebih luas, stabilitas emosional, dan kemampuan pengambilan keputusan yang lebih baik, sehingga lebih cocok untuk posisi manajerial atau strategis. Namun, perusahaan perlu mempertimbangkan kesenjangan generasi agar tercipta lingkungan kerja yang harmonis dan saling mendukung.

2. **Faktor Status Pernikahan.** Status pernikahan juga mempengaruhi pertimbangan dalam penempatan karyawan. Menurut Valentine, S. R., Meglich, P., Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2019), karyawan yang telah menikah umumnya lebih stabil secara emosional dan memiliki tingkat loyalitas yang lebih tinggi terhadap perusahaan. Namun, mereka mungkin memiliki keterbatasan dalam fleksibilitas kerja karena harus menyeimbangkan antara tanggung jawab profesional dan keluarga. Oleh karena itu, perusahaan sering mempertimbangkan faktor ini dalam menempatkan karyawan, terutama untuk posisi yang membutuhkan mobilitas tinggi atau jam kerja yang fleksibel.
3. **Faktor Tempat Tinggal.** Jarak antara tempat tinggal dan lokasi kerja dapat berdampak pada efisiensi dan kesejahteraan karyawan. Studi oleh **Sartika, Rizki, Saputra, dan Marsudi (2024)** menegaskan bahwa penempatan pegawai memiliki pengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penempatan yang sesuai dengan kompetensi, pengalaman, dan kondisi pegawai berkontribusi pada peningkatan efektivitas kerja serta pencapaian tujuan organisasi. Penempatan yang tepat juga dapat meminimalkan ketidaksesuaian peran yang seringkali menimbulkan stres kerja, absensi, atau rendahnya komitmen karyawan terhadap organisasi.

Ketiga faktor ini harus dipertimbangkan secara seimbang agar penempatan karyawan tidak hanya memenuhi kebutuhan organisasi tetapi juga meningkatkan kesejahteraan dan kepuasan kerja karyawan. Strategi penempatan yang memperhitungkan usia, status pernikahan, dan tempat tinggal dapat membantu perusahaan menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan harmonis.

BAB 7

PERENCANAAN DAN BIMBINGAN KARIR



Gambar 7.1: Perencanaan Karir

Perencanaan karir merupakan salah satu aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk memberikan arah yang jelas bagi individu dalam mengembangkan potensi profesionalnya di tengah dinamika lingkungan kerja yang terus berubah. Konsep ini tidak hanya sekadar memandu seseorang menuju pencapaian jabatan tertentu, melainkan juga mengintegrasikan kebutuhan pribadi dengan tuntutan organisasi agar tercapai keseimbangan antara kepuasan individu dan efektivitas institusi. Dengan perencanaan karir yang baik, individu dapat lebih adaptif dalam menghadapi perubahan teknologi, globalisasi, serta dinamika sosial-ekonomi yang kian kompleks. Oleh karena itu, pembahasan mengenai perencanaan karir menjadi relevan, baik bagi pengembangan pribadi maupun untuk kepentingan keberlanjutan organisasi.

Sejarah pemikiran mengenai perencanaan karir telah berkembang dari teori-teori klasik hingga pendekatan modern. Pemikiran awal seperti *Trait and Factor* dari Parsons menekankan pentingnya kesesuaian antara karakteristik individu dengan tuntutan pekerjaan. Holland kemudian memperluas perspektif ini melalui tipologi kepribadian yang memengaruhi kecenderungan vokasional, sementara Super menekankan bahwa perkembangan karir adalah sebuah proses seumur hidup dengan tahapan-tahapan yang berbeda. Teori modern menambahkan dimensi baru, misalnya *Protean Career* dari Hall yang menegaskan kemandirian individu dalam menentukan

arah karirnya, Schein melalui konsep *Career Anchors* yang menyoroti nilai dan motivasi sebagai dasar keputusan karir, serta Ginzberg yang memandang pemilihan karir sebagai proses bertahap yang terus berkembang mengikuti perubahan lingkungan.

Lebih jauh, perencanaan karir tidak dapat dilepaskan dari pengaruh **faktor internal** dan **faktor eksternal**. Faktor internal meliputi minat, keterampilan, nilai, serta motivasi yang membentuk orientasi karir seseorang. Sebaliknya, faktor eksternal mencakup globalisasi, perkembangan teknologi, kebijakan regulasi, hingga dinamika ekonomi yang menuntut individu untuk terus menyesuaikan diri. Interaksi kedua faktor ini menjadikan perencanaan karir sebuah proses yang bersifat dinamis, kompleks, dan menuntut refleksi berkelanjutan.

Dengan demikian, perencanaan karir dapat dipahami sebagai upaya strategis yang menghubungkan teori, faktor personal, serta konteks lingkungan kerja ke dalam sebuah kerangka yang utuh. Melalui perencanaan karir, individu tidak hanya diarahkan untuk mencapai kesuksesan profesional, tetapi juga dibekali kemampuan untuk meraih kepuasan kerja, memperkuat ketahanan diri dalam menghadapi perubahan, serta berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi. Pemahaman inilah yang menjadi titik awal penting dalam pembahasan bab ini, sebagai landasan konseptual untuk menjelaskan bagaimana teori dan praktik perencanaan karir dapat diterapkan secara efektif dalam menghadapi tantangan dunia kerja modern.

Perencanaan karir dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) adalah proses strategis yang bertujuan untuk membantu individu dalam mengidentifikasi, mengembangkan, dan mencapai tujuan karir mereka sejalan dengan kebutuhan organisasi. Perencanaan karir melibatkan analisis keterampilan, minat, dan peluang yang tersedia, serta menciptakan jalur yang memungkinkan individu untuk berkembang dalam organisasi. Sementara itu, bimbingan karir adalah suatu bentuk dukungan yang diberikan oleh organisasi, manajer, atau mentor kepada karyawan untuk membantu mereka memahami pilihan karir, meningkatkan kompetensi, dan mengambil langkah-langkah yang tepat dalam mengembangkan karir mereka.

Perencanaan karir memiliki hubungan langsung dengan perkembangan karir pekerja karena proses ini memastikan bahwa karyawan memiliki arah yang jelas dalam mencapai tujuan profesional mereka. Dengan adanya perencanaan karir, pekerja dapat memahami keterampilan yang perlu mereka tingkatkan, peluang promosi yang tersedia, serta langkah-langkah yang harus diambil untuk mencapai posisi yang lebih tinggi atau lebih sesuai dengan aspirasi mereka.

7.1. FITUR-FITUR PERENCANAAN KARIR

Bagi organisasi, perencanaan karir membantu dalam mengembangkan tenaga kerja yang berkualitas, meningkatkan retensi karyawan, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan profesional. Perusahaan yang menerapkan

perencanaan karir dengan baik, misalnya melalui program pelatihan, rotasi pekerjaan, atau coaching, dapat membantu karyawan berkembang dan berkontribusi secara optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian, perencanaan karir tidak hanya bermanfaat bagi individu tetapi juga berdampak positif terhadap kinerja dan keberlanjutan organisasi.

Valentine, S. R., et. al. (2019) menjelaskan bahwa perencanaan karir adalah suatu proses sistematis yang membantu individu dalam mengidentifikasi jalur perkembangan mereka dalam dunia kerja. Perencanaan ini memungkinkan organisasi untuk menyelaraskan kebutuhan tenaga kerja dengan aspirasi karyawan guna meningkatkan kepuasan kerja dan produktivitas. Sementara itu, Noe et al. (2023) menekankan bahwa perencanaan karir bukan hanya tanggung jawab individu, tetapi juga organisasi, karena perusahaan memiliki peran dalam menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan dan pengembangan karyawan.

Stewart dan Brown (2019) berpendapat bahwa perencanaan karir adalah upaya proaktif dalam mengelola jalur profesional seorang individu, yang melibatkan evaluasi keterampilan, perencanaan pelatihan, serta pemetaan peluang dalam organisasi. Edwards dan Bach (2012) menambahkan bahwa perencanaan karir merupakan bagian integral dari manajemen sumber daya manusia yang efektif, karena dapat meningkatkan loyalitas dan keterlibatan karyawan dalam jangka panjang. Durai, P. (2010) juga menggarisbawahi pentingnya pendekatan fleksibel dalam perencanaan karir agar dapat menyesuaikan dengan perubahan dinamika bisnis dan kebutuhan tenaga kerja.

Armstrong dan Taylor (2023) menekankan bahwa perencanaan karir harus dikombinasikan dengan program pengembangan yang komprehensif, termasuk pelatihan dan bimbingan karir, agar individu dapat mengoptimalkan potensi mereka. Dessler (2020) menyoroti bahwa perencanaan karir yang efektif harus mencakup evaluasi keterampilan, pemetaan peluang promosi, dan program pelatihan berkelanjutan. Drucker, P. F. (2020) menambahkan bahwa individu yang memiliki perencanaan karir yang matang akan lebih adaptif terhadap perubahan serta memiliki peluang lebih besar dalam mencapai kesuksesan profesional.

Teori perencanaan karir merupakan pendekatan yang menjelaskan bagaimana individu memilih, mengembangkan, dan mempertahankan karir mereka berdasarkan faktor kepribadian, lingkungan, serta perubahan yang terjadi sepanjang hidup. **Parsons (1909)** melalui teori *trait and factor* menekankan pentingnya pencocokan antara karakteristik individu dan tuntutan pekerjaan. **Holland (1959)** mengembangkan teori pilihan vokasional yang mengelompokkan individu ke dalam enam tipe kepribadian utama yang memengaruhi preferensi karir mereka. Sementara itu, **Super (1980)** dalam teori *life-span, life-space* menyoroti bahwa perkembangan karir adalah proses seumur hidup yang melalui tahapan eksplorasi, pembentukan, pemeliharaan, dan penurunan. Ketiga teori ini memberikan dasar dalam perencanaan karir, membantu individu dalam

membuat keputusan yang sesuai dengan minat, kemampuan, dan kondisi hidup mereka. Adapun penjelasan lengkapnya adalah sebagai berikut:

1. **Teori Trait and Factor (Parsons, 1909).** Parsons mengembangkan teori "trait and factor" yang menjadi dasar dalam perencanaan karir modern. Ia menekankan bahwa pemilihan karir yang tepat harus mempertimbangkan kesesuaian antara karakteristik individu dan tuntutan pekerjaan. Teori ini terdiri dari tiga langkah utama. Langkah pertama adalah pemahaman diri, di mana individu harus mengenali minat, keterampilan, nilai, dan kepribadian mereka. Langkah kedua adalah pemahaman terhadap dunia kerja, yaitu mengetahui jenis pekerjaan yang tersedia, persyaratan yang dibutuhkan, serta peluang yang ada. Langkah ketiga adalah pencocokan antara individu dan pekerjaan, yang bertujuan untuk menemukan profesi yang paling sesuai agar individu dapat mencapai kepuasan dan kesuksesan dalam karirnya. Pendekatan ini masih sangat relevan dalam proses rekrutmen dan seleksi tenaga kerja, di mana perusahaan berusaha mencari kandidat yang paling cocok dengan kebutuhan organisasi.
2. **Teori Pilihan Vokasional (Holland, 1959).** Holland mengajukan teori pilihan vokasional yang menyatakan bahwa individu memilih pekerjaan berdasarkan kecocokan antara kepribadian mereka dan lingkungan kerja. Dalam teorinya, terdapat enam tipe kepribadian utama yang berhubungan dengan preferensi pekerjaan seseorang.

Tipe pertama adalah realistik. Individu dengan tipe kepribadian ini lebih menyukai pekerjaan yang bersifat teknis, mekanik, atau fisik. Mereka tertarik pada aktivitas yang melibatkan penggunaan alat, mesin, atau kerja lapangan. Profesi yang cocok untuk tipe ini antara lain insinyur, teknisi, mekanik, dan pekerja konstruksi.

Tipe kedua adalah investigatif. Individu dengan tipe ini cenderung tertarik pada analisis, penelitian, dan pemecahan masalah. Mereka lebih menyukai pekerjaan yang melibatkan eksplorasi konsep dan teori dibandingkan dengan interaksi sosial yang intens. Pekerjaan yang sesuai untuk tipe ini meliputi ilmuwan, dokter, analis data, dan akademisi.

Tipe ketiga adalah artistik. Individu dalam kategori ini memiliki imajinasi yang kuat dan cenderung mencari cara untuk mengekspresikan diri melalui seni dan desain. Mereka lebih menyukai lingkungan kerja yang fleksibel dan tidak terlalu terstruktur. Profesi yang cocok untuk tipe ini mencakup seniman, arsitek, penulis, desainer grafis, dan musisi.

Tipe keempat adalah sosial. Individu dengan tipe ini senang berinteraksi dengan orang lain dan cenderung memiliki keterampilan komunikasi yang baik. Mereka suka bekerja dalam lingkungan yang kolaboratif dan memiliki kecenderungan untuk membantu serta membimbing orang lain. Profesi yang sesuai untuk tipe ini

antara lain guru, konselor, psikolog, pekerja sosial, dan tenaga medis seperti perawat.

Tipe kelima adalah enterprising. Individu dalam kategori ini memiliki jiwa kepemimpinan yang kuat, percaya diri, serta pandai dalam persuasi dan negosiasi. Mereka cenderung ambisius dan memiliki orientasi terhadap pencapaian serta penciptaan peluang baru. Profesi yang cocok untuk tipe ini meliputi manajer, pengusaha, tenaga penjualan, pemimpin politik, dan eksekutif bisnis.

Tipe keenam adalah konvensional. Individu dengan tipe ini lebih nyaman dengan tugas-tugas yang administratif dan terstruktur. Mereka memiliki kecenderungan untuk bekerja dengan sistem yang jelas, mengikuti aturan, serta menyelesaikan pekerjaan secara sistematis dan akurat. Pekerjaan yang sesuai dengan tipe ini antara lain akuntan, pegawai administrasi, pustakawan, analis keuangan, dan petugas arsip.

Menurut Holland, semakin besar kesesuaian antara tipe kepribadian seseorang dengan lingkungan kerja yang dipilih, semakin besar pula kemungkinan individu tersebut merasa puas dan sukses dalam karirnya. Teori ini menjadi dasar dalam berbagai metode asesmen karir dan bimbingan vokasional yang digunakan hingga saat ini.

3. **Teori Life-Span, Life-Space (Super, 1980).** Super mengembangkan teori perkembangan karir berbasis konsep "life-span, life-space," yang menekankan bahwa karir adalah proses yang berlangsung seumur hidup dan dipengaruhi oleh pengalaman serta nilai individu. Ia membagi perkembangan karir menjadi empat tahap utama.

Tahap pertama adalah eksplorasi. Tahap ini terjadi pada masa remaja hingga dewasa awal, di mana individu mulai mengenal berbagai pilihan karir, mengeksplorasi minat, dan mengembangkan keterampilan awal. Pada tahap ini, seseorang mungkin mencoba berbagai pekerjaan atau pendidikan sebelum menentukan jalur karir yang sesuai.

Tahap kedua adalah pembentukan. Pada tahap ini, individu mulai menetapkan jalur karir mereka, mendapatkan pengalaman kerja yang stabil, dan membangun reputasi profesional. Seseorang biasanya mulai meniti jenjang karir dan mengembangkan keterampilan yang lebih spesifik sesuai dengan bidang pekerjaannya.

Tahap ketiga adalah pemeliharaan. Pada tahap ini, individu berusaha mempertahankan dan meningkatkan posisi dalam dunia kerja. Mereka dapat memperdalam keahlian, memperluas jaringan profesional, atau mengambil peran kepemimpinan dalam organisasi untuk memastikan keberlanjutan karir mereka.

Tahap keempat adalah penurunan. Tahap ini terjadi menjelang pensiun, ketika individu mulai mengurangi keterlibatan dalam pekerjaan dan mempersiapkan diri

untuk masa transisi ke kehidupan pasca-kerja. Pada tahap ini, banyak individu mulai membagikan pengetahuan dan pengalaman mereka kepada generasi yang lebih muda serta merencanakan bagaimana mereka akan menghabiskan masa pensiun dengan produktif.

Super menekankan bahwa perkembangan karir bukanlah sesuatu yang statis, melainkan sebuah proses dinamis yang terus berubah sesuai dengan kondisi kehidupan individu. Teori ini memberikan wawasan penting dalam memahami bagaimana seseorang mengelola karirnya sepanjang hidup dan bagaimana organisasi dapat mendukung pengembangan karir karyawan.

4. **Teori Protean Career (Douglas T. Hall, 1996).** Douglas T. Hall memperkenalkan konsep "Protean Career" yang menggambarkan karir sebagai perjalanan yang dikelola oleh individu, bukan oleh organisasi. Dalam pendekatan ini, individu bertanggung jawab atas pengembangan karir mereka sendiri, dengan menekankan fleksibilitas, adaptabilitas, dan pembelajaran sepanjang hayat. Karir protean berorientasi pada nilai-nilai pribadi dan kepuasan kerja internal, bukan hanya pada pencapaian eksternal seperti promosi atau gaji. Konsep ini menjadi semakin relevan di era modern, di mana perubahan teknologi dan restrukturisasi organisasi menuntut individu untuk lebih mandiri dalam mengelola karir mereka.
5. **Teori Perkembangan Karir Ginzberg (Eli Ginzberg, 1951).** Eli Ginzberg mengembangkan teori perkembangan karir yang menekankan bahwa pemilihan karir adalah proses yang berlangsung seumur hidup dan melalui beberapa tahap. Ginzberg mengidentifikasi tiga tahap utama dalam perkembangan karir:
 - a. **Tahap Fantasi (hingga usia 11 tahun):** Anak-anak bermain peran dan membayangkan berbagai pekerjaan tanpa mempertimbangkan realitas atau kemampuan pribadi.
 - b. **Tahap Tentatif (usia 11-17 tahun):** Remaja mulai mengeksplorasi minat, kapasitas, dan nilai-nilai mereka, serta mulai mempertimbangkan bagaimana faktor-faktor ini cocok dengan pilihan karir.
 - c. **Tahap Realistis (usia 17 tahun ke atas):** Individu mulai membuat keputusan karir yang lebih konkret, mengevaluasi alternatif, dan memulai spesialisasi dalam bidang tertentu. Teori ini menekankan bahwa pemilihan karir bukanlah keputusan sekali jadi, melainkan proses dinamis yang dipengaruhi oleh perkembangan pribadi dan pengalaman hidup.
6. **Konsep Career Anchors (Edgar H. Schein, 1978).** Edgar H. Schein memperkenalkan konsep "Career Anchors" yang merujuk pada kombinasi unik dari persepsi diri individu terkait bakat, motif, dan nilai yang membentuk keputusan karir mereka. Schein mengidentifikasi delapan "jangkar karir" utama:
 - a. **Technical/Functional Competence:** Keinginan untuk menjadi ahli dalam bidang tertentu.

- b. **General Managerial Competence:** Aspirasi untuk mencapai posisi manajemen umum dengan tanggung jawab luas.
- c. **Autonomy/Independence:** Kebutuhan untuk bekerja secara mandiri dan membuat keputusan sendiri.
- d. **Security/Stability:** Prioritas pada keamanan kerja dan stabilitas finansial.
- e. **Entrepreneurial Creativity:** Dorongan untuk menciptakan sesuatu yang baru, seperti memulai bisnis.
- f. **Service/Dedication to a Cause:** Komitmen untuk bekerja demi tujuan yang lebih besar atau pelayanan sosial.
- g. **Pure Challenge:** Motivasi untuk mengatasi tantangan dan memecahkan masalah kompleks.
- h. **Lifestyle:** Keinginan untuk menyeimbangkan karir dengan aspek kehidupan lain, seperti keluarga atau hobi. Memahami "jangkar karir" ini membantu individu dalam membuat keputusan karir yang selaras dengan nilai dan motivasi pribadi mereka, sehingga meningkatkan kepuasan dan efektivitas kerja.

Teori-teori ini memberikan wawasan yang mendalam mengenai bagaimana individu memilih, mengembangkan, dan mempertahankan karir mereka sepanjang hidup. Pendekatan Parsons menekankan pentingnya pemahaman diri dan pencocokan dengan pekerjaan, teori Holland mengklasifikasikan kepribadian dan lingkup kerja, sementara teori Super menyoroti perubahan yang terjadi dalam perjalanan karir seseorang. Kombinasi dari ketiga teori ini menjadi dasar dalam bimbingan karir serta strategi pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi.

Fitur-fitur perencanaan karir merupakan aspek penting yang membantu individu dalam mengelola perkembangan karir mereka secara efektif. Berdasarkan teori yang telah dikembangkan oleh para ahli seperti Douglas T. Hall, Eli Ginzberg, dan Edgar H. Schein, serta temuan dalam berbagai penelitian modern, terdapat beberapa fitur utama dalam perencanaan karir yang memainkan peran krusial dalam membantu individu mencapai kesuksesan dan kepuasan karir.

Pertama, **kemandirian dan fleksibilitas** merupakan fitur utama yang sangat ditekankan dalam konsep *Protean Career* yang dikemukakan oleh Hall (1976). Dalam perencanaan karir modern, individu dituntut untuk memiliki kendali penuh terhadap perjalanan karir mereka, menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan kerja, serta mengembangkan keterampilan baru secara mandiri. Zhang (2024) juga menegaskan bahwa di era informasi dan kecerdasan buatan, individu harus mengadopsi strategi yang berbasis teknologi dan pembelajaran mendalam untuk meningkatkan daya saing di pasar kerja yang dinamis.

Kedua, **proses bertahap dan berkelanjutan** merupakan fitur yang dijelaskan dalam teori perkembangan karir Ginzberg (1951). Ia menyatakan bahwa perencanaan karir bukanlah keputusan sekali jadi, melainkan proses jangka panjang yang

berkembang seiring pengalaman dan wawasan individu. Howard & Clegg (2009) menambahkan bahwa karir yang sukses memerlukan refleksi berkala terhadap tujuan, keterampilan, dan peluang yang tersedia, sehingga individu dapat menyesuaikan rencana mereka dengan kebutuhan industri.

Ketiga, **kesesuaian antara individu dan lingkungan kerja** adalah fitur yang sangat ditekankan dalam teori *Career Anchors* dari Schein (1978). Ia menjelaskan bahwa setiap individu memiliki nilai dan preferensi tertentu yang menjadi jangkar dalam menentukan pilihan karir mereka. Seryakova et al. (2018) memperkuat konsep ini dengan menunjukkan bahwa faktor sosial dan psikologis dalam organisasi, seperti budaya kerja dan kebijakan pengembangan karyawan, memainkan peran penting dalam efektivitas perencanaan karir seseorang. Lingkungan kerja yang mendukung akan membantu individu mencapai kesuksesan dan keseimbangan dalam karir mereka.

Keempat, **analisis dan penilaian diri yang berkelanjutan** merupakan fitur yang berkaitan dengan pendekatan ilmiah terhadap perencanaan karir. Han (2022) mengusulkan metode penilaian berbasis korelasi yang ditingkatkan untuk memberikan bimbingan karir yang lebih akurat. Dengan menggunakan pendekatan berbasis data, individu dapat mengevaluasi keterampilan mereka secara lebih objektif dan menentukan jalur karir yang paling sesuai. Dalam konteks ini, pendekatan berbasis teknologi membantu individu memahami tren pasar kerja, peluang pekerjaan, dan tantangan di masa depan.

Kelima, **pengaruh faktor eksternal dan strategi adaptif** adalah fitur yang semakin relevan dalam perencanaan karir modern. Zhang (2024) menyoroti bahwa globalisasi dan kemajuan teknologi menuntut individu untuk mengembangkan strategi adaptasi berbasis data dalam menavigasi dunia kerja. Selain itu, Seryakova et al. (2018) menjelaskan bahwa kondisi sosial dan psikologis dalam organisasi, seperti dukungan manajerial dan kebijakan pengembangan SDM, memiliki dampak besar terhadap keberhasilan perencanaan karir individu.

Secara keseluruhan, fitur-fitur perencanaan karir mencerminkan kebutuhan individu untuk memiliki kendali atas karir mereka, melakukan evaluasi diri secara berkala, menyesuaikan rencana dengan perubahan lingkungan kerja, serta memanfaatkan teknologi dan analisis berbasis data untuk mengoptimalkan peluang mereka. Dengan memahami dan menerapkan fitur-fitur ini, individu dapat mengembangkan strategi perencanaan karir yang lebih efektif dan berkelanjutan.

Relevansi antara fitur-fitur perencanaan dengan perencanaan karir terletak pada peran fitur-fitur tersebut dalam membentuk strategi yang sistematis dan efektif dalam mengelola perkembangan profesional seseorang. Perencanaan karir merupakan sebuah proses yang bertujuan untuk membantu individu dalam menetapkan, mengarahkan, dan menyesuaikan jalur karir mereka berdasarkan faktor internal dan eksternal. Fitur-fitur perencanaan karir berfungsi sebagai elemen fundamental yang memungkinkan

individu untuk membuat keputusan yang lebih terstruktur dan berbasis informasi dalam perjalanan karir mereka.

Salah satu relevansi utama adalah bahwa fitur-fitur perencanaan karir memberikan landasan bagi individu untuk mengidentifikasi tujuan dan aspirasi profesional mereka. Proses perencanaan karir tidak hanya melibatkan pemilihan pekerjaan semata, tetapi juga mencakup penyesuaian antara potensi pribadi, nilai-nilai, dan peluang yang tersedia di pasar kerja. Dengan adanya fitur seperti analisis diri dan fleksibilitas, individu dapat melakukan evaluasi yang lebih mendalam terhadap kemampuan dan preferensi mereka sehingga dapat memilih jalur karir yang paling sesuai.

Selain itu, fitur-fitur perencanaan memungkinkan individu untuk lebih adaptif terhadap perubahan di lingkungan kerja. Perubahan teknologi, globalisasi, serta dinamika sosial dan ekonomi membuat dunia kerja semakin kompleks dan tidak menentu. Oleh karena itu, fitur seperti fleksibilitas dan strategi adaptasi sangat relevan dalam membantu individu mengembangkan keterampilan yang diperlukan untuk tetap kompetitif di pasar kerja. Dengan perencanaan yang matang dan didukung oleh fitur yang memadai, individu dapat menyesuaikan diri dengan tren industri yang berkembang, sehingga mampu mempertahankan daya saing mereka.

Lebih lanjut, fitur-fitur perencanaan juga memainkan peran penting dalam memfasilitasi transisi karir. Dalam perjalanan karir, seseorang mungkin akan mengalami perubahan jalur profesional, baik karena pilihan pribadi maupun faktor eksternal seperti restrukturisasi organisasi atau perkembangan teknologi. Fitur perencanaan seperti evaluasi berkala dan pengaruh lingkungan kerja membantu individu dalam memahami kapan waktu yang tepat untuk beralih ke peran baru, mencari peluang yang lebih baik, atau mengembangkan kompetensi baru agar tetap relevan di bidangnya.

Dari perspektif organisasi, fitur-fitur perencanaan karir juga memiliki relevansi yang signifikan dalam pengelolaan sumber daya manusia. Organisasi yang memiliki sistem perencanaan karir yang baik akan lebih mampu mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempertahankan talenta terbaiknya. Hal ini tidak hanya berdampak pada kepuasan dan motivasi karyawan, tetapi juga pada produktivitas dan efektivitas perusahaan secara keseluruhan. Dengan adanya fitur seperti pemetaan jalur karir dan bimbingan profesional, organisasi dapat memastikan bahwa karyawan memiliki arah perkembangan yang jelas dan merasa didukung dalam perjalanan karir mereka.

Dengan demikian, fitur-fitur perencanaan tidak hanya berfungsi sebagai komponen pendukung dalam perencanaan karir, tetapi juga menjadi fondasi yang memungkinkan individu untuk membuat keputusan yang lebih tepat, lebih fleksibel dalam menghadapi perubahan, serta lebih strategis dalam mengelola perkembangan profesional mereka. Hubungan yang erat antara fitur-fitur ini dengan perencanaan karir

menunjukkan bahwa tanpa elemen-elemen tersebut, proses perencanaan karir akan menjadi kurang efektif dan sulit diterapkan secara sistematis.

7.2. BIMBINGAN KARIR

Bimbingan karir adalah proses yang dilakukan oleh organisasi untuk membantu individu dalam memahami, merencanakan, dan mengelola jalur karir mereka secara efektif. Bimbingan ini mencakup berbagai kegiatan, seperti pelatihan, mentoring, coaching, serta pemberian informasi tentang peluang pengembangan dalam organisasi.

Bimbingan karir telah mengalami perkembangan konsep dan praktik seiring dengan evolusi dunia kerja dan teori perencanaan karir. **Sears (1982)** mendefinisikan bimbingan karir sebagai suatu proses yang membantu individu dalam memahami diri sendiri dan lingkungan kerja untuk membuat keputusan yang lebih baik mengenai karirnya. **Watts (2005)** menyoroti bahwa bimbingan karir tidak hanya berfungsi sebagai alat individual bagi pekerja, tetapi juga sebagai instrumen kebijakan publik yang membantu menyesuaikan tenaga kerja dengan kebutuhan ekonomi yang terus berubah.

Menurut **Gati, Levin, & Landman-Tal (2020)**, bimbingan karir berakar pada model pengambilan keputusan yang membantu individu menavigasi ketidakpastian dalam dunia kerja. Mereka menekankan bahwa pendekatan bimbingan karir modern harus mempertimbangkan faktor psikologis dan sosial-ekonomi yang memengaruhi keputusan individu. Sementara itu, **Holman (2014)** berargumen bahwa bimbingan karir yang baik memerlukan standar yang jelas dan berbasis data untuk memastikan efektivitasnya.

Dalam analisis **Hooley & Rice (2019)**, kualitas bimbingan karir menjadi faktor penting dalam menentukan efektivitasnya, di mana kebijakan yang buruk atau implementasi yang tidak konsisten dapat menghambat tujuan bimbingan karir dalam membantu individu mencapai potensi maksimal mereka. Hal ini juga didukung oleh **Van Esbroeck (2008)** yang menekankan bahwa bimbingan karir harus berorientasi internasional dan berbasis pada standar global agar dapat menyesuaikan dengan dinamika dunia kerja yang semakin tanpa batas.

Dalam konteks organisasi, bimbingan karir dilakukan untuk memastikan bahwa karyawan memiliki arah dan tujuan yang jelas dalam pekerjaannya, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas dan loyalitas. **Hooley & Dodd (2015)** menunjukkan bahwa investasi dalam bimbingan karir memiliki dampak ekonomi yang signifikan, baik bagi individu maupun organisasi. Mereka menemukan bahwa organisasi yang menerapkan bimbingan karir cenderung memiliki tingkat retensi yang lebih tinggi, mengurangi biaya rekrutmen akibat turnover yang tinggi.

Selain itu, organisasi yang memberikan bimbingan karir kepada karyawan dapat lebih mudah menyesuaikan diri dengan perubahan teknologi dan tren industri. Hal ini

sesuai dengan pandangan **Watts (2005)** yang menekankan bahwa organisasi yang memiliki sistem bimbingan karir yang baik lebih mampu menghadapi perubahan pasar tenaga kerja dan meningkatkan daya saingnya di tingkat global.

Di era globalisasi, perubahan dalam pasar tenaga kerja semakin cepat. **Gati, Levin, & Landman-Tal (2019)** menyatakan bahwa bimbingan karir modern harus bersifat fleksibel dan berbasis data agar dapat menyesuaikan dengan kebutuhan industri yang terus berkembang. Organisasi yang proaktif dalam memberikan bimbingan karir dapat memastikan bahwa karyawannya memiliki keterampilan yang relevan dan tidak tertinggal oleh perkembangan zaman.

Keuntungan Organisasi dalam Melakukan Bimbingan Karir

1. **Peningkatan Produktivitas dan Motivasi Karyawan.** Karyawan yang memiliki jalur karir yang jelas cenderung lebih termotivasi dalam bekerja. Menurut **Hooley & Dodd (2015)**, perusahaan yang menyediakan bimbingan karir mengalami peningkatan produktivitas karena karyawan merasa lebih dihargai dan memiliki tujuan yang jelas dalam karirnya.
2. **Mengurangi Turnover dan Meningkatkan Retensi Karyawan.** Salah satu tantangan utama organisasi adalah tingginya tingkat turnover, yang sering kali disebabkan oleh kurangnya kepuasan karir. **Watts (2005)** menunjukkan bahwa bimbingan karir yang efektif dapat meningkatkan retensi karyawan dengan membantu mereka menemukan kepuasan dalam pekerjaan mereka.
3. **Menyesuaikan Keterampilan Karyawan dengan Kebutuhan Perusahaan.** Dengan adanya bimbingan karir, perusahaan dapat memastikan bahwa karyawannya memiliki keterampilan yang sesuai dengan kebutuhan industri saat ini. **Gati, Levin, & Landman-Tal (2020)** menyebutkan bahwa pengambilan keputusan karir yang berbasis data dapat membantu organisasi dalam mengidentifikasi keterampilan yang dibutuhkan di masa depan.
4. **Meningkatkan Citra dan Daya Tarik Organisasi.** Organisasi yang memiliki program bimbingan karir yang baik akan lebih menarik bagi talenta terbaik di industri. **Holman (2014)** menekankan bahwa perusahaan yang menawarkan jalur karir yang jelas lebih menarik bagi pekerja muda yang mencari stabilitas dan peluang pertumbuhan dalam karir mereka.
5. **Adaptasi terhadap Perubahan Zaman dan Teknologi.** Dalam era digital dan globalisasi, banyak pekerjaan yang mengalami transformasi besar. **Van Esbroeck (2008)** menyatakan bahwa organisasi yang memiliki sistem bimbingan karir yang dinamis lebih siap dalam menghadapi perubahan ini dan dapat memastikan bahwa karyawannya tetap relevan di pasar tenaga kerja.

Sejak pertama kali teori perencanaan karir dikembangkan, bimbingan karir telah mengalami perubahan signifikan. Pada awal abad ke-20, teori perencanaan karir lebih bersifat linear, dengan asumsi bahwa individu akan menjalani satu jalur karir sepanjang hidup mereka. Namun, seiring dengan perkembangan ekonomi dan

teknologi, konsep ini mulai berubah. Pada era industrialisasi, perencanaan karir menjadi lebih terstruktur dengan adanya jalur promosi yang jelas dalam organisasi. Namun, pada era digital dan globalisasi saat ini, jalur karir menjadi lebih dinamis dan fleksibel. **Hooley & Rice (2019)** mencatat bahwa saat ini individu lebih sering mengalami perubahan karir dan harus terus memperbarui keterampilan mereka untuk tetap kompetitif di pasar tenaga kerja.

Bimbingan karir saat ini tidak hanya berfokus pada perencanaan jangka panjang, tetapi juga pada pengembangan keterampilan yang memungkinkan mobilitas karir yang lebih besar. **Holman (2014)** menunjukkan bahwa organisasi yang beradaptasi dengan model bimbingan karir yang lebih fleksibel dapat lebih mudah menarik dan mempertahankan talenta berkualitas tinggi. Bimbingan karir merupakan elemen penting dalam manajemen sumber daya manusia yang tidak hanya bermanfaat bagi individu, tetapi juga bagi organisasi secara keseluruhan. Dalam era globalisasi dan perubahan teknologi yang cepat, organisasi yang memiliki program bimbingan karir yang kuat akan lebih siap menghadapi tantangan dan memastikan bahwa karyawannya memiliki keterampilan yang relevan untuk masa depan.

Penelitian terbaru menunjukkan bahwa organisasi yang berinvestasi dalam bimbingan karir mendapatkan berbagai manfaat, termasuk peningkatan produktivitas, retensi karyawan yang lebih tinggi, dan daya saing yang lebih kuat di tingkat global. Oleh karena itu, bimbingan karir bukan hanya sekadar fasilitas tambahan, tetapi merupakan strategi bisnis yang sangat penting dalam menghadapi dinamika dunia kerja modern.

7.3. TUJUAN, MANFAAT PERENCANAAN DAN BIMBINGAN KARIR

Bimbingan karir memiliki kaitan erat dengan perencanaan karir yang dilakukan oleh perusahaan. Organisasi yang memiliki program bimbingan karir yang baik dapat membantu karyawan dalam mengidentifikasi peluang pengembangan, meningkatkan keterampilan mereka, serta menyesuaikan jalur karir dengan kebutuhan organisasi. Dengan adanya bimbingan karir yang efektif, perusahaan dapat memastikan bahwa tenaga kerja yang dimiliki memiliki kompetensi yang sesuai dengan perkembangan bisnis dan kebutuhan pasar tenaga kerja. Selain itu, bimbingan karir juga berperan dalam menciptakan budaya kerja yang mendukung pembelajaran dan pengembangan berkelanjutan, sehingga karyawan dapat terus beradaptasi dengan perubahan yang terjadi dalam dunia kerja.

Perubahan lingkungan bisnis yang cepat akibat digitalisasi, globalisasi, dan revolusi industri 4.0 menuntut pekerja dan organisasi untuk memiliki strategi perencanaan karir yang matang. **Dessler (2020)** menekankan bahwa perencanaan karir adalah proses sistematis di mana pekerja dan organisasi bekerja sama untuk mengembangkan jalur karir yang sesuai dengan tujuan individu dan kebutuhan perusahaan.

Perencanaan karir bertujuan untuk memberikan arah yang jelas bagi pekerja dalam mengembangkan karir mereka di tengah perubahan lingkungan bisnis yang dinamis. Menurut **Greenhaus et al. (2018)**, tujuan utama perencanaan karir bagi pekerja meliputi:

1. **Membantu Pekerja Menentukan Arah Karir.** Dengan perencanaan yang baik, pekerja dapat menentukan jalur karir yang sesuai dengan keterampilan, minat, dan peluang pasar kerja yang ada.
2. **Meningkatkan Keamanan dan Stabilitas Karir.** Perubahan bisnis yang cepat dapat menyebabkan ketidakpastian dalam pekerjaan. Perencanaan karir yang baik membantu pekerja menyesuaikan diri dengan perubahan industri dan mengembangkan keterampilan yang diperlukan.
3. **Mengidentifikasi Peluang Pengembangan dan Kenaikan Jabatan.** Pekerja yang memiliki perencanaan karir cenderung lebih proaktif dalam mencari peluang promosi, pelatihan, dan pengembangan keterampilan baru.
4. **Membantu dalam Pengambilan Keputusan Karir yang Lebih Baik.** **Gati, Levin, & Landman-Tal (2020)** menyatakan bahwa perencanaan karir memungkinkan pekerja untuk membuat keputusan yang lebih rasional berdasarkan data dan tren pasar kerja.

Menurut Noe et al. (2023), perencanaan karir memberikan berbagai manfaat bagi pekerja, terutama dalam menghadapi dinamika bisnis saat ini. Salah satu manfaat utama adalah meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi. Pekerja yang memiliki jalur karir yang jelas cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka dan lebih termotivasi untuk mencapai tujuan karir mereka. Selain itu, perencanaan karir juga meningkatkan peluang kenaikan jabatan dan penghasilan. Pekerja yang memiliki rencana karir yang matang lebih siap untuk posisi yang lebih tinggi, sehingga memiliki peluang lebih besar untuk promosi dan peningkatan pendapatan.

Lebih lanjut, perencanaan karir membantu mengurangi risiko pengangguran. Dengan memahami tren industri dan keterampilan yang dibutuhkan, pekerja dapat meningkatkan daya saing mereka di pasar kerja dan menghindari risiko kehilangan pekerjaan. Tidak hanya itu, perencanaan karir juga berkontribusi terhadap peningkatan work-life balance. Dengan menyesuaikan tujuan profesional dengan kehidupan pribadi, pekerja dapat mencapai keseimbangan yang lebih baik antara pekerjaan dan kehidupan mereka.

Organisasi juga mendapatkan manfaat besar dari perencanaan karir yang baik. Menurut **Dessler (2020)**, tujuan utama perencanaan karir bagi organisasi adalah:

1. **Memastikan Ketersediaan Talenta yang Siap untuk Posisi Kunci.** Dengan perencanaan karir yang baik, organisasi dapat mengembangkan talenta internal sehingga tidak perlu bergantung pada rekrutmen eksternal untuk mengisi posisi strategis.

2. **Meningkatkan Loyalitas dan Retensi Karyawan.** Organisasi yang memberikan kesempatan pertumbuhan karir cenderung memiliki tingkat retensi karyawan yang lebih tinggi. **Watts (2005)** menunjukkan bahwa perencanaan karir yang baik dapat mengurangi turnover karyawan hingga 40%.
3. **Meningkatkan Produktivitas dan Efisiensi Karyawan.** Pekerja yang memiliki tujuan karir yang jelas lebih termotivasi untuk bekerja dengan lebih baik dan lebih efisien.
4. **Menyesuaikan Kebutuhan Tenaga Kerja dengan Perubahan Teknologi.** Dengan perencanaan karir yang terstruktur, organisasi dapat memastikan bahwa karyawan mereka memiliki keterampilan yang relevan untuk menghadapi tantangan industri 4.0.

Menurut Hooley & Dodd (2015), perencanaan karir memberikan manfaat besar bagi organisasi dalam berbagai aspek. Salah satu manfaat utama adalah mengurangi biaya rekrutmen dan pelatihan. Dengan mengembangkan talenta internal, organisasi dapat menghemat biaya dalam merekrut pekerja baru serta mengurangi kebutuhan untuk pelatihan ekstensif. Selain itu, perencanaan karir juga berkontribusi dalam meningkatkan employer branding. Organisasi yang dikenal memiliki program perencanaan karir yang baik cenderung lebih menarik bagi talenta terbaik di industri, sehingga dapat memperoleh sumber daya manusia yang lebih kompeten. Lebih lanjut, perencanaan karir membantu menciptakan budaya kerja yang positif. Karyawan yang merasa didukung dalam pengembangan karir mereka akan lebih loyal dan memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi. Hal ini menciptakan lingkungan kerja yang lebih stabil, produktif, dan kondusif bagi pertumbuhan jangka panjang organisasi.

Bimbingan karir merupakan bagian penting dari pengembangan sumber daya manusia yang membantu pekerja mengatasi tantangan dalam dunia kerja. Menurut **Gati, Levin, & Landman-Tal (2020)**, bimbingan karir berfungsi untuk memberikan arahan, informasi, dan strategi yang dapat membantu pekerja dalam membuat keputusan karir yang lebih baik. Menurut **Hooley & Rice (2019)**, tujuan utama bimbingan karir bagi pekerja adalah:

1. **Membantu Pekerja Menghadapi Perubahan Pasar Kerja.** Dengan adanya otomatisasi dan digitalisasi, banyak pekerjaan berubah atau bahkan hilang. Bimbingan karir membantu pekerja dalam mengidentifikasi peluang baru dan mengembangkan keterampilan yang sesuai.
2. **Meningkatkan Kepercayaan Diri dalam Pengambilan Keputusan Karir.** Dengan bimbingan yang tepat, pekerja dapat lebih yakin dalam menentukan langkah karir mereka.
3. **Mengidentifikasi Potensi dan Keterampilan yang Perlu Dikembangkan.** Bimbingan karir membantu pekerja mengenali kekuatan dan kelemahan mereka serta keterampilan yang perlu diperbaiki agar tetap relevan di dunia kerja.

Menurut Noe et al. (2023), bimbingan karir memberikan berbagai keuntungan bagi pekerja dalam menghadapi perubahan di dunia kerja. Salah satu manfaat utamanya adalah membantu pekerja beradaptasi dengan tren industri. Dengan bimbingan yang tepat, pekerja dapat lebih cepat menyesuaikan diri dengan perkembangan yang terjadi di lingkungan kerja, sehingga meningkatkan daya saing mereka. Selain itu, bimbingan karir juga memperluas wawasan pekerja mengenai peluang karir yang lebih baik. Tidak sedikit pekerja yang kurang menyadari adanya prospek karir yang lebih menjanjikan, baik dalam sektor lain maupun di dalam perusahaan mereka sendiri, sehingga bimbingan ini dapat membantu mereka mengenali berbagai kemungkinan yang tersedia.

Selain itu, bimbingan karir dapat mengurangi kekhawatiran pekerja terhadap masa depan karir mereka. Dengan mendapatkan arahan yang jelas, pekerja merasa lebih yakin dalam menghadapi tantangan dan mengambil keputusan terkait perkembangan karir mereka. Tak hanya itu, bimbingan karir juga berperan dalam meningkatkan kesempatan pekerja untuk memperoleh pekerjaan yang sesuai dengan keterampilan serta minat mereka. Dengan pemahaman yang lebih baik tentang kompetensi diri serta tuntutan pasar kerja, pekerja dapat menemukan posisi yang tidak hanya memberikan kepuasan profesional tetapi juga mendukung pertumbuhan karir mereka dalam jangka panjang.

Perencanaan karir dan bimbingan karir memiliki peran yang sangat penting bagi pekerja dan organisasi, terutama dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang dinamis. Pekerja yang memiliki perencanaan karir yang baik lebih siap menghadapi tantangan industri, sementara organisasi yang memiliki strategi perencanaan karir yang matang dapat meningkatkan daya saing mereka. Di era revolusi industri 4.0, organisasi yang berinvestasi dalam perencanaan dan bimbingan karir akan lebih unggul dalam mengelola sumber daya manusia mereka. Hal ini bukan hanya meningkatkan kesejahteraan pekerja tetapi juga menciptakan organisasi yang lebih adaptif dan inovatif.

7.4. KONSEP DAN KETERBATASAN

Perencanaan karir merupakan proses sistematis yang membantu individu dalam menetapkan tujuan profesional serta mengidentifikasi langkah-langkah strategis untuk mencapainya. Dalam konteks organisasi, perencanaan karir juga memiliki peran penting dalam mengembangkan sumber daya manusia yang kompeten dan berdaya saing. Namun, meskipun memiliki manfaat yang signifikan, perencanaan karir juga memiliki keterbatasan yang perlu diperhatikan, baik dari sisi individu maupun organisasi.

Secara umum, perencanaan karir bertujuan untuk meningkatkan efektivitas kerja dan kepuasan karyawan, membantu individu dalam memahami keterampilan yang diperlukan di industri yang terus berubah, serta memberikan arah yang jelas

dalam perkembangan profesional. Rizanuddin (2020) menekankan bahwa perencanaan karir berpengaruh terhadap efektivitas kerja karyawan dengan meningkatkan kesesuaian antara peran pekerjaan dan kompetensi individu. Selain itu, Antoniu (2010) menjelaskan bahwa perencanaan karir berperan penting dalam pengembangan sumber daya manusia dengan memastikan bahwa individu memiliki jalur karir yang jelas dan terarah.

Namun, terdapat keterbatasan dalam implementasi perencanaan karir, baik pada tingkat individu maupun organisasi. De Vos dan Cambré (2017) menyebutkan bahwa dalam organisasi berkinerja tinggi, perencanaan karir sering kali dipengaruhi oleh faktor-faktor eksternal seperti perubahan ekonomi dan dinamika industri, yang dapat menghambat realisasi rencana karir individu. Aburumman et al. (2020) menambahkan bahwa kurangnya dukungan dari manajemen serta ketidaksesuaian antara aspirasi individu dan kebutuhan organisasi dapat menjadi hambatan dalam perencanaan karir. Selain itu, Parker dan Inkson (1999) menyoroti bahwa munculnya bentuk-bentuk karir baru yang lebih fleksibel dan tidak linier menantang pendekatan tradisional dalam perencanaan karir, sehingga diperlukan strategi yang lebih adaptif.

Selain perencanaan karir, bimbingan karir juga menjadi elemen penting dalam pengelolaan karir individu. Bimbingan karir adalah proses yang bertujuan untuk membantu individu dalam memahami potensi mereka, mengeksplorasi peluang karir, serta mengambil keputusan yang tepat mengenai jalur profesional yang akan ditempuh. Super (1953) mengembangkan teori pengembangan karir yang menekankan bahwa individu mengalami berbagai tahap dalam perkembangan karir mereka, yang masing-masing memerlukan dukungan bimbingan yang berbeda. Chen (2003) mengusulkan bahwa integrasi berbagai perspektif dalam teori pengembangan karir dapat meningkatkan efektivitas bimbingan karir dalam menghadapi perubahan lingkungan kerja yang cepat.

Namun, seperti halnya perencanaan karir, bimbingan karir juga memiliki keterbatasan. Orpen (1994) menemukan bahwa keberhasilan bimbingan karir sangat bergantung pada keterlibatan aktif individu dalam proses tersebut. Jika individu tidak memiliki motivasi yang cukup atau kurang memahami pentingnya perencanaan karir, bimbingan karir dapat menjadi kurang efektif. Marko dan Savickas (1998) menambahkan bahwa intervensi bimbingan karir sering kali menghadapi tantangan dalam hal keterbatasan waktu dan sumber daya, terutama di organisasi yang memiliki jumlah karyawan besar. Selain itu, Maheshwari dan Krishnan (2004) menyebutkan bahwa efektivitas bimbingan karir juga dipengaruhi oleh kualitas hubungan antara mentor dan mentee, serta relevansi informasi yang diberikan dalam proses bimbingan tersebut.

Dalam lingkungan bisnis yang dinamis, baik perencanaan karir maupun bimbingan karir menjadi semakin penting untuk memastikan bahwa individu dan organisasi dapat beradaptasi dengan perubahan. Watts (2000) menyoroti peran Frank

Parsons dalam mengembangkan konsep bimbingan karir modern, yang menekankan pentingnya keselarasan antara minat individu, keterampilan, dan peluang yang tersedia di pasar kerja. McMahon (2018) juga menggarisbawahi bahwa teori pengembangan karir harus terus berkembang untuk menjawab tantangan yang muncul akibat perubahan teknologi dan globalisasi.

Dengan demikian, perencanaan karir dan bimbingan karir saling melengkapi dalam membantu individu dan organisasi mencapai tujuan profesional mereka. Meskipun terdapat keterbatasan dalam implementasinya, pemahaman yang baik mengenai konsep-konsep tersebut serta penerapan strategi yang fleksibel dapat meningkatkan efektivitasnya dalam menghadapi perubahan di dunia kerja. Oleh karena itu, pendekatan yang adaptif dan berbasis penelitian sangat diperlukan untuk memastikan bahwa perencanaan dan bimbingan karir tetap relevan dan memberikan manfaat yang optimal bagi semua pihak yang terlibat.

7.5. STRATEGI DAN LANGKAH EFEKTIF PERENCANAAN KARIER

Strategi dan perencanaan karir yang efektif menjadi aspek krusial dalam pengelolaan sumber daya manusia, baik untuk individu maupun organisasi. Perencanaan karir yang baik memungkinkan pekerja mencapai potensi maksimal mereka, sementara organisasi dapat mengembangkan tenaga kerja yang kompeten dan loyal. Berikut adalah strategi perencanaan karir yang efektif, terutama dalam menghadapi dinamika dunia kerja saat ini.

1. **Penetapan Tujuan Karir yang Jelas.** Salah satu elemen utama dalam perencanaan karir yang efektif adalah menetapkan tujuan yang jelas dan realistis. Super, D. E. (1973) dalam teori perkembangan karirnya menekankan pentingnya pemahaman diri dalam menentukan arah karir yang sesuai. Antoniu (2010) menambahkan bahwa perencanaan karir yang efektif harus mencakup identifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, serta tantangan yang dapat memengaruhi perkembangan karir individu. Dengan memiliki tujuan yang spesifik, pekerja dapat mengarahkan upaya mereka secara lebih terstruktur dalam mencapai jenjang karir yang diinginkan.
2. **Pengembangan Kompetensi dan Keterampilan.** Mengasah keterampilan dan kompetensi yang sesuai dengan tuntutan industri adalah bagian integral dari perencanaan karir yang sukses. De Vos & Cambré (2017) menyebutkan bahwa organisasi dengan sistem manajemen karir yang baik mendorong karyawan untuk terus meningkatkan keterampilan mereka melalui pelatihan dan pengembangan profesional. Orpen (1994) juga menemukan bahwa individu yang secara aktif terlibat dalam pengelolaan karir mereka, seperti melalui pelatihan tambahan atau sertifikasi, memiliki tingkat kesuksesan karir yang lebih tinggi dibandingkan mereka yang tidak. Dengan demikian, investasi dalam pembelajaran berkelanjutan sangat diperlukan untuk meningkatkan daya saing pekerja.

3. **Dukungan Organisasi dan Bimbingan Karir.** Selain inisiatif individu, dukungan dari organisasi juga berperan penting dalam perencanaan karir yang efektif. Hooley & Dodd (2015) menyebutkan bahwa perusahaan yang memiliki kebijakan perencanaan karir yang baik dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dan meningkatkan loyalitas karyawan. Rizanuddin (2020) dalam penelitiannya juga menunjukkan bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi yang mendukung pengembangan karir dapat meningkatkan efektivitas kerja karyawan. Dengan adanya program bimbingan karir, seperti mentoring dan coaching, pekerja lebih mudah menavigasi pilihan karir mereka dan mengambil keputusan yang lebih tepat.
4. **Adaptasi terhadap Perubahan Pasar Kerja.** Dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang cepat, pekerja harus memiliki fleksibilitas dalam menyesuaikan strategi karir mereka. Marko & Savickas (1998) menemukan bahwa individu yang memiliki perspektif karir yang fleksibel lebih mampu beradaptasi dengan perubahan dan memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. McMahon (2018) juga menekankan bahwa teori perkembangan karir modern menuntut individu untuk selalu siap menghadapi ketidakpastian pasar kerja dengan keterampilan yang beragam dan sikap yang adaptif. Dengan memahami tren industri dan kebutuhan keterampilan masa depan, pekerja dapat mengantisipasi perubahan dan menjaga keberlanjutan karir mereka.
5. **Evaluasi dan Penyesuaian Rencana Karir Secara Berkala.** Strategi perencanaan karir yang efektif harus mencakup evaluasi berkala untuk memastikan bahwa jalur yang dipilih masih relevan dengan tujuan jangka panjang individu dan organisasi. Maheshwari & Krishnan (2004) menekankan bahwa efektivitas perencanaan karir sangat bergantung pada keteraturan dalam mengevaluasi kemajuan serta kesiapan untuk melakukan penyesuaian strategi. Watts (2000) juga menyoroti pentingnya refleksi diri dalam memahami apakah pekerjaan yang sedang dijalani masih sesuai dengan aspirasi dan nilai-nilai pribadi seseorang.

Dengan menerapkan strategi perencanaan karir yang komprehensif ini, baik individu maupun organisasi dapat memastikan bahwa pertumbuhan karir berjalan secara efektif dan selaras dengan perkembangan dunia kerja. Implementasi strategi yang tepat tidak hanya meningkatkan kepuasan dan produktivitas pekerja, tetapi juga membantu organisasi mempertahankan tenaga kerja berkualitas yang mampu berkontribusi secara optimal

7.6. STUDI KASUS

PERENCANAAN DAN BIMBINGAN KARIER

Berikut adalah beberapa contoh kasus tentang perencanaan dan bimbingan karir yang dilakukan oleh perusahaan berdasarkan buku dan penelitian yang telah dikaji

sebelumnya. Studi kasus ini menggambarkan bagaimana strategi dan pendekatan dalam perencanaan karir dapat meningkatkan efektivitas kerja, kepuasan karyawan, serta keberhasilan organisasi dalam mengelola sumber daya manusia.

1. **Program Pengembangan Karir di Perusahaan Multinasional (De Vos & Cambré, 2017).** Sebuah perusahaan multinasional di sektor teknologi menerapkan sistem manajemen karir berbasis kompetensi untuk meningkatkan keterampilan karyawan dan mempersiapkan mereka untuk posisi kepemimpinan di masa depan. Program ini mencakup pelatihan berbasis proyek, mentoring dengan eksekutif senior, serta sesi coaching yang berfokus pada pengembangan keterampilan teknis dan kepemimpinan. Hasil penelitian De Vos & Cambré (2017) menunjukkan bahwa organisasi dengan pendekatan ini mampu menciptakan lingkungan kerja yang lebih dinamis dan meningkatkan retensi karyawan karena mereka merasa mendapatkan kesempatan berkembang dalam perusahaan.
2. **Bimbingan Karir untuk Meningkatkan Kepuasan dan Loyalitas Karyawan (Rizanuddin, 2020).** Dalam sebuah penelitian yang dilakukan oleh Rizanuddin (2020), sebuah perusahaan manufaktur di Asia menerapkan sistem bimbingan karir bagi karyawan tingkat menengah yang ingin mengembangkan karir mereka. Perusahaan tersebut membentuk divisi khusus untuk memberikan konsultasi karir, mengidentifikasi jalur promosi, serta mengadakan pelatihan berbasis kebutuhan individu. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pendekatan ini secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja, produktivitas, serta mengurangi angka turnover karyawan karena mereka melihat adanya peluang yang jelas untuk pertumbuhan dalam organisasi.
3. **Manajemen Karir Berbasis Holland Theory dalam Organisasi Pemerintah (Zainudin et al., 2020).** Dalam sebuah studi oleh Zainudin et al. (2020), organisasi pemerintah di Malaysia menerapkan teori Holland dalam membantu pegawai negeri menemukan jalur karir yang sesuai dengan kepribadian dan minat mereka. Dengan menggunakan tes psikometrik berbasis teori Holland, organisasi dapat mengelompokkan karyawan berdasarkan kecocokan mereka terhadap berbagai bidang pekerjaan, seperti administratif, teknis, atau layanan publik. Implementasi pendekatan ini memungkinkan pegawai negeri memilih jalur karir yang sesuai dengan kepribadian mereka, sehingga meningkatkan kepuasan kerja dan efektivitas kinerja di sektor publik.
4. **Dampak Bimbingan Karir dalam Mengurangi Turnover Karyawan (Aburumman et al., 2020).** Sebuah penelitian oleh Aburumman et al. (2020) mengungkapkan bagaimana perusahaan di industri ritel menghadapi tingginya angka turnover karyawan dengan mengadopsi strategi bimbingan karir. Perusahaan ini menciptakan sistem evaluasi dan konsultasi karir yang memungkinkan karyawan berdiskusi dengan manajer atau mentor mengenai aspirasi mereka. Selain itu, perusahaan memberikan kesempatan bagi karyawan

untuk mendapatkan pelatihan lintas departemen agar mereka memiliki peluang lebih besar untuk berkembang di dalam perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa program bimbingan karir ini berhasil mengurangi niat karyawan untuk meninggalkan perusahaan dan meningkatkan kepuasan kerja.

Dalam praktik manajemen sumber daya manusia, perencanaan dan bimbingan karir tidak lagi dipandang sebagai aktivitas tambahan, melainkan sebagai bagian integral dari strategi organisasi. Hal ini disebabkan karena keberhasilan suatu perusahaan sangat ditentukan oleh kemampuan mereka dalam mengelola potensi individu agar sejalan dengan kebutuhan bisnis jangka panjang. Perencanaan karir yang terstruktur mampu menciptakan arah yang jelas bagi karyawan, sementara bimbingan karir memberikan dukungan personal agar individu dapat mengoptimalkan kekuatan dan memperbaiki kelemahan yang dimiliki. Kedua aspek ini, bila diintegrasikan, akan menghasilkan sistem pengembangan karir yang komprehensif, sehingga tidak hanya meningkatkan produktivitas, tetapi juga menciptakan hubungan kerja yang lebih sehat dan berkelanjutan antara karyawan dan organisasi.

Lebih jauh, efektivitas perencanaan dan bimbingan karir sangat ditentukan oleh konteks organisasi, budaya kerja, serta kesiapan manajemen dalam memberikan dukungan nyata. Di era globalisasi dan digitalisasi saat ini, perusahaan dihadapkan pada tantangan kompetisi yang semakin ketat serta dinamika kebutuhan tenaga kerja yang cepat berubah. Oleh karena itu, strategi perencanaan dan bimbingan karir dituntut untuk adaptif, berbasis data, serta mampu menjawab kebutuhan individu yang semakin beragam. Pendekatan yang demikian memungkinkan organisasi membangun loyalitas karyawan, memperkuat daya saing, serta memastikan keberlanjutan bisnis di tengah perubahan lingkungan kerja yang dinamis.

Studi-studi ini menunjukkan bahwa perencanaan dan bimbingan karir yang baik tidak hanya menguntungkan individu dalam mencapai tujuan profesional mereka, tetapi juga memberikan dampak positif bagi organisasi dalam menciptakan tenaga kerja yang lebih produktif, loyal, dan siap menghadapi tantangan industri. Perusahaan yang berhasil menerapkan strategi perencanaan karir yang efektif dapat membangun budaya kerja yang lebih stabil serta memastikan keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang.

BAB 8

PELATIHAN KARYAWAN



Gambar 8.1: Proses Strategis Pelatihan Karyawan

Pelatihan karyawan merupakan salah satu pilar utama dalam manajemen sumber daya manusia yang berorientasi pada pengembangan kompetensi dan peningkatan kinerja. Gambar di atas menggambarkan alur konseptual pelatihan karyawan yang mencakup empat tahapan penting, yaitu penilaian kebutuhan, perencanaan pelatihan, pelaksanaan pelatihan, serta evaluasi pelatihan, yang pada akhirnya menghasilkan manfaat nyata bagi individu maupun organisasi. Penilaian kebutuhan menjadi langkah awal yang menentukan arah pelatihan, di mana organisasi menganalisis kesenjangan kompetensi karyawan dengan tuntutan pekerjaan. Tahap ini memastikan bahwa pelatihan yang diberikan relevan dengan kebutuhan strategis perusahaan sekaligus sesuai dengan potensi pengembangan karyawan.

Selanjutnya, perencanaan pelatihan disusun secara sistematis dengan mempertimbangkan tujuan, metode, materi, serta alokasi sumber daya yang dibutuhkan. Perencanaan yang matang tidak hanya berorientasi pada transfer pengetahuan, tetapi juga pada pembentukan sikap, keterampilan, dan nilai kerja yang mendukung keberhasilan jangka panjang. Tahap berikutnya adalah pelaksanaan pelatihan, yang seringkali menggunakan pendekatan interaktif seperti simulasi, studi

kasus, diskusi kelompok, dan praktik langsung agar pembelajaran lebih aplikatif. Dengan keterlibatan aktif peserta, pelatihan menjadi pengalaman yang bukan hanya informatif tetapi juga transformatif, mendorong perubahan perilaku dan peningkatan kinerja nyata di tempat kerja.

Proses pelatihan tidak berhenti pada tahap pelaksanaan, melainkan dilanjutkan dengan evaluasi pelatihan untuk menilai efektivitas program. Evaluasi ini mencakup pengukuran pencapaian tujuan pelatihan, dampaknya terhadap kinerja karyawan, serta kontribusinya bagi organisasi. Evaluasi yang komprehensif memungkinkan perusahaan melakukan perbaikan berkelanjutan sehingga program pelatihan semakin relevan dengan dinamika industri. Pada akhirnya, keseluruhan proses ini menghasilkan manfaat yang signifikan, baik berupa peningkatan produktivitas, loyalitas, maupun kepuasan kerja karyawan. Dengan demikian, pelatihan karyawan tidak sekadar dipandang sebagai rutinitas administratif, melainkan sebagai investasi strategis yang menopang pertumbuhan dan daya saing organisasi dalam menghadapi tantangan global.

latihan karyawan merupakan proses sistematis yang dirancang untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi karyawan dalam menjalankan tugas mereka secara lebih efektif dan efisien. Pelatihan tidak hanya berfokus pada peningkatan kemampuan teknis, tetapi juga meliputi pengembangan keterampilan interpersonal, kepemimpinan, serta pemahaman budaya organisasi. Dalam dunia kerja yang terus berkembang, pelatihan menjadi bagian penting dalam memastikan bahwa karyawan dapat beradaptasi dengan perubahan teknologi, prosedur kerja, dan dinamika bisnis yang semakin kompleks.

Noe (2008) mendefinisikan pelatihan sebagai usaha sistematis yang dilakukan oleh organisasi untuk memfasilitasi pembelajaran yang berkaitan dengan pekerjaan. Pelatihan ini mencakup perolehan keterampilan teknis, pengembangan kompetensi interpersonal, serta peningkatan pemahaman terhadap budaya dan nilai-nilai perusahaan. Dalam pandangan Elnaga dan Imran (2013), pelatihan adalah suatu proses pembelajaran yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan sikap karyawan agar mereka dapat bekerja dengan lebih efisien dan efektif. Sementara itu, Nda dan Fard (2013) menganggap pelatihan sebagai elemen fundamental dalam pengembangan sumber daya manusia yang memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan produktivitas karyawan dan organisasi secara keseluruhan.

Cohen (2017) menekankan bahwa pelatihan karyawan tidak hanya berfokus pada keterampilan teknis, tetapi juga pada pengembangan etika, tanggung jawab sosial, dan kepemimpinan dalam lingkungan kerja. Brown dan Sitzmann (2011) berpendapat bahwa pelatihan dan pengembangan karyawan harus dirancang dengan strategi berbasis bukti untuk memastikan peningkatan kinerja secara berkelanjutan. Dari berbagai definisi ini, dapat disimpulkan bahwa pelatihan karyawan merupakan

investasi yang dilakukan oleh organisasi untuk meningkatkan kompetensi tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

Pelatihan memiliki peran krusial dalam pengembangan organisasi dan sumber daya manusia di dalamnya. Pertama, pelatihan membantu meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan. Hanaysha (2016) menemukan bahwa karyawan yang mendapatkan pelatihan memiliki tingkat produktivitas yang lebih tinggi dibandingkan mereka yang tidak mendapatkan pelatihan. Peningkatan produktivitas ini terjadi karena karyawan lebih memahami tugas dan tanggung jawab mereka serta memiliki keterampilan yang lebih baik dalam menyelesaikan pekerjaan.

Kedua, pelatihan mengurangi tingkat kesalahan dalam pekerjaan. Mahardika dan Luturlean (2020) menyatakan bahwa pelatihan yang efektif dapat mengurangi tingkat kesalahan kerja karena karyawan lebih memahami prosedur kerja yang benar. Kesalahan dalam pekerjaan dapat menyebabkan kerugian bagi perusahaan, baik dalam bentuk biaya tambahan maupun kehilangan pelanggan. Dengan pelatihan yang tepat, karyawan dapat bekerja dengan lebih akurat dan efisien. Ketiga, pelatihan meningkatkan kepuasan dan loyalitas karyawan. Elnaga dan Imran (2013) menemukan bahwa perusahaan yang memberikan pelatihan secara berkala memiliki tingkat retensi karyawan yang lebih tinggi. Hal ini disebabkan oleh perasaan dihargai yang dirasakan oleh karyawan ketika perusahaan berinvestasi dalam pengembangan karir mereka.

Keempat, pelatihan membantu perusahaan beradaptasi dengan perubahan teknologi. Armstrong dan Landers (2016) menjelaskan bahwa di era digital, perusahaan harus memastikan bahwa karyawan memiliki keterampilan yang sesuai dengan perkembangan teknologi terbaru. Pelatihan berbasis teknologi, seperti e-learning dan gamifikasi, menjadi salah satu metode yang semakin banyak digunakan untuk meningkatkan efektivitas pelatihan. Kelima, pelatihan meningkatkan daya saing perusahaan. Berge et al. (2002) menekankan bahwa organisasi yang berinvestasi dalam pelatihan memiliki daya saing yang lebih kuat dibandingkan dengan organisasi yang tidak melakukan pelatihan secara rutin. Karyawan yang memiliki keterampilan yang lebih baik dapat menciptakan inovasi dan meningkatkan efisiensi operasional perusahaan.

8.1. TUJUAN DAN RUANG LINGKUP PELATIHAN KARYAWAN

Pelatihan karyawan memiliki beberapa tujuan utama yang membantu perusahaan dalam mencapai efektivitas operasional dan meningkatkan kinerja sumber daya manusia.

1. **Meningkatkan Kompetensi Karyawan.** Pelatihan dirancang untuk meningkatkan keterampilan teknis, kognitif, dan interpersonal karyawan agar mereka dapat bekerja dengan lebih efektif. Kompetensi ini mencakup pemahaman terhadap alat, teknik, dan proses kerja yang dibutuhkan dalam pekerjaan mereka.

2. **Mengurangi Kesalahan dan Risiko Kerja.** Dengan adanya pelatihan, karyawan lebih memahami prosedur kerja yang benar serta dapat menghindari kesalahan yang berpotensi merugikan perusahaan. Kesalahan kerja yang tinggi tidak hanya menghambat produktivitas, tetapi juga dapat menimbulkan risiko keselamatan bagi karyawan.
3. **Meningkatkan Efisiensi dan Produktivitas.** Pelatihan memungkinkan karyawan untuk mengelola waktu dan sumber daya dengan lebih baik, sehingga meningkatkan efisiensi dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka. Dengan demikian, output kerja menjadi lebih tinggi dalam waktu yang lebih singkat.
4. **Mendukung Pengembangan Karir Karyawan.** Pelatihan dapat membantu karyawan dalam mengembangkan keterampilan yang diperlukan untuk promosi atau perubahan peran di dalam perusahaan. Dengan adanya program pelatihan yang berkelanjutan, perusahaan dapat menyiapkan calon pemimpin dari dalam organisasi.
5. **Membantu Adaptasi terhadap Perubahan Teknologi dan Sistem.** Dalam dunia bisnis yang terus berkembang, perusahaan harus memastikan bahwa karyawan memiliki keterampilan yang up-to-date agar tetap kompetitif di industri. Pelatihan dalam penggunaan teknologi baru sangat penting untuk memastikan keberlanjutan bisnis.
6. **Meningkatkan Kepuasan dan Loyalitas Karyawan.** Karyawan yang mendapatkan pelatihan cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka karena mereka merasa didukung dalam pengembangan profesional mereka. Hal ini juga berdampak pada loyalitas mereka terhadap perusahaan, yang pada akhirnya dapat mengurangi tingkat turnover.

Ruang lingkup pelatihan karyawan mencakup berbagai aspek yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja karyawan dalam berbagai bidang. Menurut Hanaysha (2016), pelatihan yang efektif dapat meningkatkan komitmen organisasi, sementara Mahardika & Luturlean (2020) menegaskan bahwa pelatihan berkontribusi langsung terhadap peningkatan kinerja karyawan. Berikut adalah beberapa aspek utama dalam pelatihan karyawan:

1. **Pelatihan Keterampilan Teknis** Pelatihan ini bertujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis yang spesifik untuk pekerjaan tertentu. Contohnya adalah pelatihan dalam penggunaan perangkat lunak baru, teknik produksi, atau keterampilan dalam bidang teknologi informasi. Armstrong & Landers (2016) menemukan bahwa penggunaan gamifikasi dalam pelatihan teknis dapat meningkatkan keterlibatan dan efektivitas pembelajaran. Sebuah studi oleh Berge et al. (2002) menunjukkan bahwa keterampilan teknis yang baik meningkatkan produktivitas dan mengurangi tingkat kesalahan dalam pekerjaan.
2. **Pelatihan Kepemimpinan dan Manajerial** Pelatihan ini ditujukan bagi karyawan yang dipersiapkan untuk peran kepemimpinan dan mencakup

keterampilan pengambilan keputusan, komunikasi, dan manajemen tim. Rivaldo & Nabella (2023) menemukan bahwa pelatihan kepemimpinan berkontribusi pada peningkatan disiplin kerja dan pengalaman, yang berdampak pada kinerja karyawan. Studi Odhiambo (2018) juga menekankan pentingnya pelatihan manajerial dalam meningkatkan efektivitas kepemimpinan dalam organisasi besar.

3. **Pelatihan Soft Skills** Pelatihan ini mencakup keterampilan komunikasi, kerja sama tim, negosiasi, dan kecerdasan emosional yang sangat penting dalam lingkungan kerja. Menurut Ameen & Baharom (2019), pengembangan soft skills melalui pelatihan yang berkelanjutan dapat meningkatkan motivasi karyawan dan memperkuat budaya organisasi yang positif. Kirimi & Maende (2019) juga menyatakan bahwa soft skills berperan dalam meningkatkan efektivitas komunikasi dan koordinasi di dalam organisasi.
4. **Pelatihan Keselamatan dan Kesehatan Kerja** Program ini menekankan pentingnya prosedur keselamatan kerja dan penggunaan alat pelindung diri (APD) untuk mengurangi risiko kecelakaan di tempat kerja. Ozkeser (2019) menunjukkan bahwa pelatihan keselamatan yang rutin dapat mengurangi angka kecelakaan kerja hingga 40% dan meningkatkan kesadaran karyawan terhadap pentingnya keselamatan. Dalam organisasi besar seperti perusahaan manufaktur, pelatihan ini sering menjadi bagian wajib bagi seluruh karyawan.
5. **Pelatihan Kepatuhan dan Etika** Pelatihan ini mencakup pemahaman mengenai kode etik perusahaan, kepatuhan terhadap regulasi industri, serta kebijakan hukum yang berlaku dalam organisasi. Studi yang dilakukan oleh Hanaysha (2016) menunjukkan bahwa pelatihan kepatuhan dapat meningkatkan loyalitas dan komitmen karyawan terhadap organisasi, karena mereka merasa lebih memahami ekspektasi perusahaan dan dapat bekerja dengan lebih percaya diri.

Dengan mempertimbangkan berbagai aspek pelatihan ini, organisasi dapat merancang program pelatihan yang efektif dan terarah untuk meningkatkan keterampilan, produktivitas, dan motivasi karyawan. Pelatihan yang dirancang dengan baik juga dapat memberikan dampak positif terhadap pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

Pelatihan karyawan tidak hanya bertujuan untuk meningkatkan keterampilan individu, tetapi juga berkontribusi langsung pada produktivitas organisasi. Menurut Nda & Fard (2013), pelatihan yang dirancang secara efektif dapat meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan, yang pada akhirnya berdampak pada efisiensi operasional perusahaan. Dengan meningkatnya kompetensi karyawan, pekerjaan dapat dilakukan dengan lebih cepat dan tepat, mengurangi tingkat kesalahan, serta meningkatkan inovasi dalam penyelesaian tugas. Selain itu, penelitian oleh Hanaysha (2016) menunjukkan bahwa karyawan yang mendapatkan pelatihan lebih cenderung

memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi, yang berujung pada peningkatan retensi tenaga kerja dan penurunan tingkat turnover.

Pelatihan tidak hanya berfungsi untuk meningkatkan keterampilan kerja saat ini, tetapi juga sebagai bagian dari strategi pengembangan karir karyawan. Menurut Noe (2020), perusahaan yang menerapkan pelatihan sebagai bagian dari rencana jangka panjang pengembangan karyawan cenderung memiliki tenaga kerja yang lebih adaptif terhadap perubahan industri dan tuntutan pasar kerja. Misalnya, program pelatihan kepemimpinan dapat membantu karyawan yang memiliki potensi untuk naik jabatan, sementara pelatihan teknis memungkinkan karyawan untuk memperdalam keahliannya dalam bidang tertentu. Dengan demikian, pelatihan tidak hanya bermanfaat bagi perusahaan tetapi juga memberikan peluang bagi karyawan untuk berkembang dan meningkatkan prospek karir mereka.

Keberhasilan suatu program pelatihan sangat bergantung pada berbagai faktor, termasuk desain pelatihan, metode yang digunakan, serta dukungan dari manajemen perusahaan. Menurut Dessler (2020), faktor-faktor berikut ini sangat menentukan efektivitas pelatihan karyawan.

1. **Kesesuaian dengan Kebutuhan Perusahaan dan Karyawan.** Pelatihan harus dirancang berdasarkan analisis kebutuhan organisasi dan individu. Misalnya, jika perusahaan mengalami kesulitan dalam hal inovasi, pelatihan yang berfokus pada kreativitas dan pemecahan masalah harus diprioritaskan.
2. **Metode dan Pendekatan yang Digunakan.** Pendekatan yang lebih interaktif, seperti **gamifikasi** (Armstrong & Landers, 2016), terbukti lebih efektif dalam meningkatkan keterlibatan dan pemahaman karyawan dibandingkan dengan metode konvensional seperti ceramah satu arah.
3. **Dukungan Manajemen dan Sumber Daya yang Memadai.** Karyawan akan lebih termotivasi untuk mengikuti pelatihan jika mendapatkan dukungan dari manajemen. Penelitian oleh Ozkeser (2019) menunjukkan bahwa keterlibatan manajemen dalam pelatihan karyawan dapat meningkatkan motivasi dan hasil belajar.
4. **Evaluasi dan Tindak Lanjut setelah Pelatihan.** Setelah pelatihan selesai, perusahaan perlu melakukan evaluasi terhadap efektivitas program tersebut. Menurut Kirimi & Maende (2019), tanpa evaluasi yang jelas, sulit untuk menentukan apakah pelatihan benar-benar meningkatkan kinerja karyawan atau hanya menjadi formalitas.

Meskipun pelatihan memiliki banyak manfaat, implementasinya sering kali menghadapi tantangan tertentu. Beberapa kendala yang umum dihadapi perusahaan dalam menyelenggarakan pelatihan adalah:

1. **Keterbatasan Anggaran.** Tidak semua perusahaan memiliki sumber daya yang cukup untuk menyelenggarakan pelatihan berkualitas tinggi. Untuk mengatasi hal

ini, beberapa perusahaan memilih metode **on-the-job training**, di mana karyawan belajar langsung dari pengalaman kerja sehari-hari.

2. **Resistensi dari Karyawan.** Beberapa karyawan mungkin enggan mengikuti pelatihan karena merasa sudah cukup kompeten atau karena tidak melihat manfaat langsung dari program tersebut. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk mengkomunikasikan tujuan dan manfaat pelatihan secara jelas kepada karyawan.
3. **Kesesuaian dengan Jadwal Kerja.** Bagi perusahaan dengan operasional yang padat, menyelenggarakan pelatihan tanpa mengganggu produktivitas bisa menjadi tantangan. Oleh karena itu, perusahaan sering kali menggunakan metode **pelatihan berbasis internet** untuk memberikan fleksibilitas kepada karyawan dalam mengakses materi pelatihan kapan saja dan di mana saja.

Pelatihan karyawan merupakan investasi jangka panjang yang memberikan manfaat besar bagi perusahaan maupun individu. Dengan tujuan utama meningkatkan keterampilan, produktivitas, dan motivasi karyawan, pelatihan harus dirancang secara strategis agar selaras dengan kebutuhan organisasi. Ruang lingkup pelatihan mencakup berbagai bidang, mulai dari keterampilan teknis, kepemimpinan, hingga pengembangan soft skills dan teknologi digital. Namun, keberhasilan program pelatihan sangat bergantung pada dukungan manajemen, metode pelatihan yang efektif, serta evaluasi yang berkelanjutan. Oleh karena itu, perusahaan perlu merancang program pelatihan dengan matang agar dapat memberikan hasil yang optimal bagi pertumbuhan organisasi dan karyawan.

Setiap jenis pelatihan memiliki tujuan yang berbeda dan digunakan sesuai dengan kebutuhan organisasi serta perkembangan karyawan. Berikut adalah beberapa jenis pelatihan berdasarkan penelitian yang telah disebutkan:

1. **Pelatihan Teknis (Technical Training).** Pelatihan teknis bertujuan untuk meningkatkan keterampilan karyawan dalam bidang tertentu yang berhubungan langsung dengan pekerjaan mereka. Menurut Ameen & Baharom (2019), pelatihan teknis menjadi semakin penting dalam menghadapi perkembangan teknologi yang pesat. Contohnya adalah pelatihan penggunaan perangkat lunak baru, keterampilan pemrograman, atau pelatihan dalam pengoperasian mesin industri. Dengan pelatihan teknis, karyawan dapat bekerja lebih efektif dan mengurangi kesalahan dalam proses kerja.
2. **Pelatihan Kepemimpinan (Leadership Training).** Pelatihan ini ditujukan untuk karyawan yang memiliki potensi kepemimpinan atau sedang dipersiapkan untuk posisi manajerial. Noe (2020) menyatakan bahwa pelatihan kepemimpinan sangat penting untuk memastikan perusahaan memiliki pemimpin yang mampu mengelola tim, mengambil keputusan strategis, dan memotivasi karyawan. Contoh pelatihan ini mencakup pengambilan keputusan, manajemen konflik, serta komunikasi yang efektif dalam kepemimpinan.

3. **Pelatihan Soft Skills (Soft Skills Training).** Soft skills mencakup keterampilan interpersonal seperti komunikasi, kerja sama tim, dan pemecahan masalah. Armstrong & Landers (2016) menekankan bahwa soft skills memiliki peran krusial dalam meningkatkan efektivitas kerja, terutama dalam lingkungan yang membutuhkan interaksi dengan rekan kerja atau pelanggan. Contohnya, dalam industri layanan pelanggan, pelatihan keterampilan komunikasi dan empati dapat meningkatkan pengalaman pelanggan dan loyalitas terhadap perusahaan.
4. **Pelatihan Layanan Pelanggan (Customer Service Training).** Pelatihan ini berfokus pada peningkatan kualitas layanan kepada pelanggan. Rivaldo & Nabella (2023) menemukan bahwa perusahaan yang berinvestasi dalam pelatihan layanan pelanggan mengalami peningkatan signifikan dalam kepuasan pelanggan dan retensi bisnis. Pelatihan ini mengajarkan cara menghadapi pelanggan dengan sikap profesional, menangani keluhan pelanggan, serta memberikan solusi yang tepat dalam berbagai situasi layanan.
5. **Pelatihan Digitalisasi dan Teknologi (Digital Training).** Di era digital, pelatihan yang berfokus pada penggunaan teknologi menjadi sangat penting. Ameen & Baharom (2019) menyoroti bahwa perusahaan yang memberikan pelatihan dalam teknologi digital cenderung memiliki daya saing yang lebih tinggi. Jenis pelatihan ini meliputi penggunaan perangkat lunak bisnis, keamanan siber, analisis data, serta transformasi digital dalam operasional perusahaan.
6. **Pelatihan Inklusi dan Keberagaman (Diversity and Inclusion Training).** Pelatihan ini bertujuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan mengurangi potensi konflik yang berkaitan dengan perbedaan budaya, gender, atau latar belakang sosial. Hanaysha (2016) mencatat bahwa perusahaan yang menerapkan pelatihan keberagaman lebih mampu menciptakan budaya kerja yang harmonis dan meningkatkan keterlibatan karyawan.
7. **Pelatihan On-the-Job (On-the-Job Training – OJT).** On-the-Job Training merupakan metode pelatihan yang dilakukan langsung di tempat kerja, di mana karyawan belajar dengan mengerjakan tugas-tugas nyata di bawah bimbingan mentor atau supervisor. Berge et al. (2002) mengungkapkan bahwa metode ini sangat efektif dalam mempercepat proses pembelajaran dan adaptasi karyawan terhadap pekerjaan baru, karena mereka langsung mengalami situasi kerja yang sesungguhnya.
8. **Pelatihan Berbasis E-Learning (E-Learning Training).** Pelatihan berbasis e-learning semakin populer karena fleksibilitasnya. Kirimi & Maende (2019) menyatakan bahwa e-learning memungkinkan karyawan untuk mengakses materi pelatihan kapan saja dan di mana saja tanpa mengganggu produktivitas kerja. Jenis pelatihan ini sering digunakan untuk program pelatihan kepatuhan (compliance training), pengembangan keterampilan teknis, atau pelatihan manajemen proyek secara mandiri.

9. **Pelatihan Keamanan dan Keselamatan Kerja (Safety Training).** Pelatihan ini sangat penting bagi perusahaan yang beroperasi di sektor manufaktur, konstruksi, atau industri yang memiliki risiko tinggi. Ozkeser (2019) menekankan bahwa pelatihan keselamatan kerja dapat mengurangi kecelakaan di tempat kerja serta meningkatkan kesadaran karyawan terhadap prosedur keselamatan. Contohnya termasuk pelatihan penggunaan alat pelindung diri (APD), prosedur evakuasi darurat, dan penanganan bahan berbahaya.
10. **Pelatihan Layanan Pelanggan.** Pelatihan ini sangat penting bagi perusahaan yang bergerak di sektor jasa. Rivaldo & Nabella (2023) menekankan bahwa peningkatan keterampilan komunikasi dan empati dalam interaksi dengan pelanggan dapat meningkatkan kepuasan pelanggan serta loyalitas mereka terhadap perusahaan.
11. **Pelatihan Penggunaan Teknologi dan Digitalisasi.** Dengan semakin berkembangnya teknologi, perusahaan perlu membekali karyawannya dengan keterampilan digital agar mereka dapat bekerja lebih efisien. Penelitian oleh Ameen & Baharom (2019) menunjukkan bahwa perusahaan yang aktif dalam memberikan pelatihan digitalisasi memiliki tingkat daya saing yang lebih tinggi.
12. **Pelatihan Inklusi dan Keberagaman.** Dalam era globalisasi, perusahaan semakin menyadari pentingnya pelatihan yang berfokus pada keberagaman dan inklusi. Program ini membantu menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis dan mengurangi potensi konflik akibat perbedaan budaya, gender, atau latar belakang

Pelatihan karyawan dapat dibagi menjadi berbagai kategori tergantung pada kebutuhan organisasi dan perkembangan tenaga kerja. Pelatihan teknis, kepemimpinan, soft skills, layanan pelanggan, digitalisasi, inklusi, on-the-job training, e-learning, serta keselamatan kerja adalah beberapa jenis pelatihan utama yang telah terbukti efektif berdasarkan berbagai penelitian. Dengan menerapkan program pelatihan yang tepat, perusahaan dapat meningkatkan kompetensi karyawan, meningkatkan produktivitas, serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih profesional dan efisien.

8.2. PROSES DAN METODE PELATIHAN

Secara umum, proses pelatihan adalah serangkaian tahapan yang dirancang secara sistematis untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi karyawan dalam suatu organisasi. Proses ini melibatkan identifikasi kebutuhan pelatihan, perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi hasil pelatihan guna memastikan efektivitasnya dalam meningkatkan kinerja individu maupun organisasi. Menurut Basarab Sr. dan Root (2012), proses pelatihan merupakan pendekatan strategis yang dirancang untuk mengembangkan keterampilan tenaga kerja melalui berbagai metode pembelajaran yang disesuaikan dengan kebutuhan bisnis. Clark (2019) menambahkan bahwa proses pelatihan harus berbasis bukti (evidence-based training) untuk memastikan bahwa metode yang digunakan efektif dan berdampak pada peningkatan performa karyawan.

Metode pelatihan adalah teknik atau pendekatan yang digunakan dalam proses pembelajaran untuk mentransfer pengetahuan dan keterampilan kepada peserta pelatihan. Martin, Kolomitro, dan Lam (2014) menjelaskan bahwa metode pelatihan dapat berupa metode langsung (instruksional) maupun metode pengalaman (eksperiensial), tergantung pada tujuan dan kebutuhan pelatihan. Numonjonov (2020) menambahkan bahwa metode pelatihan modern harus menggabungkan pendekatan inovatif, seperti teknologi digital dan gamifikasi, guna meningkatkan keterlibatan peserta dan efektivitas pembelajaran.

Proses pelatihan terdiri dari beberapa tahapan yang memastikan bahwa pelatihan dirancang dan dilaksanakan dengan efektif. Menurut Basarab Sr. dan Root (2012), proses pelatihan umumnya terdiri dari empat tahapan utama:

1. **Identifikasi Kebutuhan Pelatihan.** Pada tahap ini, organisasi menganalisis kesenjangan kompetensi yang ada dalam tenaga kerja. Identifikasi kebutuhan dapat dilakukan melalui evaluasi kinerja, wawancara dengan manajer, serta survei kepuasan karyawan. Clark (2019) menyatakan bahwa pendekatan berbasis data sangat penting dalam tahap ini agar pelatihan yang dirancang benar-benar relevan dengan kebutuhan bisnis.
2. **Perancangan Program Pelatihan.** Setelah kebutuhan pelatihan diidentifikasi, organisasi mulai merancang materi pelatihan, memilih metode pembelajaran yang sesuai, dan menentukan tujuan spesifik dari program tersebut. Numonjonov (2020) menekankan bahwa teknologi digital dapat digunakan untuk memperkaya desain pelatihan, seperti modul e-learning atau simulasi berbasis komputer.
3. **Pelaksanaan Pelatihan.** Tahap ini melibatkan penyampaian materi pelatihan kepada peserta menggunakan metode yang telah dirancang. Pelaksanaan dapat dilakukan secara langsung (tatap muka) atau daring (online). Martin et al. (2014) menyarankan kombinasi antara pelatihan teoritis dan praktik untuk memastikan efektivitas pembelajaran.
4. **Evaluasi dan Tindak Lanjut.** Evaluasi dilakukan untuk menilai efektivitas pelatihan dan mengukur dampaknya terhadap kinerja karyawan. Dessler (2020) menyebutkan bahwa evaluasi dapat dilakukan melalui umpan balik peserta, pengujian keterampilan yang diperoleh, serta pemantauan kinerja pascapelatihan.

Berbagai metode pelatihan dapat digunakan tergantung pada tujuan dan sifat pekerjaan yang dilatih. Berikut adalah beberapa metode utama yang sering digunakan:

1. **Pelatihan di Tempat Kerja (On-the-Job Training).** Metode ini melibatkan pembelajaran langsung di lingkungan kerja, di mana karyawan belajar dengan melakukan tugas-tugas sebenarnya. Menurut Clark (2019), metode ini efektif untuk pekerjaan teknis yang membutuhkan pengalaman langsung.
2. **Pelatihan di Luar Tempat Kerja (Off-the-Job Training).** Pelatihan ini dilakukan di luar lingkungan kerja dan melibatkan kursus, seminar, atau

lokakarya. Corradini (2020) menyebutkan bahwa metode ini cocok untuk pelatihan konseptual yang membutuhkan refleksi dan diskusi mendalam.

3. **Pelatihan Berbasis Teknologi.** Dengan perkembangan teknologi, metode pelatihan berbasis digital, seperti gamifikasi, semakin populer. Armstrong dan Landers (2016) menemukan bahwa gamifikasi dapat meningkatkan motivasi peserta pelatihan dan mempercepat pemahaman konsep.
4. **Simulasi dan Role-Playing.** Metode ini melibatkan penggunaan skenario atau simulasi untuk melatih keterampilan tertentu, seperti layanan pelanggan atau negosiasi. Srinivasulu dan Jain (2006) menekankan bahwa simulasi sangat efektif untuk pelatihan di bidang yang kompleks, seperti manajemen krisis atau keamanan siber.
5. **Mentoring dan Coaching.** Metode ini melibatkan bimbingan langsung dari seorang mentor atau pelatih kepada karyawan. Menurut Brown dan Sitzmann (2011), mentoring sangat berguna dalam pengembangan keterampilan kepemimpinan dan manajerial.

Proses pelatihan merupakan langkah penting dalam pengembangan sumber daya manusia yang terdiri dari identifikasi kebutuhan, perancangan, pelaksanaan, dan evaluasi. Metode pelatihan yang dipilih harus sesuai dengan tujuan organisasi dan kebutuhan karyawan. Dengan pendekatan yang tepat, pelatihan dapat meningkatkan keterampilan, produktivitas, dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

8.3. TANTANGAN DAN MASALAH DALAM PELATIHAN

Pelatihan karyawan merupakan elemen krusial dalam strategi pengembangan sumber daya manusia. Namun, dalam praktiknya, banyak tantangan yang muncul, baik dalam perencanaan, pelaksanaan, maupun evaluasi. Beberapa kendala utama yang sering dihadapi organisasi terkait dengan efektivitas metode pelatihan, adaptasi terhadap teknologi, keterbatasan sumber daya, serta evaluasi dampaknya terhadap organisasi dan individu. Untuk memahami lebih dalam, berikut adalah pembahasan mengenai berbagai tantangan tersebut.

1. **Efektivitas Metode Pelatihan.** Salah satu tantangan utama dalam pelatihan karyawan adalah memilih metode yang sesuai dengan kebutuhan dan gaya belajar peserta. Clark (2019) menyoroti bahwa banyak organisasi masih mengandalkan metode pelatihan konvensional tanpa mempertimbangkan pendekatan berbasis bukti (evidence-based training). Akibatnya, efektivitas pelatihan sering kali dipertanyakan, terutama jika tidak ada pengukuran yang jelas terhadap peningkatan keterampilan dan kinerja peserta.

Lebih lanjut, Corradini (2020) menekankan bahwa metode pelatihan harus disesuaikan dengan sifat pekerjaan yang dilatih. Sayangnya, banyak organisasi masih kesulitan menentukan metode yang paling tepat, terutama dalam bidang yang membutuhkan pelatihan berbasis pengalaman, seperti pelatihan keamanan

siber atau industri berbasis teknologi tinggi. Kesalahan dalam memilih metode dapat mengurangi efektivitas pelatihan dan menyebabkan rendahnya transfer pengetahuan ke dalam pekerjaan sehari-hari.

Secara spesifik Srinivasulu dan Jain (2006) menunjukkan bahwa metode berbasis simulasi dan role-playing lebih efektif untuk bidang yang kompleks. Namun, implementasinya sering terbentur oleh keterbatasan biaya dan infrastruktur. Misalnya, dalam industri teknologi dan keuangan, penggunaan simulasi berbasis komputer memerlukan perangkat lunak khusus yang tidak selalu tersedia atau terjangkau bagi semua organisasi.

2. **Adaptasi terhadap Teknologi dalam Pelatihan.** Seiring berkembangnya teknologi, pelatihan berbasis digital semakin banyak diterapkan, tetapi tidak tanpa tantangan. Yeap, Suhaimi, dan Nasir (2021) menyoroti bagaimana pandemi COVID-19 mendorong perusahaan untuk beralih ke pelatihan daring (online training). Namun, tidak semua karyawan memiliki akses yang sama terhadap teknologi dan konektivitas internet yang memadai. Penelitian mereka menemukan bahwa sekitar 30% peserta pelatihan di sektor pendidikan vokasi mengalami kesulitan mengikuti pelatihan daring akibat keterbatasan akses dan kurangnya keterampilan digital.

Hashim dan Shariff (2016) juga menyoroti tantangan serupa, khususnya dalam industri rantai pasok halal. Banyak perusahaan mengalami kesulitan dalam mengadopsi sistem pembelajaran digital karena keterbatasan infrastruktur serta tenaga kerja yang belum sepenuhnya siap dengan teknologi baru.

Selain itu, McCarthy dan Milner (2013) menggarisbawahi bahwa meskipun pelatihan berbasis teknologi menawarkan kemudahan akses dan fleksibilitas, aspek interaksi dan keterlibatan peserta sering kali kurang optimal. Dalam pelatihan kepemimpinan dan manajerial, misalnya, pendekatan coaching langsung lebih efektif dibandingkan metode berbasis teknologi karena adanya interaksi tatap muka yang lebih mendalam serta umpan balik yang lebih cepat.

3. **Keterbatasan Sumber Daya dalam Implementasi Pelatihan.** Keterbatasan sumber daya juga menjadi kendala utama dalam penyelenggaraan pelatihan karyawan. Dari segi finansial, tenaga pengajar, maupun alokasi waktu, banyak organisasi menghadapi dilema antara menyediakan pelatihan yang berkualitas tinggi dan mengelola keterbatasan yang ada.

Hashim dan Shariff (2016) menyoroti bahwa perusahaan kecil dan menengah (UKM) dalam industri halal sering kali tidak memiliki anggaran yang memadai untuk menyelenggarakan pelatihan berkualitas. Selain itu, mereka juga menghadapi kesulitan dalam mendapatkan tenaga pengajar dengan keahlian spesifik di bidang rantai pasok halal.

Clark (2019) mencatat bahwa keterbatasan waktu juga menjadi faktor utama yang menghambat pelatihan. Karyawan yang memiliki beban kerja tinggi sering kesulitan meluangkan waktu untuk mengikuti pelatihan, terutama jika pelatihan diselenggarakan dalam jam kerja.

Sementara itu, Yeap et al. (2021) menunjukkan adanya perbedaan akses pelatihan antara perusahaan besar dan kecil. Perusahaan besar lebih mampu menyediakan pelatihan yang terstruktur dengan baik, sementara perusahaan kecil cenderung menghadapi kendala dalam menyediakan program pelatihan yang berkelanjutan.

- 4. Evaluasi dan Pengukuran Dampak Pelatihan.** Evaluasi pelatihan menjadi aspek penting dalam menentukan keberhasilannya, tetapi sayangnya, masih banyak organisasi yang belum memiliki sistem evaluasi yang efektif. McCarthy dan Milner (2013) menemukan bahwa hanya sekitar 40% perusahaan yang benar-benar melakukan evaluasi menyeluruh setelah pelatihan, sementara sisanya hanya mengandalkan umpan balik subjektif dari peserta tanpa pengukuran yang jelas terhadap peningkatan keterampilan dan kinerja mereka.

Clark (2019) juga mengkritik kurangnya pendekatan berbasis bukti dalam evaluasi pelatihan. Banyak organisasi tidak menggunakan metrik yang jelas untuk mengukur apakah pelatihan benar-benar meningkatkan keterampilan dan kinerja karyawan. Akibatnya, investasi dalam pelatihan sering kali tidak memberikan hasil yang optimal.

Lebih lanjut, Yeap et al. (2021) menambahkan bahwa dalam sektor pendidikan vokasi, banyak pelatihan dilakukan tanpa adanya tindak lanjut atau pemantauan terhadap penerapan keterampilan yang telah dipelajari. Hal ini menyebabkan tingkat retensi pengetahuan yang rendah dan kurangnya dampak jangka panjang terhadap pengembangan tenaga kerja.

Pelatihan karyawan menghadapi berbagai tantangan yang perlu diatasi agar dapat berjalan efektif dan memberikan dampak positif bagi organisasi maupun individu. Tantangan utama meliputi pemilihan metode yang tepat, adaptasi terhadap teknologi, keterbatasan sumber daya, serta kesulitan dalam mengevaluasi dampak pelatihan. Studi dari berbagai peneliti menunjukkan bahwa pendekatan berbasis bukti, pemanfaatan teknologi yang tepat, serta evaluasi yang komprehensif sangat diperlukan untuk meningkatkan efektivitas pelatihan. Jika organisasi mampu mengatasi tantangan ini, pelatihan karyawan dapat menjadi alat yang lebih efektif dalam meningkatkan kompetensi tenaga kerja dan mendorong pertumbuhan bisnis secara berkelanjutan.

Tantangan dan masalah dalam pelatihan karyawan memang sering kali berkaitan dengan keterbatasan, tetapi keduanya memiliki perbedaan mendasar. **Tantangan dan masalah** lebih mengacu pada hambatan sistemik dan strategis yang mengganggu efektivitas pelatihan, seperti pemilihan metode yang kurang tepat, adaptasi terhadap teknologi, dan kurangnya evaluasi yang efektif. Sementara itu,

keterbatasan lebih spesifik pada faktor-faktor yang menghambat implementasi pelatihan, seperti kekurangan anggaran, keterbatasan waktu, atau kurangnya tenaga pengajar yang kompeten.

Untuk melengkapi pemahaman tentang keterbatasan dalam pelatihan karyawan, berikut beberapa aspek baru yang perlu diketahui:

1. **Keterbatasan Anggaran dan Investasi dalam Pelatihan.** Banyak organisasi, terutama usaha kecil dan menengah (UKM), mengalami kesulitan dalam menyediakan anggaran yang memadai untuk pelatihan. Menurut Hashim dan Shariff (2016), industri rantai pasok halal menghadapi kendala keuangan dalam menyediakan pelatihan yang berkualitas, terutama karena biaya yang tinggi untuk mengundang pakar atau menggunakan teknologi pelatihan canggih. Clark (2019) juga menekankan bahwa meskipun pelatihan dapat meningkatkan produktivitas karyawan, banyak perusahaan enggan mengalokasikan dana yang cukup karena hasilnya tidak langsung terlihat dalam jangka pendek. Akibatnya, organisasi cenderung memilih metode pelatihan yang lebih murah, meskipun efektivitasnya masih dipertanyakan.
2. **Keterbatasan Waktu dan Beban Kerja Karyawan.** Salah satu keterbatasan utama dalam pelatihan karyawan adalah kurangnya waktu yang tersedia untuk mengikuti pelatihan. McCarthy dan Milner (2013) mencatat bahwa banyak karyawan yang memiliki jadwal kerja padat sulit meluangkan waktu untuk pelatihan, terutama jika sesi pelatihan dijadwalkan selama jam kerja. Selain itu, Yeap et al. (2021) menunjukkan bahwa dalam sektor pendidikan vokasi, keterbatasan waktu menyebabkan banyak pelatihan dilakukan secara terburu-buru tanpa perencanaan yang matang. Akibatnya, transfer pengetahuan menjadi tidak maksimal, dan peserta pelatihan kesulitan memahami materi dengan baik.
3. **Keterbatasan Infrastruktur dan Fasilitas Pelatihan.** Tidak semua organisasi memiliki fasilitas yang memadai untuk menyelenggarakan pelatihan yang efektif. Hashim dan Shariff (2016) menyoroti bahwa keterbatasan ruang kelas, perangkat teknologi, serta akses ke materi pelatihan berbasis digital sering kali menjadi kendala bagi perusahaan kecil dan menengah. Yeap et al. (2021) mencatat bahwa selama pandemi COVID-19, banyak peserta pelatihan mengalami kesulitan karena keterbatasan akses internet dan perangkat digital yang kurang memadai. Hal ini menunjukkan bahwa infrastruktur pelatihan yang tidak merata dapat menjadi hambatan besar dalam keberhasilan pelatihan.
4. **Keterbatasan Kualitas dan Ketersediaan Tenaga Pelatih.** Pelatihan yang efektif sangat bergantung pada kualitas tenaga pelatih. Namun, McCarthy dan Milner (2013) menemukan bahwa banyak perusahaan mengalami kesulitan dalam menemukan pelatih yang kompeten, terutama untuk bidang-bidang yang sangat spesifik seperti kepemimpinan dan coaching. Dalam industri tertentu, seperti rantai pasok halal, tidak banyak tenaga ahli yang tersedia untuk memberikan

pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan industri. Akibatnya, pelatihan sering kali disampaikan oleh instruktur yang kurang berpengalaman atau tidak memiliki pemahaman mendalam tentang industri yang dilatih (Hashim dan Shariff, 2016)

Keterbatasan dalam pelatihan karyawan mencakup berbagai aspek, mulai dari anggaran, waktu, infrastruktur, hingga ketersediaan tenaga pelatih. Meskipun pelatihan diakui sebagai investasi penting dalam pengembangan sumber daya manusia, banyak organisasi masih menghadapi kendala dalam mengalokasikan sumber daya yang cukup. Oleh karena itu, perusahaan perlu mencari solusi inovatif, seperti memanfaatkan teknologi dengan biaya lebih rendah, merancang program pelatihan yang fleksibel, serta berkolaborasi dengan lembaga pelatihan eksternal untuk mengatasi keterbatasan ini. Jika keterbatasan ini dapat diatasi, efektivitas pelatihan akan meningkat, yang pada akhirnya berdampak positif pada produktivitas dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

8.4. EVALUASI DAN EFEKTIVITAS PROGRAM PELATIHAN

Evaluasi dan efektivitas program pelatihan merupakan dua aspek penting dalam memastikan bahwa pelatihan yang diberikan benar-benar memberikan manfaat bagi individu maupun organisasi. Evaluasi berfungsi untuk mengukur sejauh mana program pelatihan mencapai tujuan yang telah ditetapkan, sedangkan efektivitas pelatihan merujuk pada dampak nyata yang dihasilkan dalam meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kinerja peserta. Berbagai penelitian telah membahas metode evaluasi serta faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan program pelatihan.

Evaluasi program pelatihan melibatkan serangkaian langkah sistematis untuk menilai efektivitas pelatihan dari berbagai aspek. Menurut **Clark (2019)**, evaluasi harus mencakup tidak hanya pengukuran hasil jangka pendek, tetapi juga dampak jangka panjang yang dihasilkan oleh pelatihan. Salah satu model evaluasi yang sering digunakan adalah **Model Kirkpatrick (Kirkpatrick, D., & Kirkpatrick, J., 2006)**, yang terdiri dari empat level:

1. **Reaksi.** Mengukur respons peserta terhadap pelatihan (misalnya, apakah mereka merasa pelatihan bermanfaat dan relevan).
2. **Pembelajaran.** Mengukur sejauh mana peserta memperoleh keterampilan dan pengetahuan baru.
3. **Perilaku.** Mengukur apakah peserta menerapkan apa yang telah dipelajari dalam pekerjaan mereka.
4. **Hasil.** Mengukur dampak pelatihan terhadap tujuan organisasi, seperti peningkatan produktivitas atau kepuasan pelanggan.

Selain Model Kirkpatrick, **Corradini (2020)** menyoroti pentingnya pendekatan berbasis data dalam mengevaluasi efektivitas pelatihan. Dengan kemajuan teknologi, organisasi dapat menggunakan metode analitik dan umpan balik berbasis sistem untuk memantau hasil pelatihan secara lebih objektif.

Efektivitas program pelatihan tidak hanya bergantung pada materi dan metode pelatihan, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor-faktor eksternal dan internal. **McCarthy dan Milner (2013)** mengidentifikasi beberapa elemen utama yang menentukan keberhasilan pelatihan:

- a. **Keterlibatan Manajemen:** Dukungan dari manajemen sangat penting untuk memastikan bahwa peserta dapat menerapkan keterampilan yang telah dipelajari. Jika manajemen tidak mendukung penerapan hasil pelatihan, maka efektivitasnya akan berkurang.
- b. **Motivasi Peserta:** Karyawan yang memiliki motivasi tinggi untuk belajar cenderung mendapatkan manfaat lebih besar dari pelatihan dibandingkan mereka yang merasa terpaksa mengikuti pelatihan.
- c. **Lingkungan Kerja:** Jika lingkungan kerja tidak mendukung perubahan perilaku yang diharapkan setelah pelatihan, maka keterampilan yang diperoleh cenderung tidak diterapkan dengan optimal.
- d. **Kualitas Pelatih:** Pelatih yang berpengalaman dan memiliki keterampilan komunikasi yang baik akan lebih efektif dalam menyampaikan materi dan memastikan pemahaman peserta.

Dalam pelatihan teknis, **Srinivasulu dan Jain (2006)** menekankan bahwa metode pelatihan yang dipilih juga berpengaruh terhadap efektivitasnya. Misalnya, dalam pelatihan berbasis teknologi, penggunaan pendekatan interaktif seperti simulasi dan latihan langsung lebih efektif dibandingkan dengan metode ceramah pasif.

Meskipun evaluasi program pelatihan penting, banyak organisasi menghadapi kendala dalam melaksanakannya secara efektif. **Yeap, Suhaimi, dan Nasir (2021)** menemukan bahwa selama pandemi COVID-19, pelatihan berbasis digital mengalami tantangan dalam hal evaluasi efektivitasnya. Beberapa kendala utama yang mereka identifikasi meliputi:

- a. **Kurangnya Data Kuantitatif:** Sulit untuk mengukur peningkatan keterampilan peserta secara objektif jika evaluasi hanya bergantung pada survei subjektif.
- b. **Kesulitan Memantau Perubahan Perilaku:** Karena sebagian besar pelatihan dilakukan secara daring, perusahaan mengalami kesulitan dalam menilai apakah peserta benar-benar menerapkan keterampilan yang telah dipelajari.
- c. **Perbedaan Tingkat Kesiapan Teknologi:** Tidak semua peserta memiliki akses yang sama terhadap teknologi yang dibutuhkan untuk pelatihan, sehingga hasilnya bisa bervariasi.

Dalam studi lain, **Hashim dan Shariff (2016)** menyoroti kendala evaluasi pelatihan dalam industri halal. Mereka menemukan bahwa banyak perusahaan kesulitan mengalokasikan anggaran khusus untuk evaluasi pelatihan, sehingga sulit untuk menilai dampak jangka panjang dari program yang telah diberikan.

Untuk mengatasi berbagai tantangan dalam evaluasi dan meningkatkan efektivitas pelatihan, beberapa strategi dapat diterapkan, antara lain:

- a. **Menggunakan Metode Evaluasi Berlapis:** Mengombinasikan metode kuantitatif (seperti tes dan analitik data) dengan metode kualitatif (seperti wawancara dan observasi langsung) untuk mendapatkan gambaran yang lebih akurat tentang efektivitas pelatihan.
- b. **Memastikan Penerapan Pasca-Pelatihan:** Menurut **McCarthy dan Milner (2013)**, efektivitas pelatihan dapat ditingkatkan dengan menyediakan program tindak lanjut seperti mentoring atau coaching agar peserta benar-benar menerapkan apa yang telah dipelajari.
- c. **Meningkatkan Keterlibatan Peserta:** Mengembangkan pelatihan yang lebih interaktif dan berbasis pengalaman nyata dapat meningkatkan efektivitas pelatihan. **Corradini (2020)** merekomendasikan penggunaan simulasi dan pembelajaran berbasis kasus untuk meningkatkan keterlibatan peserta.
- d. **Menyelaraskan Pelatihan dengan Tujuan Organisasi:** Menurut **Clark (2019)**, salah satu kesalahan umum dalam pelatihan adalah kurangnya keterkaitan antara materi pelatihan dengan kebutuhan bisnis. Oleh karena itu, organisasi harus merancang pelatihan yang relevan dengan tantangan yang sedang dihadapi.

Evaluasi dan efektivitas program pelatihan merupakan elemen kunci dalam memastikan bahwa investasi dalam pelatihan benar-benar memberikan dampak yang signifikan bagi organisasi. Dengan menerapkan model evaluasi yang komprehensif, memahami faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan pelatihan, serta mengadopsi strategi yang tepat untuk meningkatkan efektivitasnya, organisasi dapat memastikan bahwa pelatihan yang diberikan tidak hanya meningkatkan keterampilan individu tetapi juga memberikan kontribusi nyata terhadap pencapaian tujuan bisnis.

8.5. STUDI KASUS

EVALUASI DAN EFEKTIVITAS PROGRAM PELATIHAN

PT GlobalTech adalah perusahaan teknologi yang bergerak di bidang pengembangan perangkat lunak dan layanan digital. Pada tahun 2022, perusahaan mengalami penurunan produktivitas sebesar **15%** di beberapa divisi, terutama dalam tim pengembang perangkat lunak. Setelah melakukan analisis, manajemen menemukan bahwa salah satu penyebab utama adalah kurangnya pemahaman karyawan terhadap teknologi baru yang semakin berkembang pesat. Untuk mengatasi masalah ini, perusahaan mengadakan program pelatihan intensif dengan harapan dapat meningkatkan keterampilan teknis karyawan serta mempercepat proses pengembangan produk.

Program pelatihan yang diterapkan oleh PT GlobalTech didasarkan pada metode pelatihan berbasis bukti seperti yang disarankan oleh **Clark (2019)**. Perusahaan menggunakan kombinasi metode **e-learning**, **simulasi berbasis proyek**,

dan pelatihan langsung dengan mentor internal. Setiap karyawan diwajibkan mengikuti pelatihan selama **3 bulan** dengan total **60 jam** sesi pelatihan yang mencakup teori dan praktik.

Untuk memastikan efektivitasnya, evaluasi dilakukan menggunakan **Model Kirkpatrick**, yang melibatkan empat tingkatan:

1. **Reaksi:** Setelah setiap sesi, peserta diminta untuk memberikan umpan balik mengenai kualitas materi, keterampilan pelatih, dan relevansi pelatihan dengan pekerjaan mereka.
2. **Pembelajaran:** Evaluasi keterampilan dilakukan melalui tes sebelum dan sesudah pelatihan, di mana karyawan yang mengikuti pelatihan menunjukkan peningkatan skor rata-rata sebesar **40%**.
3. **Perilaku:** Dalam **3 bulan** setelah pelatihan, perusahaan mengamati apakah ada perubahan dalam cara kerja tim pengembang. Data menunjukkan bahwa **75% karyawan** mulai menerapkan teknologi baru yang diajarkan dalam pelatihan.
4. **Hasil:** Dalam **6 bulan** setelah program pelatihan, produktivitas tim pengembang meningkat sebesar **18%**, melampaui target awal perusahaan yang hanya **15%**. Selain itu, waktu penyelesaian proyek berkurang dari rata-rata **5 bulan** menjadi **4 bulan**, meningkatkan efisiensi operasional perusahaan.

Meskipun hasilnya positif, PT GlobalTech juga menghadapi beberapa tantangan dalam menjalankan program pelatihan ini, seperti yang diidentifikasi oleh **Yeap, Suhaimi, dan Nasir (2021)**. Beberapa kendala utama meliputi:

- a. **Kesulitan dalam Memantau Penerapan Pasca-Pelatihan:** Tidak semua peserta langsung menerapkan keterampilan yang mereka pelajari, terutama di awal periode transisi.
- b. **Variasi Kemampuan Peserta:** Sebagian karyawan dengan latar belakang teknis yang lebih lemah membutuhkan lebih banyak waktu untuk memahami materi dibandingkan mereka yang sudah berpengalaman.
- c. **Keterbatasan Anggaran:** Mengadopsi metode pelatihan berbasis teknologi seperti simulasi dan mentoring memerlukan investasi yang cukup besar, yang menjadi tantangan bagi perusahaan dalam mengalokasikan anggaran secara efisien.

Untuk mengatasi tantangan ini, PT GlobalTech mengadopsi beberapa strategi berdasarkan penelitian oleh **McCarthy dan Milner (2013)** serta **Corradini (2020)**. Salah satu strategi utama yang diterapkan adalah **pendekatan berbasis data**, di mana perusahaan memanfaatkan analitik untuk melacak perkembangan peserta pelatihan dan memberikan bimbingan tambahan kepada mereka yang mengalami kesulitan dalam memahami materi. Selain itu, perusahaan juga menerapkan **program mentoring berkelanjutan** selama **6 bulan** setelah pelatihan awal, dengan tujuan memastikan bahwa keterampilan yang telah diperoleh benar-benar diterapkan dalam lingkungan kerja. Untuk mendukung keberhasilan program ini, PT GlobalTech juga

meningkatkan **keterlibatan manajemen**, di mana para manajer didorong untuk memberikan dukungan aktif kepada peserta pelatihan agar mereka lebih percaya diri dalam menerapkan keterampilan baru.

Lebih dari itu, PT GlobalTech juga mengadopsi **metode pembelajaran interaktif** untuk meningkatkan keterlibatan peserta selama pelatihan. Dengan menggunakan simulasi dunia nyata, studi kasus, serta diskusi kelompok, perusahaan berusaha menciptakan pengalaman belajar yang lebih dinamis dan aplikatif. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan pemahaman peserta tetapi juga mendorong mereka untuk lebih aktif dalam memecahkan masalah di tempat kerja. Dengan kombinasi strategi berbasis data, mentoring berkelanjutan, keterlibatan manajemen, dan metode pembelajaran interaktif, PT GlobalTech berupaya memastikan bahwa program pelatihan yang diterapkan benar-benar efektif dan mampu memberikan dampak jangka panjang bagi pengembangan karyawan serta peningkatan produktivitas perusahaan.

Kasus PT GlobalTech menunjukkan bahwa pelatihan yang dirancang dengan baik dan dievaluasi secara komprehensif dapat memberikan dampak positif bagi individu maupun organisasi. Dengan pendekatan berbasis bukti serta strategi yang tepat, program pelatihan dapat meningkatkan keterampilan karyawan, mengoptimalkan produktivitas, dan mendukung pertumbuhan bisnis secara berkelanjutan.

Keberhasilan program pelatihan di PT GlobalTech juga tidak terlepas dari sistem evaluasi yang dilakukan secara berkesinambungan. Evaluasi ini mencakup pengukuran hasil belajar, perubahan perilaku kerja, hingga kontribusi nyata terhadap kinerja organisasi. Melalui pemantauan yang terstruktur, perusahaan dapat mengidentifikasi kelemahan maupun kekuatan program pelatihan, sehingga memungkinkan adanya perbaikan berkelanjutan. Dengan demikian, pelatihan tidak hanya menjadi kegiatan rutin, tetapi bertransformasi menjadi investasi strategis yang memberikan nilai tambah bagi karyawan sekaligus memperkuat daya saing perusahaan di pasar yang kompetitif.

Selain evaluasi internal, PT GlobalTech juga melakukan benchmarking dengan perusahaan sejenis untuk memastikan bahwa program pelatihan yang dijalankan tetap relevan dengan standar industri global. Melalui perbandingan ini, perusahaan memperoleh wawasan baru mengenai tren pelatihan, teknologi pembelajaran, serta metode pengembangan kompetensi yang sedang berkembang. Hasil benchmarking ini kemudian digunakan untuk memperbarui kurikulum pelatihan dan menyesuaikannya dengan kebutuhan bisnis yang dinamis, sehingga karyawan tidak hanya mampu memenuhi tuntutan pekerjaan saat ini, tetapi juga siap menghadapi tantangan masa depan.

Lebih jauh lagi, perusahaan menekankan pentingnya membangun budaya belajar berkelanjutan (*continuous learning culture*) di seluruh lini organisasi. Budaya

ini ditumbuhkan melalui kebijakan yang mendorong setiap karyawan untuk aktif mencari pengetahuan, berbagi pengalaman, serta mengembangkan keterampilan baru di luar program formal yang telah disediakan. Dengan menciptakan lingkungan yang mendukung pembelajaran seumur hidup, PT GlobalTech berharap karyawan dapat lebih adaptif, inovatif, dan memiliki daya tahan yang tinggi dalam menghadapi perubahan lingkungan kerja.

Pada akhirnya, strategi pelatihan yang diterapkan PT GlobalTech memperlihatkan bahwa investasi dalam pengembangan sumber daya manusia bukan sekadar memenuhi kebutuhan operasional, tetapi juga merupakan fondasi bagi keberlanjutan organisasi. Dengan menempatkan karyawan sebagai pusat dari proses pembelajaran dan pengembangan, perusahaan tidak hanya memperkuat kompetensi teknis, tetapi juga membangun loyalitas serta rasa kepemilikan yang mendalam di antara tenaga kerjanya. Hal ini menjadikan pelatihan bukan hanya sarana peningkatan keterampilan, tetapi juga strategi transformasi organisasi menuju masa depan yang lebih kompetitif dan berkelanjutan.

BAB 9

PENGEMBANGAN MANAJEMEN

Pengembangan manajemen adalah proses sistematis yang dirancang untuk meningkatkan keterampilan, kompetensi, dan kapabilitas manajerial dalam suatu organisasi. Menurut **Kolb (1976)**, pengembangan manajemen merupakan bagian dari proses pembelajaran yang memungkinkan manajer untuk memperoleh wawasan dan keterampilan baru melalui pengalaman, refleksi, dan eksperimen. Sementara itu, **Garvin (1998)** menekankan bahwa pengembangan manajemen melibatkan serangkaian proses organisasi yang mencakup perencanaan strategis, pengambilan keputusan, serta pembelajaran berkelanjutan guna meningkatkan efektivitas kepemimpinan.

Menurut **Mumford dan Gold (2004)**, pengembangan manajemen bukan hanya tentang pelatihan formal tetapi juga mencakup strategi jangka panjang yang melibatkan pengalaman kerja, mentoring, dan pembelajaran berbasis proyek. Hal ini sejalan dengan pandangan **Bush (2008)** yang menyoroti pentingnya program pengembangan manajemen dalam sektor pendidikan, di mana pengembangan kepemimpinan memainkan peran krusial dalam meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Suatu perusahaan memerlukan pengembangan manajemen untuk memastikan bahwa para pemimpinnya memiliki keterampilan dan wawasan yang relevan dengan dinamika bisnis yang terus berkembang. **Schilling dan Hill (1998)** menekankan bahwa dalam konteks pengembangan produk baru, manajer yang terampil dalam pengelolaan inovasi akan lebih mampu merancang strategi yang efektif untuk meningkatkan daya saing perusahaan. Selain itu, pengembangan manajemen juga membantu organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis, memastikan keberlanjutan kepemimpinan, serta meningkatkan produktivitas dan efisiensi operasional.

Dalam pengembangan manajemen, terdapat beberapa aspek penting yang harus diperhatikan agar proses ini berjalan efektif dan memberikan dampak positif bagi organisasi. **Kolb (1976)** menekankan bahwa pembelajaran berbasis pengalaman adalah elemen utama dalam pengembangan manajemen. Manajer perlu mengalami langsung berbagai situasi bisnis, merefleksikan tindakan yang telah diambil, serta mengadaptasi strategi yang lebih baik berdasarkan pengalaman tersebut. Hal ini memperkuat keterampilan berpikir kritis, pengambilan keputusan, serta kemampuan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis.

Garvin (1998) menambahkan bahwa pengembangan manajemen harus berorientasi pada proses dan bukan hanya pada hasil akhir. Ia menyoroti pentingnya pengelolaan organisasi yang mencakup pembelajaran kolektif, koordinasi lintas departemen, serta komunikasi yang efektif agar strategi pengembangan dapat diterapkan secara menyeluruh di berbagai tingkatan organisasi. Tanpa proses yang terstruktur, pengembangan manajemen hanya akan menjadi serangkaian pelatihan tanpa dampak jangka panjang yang signifikan.

Mumford dan Gold (2004) menegaskan bahwa pendekatan dalam pengembangan manajemen harus fleksibel dan disesuaikan dengan kebutuhan organisasi. Mereka mengusulkan strategi yang mencakup kombinasi pelatihan formal, coaching, mentoring, rotasi kerja, serta proyek-proyek khusus yang memungkinkan manajer mengembangkan keterampilan secara langsung. Selain itu, mereka menyoroti pentingnya lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan manajerial, di mana manajer diberikan kesempatan untuk bereksperimen dengan metode baru tanpa takut akan kegagalan.

Dalam sektor pendidikan, **Bush (2008)** mengungkapkan bahwa pengembangan kepemimpinan dan manajemen dalam organisasi pendidikan harus berfokus pada peningkatan keterampilan dalam pengambilan keputusan, komunikasi, serta manajemen sumber daya manusia. Ia menekankan bahwa pendidikan manajerial tidak boleh hanya berfokus pada aspek teknis tetapi juga pada pengembangan kepemimpinan yang mampu menginspirasi dan memotivasi tim kerja. Sementara itu, dalam konteks inovasi, **Schilling dan Hill (1998)** menggarisbawahi bahwa pengembangan manajemen yang efektif harus selaras dengan strategi inovasi perusahaan. Manajer harus dilatih untuk mengelola perubahan, mengembangkan produk baru, serta menerapkan teknologi yang dapat meningkatkan efisiensi dan daya saing perusahaan. Tanpa pemimpin yang memiliki keterampilan inovatif, perusahaan akan kesulitan untuk beradaptasi dengan dinamika pasar yang terus berubah.

Dari berbagai pandangan tersebut, dapat disimpulkan bahwa pengembangan manajemen bukan hanya tentang meningkatkan keterampilan individu, tetapi juga tentang menciptakan sistem dan budaya organisasi yang mendukung pertumbuhan dan pembelajaran berkelanjutan. Pendekatan yang holistik—melalui pembelajaran berbasis pengalaman, mentoring, pengelolaan organisasi yang efektif, serta dukungan terhadap inovasi—akan memastikan bahwa perusahaan memiliki manajer yang kompeten dan siap menghadapi tantangan bisnis yang semakin kompleks.

9.1. TUJUAN DAN PROSES PENGEMBANGAN MANAJEMEN

Pengembangan manajemen merupakan suatu proses yang bertujuan untuk meningkatkan efektivitas kepemimpinan, efisiensi organisasi, serta daya saing perusahaan dalam menghadapi dinamika bisnis yang terus berubah. Menurut **Aguilera et al. (2024)**, tujuan utama pengembangan manajemen adalah untuk meningkatkan

kinerja organisasi dengan menetapkan sasaran yang selaras dengan visi perusahaan, sehingga keberhasilan dapat diukur tidak hanya dari pencapaian finansial tetapi juga dari inovasi, kepuasan karyawan, dan dampak sosial yang lebih luas.

Dalam manajemen strategis, **Kotlar et al. (2018)** menegaskan bahwa pengembangan manajemen harus diarahkan pada penciptaan tujuan organisasi yang jelas, sehingga dapat mempengaruhi perilaku dan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Mereka menyoroti bahwa tujuan yang dirancang dengan baik memungkinkan perusahaan untuk memiliki arah yang lebih terstruktur dalam mengelola sumber daya, merancang strategi bisnis, serta memastikan keberlanjutan perusahaan dalam jangka panjang.

Lebih lanjut, **Barber dan Taylor (1990)** mengemukakan bahwa pengembangan manajemen juga bertujuan untuk memperkuat peran kepemimpinan dengan menetapkan nilai-nilai organisasi yang kuat. Mereka menekankan pentingnya keselarasan antara tujuan individu dan organisasi agar setiap elemen dalam perusahaan dapat bekerja secara sinergis dalam mencapai target yang telah ditetapkan. Dengan demikian, pengembangan manajemen tidak hanya berfokus pada peningkatan keterampilan individu, tetapi juga pada pembentukan budaya organisasi yang mendukung pertumbuhan dan inovasi.

Selain itu, dalam dunia bisnis modern, **Abd El Aziz dan Fady (2013)** menyoroti bahwa pengembangan manajemen bertujuan untuk mengintegrasikan teknologi digital dalam operasional perusahaan. Dengan memanfaatkan teknik manajemen berbasis data dan teknologi informasi, perusahaan dapat mengoptimalkan pengambilan keputusan, meningkatkan efisiensi operasional, serta mempercepat inovasi dalam berbagai lini bisnis.

Proses pengembangan manajemen melibatkan berbagai tahapan yang dirancang untuk memastikan bahwa pemimpin dan manajer dapat berkembang secara progresif sesuai dengan kebutuhan organisasi. **Hammer (2014)** menjelaskan bahwa proses ini harus mengikuti pendekatan Business Process Management (BPM), yang mencakup identifikasi kebutuhan organisasi, perancangan strategi pengembangan, implementasi program, serta evaluasi hasil untuk perbaikan berkelanjutan.

Menurut **Kotlar et al. (2018)**, proses pengembangan manajemen dapat dibagi ke dalam beberapa tahap utama:

1. **Identifikasi Kebutuhan Pengembangan.** Pada tahap ini, perusahaan harus menganalisis kekuatan dan kelemahan manajemen saat ini, serta mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan. Evaluasi dapat dilakukan melalui survei karyawan, analisis kinerja, serta benchmarking terhadap industri.
2. **Perancangan Strategi Pengembangan.** Setelah kebutuhan diidentifikasi, perusahaan merancang strategi yang mencakup metode pelatihan, mentoring, coaching, serta program pengembangan kepemimpinan. **Abd El Aziz dan Fady**

(2013) menekankan bahwa dalam era digital, strategi ini harus mengintegrasikan pendekatan berbasis teknologi untuk meningkatkan efektivitas pembelajaran dan implementasi strategi manajemen.

3. **Implementasi Program Pengembangan.** Tahap ini mencakup pelaksanaan berbagai inisiatif yang telah dirancang, seperti pelatihan kepemimpinan, rotasi kerja, proyek strategis, serta penggunaan platform digital untuk pembelajaran berbasis pengalaman. **Hammer (2014)** menyoroti pentingnya pendekatan iteratif dalam implementasi program, di mana perusahaan harus terus menyesuaikan strategi berdasarkan umpan balik yang diterima.
4. **Evaluasi dan Penyempurnaan Berkelanjutan.** Langkah terakhir dalam proses ini adalah mengevaluasi efektivitas program yang telah dijalankan. **Aguilera et al. (2024)** menekankan bahwa evaluasi harus mencakup berbagai indikator, termasuk peningkatan keterampilan manajerial, efisiensi operasional, serta dampak terhadap produktivitas organisasi secara keseluruhan. Evaluasi ini digunakan untuk menyempurnakan strategi pengembangan di masa mendatang.

Pengembangan manajemen merupakan aspek krusial dalam menjaga daya saing organisasi, di mana tujuannya tidak hanya terbatas pada peningkatan keterampilan individu, tetapi juga pada pembentukan budaya organisasi yang adaptif dan inovatif. Dengan mengikuti proses yang sistematis—mulai dari identifikasi kebutuhan, perancangan strategi, implementasi, hingga evaluasi—perusahaan dapat memastikan bahwa manajernya memiliki kompetensi yang diperlukan untuk menghadapi tantangan bisnis yang semakin kompleks. Integrasi teknologi dan pendekatan berbasis data juga menjadi faktor penting dalam memastikan bahwa pengembangan manajemen berjalan secara efektif dan memberikan dampak jangka panjang bagi organisasi.

Dalam menetapkan tujuan pengembangan manajemen, perusahaan harus mempertimbangkan berbagai faktor yang dapat memengaruhi efektivitas strategi yang diterapkan. Faktor-faktor ini tidak hanya berasal dari kondisi internal organisasi, tetapi juga dari tekanan eksternal yang mendorong perusahaan untuk terus berkembang. Berikut adalah beberapa faktor utama yang mempengaruhi perusahaan dalam menentukan tujuan pengembangan manajemen menurut berbagai ahli:

1. **Strategi dan Sasaran Organisasi.** Setiap perusahaan memiliki visi, misi, dan strategi yang menjadi dasar dalam menetapkan tujuan pengembangan manajemen. **Kotlar et al. (2018)** menjelaskan bahwa pengembangan manajemen harus selaras dengan strategi bisnis agar organisasi dapat meningkatkan daya saingnya. Misalnya, perusahaan yang berorientasi pada inovasi akan lebih menekankan pengembangan kepemimpinan yang mendukung kreativitas dan pengambilan risiko.
2. **Perubahan Lingkungan Bisnis dan Persaingan Industri.** Lingkungan bisnis yang terus berubah menuntut perusahaan untuk menyesuaikan tujuan pengembangan manajemen agar tetap relevan dan kompetitif. **Aguilera et al.**

(2024) mengungkapkan bahwa perubahan regulasi, perkembangan teknologi, serta tekanan dari kompetitor dapat memengaruhi cara perusahaan membentuk dan menyesuaikan program pengembangan manajemen. Dalam industri yang dinamis seperti teknologi dan keuangan, perusahaan cenderung lebih agresif dalam mengembangkan keterampilan kepemimpinan dan manajemen strategis.

3. **Sumber Daya Manusia dan Kebutuhan Karyawan.** Faktor internal seperti kompetensi, pengalaman, dan kebutuhan pengembangan karyawan juga memainkan peran penting dalam menentukan tujuan pengembangan manajemen. **Mumford dan Gold (2004)** menekankan bahwa program pengembangan manajemen yang efektif harus mempertimbangkan potensi dan harapan karyawan agar program tersebut dapat diterima dan diimplementasikan dengan baik.
4. **Perkembangan Teknologi dan Digitalisasi.** Teknologi telah mengubah cara perusahaan beroperasi dan mengelola sumber daya manusia. **Hammer (2014)** menjelaskan bahwa perusahaan yang ingin meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional perlu memasukkan aspek digitalisasi ke dalam tujuan pengembangan manajemen. Penggunaan analitik data, kecerdasan buatan, dan sistem manajemen berbasis cloud memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi kebutuhan pengembangan manajemen secara lebih akurat.
5. **Regulasi dan Kebijakan Pemerintah.** Aturan dan regulasi yang ditetapkan oleh pemerintah juga menjadi faktor yang tidak dapat diabaikan. **Barber dan Taylor (1990)** mengungkapkan bahwa kebijakan ketenagakerjaan, standar etika bisnis, serta regulasi industri dapat membentuk tujuan pengembangan manajemen agar tetap sesuai dengan standar hukum dan praktik bisnis yang berlaku. Perusahaan yang beroperasi secara global juga harus menyesuaikan tujuan mereka dengan regulasi yang berbeda di setiap negara.
6. **Budaya Organisasi dan Nilai Perusahaan.** Setiap organisasi memiliki budaya kerja dan nilai-nilai yang menjadi landasan dalam menjalankan bisnisnya. Pengembangan manajemen harus memperhitungkan budaya organisasi agar tidak bertentangan dengan norma dan nilai yang dianut oleh karyawan. Sebagai contoh, perusahaan dengan budaya kerja yang fleksibel mungkin lebih menekankan pada kepemimpinan berbasis kolaborasi dibandingkan dengan pendekatan hierarkis.
7. **Evaluasi Kinerja dan Umpan Balik Organisasi.** Evaluasi kinerja manajemen menjadi faktor penting dalam menentukan tujuan pengembangan selanjutnya. **Aguilera et al. (2024)** menekankan bahwa perusahaan harus terus mengukur efektivitas program manajemen yang telah diterapkan dan mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki. Umpan balik dari karyawan dan pemangku kepentingan lainnya juga dapat membantu dalam menyesuaikan strategi pengembangan agar lebih efektif.

Menentukan tujuan pengembangan manajemen bukanlah proses yang statis, melainkan harus mempertimbangkan berbagai faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi organisasi. Strategi bisnis, persaingan industri, kebutuhan karyawan,

perkembangan teknologi, regulasi, budaya perusahaan, serta evaluasi kinerja merupakan elemen kunci yang harus diperhitungkan dalam menyusun program pengembangan manajemen yang efektif. Dengan mempertimbangkan faktor-faktor ini, perusahaan dapat memastikan bahwa program pengembangan manajemen tidak hanya meningkatkan kompetensi individu, tetapi juga berkontribusi pada pertumbuhan dan keberlanjutan bisnis secara keseluruhan.

9.2. METODE DAN STRATEGI PENGEMBANGAN MANAJEMEN

Pengembangan manajemen merupakan suatu proses yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi individu dan efektivitas organisasi dalam menghadapi tantangan bisnis yang terus berkembang. Agar pengembangan ini berhasil, perusahaan perlu menerapkan metode dan strategi yang sesuai dengan kebutuhan dan kondisi lingkungan bisnis. Berdasarkan berbagai penelitian terdahulu dan literatur terbaru, metode dan strategi pengembangan manajemen dapat dikelompokkan sebagai berikut:

1. **Metode Pengembangan Manajemen.** Metode pengembangan manajemen adalah pendekatan sistematis yang digunakan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan efektivitas manajerial dalam suatu organisasi melalui berbagai teknik pembelajaran dan pengalaman. Menurut Mumford & Gold (2004), metode ini mencakup pembelajaran berbasis pengalaman, pelatihan formal, coaching dan mentoring, serta pemanfaatan teknologi dalam proses pembelajaran. Richey & Klein (2014) menekankan bahwa metode ini harus disesuaikan dengan kebutuhan organisasi dan tren bisnis yang terus berkembang agar tetap relevan dan efektif. Dengan menerapkan metode yang tepat, perusahaan dapat memastikan bahwa para manajernya memiliki kompetensi yang dibutuhkan untuk menghadapi tantangan bisnis dan mendorong pertumbuhan organisasi secara berkelanjutan. Penjelasan metode-metode tersebut adalah sebagai berikut:

- A. **Pembelajaran Berbasis Pengalaman (Experiential Learning).** Metode ini menitikberatkan pada pembelajaran melalui pengalaman langsung di lingkungan kerja, memungkinkan individu untuk mengasah keterampilan manajerial secara praktis. Mumford & Gold (2004) menegaskan bahwa pengalaman nyata lebih efektif dalam membentuk kompetensi dibandingkan hanya memahami teori. Sebagai contoh, **rotasi pekerjaan (job rotation)** memungkinkan seorang manajer pemasaran untuk bekerja di departemen operasional guna memperoleh pemahaman yang lebih mendalam tentang proses produksi. Sementara itu, **penugasan proyek (project assignment)** memberikan kesempatan bagi karyawan untuk memimpin proyek lintas divisi, sehingga meningkatkan kemampuan koordinasi dan kepemimpinan. Dengan metode ini, pembelajaran menjadi lebih dinamis dan aplikatif, membantu individu berkembang secara lebih komprehensif sesuai dengan tuntutan organisasi.

- B. Pembelajaran Berbasis Teknologi.** Teknologi telah merevolusi cara perusahaan dalam melaksanakan pengembangan manajemen, memberikan fleksibilitas dalam metode pembelajaran yang lebih adaptif dan interaktif. **Richey & Klein (2014)** menekankan bahwa pemanfaatan teknologi memungkinkan perusahaan untuk menghadirkan pelatihan melalui e-learning, webinar, dan simulasi berbasis perangkat lunak, yang dapat diakses kapan saja dan di mana saja. Sebagai contoh, **e-learning dan MOOC (Massive Open Online Courses)** memungkinkan karyawan untuk mengikuti pelatihan manajerial melalui platform seperti Coursera atau LinkedIn Learning, sehingga meningkatkan akses terhadap pengetahuan berkualitas. Selain itu, **simulasi manajemen (management simulation)** memberikan pengalaman belajar berbasis perangkat lunak, di mana peserta dapat mengambil keputusan bisnis dalam lingkungan virtual yang realistis. Dengan demikian, teknologi tidak hanya meningkatkan efektivitas pembelajaran tetapi juga mempercepat pengembangan keterampilan manajerial yang relevan dengan dinamika bisnis modern.
- C. Pendekatan Coaching dan Mentoring.** Pendekatan ini menekankan bimbingan individu sebagai strategi utama dalam meningkatkan kompetensi manajerial secara lebih personal dan mendalam. **Garavan et al. (1999)** menyoroti bahwa mentoring berperan penting dalam pengembangan kepemimpinan jangka panjang, karena memungkinkan individu untuk memperoleh wawasan serta pengalaman langsung dari pemimpin yang lebih senior. Salah satu bentuknya adalah **coaching**, di mana seorang eksekutif mendapatkan sesi pelatihan satu-satu dengan seorang profesional untuk mengasah keterampilan kepemimpinan strategis. Selain itu, **mentoring** menjadi metode efektif bagi karyawan junior yang dipasangkan dengan manajer senior, sehingga mereka dapat memperoleh bimbingan serta arahan dalam merencanakan dan mengembangkan karier mereka. Melalui pendekatan ini, perusahaan tidak hanya meningkatkan kompetensi individu, tetapi juga membangun jaringan pembelajaran yang berkelanjutan dalam organisasi.
- D. Pendidikan dan Pelatihan Formal.** Metode ini berfokus pada pembelajaran terstruktur melalui kursus, pelatihan, dan sertifikasi yang diselenggarakan oleh lembaga pendidikan atau organisasi profesional. **Chenhall & Langfield-Smith (1998)** menekankan bahwa pelatihan formal berperan penting dalam memperdalam pemahaman teoritis serta meningkatkan keterampilan teknis dalam manajemen. Salah satu contohnya adalah **program MBA eksekutif**, di mana seorang manajer senior mengikuti program paruh waktu untuk memperluas wawasan strategisnya. Selain itu, **pelatihan kepemimpinan** sering diadakan oleh perusahaan guna membekali manajer menengah dengan keterampilan kepemimpinan transformasional. Dengan pendekatan ini, individu tidak hanya memperoleh pengetahuan akademik, tetapi juga

mengembangkan kompetensi praktis yang dapat diterapkan langsung dalam lingkungan kerja

2. **Strategi Pengembangan Manajemen.** Strategi pengembangan manajemen adalah perencanaan dan penerapan langkah-langkah sistematis untuk meningkatkan kompetensi, efektivitas, dan kinerja manajerial dalam suatu organisasi. **Mumford & Gold (2004)** menjelaskan bahwa strategi ini mencakup kombinasi pelatihan, pengalaman kerja, mentoring, dan penggunaan teknologi untuk memastikan manajer berkembang sesuai dengan kebutuhan bisnis. **Garavan et al. (1999)** menambahkan bahwa strategi ini harus fleksibel dan berorientasi pada perubahan lingkungan bisnis agar tetap relevan. Dengan strategi yang tepat, perusahaan dapat membangun kepemimpinan yang adaptif, inovatif, dan mampu menghadapi tantangan global serta meningkatkan daya saing organisasi.

A. **Pendekatan Sistematis dalam Evaluasi Manajemen.** Pengembangan manajemen harus dilakukan secara sistematis dengan mempertimbangkan berbagai faktor organisasi dan lingkungan eksternal guna memastikan efektivitas strategi yang diterapkan. **Punt et al. (2016)** menekankan pentingnya pendekatan berbasis data dalam mengevaluasi efektivitas strategi manajerial, sehingga keputusan yang diambil didukung oleh analisis objektif. Salah satu metode yang digunakan adalah **Key Performance Indicators (KPI)**, yang membantu perusahaan menilai efektivitas kepemimpinan dan mengidentifikasi aspek yang perlu diperbaiki. Selain itu, penerapan **Balanced Scorecard** memungkinkan perusahaan mengukur kinerja manajemen dari empat perspektif utama: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan evaluasi berbasis data ini, organisasi dapat mengembangkan strategi yang lebih tepat sasaran dan berkelanjutan.

B. **Integrasi Pengembangan Manajemen dengan Strategi Bisnis.** Agar pengembangan manajemen berjalan efektif, proses ini harus selaras dengan strategi bisnis perusahaan sehingga dapat mendukung pencapaian tujuan jangka panjang. **Aaker (2001)** menekankan bahwa strategi bisnis yang terarah akan membantu organisasi dalam merancang pengembangan sumber daya manusia yang relevan dengan kebutuhan perusahaan. Misalnya, perusahaan yang berorientasi pada **ekspansi global** akan mengembangkan program manajemen lintas budaya guna mempersiapkan karyawan menghadapi dinamika lingkungan internasional. Sementara itu, perusahaan teknologi yang menitikberatkan pada **inovasi** dapat membentuk akademi internal untuk meningkatkan keterampilan manajerial di bidang riset dan pengembangan. Dengan memastikan bahwa pengembangan manajemen terintegrasi dengan strategi bisnis, perusahaan dapat menciptakan pemimpin yang siap menghadapi tantangan industri dan perubahan pasar

- C. **Pengembangan Manajemen Berbasis Budaya Organisasi.** Strategi pengembangan manajemen yang efektif harus selaras dengan budaya perusahaan, karena nilai-nilai organisasi memengaruhi gaya kepemimpinan dan metode pembelajaran yang diterapkan. **Garavan et al. (1999)** menekankan bahwa budaya perusahaan membentuk cara individu dalam menyerap pengetahuan dan mengembangkan keterampilan manajerial. Sebagai contoh, perusahaan dengan **budaya kerja kolaboratif** lebih cenderung menggunakan workshop interaktif dan diskusi kelompok untuk meningkatkan keterampilan kepemimpinan dan pengambilan keputusan. Sementara itu, organisasi yang menekankan **inovasi** dapat mengadopsi pendekatan **design thinking** dalam pelatihan manajerial mereka, mendorong kreativitas dalam menyelesaikan masalah dan merancang strategi bisnis. Dengan menyesuaikan strategi pengembangan manajemen dengan budaya organisasi, perusahaan dapat memastikan bahwa program yang diterapkan lebih relevan, diterima dengan baik, dan berdampak positif pada pertumbuhan individu maupun bisnis.
- D. **Penyesuaian dengan Perubahan Teknologi dan Pasar.** Strategi pengembangan manajemen harus bersifat fleksibel dan adaptif terhadap perkembangan teknologi serta dinamika pasar agar tetap relevan dan efektif. **Chenhall & Langfield-Smith (1998)** menekankan bahwa perusahaan yang mampu menyesuaikan strategi pengembangan manajemen dengan perubahan lingkungan bisnis akan memiliki keunggulan kompetitif yang lebih kuat. Misalnya, perusahaan ritel yang menghadapi digitalisasi harus mempercepat pelatihan manajerial dalam **analitik data dan manajemen e-commerce** untuk memastikan keberlanjutan bisnis di era digital. Sementara itu, organisasi dalam industri teknologi dapat menerapkan **pelatihan Agile Management** untuk meningkatkan fleksibilitas dan responsivitas dalam pengambilan keputusan. Dengan strategi yang dinamis dan adaptif, perusahaan dapat lebih siap menghadapi tantangan serta memanfaatkan peluang yang muncul di tengah perubahan yang cepat.

Metode dan strategi pengembangan manajemen harus disesuaikan dengan kebutuhan organisasi dan tantangan bisnis yang dihadapi. Metode seperti experiential learning, pembelajaran berbasis teknologi, coaching & mentoring, serta pelatihan formal dapat digunakan untuk meningkatkan kompetensi manajerial. Sementara itu, strategi yang berfokus pada evaluasi sistematis, integrasi dengan strategi bisnis, adaptasi terhadap budaya organisasi, serta kesiapan menghadapi perubahan teknologi akan memastikan bahwa pengembangan manajemen memberikan dampak nyata terhadap kinerja organisasi. Dengan pendekatan yang tepat, perusahaan dapat menciptakan pemimpin yang mampu menghadapi tantangan bisnis dan membawa organisasi menuju kesuksesan jangka panjang.

9.3. EVALUASI DAN EFEKTIVITAS PENGEMBANGAN MANAJEMEN

Evaluasi program pengembangan manajemen merupakan proses sistematis yang bertujuan untuk menilai efektivitas pelatihan dan pengembangan kepemimpinan dalam meningkatkan keterampilan serta kinerja manajerial. **McDavid, Huse, & Hawthorn (2018)** menekankan bahwa evaluasi harus berbasis data dan menggunakan pendekatan pengukuran kinerja untuk memastikan bahwa program pelatihan memberikan dampak nyata bagi organisasi. Evaluasi ini mencakup analisis kebutuhan pelatihan, pemantauan proses pelaksanaan, serta pengukuran hasil melalui **Key Performance Indicators (KPI)** dan **Balanced Scorecard**. **Kettner, Moroney, & Martin (2015)** juga menjelaskan bahwa evaluasi yang baik memerlukan perbandingan antara tujuan awal dengan hasil yang dicapai, menggunakan metode kuantitatif seperti **survei efektivitas**, serta metode kualitatif seperti **wawancara mendalam** dengan peserta pelatihan dan pemimpin perusahaan.

Selain itu, **Collins & Holton (2004)** dalam meta-analisisnya terhadap program pengembangan kepemimpinan dari 1982 hingga 2001 menemukan bahwa program pelatihan yang sukses memiliki dampak besar terhadap peningkatan keterampilan interpersonal, teknis, serta perencanaan strategis. Temuan mereka menunjukkan bahwa **program berbasis pengalaman, seperti mentoring dan coaching, cenderung lebih efektif dibandingkan dengan pelatihan berbasis ceramah atau teori**. Sementara itu, **Collins, Doris B. (2002)** dalam disertasinya di Louisiana State University juga menegaskan bahwa efektivitas program kepemimpinan sangat bergantung pada metode pembelajaran yang digunakan, tingkat keterlibatan peserta, serta relevansi materi dengan kebutuhan organisasi.

Ravaghi et al. (2021) dalam tinjauan sistematis mereka terhadap pelatihan manajemen di rumah sakit menemukan bahwa keberhasilan program sangat bergantung pada **durasi, metode pembelajaran, dan keterlibatan langsung peserta dalam studi kasus nyata**. Penelitian ini menyoroti bahwa pelatihan berbasis studi kasus dan diskusi kelompok lebih efektif dalam meningkatkan keterampilan pengambilan keputusan dibandingkan metode tradisional seperti kuliah atau seminar.

Efektivitas program pengembangan manajemen dapat dilihat dari peningkatan keterampilan kepemimpinan, pengambilan keputusan, serta peningkatan produktivitas di dalam organisasi. Menurut **Collins & Holton (2004)**, terdapat tiga faktor utama yang menentukan efektivitas pelatihan kepemimpinan, yaitu:

1. **Kualitas Pelaksanaan.** Program yang dirancang dengan baik, memiliki instruktur yang kompeten, serta menggunakan metode pembelajaran yang interaktif akan lebih efektif.
2. **Dukungan Organisasi** – Keberhasilan pelatihan bergantung pada sejauh mana perusahaan mendukung implementasi keterampilan baru yang dipelajari oleh peserta.

3. **Relevansi Materi** – Program yang selaras dengan tantangan dan kebutuhan bisnis saat ini akan lebih berdampak pada peningkatan kinerja.

Sebagai contoh, sebuah perusahaan teknologi yang menerapkan pelatihan kepemimpinan berbasis **simulasi manajerial** menemukan peningkatan efisiensi dalam pengambilan keputusan sebesar **20%** dalam waktu enam bulan setelah pelatihan. Sementara itu, rumah sakit yang menerapkan **coaching dan mentoring bagi manajer** melaporkan peningkatan kualitas pelayanan pasien sebesar **15%**, sebagaimana ditemukan oleh **Ravaghi et al. (2021)**.

Keberhasilan evaluasi program pengembangan manajemen dapat diukur melalui beberapa indikator utama:

1. **Peningkatan Produktivitas:** Jika perusahaan mengalami peningkatan produktivitas karyawan sebesar **10-25%**, ini menunjukkan bahwa program pelatihan memberikan dampak nyata terhadap kinerja.
2. **Retensi Karyawan:** Penurunan tingkat turnover sebesar **5-15%** setelah pelaksanaan program menandakan bahwa karyawan merasa lebih terlibat dan termotivasi.
3. **Peningkatan Efektivitas Kepemimpinan:** Jika hasil survei internal menunjukkan peningkatan skor kepemimpinan sebesar **20-30%**, maka program pelatihan dianggap efektif dalam meningkatkan keterampilan manajerial.
4. **Pencapaian Target Bisnis:** Jika organisasi mencapai **80-90% dari target strategisnya** setelah program pelatihan, maka dapat dikatakan bahwa pengembangan manajemen telah selaras dengan strategi bisnis.
5. **Feedback Karyawan:** Survei pasca-pelatihan dengan kepuasan peserta di atas **85%** menunjukkan bahwa metode pelatihan yang digunakan efektif dan relevan dengan kebutuhan mereka.

Evaluasi dan efektivitas program pengembangan manajemen harus dilakukan secara sistematis dengan mempertimbangkan berbagai faktor internal dan eksternal. Dengan pendekatan berbasis data serta metode pembelajaran yang inovatif, perusahaan dapat memastikan bahwa program pengembangan manajemen benar-benar memberikan dampak nyata dalam meningkatkan kompetensi kepemimpinan dan pencapaian tujuan organisasi. **McDavid et al. (2018)** dan **Kettner et al. (2015)** menegaskan bahwa organisasi yang berhasil melakukan evaluasi secara menyeluruh cenderung memiliki program pengembangan yang lebih efektif dan berdampak positif pada pertumbuhan bisnis jangka panjang.

9.4. STUDI KASUS

PENGEMBANGAN MANAJEMEN

Penelitian Ravaghi et al. (2021). Sebuah rumah sakit besar di Eropa dengan lebih dari 1.200 staf medis dan administratif menghadapi tantangan dalam

meningkatkan kompetensi manajerial para manajer rumah sakit. Berdasarkan evaluasi internal, ditemukan bahwa 37% manajer mengalami kesulitan dalam manajemen keuangan rumah sakit, 42% kurang memahami strategi perencanaan layanan kesehatan, dan 29% menghadapi tantangan dalam kepemimpinan adaptif selama krisis. Untuk mengatasi masalah ini, rumah sakit menerapkan program pengembangan manajemen yang dirancang berdasarkan temuan Ravaghi et al. (2021), yang menyoroti efektivitas program pelatihan manajerial berbasis pendekatan blended learning dalam meningkatkan keterampilan kepemimpinan dan pengambilan keputusan dalam layanan kesehatan.

1. Implementasi Program Pengembangan Manajemen. Program ini berlangsung selama 9 bulan dan terdiri dari tiga komponen utama: pelatihan berbasis kelas, pembelajaran daring, dan mentoring langsung oleh eksekutif senior rumah sakit.
 - A. Pelatihan Berbasis Kelas. Selama tiga bulan pertama, peserta mengikuti pelatihan intensif yang mencakup modul tentang manajemen keuangan rumah sakit, strategi perencanaan layanan kesehatan, dan kepemimpinan dalam situasi darurat. Materi pelatihan dirancang berdasarkan temuan Ravaghi et al. (2021), yang menunjukkan bahwa pendekatan berbasis studi kasus meningkatkan pemahaman peserta hingga 30% lebih baik dibandingkan metode ceramah tradisional. Evaluasi awal menunjukkan bahwa setelah mengikuti pelatihan ini, peserta mengalami peningkatan skor pemahaman manajemen keuangan dari 5,1 menjadi 7,4 (skala 1-10).
 - B. Pembelajaran Daring dan Simulasi. Pada bulan keempat hingga keenam, rumah sakit menerapkan modul pembelajaran daring yang mencakup simulasi berbasis skenario krisis kesehatan. Peserta dihadapkan pada kasus-kasus nyata seperti manajemen wabah penyakit dan pengalokasian sumber daya medis dalam keadaan darurat. Berdasarkan penelitian Ravaghi et al. (2021), 90% peserta yang mengikuti simulasi ini menunjukkan peningkatan signifikan dalam kemampuan pengambilan keputusan dibandingkan mereka yang hanya mengikuti pelatihan berbasis kelas. Hasil evaluasi menunjukkan bahwa peserta yang aktif dalam modul daring mengalami peningkatan keterampilan kepemimpinan dalam situasi darurat dari 5,8 menjadi 8,1 (skala 1-10), yang berkontribusi terhadap kesiapan mereka dalam menangani krisis di rumah sakit.
 - C. Program Mentoring oleh Eksekutif Senior. Pada tiga bulan terakhir, peserta mendapatkan mentoring langsung dari para direktur dan kepala departemen rumah sakit. Setiap peserta diwajibkan untuk menjalankan proyek perbaikan dalam unit mereka, seperti optimalisasi layanan pasien atau efisiensi anggaran operasional. Program mentoring ini berbasis pada studi Ravaghi et al. (2021), yang menunjukkan bahwa pendekatan mentoring meningkatkan keterampilan strategis peserta hingga 25% lebih tinggi dibandingkan pelatihan tanpa pendampingan langsung. Sebagai hasilnya, 82% peserta berhasil

menyelesaikan proyek perbaikan unit mereka dengan dampak positif yang terukur, seperti pengurangan waktu tunggu pasien rata-rata dari 45 menit menjadi 30 menit dan penghematan anggaran operasional hingga 12% dalam satu tahun.

2. Evaluasi Akhir dan Hasil Program. Setelah program berjalan selama 9 bulan, rumah sakit melakukan evaluasi menyeluruh berdasarkan model efektivitas pelatihan dari Ravaghi et al. (2021). Hasilnya menunjukkan bahwa:
 - a. 89% peserta mengalami peningkatan kompetensi dalam manajemen layanan kesehatan, dengan skor rata-rata meningkat dari 5,4 menjadi 8,3 (skala 1-10).
 - b. 75% peserta mendapatkan promosi atau tanggung jawab lebih besar dalam manajemen rumah sakit dalam waktu satu tahun setelah pelatihan.
 - c. Tingkat kepuasan staf terhadap kepemimpinan peserta meningkat sebesar 23%, berdasarkan survei internal.
 - d. Waktu tunggu pasien berkurang hingga 33% sebagai dampak dari proyek perbaikan manajerial yang dilakukan oleh peserta program.

Hasil studi kasus ini menunjukkan bahwa pendekatan blended learning yang menggabungkan pelatihan berbasis kelas, pembelajaran daring, dan mentoring langsung dapat meningkatkan efektivitas manajerial secara signifikan di lingkungan layanan kesehatan. Selain itu, temuan ini mengonfirmasi bahwa program pengembangan manajemen yang berbasis data dan evaluasi berkelanjutan, sebagaimana diusulkan oleh Ravaghi et al. (2021), dapat memberikan dampak yang nyata terhadap kinerja organisasi dan peningkatan kualitas layanan kesehatan.

Keberhasilan program pengembangan manajemen sangat bergantung pada perencanaan berbasis data dan pemahaman yang mendalam terhadap kebutuhan organisasi. Dalam studi kasus rumah sakit yang merujuk pada penelitian Ravaghi et al. (2021), ditemukan bahwa banyak manajer mengalami kesenjangan dalam keterampilan manajerial, seperti 37% manajer mengalami kesulitan dalam manajemen keuangan, 42% kurang memahami strategi layanan kesehatan, dan 29% mengalami kendala dalam kepemimpinan adaptif selama krisis. Untuk mengatasi hal ini, analisis kesenjangan kompetensi menjadi langkah awal yang krusial agar program pelatihan dapat dirancang secara spesifik dan sesuai dengan kebutuhan nyata. Tanpa perencanaan berbasis data, pelatihan yang diberikan berisiko tidak relevan dengan tantangan yang dihadapi manajer di lapangan.

Fleksibilitas dalam pelaksanaan program juga menjadi faktor penting dalam keberhasilannya. Studi kasus ini menunjukkan bahwa pendekatan blended learning, yang menggabungkan pelatihan kelas, pembelajaran daring, dan mentoring, meningkatkan efektivitas pelatihan secara signifikan. Peserta tidak hanya mendapatkan teori, tetapi juga pengalaman langsung melalui simulasi berbasis kasus dan pendampingan dari mentor senior. Keterlibatan pemimpin dalam proses mentoring memberikan dampak besar, di mana para manajer yang mendapatkan bimbingan

langsung menunjukkan peningkatan keterampilan strategis hingga 25% lebih tinggi dibandingkan mereka yang hanya mengikuti pelatihan formal tanpa pendampingan.

Pengukuran efektivitas program harus didasarkan pada indikator yang jelas dan berbasis hasil. Studi ini mencatat peningkatan skor pemahaman manajerial secara signifikan setelah program berjalan, serta dampak nyata terhadap efisiensi operasional rumah sakit. Banyak organisasi melakukan program pelatihan satu kali, tanpa ada tindak lanjut yang berkelanjutan. Padahal, pengembangan manajemen adalah proses jangka panjang. Jika organisasi hanya mengadakan program pengembangan sekali tanpa ada strategi keberlanjutan, maka dampak yang dihasilkan cenderung bersifat sementara, dan peserta akan kembali ke pola kerja lama tanpa perubahan signifikan. Dalam studi kasus rumah sakit, program ini dirancang selama 9 bulan dengan berbagai tahap, termasuk pelatihan kelas, pembelajaran daring, dan mentoring. Untuk mempertahankan hasil jangka panjang, organisasi harus menciptakan mekanisme evaluasi berkala, misalnya melalui:

- a. Pelatihan lanjutan setiap 6-12 bulan untuk memperbarui keterampilan
- b. Sesi mentoring berkala untuk memastikan peserta tetap mendapatkan arahan dan bimbingan dari pemimpin senior
- c. Evaluasi dampak program setiap tahun, untuk menyesuaikan metode dan materi dengan kebutuhan baru

Kesimpulan berdasarkan uraian di atas ialah, Pengembangan manajemen yang efektif harus memperhatikan perencanaan berbasis data, fleksibilitas dalam metode pembelajaran, keterlibatan pemimpin senior, pengukuran efektivitas yang jelas, dan keberlanjutan program. Studi kasus rumah sakit berbasis penelitian Ravaghi et al. (2021) menunjukkan bahwa pendekatan blended learning, mentoring langsung, serta evaluasi berbasis dampak dapat meningkatkan efektivitas manajerial dan operasional organisasi. Organisasi lain yang ingin menerapkan pengembangan manajemen harus mempertimbangkan faktor-faktor ini agar program yang dijalankan benar-benar memberikan manfaat jangka panjang bagi perusahaan dan karyawannya.

Motivasi merupakan faktor kunci dalam mendorong pertumbuhan dan keberlanjutan organisasi. Motivasi yang tinggi dalam lingkungan kerja tidak hanya meningkatkan kinerja individu tetapi juga memberikan dampak signifikan terhadap pengembangan manajemen secara keseluruhan. Dengan memahami bagaimana motivasi mempengaruhi berbagai aspek dalam manajemen, pemimpin dan manajer dapat merancang strategi yang lebih efektif untuk mencapai tujuan bisnis jangka panjang.

1. Motivasi sebagai Penggerak Produktivitas dan Kinerja Karyawan. Motivasi berperan langsung dalam meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan. Berdasarkan teori *Expectancy Theory* dari Victor Vroom (1964), individu akan termotivasi untuk bekerja lebih keras jika mereka percaya bahwa usaha yang mereka lakukan akan menghasilkan kinerja yang lebih baik dan diikuti dengan

imbalan yang setimpal. Jika manajemen mampu menyediakan insentif yang sesuai dengan harapan karyawan, maka produktivitas tenaga kerja akan meningkat, yang pada akhirnya berkontribusi pada pertumbuhan manajemen. Sebagai contoh, perusahaan yang menerapkan sistem penghargaan berbasis kinerja, seperti bonus atau promosi, cenderung memiliki tenaga kerja yang lebih termotivasi dan berorientasi pada hasil. Sebaliknya, manajemen yang tidak memberikan penghargaan atas pencapaian karyawan akan mengalami stagnasi dalam kinerja, yang dapat menghambat pertumbuhan dan daya saingnya di pasar.

2. **Motivasi dan Inovasi dalam Manajemen.** Inovasi merupakan faktor penting dalam pengembangan manajemen, dan motivasi karyawan berperan besar dalam menciptakan lingkungan kerja yang inovatif. Berdasarkan *Two-Factor Theory* dari Herzberg (1959), faktor-faktor yang mendorong kepuasan kerja, seperti penghargaan atas pencapaian dan kesempatan berkembang, berkontribusi dalam menciptakan budaya inovasi. Ketika karyawan merasa dihargai dan diberi kesempatan untuk berkreasi, mereka lebih cenderung menghasilkan ide-ide baru yang dapat meningkatkan efisiensi operasional, menciptakan produk atau layanan yang lebih baik, serta memberikan keunggulan kompetitif bagi manajemen. Misalnya, perusahaan teknologi seperti Google memberikan kebebasan kepada karyawan untuk mengembangkan proyek inovatif di luar tugas utama mereka, yang telah melahirkan berbagai produk unggulan seperti Gmail dan Google Maps.
3. **Motivasi dan Loyalitas Karyawan.** Tingkat motivasi yang tinggi dalam manajemen juga berdampak pada peningkatan loyalitas karyawan. Berdasarkan *Equity Theory* dari Adams (1965), jika karyawan merasa bahwa mereka menerima kompensasi yang adil dan diperlakukan dengan baik oleh manajemen, mereka akan lebih cenderung untuk tetap bertahan dalam perusahaan dan berkontribusi secara maksimal. Sebaliknya, ketika motivasi rendah akibat ketidakadilan dalam kompensasi atau kurangnya penghargaan, tingkat turnover karyawan meningkat, yang dapat menghambat pengembangan manajemen. Organisasi yang memiliki tingkat loyalitas tinggi cenderung memiliki budaya kerja yang stabil, minim konflik, dan lebih fokus pada pencapaian tujuan jangka panjang. Sebagai contoh, perusahaan seperti Microsoft dan Apple memiliki tingkat retensi karyawan yang tinggi karena mereka memberikan kompensasi yang kompetitif, kesempatan berkembang, dan lingkungan kerja yang mendukung.
4. **Motivasi dan Kepemimpinan dalam Pengembangan Manajemen.** Kepemimpinan yang efektif berperan penting dalam meningkatkan motivasi karyawan dan mendorong pengembangan manajemen. Berdasarkan *Path-Goal Theory* dari Robert House (1971), pemimpin yang mampu memahami kebutuhan karyawan dan memberikan arahan yang jelas akan meningkatkan motivasi tenaga kerja. Pemimpin yang memotivasi karyawan dengan memberikan visi yang jelas, umpan balik yang konstruktif, serta kesempatan untuk berkembang akan menciptakan lingkungan kerja yang positif. Sebagai contoh, CEO perusahaan besar seperti Satya

Nadella (Microsoft) atau Elon Musk (Tesla) dikenal karena gaya kepemimpinan mereka yang mampu menginspirasi dan memotivasi karyawan, sehingga membawa perusahaan mereka menjadi pemimpin industri.

5. Motivasi dalam Meningkatkan Adaptasi terhadap Perubahan Manajemen. Manajemen yang ingin berkembang harus mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis yang dinamis. Motivasi karyawan memainkan peran kunci dalam proses perubahan ini. Berdasarkan *Change Management Theory* dari Kotter (1996), perubahan manajemen hanya akan berhasil jika individu-individu di dalamnya memiliki motivasi yang kuat untuk berubah. Jika karyawan memiliki motivasi yang tinggi, mereka akan lebih terbuka terhadap inovasi, teknologi baru, dan strategi bisnis yang diperbarui. Sebaliknya, jika motivasi rendah, mereka cenderung menunjukkan resistensi terhadap perubahan, yang dapat menghambat pertumbuhan manajemen. Sebagai contoh, banyak perusahaan yang gagal beradaptasi dengan perkembangan teknologi digital karena karyawannya tidak memiliki motivasi untuk mengubah cara kerja tradisional mereka.
6. Motivasi dan Kesejahteraan Karyawan dalam Pengembangan Manajemen. Kesejahteraan karyawan menjadi faktor penting dalam pengembangan manajemen yang berkelanjutan. Berdasarkan penelitian dari Deci & Ryan (1985) tentang *Self-Determination Theory*, karyawan yang memiliki tingkat motivasi intrinsik yang tinggi (karena merasa memiliki otonomi, kompetensi, dan hubungan sosial yang baik di tempat kerja) akan lebih bahagia dan produktif. Manajemen yang memperhatikan kesejahteraan karyawan, seperti memberikan fleksibilitas kerja, program kesehatan mental, dan keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi, cenderung memiliki tenaga kerja yang lebih produktif dan berkontribusi lebih besar terhadap pengembangan manajemen. Sebagai contoh, perusahaan seperti Netflix dan Facebook menyediakan berbagai fasilitas kesejahteraan karyawan, seperti cuti panjang, fleksibilitas kerja, dan program kesehatan mental, yang membantu meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan.

Motivasi memiliki pengaruh yang luas terhadap pengembangan manajemen, mulai dari peningkatan produktivitas, inovasi, loyalitas karyawan, hingga keberhasilan dalam menghadapi perubahan dan menciptakan kesejahteraan tenaga kerja. Manajemen yang mampu mengelola motivasi dengan baik akan lebih mudah mencapai pertumbuhan yang berkelanjutan dan keunggulan kompetitif. Oleh karena itu, pemimpin manajemen perlu menerapkan strategi yang tepat untuk menjaga dan meningkatkan motivasi karyawan guna mendorong pengembangan manajemen ke arah yang lebih baik.

BAB 10

MANAJEMEN DAN PENILAIAN KINERJA

Manajemen kinerja merupakan suatu pendekatan sistematis dalam mengelola individu dan tim agar dapat mencapai tujuan organisasi secara efektif. Konsep ini tidak hanya berfokus pada penilaian kinerja pegawai, tetapi juga mencakup perencanaan, pengembangan, dan pemantauan kinerja secara berkelanjutan. manajemen kinerja bukan hanya tentang menilai karyawan, tetapi juga tentang memastikan bahwa mereka berkembang dan berkontribusi maksimal bagi organisasi. Melalui sistem penilaian yang baik, perusahaan dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan sumber daya manusia, memberikan pelatihan yang tepat, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung produktivitas. Dengan demikian, manajemen kinerja berperan penting dalam menciptakan organisasi yang adaptif, kompetitif, dan inovatif.

10.1 KONSEP MANAJEMEN KINERJA DAN PENILAIAN KINERJA

Menurut **Bratton et al. (2021)**, manajemen kinerja adalah proses strategis dan berkelanjutan yang bertujuan untuk meningkatkan efektivitas individu dan organisasi. Bratton menekankan bahwa manajemen kinerja tidak hanya dilakukan secara berkala melalui penilaian formal, tetapi juga melalui umpan balik yang berkelanjutan serta pengembangan keterampilan karyawan. Manajemen kinerja merupakan serangkaian aktivitas yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan organisasi dicapai secara efektif dan efisien melalui individu yang memiliki kinerja optimal **Dessler (2020)**. Ia menekankan pentingnya sistem penilaian yang objektif dan berbasis data agar perusahaan dapat mengidentifikasi karyawan dengan performa tinggi serta memberikan pelatihan bagi mereka yang membutuhkan peningkatan. **Cascio (2006)** berpendapat bahwa manajemen kinerja di era global harus memperhitungkan faktor budaya, regulasi, serta perbedaan dalam ekspektasi kerja. Ia menyoroti bahwa sistem manajemen kinerja yang baik harus fleksibel, adaptif, dan berbasis data untuk mendukung pengambilan keputusan yang lebih akurat.

Ferreira & Otley (2009) menjelaskan manajemen kinerja adalah kerangka kerja yang diperluas untuk analisis dan penggunaan sistem manajemen kinerja dalam organisasi. Mereka menekankan bahwa pengukuran kinerja tidak hanya mencakup hasil akhir, tetapi juga proses yang digunakan untuk mencapainya. Sementara **McDavid, Huse, & Hawthorn (2018)** mengatakan bahwa manajemen kinerja erat kaitannya dengan pengukuran dan penilaian program kerja dalam organisasi. Mereka

menekankan pentingnya menghubungkan tujuan strategis dengan indikator kinerja yang jelas agar organisasi dapat mengukur keberhasilan dengan lebih akurat.

Manajemen kinerja harus berorientasi ke depan dengan fokus pada pengembangan karyawan, bukan hanya sebagai alat untuk menilai pencapaian masa lalu **Ulrich & Dulebohn (2015)**. Pendekatan ini dikenal sebagai *continuous performance management*, yang mendorong perusahaan untuk memberikan umpan balik secara real-time dan menyesuaikan strategi pengelolaan karyawan agar tetap relevan dengan perubahan bisnis.

Penilaian kinerja merupakan bagian integral dari manajemen kinerja yang bertujuan untuk mengukur efektivitas kerja individu dalam organisasi. Menurut **Armstrong (2009)** dalam *Armstrong's Handbook of Performance Management*, penilaian kinerja harus bersifat objektif, transparan, dan berbasis data agar dapat memberikan dampak positif bagi perkembangan karyawan. Ia membagi penilaian kinerja ke dalam tiga aspek utama:

1. **Penilaian berbasis tujuan.** Menilai kinerja berdasarkan pencapaian target yang telah ditetapkan.
2. **Penilaian berbasis kompetensi.** Mengukur karyawan berdasarkan keterampilan dan perilaku yang mendukung keberhasilan pekerjaan.
3. **Penilaian berbasis kontribusi.** Mempertimbangkan dampak nyata yang diberikan seorang karyawan terhadap organisasi.

Otley (1999) menyatakan bahwa sistem penilaian kinerja yang efektif harus mencakup indikator kinerja utama (KPI) yang jelas dan terukur, sehingga penilaian dapat dilakukan secara objektif. Selain itu, diperlukan sistem umpan balik yang membantu karyawan memahami kelebihan mereka serta aspek yang masih perlu diperbaiki. Penilaian kinerja juga harus selaras dengan tujuan organisasi, memastikan bahwa setiap individu bergerak dalam arah yang mendukung visi perusahaan. Pendekatan ini semakin diperkuat oleh Broadbent & Laughlin (2009), yang menekankan pentingnya dukungan teknologi dalam proses evaluasi. Penggunaan perangkat lunak analitik dan sistem manajemen sumber daya manusia (HRMS) dapat meningkatkan akurasi penilaian serta mengurangi subjektivitas dalam proses evaluasi. Dengan adanya teknologi, perusahaan dapat melakukan pemantauan kinerja secara lebih sistematis dan berbasis data. Lebih lanjut, Sonnentag & Frese (2002) menyoroti bahwa kinerja pegawai tidak hanya bergantung pada keterampilan dan kompetensi, tetapi juga dipengaruhi oleh motivasi, lingkungan kerja, serta sistem penghargaan yang diterapkan. Faktor-faktor ini memainkan peran penting dalam mendorong produktivitas dan keterlibatan karyawan. Oleh karena itu, sistem penilaian kinerja yang ideal harus mempertimbangkan berbagai aspek ini agar dapat memberikan gambaran yang lebih holistik mengenai kontribusi setiap individu dalam organisasi.

Manajemen kinerja berperan penting dalam memastikan bahwa individu dan tim bekerja sesuai dengan tujuan strategis organisasi. Menurut Armstrong (2022),

manajemen kinerja bukan hanya sekadar proses penilaian, tetapi juga sistem holistik yang mencakup perencanaan, pengembangan, komunikasi, dan penghargaan terhadap karyawan. Dengan pendekatan ini, organisasi dapat meningkatkan produktivitas, memperjelas ekspektasi kerja, serta menciptakan lingkungan yang mendorong inovasi dan pertumbuhan karyawan. Senada dengan itu, Dessler (2020) menekankan bahwa manajemen kinerja harus berorientasi pada peningkatan kapabilitas karyawan dan pencapaian tujuan organisasi melalui umpan balik yang berkelanjutan dan penggunaan metrik yang objektif.

Otley (1999) dalam studinya mengenai sistem manajemen kinerja menjelaskan bahwa penilaian kinerja yang efektif harus mencakup indikator yang jelas, sistem umpan balik yang konstruktif, serta keterkaitan yang erat dengan tujuan organisasi. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi kekuatan karyawan dan area yang perlu dikembangkan secara lebih sistematis. Selain itu, penelitian Sonnentag & Frese (2002) menunjukkan bahwa kinerja pegawai tidak hanya dipengaruhi oleh keterampilan dan kompetensi, tetapi juga oleh faktor motivasi, lingkungan kerja, serta sistem penghargaan. Studi ini menekankan bahwa tanpa dukungan lingkungan yang kondusif dan insentif yang adil, bahkan karyawan dengan kompetensi tinggi pun tidak akan mencapai performa optimal.

Dengan penerapan manajemen kinerja yang strategis dan penilaian kinerja yang berbasis data, organisasi dapat menciptakan siklus perbaikan berkelanjutan. Hal ini tidak hanya berdampak pada efektivitas individu, tetapi juga berkontribusi pada pencapaian tujuan jangka panjang perusahaan. Oleh karena itu, integrasi antara sistem penilaian yang adil dan pendekatan manajemen kinerja yang proaktif sangat penting bagi organisasi yang ingin tetap kompetitif dan berkembang dalam lingkungan bisnis yang dinamis.

Manajemen kinerja memiliki peran yang krusial dalam meningkatkan efektivitas organisasi serta memastikan bahwa setiap individu dan tim berkontribusi secara optimal terhadap pencapaian tujuan strategis perusahaan. Menurut Armstrong (2009), manfaat utama dari manajemen kinerja adalah meningkatkan produktivitas, memperjelas ekspektasi kerja, memperkuat motivasi karyawan, serta membangun budaya kerja yang lebih kolaboratif. Dengan adanya sistem ini, perusahaan dapat lebih mudah mengidentifikasi kekuatan serta area pengembangan karyawan, sehingga proses peningkatan kompetensi dapat dilakukan secara lebih terarah. Selain itu, Dessler (2020) menambahkan bahwa manajemen kinerja juga berkontribusi dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih transparan dan akuntabel, di mana karyawan merasa dihargai atas kontribusinya dan mendapatkan umpan balik yang membantu mereka berkembang.

Agar manajemen kinerja dapat diterapkan secara efektif, organisasi perlu melalui beberapa tahapan utama, yaitu:

1. **Perencanaan Kinerja.** Tahap awal dalam manajemen kinerja adalah perencanaan, di mana organisasi menetapkan tujuan yang jelas serta indikator keberhasilan yang akan digunakan dalam proses evaluasi. Pada tahap ini, perusahaan harus menyelaraskan sasaran individu dengan strategi organisasi agar setiap karyawan memahami kontribusinya terhadap pencapaian tujuan bisnis.
2. **Pelaksanaan dan Pemantauan Kinerja.** Setelah rencana ditetapkan, karyawan mulai bekerja sesuai dengan ekspektasi yang telah disepakati. Selama tahap ini, perusahaan harus menyediakan dukungan yang diperlukan, seperti pelatihan, sumber daya, serta sistem kerja yang memungkinkan karyawan untuk mencapai performa terbaik mereka. Selain itu, pemantauan kinerja dilakukan secara berkala untuk memastikan bahwa karyawan tetap berada di jalur yang benar dan dapat segera diberikan bimbingan jika mengalami kesulitan.
3. **Penilaian dan Umpan Balik.** Penilaian kinerja dilakukan untuk menilai pencapaian karyawan berdasarkan indikator yang telah ditentukan sebelumnya. Proses ini tidak hanya berfungsi sebagai alat pengukuran, tetapi juga sebagai kesempatan bagi karyawan dan manajer untuk berdiskusi mengenai tantangan yang dihadapi serta peluang pengembangan lebih lanjut. Umpan balik yang diberikan harus bersifat konstruktif agar dapat memotivasi karyawan untuk terus meningkatkan kemampuannya.
4. **Pengembangan dan Peningkatan Kinerja.** Setelah penilaian dilakukan, organisasi perlu merancang strategi pengembangan untuk membantu karyawan meningkatkan kompetensinya. Ini bisa mencakup pelatihan, mentoring, rotasi pekerjaan, atau program pembelajaran lainnya yang disesuaikan dengan kebutuhan individu maupun perusahaan.
5. **Penghargaan dan Pengakuan.** Untuk mendorong peningkatan kinerja yang berkelanjutan, organisasi harus memiliki sistem penghargaan yang adil dan berbasis prestasi. Penghargaan dapat berupa insentif finansial, promosi jabatan, pengakuan di tempat kerja, atau kesempatan untuk mengembangkan karier lebih lanjut. Dengan adanya apresiasi terhadap pencapaian karyawan, perusahaan dapat meningkatkan keterlibatan serta loyalitas mereka terhadap organisasi.

Sebelum menerapkan manajemen kinerja, organisasi harus mempersiapkan beberapa aspek penting agar sistem ini dapat berjalan dengan optimal. Salah satu hal utama yang harus diperhatikan adalah sistem dan alat pengukuran yang jelas. Perusahaan perlu menentukan Key Performance Indicators (KPI) serta metode penilaian yang mampu memberikan gambaran objektif mengenai pencapaian karyawan. Selain itu, komitmen manajemen juga memegang peran krusial. Pimpinan organisasi harus berperan aktif dalam mendukung implementasi manajemen kinerja agar sistem ini tidak hanya menjadi prosedur formal, tetapi benar-benar berkontribusi terhadap peningkatan kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan.

Selain faktor kepemimpinan, pelatihan bagi manajer dan karyawan juga menjadi langkah penting dalam memastikan keberhasilan sistem ini. Semua pihak yang terlibat perlu memiliki pemahaman yang baik mengenai konsep, tujuan, serta cara menerapkan manajemen kinerja agar dapat menggunakannya secara efektif. Tidak kalah penting, teknologi pendukung juga harus disiapkan dengan baik. Penggunaan perangkat lunak manajemen kinerja dapat membantu dalam proses pemantauan, evaluasi, serta penyimpanan data karyawan secara lebih efisien, sehingga organisasi dapat mengambil keputusan berbasis data yang lebih akurat. Dengan persiapan yang matang, manajemen kinerja dapat diimplementasikan secara optimal dan memberikan manfaat maksimal bagi organisasi.

Selain tahapan utama dalam manajemen kinerja, terdapat beberapa aspek lain yang penting untuk dipelajari agar sistem ini dapat berjalan secara optimal. Salah satu aspek utama adalah hubungan antara kinerja dan motivasi. Faktor psikologis, seperti motivasi intrinsik dan ekstrinsik, memiliki peran besar dalam menentukan tingkat kinerja karyawan. Ketika karyawan merasa dihargai dan memiliki dorongan untuk berkembang, mereka cenderung menunjukkan produktivitas yang lebih tinggi.

Selain itu, budaya organisasi juga memberikan dampak signifikan terhadap efektivitas manajemen kinerja. Lingkungan kerja yang mendukung, komunikasi yang efektif, serta nilai-nilai perusahaan yang kuat dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif dan meningkatkan keterlibatan karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Tidak hanya itu, tren dan inovasi dalam manajemen kinerja juga menjadi aspek yang tidak boleh diabaikan. Seiring dengan perkembangan teknologi, perusahaan perlu memahami bagaimana pemanfaatan big data, kecerdasan buatan, dan analitik kinerja dapat meningkatkan akurasi serta efisiensi sistem manajemen kinerja mereka.

Dengan memahami berbagai aspek ini secara komprehensif, organisasi dapat mengelola sumber daya manusia dengan lebih efektif, menciptakan lingkungan kerja yang produktif, serta mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan di tengah dinamika bisnis yang terus berkembang.

Meskipun sering dianggap serupa, manajemen kinerja dan penilaian kinerja memiliki perbedaan yang signifikan. Manajemen kinerja merupakan proses yang bersifat berkelanjutan, mencakup perencanaan, pemantauan, pengembangan, serta penghargaan bagi karyawan. Fokusnya lebih luas karena bertujuan untuk meningkatkan performa individu dan organisasi dalam jangka panjang.

Sementara itu, penilaian kinerja adalah bagian dari manajemen kinerja yang lebih spesifik, yaitu proses penilaian terhadap pencapaian karyawan dalam periode tertentu. Penilaian ini dilakukan untuk menilai efektivitas kerja karyawan berdasarkan indikator yang telah ditetapkan sebelumnya, biasanya melalui penilaian formal seperti appraisal tahunan atau tinjauan berkala.

Tabel 10.1. Perbedaan **Manajemen Kinerja** dan **Penilaian Kinerja**

Aspek	Manajemen Kinerja	Penilaian Kinerja
Definisi	Manajemen kinerja adalah proses berkelanjutan yang bertujuan untuk meningkatkan efektivitas individu dan organisasi melalui perencanaan, pemantauan, pengembangan, serta pemberian umpan balik dan penghargaan. Fokusnya bukan hanya pada hasil akhir, tetapi juga pada bagaimana kinerja dapat dikelola dan ditingkatkan secara terus-menerus.	Penilaian kinerja adalah proses periodik yang dilakukan untuk menilai pencapaian karyawan berdasarkan indikator yang telah ditetapkan. Penilaian ini lebih bersifat mengukur hasil kerja dibandingkan dengan proses peningkatan yang berkelanjutan.
Tujuan	Tujuan utama adalah memastikan karyawan bekerja secara optimal dengan arah yang jelas, mendapatkan dukungan, serta memiliki kesempatan untuk berkembang guna mencapai visi dan misi organisasi.	Tujuan utama adalah menilai pencapaian karyawan dalam periode tertentu serta memberikan umpan balik mengenai keberhasilan atau area yang perlu diperbaiki.
Sifat	Bersifat strategis dan berkelanjutan, dilakukan sepanjang waktu untuk memastikan peningkatan kinerja yang berkesinambungan.	Bersifat evaluatif dan dilakukan dalam periode tertentu, misalnya setiap enam bulan atau satu tahun.
Pendekatan	Menggunakan pendekatan proaktif yang berfokus pada pengelolaan kinerja melalui perencanaan yang matang, pemantauan yang sistematis, serta pengembangan karyawan agar mencapai performa terbaiknya.	Menggunakan pendekatan reaktif yang lebih menekankan pada hasil kerja yang telah dicapai, tanpa secara langsung berfokus pada pengembangan yang berkelanjutan.
Fokus Utama	Fokus pada pencapaian jangka panjang dengan mengelola proses kerja, pengembangan keterampilan, serta motivasi karyawan.	Fokus pada hasil kinerja yang telah dicapai dalam periode tertentu dan bagaimana karyawan memenuhi standar atau target yang telah ditentukan.
Pelaksanaan	Dilaksanakan secara terus-menerus dengan siklus yang melibatkan perencanaan, pemantauan, dan pengembangan kinerja.	Dilaksanakan dalam periode tertentu, biasanya tahunan atau semesteran, dengan fokus utama pada penilaian hasil kerja karyawan.
Hasil yang Diharapkan	Meningkatnya kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan melalui strategi yang berkesinambungan.	Memberikan umpan balik kepada karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka di periode berikutnya berdasarkan hasil penilaian sebelumnya.
Keterlibatan	Melibatkan seluruh elemen dalam organisasi, termasuk manajer, karyawan, dan pimpinan dalam setiap tahapannya.	Biasanya hanya melibatkan manajer atau atasan dalam menilai kinerja karyawan, dengan keterlibatan karyawan yang lebih pasif.
Metode dan Alat	Menggunakan metode seperti Key Performance Indicators (KPI),	Menggunakan metode seperti penilaian kinerja (performance

	coaching, mentoring, sistem penghargaan, serta pengembangan kompetensi berbasis kebutuhan organisasi.	appraisal), skala penilaian, serta wawancara penilaian yang dilakukan dalam periode tertentu.
--	---	---

Dari tabel ini, dapat disimpulkan bahwa **manajemen kinerja** memiliki pendekatan yang lebih luas dan berkelanjutan, sementara **penilaian kinerja** merupakan bagian dari manajemen kinerja yang lebih fokus pada penilaian dan pengukuran hasil dalam periode tertentu. Manajemen kinerja lebih bersifat strategis, sementara penilaian kinerja lebih bersifat administratif dalam menilai pencapaian karyawan

10.2. TUJUAN, KRITERIA, DAN METODE KINERJA

Tujuan penilaian kinerja secara umum adalah untuk mengukur, mengevaluasi, dan meningkatkan efektivitas serta efisiensi kerja karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Penilaian ini membantu manajemen dalam mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan, memberikan umpan balik yang konstruktif, serta menentukan kebutuhan pelatihan dan pengembangan. Selain itu, penilaian kinerja berfungsi sebagai dasar dalam pengambilan keputusan terkait promosi, kompensasi, rotasi jabatan, serta pengelolaan sumber daya manusia secara lebih strategis. Dengan adanya penilaian kinerja yang objektif dan sistematis, organisasi dapat memastikan bahwa kinerja individu dan tim selaras dengan visi dan strategi perusahaan, sehingga meningkatkan produktivitas, motivasi, dan kepuasan kerja karyawan. Adapun tujuan kinerja menurut beberapa ahli adalah sebagai berikut:

1. **Menilai dan Mengukur Kinerja Individu Secara Objektif.** Menurut Dessler (2020), tujuan utama dari penilaian kinerja adalah mengevaluasi pencapaian individu dalam suatu organisasi berdasarkan standar yang telah ditetapkan. Dengan adanya sistem penilaian yang jelas, organisasi dapat menilai sejauh mana karyawan memenuhi ekspektasi perusahaan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.
2. **Memberikan Umpan Balik yang Konstruktif.** Armstrong (2009) menyatakan bahwa penilaian kinerja bertujuan untuk memberikan umpan balik yang jelas dan konstruktif kepada karyawan mengenai pencapaian mereka. Dengan adanya umpan balik ini, karyawan dapat memahami kelebihan dan kekurangan mereka dalam bekerja, sehingga memungkinkan perbaikan dan pengembangan kompetensi lebih lanjut.
3. **Membantu dalam Pengambilan Keputusan Manajerial.** Bratton et al. (2021) menyatakan hasil dari penilaian kinerja menjadi dasar dalam pengambilan keputusan strategis terkait promosi, pelatihan, pemindahan jabatan, atau bahkan pemutusan hubungan kerja. Dengan informasi yang diperoleh dari penilaian ini, organisasi dapat menyesuaikan sumber daya manusia dengan kebutuhan strategis perusahaan.

4. **Meningkatkan Motivasi dan Produktivitas Karyawan.** Buckingham dan Goodall (2015) menyebutkan istem penilaian kinerja yang baik dapat meningkatkan motivasi karyawan dengan memberikan penghargaan atas pencapaian mereka. Karyawan yang merasa dihargai akan lebih termotivasi untuk bekerja dengan lebih baik, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas organisasi secara keseluruhan.

Tujuan manajemen kinerja adalah untuk memastikan bahwa karyawan, tim, dan organisasi secara keseluruhan bekerja secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan strategis perusahaan. Manajemen kinerja berfokus pada perencanaan, pemantauan, pengukuran, dan peningkatan kinerja secara berkelanjutan melalui komunikasi yang jelas, umpan balik yang konstruktif, serta pengembangan kompetensi karyawan. Selain itu, manajemen kinerja bertujuan untuk menciptakan budaya kerja yang produktif, meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan, serta memastikan keselarasan antara tujuan individu dengan visi organisasi. Dengan sistem manajemen kinerja yang baik, perusahaan dapat mengoptimalkan potensi sumber daya manusia, meningkatkan daya saing, dan mencapai keberlanjutan dalam jangka panjang. Untuk lebih jelasnya adalah sebagai berikut:

1. **Menyelaraskan Kinerja Individu dengan Tujuan Organisasi.** Menurut Armstrong (2009), tujuan utama dari manajemen kinerja adalah untuk memastikan bahwa kinerja individu dan tim selaras dengan tujuan strategis organisasi. Dengan demikian, setiap karyawan memahami peran mereka dalam mencapai keberhasilan perusahaan secara keseluruhan.
2. **Mendorong Pengembangan dan Pertumbuhan Karyawan.** Pulakos (2009) menyebutkan manajemen kinerja bertujuan untuk mengembangkan keterampilan dan kompetensi karyawan melalui pelatihan, pembinaan, dan pengembangan berkelanjutan. Dengan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk meningkatkan kemampuan mereka, organisasi dapat membangun tenaga kerja yang lebih kompeten dan siap menghadapi tantangan bisnis.
3. **Meningkatkan Efisiensi dan Efektivitas Operasional.** Kaplan dan Norton (2001) menekankan bahwa manajemen kinerja membantu organisasi dalam meningkatkan efisiensi operasional melalui perencanaan strategis yang lebih baik. Dengan menetapkan indikator kinerja yang jelas, perusahaan dapat mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan dan mengambil langkah-langkah yang tepat untuk mencapai hasil yang lebih optimal.
4. **Membangun Budaya Kinerja yang Tinggi.** Menurut Ulrich dan Dulebohn (2015), manajemen kinerja berperan dalam menciptakan budaya kerja yang berbasis pada pencapaian dan akuntabilitas. Dengan menerapkan sistem yang menekankan pada kinerja dan pencapaian hasil, organisasi dapat membentuk lingkungan kerja yang lebih dinamis dan kompetitif.

Kriteria penilaian kinerja mencakup berbagai aspek yang digunakan untuk mengukur efektivitas dan kontribusi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Kriteria ini biasanya meliputi kualitas dan kuantitas pekerjaan, ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas, kemampuan beradaptasi terhadap perubahan, serta keterampilan komunikasi dan kerja sama dalam tim. Selain itu, aspek kepemimpinan, inisiatif, serta kepatuhan terhadap nilai dan kebijakan perusahaan juga menjadi bagian penting dalam penilaian kinerja. Penilaian yang objektif harus didasarkan pada indikator yang jelas, terukur, dan relevan dengan tanggung jawab pekerjaan, sehingga hasilnya dapat digunakan untuk memberikan umpan balik yang konstruktif, menentukan kebutuhan pelatihan, serta merancang strategi pengembangan karier bagi karyawan. Penjelasannya adalah sebagai berikut:

1. **Kualitas Pekerjaan.** Menurut Cascio (2013), kualitas pekerjaan merupakan salah satu kriteria utama dalam penilaian kinerja. Aspek ini mencakup ketepatan, kerapian, dan ketelitian dalam menyelesaikan tugas yang diberikan.
2. **Kuantitas Pekerjaan.** Briscoe et al. (2012) menyatakan bahwa jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan dalam periode waktu tertentu menjadi indikator penting dalam menilai produktivitas karyawan. Semakin tinggi kuantitas pekerjaan yang dapat diselesaikan dengan standar kualitas yang baik, semakin baik pula kinerja karyawan.
3. **Ketepatan Waktu (Punctuality and Timeliness).** Menurut Grote (2011), ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab menjadi salah satu faktor utama dalam penilaian kinerja. Karyawan yang dapat menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan batas waktu yang ditetapkan menunjukkan profesionalisme dan kedisiplinan yang tinggi.
4. **Kemampuan Beradaptasi dan Inovasi.** London dan Smither (1999) menekankan pentingnya kemampuan beradaptasi dengan perubahan serta inovasi dalam menyelesaikan tugas. Karyawan yang mampu beradaptasi dengan cepat terhadap lingkungan kerja yang dinamis dan memberikan solusi kreatif akan lebih dihargai dalam organisasi.

Kriteria manajemen kinerja mencakup berbagai aspek yang memastikan bahwa proses pengelolaan kinerja berjalan efektif dan selaras dengan tujuan organisasi. Kriteria ini meliputi keterlibatan karyawan dalam perencanaan dan pencapaian tujuan, kejelasan ekspektasi dan standar kinerja, serta keberlanjutan dalam pemberian umpan balik dan evaluasi. Selain itu, sistem manajemen kinerja yang baik harus berbasis data dan menggunakan indikator yang objektif, adil, serta dapat diukur untuk menilai kontribusi individu maupun tim. Fleksibilitas dalam menyesuaikan strategi dengan perubahan lingkungan bisnis juga menjadi faktor penting dalam manajemen kinerja yang efektif. Dengan menerapkan kriteria yang tepat, organisasi dapat meningkatkan produktivitas, mengembangkan kompetensi karyawan, serta menciptakan budaya kerja yang berorientasi pada pencapaian hasil dan perbaikan berkelanjutan.

1. **Kesesuaian dengan Strategi Perusahaan.** Menurut Kaplan (2009), efektivitas manajemen kinerja harus diukur berdasarkan sejauh mana sistem tersebut mendukung strategi dan tujuan organisasi. Sistem manajemen kinerja yang baik harus dapat membantu organisasi dalam mencapai keunggulan kompetitif.
2. **Keterlibatan dan Partisipasi Karyawan.** Cohen dan Bailey (1997) menyatakan bahwa sistem manajemen kinerja yang efektif harus mendorong partisipasi aktif karyawan dalam proses evaluasi dan perbaikan kinerja. Dengan keterlibatan yang tinggi, karyawan akan merasa lebih termotivasi untuk mencapai hasil yang lebih baik.
3. **Kejelasan Indikator Kinerja.** Murphy dan Cleveland (1995) berpendapat kriteria manajemen kinerja yang baik mencakup kejelasan dalam indikator kinerja yang digunakan. Indikator yang jelas dan terukur akan memudahkan organisasi dalam mengevaluasi pencapaian karyawan secara objektif.
4. **Penggunaan Teknologi dalam Manajemen Kinerja.** DeNisi dan Pritchard (2006) menekankan bahwa penggunaan teknologi dalam sistem manajemen kinerja dapat meningkatkan efisiensi dan akurasi dalam penilaian kinerja. Dengan memanfaatkan teknologi digital, organisasi dapat mengumpulkan data kinerja secara real-time dan memberikan umpan balik yang lebih cepat kepada karyawan.

Dengan memahami tujuan, kriteria, dan sistem penilaian dalam manajemen kinerja, organisasi dapat mengembangkan strategi yang lebih efektif dalam mengelola sumber daya manusia dan meningkatkan daya saing perusahaan di era modern.

Penilaian kinerja memiliki peran penting dalam memastikan efektivitas dan efisiensi tenaga kerja dalam suatu organisasi. Melalui proses ini, perusahaan dapat memahami sejauh mana kinerja individu telah memenuhi ekspektasi serta menemukan area yang masih perlu diperbaiki. Penilaian kinerja yang dilakukan secara berkala memberikan berbagai manfaat bagi karyawan maupun organisasi secara keseluruhan. Adapun manfaat penilaian kinerja adalah:

1. **Meningkatkan Produktivitas Karyawan.** Armstrong, M., & Taylor, S. (2023) menjelaskan bahwa penilaian kinerja yang terstruktur mampu meningkatkan produktivitas karyawan dengan memberikan kejelasan mengenai harapan kerja dan standar pencapaian. Ketika individu mengetahui kekuatan serta kelemahan mereka melalui umpan balik yang konstruktif, mereka cenderung lebih termotivasi untuk memperbaiki kinerjanya dan mencapai hasil yang lebih baik.
2. **Mengidentifikasi Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan.** Menurut Noe et al. (2023), penilaian kinerja membantu organisasi dalam mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan. Dengan mengevaluasi kompetensi dan keterampilan individu, perusahaan dapat menentukan program pelatihan yang tepat untuk meningkatkan kapabilitas karyawan sehingga mereka dapat bekerja lebih efektif dan efisien.

3. **Membantu dalam Pengambilan Keputusan Manajerial.** Murphy & Cleveland (1995) menekankan bahwa hasil penilaian kinerja digunakan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan strategis terkait promosi, rotasi jabatan, atau pemberian insentif. Informasi yang diperoleh dari evaluasi kinerja memungkinkan perusahaan lebih objektif dalam menempatkan karyawan sesuai keterampilan dan potensinya, sehingga organisasi dapat beroperasi dengan lebih optimal.
4. **Meningkatkan Kepuasan dan Motivasi Karyawan.** Deci & Ryan (2000) menyatakan bahwa karyawan yang mendapatkan umpan balik positif dan merasa diapresiasi atas usahanya memiliki tingkat kepuasan dan motivasi kerja lebih tinggi. Penilaian kinerja yang dilakukan dengan pendekatan adil dan transparan meningkatkan keterlibatan karyawan serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif.
5. **Memastikan Kesesuaian Kinerja dengan Tujuan Organisasi.** Kaplan & Norton (1996) menyebutkan bahwa sistem evaluasi kinerja berbasis indikator yang jelas membantu organisasi dalam mengarahkan tenaga kerja agar tetap fokus pada pencapaian target yang telah ditetapkan.

Manajemen kinerja mencakup perencanaan, pemantauan, dan pengembangan kinerja individu maupun organisasi. Dengan penerapan yang efektif, perusahaan dapat memastikan setiap elemen dalam organisasi bekerja secara selaras untuk mencapai tujuan bersama. Dengan demikian manfaat manajemen kinerja ialah:

1. **Meningkatkan Efektivitas Organisasi.** Menurut Armstrong (2009), sistem manajemen kinerja yang baik memungkinkan perusahaan menyelaraskan strategi bisnis dengan tujuan individu sehingga organisasi dapat beroperasi lebih efisien.
2. **Mendorong Budaya Kinerja yang Berorientasi pada Hasil.** Pulakos (2009) menjelaskan bahwa manajemen kinerja yang efektif menciptakan budaya kerja yang berorientasi pada hasil dengan menekankan pentingnya pencapaian target dan standar kerja tinggi. Dengan pemantauan berkala dan sistem penghargaan yang jelas, karyawan lebih terdorong untuk bekerja maksimal demi hasil terbaik.
3. **Meningkatkan Kualitas Pengambilan Keputusan.** Menurut Dessler (2023), dengan data kinerja yang terstruktur dan akurat, pimpinan organisasi dapat membuat keputusan lebih objektif terkait alokasi sumber daya, pengembangan karyawan, serta strategi bisnis jangka panjang.
4. **Meningkatkan Kepuasan Kerja dan Loyalitas Karyawan.** Locke & Latham (2002) menyatakan bahwa ketika individu merasa diperhatikan, mendapatkan umpan balik yang jelas, serta memiliki kesempatan untuk berkembang, mereka lebih puas dengan pekerjaannya dan cenderung lebih loyal terhadap organisasi.
5. **Memfasilitasi Pengembangan Kompetensi dan Karir.** Grote (2011) menegaskan bahwa salah satu tujuan utama manajemen kinerja adalah memastikan bahwa setiap individu dalam organisasi memiliki kesempatan untuk berkembang secara profesional. Dengan adanya perencanaan kinerja yang baik,

perusahaan dapat memberikan program pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan karyawan sehingga mereka dapat mencapai potensi terbaiknya.

Penilaian kinerja individu dan tim memiliki fokus evaluasi serta metode pengukuran yang berbeda.

1. Fokus Evaluasi

- a. **Penilaian Individu:** Berfokus pada pencapaian, keterampilan, dan kontribusi masing-masing karyawan dalam pekerjaannya. DeNisi & Pritchard (2006) menyatakan bahwa pendekatan ini bertujuan untuk mengukur efektivitas serta efisiensi seorang karyawan dalam menjalankan tugasnya.
- b. **Penilaian Tim:** Menitikberatkan pada sinergi dan kolaborasi antar anggota tim dalam mencapai tujuan bersama. Cohen & Bailey (1997) menyebutkan bahwa keberhasilan tim bergantung pada dinamika kerja sama dan koordinasi antar anggota tim.

2. Metode Pengukuran

- a. **Penilaian Individu.** Pengukuran kinerja individu dilakukan menggunakan Key Performance Indicators (KPI) yang spesifik untuk menilai pencapaian target yang telah ditetapkan. Menurut Armstrong (2009), pendekatan ini dapat mencakup metode evaluasi oleh atasan, penilaian rekan kerja (peer review), serta penilaian diri sendiri (self-assessment) guna mendapatkan gambaran menyeluruh tentang kinerja individu.
- b. **Penilaian Tim.** Evaluasi kinerja tim menggunakan indikator efektivitas kerja sama, seperti tingkat kepuasan tim, kualitas komunikasi, dan pencapaian kolektif. Menurut Dessler (2023), metode yang sering digunakan dalam penilaian tim mencakup peer review, self-managed team assessment, serta feedback berbasis proyek untuk mengukur sinergi dan hasil kerja tim secara objektif.

3. Dampak terhadap Pengembangan Karyawan

- a. **Penilaian Individu:** Membantu mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan seseorang, sehingga dapat digunakan untuk menyusun program pelatihan yang bersifat personal. Menurut London & Smither (1999), hasil evaluasi individu sering menjadi dasar bagi pengembangan karir serta pemberian insentif berbasis kinerja.
- b. **Penilaian Tim:** Lebih menitikberatkan pada peningkatan sinergi kerja dan keterampilan kolaboratif. Menurut Salas et al. (2008), tim yang dievaluasi secara kolektif lebih cenderung meningkatkan komunikasi, berbagi tanggung jawab, serta mengembangkan strategi kerja lebih efisien.

4. Hubungan dengan Motivasi dan Kompensasi

- a. **Penilaian Individu:** Karyawan memperoleh penghargaan atau konsekuensi berdasarkan kinerja pribadinya, yang dapat berdampak langsung pada motivasi kerja (Judge & Bono, 2001).
- b. **Penilaian Tim:** Keberhasilan lebih bersifat kolektif, sehingga penghargaan sering kali diberikan dalam bentuk insentif tim, seperti bonus kelompok atau pengakuan bersama (Katzenbach & Smith, 1993).

Melalui pemahaman yang jelas mengenai manfaat serta perbedaan antara penilaian kinerja individu dan tim, organisasi dapat mengembangkan strategi evaluasi yang lebih efektif dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Selain itu, penerapan manajemen kinerja yang baik memastikan setiap elemen dalam organisasi bekerja secara harmonis untuk mencapai tujuan bersama.

Metode penilaian kinerja merupakan pendekatan sistematis yang digunakan organisasi untuk menilai sejauh mana karyawan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Armstrong (2022) menjelaskan bahwa metode ini melibatkan berbagai teknik yang dirancang untuk mengevaluasi kinerja individu berdasarkan parameter yang objektif dan subjektif. Berikut adalah beberapa metode penilaian kinerja yang umum digunakan:

1. **Penilaian Berbasis Tujuan (Management by Objectives/MBO).** Metode ini pertama kali diperkenalkan oleh Peter Drucker dan menekankan pada pencapaian tujuan yang spesifik dan terukur. Dalam pendekatan ini, manajer dan karyawan secara bersama-sama menetapkan tujuan kerja yang harus dicapai dalam periode tertentu. Evaluasi dilakukan dengan membandingkan hasil kerja karyawan dengan tujuan yang telah ditetapkan. Kaplan & Norton (2001) menekankan bahwa metode ini sering digunakan dalam kombinasi dengan Balanced Scorecard untuk memberikan perspektif yang lebih luas mengenai kinerja individu dalam konteks strategis organisasi. Kelebihan dari metode ini adalah transparansi dalam penilaian karena berbasis pada tujuan konkret, sementara kelemahannya adalah kurang fleksibel terhadap perubahan situasi kerja yang dinamis.
2. **Penilaian Berbasis Kompetensi.** Metode ini menilai karyawan berdasarkan kompetensi yang relevan dengan pekerjaan mereka, seperti keterampilan, pengetahuan, dan perilaku yang dibutuhkan dalam organisasi. Bratton et al. (2021) menjelaskan bahwa pendekatan ini bertujuan untuk memastikan bahwa setiap karyawan memiliki kemampuan yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan mereka. Organisasi biasanya menggunakan matriks kompetensi yang telah dirancang untuk setiap posisi, sehingga penilaian menjadi lebih objektif. Salah satu keuntungan utama dari metode ini adalah kemampuannya untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan. Namun, tantangan utama dalam penerapan metode ini adalah menentukan standar kompetensi yang akurat dan sesuai dengan kebutuhan organisasi.

3. **Penilaian 360 Derajat.** Metode ini mengumpulkan umpan balik dari berbagai sumber, termasuk atasan, rekan kerja, bawahan, dan pelanggan. London & Smither (1999) menjelaskan bahwa pendekatan ini bertujuan untuk memberikan gambaran yang lebih menyeluruh mengenai kinerja individu, karena penilaian tidak hanya bergantung pada satu pihak saja. Karyawan akan mendapatkan umpan balik yang lebih kaya dan objektif, sehingga mereka dapat mengetahui kelebihan dan kekurangan mereka dari perspektif yang berbeda. Salah satu kelebihan utama dari metode ini adalah peningkatan akurasi dan keadilan dalam penilaian kinerja. Namun, metode ini juga memiliki kelemahan, seperti kemungkinan bias dalam umpan balik dan tantangan dalam mengelola data dari berbagai sumber.
4. **Penilaian Berbasis Perilaku (Behaviorally Anchored Rating Scale/BARS).** Cascio (2013) menjelaskan bahwa metode ini menggunakan skala penilaian yang berdasarkan pada contoh konkret perilaku yang diharapkan dalam pekerjaan tertentu. Setiap tingkatan kinerja diberikan deskripsi perilaku yang jelas, sehingga penilaian menjadi lebih objektif. Misalnya, dalam suatu pekerjaan layanan pelanggan, tingkat tertinggi dalam skala penilaian mungkin menggambarkan karyawan yang secara aktif mencari solusi untuk permasalahan pelanggan, sementara tingkat terendah menggambarkan karyawan yang hanya memberikan jawaban standar tanpa usaha tambahan. Metode ini sangat efektif dalam mengurangi subjektivitas dalam penilaian karena berbasis pada perilaku yang telah ditentukan sebelumnya. Namun, pengembangannya membutuhkan waktu dan sumber daya yang cukup besar untuk mendefinisikan perilaku kinerja yang tepat bagi setiap peran dalam organisasi.
5. **Penilaian Self-Appraisal dan Peer Review.** Self-appraisal adalah metode di mana karyawan menilai kinerjanya sendiri berdasarkan standar yang telah ditetapkan. Hal ini memungkinkan mereka untuk merefleksikan pencapaian dan area yang perlu diperbaiki. Sementara itu, peer review adalah metode yang memungkinkan rekan kerja untuk memberikan umpan balik terhadap kinerja seseorang dalam tim. Cohen & Bailey (1997) menjelaskan bahwa metode ini dapat meningkatkan kesadaran diri karyawan serta memperkuat budaya kerja sama dalam organisasi. Salah satu keuntungan dari metode ini adalah mendorong karyawan untuk lebih bertanggung jawab terhadap kinerja mereka sendiri. Namun, terdapat risiko subjektivitas dalam self-appraisal karena karyawan mungkin cenderung menilai dirinya lebih baik atau lebih buruk dari kenyataan. Dalam peer review, potensi bias juga dapat muncul, terutama jika terdapat konflik interpersonal dalam tim.
6. **KPI adalah indikator kinerja utama yang digunakan untuk mengukur sejauh mana karyawan atau organisasi mencapai target yang telah ditentukan.** Menurut Parmenter (2015), KPI harus spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan memiliki batas waktu (SMART). KPI dapat mencakup berbagai aspek kinerja, seperti produktivitas, efisiensi, kualitas, kepuasan pelanggan, dan kontribusi

terhadap tujuan bisnis. Misalnya, dalam bidang pemasaran, KPI dapat berupa jumlah prospek yang dihasilkan atau tingkat konversi pelanggan. Dalam bidang produksi, KPI bisa berupa jumlah unit yang diproduksi dalam satu hari atau tingkat cacat produk.

Salah satu keuntungan utama dari metode ini adalah kemampuannya dalam memberikan gambaran objektif mengenai kinerja individu atau tim karena berbasis data. Selain itu, KPI membantu organisasi dalam menyelaraskan kinerja karyawan dengan strategi bisnis. Namun, kelemahan dari metode ini adalah bahwa KPI yang tidak dirancang dengan baik dapat mengarah pada perilaku yang tidak diinginkan, seperti fokus berlebihan pada angka tanpa memperhatikan kualitas kerja. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memilih KPI yang benar-benar relevan dan seimbang agar evaluasi kinerja dapat dilakukan secara adil dan komprehensif. KPI sering digunakan dalam kombinasi dengan Management by Objectives (MBO) dan Balanced Scorecard, karena membantu mengukur pencapaian target dengan lebih akurat dan terstruktur

7. **Critical Incident Method** adalah metode penilaian kinerja yang berfokus pada pencatatan kejadian-kejadian penting, baik yang positif maupun negatif, yang terjadi selama periode kerja seorang karyawan. Insiden-insiden ini menunjukkan aspek perilaku yang sangat baik atau sangat buruk dalam melaksanakan tugasnya. Cara kerja metode ini dimulai dengan manajer atau evaluator yang mencatat kejadian-kejadian signifikan yang menunjukkan kinerja luar biasa atau kurang memadai. Insiden tersebut kemudian digunakan sebagai dasar dalam memberikan penilaian dan umpan balik kepada karyawan. Evaluasi dilakukan secara berkala berdasarkan kejadian-kejadian yang telah terdokumentasi. Kelebihan metode ini adalah dapat memberikan gambaran nyata mengenai perilaku karyawan dalam situasi kerja tertentu, fokus pada peristiwa konkret sehingga dapat digunakan untuk memberikan umpan balik yang jelas dan spesifik, serta membantu mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan. Namun, metode ini juga memiliki kekurangan, di antaranya bergantung pada pencatatan yang konsisten dan akurat oleh evaluator, yang dapat menyebabkan bias. Selain itu, metode ini tidak memberikan gambaran keseluruhan kinerja karena hanya menyoroti kejadian ekstrem dan bisa memakan waktu karena membutuhkan dokumentasi yang berkelanjutan.
8. **Balanced Scorecard (BSC)** dikembangkan oleh Kaplan dan Norton sebagai pendekatan yang lebih luas dalam mengukur kinerja. Metode ini mengintegrasikan berbagai perspektif untuk menilai efektivitas kerja karyawan dan organisasi secara keseluruhan. BSC mengukur kinerja berdasarkan empat perspektif utama, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perspektif keuangan mengukur bagaimana kinerja karyawan berdampak pada keuntungan dan efisiensi keuangan organisasi, seperti ROI (Return on Investment), peningkatan pendapatan, dan pengurangan

biaya operasional. Perspektif pelanggan menilai kepuasan pelanggan terhadap layanan atau produk yang diberikan oleh karyawan, contohnya melalui tingkat retensi pelanggan, feedback pelanggan, dan loyalitas pelanggan. Perspektif proses bisnis internal menganalisis seberapa baik karyawan menjalankan proses bisnis yang efisien dan efektif, seperti inovasi produk, efisiensi produksi, dan kepatuhan terhadap standar operasional. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mengukur pengembangan keterampilan, inovasi, dan kepuasan karyawan dalam organisasi, seperti tingkat pelatihan, kompetensi karyawan, dan tingkat keterlibatan (engagement) karyawan. Kelebihan dari metode ini adalah memberikan pandangan yang lebih komprehensif dibandingkan metode lain karena mempertimbangkan berbagai aspek kinerja, menghubungkan strategi perusahaan dengan kinerja individu, serta mengurangi ketergantungan hanya pada ukuran keuangan sebagai indikator kinerja. Namun, metode ini juga memiliki beberapa kekurangan, seperti implementasinya yang kompleks dan memerlukan banyak data, beberapa indikator dalam perspektif non-keuangan yang sulit diukur secara objektif, serta membutuhkan pemahaman yang mendalam agar dapat diterapkan secara efektif.

Perbedaan utama antara **Critical Incident Method** dan **Balanced Scorecard** terletak pada pendekatan yang digunakan. Critical Incident Method lebih berfokus pada pencatatan kejadian penting dalam perilaku kerja karyawan secara individual, sementara Balanced Scorecard menawarkan pendekatan yang lebih luas dengan menilai kinerja berdasarkan empat perspektif utama yang mencakup aspek keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran.

Delapan metode ini dapat digunakan secara terpisah atau dikombinasikan sesuai dengan kebutuhan organisasi untuk menghasilkan penilaian kinerja yang lebih komprehensif dan akurat. Delapan metode inipun memiliki perbedaan, perbedaannya adalah:

1. **Behaviorally Anchored Rating Scale (BARS).** Metode ini menilai kinerja karyawan berdasarkan skala yang sudah ditetapkan dengan contoh perilaku spesifik untuk setiap tingkat penilaian. Skala ini dikembangkan dari analisis pekerjaan dan mencerminkan tindakan nyata yang menunjukkan berbagai tingkat efektivitas kerja. BARS memberikan penilaian yang lebih objektif dibandingkan metode skala grafis tradisional karena berbasis perilaku konkret. Namun, metode ini membutuhkan banyak waktu dan sumber daya dalam pengembangannya.
2. **Key Performance Indicators (KPI).** KPI adalah metode penilaian kinerja yang berfokus pada indikator kunci yang menunjukkan sejauh mana individu atau organisasi mencapai tujuan strategisnya. KPI dapat bersifat kuantitatif atau kualitatif dan harus spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, serta berbasis waktu (SMART). Keunggulan KPI adalah kemampuannya untuk menyelaraskan kinerja

individu dengan tujuan perusahaan. Namun, jika KPI tidak dirancang dengan baik, dapat menyebabkan distorsi dalam prioritas kerja.

3. **Balanced Scorecard (BSC).** BSC adalah metode penilaian kinerja yang mengukur kinerja dari empat perspektif utama: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Pendekatan ini memastikan bahwa kinerja karyawan dinilai tidak hanya dari aspek finansial tetapi juga dari kontribusinya terhadap efisiensi proses dan pengembangan sumber daya manusia. BSC memungkinkan keseimbangan antara indikator jangka pendek dan jangka panjang. Namun, penerapan metode ini memerlukan pemahaman mendalam dan komitmen dari seluruh organisasi.
4. **Critical Incident Method.** Metode ini menilai kinerja berdasarkan catatan insiden signifikan yang menunjukkan keberhasilan atau kegagalan karyawan dalam situasi kerja tertentu. Supervisor mencatat kejadian positif dan negatif sepanjang periode evaluasi, lalu menilainya dalam konteks pekerjaan. Keunggulan metode ini adalah kemampuannya untuk menangkap aspek spesifik dari kinerja yang mungkin tidak terukur dengan metode lain. Namun, pencatatan yang konsisten diperlukan agar penilaian tetap objektif dan tidak hanya berfokus pada kejadian baru-baru ini.
5. **Penilaian Berbasis Kompetensi (Competency-Based Appraisal).** Metode ini menilai karyawan berdasarkan kompetensi utama yang dibutuhkan dalam pekerjaan mereka, seperti keterampilan teknis, kepemimpinan, komunikasi, dan pemecahan masalah. Penilaian dilakukan dengan mengukur sejauh mana individu menunjukkan kompetensi yang telah ditetapkan dalam standar perusahaan. Keunggulan metode ini adalah kesesuaiannya dengan kebutuhan pengembangan karyawan. Namun, penilaian berbasis kompetensi bisa bersifat subjektif jika tidak disertai dengan indikator yang jelas.
6. **Management by Objectives (MBO).** MBO adalah metode yang menilai kinerja berdasarkan pencapaian tujuan yang telah disepakati antara karyawan dan manajer. Fokusnya adalah pada hasil yang dicapai, bukan pada perilaku atau karakteristik individu. Kelebihan MBO adalah kemampuannya untuk meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan karena mereka terlibat langsung dalam penetapan tujuan. Namun, metode ini bisa kurang efektif jika tujuan tidak realistis atau jika ada perubahan dalam prioritas organisasi.
7. **360-Degree Feedback.** Metode ini mengumpulkan umpan balik dari berbagai sumber, termasuk atasan, rekan kerja, bawahan, dan bahkan pelanggan. Tujuannya adalah memberikan gambaran kinerja yang lebih komprehensif dan objektif. Keunggulan 360-degree feedback adalah kemampuannya untuk mengurangi bias penilaian dari satu sumber saja. Namun, metode ini bisa menimbulkan konflik jika umpan balik tidak diberikan dengan cara yang membangun atau jika karyawan tidak siap menerima kritik dari berbagai pihak.

8. **Self-Appraisal dan Peer Review.** Self-Appraisal memungkinkan karyawan untuk menilai kinerjanya sendiri berdasarkan standar yang telah ditentukan, sementara Peer Review melibatkan rekan kerja dalam memberikan umpan balik tentang kinerja sesama karyawan. Kedua metode ini bertujuan untuk meningkatkan kesadaran diri dan keterlibatan karyawan dalam proses evaluasi. Namun, self-appraisal bisa cenderung subjektif, karena beberapa karyawan mungkin menilai dirinya terlalu tinggi atau terlalu rendah. Sementara itu, peer review bisa terpengaruh oleh hubungan interpersonal, yang berpotensi menyebabkan bias dalam penilaian.

Masing-masing metode ini memiliki keunggulan dan kelemahannya, serta cocok digunakan dalam situasi dan organisasi yang berbeda sesuai dengan tujuan penilaian kinerja yang ingin dicapai.

Manajemen kinerja adalah pendekatan sistematis untuk meningkatkan efektivitas individu dan organisasi dengan menetapkan tujuan, mengukur hasil, serta memberikan umpan balik dan pengembangan berkelanjutan. Metode manajemen kinerja dapat dikategorikan ke dalam beberapa pendekatan utama yang digunakan oleh organisasi dalam memastikan kinerja karyawan selaras dengan tujuan strategis perusahaan.

1. **Behaviorally Anchored Rating Scales (BARS)** dikembangkan oleh Smith dan Kendall pada tahun 1963. Metode ini menggunakan skala berbasis perilaku yang dikembangkan melalui teknik Critical Incident Technique (CIT), di mana perilaku kerja karyawan dinilai berdasarkan contoh spesifik dari tindakan yang dilakukan dalam situasi tertentu. BARS menghubungkan skala penilaian dengan contoh perilaku aktual, sehingga membantu mengurangi subjektivitas dalam penilaian kinerja. Keunggulan utama metode ini adalah kemampuannya untuk memberikan umpan balik yang sangat spesifik dan berbasis bukti konkret. Namun, kelemahannya adalah proses pengembangannya yang kompleks dan membutuhkan waktu yang cukup lama, karena setiap pekerjaan memerlukan skala perilaku tersendiri agar penilaian menjadi relevan dan akurat.
2. **Key Performance Indicators (KPI)** diperkenalkan oleh David Parmenter dalam bukunya *Key Performance Indicators* pada tahun 2010. KPI merupakan metode yang mengukur kinerja berdasarkan indikator spesifik yang telah ditentukan untuk mengevaluasi pencapaian target kerja karyawan atau organisasi. KPI dapat berupa indikator kuantitatif seperti jumlah produk yang dihasilkan, waktu penyelesaian tugas, atau tingkat kepuasan pelanggan, serta indikator kualitatif seperti kualitas layanan. Keunggulan dari metode ini adalah kemampuannya dalam mengukur kinerja secara objektif dan berbasis data, serta memberikan pemahaman yang jelas mengenai standar pencapaian yang diharapkan. Namun, kelemahannya adalah jika KPI tidak dirancang dengan baik, metode ini dapat

mendorong perilaku kerja yang hanya berorientasi pada pencapaian angka tanpa memperhatikan aspek lain seperti inovasi, kepuasan kerja, atau kerja sama tim.

3. **Balanced Scorecard (BSC)** dikembangkan oleh Robert Kaplan dan David Norton pada tahun 1992. Metode ini bertujuan untuk mengukur kinerja karyawan dan organisasi secara lebih komprehensif dengan mempertimbangkan empat perspektif utama, yaitu keuangan (financial), pelanggan (customer), proses bisnis internal (internal business processes), serta pembelajaran dan pertumbuhan (learning and growth). Keunggulan BSC terletak pada kemampuannya untuk menyelaraskan tujuan kinerja individu dengan strategi jangka panjang organisasi, sehingga menciptakan keseimbangan antara indikator finansial dan non-finansial. Namun, penerapan BSC memerlukan pemahaman yang mendalam dalam menyusun indikator di setiap perspektif, serta adanya keterlibatan penuh dari seluruh bagian organisasi agar sistem ini berjalan dengan optimal.
4. **Critical Incident Method** pertama kali diperkenalkan oleh John C. Flanagan pada tahun 1954. Metode ini didasarkan pada pencatatan insiden-insiden kritis yang berdampak signifikan terhadap kinerja individu atau organisasi, baik dalam konteks positif maupun negatif. Evaluasi dilakukan dengan mengidentifikasi situasi spesifik di mana seorang karyawan menunjukkan perilaku yang sangat baik atau sangat buruk, dan bagaimana dampaknya terhadap pencapaian organisasi. Keunggulan dari metode ini adalah kemampuannya dalam memberikan umpan balik yang sangat spesifik, berbasis kejadian nyata, dan menghindari generalisasi dalam penilaian kinerja. Namun, kelemahannya terletak pada potensi subjektivitas dalam menentukan insiden yang dianggap kritis, serta risiko bahwa aspek-aspek kinerja lainnya yang tidak terdokumentasikan bisa diabaikan dalam evaluasi.
5. **Competency-Based Performance Appraisal** dikembangkan berdasarkan teori kompetensi yang diperkenalkan oleh David McClelland pada tahun 1973. Metode ini menilai kinerja berdasarkan kumpulan kompetensi yang dianggap penting untuk suatu pekerjaan, seperti keterampilan teknis, kemampuan komunikasi, kepemimpinan, atau kemampuan problem-solving. Evaluasi dilakukan dengan mengukur sejauh mana seorang karyawan telah mengembangkan dan menerapkan kompetensi tersebut dalam pekerjaannya. Keunggulan utama dari metode ini adalah fokusnya pada pengembangan individu dalam jangka panjang serta peningkatan kapabilitas yang berkelanjutan. Namun, tantangan dalam menerapkan metode ini adalah sulitnya mengukur kompetensi dengan cara yang obyektif, serta kebutuhan akan pelatihan yang menyeluruh bagi manajer atau evaluator untuk memastikan konsistensi dalam penilaian.
6. **Management by Objectives (MBO)** diperkenalkan oleh Peter Drucker pada tahun 1954 sebagai pendekatan yang menitikberatkan pada pencapaian tujuan spesifik yang telah disepakati bersama antara atasan dan bawahan. Dalam metode ini, karyawan diberi kebebasan untuk menetapkan tujuan mereka sendiri dalam

kerangka yang telah ditetapkan oleh organisasi, sehingga menciptakan rasa memiliki terhadap pencapaian target. Keunggulan dari metode ini adalah kemampuannya dalam meningkatkan motivasi karyawan, meningkatkan keterlibatan dalam proses penentuan tujuan, serta mendorong kinerja berbasis hasil. Namun, kelemahannya adalah metode ini sering kali lebih menekankan pada pencapaian target kuantitatif tanpa mempertimbangkan proses kerja yang dilakukan, serta dapat menimbulkan tekanan yang berlebihan jika tujuan yang ditetapkan terlalu tinggi atau tidak realistis.

7. **360-Degree Feedback** pertama kali dikembangkan oleh Ward (1997) dan digunakan sebagai metode evaluasi yang mengumpulkan umpan balik dari berbagai sumber, termasuk atasan, rekan kerja, bawahan, serta pihak eksternal seperti pelanggan atau mitra bisnis. Metode ini memberikan gambaran yang lebih luas mengenai kinerja seorang karyawan dengan memperhitungkan berbagai perspektif yang berbeda. Keunggulan utama dari metode ini adalah kemampuannya untuk memberikan umpan balik yang komprehensif, transparan, dan lebih objektif karena melibatkan banyak sumber informasi. Namun, kelemahannya adalah kemungkinan terjadinya bias dalam umpan balik, terutama jika hubungan interpersonal antara penilai dan yang dinilai mempengaruhi objektivitas evaluasi. Selain itu, metode ini memerlukan sistem pengelolaan data yang baik agar umpan balik yang dikumpulkan dapat dianalisis dengan efektif.
8. **Self-Appraisal dan Peer Review** merupakan metode penilaian yang menitikberatkan pada evaluasi diri (self-appraisal) serta evaluasi dari rekan kerja (peer review). Self-appraisal memungkinkan karyawan untuk merefleksikan pencapaian mereka sendiri dan mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki, sementara peer review memungkinkan sesama rekan kerja untuk memberikan umpan balik berdasarkan pengalaman kerja bersama. Keunggulan metode ini adalah keterlibatan karyawan dalam proses evaluasi kinerja mereka sendiri, yang dapat meningkatkan kesadaran akan kekuatan dan kelemahan mereka. Namun, kelemahannya adalah kemungkinan subjektivitas yang tinggi, baik dalam evaluasi diri maupun dalam penilaian oleh rekan kerja, terutama jika tidak ada standar penilaian yang jelas atau jika ada konflik kepentingan dalam tim kerja.

Kedelapan metode ini memiliki perbedaan mendasar dalam pendekatan dan aspek yang dinilai dalam kinerja karyawan. BARS, Critical Incident Method, dan Competency-Based Performance Appraisal lebih berfokus pada perilaku dan keterampilan individu dalam bekerja. KPI, BSC, dan MBO lebih mengutamakan pencapaian hasil kerja dan tujuan organisasi. Sementara itu, 360-Degree Feedback serta Self-Appraisal dan Peer Review lebih menekankan pada umpan balik yang melibatkan banyak perspektif guna mendapatkan evaluasi kinerja yang lebih objektif dan menyeluruh

Perbedaan antara delapan metode penilaian kinerja ini dapat dijelaskan berdasarkan fokus penilaian, pendekatan yang digunakan, sumber evaluasi, serta kelebihan dan kekurangannya.

1. **Behaviorally Anchored Rating Scales (BARS)** berfokus pada evaluasi perilaku karyawan dengan menghubungkan skala penilaian dengan contoh perilaku spesifik yang telah ditentukan sebelumnya. Metode ini sangat detail dan berbasis bukti konkret, tetapi sulit diterapkan karena memerlukan pengembangan skala yang berbeda untuk setiap pekerjaan.
2. **Key Performance Indicators (KPI)** menilai kinerja berdasarkan indikator kuantitatif yang telah ditentukan untuk mengukur pencapaian individu atau organisasi. KPI memberikan hasil yang objektif dan mudah diukur, tetapi dapat menyebabkan perilaku kerja yang hanya berorientasi pada angka tanpa mempertimbangkan aspek lain seperti inovasi dan kerja tim.
3. **Balanced Scorecard (BSC)** menilai kinerja secara komprehensif dengan mempertimbangkan empat perspektif utama: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. BSC memungkinkan keseimbangan antara indikator finansial dan non-finansial, tetapi memerlukan pemahaman yang mendalam dalam penyusunan indikator agar tidak terjadi ketidakseimbangan dalam evaluasi.
4. **Critical Incident Method** mengevaluasi kinerja berdasarkan insiden-insiden kritis yang berdampak signifikan, baik positif maupun negatif. Keunggulannya adalah umpan balik yang sangat spesifik dan berbasis kejadian nyata, tetapi metode ini cenderung subjektif dan hanya berfokus pada peristiwa tertentu tanpa mempertimbangkan kinerja secara keseluruhan.
5. **Competency-Based Performance Appraisal** menilai karyawan berdasarkan kompetensi yang relevan dengan pekerjaan mereka, seperti keterampilan teknis, kepemimpinan, atau komunikasi. Metode ini efektif untuk pengembangan jangka panjang, tetapi sulit untuk diukur secara objektif dan memerlukan pelatihan bagi evaluator agar dapat menilai dengan konsisten.
6. **Management by Objectives (MBO)** mengevaluasi kinerja berdasarkan pencapaian tujuan spesifik yang telah disepakati antara atasan dan bawahan. Metode ini meningkatkan motivasi karyawan dan orientasi hasil, tetapi sering kali mengabaikan aspek proses kerja dan dapat menimbulkan tekanan berlebihan jika target yang ditetapkan tidak realistis.
7. **360-Degree Feedback** mengumpulkan umpan balik dari berbagai sumber, seperti atasan, rekan kerja, bawahan, dan pelanggan, untuk mendapatkan gambaran kinerja yang lebih objektif dan menyeluruh. Keunggulannya adalah evaluasi yang transparan dan multidimensional, tetapi metode ini rentan terhadap bias interpersonal dan memerlukan sistem pengelolaan data yang baik.
8. **Self-Appraisal dan Peer Review** memungkinkan karyawan menilai diri mereka sendiri serta menerima penilaian dari rekan kerja. Metode ini meningkatkan

kesadaran diri dan keterlibatan karyawan dalam evaluasi kinerja, tetapi memiliki kelemahan dalam hal subjektivitas dan kemungkinan konflik kepentingan jika tidak ada standar penilaian yang jelas.

Secara umum, metode berbasis perilaku seperti BARS dan Critical Incident Method lebih fokus pada bagaimana karyawan bekerja, sedangkan metode berbasis hasil seperti KPI, BSC, dan MBO lebih menilai apa yang telah dicapai. Sementara itu, metode berbasis umpan balik seperti 360-Degree Feedback serta Self-Appraisal dan Peer Review menekankan pada perspektif yang lebih luas untuk memahami kinerja individu dalam organisasi.

10.3. PROSES DAN KEGUNAAN KINERJA

Penilaian kinerja adalah proses sistematis untuk mengevaluasi pencapaian individu atau tim dalam suatu organisasi. Proses ini bertujuan untuk mengukur efektivitas karyawan, memberikan umpan balik, serta meningkatkan produktivitas dan motivasi kerja. Proses penilaian kinerja terdiri dari beberapa tahap:

1. **Penentuan Tujuan dan Standar Kinerja.** Langkah awal dalam penilaian kinerja adalah menetapkan tujuan yang ingin dicapai oleh karyawan serta standar kinerja yang digunakan sebagai acuan evaluasi. Standar ini dapat mencakup aspek kuantitatif seperti Key Performance Indicators (KPI) atau aspek kualitatif seperti perilaku kerja berdasarkan kompetensi tertentu.
2. **Pemilihan Metode Penilaian.** Organisasi harus memilih metode penilaian yang sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik pekerjaan. Metode yang digunakan dapat berupa **Behaviorally Anchored Rating Scales (BARS)**, **KPI**, **Balanced Scorecard (BSC)**, **Critical Incident Method**, **Management by Objectives (MBO)**, **360-Degree Feedback**, **Self-Appraisal** dan **Peer Review**, atau metode berbasis kompetensi.
3. **Pengumpulan Data Kinerja.** Proses ini mencakup pemantauan dan pencatatan data kinerja karyawan berdasarkan tugas yang telah mereka selesaikan, umpan balik dari atasan atau rekan kerja, serta dokumentasi terkait hasil kerja mereka. Data dapat dikumpulkan melalui observasi langsung, laporan pekerjaan, survei, wawancara, atau sistem manajemen kinerja berbasis teknologi.
4. **Evaluasi dan Analisis Kinerja.** Setelah data terkumpul, evaluasi dilakukan dengan membandingkan kinerja aktual karyawan terhadap standar yang telah ditetapkan. Evaluasi dapat dilakukan oleh atasan langsung, tim HR, rekan kerja dalam sistem 360-Degree Feedback, atau melalui self-appraisal oleh karyawan itu sendiri.
5. **Pemberian Umpan Balik dan Diskusi Hasil Penilaian.** Karyawan diberikan umpan balik terkait hasil evaluasi kinerja mereka. Umpan balik harus bersifat konstruktif dan mencakup kekuatan serta area yang perlu diperbaiki. Dalam diskusi ini, karyawan dan atasan juga dapat mendiskusikan faktor-faktor yang

memengaruhi kinerja serta solusi yang dapat diterapkan untuk meningkatkan performa.

6. **Pengambilan Keputusan dan Tindak Lanjut.** Berdasarkan hasil evaluasi, organisasi dapat mengambil keputusan terkait promosi, pelatihan, pengembangan keterampilan, perubahan tugas, atau pemberian penghargaan. Jika kinerja karyawan tidak memenuhi harapan, organisasi dapat merancang program perbaikan kinerja atau memberikan sanksi jika diperlukan.
7. **Monitoring dan Evaluasi Berkelanjutan.** Penilaian kinerja bukan hanya dilakukan satu kali dalam setahun, tetapi harus menjadi proses yang berkelanjutan. Organisasi perlu melakukan evaluasi berkala untuk memastikan bahwa karyawan terus berkembang dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Manajemen kinerja adalah pendekatan strategis yang lebih luas dibandingkan penilaian kinerja karena mencakup perencanaan, pemantauan, evaluasi, dan pengembangan kinerja karyawan secara berkelanjutan. Proses ini bertujuan untuk memastikan bahwa tujuan individu selaras dengan visi dan strategi organisasi.

1. **Perencanaan Kinerja.** Pada tahap ini, organisasi menetapkan tujuan strategis yang harus dicapai oleh karyawan. Tujuan ini dapat menggunakan pendekatan **Management by Objectives (MBO)** atau **Objective and Key Results (OKR)**. Karyawan dan atasan berdiskusi untuk menentukan target spesifik, indikator keberhasilan, serta langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut.
2. **Pengembangan Kompetensi dan Sumber Daya.** Manajemen kinerja tidak hanya menilai hasil kerja, tetapi juga berfokus pada pengembangan keterampilan karyawan. Organisasi menyediakan pelatihan, mentoring, coaching, serta sumber daya yang diperlukan agar karyawan dapat meningkatkan performa mereka.
3. **Pemantauan dan Bimbingan Berkelanjutan.** Manajemen kinerja bukan hanya dilakukan dalam periode evaluasi tertentu, tetapi berlangsung sepanjang waktu melalui pemantauan yang berkelanjutan. Pemimpin memberikan bimbingan dan dukungan kepada karyawan, memberikan umpan balik secara real-time, serta melakukan perbaikan jika ada kendala dalam pencapaian target.
4. **Evaluasi Kinerja dan Umpan Balik.** Evaluasi kinerja dilakukan dengan membandingkan hasil yang dicapai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Proses ini mirip dengan penilaian kinerja, tetapi dalam manajemen kinerja, evaluasi dilakukan secara lebih fleksibel dan terus-menerus.
5. **Penyelarasan dengan Tujuan Organisasi.** Setelah evaluasi dilakukan, manajemen harus memastikan bahwa hasil kinerja karyawan selaras dengan tujuan organisasi. Jika ada kesenjangan antara pencapaian individu dan kebutuhan organisasi, maka strategi pengelolaan kinerja harus disesuaikan.
6. **Penghargaan dan Pengakuan Kinerja.** Sebagai bagian dari manajemen kinerja, organisasi memberikan penghargaan kepada karyawan yang menunjukkan

performa unggul. Penghargaan ini dapat berupa insentif finansial, promosi jabatan, atau pengakuan non-materi seperti penghargaan internal.

7. **Perbaikan Berkelanjutan dan Pengembangan Karir.** Langkah terakhir dalam proses manajemen kinerja adalah merancang strategi perbaikan yang berkelanjutan dan mengembangkan jalur karier bagi karyawan. Organisasi harus mendorong budaya kerja yang adaptif, inovatif, dan terus berkembang agar karyawan dapat mencapai potensi terbaik mereka.

Dengan menerapkan proses penilaian kinerja dan manajemen kinerja yang terstruktur, organisasi dapat meningkatkan efektivitas kerja, mempertahankan karyawan berkualitas, serta mencapai tujuan bisnis dengan lebih optimal.

Penilaian kinerja dan manajemen kinerja memiliki peran strategis dalam organisasi karena dapat membantu meningkatkan produktivitas, efektivitas, dan efisiensi kerja. Kegunaannya tidak hanya dirasakan oleh organisasi tetapi juga oleh berbagai pemangku kepentingan (**stakeholder**) seperti karyawan, manajer, investor, pelanggan, serta mitra bisnis.

1. **Kegunaan bagi Organisasi.** Penilaian kinerja dan manajemen kinerja membantu organisasi dalam mencapai tujuan bisnis serta meningkatkan daya saing dengan memastikan bahwa karyawan bekerja sesuai dengan harapan perusahaan. Beberapa manfaat utama bagi organisasi meliputi:
 - a. **Meningkatkan Produktivitas dan Efisiensi.** Dengan adanya evaluasi kinerja yang terstruktur, organisasi dapat mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki serta mengoptimalkan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai hasil yang lebih baik.
 - b. **Pengambilan Keputusan Berbasis Data.** Hasil dari penilaian kinerja menyediakan informasi berbasis data yang dapat digunakan untuk pengambilan keputusan strategis, seperti promosi, mutasi, pemberian insentif, atau keputusan restrukturisasi organisasi.
 - c. **Identifikasi Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan.** Evaluasi kinerja membantu organisasi dalam mengenali keterampilan yang perlu ditingkatkan oleh karyawan. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk merancang program pelatihan yang lebih efektif dan sesuai dengan kebutuhan bisnis.
 - d. **Penyelarasan Tujuan Karyawan dengan Strategi Organisasi.** Melalui manajemen kinerja, perusahaan dapat memastikan bahwa karyawan memahami tujuan strategis organisasi dan bekerja sesuai dengan arah yang telah ditetapkan. Pendekatan seperti **Management by Objectives (MBO)** dan **Objective and Key Results (OKR)** membantu dalam menyelaraskan sasaran individu dengan tujuan perusahaan.
 - e. **Meningkatkan Retensi dan Kepuasan Karyawan.** Sistem penilaian dan manajemen kinerja yang adil dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja

karyawan. Ketika karyawan merasa dihargai dan memiliki jalur pengembangan karier yang jelas, mereka cenderung lebih loyal terhadap perusahaan.

- f. **Meningkatkan Transparansi dan Akuntabilitas.** Penilaian kinerja membantu menciptakan budaya kerja yang transparan dengan memastikan bahwa setiap karyawan dinilai berdasarkan hasil kerja dan kontribusinya terhadap organisasi, bukan berdasarkan subjektivitas semata.
2. **Kegunaan bagi Stakeholder.** Stakeholder dalam organisasi mencakup berbagai pihak yang berkepentingan terhadap kinerja organisasi, seperti karyawan, manajer, investor, pelanggan, dan mitra bisnis.
 - a. **Karyawan.** Penilaian kinerja memberikan kejelasan mengenai ekspektasi organisasi terhadap kinerja mereka. Selain itu, umpan balik yang diberikan dalam proses ini membantu karyawan dalam mengembangkan keterampilan dan memperbaiki aspek yang kurang optimal dalam pekerjaan mereka.
 - b. **Manajer dan Pemimpin Organisasi.** Manajer memperoleh alat yang lebih objektif untuk mengevaluasi tim mereka, mengidentifikasi individu dengan potensi tinggi, serta menentukan strategi pengembangan sumber daya manusia yang lebih efektif. Dengan informasi dari manajemen kinerja, mereka dapat lebih mudah mendukung pengambilan keputusan yang berorientasi pada peningkatan performa tim.
 - c. **Investor dan Pemegang Saham.** Penilaian dan manajemen kinerja yang efektif berkontribusi pada kinerja keuangan organisasi secara keseluruhan. Investor dan pemegang saham akan lebih percaya pada perusahaan yang memiliki sistem evaluasi yang kuat karena dapat memastikan keberlanjutan bisnis dan meningkatkan profitabilitas.
 - d. **Pelanggan.** Kinerja karyawan yang baik berdampak langsung pada kualitas produk dan layanan yang diberikan kepada pelanggan. Dengan sistem manajemen kinerja yang efektif, organisasi dapat meningkatkan kepuasan pelanggan serta memperkuat reputasi perusahaan di pasar.
 - e. **Mitra Bisnis.** Mitra bisnis, seperti pemasok dan vendor, juga mendapatkan manfaat dari sistem manajemen kinerja yang efektif karena dapat memastikan bahwa organisasi menjalankan operasional dengan standar yang tinggi dan memenuhi komitmen bisnisnya.

Dengan demikian, penilaian kinerja dan manajemen kinerja memiliki dampak yang luas dan strategis bagi organisasi serta berbagai pemangku kepentingan yang terlibat. Implementasi yang baik dari sistem ini dapat mendukung keberlanjutan bisnis dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif serta kompetitif.

10.4. TANTANGAN DAN SOLUSI IMPLEMENTASI KINERJA

Penilaian kinerja dan manajemen kinerja merupakan bagian krusial dalam mengelola sumber daya manusia (SDM) di organisasi. Namun, implementasi sistem ini sering menghadapi berbagai tantangan yang dapat mempengaruhi efektivitasnya.

Tantangan ini muncul baik dari sisi organisasi, karyawan, maupun faktor eksternal. Berikut adalah tantangan utama dalam penilaian dan manajemen kinerja beserta solusi untuk mengatasinya.

1. Tantangan dalam Penilaian Kinerja dan Solusinya

a. Subjektivitas dan Bias dalam Penilaian

Tantangan terbesar dalam penilaian kinerja adalah adanya subjektivitas dari penilai. Sering kali, penilaian tidak sepenuhnya objektif karena dipengaruhi oleh berbagai bias kognitif yang dapat menyebabkan hasil yang kurang akurat dan adil. Salah satu bias yang umum terjadi adalah halo effect, di mana kesan baik atau buruk terhadap satu aspek kinerja seseorang dapat mempengaruhi keseluruhan penilaian, meskipun aspek lain dari kinerja karyawan tersebut tidak berkaitan. Selain itu, terdapat recency effect, yaitu kecenderungan penilai lebih fokus pada kinerja terbaru karyawan dibandingkan dengan performa mereka secara keseluruhan dalam periode evaluasi. Hal ini dapat menyebabkan ketidakadilan, terutama bagi karyawan yang mungkin mengalami kendala sementara tetapi memiliki rekam jejak kerja yang baik secara umum.

Bias lainnya yang sering terjadi adalah leniency dan severity bias, di mana penilai cenderung terlalu lunak atau terlalu ketat dalam memberikan penilaian, sehingga hasilnya tidak mencerminkan performa karyawan secara obyektif. Selain itu, terdapat similarity bias, di mana penilai lebih cenderung memberikan penilaian tinggi kepada karyawan yang memiliki karakteristik atau latar belakang yang mirip dengannya, sehingga mengurangi objektivitas dalam evaluasi. Jika bias-bias ini tidak dikelola dengan baik, maka sistem penilaian kinerja bisa menjadi tidak efektif dan menimbulkan ketidakpuasan di kalangan karyawan.

Untuk mengatasi tantangan ini, organisasi dapat menerapkan beberapa solusi. Salah satunya adalah dengan menggunakan multi-rater feedback, seperti 360-degree appraisal, yang melibatkan berbagai sumber penilaian, termasuk atasan, rekan kerja, bawahan, dan bahkan pelanggan. Dengan cara ini, penilaian menjadi lebih komprehensif dan tidak hanya bergantung pada satu sudut pandang, sehingga dapat mengurangi subjektivitas. Selain itu, organisasi juga perlu menyediakan pelatihan bagi penilai mengenai teknik penilaian yang objektif serta meningkatkan kesadaran mereka terhadap berbagai bias yang mungkin muncul selama proses evaluasi.

Selain pendekatan berbasis umpan balik dari banyak pihak, organisasi juga dapat mengadopsi metode penilaian berbasis data yang lebih terukur, seperti Key Performance Indicators (KPI) atau Balanced Scorecard (BSC). Dengan menggunakan indikator yang kuantitatif dan spesifik, penilaian kinerja dapat menjadi lebih transparan dan berbasis pada pencapaian nyata, bukan hanya pada persepsi subjektif dari penilai. Dengan kombinasi strategi ini, organisasi dapat memastikan bahwa proses penilaian kinerja lebih adil, akurat, dan efektif dalam mendukung pengembangan karyawan serta pencapaian tujuan perusahaan..

b. Kriteria Penilaian yang Tidak Jelas

Karyawan sering merasa bahwa kriteria yang digunakan dalam evaluasi kinerja tidak jelas atau tidak sesuai dengan pekerjaan mereka. Ketidakjelasan ini dapat menimbulkan kebingungan, ketidakpuasan, dan pada akhirnya menurunkan motivasi serta produktivitas mereka. Jika seorang karyawan tidak memahami standar yang digunakan untuk menilai kinerjanya, mereka mungkin merasa bahwa hasil evaluasi tidak adil atau tidak mencerminkan usaha yang telah mereka lakukan. Hal ini dapat berdampak negatif terhadap moral kerja, menciptakan ketidakpercayaan terhadap sistem evaluasi, dan bahkan menyebabkan karyawan kehilangan semangat dalam mencapai target yang ditetapkan oleh perusahaan.

Untuk mengatasi permasalahan ini, organisasi perlu menyusun kriteria evaluasi yang lebih spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan memiliki batas waktu yang jelas atau dikenal sebagai SMART Goals (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, and Time-bound). Dengan demikian, karyawan memiliki pemahaman yang lebih baik tentang apa yang diharapkan dari mereka dan bagaimana keberhasilan mereka akan diukur. Selain itu, perusahaan dapat menerapkan pendekatan berbasis Management by Objectives (MBO) atau Objectives and Key Results (OKR), yang memastikan bahwa karyawan memahami dengan jelas tujuan yang harus dicapai serta bagaimana kontribusi mereka selaras dengan visi dan strategi organisasi.

Selain menggunakan metode yang lebih objektif, keterlibatan karyawan dalam proses penentuan target dan indikator kinerja juga sangat penting. Dengan melibatkan mereka dalam diskusi mengenai tujuan dan standar penilaian, perusahaan dapat meningkatkan rasa memiliki dan komitmen karyawan terhadap pencapaian target yang telah ditetapkan. Karyawan akan lebih termotivasi untuk bekerja secara maksimal jika mereka merasa bahwa target yang diberikan realistis dan sesuai dengan peran mereka. Dengan kombinasi strategi ini, perusahaan dapat menciptakan sistem evaluasi kinerja yang lebih transparan, adil, dan efektif dalam mendorong produktivitas serta kepuasan kerja karyawan.

c. Ketakutan Karyawan terhadap Evaluasi Kinerja

Beberapa karyawan merasa cemas atau takut terhadap penilaian kinerja karena khawatir dengan konsekuensi negatif yang mungkin timbul, seperti demosi, pemutusan hubungan kerja (PHK), atau berkurangnya peluang promosi. Rasa takut ini dapat menyebabkan stres dan menghambat produktivitas, bahkan membuat karyawan enggan untuk berpartisipasi secara aktif dalam proses evaluasi. Jika dibiarkan, kondisi ini dapat menciptakan lingkungan kerja yang tidak sehat, di mana karyawan lebih fokus menghindari kesalahan daripada berinovasi dan meningkatkan kinerjanya.

Untuk mengatasi tantangan ini, organisasi perlu mengubah sistem penilaian kinerja agar tidak hanya berfungsi sebagai alat evaluasi, tetapi juga sebagai sarana pengembangan karyawan. Dengan menekankan aspek pembelajaran dan perbaikan, penilaian kinerja dapat membantu karyawan memahami kekuatan dan kelemahan mereka serta mendapatkan dukungan yang diperlukan untuk berkembang. Selain itu, penting untuk menyediakan umpan balik secara berkala, bukan hanya di akhir periode evaluasi. Umpan balik yang diberikan secara rutin memungkinkan karyawan memiliki kesempatan untuk memperbaiki kinerjanya sebelum evaluasi resmi dilakukan, sehingga mereka merasa lebih percaya diri dalam menghadapi proses penilaian.

Selain itu, membangun budaya komunikasi yang terbuka antara manajer dan karyawan menjadi langkah penting dalam mengurangi ketakutan terhadap penilaian kinerja. Ketika karyawan merasa bahwa mereka dapat berdiskusi dengan manajer secara jujur dan transparan mengenai tantangan yang dihadapi, mereka akan lebih percaya bahwa sistem penilaian bertujuan untuk membantu mereka berkembang, bukan sekadar menilai kesalahan atau memberikan sanksi. Dengan pendekatan ini, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif, di mana karyawan terdorong untuk terus meningkatkan kinerja mereka tanpa rasa takut atau tekanan yang berlebihan.

d. Kesulitan dalam Mengukur Kinerja Pekerjaan Non-Kuantitatif

Beberapa pekerjaan, terutama yang bersifat kreatif atau administratif, sulit diukur dengan angka atau Key Performance Indicators (KPI) yang spesifik. Karakteristik pekerjaan ini sering kali lebih subjektif dan tidak selalu memiliki hasil yang dapat diukur secara langsung dalam bentuk angka. Misalnya, pekerjaan di bidang desain grafis, penulisan, atau layanan administrasi lebih bergantung pada kreativitas, kualitas interaksi, dan efektivitas dalam menyelesaikan tugas, yang sulit dinilai hanya dengan parameter kuantitatif. Jika organisasi hanya mengandalkan KPI dalam menilai kinerja karyawan di bidang ini, maka hasil evaluasi bisa menjadi tidak akurat atau kurang mencerminkan kontribusi sebenarnya.

Untuk mengatasi tantangan ini, perusahaan dapat menggunakan kombinasi metode kuantitatif dan kualitatif. KPI tetap dapat diterapkan untuk aspek yang terukur, seperti jumlah proyek yang diselesaikan atau kecepatan dalam menanggapi tugas, sementara aspek perilaku dan kompetensi dapat dinilai menggunakan Behaviorally Anchored Rating Scale (BARS). Metode BARS memungkinkan evaluasi yang lebih objektif dengan menilai perilaku karyawan berdasarkan skala yang telah ditetapkan dan disesuaikan dengan standar pekerjaan.

Selain itu, penerapan metode self-appraisal dan peer review dapat menjadi solusi dalam mengisi kekurangan pengukuran kuantitatif. Dalam self-appraisal, karyawan diberikan kesempatan untuk menilai dan merefleksikan kinerja mereka sendiri, yang dapat meningkatkan kesadaran terhadap kekuatan dan area yang perlu

diperbaiki. Sementara itu, peer review memungkinkan karyawan menerima umpan balik dari rekan kerja yang bekerja langsung dengan mereka, sehingga memberikan perspektif yang lebih luas dan mendalam terhadap performa mereka. Dengan pendekatan ini, perusahaan dapat menghasilkan penilaian kinerja yang lebih adil dan komprehensif bagi pekerjaan yang tidak dapat diukur secara sederhana dengan angka.

2. Tantangan dalam Manajemen Kinerja dan Solusinya

Beberapa karyawan merasa cemas terhadap sistem manajemen kinerja karena khawatir dengan dampaknya terhadap karier mereka, seperti demosi atau pengurangan peluang promosi. Sementara itu, pekerjaan yang bersifat kreatif atau administratif sulit diukur hanya dengan angka atau KPI yang spesifik, sehingga memerlukan pendekatan yang lebih fleksibel. Penjelasan mengenai tantangan dan solusi dalam manajemen kinerja adalah sebagai berikut:

- a. **Kurangnya Keterlibatan dan Komitmen Manajer.** Manajer sering kali menganggap manajemen kinerja sebagai beban administrasi yang membuang waktu, bukan sebagai alat strategis untuk meningkatkan kinerja tim. Pandangan ini membuat mereka kurang berkomitmen dalam menjalankan proses penilaian kinerja secara efektif. Untuk mengatasi hal ini, perusahaan perlu memberikan pelatihan kepada manajer mengenai pentingnya manajemen kinerja dalam mencapai tujuan bisnis. Selain itu, penyederhanaan proses melalui teknologi seperti Human Resource Information System (HRIS) dapat meningkatkan efisiensi serta kemudahan penggunaan. Manajemen kinerja juga harus dijadikan bagian dari budaya kepemimpinan, di mana manajer tidak hanya berperan sebagai penilai, tetapi juga sebagai mentor yang aktif membimbing dan mengembangkan potensi timnya.
- b. **Kurangnya Keterlibatan Karyawan dalam Proses Manajemen Kinerja.** Karyawan yang merasa bahwa proses manajemen kinerja hanya bersifat formalitas tanpa dampak nyata cenderung kehilangan motivasi dalam berpartisipasi. Untuk mengatasi masalah ini, organisasi harus memastikan bahwa tujuan individu selaras dengan visi dan misi perusahaan. Pendekatan seperti Objectives and Key Results (OKR) dapat membantu memberikan makna lebih dalam bagi pekerjaan karyawan. Selain itu, sistem penghargaan yang adil dan transparan, seperti bonus berbasis kinerja, promosi, atau peluang pengembangan karier, harus diterapkan agar karyawan merasa dihargai atas kontribusinya. Manajemen kinerja juga tidak boleh hanya berfokus pada evaluasi, tetapi harus menjadi bagian dari pengembangan keterampilan melalui program pelatihan dan bimbingan berkelanjutan.
- c. **Teknologi dan Sistem yang Tidak Mendukung.** Beberapa organisasi masih menggunakan metode manual atau sistem yang tidak efektif dalam mengelola kinerja karyawan, yang menyebabkan proses menjadi lambat dan kurang akurat. Untuk mengatasi tantangan ini, perusahaan harus mulai beralih ke sistem berbasis

teknologi seperti HRIS atau Performance Management Software yang memungkinkan pelacakan kinerja secara real-time. Selain itu, alat digital seperti Slack, Microsoft Teams, atau Trello dapat digunakan untuk mempermudah komunikasi dan umpan balik antara atasan dan bawahan. Penerapan kecerdasan buatan (AI) dan analitik data juga dapat memberikan wawasan lebih mendalam mengenai tren kinerja karyawan, sehingga keputusan berbasis data dapat diambil dengan lebih akurat dan objektif.

- d. Tidak Ada Tindak Lanjut setelah Evaluasi Kinerja.** Tantangan lain dalam manajemen kinerja adalah penilaian yang hanya dilakukan sebagai formalitas tahunan tanpa adanya tindak lanjut konkret bagi perkembangan karyawan. Untuk mengatasi hal ini, organisasi harus menerapkan coaching dan mentoring secara berkelanjutan agar karyawan mendapatkan arahan yang jelas untuk meningkatkan kinerjanya. Selain itu, penyusunan Rencana Pengembangan Individu (Individual Development Plan - IDP) berdasarkan hasil penilaian kinerja dapat membantu karyawan memahami jalur pengembangan yang harus mereka tempuh. Agar evaluasi lebih efektif, penting untuk mengadakan sesi umpan balik dua arah secara rutin antara manajer dan karyawan. Dengan pendekatan ini, progres karyawan dapat dipantau secara berkala, dan mereka mendapatkan dukungan yang diperlukan untuk terus berkembang dalam organisasi.

Tantangan dalam penilaian kinerja dan manajemen kinerja dapat muncul dari berbagai faktor, baik dari sisi penilai, sistem, maupun karyawan itu sendiri. Namun, dengan pendekatan yang tepat seperti penggunaan metode penilaian berbasis data, pemanfaatan teknologi, keterlibatan manajer dan karyawan, serta tindak lanjut yang berkelanjutan, organisasi dapat mengoptimalkan sistem ini untuk meningkatkan produktivitas dan kinerja secara keseluruhan. Penilaian dan manajemen kinerja bukan hanya sekadar evaluasi, tetapi juga alat strategis untuk mengembangkan talenta dan memastikan pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan.

10.5. MOTIVASI DAN KINERJA

Motivasi adalah dorongan internal dan eksternal yang mengarahkan, mempertahankan, serta mengintensifkan perilaku seseorang dalam mencapai tujuan tertentu. Motivasi tidak hanya berkaitan dengan keinginan seseorang untuk bertindak, tetapi juga dengan bagaimana seseorang mempertahankan usaha dan ketekunan dalam menjalankan suatu tugas. Dalam konteks organisasi, motivasi berperan sebagai faktor krusial yang menentukan seberapa besar usaha dan dedikasi karyawan dalam menjalankan pekerjaan mereka.

Beberapa ahli mendefinisikan motivasi dengan perspektif yang beragam, namun semuanya menekankan bahwa motivasi adalah elemen fundamental dalam mendorong kinerja individu:

- a. **Dessler (2020)** menyatakan bahwa motivasi adalah kombinasi dari faktor psikologis dan lingkungan yang menentukan tingkat energi dan dedikasi seseorang terhadap pekerjaannya. Motivasi yang kuat memungkinkan individu bekerja lebih efektif dan memiliki keterlibatan yang tinggi dalam organisasi.
- b. **Bratton, Gold, Bratton, & Steele (2021)** menjelaskan bahwa motivasi dalam konteks organisasi merupakan faktor yang membentuk perilaku karyawan, yang dipengaruhi oleh insentif finansial, kepuasan kerja, serta hubungan sosial di tempat kerja.
- c. **Kearney (2018)** menyoroti bahwa dalam sektor publik, motivasi sering kali lebih dipengaruhi oleh faktor intrinsik, seperti kepuasan dalam memberikan layanan yang berarti bagi masyarakat, dibandingkan dengan insentif finansial semata.
- d. **Armstrong & Taylor (2023)** menyatakan bahwa motivasi dapat diklasifikasikan menjadi dua kategori utama: **motivasi intrinsik**, yang berasal dari kepuasan pribadi terhadap pekerjaan itu sendiri, dan **motivasi ekstrinsik**, yang dipicu oleh faktor eksternal seperti gaji, penghargaan, atau pengakuan.
- e. **DeNisi & Pritchard (2006)** menekankan bahwa motivasi adalah faktor utama dalam model manajemen kinerja, yang menjelaskan bagaimana sistem penghargaan dan evaluasi dapat meningkatkan motivasi karyawan untuk mencapai hasil yang lebih baik.

Motivasi dan kinerja memiliki hubungan yang erat dan saling mempengaruhi. Individu yang termotivasi cenderung memiliki tingkat produktivitas yang lebih tinggi, keterlibatan kerja yang lebih besar, serta kepuasan kerja yang lebih baik. Hubungan ini dapat dijelaskan melalui beberapa mekanisme:

1. **Motivasi sebagai Pendorong Produktivitas.** Motivasi yang tinggi mendorong karyawan untuk bekerja lebih giat dan efisien. **Lee (2019)** dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa karyawan yang merasa dihargai dan diberikan tujuan kerja yang jelas akan lebih terdorong untuk meningkatkan kinerjanya.
2. **Motivasi dan Ketekunan dalam Menghadapi Tantangan.** Karyawan yang memiliki motivasi tinggi lebih mampu mengatasi rintangan dalam pekerjaan mereka. **Zlate & Cucui (2015)** menunjukkan bahwa motivasi yang kuat berperan dalam meningkatkan daya tahan psikologis karyawan ketika menghadapi tekanan kerja yang tinggi.
3. **Pengaruh Motivasi terhadap Inovasi dan Kreativitas.** Motivasi intrinsik, seperti kepuasan dalam menyelesaikan tugas yang menantang, berperan dalam meningkatkan kreativitas karyawan. **Salas, Sims, & Burke (2008)** menyoroti bahwa tim yang memiliki anggota dengan motivasi tinggi cenderung lebih inovatif dalam mencari solusi atas masalah kerja.
4. **Manajemen Kinerja Berbasis Motivasi.** Organisasi yang menerapkan sistem manajemen kinerja yang baik akan mampu meningkatkan motivasi karyawan secara berkelanjutan. **Buckingham & Goodall (2015)** menjelaskan bahwa sistem

evaluasi kinerja yang efektif dapat membangun budaya kerja yang lebih positif dan meningkatkan keterlibatan karyawan.

5. **Dampak Motivasi terhadap Kepuasan Kerja dan Loyalitas Karyawan**
Karyawan yang merasa termotivasi cenderung memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi, yang pada akhirnya meningkatkan loyalitas mereka terhadap organisasi. **William (2010)** mengungkapkan bahwa organisasi dengan kebijakan yang mendukung motivasi karyawan cenderung memiliki tingkat retensi yang lebih baik dan tingkat absensi yang lebih rendah.

Motivasi adalah elemen fundamental dalam menggerakkan karyawan untuk mencapai performa terbaik mereka. Motivasi mempengaruhi perilaku dan kinerja individu dalam organisasi. Berbagai teori dan penelitian menunjukkan bahwa motivasi yang dikelola dengan baik dapat meningkatkan produktivitas, inovasi, serta kepuasan kerja karyawan. Oleh karena itu, organisasi perlu memahami faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi, baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik, guna menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi pencapaian kinerja optimal. Para ahli telah mengembangkan berbagai teori untuk menjelaskan bagaimana seseorang terdorong untuk bertindak. Berikut adalah teori-teori utama yang mendasari motivasi dan relevansinya terhadap kinerja.

1. Teori hierarki kebutuhan maslow (1943, 1954). Dikembangkan oleh: abraham maslow dalam artikelnya "a theory of human motivation" (1943) dan bukunya "motivation and personality" (1954). Eori ini menyatakan bahwa individu memiliki lima tingkatan kebutuhan yang harus dipenuhi secara berurutan.
 - a. Kebutuhan fisiologis: kebutuhan dasar seperti makanan, air, dan tempat tinggal. Dalam konteks kerja, ini bisa berupa gaji yang cukup untuk memenuhi kebutuhan hidup.
 - b. Kebutuhan keamanan: rasa aman dalam pekerjaan, termasuk kepastian kerja dan lingkungan kerja yang nyaman.
 - c. Kebutuhan sosial: hubungan interpersonal yang baik, seperti interaksi dengan rekan kerja dan rasa memiliki dalam tim.
 - d. Kebutuhan penghargaan: pengakuan dan apresiasi atas pencapaian kerja, baik dalam bentuk promosi, bonus, maupun penghargaan verbal.
 - e. Kebutuhan aktualisasi diri: keinginan untuk mencapai potensi penuh, seperti mengembangkan keterampilan baru dan mengambil tantangan yang lebih besar dalam pekerjaan.

Menurut Armstrong (2022), organisasi yang memahami hierarki kebutuhan ini dapat merancang strategi motivasi yang lebih efektif, misalnya dengan memberikan jaminan keamanan kerja atau peluang pengembangan karier untuk memenuhi kebutuhan aktualisasi diri.

2. Teori dua faktor herzberg (1959). Dikembangkan oleh: frederick herzberg dalam penelitiannya mengenai kepuasan kerja pada tahun 1959. Teori ini membagi faktor yang memengaruhi motivasi kerja menjadi dua kelompok:

- a. Faktor motivasi: faktor yang mendorong kepuasan kerja dan meningkatkan kinerja, seperti pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, dan kesempatan untuk berkembang.
- b. Faktor higienis: faktor yang jika tidak terpenuhi dapat menyebabkan ketidakpuasan, tetapi jika terpenuhi tidak serta-merta meningkatkan motivasi, seperti gaji, kebijakan perusahaan, kondisi kerja, dan hubungan dengan atasan.

Denisi & pritchard (2006) menjelaskan bahwa memahami perbedaan antara faktor motivasi dan faktor higienis membantu organisasi dalam menyusun strategi untuk meningkatkan motivasi karyawan secara berkelanjutan.

3. Teori harapan vroom (1964). Dikembangkan oleh: victor vroom dalam bukunya "work and motivation" (1964). Teori ini menyatakan bahwa motivasi seseorang bergantung pada tiga faktor:

- a. Ekspektasi (expectancy): usaha yang mereka lakukan akan meningkatkan kinerja.
- b. Instrumentalitas (instrumentality): kinerja yang baik akan menghasilkan imbalan yang diinginkan.
- c. Valensi (valence): imbalan yang diterima memiliki nilai yang penting bagi individu.

Lee (2019) meneliti bahwa organisasi yang menerapkan sistem evaluasi kinerja yang transparan dan memberikan penghargaan sesuai dengan usaha karyawan akan meningkatkan motivasi mereka berdasarkan teori ini.

4. Teori keadilan adams (1965). Dikembangkan oleh: j. Stacy adams pada tahun 1965 (adams' equity theory). Teori ini dikembangkan oleh j. Stacy adams, yang menyatakan bahwa motivasi individu dipengaruhi oleh persepsi keadilan dalam lingkungan kerja.

- a. Jika seorang karyawan merasa bahwa usaha dan hasil yang mereka peroleh sebanding dengan rekan kerja lain, maka mereka akan termotivasi untuk terus bekerja dengan baik.
- b. Sebaliknya, jika mereka merasa diperlakukan tidak adil, mereka cenderung mengalami demotivasi dan mungkin mengurangi usaha mereka.

Menurut kearney (2018), teori ini sangat penting dalam manajemen sumber daya manusia, karena menunjukkan bahwa kebijakan kompensasi dan sistem penghargaan harus diterapkan secara adil untuk menjaga motivasi dan produktivitas karyawan.

5. Teori penguatan skinner (1953, 1971). Dikembangkan oleh: b.f. skinner dalam bukunya "science and human behavior" (1953) dan "beyond freedom and dignity" (1971, skinner's reinforcement theory). B.f. skinner mengembangkan teori ini berdasarkan prinsip penguatan positif dan negatif dalam membentuk perilaku seseorang.

- Penguatan positif: memberikan penghargaan atas kinerja yang baik, seperti bonus atau promosi.
- Penguatan negatif: menghilangkan konsekuensi negatif untuk mendorong perilaku yang diinginkan, seperti mengurangi beban kerja setelah target tertentu tercapai.
- Hukuman: memberikan konsekuensi negatif atas perilaku yang tidak diinginkan untuk mencegahnya terjadi kembali.
- Penghapusan (extinction): menghentikan pemberian penguatan untuk perilaku yang tidak diinginkan, agar perilaku tersebut menghilang.

Buckingham & goodall (2015) menyoroti bahwa organisasi yang menerapkan sistem penghargaan dan pengakuan berbasis penguatan positif cenderung memiliki tingkat keterlibatan karyawan yang lebih tinggi.

6. Teori self-determination deci & ryan (1985, 2000). Dikembangkan oleh: edward l. Deci dan richard m. Ryan dalam "intrinsic motivation and self-determination in human behavior" (1985) dan "handbook of self-determination research" (2000). Teori ini menekankan bahwa motivasi berasal dari pemenuhan tiga kebutuhan psikologis dasar:

- a. Autonomi: keinginan untuk memiliki kontrol atas tindakan dan keputusan sendiri.
- b. Kompetensi: keinginan untuk merasa mampu dan berkembang dalam pekerjaan.
- c. Hubungan sosial: keinginan untuk memiliki hubungan yang positif dengan orang lain di lingkungan kerja.

Zlate & cucui (2015) menemukan bahwa organisasi yang memberikan kebebasan kepada karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan mereka dan memberikan peluang untuk berkembang cenderung memiliki karyawan dengan motivasi intrinsik yang tinggi.

7. Teori goal-setting locke & latham (1990, 2002). Dikembangkan oleh: edwin locke dan gary latham dalam "a theory of goal setting and task performance" (1990) dan "building a practically useful theory of goal setting and task motivation" (2002). Teori ini menyatakan bahwa tujuan yang spesifik dan menantang akan lebih efektif dalam meningkatkan motivasi dibandingkan dengan tujuan yang samar atau mudah.

- a. Tujuan yang spesifik dan menantang meningkatkan motivasi lebih baik daripada tujuan yang samar atau terlalu mudah.

- b. Komitmen terhadap tujuan diperkuat jika individu merasa memiliki tujuan tersebut.
- c. Umpan balik yang jelas membantu individu mengetahui sejauh mana mereka telah mencapai tujuannya dan bagaimana mereka dapat meningkatkannya.

Dalam penelitian salas, sims, & burke (2008), karyawan yang diberikan tujuan kerja yang jelas dan mendapatkan umpan balik yang berkala menunjukkan peningkatan kinerja yang signifikan.

Berbagai teori motivasi memberikan perspektif yang berbeda dalam memahami bagaimana individu terdorong untuk bekerja dengan baik. Maslow dan herzberg menekankan kebutuhan dan faktor kepuasan kerja, vroom dan adams membahas harapan serta keadilan dalam organisasi, sementara skinner dan deci & ryan menyoroti bagaimana perilaku dapat diperkuat dengan strategi yang tepat. Dalam praktiknya, tidak ada satu teori yang paling unggul, melainkan organisasi perlu mengombinasikan berbagai pendekatan sesuai dengan karakteristik karyawan dan budaya kerja agar dapat menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi dan meningkatkan kinerja secara optimal.

Motivasi adalah dorongan internal dan eksternal yang membuat seseorang bertindak untuk mencapai tujuan tertentu. Banyak faktor yang memengaruhi tingkat motivasi seseorang, baik dari dalam diri individu maupun dari lingkungan eksternal. Para ahli telah mengidentifikasi berbagai faktor yang dapat memengaruhi motivasi, yang pada akhirnya berdampak pada kinerja individu di tempat kerja. Motivasi memiliki peran yang sangat penting dalam mendorong individu dan tim untuk mencapai kinerja optimal dalam suatu organisasi. Tidak hanya memberikan dorongan bagi individu untuk bekerja lebih keras, tetapi juga menciptakan sinergi dalam tim sehingga tujuan bersama dapat dicapai dengan lebih efektif.

1. Faktor Internal yang Mempengaruhi Motivasi.

Faktor internal berasal dari dalam individu dan memengaruhi bagaimana seseorang merespons pekerjaannya. Salah satu faktor utama adalah kebutuhan dasar dan psikologis sebagaimana dijelaskan oleh Maslow (1943). Menurutnya, individu memiliki kebutuhan yang harus dipenuhi, mulai dari kebutuhan fisiologis hingga aktualisasi diri. Jika kebutuhan dasar seperti makanan dan keamanan tidak terpenuhi, maka motivasi untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi akan terganggu. Sebagai contoh, seorang karyawan dengan gaji rendah mungkin lebih fokus mencari pekerjaan lain daripada meningkatkan kinerjanya di tempat kerja saat ini.

Selain itu, persepsi individu tentang keadilan juga berperan penting dalam motivasi. Teori Keadilan dari Adams (1965) menyatakan bahwa individu membandingkan usaha dan imbalan yang diterima dengan orang lain. Jika merasa diperlakukan tidak adil, motivasi mereka bisa menurun. Sebagai contoh, jika dua karyawan dengan pekerjaan serupa memiliki gaji yang berbeda, karyawan dengan gaji lebih rendah akan merasa kurang termotivasi.

Ekspektasi dan keyakinan diri juga berpengaruh terhadap motivasi seseorang. Victor Vroom (1964) dalam teori harapannya menjelaskan bahwa individu akan lebih termotivasi jika mereka percaya bahwa usaha yang mereka lakukan akan menghasilkan hasil yang diinginkan. Jika seorang karyawan yakin bahwa bekerja keras akan menghasilkan promosi atau bonus, ia akan lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerja.

Motivasi individu dalam organisasi terbagi menjadi motivasi **intrinsik** dan **ekstrinsik** (Deci & Ryan, 1985). Motivasi intrinsik didorong oleh rasa ingin tahu, kepuasan, dan keinginan berkembang, sementara motivasi ekstrinsik berasal dari insentif eksternal seperti penghargaan atau tekanan. Misalnya, karyawan dengan motivasi intrinsik bekerja karena menikmati pekerjaannya, sedangkan yang bermotivasi ekstrinsik lebih termotivasi oleh bonus atau promosi.

Menurut **Expectancy Theory** (Vroom, 1964), individu bekerja lebih baik jika yakin usahanya menghasilkan kinerja baik dan imbalan yang diharapkan. Jika usaha dihargai, motivasi meningkat. Misalnya, sales executive yang tahu pencapaiannya dihargai dengan komisi tinggi akan lebih giat mencari pelanggan.

Dalam tim, motivasi menentukan keberhasilan kerja sama. **Goal-Setting Theory** (Locke & Latham, 1990) menjelaskan bahwa tujuan yang jelas dan menantang tetapi realistis meningkatkan motivasi dan strategi kerja. Misalnya, tim pengembangan produk dengan target peluncuran enam bulan lebih fokus dibanding tim tanpa tujuan jelas.

Selain itu, teori Social Cognitive Theory dari Bandura (1986) menjelaskan bahwa motivasi dalam tim juga dapat diperkuat melalui role modeling atau pembelajaran sosial. Jika seorang anggota tim melihat rekan kerjanya bekerja keras dan mendapatkan apresiasi, ia akan lebih termotivasi untuk melakukan hal yang sama. Sebagai contoh, dalam sebuah tim pemasaran, jika seorang anggota tim berhasil menciptakan strategi promosi yang sukses dan mendapatkan penghargaan dari manajemen, anggota tim lainnya akan terdorong untuk mengembangkan strategi serupa agar mendapatkan apresiasi yang sama.

Motivasi individu dan tim dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik dari dalam diri maupun dari lingkungan organisasi. Faktor individu mencakup berbagai aspek seperti kebutuhan dan tujuan pribadi, kompetensi dan keterampilan, serta pengalaman dan harapan. Individu yang merasa mampu dalam pekerjaannya akan lebih termotivasi dibandingkan mereka yang merasa tidak memiliki keterampilan yang cukup. Pengalaman positif dalam pekerjaan juga berkontribusi terhadap motivasi seseorang untuk melanjutkan kinerja yang baik.

2. Faktor Eksternal (Lingkungan dan Organisasi)

Motivasi individu dalam bekerja tidak hanya dipengaruhi oleh faktor internal, tetapi juga oleh lingkungan eksternal dan organisasi tempat mereka bekerja. Berbagai

elemen dalam organisasi dapat meningkatkan atau justru menghambat motivasi karyawan, seperti gaya kepemimpinan, sistem penghargaan, dan budaya kerja.

- a. **Gaya Kepemimpinan.** Menurut **Teori Path-Goal** yang dikemukakan oleh House (1971), kepemimpinan yang memberikan arahan yang jelas, dukungan yang memadai, dan penghargaan yang tepat dapat meningkatkan motivasi karyawan. Pemimpin yang mampu memberikan umpan balik positif dan mengakui pencapaian karyawan akan mendorong mereka untuk bekerja lebih baik. Sebaliknya, kepemimpinan yang otoriter dan kurang mendukung dapat menurunkan semangat kerja.
- b. **Sistem Penghargaan dan Insentif. Teori Penguatan (Reinforcement Theory)** yang dikembangkan oleh Skinner (1953) menjelaskan bahwa perilaku seseorang dapat diperkuat melalui pemberian penghargaan atau hukuman. Jika perusahaan memberikan bonus kepada karyawan berprestasi, maka karyawan lain akan lebih terdorong untuk meningkatkan kinerjanya agar mendapatkan penghargaan serupa. Insentif finansial maupun non-finansial, seperti promosi atau pengakuan publik, berperan besar dalam menjaga dan meningkatkan motivasi kerja.
- c. **Budaya Organisasi.** Menurut **Schein (1985)**, budaya organisasi yang positif dan mendukung akan meningkatkan motivasi intrinsik karyawan. Jika budaya kerja suatu perusahaan menekankan kolaborasi, inovasi, dan kesejahteraan karyawan, maka individu lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaik bagi perusahaan. Sebaliknya, lingkungan kerja yang penuh tekanan dan kurang menghargai karyawan dapat menyebabkan turunnya semangat kerja.

Selain faktor-faktor tersebut, organisasi secara keseluruhan juga memiliki peran besar dalam membentuk motivasi karyawan. Pemimpin yang inspiratif dan mampu memberikan dukungan emosional serta profesional akan meningkatkan keterlibatan dan motivasi anggota tim. Sistem penghargaan yang adil dan transparan akan membuat karyawan merasa dihargai, sehingga mereka lebih terdorong untuk bekerja keras. Sebagai contoh, perusahaan seperti **Google dan Microsoft** dikenal memiliki budaya kerja yang sangat memotivasi karyawan melalui program inovasi, fleksibilitas kerja, serta sistem penghargaan yang menarik. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif serta sistem yang mendukung pengembangan karyawan, individu dan tim akan lebih terdorong untuk memberikan kinerja terbaik mereka.

Motivasi tidak muncul secara tiba-tiba, melainkan melalui tahapan yang saling berhubungan. Setiap individu mengalami proses yang berbeda dalam menemukan, mengembangkan, dan mempertahankan motivasi mereka. Dalam dunia kerja, tahapan ini menjadi faktor penentu apakah seseorang akan bekerja dengan penuh semangat atau justru kehilangan gairah dalam menjalankan tugasnya. Pemahaman tentang

tahapan motivasi sangat penting bagi manajer dan pemimpin organisasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang dapat meningkatkan kinerja karyawan.

1. **Tahap Stimulasi.** Motivasi dimulai ketika individu mendapatkan rangsangan dari faktor internal atau eksternal. Karyawan yang melihat peluang promosi atau mendapatkan penghargaan dari perusahaan akan lebih terdorong untuk meningkatkan kinerjanya.
2. **Tahap Arah dan Fokus.** Setelah terstimulasi, individu menentukan tujuan dan cara mencapainya. Karyawan yang ingin mendapatkan kenaikan jabatan akan mulai mengembangkan keterampilan dan meningkatkan produktivitas kerja mereka.
3. **Tahap Intensitas Usaha.** Pada tahap ini, individu mulai mengerahkan usaha yang lebih besar dalam bekerja. Karyawan yang termotivasi akan lebih disiplin, bekerja dengan giat, dan menunjukkan kinerja yang lebih tinggi dibandingkan mereka yang tidak memiliki motivasi.
4. **Tahap Persistensi.** Motivasi yang kuat akan mendorong individu untuk terus mempertahankan dan meningkatkan kinerja mereka dalam jangka panjang. Karyawan yang tetap konsisten dalam memberikan hasil yang baik cenderung mendapatkan pengakuan dan promosi dari perusahaan

Kompensasi berperan penting dalam memengaruhi motivasi karyawan, mencakup gaji, insentif, bonus, tunjangan, serta penghargaan non-moneter. Berbagai teori menjelaskan bagaimana kompensasi yang tepat dapat meningkatkan kinerja individu dan organisasi:

- a. Pemenuh Kebutuhan Dasar (Maslow, 1943). Hierarchy of Needs Theory menyatakan bahwa gaji dan tunjangan memenuhi kebutuhan fisiologis dan keamanan karyawan, memungkinkan mereka bekerja dengan lebih fokus.
- b. Penguat Perilaku (Skinner, 1953). Reinforcement Theory menekankan bahwa penghargaan seperti bonus memperkuat perilaku positif, mendorong karyawan meningkatkan kinerjanya.
- c. Faktor Keadilan (Adams, 1965). Equity Theory menjelaskan bahwa persepsi keadilan dalam kompensasi memengaruhi motivasi; ketidakadilan dapat menurunkan semangat kerja.
- d. Faktor Harapan (Vroom, 1964). Expectancy Theory menyoroti bahwa motivasi bergantung pada keyakinan bahwa usaha akan menghasilkan kinerja yang baik dan kompensasi yang sesuai.
- e. Kepuasan Kerja (Herzberg, 1959). Two-Factor Theory mengungkapkan bahwa gaji termasuk hygiene factors, yang jika tidak memadai dapat menyebabkan ketidakpuasan, meskipun bukan satu-satunya faktor pendorong motivasi.
- f. Penggerak Kinerja (Lazear, 2000). Studi Lazear menunjukkan bahwa sistem insentif berbasis produktivitas meningkatkan efisiensi dan motivasi kerja secara signifikan.

Dengan menerapkan sistem kompensasi yang adil, transparan, dan berbasis kinerja, perusahaan dapat meningkatkan motivasi dan produktivitas karyawan secara berkelanjutan.

Dalam memahami hubungan antara motivasi dan kompensasi, perlu adanya landasan teoretis yang menjelaskan mengapa kompensasi dapat memengaruhi motivasi individu dalam suatu organisasi. Para ahli telah mengembangkan berbagai pendekatan yang menjelaskan dasar-dasar psikologis dan ekonomi yang menghubungkan kedua konsep ini. Berikut adalah beberapa dasar utama yang menjadi landasan dalam hubungan motivasi dan kompensasi:

- a. Teori Insentif Ekonomi. Teori ini menyatakan bahwa manusia bertindak secara rasional untuk memaksimalkan manfaat yang mereka terima. Dalam konteks pekerjaan, kompensasi yang menarik akan memotivasi karyawan untuk bekerja lebih giat dan meningkatkan hasil kerja mereka.
- b. Teori Psikologis dan Motivasi Intrinsik. Selain faktor ekonomi, psikologi juga berperan dalam menghubungkan kompensasi dan motivasi. Karyawan yang merasa dihargai melalui kompensasi akan memiliki motivasi intrinsik yang lebih tinggi untuk memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi.
- c. Teori Manajemen Sumber Daya Manusia. Dalam prinsip Human Resource Management, kompensasi tidak hanya berfungsi sebagai alat untuk menarik dan mempertahankan karyawan, tetapi juga sebagai strategi untuk meningkatkan kepuasan kerja, loyalitas, dan produktivitas mereka.
- d. Teori Kepuasan Kerja dan Produktivitas. Banyak penelitian menunjukkan bahwa kepuasan terhadap kompensasi berbanding lurus dengan motivasi dan produktivitas karyawan. Karyawan yang merasa diberi kompensasi yang layak cenderung lebih bersemangat dan berkomitmen terhadap pekerjaannya.

Strategi motivasi merupakan pendekatan yang digunakan untuk meningkatkan semangat, produktivitas, dan komitmen individu serta tim dalam organisasi. Strategi ini didasarkan pada berbagai teori motivasi yang telah dikemukakan oleh para ahli serta penelitian tentang kinerja dalam lingkungan kerja.

Sistem Penghargaan dan Insentif. Strategi motivasi yang efektif dapat diterapkan melalui pemberian penghargaan dan insentif yang adil. Berdasarkan pandangan DeNisi & Pritchard (2006), penghargaan yang tepat dapat meningkatkan motivasi dan kinerja individu karena menciptakan hubungan langsung antara usaha yang diberikan dengan hasil yang diperoleh. Penghargaan ini dapat berupa kompensasi finansial, pengakuan, promosi, atau kesempatan pengembangan diri. Selain itu, Lee (2019) menjelaskan bahwa sistem penghargaan yang transparan dan berbasis kinerja dapat memperkuat persepsi keadilan dalam organisasi, yang pada akhirnya meningkatkan motivasi intrinsik dan ekstrinsik karyawan.

Lingkungan Kerja yang Kondusif. Menciptakan lingkungan kerja yang positif juga merupakan strategi motivasi yang penting. Armstrong (2022) menekankan bahwa

budaya kerja yang mendukung komunikasi terbuka, kolaborasi, dan dukungan dari atasan serta rekan kerja dapat meningkatkan motivasi secara signifikan. Sutherland (2017) menambahkan bahwa fleksibilitas dalam bekerja, seperti sistem kerja hybrid atau pengaturan jam kerja yang lebih fleksibel, dapat membantu karyawan merasa lebih dihargai dan memiliki kontrol atas pekerjaannya, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan motivasi.

Gaya Kepemimpinan yang Mendukung. Kepemimpinan memainkan peran penting dalam membangun motivasi karyawan. Ulrich & Dulebohn (2015) menyoroti bahwa kepemimpinan yang berorientasi pada pengembangan karyawan dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan profesional dan personal. Pemimpin yang mampu memberikan arahan yang jelas, memberikan umpan balik yang konstruktif, serta menunjukkan empati terhadap kebutuhan karyawan akan meningkatkan keterlibatan dan motivasi mereka dalam bekerja.

Kesempatan Pengembangan Karier dan Pelatihan. Memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan keterampilan dan karier mereka juga merupakan strategi yang dapat meningkatkan motivasi. Salas, Sims, & Burke (2008) menjelaskan bahwa karyawan yang memiliki kesempatan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka akan lebih termotivasi untuk mencapai hasil yang lebih baik. Perusahaan yang berinvestasi dalam program pelatihan dan pengembangan tidak hanya meningkatkan kompetensi karyawannya, tetapi juga membangun loyalitas serta motivasi jangka panjang.

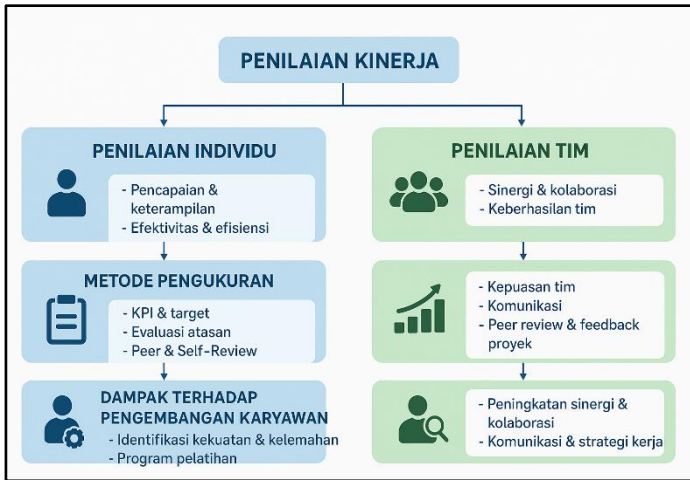
Hubungan Kerja yang Harmonis. Membangun hubungan kerja yang baik dan menciptakan atmosfer kerja yang positif juga merupakan strategi motivasi yang penting. Kearney (2018) menekankan bahwa hubungan sosial yang baik di tempat kerja dapat meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi individu. Ketika karyawan merasa dihargai, didukung, dan memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja serta manajemen, mereka cenderung lebih termotivasi untuk memberikan kinerja terbaik.

Dengan menerapkan berbagai strategi motivasi yang berbasis pada teori dan penelitian, organisasi dapat meningkatkan kinerja individu dan tim, menciptakan lingkungan kerja yang produktif, serta memastikan keberlanjutan pertumbuhan perusahaan

10.6. INTISARI

Penilaian kinerja merupakan instrumen strategis dalam manajemen sumber daya manusia yang berfungsi untuk mengukur efektivitas kontribusi individu maupun tim terhadap pencapaian tujuan organisasi. Ilustrasi penilaian kinerja di atas menggambarkan dua pendekatan utama, yaitu penilaian kinerja individu dan penilaian kinerja tim, yang memiliki orientasi evaluasi serta metode pengukuran yang berbeda namun saling melengkapi.

Penilaian kinerja individu merupakan salah satu komponen penting dalam manajemen kinerja yang bertujuan untuk mengukur kontribusi seorang karyawan terhadap



Gambar 10.1: Penilaian Kinerja

pencapaian tujuan organisasi. Dalam praktiknya, terdapat berbagai metode yang dapat digunakan untuk menilai kinerja individu, yang masing-masing memiliki keunggulan dalam memberikan gambaran menyeluruh atas efektivitas kerja karyawan.

a. **Pertama**, metode *Key Performance*

Indicators (KPI) merupakan salah satu teknik yang paling umum digunakan. KPI adalah seperangkat indikator kuantitatif yang dirancang untuk mengukur pencapaian target tertentu dalam periode waktu yang telah ditentukan. Armstrong (2022) menjelaskan bahwa KPI harus memenuhi prinsip SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound*) agar dapat memberikan hasil evaluasi yang objektif, relevan, dan selaras dengan sasaran organisasi. Dengan pendekatan ini, penilaian kinerja individu dapat dilakukan secara terstruktur, serta menjadi dasar dalam menentukan kebutuhan pelatihan, pengembangan karir, maupun pemberian penghargaan.

- b. **Kedua**, *Objectives and Key Results* (OKR) adalah metode penilaian yang berfokus pada tujuan aspiratif (*objectives*) yang bersifat kualitatif dan hasil kunci (*key results*) yang terukur. OKR membantu memastikan adanya penyelarasan antara tujuan individu dengan visi organisasi, sekaligus memberikan dorongan motivasional melalui *stretch goals*. Troian et al. (2022) dalam tinjauan literturnya menyebutkan bahwa OKR bersifat dinamis, karena biasanya ditinjau dalam siklus kuartalan, sehingga memungkinkan organisasi melakukan evaluasi cepat serta adaptasi strategi secara lebih lincah. Dengan demikian, penerapan OKR tidak hanya mengukur pencapaian, tetapi juga mendorong keterlibatan karyawan dalam proses pencapaian sasaran.
- c. **Ketiga**, pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC) yang diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton (1996) juga dapat diadaptasi untuk menilai kinerja individu. BSC menilai kinerja dari empat perspektif, yaitu finansial, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Walaupun pada awalnya dikembangkan untuk tingkat organisasi, BSC dapat digunakan dalam evaluasi individu dengan

cara menghubungkan tujuan personal dengan keempat perspektif tersebut. Dengan demikian, penilaian kinerja tidak hanya berfokus pada hasil keuangan, tetapi juga pada kontribusi terhadap peningkatan proses kerja, pembelajaran individu, dan nilai bagi pelanggan.

- d. **Keempat**, metode *360-degree feedback* merupakan pendekatan yang mengumpulkan informasi kinerja dari berbagai pihak, termasuk atasan, rekan kerja sejawat, bawahan, bahkan penilaian diri sendiri. Brett dan Atwater (2001) menunjukkan bahwa metode ini mampu memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai perilaku dan kinerja seseorang, sekaligus meningkatkan kesadaran diri karyawan terhadap kekuatan dan area yang perlu dikembangkan. Evaluasi berbasis multi-sumber ini efektif digunakan sebagai dasar program pengembangan keterampilan interpersonal dan kolaboratif.
- e. **Kelima**, metode *Management by Objectives* (MBO) juga masih relevan sebagai instrumen penilaian kinerja individu. MBO melibatkan partisipasi aktif antara atasan dan bawahan dalam menetapkan tujuan kerja yang jelas, spesifik, dan terukur. Dessler (2023) menegaskan bahwa keterlibatan karyawan dalam proses penetapan sasaran meningkatkan komitmen terhadap pencapaian tujuan, sekaligus memperkuat keselarasan antara tujuan personal dan strategi organisasi.

Metode-metode di atas dapat digunakan secara terintegrasi sesuai kebutuhan organisasi, misalnya menggabungkan OKR dan KPI untuk menetapkan tujuan aspiratif sekaligus menjaga pengendalian operasional, atau menggunakan 360° feedback untuk memperkaya data dari KPI maupun OKR. Pendekatan ini memperkuat evaluasi kinerja individu dengan menyeimbangkan hasil, perilaku, dan pengembangan. Penilaian dapat dilakukan melalui KPI yang kuantitatif, OKR yang aspiratif dan adaptif, Balanced Scorecard yang strategis dan holistik, 360-degree feedback yang multi-sumber, serta MBO yang berbasis partisipasi. Penerapan metode yang tepat atau kombinasi keduanya memberi gambaran komprehensif tentang kinerja individu sekaligus mendukung pengembangan kompetensi dan pencapaian tujuan organisasi berkelanjutan.

Tabel 10.2: Perbandingan Metode Penilaian Kinerja

Metode	Fokus Utama	Kelebihan Akademik / Praktis
KPI	Pencapaian target spesifik (SMART)	Objektif, terukur, sesuai strategi organisasi
OKR	Tujuan aspiratif + hasil kunci terukur	Memotivasi, selaras, adaptif, sering ditinjau ulang
Balanced Scorecard	Multi-perspektif strategis	Holistik, mengaitkan aspek finansial ke pembelajaran/proses
360° Feedback	Persepsi multi-sumber terhadap individu	Komprehensif, baik untuk pengembangan kompetensi
MBO	Kolaborasi atasan-bawahan dalam sasaran	Meningkatkan komitmen dan keselarasan tujuan

Setelah membahas penilaian kinerja individu yang berfokus pada pencapaian personal, penting pula untuk melihat bagaimana kinerja dinilai dalam konteks kolektif. Dalam organisasi modern, keberhasilan tidak hanya ditentukan oleh kontribusi perorangan, tetapi juga oleh kemampuan tim dalam bekerja sama untuk mencapai tujuan strategis. Oleh karena itu, **penilaian kinerja tim** menjadi semakin relevan seiring meningkatnya ketergantungan organisasi pada kerja kolaboratif. Berbeda dengan penilaian individu yang menitikberatkan pada hasil personal, penilaian kinerja tim lebih menekankan efektivitas sinergi, komunikasi, dan pencapaian kolektif dari sekelompok karyawan. Untuk itu, terdapat berbagai metode yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja tim, masing-masing memberikan perspektif berbeda namun saling melengkapi.

- a. **Pertama**, metode *Key Performance Indicators* (KPI) dapat diterapkan pada tingkat tim dengan merumuskan indikator yang relevan terhadap pencapaian tujuan kelompok. Armstrong (2022) menekankan bahwa KPI yang dirancang pada tingkat tim harus selaras dengan target organisasi sekaligus merefleksikan capaian kolektif, seperti produktivitas tim, kualitas output, atau tingkat kepuasan pelanggan. Dengan KPI, organisasi dapat menilai kinerja tim secara terukur dan konsisten terhadap standar yang telah ditentukan.
- b. **Kedua**, pendekatan *Objectives and Key Results* (OKR) juga efektif digunakan dalam menilai tim. OKR menekankan tujuan aspiratif tim yang bersifat kualitatif, serta hasil kunci yang dapat diukur untuk menilai kemajuan pencapaian tujuan tersebut. Troian et al. (2022) menegaskan bahwa penerapan OKR pada tingkat tim meningkatkan keterlibatan dan akuntabilitas anggota, karena setiap anggota berkontribusi terhadap tujuan kolektif yang lebih besar. Selain itu, siklus peninjauan OKR yang singkat (biasanya kuartalan) memungkinkan evaluasi tim lebih adaptif dan responsif terhadap perubahan lingkungan bisnis.
- c. **Ketiga**, *Balanced Scorecard* (BSC) dapat digunakan untuk menilai kinerja tim dengan cara menghubungkan tujuan kolektif tim ke dalam empat perspektif utama: finansial, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Kaplan dan Norton (1996) menyatakan bahwa BSC mendorong organisasi untuk menilai kinerja tidak hanya dari sudut pandang hasil keuangan, tetapi juga dari kontribusi tim dalam meningkatkan proses kerja, menciptakan nilai bagi pelanggan, dan mengembangkan kemampuan jangka panjang. Dengan demikian, BSC memberikan kerangka kerja yang komprehensif dalam menilai efektivitas tim secara strategis.
- d. **Keempat**, metode *360-degree feedback* juga dapat diadaptasi dalam konteks tim. Evaluasi tim melalui 360-degree feedback menggabungkan masukan dari berbagai pihak, termasuk anggota tim sendiri, pemimpin tim, serta pihak eksternal seperti klien atau unit kerja lain yang berinteraksi dengan tim. Brett dan Atwater (2001) menekankan bahwa penggunaan feedback multi-sumber dapat meningkatkan akurasi penilaian dan persepsi keadilan, serta mendorong tim untuk memperbaiki

komunikasi, membangun kepercayaan, dan memperkuat koordinasi dalam mencapai hasil bersama.

- e. **Kelima**, pendekatan *Management by Objectives* (MBO) juga relevan digunakan dalam menilai kinerja tim. Dalam MBO, pemimpin dan anggota tim secara bersama-sama menetapkan tujuan kolektif yang terukur, kemudian menilai pencapaian tim berdasarkan hasil yang telah ditetapkan. Dessler (2020) menyatakan bahwa MBO tidak hanya meningkatkan akuntabilitas tim, tetapi juga memperkuat motivasi melalui keterlibatan aktif seluruh anggota dalam proses perumusan tujuan dan evaluasi kinerja.

Metode penilaian kinerja tim mencakup berbagai pendekatan yang dapat digunakan sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik organisasi. KPI, misalnya, berorientasi pada capaian terukur yang memungkinkan tim dievaluasi secara objektif berdasarkan target yang telah ditentukan. Sementara itu, OKR berperan dalam mendorong tim mencapai tujuan aspiratif yang bersifat kualitatif, dengan hasil kunci yang terukur sebagai indikator pencapaian. Balanced Scorecard kemudian menambahkan dimensi strategis, dengan menilai kinerja tim tidak hanya dari sisi finansial, tetapi juga dari perspektif pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Selain itu, metode 360-degree feedback memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai dinamika kerja tim melalui masukan dari berbagai pihak yang terlibat. Pendekatan ini memungkinkan adanya evaluasi multi-sumber yang dapat mengungkap kekuatan serta kelemahan kolaboratif, sehingga menjadi dasar bagi perbaikan komunikasi dan koordinasi. Di sisi lain, *Management by Objectives* (MBO) menekankan partisipasi kolektif dalam penetapan tujuan, yang tidak hanya memperkuat akuntabilitas tim, tetapi juga meningkatkan komitmen bersama dalam pencapaian sasaran yang telah disepakati.

Penerapan metode-metode tersebut secara integratif dapat memberikan gambaran yang menyeluruh mengenai efektivitas kerja tim. Tidak hanya aspek hasil yang terukur, tetapi juga dimensi aspirasi, strategi, komunikasi, dan partisipasi dapat dinilai secara seimbang. Dengan demikian, organisasi tidak hanya memperoleh pemahaman tentang capaian tim, melainkan juga memperoleh dasar yang kuat untuk meningkatkan sinergi, memperbaiki pola interaksi, serta memperkuat efektivitas kolaboratif dalam jangka panjang.

BAB 11

KOMPENSASI

Kompensasi merupakan elemen kunci dalam manajemen sumber daya manusia yang berperan besar dalam memotivasi karyawan, meningkatkan kinerja, dan mempertahankan talenta terbaik dalam suatu organisasi. Secara umum, kompensasi dapat didefinisikan sebagai imbalan yang diterima karyawan sebagai balasan atas kontribusi mereka terhadap perusahaan. Imbalan ini bisa berbentuk finansial maupun non-finansial, yang dirancang untuk memberikan penghargaan kepada karyawan atas pekerjaan yang mereka lakukan.

Menurut **Milkovich, Newman, & Gerhart (2014)**, kompensasi adalah semua bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atas usaha dan kinerja mereka dalam organisasi. Mereka menekankan bahwa kompensasi tidak hanya mencakup gaji dan insentif, tetapi juga berbagai manfaat tambahan yang diberikan perusahaan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan.

Gomez-Mejia, Berrone, & Franco-Santos (2014) menjelaskan bahwa kompensasi adalah mekanisme strategis yang digunakan organisasi untuk menarik, mempertahankan, dan memotivasi tenaga kerja mereka. Mereka berpendapat bahwa sistem kompensasi yang efektif harus sejalan dengan strategi bisnis organisasi dan memberikan keseimbangan antara kepentingan perusahaan dan kesejahteraan karyawan.

Selain itu, **Balkin & Gomez-Mejia (1987)** menyoroti pentingnya pendekatan kontingensi dalam strategi kompensasi. Mereka berpendapat bahwa sistem kompensasi harus disesuaikan dengan faktor-faktor eksternal seperti kondisi ekonomi, industri, dan kompetisi, serta faktor internal seperti budaya perusahaan dan tujuan strategis organisasi.

Dalam perspektif ekonomi, **Baker, Jensen, & Murphy (1988)** menjelaskan bahwa kompensasi juga berfungsi sebagai insentif yang mendorong perilaku karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Mereka menyoroti hubungan antara kompensasi dan produktivitas, di mana sistem penghargaan yang tepat dapat meningkatkan efisiensi dan kinerja individu maupun tim.

Menurut **Bratton, Gold, Bratton, & Steele (2021)**, kompensasi memiliki dimensi ekonomi dan sosial. Dari segi ekonomi, kompensasi adalah alat yang digunakan untuk menarik dan mempertahankan tenaga kerja dalam kondisi pasar tenaga kerja yang kompetitif. Dari perspektif sosial, kompensasi mencerminkan nilai

dan norma dalam suatu organisasi serta berfungsi sebagai bentuk pengakuan terhadap kontribusi karyawan. Mereka juga menekankan pentingnya keadilan internal dan eksternal dalam sistem kompensasi agar tidak menimbulkan ketidakpuasan di antara karyawan.

Dessler (2020) menegaskan bahwa kompensasi bukan hanya sekadar alat untuk membayar karyawan, tetapi juga sebagai strategi yang dapat meningkatkan motivasi dan produktivitas kerja. Menurutnya, sistem kompensasi yang baik harus mempertimbangkan aspek keadilan, daya saing di pasar tenaga kerja, dan efektivitas dalam mendorong kinerja karyawan. Dessler juga menekankan bahwa kompensasi yang tepat dapat meningkatkan retensi karyawan dan mengurangi turnover yang berdampak pada stabilitas organisasi.

Sementara itu, **Armstrong & Taylor (2023)** menguraikan bahwa kompensasi terdiri dari berbagai bentuk, termasuk gaji dasar, tunjangan, insentif berbasis kinerja, serta manfaat non-moneter seperti pengakuan dan kesempatan pengembangan karier. Mereka berpendapat bahwa kompensasi yang efektif harus selaras dengan strategi sumber daya manusia organisasi dan memperhatikan kebutuhan serta harapan karyawan agar tetap kompetitif di pasar tenaga kerja.

Dari berbagai definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa kompensasi bukan sekadar gaji atau insentif yang diberikan kepada karyawan, tetapi juga mencakup berbagai bentuk penghargaan yang bertujuan untuk meningkatkan motivasi, loyalitas, dan kinerja. Dengan sistem kompensasi yang adil dan kompetitif, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif serta menarik dan mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas.

TUJUAN, TEORI, DAN JENIS KOMPENSASI

Kompensasi memiliki peran strategis dalam organisasi, tidak hanya sebagai alat untuk memberikan penghargaan kepada karyawan tetapi juga sebagai mekanisme untuk mencapai berbagai tujuan bisnis. Menurut **Dessler (2020)**, tujuan utama kompensasi adalah menarik dan mempertahankan karyawan berkualitas, meningkatkan motivasi kerja, serta mendorong kinerja optimal yang selaras dengan strategi organisasi. Dengan sistem kompensasi yang tepat, perusahaan dapat memastikan bahwa karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaik mereka.

Selain itu, **Armstrong & Taylor (2023)** menekankan bahwa kompensasi yang dirancang dengan baik dapat meningkatkan kepuasan kerja, memperkuat loyalitas karyawan, dan mengurangi tingkat turnover. Kompensasi juga berfungsi sebagai sarana untuk memastikan keadilan internal dan eksternal dalam organisasi. Keuntungan lainnya adalah meningkatnya produktivitas serta efektivitas kerja, karena karyawan yang mendapatkan penghargaan yang sesuai cenderung lebih berkomitmen terhadap pekerjaannya.

Dari perspektif yang lebih luas, **Bratton, Gold, Bratton, & Steele (2021)** menjelaskan bahwa manfaat kompensasi tidak hanya dirasakan oleh individu, tetapi juga oleh organisasi secara keseluruhan. Mereka menyatakan bahwa sistem kompensasi yang transparan dan kompetitif dapat meningkatkan citra perusahaan di pasar tenaga kerja, menjadikannya lebih menarik bagi calon karyawan berkualitas. Selain itu, kompensasi yang dirancang dengan mempertimbangkan aspek keadilan sosial dapat membantu membangun budaya kerja yang positif dan harmonis.

Dalam kajian manajemen sumber daya manusia, kompensasi telah dikembangkan berdasarkan berbagai teori yang menjelaskan bagaimana dan mengapa karyawan merespons sistem penghargaan. **Teori Ekuitas**, yang dikemukakan oleh **Adams (1963)** dan didukung oleh **Armstrong (2022)**, menyatakan bahwa karyawan akan membandingkan imbalan yang mereka terima dengan orang lain dalam organisasi. Jika mereka merasa diperlakukan tidak adil, maka motivasi dan kinerja mereka akan menurun. Oleh karena itu, perusahaan harus memastikan bahwa kompensasi bersifat adil dan kompetitif.

Sementara itu, **Dessler (2020)** membahas **Teori Penguatan (Reinforcement Theory)** yang dikembangkan oleh **Skinner (1953)**. Teori ini menyatakan bahwa perilaku karyawan dapat diperkuat melalui pemberian penghargaan atau hukuman. Dengan memberikan kompensasi yang menarik, perusahaan dapat mendorong perilaku positif, seperti peningkatan produktivitas dan keterlibatan karyawan.

Dari perspektif lain, **Bratton et al. (2021)** menyoroti **Teori Harapan (Expectancy Theory)** yang diperkenalkan oleh **Vroom (1964)**. Teori ini berpendapat bahwa karyawan akan bekerja lebih keras jika mereka yakin bahwa usaha yang mereka lakukan akan menghasilkan kinerja yang baik dan pada akhirnya dihargai dengan kompensasi yang sesuai. Oleh karena itu, kompensasi yang berbasis kinerja menjadi salah satu strategi yang efektif dalam meningkatkan motivasi kerja.

Selain itu, **Teori Agensi (Agency Theory)** yang dikemukakan oleh **Jensen & Meckling (1976)** dan dikembangkan lebih lanjut oleh **Baker, Jensen, & Murphy (1988)** menyoroti pentingnya kompensasi dalam mengatasi konflik kepentingan antara manajer dan karyawan. Dalam teori ini, sistem kompensasi berbasis insentif dianggap sebagai cara yang efektif untuk memastikan bahwa karyawan bertindak sesuai dengan kepentingan pemegang saham dan tujuan organisasi.

Kompensasi dapat dikategorikan ke dalam beberapa jenis, tergantung pada bentuk dan tujuannya. Gerhart & Rynes (2003) dan **Dessler (2020)** mengklasifikasikan kompensasi menjadi dua kategori utama, yaitu **kompensasi finansial** dan **kompensasi non-finansial**.

1. Kompensasi Finansial

- a. **Kompensasi Finansial Langsung:** Termasuk gaji pokok, upah, bonus, komisi, dan insentif berbasis kinerja. Menurut **Armstrong (2022)**, kompensasi finansial

langsung merupakan faktor utama dalam menarik dan mempertahankan tenaga kerja berkualitas.

- b. **Kompensasi Finansial Tidak Langsung:** Terdiri dari tunjangan seperti asuransi kesehatan, program pensiun, cuti berbayar, dan fasilitas tambahan lainnya yang diberikan oleh perusahaan. **Bratton et al. (2021)** menekankan bahwa tunjangan ini memainkan peran penting dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan dan menciptakan loyalitas jangka panjang.
2. **Kompensasi Non-Finansial.** Selain manfaat finansial, karyawan juga menginginkan penghargaan dalam bentuk lain. **Armstrong & Taylor (2023)** menjelaskan bahwa kompensasi non-finansial mencakup pengakuan atas kinerja, peluang pengembangan karier, lingkungan kerja yang positif, serta keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi. **Bratton et al. (2021)** menambahkan bahwa kepuasan kerja yang berasal dari tantangan intelektual dan hubungan kerja yang baik sering kali lebih bernilai bagi karyawan dibandingkan dengan insentif moneter.

Dari berbagai perspektif yang telah diuraikan, jelas bahwa kompensasi bukan hanya sekadar alat untuk membayar karyawan, tetapi juga merupakan strategi penting dalam manajemen sumber daya manusia. Dengan sistem kompensasi yang tepat, perusahaan dapat meningkatkan motivasi, kinerja, dan loyalitas karyawan, yang pada akhirnya berkontribusi pada kesuksesan organisasi secara keseluruhan.

11.1. STRUKTUR GAJI, UPAH, DAN FAKTOR KOMPENSASI

Dalam dunia kerja, istilah **gaji, upah, dan kompensasi** sering digunakan secara bergantian, tetapi sebenarnya memiliki perbedaan mendasar. **Kompensasi** adalah istilah yang lebih luas, mencakup semua bentuk imbalan yang diterima karyawan sebagai penghargaan atas kontribusi mereka terhadap organisasi. **Dessler (2020)** menjelaskan bahwa kompensasi terdiri dari **gaji, upah, tunjangan, bonus, dan insentif lainnya**, baik dalam bentuk finansial maupun non-finansial.

Sementara itu, **gaji dan upah** merupakan bagian dari kompensasi yang berfokus pada pembayaran dalam bentuk uang atas pekerjaan yang dilakukan. **Armstrong (2023)** mendefinisikan **gaji** sebagai pembayaran tetap yang diberikan kepada karyawan dalam jumlah tetap setiap bulan atau periode tertentu, tanpa bergantung pada jumlah jam kerja. Sedangkan **upah** lebih fleksibel karena dihitung berdasarkan jumlah jam kerja atau volume pekerjaan yang diselesaikan, sehingga bisa berubah dari waktu ke waktu.

Menurut **Bratton, Gold, Bratton, & Steele (2021)**, struktur gaji dan upah berperan penting dalam memberikan kepastian pendapatan kepada karyawan serta memastikan keadilan dalam pemberian imbalan berdasarkan tanggung jawab dan kontribusi mereka di tempat kerja.

Tabel 11.1: Perbedaan dan Persamaan Gaji, Upah, dan Kompensasi

Aspek	Gaji	Upah	Kompensasi
Definisi	Pembayaran tetap yang diberikan kepada karyawan secara bulanan atau dalam periode tetap.	Pembayaran yang diberikan berdasarkan jam kerja atau hasil pekerjaan yang diselesaikan.	Semua bentuk imbalan yang diterima karyawan, baik dalam bentuk gaji, upah, tunjangan, bonus, atau insentif lainnya.
Metode Perhitungan	Ditentukan berdasarkan perjanjian kerja atau kontrak, tidak bergantung pada jumlah jam kerja.	Bergantung pada jumlah jam kerja atau hasil pekerjaan yang dilakukan.	Bisa berupa pembayaran tetap atau variabel, tergantung pada kebijakan perusahaan.
Fleksibilitas	Relatif tetap dan tidak berubah dalam jangka pendek.	Bisa berubah tergantung pada jumlah jam kerja atau proyek yang diselesaikan.	Bisa bersifat tetap seperti gaji atau fleksibel seperti upah dan insentif tambahan.
Persamaan	Sama-sama merupakan bentuk pembayaran kepada karyawan atas pekerjaan yang dilakukan.	Sama-sama bagian dari kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan.	Bertujuan untuk memberikan imbalan yang adil dan meningkatkan motivasi kerja.

Struktur gaji adalah sistem yang mengatur tingkat pembayaran bagi karyawan berdasarkan jabatan, keterampilan, pengalaman, dan kontribusi mereka terhadap organisasi. **Armstrong (2022)** menjelaskan bahwa struktur gaji yang baik harus mempertimbangkan keadilan internal (kesesuaian antara gaji dalam perusahaan) dan keadilan eksternal (kesesuaian dengan standar pasar).

Menurut **Bratton et al. (2021)**, struktur gaji memiliki beberapa elemen utama:

1. **Kisaran Gaji (Salary Range)**. Rentang gaji yang ditentukan berdasarkan tingkat jabatan dan tanggung jawab.
2. **Gaji Minimum dan Maksimum**. Batas bawah dan atas dari gaji yang bisa diterima dalam suatu posisi.
3. **Kompensasi Tambahan**. Insentif seperti bonus dan tunjangan yang menambah total imbalan karyawan.

Struktur gaji berperan penting dalam organisasi karena:

- a. **Menjaga transparansi** dalam sistem pembayaran.
- b. **Meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja** dengan memberikan kejelasan tentang jenjang karier dan kenaikan gaji.
- c. **Membantu perusahaan mengelola anggaran** dengan sistem yang terstruktur dan sesuai dengan standar industri.

Upah memiliki peran penting dalam dunia kerja, terutama dalam industri yang bergantung pada tenaga kerja harian atau berbasis proyek. **Dessler (2020)** menekankan

bahwa upah yang adil dapat meningkatkan loyalitas karyawan dan mengurangi tingkat pergantian tenaga kerja.

Beberapa peran utama upah dalam organisasi meliputi:

1. **Meningkatkan produktivitas** – Karyawan yang dibayar berdasarkan jam kerja atau hasil kerja cenderung lebih fokus dan berusaha bekerja lebih efisien.
2. **Menyesuaikan biaya tenaga kerja** – Upah memberi fleksibilitas bagi perusahaan untuk menyesuaikan anggaran berdasarkan kebutuhan tenaga kerja aktual.
3. **Menjamin keadilan pembayaran** – Dengan sistem upah yang baik, perusahaan dapat memastikan pembayaran yang setara berdasarkan beban kerja yang dilakukan.

Menurut **Armstrong, M., & Taylor, S. (2023)** dan **Bratton et al. (2021)**, upah dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa jenis, antara lain:

1. **Upah Harian** – Dibayarkan berdasarkan jumlah hari kerja yang dilakukan. Tujuannya adalah memberikan fleksibilitas bagi pekerja lepas atau kontrak jangka pendek.
2. **Upah Mingguan** – Dibayarkan secara mingguan, sering digunakan dalam sektor industri atau manufaktur. Fungsinya untuk memberikan kestabilan pendapatan kepada karyawan yang bekerja dalam jangka waktu pendek.
3. **Upah Bulanan** – Sama seperti gaji, tetapi lebih fleksibel karena bisa dipengaruhi oleh jumlah jam kerja dalam sebulan. Bertujuan untuk memberikan kepastian finansial kepada pekerja tetap.
4. **Upah Borongan** – Dibayarkan berdasarkan hasil kerja yang diselesaikan, bukan waktu kerja. Digunakan untuk pekerjaan yang berbasis proyek.
5. **Upah Insentif** – Upah tambahan yang diberikan sebagai penghargaan atas produktivitas atau kinerja yang tinggi. Tujuannya adalah untuk meningkatkan motivasi kerja.

Dari berbagai penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa struktur gaji dan upah merupakan bagian integral dari sistem kompensasi yang lebih luas. Dengan menerapkan sistem yang adil dan transparan, perusahaan dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan, memperkuat motivasi kerja, serta menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan kompetitif.

11.2. TANTANGAN DAN PROSES ADMINISTRASI KOMPENSASI

Administrasi kompensasi adalah elemen krusial dalam pengelolaan sumber daya manusia, yang mencakup perencanaan, implementasi, dan evaluasi sistem pembayaran karyawan. **Dessler (2020)** menekankan bahwa administrasi kompensasi harus mempertimbangkan faktor internal dan eksternal agar adil, kompetitif, serta sesuai dengan tujuan organisasi. Namun, dalam praktiknya, ada berbagai tantangan yang dihadapi perusahaan dalam mengelola kompensasi.

Menurut **Armstrong, M., & Taylor, S. (2023)** dan **Bratton, Gold, Bratton, & Steele (2021)**, tantangan utama dalam administrasi kompensasi meliputi:

1. **Keseimbangan antara Keadilan Internal dan Eksternal.** Perusahaan harus memastikan bahwa kompensasi di dalam organisasi mencerminkan keadilan antara berbagai jabatan dan karyawan dengan tanggung jawab yang berbeda. Di sisi lain, organisasi harus tetap kompetitif dengan standar pasar agar tidak kehilangan talenta terbaik.
2. **Kepatuhan terhadap Regulasi dan Kebijakan Pemerintah.** Setiap negara memiliki peraturan ketenagakerjaan yang mengatur upah minimum, tunjangan, pajak penghasilan, dan tunjangan sosial. Organisasi harus terus memperbarui kebijakan kompensasi agar tetap sesuai dengan hukum yang berlaku.
3. **Perubahan Ekonomi dan Kondisi Pasar.** Fluktuasi ekonomi, inflasi, serta dinamika industri dapat mempengaruhi daya beli karyawan dan nilai kompensasi yang ditawarkan. Organisasi perlu menyesuaikan strategi kompensasi agar tetap relevan dengan perubahan ekonomi global dan lokal.
4. **Keberagaman Karyawan dan Harapan yang Berbeda.** Setiap karyawan memiliki kebutuhan dan harapan yang berbeda terhadap sistem kompensasi. Generasi milenial dan Gen Z, misalnya, lebih menghargai fleksibilitas kerja dan manfaat non-finansial seperti peluang pengembangan karier dibandingkan dengan kompensasi moneter semata.
5. **Efektivitas Sistem Evaluasi Kinerja.** Administrasi kompensasi harus didasarkan pada sistem penilaian kinerja yang objektif dan transparan. Jika sistem penilaian kinerja tidak akurat, maka kompensasi yang diberikan bisa dirasa tidak adil oleh karyawan.

Administrasi kompensasi bukan hanya tentang memberikan gaji dan tunjangan, tetapi juga mencakup proses perencanaan dan pengelolaan yang sistematis. **Dessler (2020)**, **Armstrong (2022)**, dan **Bratton et al. (2021)** menguraikan beberapa tahapan dalam proses administrasi kompensasi sebagai berikut:

1. **Analisis dan Evaluasi Jabatan.** Proses ini bertujuan untuk memahami tugas, tanggung jawab, serta keterampilan yang dibutuhkan dalam suatu jabatan. Evaluasi jabatan membantu menentukan nilai relatif suatu pekerjaan dalam organisasi dan menetapkan kisaran gaji yang sesuai.
2. **Survei Pasar dan Benchmarking.** Organisasi perlu melakukan survei untuk memahami standar gaji dan tunjangan di industri yang sama. Benchmarking ini berguna untuk memastikan bahwa kompensasi yang diberikan tetap kompetitif dan menarik bagi tenaga kerja berkualitas.
3. **Penyusunan Struktur Gaji dan Skema Insentif.** Berdasarkan hasil analisis jabatan dan survei pasar, perusahaan merancang struktur gaji yang mencakup kisaran gaji, tingkat kenaikan gaji, serta skema bonus dan insentif lainnya.

Struktur ini juga harus mempertimbangkan tingkat pengalaman karyawan dan kinerja individu.

4. **Perencanaan Anggaran Kompensasi.** Administrasi kompensasi harus selaras dengan anggaran yang tersedia agar perusahaan tetap dapat beroperasi dengan efisien. Perusahaan harus memastikan keseimbangan antara memberikan kompensasi yang kompetitif dan menjaga stabilitas keuangan organisasi.
5. **Implementasi Sistem Pembayaran.** Setelah perencanaan selesai, perusahaan harus menerapkan sistem pembayaran yang transparan dan mudah dipahami oleh karyawan. Hal ini mencakup mekanisme pembayaran gaji, penghitungan pajak, serta tunjangan kesehatan dan pensiun.
6. **Evaluasi dan Penyesuaian Berkala.** Sistem kompensasi perlu dievaluasi secara berkala untuk memastikan efektivitasnya. Jika ditemukan ketidakseimbangan atau perubahan kondisi ekonomi, perusahaan harus melakukan revisi kebijakan kompensasi agar tetap relevan

Administrasi kompensasi memainkan peran penting dalam meningkatkan motivasi dan produktivitas karyawan. Sistem kompensasi yang adil dan transparan menciptakan rasa kepercayaan dan kepuasan kerja yang lebih tinggi, mendorong karyawan untuk berkontribusi secara maksimal dalam pekerjaan mereka. Bratton et al. (2021) menegaskan bahwa kesejahteraan karyawan yang terjamin melalui kompensasi yang layak dapat meningkatkan keterlibatan mereka dalam mencapai tujuan organisasi. Administrasi kompensasi juga berperan dalam menjaga kestabilan keuangan perusahaan. Pengelolaan kompensasi yang efektif memungkinkan perusahaan untuk mengalokasikan sumber daya keuangan secara optimal tanpa mengorbankan kesejahteraan karyawan. Dengan perencanaan yang tepat, perusahaan dapat mengendalikan biaya tenaga kerja dan memastikan bahwa investasi dalam sumber daya manusia menghasilkan manfaat jangka panjang bagi organisasi.

Administrasi kompensasi juga berkontribusi dalam mendukung retensi karyawan. Perusahaan yang menawarkan kompensasi yang kompetitif lebih mampu mempertahankan karyawan berbakat, mengurangi tingkat turnover, serta menekan biaya rekrutmen dan pelatihan karyawan baru. Armstrong, M., & Taylor, S. (2023) menyebutkan bahwa perusahaan yang menerapkan strategi kompensasi berbasis kinerja cenderung memiliki tingkat loyalitas karyawan yang lebih tinggi, karena mereka merasa dihargai atas kontribusinya. Selanjutnya, administrasi kompensasi membantu organisasi dalam menjaga kepatuhan terhadap regulasi ketenagakerjaan. Perusahaan harus mematuhi berbagai kebijakan dan peraturan mengenai upah minimum, tunjangan, serta insentif lainnya agar terhindar dari sanksi hukum. Dessler (2020) menekankan bahwa sistem kompensasi yang terstruktur dengan baik memastikan perusahaan tetap beroperasi dalam koridor hukum, sehingga dapat menghindari konflik tenaga kerja yang dapat berdampak negatif pada reputasi perusahaan.

Administrasi kompensasi memiliki beberapa tujuan utama, di antaranya adalah

1. menarik dan mempertahankan karyawan berkualitas. Dengan menawarkan kompensasi yang sesuai dengan standar industri, perusahaan dapat meningkatkan daya saingnya di pasar tenaga kerja. Sistem insentif yang tepat dapat mendorong peningkatan produktivitas karyawan, karena mereka memiliki motivasi untuk mencapai target yang ditetapkan.
2. Menjaga keadilan internal dan eksternal juga merupakan tujuan penting dalam administrasi kompensasi. Keadilan internal memastikan bahwa karyawan dengan tanggung jawab dan kinerja yang sebanding menerima kompensasi yang setara, sementara keadilan eksternal memastikan bahwa perusahaan memberikan upah yang kompetitif dibandingkan dengan perusahaan lain di industri yang sama.
3. Administrasi kompensasi yang baik memberikan manfaat signifikan bagi organisasi. Karyawan menjadi lebih loyal terhadap perusahaan karena mereka merasa dihargai dan diperhatikan kesejahteraannya. Lingkungan kerja yang positif juga terbentuk ketika sistem pembayaran dilakukan secara transparan dan adil, sehingga mengurangi potensi konflik terkait gaji dan tunjangan.
4. Produktivitas kerja juga meningkat sebagai dampak dari sistem kompensasi yang berbasis kinerja. Ketika karyawan melihat bahwa upaya dan pencapaian mereka dihargai melalui kompensasi yang layak, mereka akan lebih terdorong untuk memberikan hasil yang lebih baik bagi perusahaan.
5. Terakhir, administrasi kompensasi yang efektif membantu perusahaan untuk lebih kompetitif di pasar tenaga kerja. Dengan menawarkan paket kompensasi yang menarik, perusahaan dapat lebih mudah menarik talenta terbaik, mempertahankan karyawan potensial, dan membangun reputasi sebagai tempat kerja yang memberikan kesejahteraan bagi tenaga kerjanya

Insentif merupakan bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai dorongan untuk meningkatkan kinerja mereka. Menurut Dessler (2020), insentif bertujuan untuk memberikan motivasi tambahan agar karyawan lebih produktif dan mencapai target tertentu. Armstrong, M., & Taylor, S. (2023) menambahkan bahwa insentif bisa bersifat finansial maupun non-finansial, tergantung pada tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan. Bratton et al. (2021) menjelaskan bahwa insentif biasanya diberikan berdasarkan pencapaian individu, tim, atau perusahaan dan dirancang untuk meningkatkan produktivitas serta kepuasan kerja.

Tunjangan, di sisi lain, adalah fasilitas atau manfaat tambahan yang diberikan kepada karyawan di luar gaji pokok mereka. Dessler (2020) mendefinisikan tunjangan sebagai bentuk kompensasi tidak langsung yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan dan keluarganya. Armstrong, M., & Taylor, S. (2023) menekankan bahwa tunjangan lebih bersifat jangka panjang dibandingkan insentif dan mencakup hal-hal seperti asuransi kesehatan, dana pensiun, dan fasilitas kerja lainnya. Bratton et al. (2021) menambahkan bahwa tunjangan berperan penting dalam

meningkatkan loyalitas dan kepuasan karyawan karena memberikan rasa aman dan kenyamanan dalam bekerja.

Tabel 11.2: Perbedaan dan Persamaan Insentif dan Tunjangan

Aspek	Insentif	Tunjangan
Definisi	Penghargaan finansial atau non-finansial yang diberikan sebagai dorongan untuk meningkatkan kinerja.	Manfaat tambahan di luar gaji yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan.
Tujuan utama	Meningkatkan motivasi dan produktivitas karyawan dalam bekerja.	Memberikan keamanan dan kesejahteraan bagi karyawan dalam jangka panjang.
Sifat pemberian	Berdasarkan pencapaian individu, tim, atau perusahaan.	Diberikan secara tetap sebagai bagian dari kebijakan perusahaan.
Jangka waktu efek	Berdampak langsung dan bersifat jangka pendek.	Berdampak jangka panjang terhadap kesejahteraan dan loyalitas karyawan.
Contoh	Bonus, komisi, penghargaan berbasis kinerja.	Asuransi kesehatan, tunjangan hari tua, cuti berbayar.

Meskipun memiliki perbedaan dalam tujuan dan sifat pemberiannya, insentif dan tunjangan sama-sama merupakan bagian dari strategi kompensasi perusahaan yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan serta memperkuat hubungan antara organisasi dan tenaga kerja.

Insentif dalam organisasi dapat dikategorikan ke dalam beberapa bentuk berdasarkan sifat dan tujuan pemberiannya. Menurut Dessler (2020) dan Armstrong (2022), insentif finansial adalah yang paling umum, seperti bonus berbasis kinerja, komisi penjualan, dan pembagian keuntungan. Insentif finansial ini bertujuan untuk memberikan penghargaan langsung kepada karyawan atas pencapaian mereka. Selain itu, terdapat juga insentif non-finansial, seperti penghargaan berupa sertifikat, promosi jabatan, atau kesempatan pengembangan karier yang dapat meningkatkan motivasi kerja tanpa melibatkan kompensasi moneter secara langsung. Bratton et al. (2021) menambahkan bahwa insentif kelompok atau tim juga sering diterapkan, terutama dalam lingkungan kerja yang mengedepankan kerja sama dan kolaborasi. Dalam model ini, insentif diberikan kepada tim berdasarkan keberhasilan mereka dalam mencapai target bersama, sehingga dapat meningkatkan rasa kebersamaan dan komitmen tim terhadap tujuan perusahaan.

11.3. PROSES PERENCANAAN DAN TAHAPAN DALAM INSENTIF

1. Tahap pertama dalam perencanaan insentif adalah **analisis kebutuhan**. Pada tahap ini, perusahaan menilai faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi karyawan serta menyesuaikan program insentif dengan strategi bisnis dan budaya organisasi. Analisis ini dilakukan dengan mengidentifikasi tujuan utama insentif, seperti meningkatkan produktivitas, mendorong inovasi, atau meningkatkan loyalitas karyawan.

2. Tahap kedua adalah **perancangan skema insentif**. Pada tahap ini, perusahaan menentukan jenis insentif yang akan diberikan, seperti insentif finansial atau non-finansial. Selain itu, perusahaan menetapkan kriteria pencapaian yang harus dipenuhi oleh karyawan untuk menerima insentif. Menurut Bratton et al. (2021), skema insentif yang efektif harus memiliki kriteria yang jelas dan dapat diukur agar dapat diterapkan secara adil.
3. Tahap ketiga adalah **implementasi program insentif**. Setelah perancangan selesai, perusahaan mulai menerapkan program insentif dengan memastikan bahwa seluruh karyawan memahami aturan dan mekanisme pemberiannya. Komunikasi yang efektif sangat penting dalam tahap ini agar karyawan mengetahui bagaimana mereka bisa memenuhi syarat untuk mendapatkan insentif.
4. Tahap keempat adalah **evaluasi dan penyesuaian**. Evaluasi dilakukan secara berkala untuk menilai efektivitas program insentif dalam meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan. Jika ditemukan ketidaksesuaian atau hambatan dalam penerapannya, maka perusahaan dapat melakukan revisi dan penyesuaian agar program insentif tetap relevan dan sesuai dengan kebutuhan organisasi serta karyawan.

Sementara itu, tunjangan merupakan bagian dari kompensasi tidak langsung yang diberikan oleh perusahaan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan. Berdasarkan kajian Dessler (2020) dan Armstrong (2022), tunjangan dapat dikategorikan menjadi tunjangan wajib dan tunjangan sukarela. Tunjangan wajib mencakup manfaat yang harus diberikan oleh perusahaan sesuai dengan regulasi pemerintah, seperti asuransi kesehatan, jaminan pensiun, dan tunjangan hari tua. Di sisi lain, tunjangan sukarela merupakan tambahan yang diberikan oleh perusahaan untuk menarik dan mempertahankan karyawan, seperti tunjangan transportasi, makan, perumahan, serta fasilitas kesejahteraan lainnya. Bratton et al. (2021) menekankan bahwa tunjangan fleksibel juga semakin populer dalam praktik manajemen modern, di mana karyawan diberikan kebebasan untuk memilih manfaat yang paling sesuai dengan kebutuhan mereka, seperti opsi asuransi tambahan atau cuti yang lebih panjang.

Proses Perencanaan dan Tahapan dalam Tunjangan

1. Tahap pertama dalam perencanaan tunjangan adalah **identifikasi kebutuhan karyawan dan analisis pasar**. Pada tahap ini, perusahaan mengevaluasi manfaat yang paling dibutuhkan karyawan, seperti tunjangan kesehatan, tunjangan pendidikan, atau fasilitas kesejahteraan lainnya. Selain itu, perusahaan juga melakukan analisis pasar untuk membandingkan praktik tunjangan yang berlaku di industri sejenis guna memastikan daya saing dalam menarik dan mempertahankan karyawan.
2. Tahap kedua adalah **perancangan paket tunjangan**. Setelah kebutuhan karyawan teridentifikasi, perusahaan mulai merancang jenis-jenis tunjangan yang

akan diberikan, besaran manfaat yang akan diberikan, serta mekanisme pendanaannya. Armstrong, M., & Taylor, S. (2023) menekankan bahwa perusahaan harus memastikan keseimbangan antara kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan agar paket tunjangan yang ditawarkan dapat memberikan manfaat optimal.

3. Tahap ketiga adalah **implementasi kebijakan tunjangan**. Pada tahap ini, perusahaan mensosialisasikan kebijakan tunjangan kepada seluruh karyawan dan memastikan bahwa mereka memahami manfaat yang mereka terima serta prosedur penggunaannya. Komunikasi yang jelas mengenai hak dan kewajiban dalam penerimaan tunjangan akan membantu menghindari kesalahpahaman dan meningkatkan kepuasan karyawan terhadap kebijakan perusahaan.
4. Tahap keempat adalah **evaluasi dan penyesuaian kebijakan tunjangan**. Perusahaan melakukan penilaian terhadap efektivitas tunjangan dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan serta dampaknya terhadap retensi dan kepuasan kerja. Jika ditemukan bahwa kebijakan tunjangan tidak lagi relevan atau tidak memberikan dampak yang diharapkan, perusahaan dapat melakukan revisi dan penyesuaian agar tetap kompetitif serta sesuai dengan perubahan kebutuhan tenaga kerja dan regulasi yang berlaku.

11.4. EVALUASI DAN EFEKTIVITAS SKEMA INSENTIF

Evaluasi skema insentif dilakukan untuk menentukan apakah program yang diterapkan telah memberikan dampak positif terhadap kinerja, motivasi, dan kepuasan karyawan. Menurut Dessler (2020), insentif yang efektif seharusnya mampu meningkatkan produktivitas serta memperkuat loyalitas karyawan terhadap organisasi. Jika program insentif tidak menghasilkan perubahan yang signifikan, maka perusahaan perlu mengevaluasi kembali struktur dan implementasinya.

1. Pengumpulan data merupakan tahap pertama dalam proses evaluasi insentif. Organisasi perlu mengumpulkan informasi terkait produktivitas, tingkat kehadiran, kepuasan kerja, serta retensi karyawan sebelum dan setelah program insentif diterapkan. menekankan bahwa data kuantitatif dan kualitatif sangat penting untuk mendapatkan gambaran yang objektif mengenai dampak insentif terhadap tenaga kerja.
2. Analisis perbandingan dilakukan setelah data terkumpul. Organisasi perlu membandingkan kinerja sebelum dan sesudah penerapan insentif untuk melihat apakah ada peningkatan yang signifikan. Jika hasilnya menunjukkan perbaikan yang sesuai dengan tujuan program, maka insentif dapat dikategorikan sebagai efektif. Namun, jika tidak ada perubahan atau bahkan terjadi penurunan kinerja, maka organisasi harus mencari penyebab utama kegagalan skema insentif tersebut.

3. Umpan balik dari karyawan menjadi aspek penting dalam evaluasi efektivitas skema insentif. Bratton et al. (2021) menjelaskan bahwa persepsi karyawan terhadap keadilan dan relevansi insentif akan menentukan tingkat keberhasilannya. Jika insentif dianggap tidak adil atau kurang menarik, maka motivasi kerja karyawan tidak akan meningkat meskipun program tersebut telah diterapkan secara luas.
4. Penyempurnaan program insentif dilakukan berdasarkan hasil evaluasi dan umpan balik yang diterima. Jika ditemukan bahwa program tidak memberikan dampak yang diharapkan, perusahaan dapat menyesuaikan target insentif, mengubah bentuk penghargaan, atau memperjelas mekanisme pencapaiannya. Efektivitas insentif tidak hanya bergantung pada besaran penghargaan, tetapi juga pada cara pemberian dan persepsi karyawan terhadap keadilannya.

Evaluasi skema tunjangan bertujuan untuk memastikan bahwa program yang diberikan oleh perusahaan benar-benar memenuhi kebutuhan karyawan dan memberikan dampak positif bagi organisasi. Armstrong, M., & Taylor, S. (2023) menjelaskan bahwa tunjangan yang efektif seharusnya mampu meningkatkan kesejahteraan karyawan serta memperkuat daya saing perusahaan dalam menarik dan mempertahankan talenta terbaik.

1. Identifikasi kebutuhan karyawan menjadi langkah pertama dalam mengevaluasi efektivitas tunjangan. Perusahaan harus memahami jenis tunjangan yang paling dibutuhkan oleh karyawan, baik itu tunjangan kesehatan, pendidikan, transportasi, maupun tunjangan kesejahteraan lainnya. Menurut Bratton et al. (2021), tunjangan yang tidak sesuai dengan kebutuhan karyawan akan kurang efektif dalam meningkatkan kepuasan dan loyalitas mereka terhadap perusahaan.
2. Pengukuran dampak tunjangan terhadap kesejahteraan karyawan dilakukan dengan menganalisis tingkat kepuasan kerja, tingkat kehadiran, serta retensi tenaga kerja. Jika karyawan merasa tunjangan yang diberikan cukup memadai, maka mereka cenderung lebih loyal dan produktif dalam bekerja. Namun, jika tingkat turnover tetap tinggi meskipun tunjangan telah diberikan, maka perusahaan perlu mempertimbangkan untuk menyesuaikan kebijakan tunjangan.
3. Perbandingan dengan standar industri menjadi langkah penting dalam mengevaluasi efektivitas skema tunjangan. Dessler (2020) menyatakan bahwa perusahaan harus memastikan bahwa tunjangan yang mereka tawarkan kompetitif dibandingkan dengan perusahaan lain dalam industri yang sama. Jika tunjangan yang diberikan jauh di bawah rata-rata pasar, maka perusahaan berisiko kehilangan karyawan terbaiknya kepada pesaing yang menawarkan manfaat lebih baik.
4. Perbaikan skema tunjangan dilakukan berdasarkan hasil evaluasi yang telah dilakukan. Jika ditemukan bahwa tunjangan yang diberikan belum memenuhi harapan karyawan atau kurang kompetitif, maka perusahaan dapat menyesuaikan

kebijakan tunjangan agar lebih relevan dan efektif. Program tunjangan yang dirancang dengan baik tidak hanya meningkatkan kesejahteraan karyawan, tetapi juga membantu perusahaan dalam membangun reputasi sebagai tempat kerja yang peduli terhadap kebutuhan tenaga kerjanya.

5. Implementasi hasil evaluasi menjadi tahap terakhir dalam meningkatkan efektivitas skema tunjangan. Perusahaan harus memastikan bahwa perubahan yang dilakukan benar-benar diterapkan dan dikomunikasikan dengan baik kepada seluruh karyawan. Dengan demikian, program tunjangan dapat berfungsi secara optimal dalam mendukung kesejahteraan karyawan serta meningkatkan daya saing perusahaan di pasar tenaga kerja.

Untuk meningkatkan efektivitas skema insentif dan tunjangan, organisasi harus secara rutin melakukan evaluasi, menyesuaikan kebijakan berdasarkan kebutuhan karyawan, serta memastikan bahwa program yang diterapkan tetap selaras dengan tujuan bisnis perusahaan.

Dalam era Industri 4.0, kompensasi, insentif, dan tunjangan mengalami transformasi signifikan seiring dengan perkembangan teknologi dan digitalisasi. Kompensasi tidak lagi hanya berupa gaji tetap, tetapi juga mencakup penghargaan berbasis kinerja, fleksibilitas kerja, serta manfaat tambahan yang relevan dengan tenaga kerja modern. Menurut Armstrong (2022), perusahaan harus lebih adaptif dalam menyusun strategi kompensasi agar tetap kompetitif di tengah persaingan global. Digitalisasi memungkinkan sistem kompensasi yang lebih transparan dan berbasis data, sementara teknologi seperti AI dan big data digunakan untuk menilai kinerja secara objektif. Insentif juga menjadi lebih fleksibel, dengan skema berbasis produktivitas dan hasil kerja, bukan sekadar jam kerja. Dessler (2020) menekankan bahwa insentif non-finansial seperti pelatihan berbasis teknologi, mentoring virtual, dan fleksibilitas kerja semakin penting dalam menjaga motivasi serta keterlibatan karyawan.

Tunjangan di era digital pun berkembang untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja modern yang mengutamakan keseimbangan kerja dan kehidupan. Tunjangan kesehatan kini mencakup akses ke layanan telemedicine dan program kebugaran berbasis aplikasi, sementara tunjangan pendidikan meluas ke pembelajaran online dan sertifikasi profesional (Bratton et al., 2021). Selain itu, tunjangan transportasi beralih ke subsidi berbasis aplikasi, dan tunjangan kesejahteraan mencakup dukungan kesehatan mental, cuti fleksibel, serta fasilitas kerja hybrid. Dengan meningkatnya ekspektasi karyawan terhadap kesejahteraan mereka, perusahaan harus terus memperbarui skema tunjangan agar tetap relevan dengan tren dan kebutuhan tenaga kerja di era Industri 4.0.

BAB 12

ROTASI KERJA

Rotasi kerja adalah strategi manajemen sumber daya manusia yang melibatkan perpindahan karyawan dari satu posisi ke posisi lain dalam suatu organisasi, baik dalam bidang yang sama maupun lintas fungsi. Tujuan utama dari rotasi kerja adalah meningkatkan keterampilan karyawan, mengurangi kejenuhan, serta memastikan fleksibilitas tenaga kerja dalam menghadapi perubahan organisasi. Secara umum, rotasi kerja menjadi bagian dari pengembangan sumber daya manusia karena memberikan kesempatan bagi karyawan untuk memperoleh wawasan baru, memahami berbagai aspek operasional perusahaan, serta membangun kompetensi yang lebih luas.

Menurut **Ho, Chang, Shih, & Liang (2009)**, rotasi kerja tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga memperkuat komitmen organisasi dengan mengurangi stres akibat tugas yang monoton. **Padula, Comper, Sparer, & Dennerlein (2017)** menambahkan bahwa rotasi kerja dirancang untuk mencegah gangguan muskuloskeletal akibat pekerjaan repetitif, terutama di industri manufaktur. Sementara itu, **Kampkötter, Harbring, & Sliwka (2018)** menemukan bahwa rotasi kerja dalam industri jasa keuangan berdampak positif terhadap kinerja karyawan karena memungkinkan mereka memahami berbagai perspektif dalam organisasi. Pendekatan ini menegaskan bahwa rotasi kerja bukan sekadar pemindahan peran, melainkan strategi yang dapat memperbaiki keterlibatan dan efektivitas karyawan.

Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, rotasi kerja memiliki peranan penting dalam mendukung fleksibilitas organisasi dan memastikan karyawan memiliki pengalaman kerja yang komprehensif. Dengan memahami berbagai fungsi dalam organisasi, karyawan dapat berkontribusi lebih baik dan lebih siap untuk menduduki posisi kepemimpinan di masa depan. Selain itu, rotasi kerja membantu organisasi mengidentifikasi potensi terbaik dari karyawan serta mengurangi risiko stagnasi dalam karier mereka.

Rotasi kerja sering kali ditempatkan di bagian akhir dari siklus manajemen sumber daya manusia karena sifatnya yang strategis dan bertahap. Dalam struktur HRM, organisasi terlebih dahulu harus memastikan bahwa karyawan telah melalui tahapan perekrutan, pelatihan, serta pengembangan sebelum siap untuk dirotasi. **Lepak, Liao, Chung, & Harden (2006)** menekankan bahwa rotasi kerja harus dilakukan dengan perencanaan matang untuk memastikan keseimbangan antara kebutuhan organisasi dan aspirasi individu. Oleh karena itu, rotasi kerja menjadi langkah akhir yang bertujuan memaksimalkan potensi sumber daya manusia,

memastikan kesiapan kepemimpinan, serta meningkatkan daya saing organisasi dalam jangka panjang.

Rotasi kerja merupakan strategi manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan, fleksibilitas, dan pengalaman karyawan dengan memindahkan mereka ke berbagai posisi dalam organisasi. Proses ini memungkinkan individu memahami berbagai aspek operasional perusahaan, memperkaya pengalaman kerja, serta meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja. Rotasi kerja juga berperan penting dalam pengembangan karyawan dengan memberikan perspektif yang lebih luas terhadap tugas dan tanggung jawab yang berbeda.

1. **Rotasi Horizontal.** Rotasi ini terjadi ketika karyawan dipindahkan ke posisi lain yang memiliki tingkat tanggung jawab serupa, tetapi di departemen atau unit kerja yang berbeda. Tujuan utama dari rotasi horizontal adalah untuk memperluas wawasan karyawan, meningkatkan fleksibilitas mereka dalam berbagai fungsi organisasi, serta membantu mereka memahami hubungan antardepartemen dalam perusahaan.

Menurut Bratton et al. (2021), rotasi horizontal memainkan peran penting dalam pengembangan keterampilan karyawan dengan memungkinkan mereka untuk memahami berbagai aspek pekerjaan dalam perusahaan. Armstrong dan Taylor (2023) menjelaskan bahwa rotasi horizontal sering diterapkan dalam bentuk **job rotation**, di mana karyawan berpindah dari satu posisi ke posisi lain dalam departemen yang berbeda, dan **job enlargement**, yang melibatkan penambahan tugas dalam peran yang sama. Dessler (2020) menekankan bahwa rotasi horizontal dapat meningkatkan motivasi karyawan, mengurangi kebosanan, serta meningkatkan pemahaman mereka terhadap proses bisnis secara menyeluruh. Dengan demikian, rotasi horizontal tidak hanya memperkaya pengalaman kerja karyawan tetapi juga memberikan manfaat bagi organisasi dalam menciptakan tenaga kerja yang lebih fleksibel dan adaptif terhadap perubahan.

2. **Rotasi Vertikal.** Jenis rotasi ini melibatkan perpindahan karyawan ke posisi dengan tingkat tanggung jawab yang lebih tinggi atau lebih rendah. Rotasi vertikal sering digunakan dalam program persiapan kepemimpinan atau pengembangan karier. Selain itu, rotasi ini juga dapat digunakan sebagai strategi untuk meningkatkan keterampilan karyawan sebelum mereka dipromosikan ke posisi yang lebih tinggi.

Promosi dan job rotation memiliki keterkaitan yang erat dalam pengelolaan sumber daya manusia, terutama dalam pengembangan karier karyawan di dalam organisasi. Promosi merupakan perpindahan karyawan ke posisi yang lebih tinggi dengan tanggung jawab dan wewenang yang lebih besar, sedangkan job rotation adalah pemindahan karyawan ke berbagai posisi dalam organisasi untuk meningkatkan keterampilan dan pemahaman mereka tentang perusahaan. Menurut Dessler

(2020), promosi adalah bentuk pengakuan terhadap kinerja dan potensi karyawan, yang sering kali dikaitkan dengan peningkatan gaji, status, dan tanggung jawab. Sementara itu, Bratton et al. (2021) menyatakan bahwa job rotation dapat menjadi strategi penting dalam persiapan promosi karena memungkinkan karyawan mengembangkan keterampilan lintas fungsi sebelum menduduki posisi yang lebih tinggi.

Promosi termasuk dalam kategori **rotasi vertikal**, di mana seorang karyawan berpindah ke posisi dengan tingkat tanggung jawab yang lebih besar. Armstrong dan Taylor (2023) menjelaskan bahwa rotasi vertikal mencakup dua aspek utama, yaitu **promosi** (perpindahan ke posisi yang lebih tinggi) dan **demosi** (perpindahan ke posisi yang lebih rendah). Promosi biasanya diberikan berdasarkan kinerja, pengalaman, dan kompetensi karyawan, yang dapat diperoleh melalui berbagai pengalaman kerja, termasuk melalui program job rotation. Oleh karena itu, job rotation sering digunakan sebagai strategi untuk mengidentifikasi dan mempersiapkan karyawan yang berpotensi untuk dipromosikan, memastikan bahwa mereka memiliki keterampilan dan wawasan yang cukup sebelum diberikan tanggung jawab yang lebih besar.

3. **Rotasi Fungsional.** Dalam rotasi fungsional, karyawan berpindah ke peran yang memiliki fungsi berbeda dalam organisasi. Jenis rotasi ini bertujuan untuk menciptakan tenaga kerja yang lebih fleksibel dan siap menghadapi perubahan pasar. Dengan memahami berbagai aspek operasional perusahaan, karyawan dapat lebih mudah menyesuaikan diri dengan perubahan strategi bisnis.

Selain rotasi kerja, terdapat konsep **job enlargement**, yang merupakan perluasan lingkup tugas seorang karyawan dengan menambahkan tanggung jawab baru dalam bidang pekerjaannya saat ini. Job enlargement bertujuan untuk mengurangi kebosanan, meningkatkan kepuasan kerja, serta memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan keterampilan tambahan tanpa mengubah hierarki atau tingkat otoritas mereka dalam organisasi.

Tabel 12.1: Perbedaan Job Rotasi dan Job Enlargement

Perbedaan	Job Rotation	Job Enlargement
Definisi	Memindahkan karyawan ke berbagai posisi dalam organisasi untuk memperluas pengalaman dan keterampilan.	Menambahkan lebih banyak tugas dalam peran yang sama untuk meningkatkan variasi pekerjaan.
Tujuan	Mengembangkan keterampilan lintas fungsi dan meningkatkan fleksibilitas karyawan.	Mengurangi kebosanan dan meningkatkan kepuasan kerja dengan menambah variasi tugas.
Dampak pada Karier	Meningkatkan peluang promosi dengan pemahaman lebih luas tentang organisasi.	Tidak selalu berdampak langsung pada promosi, tetapi meningkatkan keterampilan spesifik dalam satu peran.
Struktur Organisasi	Karyawan berpindah antar posisi, termasuk ke departemen berbeda.	Karyawan tetap dalam posisi yang sama tetapi dengan lebih banyak tugas.

Baik rotasi kerja maupun job enlargement berperan dalam meningkatkan kompetensi karyawan dan membantu perusahaan menciptakan lingkungan kerja yang dinamis. Dengan menerapkan strategi ini, organisasi dapat memastikan bahwa tenaga kerja mereka tetap termotivasi, produktif, dan siap menghadapi tantangan bisnis yang terus berkembang

Promosi dalam konteks manajemen sumber daya manusia (HRM) merupakan suatu proses di mana seorang karyawan dipindahkan ke posisi yang lebih tinggi dalam organisasi, yang biasanya disertai dengan peningkatan tanggung jawab, hak istimewa, dan kompensasi. Secara umum, promosi bertujuan untuk memberikan penghargaan kepada karyawan atas kinerja mereka serta mendorong motivasi dan retensi tenaga kerja. Menurut Dessler (2020), promosi adalah perpindahan karyawan ke jabatan yang lebih tinggi dalam struktur organisasi yang mencerminkan peningkatan status, tanggung jawab, dan imbalan. Bratton et al. (2021) mendefinisikan promosi sebagai bagian dari strategi pengelolaan karier yang dirancang untuk meningkatkan kepuasan kerja, mengembangkan keterampilan, dan menciptakan kesinambungan kepemimpinan dalam organisasi. Armstrong dan Taylor (2023) menambahkan bahwa promosi merupakan alat penting dalam pengelolaan bakat yang memungkinkan organisasi mempertahankan karyawan berpotensi tinggi serta memastikan bahwa individu yang tepat berada di posisi yang sesuai.

Promosi memiliki beberapa tujuan utama yang telah dikemukakan oleh para ahli. Menurut McDavid et al. (2018), promosi bertujuan untuk meningkatkan produktivitas kerja dengan menempatkan individu yang paling kompeten dalam peran yang lebih strategis. Glaser (2017) menekankan bahwa promosi membantu dalam menciptakan kepuasan kerja yang lebih tinggi, karena memberikan insentif kepada karyawan untuk terus meningkatkan kinerja dan loyalitas mereka terhadap organisasi. Sementara itu, Ulrich dan Dulebohn (2015) berpendapat bahwa promosi merupakan bagian dari strategi organisasi dalam mempertahankan karyawan terbaik serta mengurangi tingkat turnover yang disebabkan oleh ketidakpuasan terhadap prospek karier.

Promosi dalam manajemen sumber daya manusia bukan hanya perpindahan jabatan ke posisi yang lebih tinggi, tetapi juga mencerminkan pengakuan terhadap kontribusi dan potensi seorang karyawan dalam organisasi. Agar promosi dapat berjalan secara adil dan efektif, diperlukan kriteria yang jelas dan objektif. Menurut Armstrong (2024), kriteria promosi harus berfokus pada kompetensi teknis dan kepemimpinan karena setiap posisi yang lebih tinggi membutuhkan keterampilan yang lebih luas dan kompleks. Sementara itu, Bratton et al. (2021) menekankan bahwa promosi idealnya didasarkan pada pengalaman kerja, rekam jejak kinerja yang terukur, serta kontribusi individu terhadap tujuan perusahaan.

Menurut Ulrich dan Brockbank (2016), faktor perilaku dan budaya kerja menjadi bagian penting dalam menentukan kelayakan promosi. Seorang karyawan

yang menunjukkan loyalitas, kerja sama yang baik, serta kemampuan beradaptasi dengan perubahan akan memiliki peluang lebih besar untuk dipromosikan. Mondy dan Martocchio (2016) menambahkan bahwa kriteria promosi juga harus mencakup aspek inovasi dan inisiatif. Karyawan yang secara aktif memberikan solusi, berkontribusi dalam pengembangan organisasi, serta menunjukkan sikap proaktif dalam pekerjaannya memiliki nilai tambah dalam seleksi promosi. Gomes (2003) menegaskan bahwa organisasi yang memiliki sistem promosi yang terstruktur akan lebih mudah dalam menjaga keseimbangan antara kepentingan perusahaan dan pengembangan karier karyawan.

Faktor yang Mempengaruhi Kriteria Promosi

- a. **Kompetensi dan Keterampilan.** Kompetensi menjadi faktor utama dalam promosi. Menurut Cascio (2003), perusahaan cenderung mempromosikan individu yang memiliki keterampilan teknis dan kepemimpinan yang sesuai dengan tuntutan posisi yang lebih tinggi.
- b. **Kinerja Individu.** Evaluasi kinerja menjadi dasar utama dalam menentukan siapa yang layak mendapatkan promosi. Legge (1995) menekankan bahwa promosi harus diberikan kepada karyawan yang menunjukkan performa luar biasa dan memberikan dampak positif bagi perusahaan.
- c. **Pengalaman Kerja dan Masa Bakti.** Semakin lama seseorang bekerja dalam suatu organisasi, semakin besar pemahamannya terhadap sistem kerja, budaya perusahaan, serta hubungan antarunit kerja. Ho et al. (2009) menjelaskan bahwa pengalaman kerja yang panjang menjadi nilai tambah dalam pertimbangan promosi.
- d. **Kebutuhan Organisasi.** Faktor lain yang mempengaruhi keputusan promosi adalah kebutuhan organisasi. Padula et al. (2017) mengemukakan bahwa perubahan struktur organisasi, ekspansi bisnis, serta kebutuhan akan kepemimpinan baru dapat membuka peluang promosi bagi individu dengan kompetensi yang relevan.

Dengan mempertimbangkan berbagai kriteria dan faktor tersebut, promosi dalam organisasi dapat dilakukan secara lebih transparan dan objektif. Hal ini tidak hanya memberikan motivasi bagi karyawan untuk terus meningkatkan kinerja mereka, tetapi juga memastikan bahwa organisasi memiliki individu yang tepat di posisi yang tepat untuk mencapai tujuan strategisnya.

Selain mempertimbangkan kriteria dan faktor yang telah disebutkan, seorang pimpinan dalam organisasi harus memahami beberapa aspek penting dalam proses promosi agar keputusan yang diambil tidak hanya objektif, tetapi juga strategis dan berkelanjutan.

- a. **Kesesuaian Budaya Organisasi.** Promosi bukan sekadar peningkatan jabatan, tetapi juga tentang bagaimana seorang karyawan dapat beradaptasi dan memperkuat budaya perusahaan. Menurut Ulrich dan Dulebohn (2015), seorang

pemimpin harus memastikan bahwa individu yang dipromosikan memiliki nilai, etos kerja, serta visi yang sejalan dengan budaya organisasi. Hal ini penting untuk menjaga kohesi tim dan keberlanjutan kepemimpinan.

- b. **Dampak terhadap Tim dan Struktur Organisasi.** Seorang pimpinan perlu memahami bagaimana promosi seseorang dapat memengaruhi dinamika tim dan struktur organisasi. Menurut Kampkötter et al. (2018), setiap promosi dapat membawa perubahan dalam hubungan kerja, baik secara horizontal maupun vertikal. Oleh karena itu, seorang pemimpin harus memastikan bahwa promosi tidak menciptakan ketimpangan, kecemburuan, atau bahkan penurunan moral dalam tim.
- c. **Potensi Pengembangan di Masa Depan.** Promosi bukan hanya berdasarkan pencapaian saat ini, tetapi juga mempertimbangkan potensi seseorang untuk berkembang di masa depan. Menurut Wood (1999), seorang pimpinan harus melihat apakah individu yang dipromosikan memiliki kapasitas untuk terus belajar, beradaptasi dengan perubahan, dan menghadapi tantangan yang lebih besar. Dengan demikian, promosi tidak hanya menjadi bentuk penghargaan tetapi juga investasi bagi organisasi.
- d. **Keseimbangan antara Kebutuhan Organisasi dan Aspirasi Karyawan** Keputusan promosi juga harus mempertimbangkan keseimbangan antara kebutuhan perusahaan dan harapan karyawan. Glaser (2017) menyatakan bahwa banyak kegagalan promosi terjadi karena ketidaksesuaian antara ekspektasi karyawan dan tuntutan posisi yang baru. Oleh karena itu, seorang pimpinan harus memastikan bahwa promosi yang diberikan sesuai dengan aspirasi individu sehingga mereka tetap termotivasi dan berkontribusi secara maksimal.

Dengan memahami aspek-aspek tambahan ini, seorang pemimpin dapat mengambil keputusan promosi yang lebih matang, berkelanjutan, dan membawa manfaat jangka panjang bagi organisasi serta karyawannya.

12.1. JENIS DAN KEBIJAKAN PROMOSI YANG EFEKTIF

Promosi merupakan salah satu strategi utama dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja organisasi melalui penempatan individu yang tepat dalam posisi yang lebih tinggi atau lebih strategis. Dalam praktiknya, promosi tidak hanya berkaitan dengan peningkatan jabatan, tetapi juga mencakup perluasan tanggung jawab dan peningkatan keterampilan karyawan. Agar promosi berjalan efektif, organisasi harus memahami berbagai jenis promosi dan menerapkan kebijakan yang mendukung proses ini secara adil dan transparan.

Promosi dalam suatu organisasi dapat dikategorikan berdasarkan bagaimana karyawan dipindahkan dan alasan yang melatarbelakanginya.

- a) **Promosi Vertikal.** Promosi vertikal adalah bentuk kenaikan jabatan yang paling umum, di mana seorang karyawan naik ke posisi yang lebih tinggi dalam struktur

organisasi. Menurut Bratton et al. (2021), promosi ini mencerminkan peningkatan wewenang, tanggung jawab, dan kompensasi. Organisasi menggunakan promosi vertikal sebagai bentuk apresiasi terhadap kinerja unggul serta kesiapan karyawan untuk mengisi posisi kepemimpinan.

- b) **Promosi Horizontal.** Promosi horizontal terjadi ketika seorang karyawan dipindahkan ke posisi lain dengan tingkat jabatan yang sama, tetapi dengan tanggung jawab atau bidang pekerjaan yang berbeda. Ulrich dan Brockbank (2016) menjelaskan bahwa jenis promosi ini bertujuan untuk memperluas wawasan karyawan dan meningkatkan fleksibilitas mereka dalam menjalankan berbagai fungsi organisasi.
- c) **Promosi Dry Promotion.** Promosi ini melibatkan peningkatan jabatan tanpa adanya kenaikan gaji atau kompensasi lainnya. Armstrong dan Taylor (2023) menyebutkan bahwa dry promotion biasanya terjadi dalam kondisi di mana organisasi menghadapi keterbatasan anggaran tetapi tetap ingin memberikan penghargaan dan pengakuan kepada karyawan yang berprestasi.
- d) **Promosi Terbuka dan Tertutup.** Dalam promosi terbuka, setiap karyawan memiliki kesempatan yang sama untuk bersaing dalam proses seleksi promosi. Sebaliknya, dalam promosi tertutup, hanya kandidat tertentu yang dipilih berdasarkan rekomendasi manajemen. Dessler (2020) menekankan bahwa promosi terbuka cenderung lebih transparan dan meningkatkan motivasi karyawan, sementara promosi tertutup sering digunakan dalam organisasi yang memprioritaskan loyalitas dan pengalaman kerja internal.

Agar promosi berjalan dengan adil dan memberikan dampak positif bagi organisasi serta karyawan, diperlukan kebijakan yang efektif dalam proses promosi.

- a) **Kriteria yang Jelas dan Objektif.** Sebuah kebijakan promosi yang efektif harus menetapkan kriteria yang transparan, seperti pencapaian kinerja, kompetensi, pengalaman, dan kontribusi terhadap organisasi. Legge (1995) menegaskan bahwa kejelasan dalam standar promosi akan meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap sistem yang diterapkan.
- b) **Evaluasi Kinerja yang Akurat.** Promosi harus didasarkan pada evaluasi kinerja yang komprehensif. McDavid et al. (2018) menyarankan bahwa metode penilaian yang digunakan harus adil dan mengacu pada parameter yang dapat diukur agar keputusan promosi tidak bersifat subjektif atau diskriminatif.
- c) **Pengembangan Kompetensi.** Organisasi perlu memastikan bahwa karyawan yang dipromosikan memiliki keterampilan yang cukup untuk mengemban tanggung jawab baru. Ulrich dan Dulebohn (2015) menyarankan bahwa program pelatihan dan pengembangan harus menjadi bagian dari kebijakan promosi agar transisi ke posisi baru berjalan dengan lancar.
- d) **Kesesuaian dengan Kebutuhan Organisasi.** Promosi yang efektif tidak hanya mempertimbangkan kepentingan individu tetapi juga harus selaras dengan

kebutuhan dan strategi organisasi secara keseluruhan. Armstrong dan Taylor (2023) menekankan bahwa promosi harus mendukung tujuan jangka panjang perusahaan, sehingga proses seleksi harus mempertimbangkan visi dan misi organisasi.

Melalui pemahaman yang mendalam tentang jenis-jenis promosi dan kebijakan yang mendukungnya, organisasi dapat menciptakan sistem promosi yang adil, transparan, dan efektif dalam meningkatkan produktivitas serta retensi karyawan

12.2. PENURUNAN JABATAN, PEMINDAHAN, DAN PEMISAHAN KARYAWAN

Penurunan jabatan, pemindahan karyawan, dan pemisahan karyawan merupakan bagian dari manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk mengelola tenaga kerja secara efektif agar tetap sejalan dengan strategi organisasi. Menurut Mathis, Jackson, Valentine, dan Meglich (2019), kebijakan terkait ketiga aspek ini harus dirancang untuk mendukung keseimbangan antara kepentingan organisasi dan kesejahteraan karyawan. Dressler (2020) juga menekankan bahwa keputusan dalam ketiga aspek ini harus didasarkan pada prinsip keadilan, transparansi, serta pertimbangan kinerja dan kebutuhan bisnis.

Penurunan jabatan atau demosi adalah penempatan karyawan ke posisi yang lebih rendah dari jabatan sebelumnya. Flippo (2007) mendefinisikan demosi sebagai perpindahan yang mengakibatkan pengurangan tanggung jawab, gaji, atau otoritas akibat kinerja yang tidak memadai atau perubahan kebijakan organisasi. Menurut DeCenzo, Robbins, dan Verhulst (2016), keputusan ini diambil ketika karyawan tidak mampu memenuhi tuntutan pekerjaannya atau ketika organisasi mengalami perubahan yang mengharuskan restrukturisasi.

Faktor-faktor yang menyebabkan penurunan jabatan meliputi:

- a. **Kinerja Karyawan yang Tidak Memadai**, di mana individu gagal memenuhi standar yang ditetapkan perusahaan dalam jangka waktu tertentu.
- b. **Perubahan Organisasi**, seperti restrukturisasi yang mengurangi jumlah posisi tertentu atau mengubah tanggung jawab jabatan.
- c. **Pelanggaran Kebijakan Perusahaan**, yang dapat menyebabkan karyawan diberikan posisi dengan tanggung jawab yang lebih rendah sebagai bentuk sanksi atau pembinaan.

Dalam organisasi, demosi berperan sebagai mekanisme korektif yang memungkinkan perusahaan untuk menyesuaikan posisi karyawan dengan kompetensinya. Pucik, Evans, Bjorkman, dan Morris (2016) menyebutkan bahwa meskipun sering dianggap sebagai tindakan negatif, demosi dapat digunakan sebagai langkah strategis untuk mempertahankan karyawan berpengalaman yang mungkin tidak lagi cocok dalam peran sebelumnya.

Pemindahan karyawan merupakan proses perpindahan individu dari satu jabatan ke jabatan lain dalam tingkat yang sama tanpa perubahan signifikan dalam gaji atau tanggung jawab. Marchington, Wilkinson, Donnelly, dan Kynighou (2016) menjelaskan bahwa pemindahan dapat dilakukan untuk memperluas pengalaman karyawan, meningkatkan fleksibilitas organisasi, atau mengatasi kejenuhan kerja. Mathis et al. (2017) juga menyatakan bahwa transfer dapat digunakan sebagai alat pengembangan karier dengan memberikan eksposur ke berbagai bidang dalam perusahaan.

Faktor-faktor yang menyebabkan pemindahan karyawan antara lain:

- a. **Kebutuhan Bisnis**, di mana perusahaan membutuhkan tenaga kerja dengan keterampilan tertentu di divisi atau lokasi lain.
- b. **Pengembangan Karyawan**, di mana karyawan diberikan kesempatan untuk memperoleh pengalaman baru dan meningkatkan kompetensi mereka.
- c. **Keinginan Karyawan**, di mana individu mengajukan pemindahan untuk alasan pribadi, seperti lokasi tempat tinggal atau ketidaksesuaian dengan lingkungan kerja saat ini.

Pemindahan karyawan berperan penting dalam organisasi karena meningkatkan fleksibilitas tenaga kerja dan memfasilitasi rotasi pekerjaan untuk mengurangi kejenuhan. Dressler (2020) menekankan bahwa pemindahan karyawan juga dapat digunakan sebagai strategi suksesi untuk menyiapkan individu dalam peran kepemimpinan di masa depan.

Pemisahan karyawan mengacu pada penghentian hubungan kerja antara perusahaan dan karyawan, baik secara sukarela maupun berdasarkan keputusan manajemen. Flippo (1980) menyebutkan bahwa pemisahan dapat terjadi karena pengunduran diri, pemecatan, pensiun, atau pemutusan hubungan kerja (PHK). DeCenzo et al. (2016) menjelaskan bahwa perusahaan perlu memiliki kebijakan yang jelas terkait pemisahan untuk menghindari dampak negatif terhadap moral dan reputasi organisasi.

Faktor-faktor yang menyebabkan pemisahan karyawan mencakup:

- a. **Pengunduran Diri Sukarela**, di mana karyawan memutuskan keluar karena alasan pribadi, seperti mencari peluang yang lebih baik.
- b. **Keputusan Perusahaan**, di mana pemutusan hubungan kerja dilakukan karena efisiensi bisnis atau kinerja karyawan yang tidak memadai.
- c. **Pensiun**, di mana karyawan mencapai usia atau masa kerja tertentu sesuai kebijakan perusahaan.

Dalam organisasi, pemisahan karyawan memainkan peran penting dalam memastikan perputaran tenaga kerja yang sehat serta memungkinkan perusahaan untuk beradaptasi dengan kebutuhan bisnis yang berubah. Dressler (2020) menekankan bahwa strategi pemisahan yang baik harus memperhatikan aspek hukum, etika, serta dampaknya terhadap karyawan yang tersisa.

Secara keseluruhan, kebijakan terkait penurunan jabatan, pemindahan, dan pemisahan karyawan harus dirancang dengan pendekatan yang adil dan berbasis data agar dapat memberikan manfaat bagi perusahaan dan tenaga kerja secara berkelanjutan

Ketika seorang pimpinan organisasi melakukan penurunan jabatan (demosi), pemindahan karyawan (transfer), atau pemisahan karyawan (separation), ada beberapa hal penting yang harus diperhatikan agar keputusan yang diambil tidak hanya adil tetapi juga berkontribusi positif terhadap kinerja organisasi dan kesejahteraan karyawan. Menurut Dressler (2020), kepemimpinan yang efektif dalam menangani ketiga aspek ini harus mempertimbangkan berbagai faktor strategis dan psikologis untuk menjaga stabilitas serta produktivitas organisasi. Hal lain yang harus diperhatikan pimpinan dalam melakukan Promosi, Demosi dan Pemindahan karyawan:

1. **Transparansi dan Komunikasi yang Jelas.** Ketika mengambil keputusan terkait demosi, transfer, atau pemisahan karyawan, seorang pemimpin harus memastikan bahwa prosesnya transparan dan dikomunikasikan dengan jelas kepada karyawan yang terlibat serta tim yang terdampak. Mathis, Jackson, Valentine, dan Meglich (2017) menekankan bahwa kurangnya komunikasi dapat menyebabkan ketidakpercayaan, menurunkan moral karyawan, dan meningkatkan tingkat pergantian tenaga kerja. Pemimpin harus menjelaskan alasan di balik keputusan tersebut, dampaknya terhadap karyawan, serta langkah-langkah yang dapat diambil untuk memitigasi dampak negatif.
2. **Kepatuhan terhadap Regulasi dan Kebijakan Perusahaan.** Keputusan terkait demosi, transfer, dan pemisahan karyawan harus dilakukan sesuai dengan regulasi ketenagakerjaan yang berlaku serta kebijakan internal organisasi. Flippo (1980) menegaskan bahwa ketidaksesuaian dengan peraturan dapat menimbulkan risiko hukum dan merusak reputasi perusahaan. Oleh karena itu, pimpinan harus bekerja sama dengan tim sumber daya manusia untuk memastikan bahwa setiap keputusan sejalan dengan hukum ketenagakerjaan, kebijakan anti-diskriminasi, serta prinsip keadilan dan kesetaraan.
3. **Dampak Psikologis terhadap Karyawan.** Pucik, Evans, Bjorkman, dan Morris (2016) menyoroti pentingnya memperhatikan dampak psikologis yang mungkin dialami oleh karyawan akibat keputusan demosi, transfer, atau pemisahan kerja. Demosi, misalnya, dapat menurunkan motivasi dan kepercayaan diri karyawan, sementara transfer dapat menyebabkan stres jika karyawan merasa tidak siap menghadapi lingkungan kerja baru. Pemimpin harus memberikan dukungan emosional, seperti konseling atau pelatihan tambahan, untuk membantu karyawan beradaptasi dengan perubahan.
4. **Dampak terhadap Tim dan Budaya Organisasi.** Keputusan yang berkaitan dengan tenaga kerja tidak hanya mempengaruhi individu yang terlibat tetapi juga tim kerja secara keseluruhan. DeCenzo, Robbins, dan Verhulst (2016)

menekankan bahwa pemimpin harus mempertimbangkan bagaimana perubahan tersebut akan memengaruhi dinamika tim, kolaborasi antar karyawan, dan budaya organisasi. Misalnya, jika seorang karyawan dipindahkan atau dipisahkan dari organisasi, rekan kerja mereka mungkin mengalami peningkatan beban kerja atau ketidakjelasan dalam peran dan tanggung jawab mereka. Oleh karena itu, penting bagi pemimpin untuk segera menyesuaikan peran dan memastikan transisi berjalan lancar.

5. **Strategi Pengembangan dan Pelatihan.** Dalam banyak kasus, demosi dan transfer dapat dihindari jika organisasi memiliki strategi pengembangan dan pelatihan yang efektif. Marchington, Wilkinson, Donnelly, dan Kynighou (2016) menyatakan bahwa investasi dalam pelatihan dan peningkatan keterampilan dapat membantu karyawan memenuhi tuntutan pekerjaan mereka dengan lebih baik, sehingga mengurangi risiko penurunan jabatan atau pemindahan yang bersifat paksaan. Pemimpin harus memastikan bahwa karyawan mendapatkan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan mereka sehingga tetap kompetitif dalam organisasi.
6. **Manajemen Risiko dan Perencanaan Suksesi.** Dalam kasus pemisahan karyawan, terutama ketika karyawan kunci meninggalkan perusahaan, pimpinan harus memiliki strategi perencanaan suksesi untuk memastikan bahwa tidak ada gangguan signifikan dalam operasional bisnis. Dressler (2020) menekankan bahwa perencanaan suksesi memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi dan mempersiapkan calon pengganti sebelum kebutuhan muncul, sehingga transisi kepemimpinan atau keahlian dapat berjalan lebih mulus.
7. **Penyediaan Alternatif dan Kompensasi yang Adil.** Ketika melakukan pemisahan karyawan, terutama dalam bentuk PHK atau pensiun dini, pimpinan harus mempertimbangkan alternatif yang dapat membantu karyawan dalam transisi mereka. Mathis et al. (2017) menyarankan bahwa program outplacement, kompensasi yang adil, atau bantuan dalam mencari pekerjaan baru dapat membantu mengurangi dampak negatif bagi karyawan yang terdampak. Dengan pendekatan ini, perusahaan juga dapat mempertahankan reputasi baik di pasar tenaga kerja.

12.3. MANAJEMEN STRES DALAM DUNIA KERJA

Manajemen stres dalam dunia kerja merupakan aspek krusial dalam pengelolaan sumber daya manusia yang bertujuan untuk menjaga keseimbangan mental dan emosional karyawan guna meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan mereka. Dalam lingkungan kerja yang semakin dinamis dan penuh tekanan, stres dapat muncul akibat berbagai faktor, seperti beban kerja berlebih, tekanan target, konflik interpersonal, dan kurangnya kontrol atas pekerjaan. Dressler (2020) menekankan bahwa stres yang tidak dikelola dengan baik dapat berdampak negatif terhadap

performa individu maupun organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, manajemen stres menjadi elemen penting dalam strategi kepemimpinan dan pengelolaan tenaga kerja.

Secara umum, manajemen stres dapat didefinisikan sebagai serangkaian strategi dan teknik yang dirancang untuk mengidentifikasi, mengendalikan, dan mengurangi tekanan psikologis yang dirasakan individu di lingkungan kerja. Mathis, Jackson, Valentine, dan Meglich (2017) mendefinisikan manajemen stres sebagai suatu proses untuk mengelola tekanan kerja agar tidak berdampak negatif pada kesejahteraan karyawan dan kinerja organisasi. Flippo (1980) menjelaskan bahwa manajemen stres dalam organisasi melibatkan pengembangan kebijakan dan program yang membantu karyawan mengatasi tekanan kerja serta menciptakan lingkungan yang lebih sehat dan produktif. Pucik, Evans, Bjorkman, dan Morris (2016) menyoroti bahwa dalam konteks internasional, manajemen stres menjadi semakin kompleks karena melibatkan perbedaan budaya, regulasi tenaga kerja, serta harapan karyawan yang berbeda di berbagai negara.

Tanpa strategi manajemen stres yang efektif, organisasi berisiko mengalami penurunan produktivitas serta meningkatnya masalah kesehatan mental di kalangan karyawan. Dressler (2020) menekankan bahwa stres yang berkepanjangan dapat menyebabkan burnout, yaitu kondisi kelelahan emosional, mental, dan fisik yang mengurangi efektivitas kerja individu. Selain itu, stres yang tidak terkendali dapat meningkatkan konflik di tempat kerja, mengganggu kolaborasi tim, serta menciptakan lingkungan kerja yang tidak sehat. Mathis et al. (2017) juga menunjukkan bahwa organisasi yang mengabaikan manajemen stres sering mengalami peningkatan klaim asuransi kesehatan akibat gangguan psikologis yang dialami karyawan. Oleh karena itu, perusahaan harus mengadopsi pendekatan proaktif dalam mengelola stres melalui kebijakan yang mendukung keseimbangan kerja-hidup, penyediaan program kesejahteraan karyawan, serta pelatihan bagi manajer dalam mengidentifikasi dan menangani stres di lingkungan kerja.

Manajemen stres dalam dunia kerja merupakan elemen penting dalam menjaga kesejahteraan karyawan serta memastikan organisasi tetap stabil dan produktif. Stres yang tidak terkendali dapat menurunkan motivasi, mengurangi efisiensi kerja, serta meningkatkan tingkat absensi dan turnover. Oleh karena itu, perusahaan harus memiliki strategi yang tepat dalam mengelola stres agar lingkungan kerja tetap kondusif dan mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Peran Manajemen Stres dalam Organisasi

1. **Menjaga kesejahteraan karyawan.** Stres yang berkepanjangan dapat berdampak buruk terhadap kesehatan fisik maupun mental karyawan. Menurut Mathis, Jackson, Valentine, dan Meglich (2017), organisasi yang menerapkan strategi manajemen stres yang baik dapat membantu karyawan merasa lebih nyaman dalam bekerja, meningkatkan motivasi, serta mengurangi risiko

gangguan psikologis seperti kecemasan dan depresi. Dengan kondisi mental yang lebih baik, karyawan dapat bekerja dengan lebih optimal dan berkontribusi secara positif bagi organisasi.

2. **Meningkatkan produktivitas dan efisiensi kerja.** DeCenzo, Robbins, dan Verhulst (2016) menyatakan bahwa stres yang tidak terkendali dapat menurunkan konsentrasi, menghambat inovasi, serta menurunkan kualitas pekerjaan yang dihasilkan. Dengan adanya manajemen stres yang baik, organisasi dapat membantu karyawan tetap fokus, menjaga tingkat energi yang stabil, serta meningkatkan efektivitas kerja. Hal ini berdampak langsung pada kinerja organisasi yang lebih baik dan pencapaian target secara lebih efisien.
3. **Mengurangi tingkat absensi dan turnover karyawan.** Stres yang berlebihan sering kali menjadi penyebab utama meningkatnya ketidakhadiran dan pengunduran diri karyawan. Pucik, Evans, Bjorkman, dan Morris (2016) menjelaskan bahwa perusahaan yang menerapkan strategi pengelolaan stres dengan baik dapat mempertahankan tenaga kerja mereka lebih lama, mengurangi risiko burnout, serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dan mendukung. Dengan demikian, organisasi dapat menjaga stabilitas tenaga kerja dan menghindari biaya tinggi akibat tingginya tingkat pergantian karyawan.

Faktor-Faktor yang Harus Diperhatikan dalam Manajemen Stres

1. **Beban kerja yang seimbang.** Beban kerja yang terlalu tinggi atau terlalu rendah dapat menyebabkan stres. Dressler (2020) menjelaskan bahwa karyawan yang mengalami tekanan kerja yang berlebihan akan lebih rentan mengalami kelelahan mental dan fisik, sementara pekerjaan yang terlalu ringan dapat membuat mereka merasa kurang dihargai atau tidak termotivasi. Oleh karena itu, penting bagi pimpinan untuk menyesuaikan beban kerja sesuai dengan kapasitas dan kompetensi karyawan.
2. **Kualitas lingkungan kerja.** Lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung dapat membantu mengurangi stres karyawan. Menurut Marchington, Wilkinson, Donnelly, dan Kynighou (2016), faktor seperti pencahayaan, ventilasi, kebersihan, dan suasana kerja yang harmonis dapat meningkatkan kenyamanan dan kesejahteraan karyawan. Pimpinan harus memastikan bahwa lingkungan kerja diorganisasi mereka tidak hanya aman secara fisik, tetapi juga mendukung kesejahteraan mental.
3. **Gaya kepemimpinan dan komunikasi.** Cara seorang pemimpin berinteraksi dengan timnya memiliki pengaruh besar terhadap tingkat stres karyawan. Flippo (1980) menekankan bahwa gaya kepemimpinan yang otoriter atau kurang komunikatif dapat meningkatkan tekanan psikologis pada karyawan. Sebaliknya, kepemimpinan yang terbuka dan suportif dapat menciptakan hubungan kerja yang lebih baik dan membantu karyawan mengatasi stres dengan lebih efektif.

4. **Peluang pengembangan diri.** Kesempatan untuk belajar dan berkembang dalam organisasi dapat mengurangi stres yang berkaitan dengan stagnasi karier. Menurut Pucik, Evans, Bjorkman, dan Morris (2016), organisasi yang memberikan pelatihan dan pengembangan keterampilan kepada karyawan dapat membantu mereka merasa lebih percaya diri dalam pekerjaannya, mengurangi kecemasan terkait masa depan, serta meningkatkan keterlibatan dalam pekerjaan.
5. **Keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.** Ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi menjadi salah satu penyebab utama stres di tempat kerja. DeCenzo, Robbins, dan Verhulst (2016) menekankan bahwa organisasi harus memberikan fleksibilitas kerja yang memadai, seperti opsi kerja jarak jauh atau jadwal yang fleksibel, untuk membantu karyawan menjaga keseimbangan antara tanggung jawab profesional dan kehidupan pribadi mereka.

Dengan memahami dan mengelola faktor-faktor ini, pimpinan organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat dan produktif. Manajemen stres yang baik tidak hanya bermanfaat bagi karyawan secara individu, tetapi juga berdampak positif terhadap kinerja dan kesuksesan organisasi secara keseluruhan.

12.4. KESEJAHTERAAN KARYAWAN DAN JAMINAN SOSIAL

Kesejahteraan karyawan dan jaminan sosial merupakan aspek fundamental dalam manajemen sumber daya manusia yang berfungsi untuk meningkatkan kualitas hidup tenaga kerja serta memberikan perlindungan terhadap risiko sosial dan ekonomi. Organisasi yang memberikan perhatian serius terhadap kesejahteraan karyawan tidak hanya menciptakan lingkungan kerja yang sehat, tetapi juga meningkatkan loyalitas, motivasi, dan produktivitas tenaga kerja.

Kesejahteraan karyawan mengacu pada berbagai bentuk dukungan, fasilitas, dan manfaat yang diberikan oleh organisasi kepada tenaga kerja guna meningkatkan kualitas hidup mereka, baik dari aspek finansial, kesehatan, maupun psikologis. Program kesejahteraan ini mencakup kompensasi tambahan di luar gaji, seperti tunjangan kesehatan, lingkungan kerja yang nyaman, kesempatan pengembangan karier, serta keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi.

Dressler (2020) menjelaskan bahwa kesejahteraan karyawan mencakup segala bentuk manfaat dan layanan yang diberikan perusahaan untuk mendukung kesehatan fisik, mental, dan keseimbangan kerja-kehidupan karyawan. DeCenzo, Robbins, dan Verhulst (2016) menambahkan bahwa program kesejahteraan bertujuan untuk meningkatkan kepuasan kerja, mengurangi tingkat stres, serta memastikan bahwa tenaga kerja merasa dihargai dan diperhatikan oleh organisasi. Sementara itu, Pucik, Evans, Bjorkman, dan Morris (2016) berpendapat bahwa kesejahteraan karyawan tidak hanya berdampak pada individu, tetapi juga memiliki efek langsung terhadap efisiensi organisasi dengan mengurangi tingkat absensi, meningkatkan keterlibatan karyawan, serta memperbaiki retensi tenaga kerja.

Jaminan sosial merupakan sistem perlindungan yang diberikan oleh pemerintah atau organisasi kepada tenaga kerja untuk mengurangi dampak risiko ekonomi, seperti sakit, kecelakaan kerja, kehilangan pekerjaan, atau memasuki masa pensiun. Jaminan sosial biasanya berbentuk asuransi kesehatan, tunjangan kecelakaan kerja, dana pensiun, dan bantuan kesejahteraan lainnya yang bertujuan untuk memastikan bahwa pekerja tetap memiliki perlindungan finansial dalam berbagai situasi.

Mathis, Jackson, Valentine, dan Meglich (2019) mendefinisikan jaminan sosial sebagai serangkaian kebijakan dan program yang dirancang untuk memberikan perlindungan ekonomi kepada tenaga kerja terhadap risiko-risiko yang dapat memengaruhi stabilitas pendapatan mereka. Flippo (1980) menyatakan bahwa jaminan sosial adalah bentuk tanggung jawab sosial perusahaan dan pemerintah dalam menjamin keberlanjutan kesejahteraan tenaga kerja, terutama dalam menghadapi kondisi yang tidak terduga. Sementara itu, Marchington, Wilkinson, Donnelly, dan Kynighou (2016) menekankan bahwa jaminan sosial tidak hanya memberikan perlindungan bagi individu pekerja, tetapi juga meningkatkan stabilitas ekonomi dan sosial dalam masyarakat secara keseluruhan.

Dengan memahami konsep kesejahteraan karyawan dan jaminan sosial, organisasi dapat merancang kebijakan yang lebih efektif dalam memastikan tenaga kerja mereka mendapatkan perlindungan dan manfaat yang memadai. Kesejahteraan karyawan yang baik dan sistem jaminan sosial yang kuat tidak hanya meningkatkan kesejahteraan individu tetapi juga berkontribusi terhadap keberlanjutan organisasi dan stabilitas ekonomi dalam jangka panjang.

Dalam kesejahteraan karyawan, **benefit** merujuk pada berbagai bentuk kompensasi non-upah yang diberikan perusahaan kepada karyawan sebagai tambahan atas gaji pokok mereka. Benefit bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan tenaga kerja, menjaga motivasi, serta memastikan bahwa karyawan memiliki perlindungan sosial dan finansial yang memadai. Dengan menyediakan benefit yang baik, organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja, loyalitas, serta produktivitas tenaga kerja.

Benefit merupakan bagian dari sistem kompensasi total yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya dalam bentuk non-moneter maupun moneter di luar gaji pokok. Benefit tidak hanya berfungsi sebagai penghargaan atas kinerja karyawan tetapi juga sebagai strategi untuk meningkatkan kesejahteraan mereka secara menyeluruh, baik dari aspek finansial, kesehatan, maupun psikososial.

Mathis, Jackson, Valentine, dan Meglich (2019) menjelaskan bahwa benefit adalah bentuk kompensasi tidak langsung yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan dengan tujuan untuk meningkatkan kesejahteraan, mengurangi stres kerja, serta meningkatkan kepuasan dan keterlibatan tenaga kerja. Flippo (1980) menyatakan bahwa benefit merupakan instrumen utama dalam kebijakan kesejahteraan karyawan yang membantu memastikan bahwa tenaga kerja memiliki kondisi kerja yang aman, sehat, dan stabil secara finansial. Sementara itu, Marchington, Wilkinson, Donnelly,

dan Kynighou (2016) menekankan bahwa benefit bukan hanya sekadar tunjangan tambahan, tetapi merupakan investasi perusahaan dalam mempertahankan dan menarik tenaga kerja yang berkualitas.

Jenis-Jenis Benefit dalam Kesejahteraan Karyawan

1. **Benefit Finansial.** Benefit ini mencakup berbagai bentuk kompensasi yang bertujuan untuk memberikan kestabilan ekonomi bagi tenaga kerja. Contoh benefit finansial meliputi tunjangan pensiun, bonus kinerja, insentif berbasis produktivitas, dan pembagian keuntungan perusahaan. Dengan adanya benefit finansial, karyawan merasa lebih aman secara ekonomi dan memiliki motivasi lebih tinggi untuk meningkatkan kinerja mereka.
2. **Benefit Kesehatan.** Faktor kesehatan merupakan aspek utama dalam kesejahteraan tenaga kerja, sehingga banyak organisasi menyediakan benefit berupa asuransi kesehatan, subsidi pengobatan, serta program kesehatan kerja seperti pemeriksaan medis rutin dan akses ke fasilitas kesehatan. Menurut DeCenzo, Robbins, dan Verhulst (2016), benefit kesehatan yang komprehensif dapat mengurangi tingkat absensi, meningkatkan kesejahteraan karyawan, serta memperpanjang masa kerja mereka dalam organisasi.
3. **Benefit Keamanan dan Perlindungan Sosial.** Untuk melindungi tenaga kerja dari berbagai risiko kerja dan ketidakpastian ekonomi, organisasi sering menyediakan jaminan sosial yang mencakup asuransi kecelakaan kerja, jaminan kematian, serta perlindungan terhadap pemutusan hubungan kerja (PHK). Pucik, Evans, Bjorkman, dan Morris (2016) menekankan bahwa benefit ini memberikan rasa aman bagi tenaga kerja dan membantu menciptakan lingkungan kerja yang lebih stabil.
4. **Benefit Pengembangan Karier.** Organisasi yang memiliki komitmen terhadap kesejahteraan karyawan juga menyediakan berbagai program pengembangan keterampilan dan pendidikan, seperti pelatihan kerja, subsidi pendidikan, dan program mentorship. Dressler (2020) menyatakan bahwa benefit dalam bentuk pengembangan karier berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja serta membantu organisasi mempertahankan tenaga kerja yang berbakat dan berkualitas.
5. **Benefit Keseimbangan Kehidupan Kerja dan Pribadi.** Untuk memastikan karyawan memiliki keseimbangan yang baik antara kehidupan kerja dan pribadi, banyak organisasi memberikan fasilitas seperti cuti berbayar, fleksibilitas waktu kerja, serta program kesejahteraan mental seperti konseling psikologis dan aktivitas kebugaran. Marchington, Wilkinson, Donnelly, dan Kynighou (2016) menekankan bahwa benefit dalam aspek ini sangat berpengaruh terhadap produktivitas dan loyalitas tenaga kerja terhadap perusahaan.

Dengan memahami berbagai jenis benefit yang masuk dalam kesejahteraan karyawan, organisasi dapat merancang kebijakan yang lebih komprehensif guna

memastikan bahwa tenaga kerja mereka tetap produktif, loyal, dan memiliki kualitas hidup yang baik. Penyediaan benefit yang efektif tidak hanya berkontribusi terhadap kesejahteraan individu tetapi juga berdampak positif pada keberlanjutan dan daya saing organisasi dalam jangka panjang.

Kesejahteraan karyawan dan jaminan sosial merupakan dua komponen krusial dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk memastikan kualitas hidup dan perlindungan bagi tenaga kerja. Pemahaman yang mendalam tentang definisi, alat ukur, serta pentingnya kedua aspek ini, baik dari perspektif undang-undang maupun pandangan para ahli, sangat diperlukan untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis.

Meskipun tidak ada definisi spesifik mengenai "kesejahteraan karyawan" dalam undang-undang Indonesia, konsep ini sering dikaitkan dengan kesejahteraan sosial secara umum. Menurut Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2009 tentang Kesejahteraan Sosial, kesejahteraan sosial adalah kondisi terpenuhinya kebutuhan material, spiritual, dan sosial warga negara agar dapat hidup layak dan mampu mengembangkan diri, sehingga dapat melaksanakan fungsi sosialnya.

Dalam ketenagakerjaan, kesejahteraan karyawan mencakup upaya perusahaan untuk memenuhi kebutuhan tersebut guna meningkatkan kualitas hidup dan produktivitas tenaga kerja.

Terdapat berbagai indikator untuk mengukur kesejahteraan karyawan. Hasibuan (2011) menyatakan bahwa kesejahteraan karyawan adalah balas jasa pelengkap, baik material maupun non-material, yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan perusahaan. Indikator kesejahteraan karyawan meliputi:

- a. Kompensasi Finansial. Gaji yang adil, bonus, dan insentif lainnya.
- b. Fasilitas Kesehatan. Asuransi kesehatan, program kesehatan kerja, dan akses ke fasilitas medis.
- c. Lingkungan Kerja. Kondisi kerja yang aman, nyaman, dan bebas dari risiko kesehatan.
- d. Pengembangan Karier. Peluang pelatihan, promosi, dan pengembangan profesional.
- e. Keseimbangan Kerja-Kehidupan. Fleksibilitas jam kerja dan cuti yang memadai.

Pengukuran kesejahteraan karyawan dapat dilakukan melalui survei kepuasan kerja, evaluasi kinerja, dan analisis tingkat retensi karyawan. Pendekatan ini membantu perusahaan dalam menilai efektivitas program kesejahteraan yang diterapkan.

Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2004 tentang Sistem Jaminan Sosial Nasional mendefinisikan jaminan sosial sebagai salah satu bentuk perlindungan sosial untuk menjamin seluruh rakyat agar dapat memenuhi kebutuhan dasar hidupnya yang layak. Jaminan sosial merupakan bentuk perlindungan yang diberikan oleh negara

kepada warga negara, termasuk pekerja, untuk menjamin kesejahteraan mereka dalam menghadapi risiko sosial dan ekonomi. Dalam konteks hukum di Indonesia, jaminan sosial diatur dalam Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2004 tentang Sistem Jaminan Sosial Nasional (SJSN). Undang-undang ini mendefinisikan jaminan sosial sebagai program publik yang bertujuan untuk memberikan kepastian perlindungan sosial guna menjamin pemenuhan kebutuhan dasar hidup yang layak bagi seluruh rakyat.

Berdasarkan Pasal 1 Ayat (1) UU No. 40 Tahun 2004, jaminan sosial adalah suatu bentuk perlindungan sosial yang diselenggarakan oleh negara untuk menjamin bahwa setiap rakyat dapat memenuhi kebutuhan dasar hidupnya yang layak. Sistem ini mencakup berbagai program perlindungan yang wajib diikuti oleh setiap warga negara yang memenuhi syarat, khususnya para pekerja di sektor formal maupun informal. Undang-Undang No. 40 Tahun 2004 menetapkan lima program jaminan sosial utama yang dikelola oleh Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS), yaitu BPJS Kesehatan dan BPJS Ketenagakerjaan. Setiap program dirancang untuk melindungi pekerja dari berbagai risiko yang dapat mempengaruhi kesejahteraan mereka.

- a. Jaminan Kesehatan. Jaminan kesehatan adalah program yang bertujuan untuk memastikan setiap peserta memperoleh akses terhadap pelayanan kesehatan yang layak. BPJS Kesehatan mengelola program ini sesuai dengan Peraturan Presiden No. 82 Tahun 2018 tentang Jaminan Kesehatan. Jaminan kesehatan mencakup pelayanan medis mulai dari rawat jalan, rawat inap, operasi, obat-obatan, hingga tindakan medis lainnya sesuai dengan kebutuhan peserta.
- b. Jaminan Kecelakaan Kerja (JKK). Jaminan ini memberikan perlindungan kepada pekerja dari risiko kecelakaan kerja, termasuk kecelakaan yang terjadi saat perjalanan dari rumah ke tempat kerja dan sebaliknya. BPJS Ketenagakerjaan mengelola program ini sesuai dengan Peraturan Pemerintah No. 44 Tahun 2015. Manfaat yang diberikan berupa biaya pengobatan, santunan kecacatan, hingga santunan kematian akibat kecelakaan kerja.
- c. Jaminan Hari Tua (JHT). Jaminan Hari Tua bertujuan untuk memberikan dana tabungan bagi pekerja yang dapat digunakan setelah pensiun atau jika pekerja mengalami pemutusan hubungan kerja (PHK). PP No. 46 Tahun 2015 mengatur bahwa dana JHT dapat dicairkan setelah peserta mencapai usia pensiun atau dalam kondisi tertentu seperti mengalami cacat total tetap.
- d. Jaminan Pensiun (JP). Program ini memberikan manfaat berupa pendapatan bulanan kepada pekerja yang telah memasuki usia pensiun, mengalami cacat total tetap, atau kepada ahli waris jika peserta meninggal dunia. Jaminan pensiun bertujuan untuk mempertahankan taraf hidup pekerja setelah mereka tidak lagi bekerja. Jaminan ini diatur dalam PP No. 45 Tahun 2015 tentang Penyelenggaraan Program Jaminan Pensiun.
- e. Jaminan Kematian (JKM). Jaminan ini diberikan kepada ahli waris pekerja yang meninggal dunia bukan akibat kecelakaan kerja. Manfaatnya berupa santunan

kematian, biaya pemakaman, dan bantuan beasiswa bagi anak pekerja yang ditinggalkan. JKM bertujuan untuk meringankan beban keluarga pekerja yang meninggal dunia.

Berdasarkan UU No. 24 Tahun 2011 tentang BPJS, setiap perusahaan wajib mendaftarkan pekerjanya sebagai peserta jaminan sosial. Perusahaan harus membayar iuran sesuai ketentuan yang berlaku, di mana sebagian biaya ditanggung oleh pemberi kerja dan sebagian lainnya oleh pekerja. Hak pekerja dalam sistem jaminan sosial meliputi:

1. Mendapatkan perlindungan dari risiko kerja, kesehatan, dan sosial ekonomi lainnya
2. Menerima manfaat jaminan sosial sesuai dengan program yang diikuti
3. Mendapatkan akses layanan yang layak tanpa diskriminasi

Jika perusahaan tidak memenuhi kewajibannya, Pasal 55 UU BPJS menyatakan bahwa perusahaan dapat dikenakan sanksi administratif, seperti teguran tertulis, denda, atau pembatasan izin usaha.

Pentingnya Jaminan Sosial bagi Karyawan dan Perusahaan

- a. Bagi Karyawan. Jaminan sosial memberikan perlindungan finansial dan psikologis bagi karyawan. Dengan adanya jaminan sosial, pekerja merasa lebih aman karena mengetahui bahwa mereka memiliki perlindungan dalam menghadapi risiko kesehatan, kecelakaan kerja, dan ketidakpastian masa depan setelah pensiun. Hal ini juga meningkatkan kesejahteraan mental, yang berkontribusi pada produktivitas kerja.
- b. Bagi Perusahaan. Jaminan sosial tidak hanya menguntungkan pekerja, tetapi juga memberikan manfaat bagi perusahaan. Pekerja yang merasa terlindungi cenderung lebih loyal dan termotivasi dalam bekerja. Selain itu, kepatuhan terhadap regulasi jaminan sosial menghindarkan perusahaan dari potensi sanksi hukum yang dapat berdampak pada operasional bisnis.

Jaminan sosial merupakan elemen penting dalam sistem ketenagakerjaan yang memberikan perlindungan kepada pekerja dari berbagai risiko sosial dan ekonomi. Undang-Undang No. 40 Tahun 2004 menegaskan bahwa setiap pekerja berhak mendapatkan perlindungan melalui lima program utama, yaitu jaminan kesehatan, kecelakaan kerja, hari tua, pensiun, dan kematian. Perusahaan wajib mendaftarkan pekerjanya dalam program jaminan sosial untuk memastikan kesejahteraan tenaga kerja dan mematuhi regulasi yang berlaku. Dengan adanya jaminan sosial, pekerja dapat bekerja dengan lebih tenang dan produktif, sementara perusahaan dapat membangun reputasi yang baik dan menciptakan lingkungan kerja yang sehat serta berkelanjutan.

Penyediaan kesejahteraan dan jaminan sosial bagi karyawan memiliki dampak positif yang signifikan, antara lain:

- a. Meningkatkan Produktivitas: Karyawan yang merasa sejahtera cenderung lebih termotivasi dan produktif dalam bekerja.
- b. Menurunkan Tingkat Absensi: Program kesejahteraan yang baik dapat mengurangi ketidakhadiran karyawan akibat masalah kesehatan atau ketidakpuasan kerja.
- c. Meningkatkan Loyalitas: Karyawan yang mendapatkan jaminan sosial dan kesejahteraan yang memadai lebih cenderung setia dan berkomitmen pada perusahaan.
- d. Memenuhi Kewajiban Hukum: Penyediaan jaminan sosial sesuai dengan undang-undang merupakan kewajiban perusahaan untuk melindungi hak-hak karyawan.

Dengan demikian, implementasi program kesejahteraan dan jaminan sosial yang efektif tidak hanya memenuhi aspek legal tetapi juga berkontribusi pada keberlanjutan dan kesuksesan organisasi secara keseluruhan.

Salah satu aspek yang sering terlupakan dalam pembahasan mengenai kesejahteraan karyawan dan jaminan sosial adalah pentingnya **evaluasi dan peningkatan berkelanjutan terhadap kebijakan kesejahteraan dan jaminan sosial** dalam organisasi. Kesejahteraan karyawan bukan hanya tentang kepatuhan terhadap regulasi atau penyediaan manfaat dasar, tetapi juga tentang bagaimana perusahaan dapat terus menyesuaikan program kesejahteraan dengan dinamika kebutuhan pekerja dan perubahan sosial-ekonomi. Dengan melakukan survei kepuasan karyawan, analisis kebutuhan, serta benchmarking terhadap praktik terbaik di industri, perusahaan dapat memastikan bahwa skema jaminan sosial dan kesejahteraan yang diberikan tetap relevan, efektif, dan mampu meningkatkan kesejahteraan serta motivasi tenaga kerja. Hal ini juga mencerminkan komitmen perusahaan dalam menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, sehat, dan berorientasi pada keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi (*work-life balance*), yang pada akhirnya akan berdampak positif pada produktivitas dan keberlanjutan bisnis.

BAB 13

HUBUNGAN INDUSTRIAL

Hubungan industrial adalah suatu sistem hubungan yang terbentuk antara pekerja, pengusaha, dan pemerintah dalam rangka menciptakan keseimbangan dan keharmonisan dalam dunia kerja. Hubungan ini bertujuan untuk menciptakan kondisi kerja yang adil dan produktif, memastikan kesejahteraan pekerja, serta mendukung pertumbuhan bisnis dan ekonomi secara keseluruhan.

Dessler (2020) mendefinisikan hubungan industrial sebagai serangkaian aturan, praktik, dan sistem yang mengatur hubungan antara pekerja dan pemberi kerja dengan tujuan menciptakan kondisi kerja yang harmonis. Hubungan industrial mencakup interaksi antara organisasi, pekerja, dan institusi pemerintah dalam menetapkan aturan ketenagakerjaan (bratton & gold, 2021). Colling & terry (2010) menekankan bahwa hubungan industrial merupakan pendekatan yang mencakup aspek ekonomi, sosial, dan hukum dalam dunia kerja.

Hubungan industrial merupakan sistem yang melibatkan berbagai pihak dalam dunia kerja, termasuk pekerja, pengusaha, dan pemerintah. Hubungan ini bertujuan untuk menciptakan keseimbangan antara kepentingan pekerja dan pengusaha dalam mencapai produktivitas yang optimal serta kesejahteraan tenaga kerja. Dalam sistem ini, terdapat beberapa unsur utama yang saling berinteraksi dan berkontribusi dalam membangun hubungan industrial yang harmonis.

1. Pekerja dan serikat pekerja. Pekerja merupakan elemen utama dalam hubungan industrial yang memiliki hak atas upah, jaminan sosial, serta kondisi kerja yang layak. Mereka berperan sebagai tenaga kerja yang mendukung jalannya operasional perusahaan. Untuk melindungi kepentingan mereka, pekerja dapat bergabung dalam serikat pekerja. Serikat pekerja berfungsi sebagai perwakilan pekerja dalam bernegosiasi dengan pengusaha mengenai berbagai aspek ketenagakerjaan, seperti kenaikan upah, perlindungan tenaga kerja, serta perbaikan kondisi kerja.
2. Pengusaha dan organisasi pengusaha. Pengusaha memiliki peran penting dalam hubungan industrial dengan menyediakan pekerjaan, menetapkan kebijakan perusahaan, serta menjaga produktivitas dan profitabilitas bisnis. Selain itu, pengusaha juga bertanggung jawab dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi karyawan. Untuk memperkuat posisi mereka dalam hubungan industrial, pengusaha dapat bergabung dalam organisasi pengusaha. Organisasi ini bertindak sebagai wadah bagi perusahaan dalam menyusun kebijakan industri,

memberikan advokasi terhadap regulasi ketenagakerjaan, serta menjembatani komunikasi dengan pemerintah dan serikat pekerja.

3. Pemerintah dan regulasi ketenagakerjaan. Pemerintah berperan sebagai pihak yang menciptakan dan menegakkan regulasi ketenagakerjaan guna memastikan keseimbangan antara kepentingan pekerja dan pengusaha. Regulasi ini mencakup berbagai aspek, seperti undang-undang ketenagakerjaan, perlindungan pekerja, kebijakan upah minimum, serta aturan mengenai keselamatan dan kesehatan kerja. Dengan regulasi yang jelas dan adil, pemerintah bertujuan menciptakan hubungan industrial yang stabil, mencegah konflik tenaga kerja, serta mendukung pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan.
4. Lembaga penyelesaian perselisihan hubungan industrial. Dalam praktik hubungan industrial, tidak jarang terjadi perselisihan antara pekerja dan pengusaha yang dapat memengaruhi kelangsungan dunia kerja. Untuk mengatasi hal ini, terdapat lembaga penyelesaian perselisihan hubungan industrial yang berfungsi sebagai perantara dalam menangani konflik. Lembaga seperti pengadilan hubungan industrial, mediasi, dan arbitrase bertugas menyelesaikan sengketa dengan cara yang adil dan sesuai dengan regulasi yang berlaku. Penyelesaian perselisihan ini dilakukan agar hubungan kerja tetap berjalan secara harmonis dan tidak mengganggu produktivitas perusahaan serta kesejahteraan tenaga kerja.

Sejarah hubungan industrial berkembang seiring dengan perubahan sistem ekonomi dan sosial dalam dunia kerja. Dari era revolusi industri hingga era digital saat ini, hubungan antara pekerja, pengusaha, dan pemerintah terus mengalami transformasi. Perubahan ini dipengaruhi oleh kemajuan teknologi, perkembangan regulasi ketenagakerjaan, serta dinamika serikat pekerja dalam memperjuangkan hak-hak pekerja.

1. Era revolusi industri (1750-1850). Pada masa revolusi industri, perkembangan industri manufaktur menyebabkan peningkatan jumlah tenaga kerja secara besar-besaran di berbagai sektor ekonomi. Pekerja mengalami kondisi kerja yang buruk, dengan jam kerja panjang, upah rendah, serta minimnya perlindungan hukum. Situasi ini mendorong lahirnya serikat pekerja pertama sebagai upaya kolektif untuk memperjuangkan hak-hak buruh dan mendapatkan perlakuan yang lebih adil dari pengusaha.
2. Perkembangan serikat pekerja dan regulasi (1850-1900). Setelah serikat pekerja mulai terbentuk, kekuatannya semakin bertambah dengan adanya tuntutan terhadap kondisi kerja yang lebih baik. Para pekerja mulai memperjuangkan pembatasan jam kerja, peningkatan standar keselamatan kerja, serta kenaikan upah yang layak. Sebagai tanggapan, pemerintah mulai memberlakukan berbagai regulasi ketenagakerjaan untuk mengatur hubungan antara pekerja dan pengusaha, serta untuk memastikan kesejahteraan tenaga kerja. Regulasi ini

menjadi dasar bagi pembentukan sistem hubungan industrial yang lebih terstruktur dan berkeadilan.

3. Abad ke-20: kebijakan ketenagakerjaan modern (1900-2000). Memasuki abad ke-20, berbagai kebijakan ketenagakerjaan mulai diterapkan untuk menjamin hak-hak pekerja secara lebih luas. Berbagai undang-undang muncul untuk mengatur hak mogok kerja, jaminan sosial, serta sistem hubungan kerja yang lebih adil. Di sisi lain, perusahaan mulai mengadopsi model hubungan industrial berbasis negosiasi kolektif, di mana pengusaha dan serikat pekerja bekerja sama dalam menciptakan kondisi kerja yang lebih harmonis.
4. Era digital dan globalisasi (2000-sekarang). Perkembangan teknologi dan globalisasi membawa perubahan besar dalam sistem kerja. Munculnya pekerja lepas (gig economy) memungkinkan individu bekerja tanpa terikat kontrak kerja tetap, memberikan fleksibilitas namun juga menimbulkan tantangan dalam perlindungan tenaga kerja. Selain itu, otomatisasi dan digitalisasi pekerjaan mulai menggantikan peran manusia dalam beberapa sektor industri. Kompleksitas hubungan industrial semakin meningkat, menuntut regulasi yang lebih adaptif untuk menjamin keseimbangan antara kepentingan pekerja, pengusaha, dan perkembangan teknologi dalam dunia kerja.

. Pemimpin perusahaan memiliki peran penting dalam memahami hubungan industrial karena hal ini berpengaruh langsung terhadap stabilitas perusahaan, produktivitas pekerja, kepatuhan hukum, citra perusahaan, serta kemampuan dalam mengelola negosiasi dan resolusi konflik. Dengan pemahaman yang baik mengenai hubungan industrial, pemimpin dapat menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan kondusif bagi pertumbuhan bisnis.

Pemahaman yang baik tentang hubungan industrial membantu pemimpin dalam menjaga stabilitas perusahaan dengan menghindari konflik tenaga kerja yang dapat menghambat operasional bisnis. Dengan mengelola hubungan industrial secara efektif, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih stabil dan mendukung kelangsungan usaha. Selain itu, hubungan industrial yang baik juga berkontribusi dalam meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan pekerja. Lingkungan kerja yang kondusif akan meningkatkan loyalitas karyawan, sehingga mereka lebih termotivasi dalam bekerja. Pekerja yang merasa dihargai dan dilindungi oleh kebijakan perusahaan akan memberikan kinerja yang lebih baik dan menghasilkan output yang berkualitas.

Selain berdampak pada kesejahteraan pekerja, pemahaman mengenai hubungan industrial juga penting dalam memastikan kepatuhan terhadap hukum dan regulasi. Pemimpin perusahaan harus memahami regulasi tenaga kerja agar dapat menghindari pelanggaran yang berpotensi mengakibatkan sanksi hukum. Dengan mematuhi regulasi ketenagakerjaan, perusahaan dapat menjaga hubungan baik dengan pemerintah, pekerja, serta menghindari potensi tuntutan hukum yang merugikan perusahaan.

Pemimpin yang memahami hubungan industrial juga dapat membangun citra perusahaan yang positif. Perusahaan dengan hubungan industrial yang baik akan lebih mudah menarik talenta terbaik untuk bergabung dalam organisasi. Selain itu, hubungan kerja yang harmonis akan meningkatkan kepercayaan publik terhadap perusahaan, yang pada akhirnya berdampak positif pada reputasi dan keberlanjutan bisnis.

Kemampuan dalam mengelola negosiasi dan resolusi konflik juga menjadi aspek penting bagi pemimpin dalam hubungan industrial. Dengan pemahaman yang baik, pemimpin dapat bernegosiasi secara efektif dengan serikat pekerja dalam menentukan kebijakan perusahaan yang menguntungkan kedua belah pihak. Penyelesaian perselisihan yang baik akan membantu perusahaan dalam menjaga hubungan kerja yang harmonis serta meningkatkan kesejahteraan pekerja. Oleh karena itu, pemimpin yang memahami hubungan industrial dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih stabil, produktif, dan berkelanjutan.

13.1. KARAKTERISTIK HUBUNGAN INDUSTRIAL

Hubungan industrial memiliki karakteristik yang mencerminkan bagaimana interaksi antara pekerja, pengusaha, dan pemerintah terbentuk dalam suatu sistem ketenagakerjaan. Karakteristik ini mencakup prinsip dasar serta praktik yang diterapkan dalam menciptakan hubungan kerja yang seimbang dan adil. Berdasarkan referensi bab 13, terdapat beberapa karakteristik utama dalam hubungan industrial yang dapat dianalisis lebih lanjut untuk memahami dinamika interaksi di tempat kerja.

1. Keseimbangan kepentingan antara pihak yang terlibat. Hubungan industrial berorientasi pada penciptaan keseimbangan antara kepentingan pekerja, pengusaha, dan pemerintah. Pekerja menginginkan kesejahteraan dan perlindungan, pengusaha mengutamakan efisiensi dan produktivitas, sementara pemerintah bertindak sebagai regulator untuk memastikan keseimbangan tersebut.
2. Adanya mekanisme negosiasi dan dialog sosial. Dalam sistem hubungan industrial, komunikasi antara pekerja dan pengusaha melalui mekanisme negosiasi dan dialog sosial menjadi kunci utama dalam menciptakan kesepakatan kerja yang menguntungkan kedua belah pihak. Serikat pekerja dan organisasi pengusaha memainkan peran penting dalam proses ini.
3. Keberadaan regulasi yang mengikat. Regulasi ketenagakerjaan berfungsi sebagai landasan hukum yang mengatur hak dan kewajiban pekerja serta pengusaha. Regulasi ini mencakup aturan tentang upah minimum, jam kerja, perlindungan tenaga kerja, serta penyelesaian perselisihan industrial agar tercipta kepastian hukum dalam hubungan kerja.
4. Penyelesaian perselisihan yang sistematis. Perselisihan yang timbul dalam hubungan industrial diselesaikan melalui mekanisme yang telah diatur, seperti

mediasi, konsiliasi, arbitrase, hingga pengadilan hubungan industrial. Sistem ini bertujuan untuk mencegah konflik berkepanjangan yang dapat mengganggu stabilitas dunia usaha dan kesejahteraan pekerja.

5. Adaptasi terhadap perubahan ekonomi dan teknologi. Perkembangan ekonomi dan teknologi turut mempengaruhi dinamika hubungan industrial. Dalam era digital dan globalisasi, konsep hubungan kerja semakin fleksibel, dan regulasi ketenagakerjaan harus mampu beradaptasi untuk melindungi hak pekerja sambil tetap memberikan ruang bagi inovasi di dunia usaha.

Sementara itu, dalam konteks hukum di Indonesia, hubungan industrial diatur dalam undang-undang nomor 13 tahun 2003 tentang ketenagakerjaan, serta lebih lanjut dijelaskan dalam undang-undang nomor 2 tahun 2004 tentang penyelesaian perselisihan hubungan industrial. Berdasarkan peraturan yang berlaku, hubungan industrial memiliki definisi dan karakteristik yang mencerminkan sistem ketenagakerjaan di Indonesia.

1. Definisi hubungan industrial dalam hukum Indonesia. Menurut undang-undang ketenagakerjaan, hubungan industrial didefinisikan sebagai sistem hubungan yang terbentuk antara pelaku dalam proses produksi barang dan/atau jasa, yang melibatkan pekerja, pengusaha, dan pemerintah berdasarkan nilai-nilai Pancasila dan undang-undang dasar 1945. Hubungan ini bertujuan untuk menciptakan kesejahteraan pekerja serta memastikan keberlangsungan usaha dalam lingkungan yang harmonis dan berkeadilan.
2. Karakteristik hubungan industrial di Indonesia.
 - a. Berlandaskan Pancasila dan UUD 1945. Hubungan industrial di Indonesia mengacu pada prinsip-prinsip Pancasila dan konstitusi negara, yang menekankan keadilan sosial, kesejahteraan tenaga kerja, serta keseimbangan dalam hubungan kerja.
 - b. Melibatkan tiga pihak utama. Hubungan industrial di Indonesia bersifat tripartit, yang melibatkan pekerja dan serikat pekerja, pengusaha dan organisasi pengusaha, serta pemerintah sebagai pembuat kebijakan dan pengawas pelaksanaan regulasi ketenagakerjaan.
 - c. Menganut prinsip kemitraan. Sistem hubungan industrial di Indonesia menekankan kemitraan antara pekerja dan pengusaha, yang diwujudkan dalam bentuk perjanjian kerja, perundingan bersama, serta mekanisme penyelesaian perselisihan yang berbasis musyawarah.
 - d. Diatur dalam regulasi yang komprehensif. Pemerintah Indonesia telah menetapkan berbagai regulasi yang mengatur hubungan industrial, termasuk peraturan terkait upah minimum, jam kerja, jaminan sosial, dan hak-hak pekerja lainnya untuk menciptakan keadilan di tempat kerja.
 - e. Mekanisme penyelesaian perselisihan yang jelas. Untuk menjaga hubungan kerja yang harmonis, sistem hukum di Indonesia menyediakan mekanisme

penyelesaian perselisihan melalui jalur bipartit (antara pekerja dan pengusaha), mediasi, konsiliasi, arbitrase, hingga penyelesaian di pengadilan hubungan industrial.

Dengan memahami karakteristik hubungan industrial secara umum serta dalam konteks hukum di indonesia, pemimpin perusahaan dan pekerja dapat membangun hubungan kerja yang lebih produktif dan harmonis. Sistem yang berbasis keseimbangan kepentingan serta keterbukaan dalam komunikasi akan mendorong stabilitas dunia usaha dan kesejahteraan tenaga kerja.

13.2. TUJUAN HUBUNGAN INDUSTRIAL

Tujuan hubungan industrial di indonesia diatur dalam berbagai regulasi ketenagakerjaan, khususnya dalam undang-undang nomor 13 tahun 2003 tentang ketenagakerjaan dan undang-undang nomor 2 tahun 2004 tentang penyelesaian perselisihan hubungan industrial. Undang-undang ini menegaskan bahwa hubungan industrial bertujuan untuk menciptakan kondisi kerja yang harmonis, dinamis, dan berkeadilan guna meningkatkan kesejahteraan pekerja serta memastikan kelangsungan usaha. Tujuan ini didasarkan pada prinsip keseimbangan kepentingan antara pekerja, pengusaha, dan pemerintah dalam rangka mewujudkan sistem ketenagakerjaan yang berkelanjutan.

1. Menciptakan hubungan kerja yang harmonis dan berkeadilan. Salah satu tujuan utama hubungan industrial adalah menciptakan kondisi kerja yang harmonis antara pekerja dan pengusaha. Hubungan kerja yang baik akan mendorong rasa saling menghormati dan menghargai hak serta kewajiban masing-masing pihak. Dengan adanya keadilan dalam perlakuan terhadap pekerja, baik dalam hal upah, kesejahteraan, maupun perlindungan tenaga kerja, maka potensi konflik dapat diminimalkan. Regulasi yang berlaku di indonesia menekankan pentingnya perjanjian kerja yang transparan, adil, dan saling menguntungkan, sehingga hubungan kerja yang dijalin dapat berlangsung secara berkelanjutan dan tanpa hambatan yang berarti.
2. Melindungi hak-hak pekerja dan menjamin kesejahteraan tenaga kerja. Pemerintah melalui regulasi hubungan industrial bertujuan untuk melindungi hak-hak pekerja agar tidak terjadi eksploitasi tenaga kerja. Hak-hak yang dilindungi mencakup hak atas upah yang layak, jaminan sosial tenaga kerja, keselamatan dan kesehatan kerja (k3), serta hak atas cuti dan waktu istirahat. Undang-undang juga mengatur tentang sistem jaminan sosial ketenagakerjaan yang memastikan bahwa pekerja memiliki perlindungan dalam hal kecelakaan kerja, pensiun, dan jaminan hari tua. Dengan adanya perlindungan ini, pekerja dapat merasa lebih aman dan termotivasi dalam menjalankan tugasnya, yang pada akhirnya akan meningkatkan produktivitas kerja dan stabilitas perusahaan.

3. Menjaga keberlangsungan usaha dan meningkatkan produktivitas. Tujuan lain dari hubungan industrial adalah memastikan bahwa perusahaan dapat beroperasi secara optimal tanpa gangguan dari perselisihan tenaga kerja yang berlarut-larut. Dengan adanya regulasi yang jelas mengenai hak dan kewajiban masing-masing pihak, pengusaha dapat lebih fokus dalam menjalankan strategi bisnis dan meningkatkan daya saing perusahaan. Ketika pekerja merasa aman dan nyaman dalam bekerja, produktivitas mereka akan meningkat, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap keberlanjutan usaha. Selain itu, hubungan industrial yang baik juga memungkinkan perusahaan untuk beradaptasi dengan perubahan pasar dan perkembangan teknologi, sehingga dapat terus berkembang dalam jangka panjang.
4. Menciptakan mekanisme penyelesaian perselisihan yang efektif. Dalam dunia kerja, perselisihan antara pekerja dan pengusaha tidak dapat dihindari. Oleh karena itu, salah satu tujuan utama hubungan industrial di Indonesia adalah menciptakan mekanisme penyelesaian perselisihan yang efektif dan sistematis. Undang-undang nomor 2 tahun 2004 mengatur berbagai tahapan dalam penyelesaian perselisihan hubungan industrial, mulai dari perundingan bipartit, mediasi, konsiliasi, arbitrase, hingga pengadilan hubungan industrial. Mekanisme ini bertujuan untuk memastikan bahwa setiap perselisihan dapat diselesaikan secara adil, transparan, dan tidak merugikan salah satu pihak. Dengan adanya sistem penyelesaian yang jelas, stabilitas hubungan kerja dapat tetap terjaga, dan kegiatan operasional perusahaan tidak terganggu oleh konflik yang berkepanjangan.
5. Meningkatkan kesejahteraan ekonomi dan sosial masyarakat. Hubungan industrial yang baik tidak hanya berdampak pada pekerja dan pengusaha, tetapi juga memberikan manfaat bagi perekonomian nasional secara keseluruhan. Dengan adanya sistem ketenagakerjaan yang sehat dan stabil, tingkat pengangguran dapat ditekan, dan kesempatan kerja semakin terbuka luas. Pekerja yang mendapatkan upah layak akan memiliki daya beli yang lebih tinggi, yang secara tidak langsung akan meningkatkan pertumbuhan ekonomi negara. Selain itu, dengan adanya kepastian hukum dalam dunia ketenagakerjaan, investasi dari dalam maupun luar negeri akan semakin meningkat karena adanya jaminan bahwa perusahaan dapat beroperasi dalam lingkungan bisnis yang stabil dan kondusif.
6. Mendukung implementasi prinsip demokrasi dan keadilan sosial. Hubungan industrial di Indonesia didasarkan pada prinsip demokrasi dan keadilan sosial sebagaimana tercantum dalam Pancasila dan UUD 1945. Undang-undang ketenagakerjaan memastikan bahwa pekerja memiliki hak untuk berserikat dan berunding secara kolektif dengan pengusaha dalam menentukan kondisi kerja yang adil dan menguntungkan kedua belah pihak. Dengan demikian, hubungan industrial tidak hanya menjadi alat untuk menciptakan stabilitas ekonomi, tetapi

juga menjadi sarana untuk menegakkan hak-hak demokratis pekerja dalam sistem ketenagakerjaan nasional.

Dengan adanya tujuan-tujuan tersebut, sistem hubungan industrial di indonesia diharapkan dapat menciptakan keseimbangan antara kepentingan tenaga kerja, pengusaha, dan pemerintah. Regulasi yang jelas serta mekanisme penyelesaian perselisihan yang efektif akan membantu menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, meningkatkan kesejahteraan pekerja, serta mendukung pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan. Melalui penerapan prinsip-prinsip hubungan industrial yang sesuai dengan nilai-nilai keadilan dan kesejahteraan, indonesia dapat terus mengembangkan sistem ketenagakerjaan yang adaptif, produktif, dan berdaya saing tinggi di era globalisasi.

13.3. PEMAIN UTAMA DALAM HUBUNGAN INDUSTRIAL DI INDONESIA

Hubungan industrial di indonesia melibatkan beberapa pemain utama yang memiliki peran dan tanggung jawab masing-masing dalam menjaga keseimbangan serta kelangsungan hubungan kerja. Pemain utama ini terdiri dari pekerja atau buruh, pengusaha atau pemberi kerja, serikat pekerja atau serikat buruh, serta pemerintah sebagai regulator dan fasilitator dalam hubungan industrial. Keberadaan mereka menjadi bagian integral dalam memastikan sistem ketenagakerjaan berjalan dengan adil dan sesuai dengan regulasi yang berlaku.

1. Pekerja atau buruh. Pekerja adalah individu yang memberikan tenaga dan keterampilannya kepada perusahaan dengan imbalan berupa upah atau gaji. Mereka merupakan komponen utama dalam hubungan industrial karena tanpa pekerja, operasional perusahaan tidak dapat berjalan. Pekerja memiliki hak dan kewajiban yang diatur dalam peraturan perundang-undangan, seperti mendapatkan upah yang layak, perlindungan sosial, serta jaminan keselamatan dan kesehatan kerja. Di sisi lain, pekerja juga memiliki kewajiban untuk melaksanakan tugasnya dengan baik, mematuhi aturan perusahaan, dan menjaga disiplin kerja.
2. Pengusaha atau pemberi kerja. Pengusaha atau pemberi kerja adalah individu atau badan hukum yang mempekerjakan pekerja dengan tujuan menjalankan kegiatan usaha. Mereka bertanggung jawab untuk menyediakan lapangan kerja, memberikan upah, serta menciptakan lingkungan kerja yang aman dan kondusif. Dalam hubungan industrial, pengusaha juga wajib mematuhi ketentuan hukum yang mengatur hak-hak tenaga kerja dan menjalin hubungan kerja yang harmonis dengan para pekerja. Pengusaha sering kali diwakili oleh asosiasi atau organisasi, seperti asosiasi pengusaha indonesia (apindo), yang berperan dalam memperjuangkan kepentingan pengusaha dalam kebijakan ketenagakerjaan.

3. Serikat pekerja atau serikat buruh. Serikat pekerja adalah organisasi yang dibentuk oleh pekerja secara sukarela dengan tujuan melindungi hak-hak anggotanya dan memperjuangkan kesejahteraan tenaga kerja. Keberadaan serikat pekerja diakui dalam undang-undang nomor 21 tahun 2000 tentang serikat pekerja/serikat buruh, yang memberikan hak bagi pekerja untuk berserikat, berunding dengan pengusaha, serta melakukan aksi mogok kerja jika terjadi ketidaksepakatan. Serikat pekerja juga memainkan peran penting dalam perundingan perjanjian kerja bersama (pkb), yang mengatur hak dan kewajiban antara pekerja dan pengusaha dalam suatu perusahaan.
4. Pemerintah. Pemerintah berperan sebagai regulator, fasilitator, dan mediator dalam hubungan industrial. Pemerintah mengeluarkan kebijakan dan regulasi terkait ketenagakerjaan, seperti undang-undang nomor 13 tahun 2003 tentang ketenagakerjaan dan undang-undang nomor 2 tahun 2004 tentang penyelesaian perselisihan hubungan industrial, guna memastikan hubungan industrial berjalan dengan adil dan seimbang. Pemerintah juga memiliki lembaga khusus, seperti dinas ketenagakerjaan, pengadilan hubungan industrial, serta lembaga mediasi dan arbitrase, yang bertugas menangani perselisihan antara pekerja dan pengusaha.

Dalam hubungan industrial, salah satu instrumen yang sangat penting dalam menjamin keseimbangan antara kepentingan pekerja dan pengusaha adalah perjanjian kerja bersama (pkb). Pkb merupakan dokumen yang berisi kesepakatan antara serikat pekerja dengan pengusaha dalam suatu perusahaan. Kesepakatan ini mencakup berbagai aspek hubungan kerja, termasuk hak dan kewajiban kedua belah pihak, aturan ketenagakerjaan yang lebih spesifik dibandingkan regulasi umum, serta mekanisme penyelesaian perselisihan di dalam perusahaan. Pkb memiliki peran penting dalam membangun hubungan industrial yang harmonis, mengurangi potensi konflik, serta meningkatkan kesejahteraan pekerja dan produktivitas perusahaan.

1. Menjamin kepastian hukum. Pkb memberikan kepastian hukum bagi pekerja dan pengusaha dengan mengatur secara jelas mengenai hak dan kewajiban masing-masing pihak. Hal ini mencegah adanya ketidaksepahaman atau konflik akibat interpretasi yang berbeda mengenai aturan ketenagakerjaan di dalam perusahaan.
2. Menjaga stabilitas hubungan kerja. Dengan adanya pkb, perusahaan dan pekerja memiliki pedoman yang jelas dalam menjalankan hubungan kerja. Pkb juga mengatur mekanisme penyelesaian perselisihan secara internal, sehingga dapat mencegah eskalasi konflik yang dapat mengganggu operasional perusahaan.
3. Menjamin kesejahteraan pekerja. Pkb sering kali mengatur hal-hal yang lebih spesifik dan lebih baik dibandingkan ketentuan umum dalam peraturan ketenagakerjaan, seperti skema kenaikan gaji, tunjangan kesejahteraan, serta kebijakan tentang keselamatan dan kesehatan kerja. Dengan demikian, pekerja mendapatkan perlindungan yang lebih baik dalam hubungan kerja.

4. Meningkatkan produktivitas dan loyalitas pekerja. Pekerja yang merasa hak-haknya terlindungi dan mendapatkan perlakuan yang adil dari perusahaan akan lebih termotivasi untuk bekerja dengan baik. Hal ini berkontribusi pada peningkatan produktivitas dan loyalitas pekerja terhadap perusahaan, yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Dalam dunia ketenagakerjaan, selain pkb, terdapat peraturan perusahaan (pp) yang juga memiliki peran penting dalam menjaga keseimbangan hubungan industrial. Peraturan perusahaan adalah seperangkat aturan yang ditetapkan oleh pengusaha untuk mengatur tata tertib, hak, dan kewajiban pekerja di dalam perusahaan. Pp menjadi salah satu instrumen hukum yang mengatur hubungan kerja secara spesifik dalam suatu perusahaan dan wajib disusun oleh perusahaan yang memiliki minimal 10 pekerja serta mendapatkan pengesahan dari dinas ketenagakerjaan.

1. Menjadi acuan dalam pelaksanaan hubungan kerja. Pp berfungsi sebagai pedoman dalam menjalankan hubungan kerja antara pekerja dan pengusaha. Aturan yang ada di dalamnya mencakup tata tertib kerja, jam kerja, sistem penggajian, sanksi disiplin, serta kebijakan terkait kesejahteraan pekerja. Dengan adanya pp, perusahaan memiliki dasar hukum dalam mengatur tenaga kerja dan memastikan kelancaran operasional bisnis.
2. Mencegah dan menyelesaikan perselisihan industrial. Salah satu fungsi utama pp adalah mencegah terjadinya perselisihan antara pekerja dan pengusaha. Jika terjadi pelanggaran aturan oleh pekerja atau perusahaan, maka penyelesaiannya dapat merujuk pada ketentuan yang telah diatur dalam pp. Dengan demikian, konflik dapat diminimalkan dan tidak perlu langsung dibawa ke ranah hukum.
3. Menyesuaikan kebijakan perusahaan dengan regulasi ketenagakerjaan. Pp harus sesuai dengan regulasi ketenagakerjaan yang berlaku di Indonesia. Hal ini memastikan bahwa perusahaan tidak melanggar hak-hak pekerja yang telah diatur oleh undang-undang. Jika pp bertentangan dengan regulasi ketenagakerjaan, maka pp tersebut tidak dapat diberlakukan dan harus direvisi sesuai dengan ketentuan hukum yang berlaku.
4. Menunjang hubungan industrial yang sehat dan produktif. Peraturan perusahaan yang disusun dengan baik akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih tertib, transparan, dan adil. Dengan demikian, hubungan industrial dapat berjalan secara lebih harmonis tanpa adanya kesalahpahaman antara pekerja dan pengusaha.

Dengan adanya pkb dan pp yang disusun secara komprehensif, hubungan industrial dapat berkembang secara lebih stabil, harmonis, dan saling menguntungkan bagi pekerja maupun pengusaha.

Pembentukan serikat pekerja di Indonesia bukan suatu kewajiban, melainkan hak yang dapat dimanfaatkan oleh para pekerja. Hak ini dijamin dalam undang-undang nomor 21 tahun 2000 tentang serikat pekerja/serikat buruh, yang memberikan

kebebasan bagi pekerja untuk mendirikan, bergabung, atau tidak bergabung dengan serikat pekerja sesuai dengan keinginan mereka.

Dasar hukum dan prinsip kebebasan berserikat

1. Pasal 1 ayat (1) uu no. 21 tahun 2000 mendefinisikan serikat pekerja sebagai organisasi yang dibentuk dari, oleh, dan untuk pekerja/buruh, baik di dalam perusahaan maupun di luar perusahaan, dengan tujuan memperjuangkan, melindungi, serta membela hak dan kepentingan pekerja serta meningkatkan kesejahteraan mereka.
2. Pasal 4 ayat (1) menegaskan bahwa pekerja memiliki hak untuk membentuk dan menjadi anggota serikat pekerja tanpa tekanan atau intervensi dari pihak mana pun, termasuk pengusaha atau pemerintah.
3. Pasal 5 menyatakan bahwa dalam satu perusahaan dapat dibentuk lebih dari satu serikat pekerja, sehingga pekerja memiliki kebebasan untuk memilih organisasi yang sesuai dengan kepentingan mereka.

Dari ketentuan tersebut, jelas bahwa pembentukan serikat pekerja bersifat sukarela, bukan suatu kewajiban yang harus diikuti oleh seluruh pekerja atau perusahaan.

Untuk membentuk serikat pekerja, terdapat beberapa syarat yang diatur dalam pasal 5 uu no. 21 tahun 2000, yaitu:

- a. Minimal harus ada sepuluh (10) orang pekerja dalam suatu perusahaan atau sektor industri tertentu.
- b. Serikat pekerja yang telah terbentuk harus didaftarkan ke instansi ketenagakerjaan setempat agar memiliki kedudukan hukum yang sah.

Setelah serikat pekerja didaftarkan, serikat ini memiliki hak untuk melakukan perundingan dengan pengusaha, menyusun perjanjian kerja bersama (pkb), dan memperjuangkan kepentingan pekerja dalam berbagai aspek hubungan industrial.

Meskipun tidak wajib, pembentukan serikat pekerja memberikan banyak manfaat bagi pekerja dan hubungan industrial secara keseluruhan. Serikat pekerja berperan dalam:

- a. Melindungi hak-hak pekerja dengan memastikan bahwa perusahaan memberikan upah, tunjangan, dan kondisi kerja yang sesuai dengan regulasi ketenagakerjaan.
- b. Menjadi wadah aspirasi pekerja untuk menyampaikan keluhan dan mencari solusi terhadap permasalahan di tempat kerja.
- c. Menjadi mitra dalam negosiasi dengan pengusaha, terutama dalam merancang pkb yang mengatur hubungan kerja secara lebih spesifik dibandingkan aturan perusahaan biasa.
- d. Membantu menyelesaikan perselisihan industrial dengan pendekatan dialog dan mediasi sebelum eskalasi ke ranah hukum.

Berdasarkan uu no. 21 tahun 2000, pembentukan serikat pekerja bukanlah kewajiban, tetapi merupakan hak setiap pekerja yang dijamin oleh hukum. Tidak ada keharusan bagi pekerja untuk bergabung dengan serikat pekerja, tetapi keberadaan serikat pekerja dapat menjadi alat yang efektif untuk meningkatkan perlindungan, kesejahteraan, serta keadilan dalam hubungan industrial. Dengan demikian, pekerja dapat mempertimbangkan manfaat jangka panjang dari pembentukan serikat pekerja sebagai bagian dari upaya menciptakan lingkungan kerja yang lebih sejahtera dan adil.

Dalam hubungan industrial di Indonesia, perselisihan antara pekerja dan pengusaha dapat terjadi akibat berbagai faktor, seperti perbedaan penafsiran terhadap hak, kepentingan, pemutusan hubungan kerja, serta hubungan antar-serikat pekerja. Untuk mengatasi hal tersebut, pemerintah telah mengatur mekanisme penyelesaian melalui undang-undang nomor 2 tahun 2004 tentang penyelesaian perselisihan hubungan industrial (pphi).

Berdasarkan pasal 2 uu no. 2 tahun 2004, terdapat empat jenis perselisihan yang dapat terjadi dalam hubungan industrial di Indonesia:

1. Perselisihan hak. Perselisihan hak terjadi akibat perbedaan penafsiran atau pelaksanaan hak yang telah ditetapkan dalam peraturan perundang-undangan, perjanjian kerja, peraturan perusahaan, atau perjanjian kerja bersama (pkb). Misalnya, seorang karyawan menuntut pembayaran lembur yang tidak diberikan oleh perusahaan sesuai dengan ketentuan undang-undang.
2. Perselisihan kepentingan. Perselisihan kepentingan muncul ketika terjadi perbedaan pendapat mengenai kebijakan atau kondisi kerja yang belum diatur dalam perjanjian kerja atau pkb. Contohnya, serikat pekerja menuntut penambahan fasilitas kesehatan yang belum diatur dalam peraturan perusahaan.
3. Perselisihan pemutusan hubungan kerja (phk) perselisihan phk terjadi apabila seorang pekerja merasa bahwa pemutusan hubungan kerja yang dilakukan oleh pengusaha tidak sah atau tidak sesuai dengan peraturan yang berlaku. Sebagai contoh, seorang karyawan yang diberhentikan tanpa alasan yang jelas dapat mengajukan gugatan terhadap perusahaan.
4. Perselisihan antar-serikat pekerja dalam satu perusahaan perselisihan ini terjadi jika lebih dari satu serikat pekerja dalam satu perusahaan memiliki perbedaan pendapat mengenai hak dan kewajiban organisasi pekerja. Misalnya, dua serikat pekerja dalam satu perusahaan berselisih mengenai siapa yang berhak mewakili pekerja dalam negosiasi perjanjian kerja bersama.

Mekanisme penyelesaian perselisihan dalam hubungan industrial diatur dalam uu no. 2 tahun 2004, dengan beberapa tahapan yang harus ditempuh untuk mencapai solusi yang adil dan efektif.

1. Perundingan bipartit. Tahap pertama dalam penyelesaian perselisihan adalah perundingan bipartit, yaitu negosiasi langsung antara pekerja (atau serikat pekerja) dengan pengusaha tanpa melibatkan pihak ketiga. Jika dalam waktu 30

- hari tidak ditemukan kesepakatan, salah satu pihak dapat mencatatkan perselisihan ke dinas ketenagakerjaan untuk ditindaklanjuti ke tahap berikutnya.
2. Mediasi, konsiliasi, atau arbitrase. Jika bipartit gagal mencapai kesepakatan, perselisihan dapat diselesaikan melalui salah satu dari tiga mekanisme berikut:
 - a. Mediasi, dilakukan oleh mediator dari dinas ketenagakerjaan untuk membantu para pihak mencapai kesepakatan yang adil. Jika mediasi berhasil, maka hasilnya dituangkan dalam perjanjian bersama yang mengikat kedua belah pihak.
 - b. Konsiliasi, dilakukan oleh konsiliator independen yang bertindak sebagai penengah dalam memberikan rekomendasi penyelesaian perselisihan.
 - c. Arbitrase, dilakukan oleh arbiter independen yang mengeluarkan putusan final dan mengikat, yang tidak dapat diganggu gugat oleh kedua belah pihak.
 3. Penyelesaian melalui pengadilan hubungan industrial (phi). Jika penyelesaian melalui mediasi, konsiliasi, atau arbitrase tidak membuahkan hasil, maka perselisihan dapat diajukan ke pengadilan hubungan industrial (phi). Phi memiliki kewenangan untuk memberikan putusan berdasarkan ketentuan hukum yang berlaku, dan putusan ini dapat diajukan kasasi ke mahkamah agung jika salah satu pihak tidak puas dengan keputusan tersebut.

Mekanisme penyelesaian perselisihan ini dirancang untuk memastikan bahwa setiap konflik dalam hubungan industrial dapat diselesaikan dengan adil, efisien, dan tetap menjaga keseimbangan kepentingan antara pekerja dan pengusaha.

13.4. FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI HI DI INDONESIA

Hubungan industrial merupakan dinamika antara pekerja, pengusaha, dan pemerintah dalam dunia kerja yang dipengaruhi oleh berbagai faktor. Faktor-faktor ini dapat berasal dari kebijakan pemerintah, kondisi ekonomi, sosial budaya, hingga aspek teknologi yang berkembang. Dalam konteks indonesia, faktor-faktor yang memengaruhi hubungan industrial telah diidentifikasi oleh para ahli serta diatur dalam peraturan perundang-undangan, seperti undang-undang nomor 13 tahun 2003 tentang ketenagakerjaan dan undang-undang nomor 2 tahun 2004 tentang penyelesaian perselisihan hubungan industrial.

Faktor yang berperan dalam membentuk dan memengaruhi hubungan industrial.

1. Faktor ekonomi. Menurut John Dunlop (1958) dalam teori sistem hubungan industrial, kondisi ekonomi merupakan salah satu faktor utama yang menentukan hubungan industrial. Stabilitas ekonomi, inflasi, tingkat pengangguran, serta pertumbuhan industri akan memengaruhi kebijakan pengupahan, kesejahteraan pekerja, dan keseimbangan kepentingan antara pengusaha dan tenaga kerja.
2. Faktor hukum dan kebijakan pemerintah. Menurut Kaufman (2004), regulasi ketenagakerjaan memiliki peran penting dalam hubungan industrial. Pemerintah

menetapkan kebijakan seperti upah minimum, perlindungan tenaga kerja, hak berserikat, serta mekanisme penyelesaian perselisihan yang menentukan arah hubungan antara pekerja dan pengusaha.

3. Faktor sosial dan budaya. Menurut Edwards (2003), faktor sosial dan budaya berpengaruh terhadap pola kerja, hubungan antar-pekerja, serta interaksi antara serikat pekerja dan pengusaha. Di Indonesia, budaya kerja yang cenderung hierarkis serta nilai-nilai kekeluargaan memengaruhi cara pekerja dan pengusaha menyelesaikan konflik serta bernegosiasi.
4. Faktor teknologi. Menurut Katz dan Kochan (2000), perkembangan teknologi menyebabkan perubahan dalam pola kerja, sistem produksi, dan kompetensi yang dibutuhkan tenaga kerja. Digitalisasi dan otomatisasi dalam industri mempengaruhi permintaan tenaga kerja serta mendorong perusahaan untuk melakukan penyesuaian terhadap struktur ketenagakerjaan.
5. Faktor kualitas sumber daya manusia (SDM). Menurut Dessler (2020), tingkat pendidikan dan keterampilan tenaga kerja menentukan kualitas hubungan industrial. Semakin tinggi kompetensi pekerja, semakin baik pula keseimbangan antara tuntutan tenaga kerja dan kebijakan pengusaha dalam organisasi.

Dalam sistem hukum ketenagakerjaan di Indonesia, faktor-faktor yang memengaruhi hubungan industrial telah diatur dalam berbagai undang-undang dan regulasi.

1. Regulasi ketenagakerjaan. Berdasarkan pasal 1 UU No. 13 Tahun 2003, hubungan industrial dibentuk berdasarkan regulasi ketenagakerjaan yang mencakup hak dan kewajiban pekerja serta pengusaha. Regulasi ini mencakup ketentuan mengenai perjanjian kerja, pengupahan, jaminan sosial tenaga kerja, serta perlindungan hukum terhadap pekerja.
2. Peran serikat pekerja dan organisasi pengusaha. Dalam UU No. 21 Tahun 2000 tentang Serikat Pekerja/Serikat Buruh, disebutkan bahwa keberadaan serikat pekerja sebagai wadah bagi tenaga kerja untuk memperjuangkan hak dan kepentingannya menjadi faktor utama dalam hubungan industrial. Di sisi lain, organisasi pengusaha juga memiliki peran dalam menjaga keseimbangan kepentingan dengan pekerja.
3. Mekanisme penyelesaian perselisihan hubungan industrial. Menurut UU No. 2 Tahun 2004, hubungan industrial dipengaruhi oleh mekanisme penyelesaian perselisihan, yang mencakup perundingan bipartit, mediasi, konsiliasi, arbitrase, hingga penyelesaian melalui pengadilan hubungan industrial (PHI). Efektivitas dari mekanisme ini menentukan stabilitas hubungan kerja di perusahaan.
4. Kebijakan upah minimum dan jaminan sosial. Berdasarkan PP No. 36 Tahun 2021 tentang pengupahan, kebijakan pengupahan, termasuk penetapan upah minimum, turut menjadi faktor penting dalam hubungan industrial. Selain itu, program

jaminan sosial tenaga kerja yang dikelola oleh bpjs ketenagakerjaan berkontribusi terhadap kesejahteraan pekerja dan stabilitas hubungan industrial.

5. Pengaruh globalisasi dan investasi asing. Menurut pasal 86 uu no. 13 tahun 2003, investasi asing dan globalisasi turut berpengaruh terhadap hubungan industrial. Perusahaan multinasional yang beroperasi di Indonesia sering kali menerapkan standar hubungan kerja yang berbeda, sehingga regulasi nasional perlu menyesuaikan dengan standar ketenagakerjaan global.

Dengan memahami faktor-faktor yang mempengaruhi hubungan industrial dari perspektif ahli dan peraturan perundang-undangan, baik pekerja, pengusaha, maupun pemerintah dapat membangun hubungan industrial yang lebih harmonis, berkeadilan, dan berkelanjutan.

Dalam hubungan industrial, terdapat beberapa aspek penting yang harus diperhatikan agar hubungan antara pekerja, pengusaha, dan pemerintah dapat berjalan harmonis dan berkelanjutan. Salah satu aspek yang sering terlewatkan adalah komunikasi yang efektif antara pekerja dan pengusaha. Hubungan industrial yang baik harus didasarkan pada komunikasi yang terbuka, transparan, dan partisipatif. Pengusaha perlu menyediakan mekanisme komunikasi yang memungkinkan pekerja menyampaikan aspirasi, keluhan, dan masukan tanpa takut mengalami diskriminasi atau sanksi. Hal ini dapat diwujudkan melalui forum bipartit, dialog sosial, atau mekanisme umpan balik yang jelas dalam lingkungan kerja.

Selain komunikasi, keadilan dan kesetaraan dalam hubungan kerja juga menjadi faktor yang krusial. Pekerja harus diperlakukan secara adil tanpa diskriminasi berdasarkan gender, ras, agama, atau status sosial. Keadilan dalam sistem penggajian, promosi, dan perlakuan di tempat kerja merupakan elemen penting yang harus dijamin agar tidak terjadi kesenjangan sosial yang dapat menimbulkan ketegangan dalam hubungan industrial. Oleh karena itu, perusahaan harus menerapkan kebijakan ketenagakerjaan yang transparan dan berbasis pada prinsip meritokrasi.

Selanjutnya, pengelolaan kesejahteraan pekerja juga tidak boleh diabaikan dalam hubungan industrial. Kesejahteraan pekerja tidak hanya mencakup aspek finansial seperti upah dan tunjangan, tetapi juga aspek non-finansial seperti lingkungan kerja yang sehat, keselamatan dan kesehatan kerja (K3), serta keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi (work-life balance). Perusahaan yang memperhatikan kesejahteraan pekerjanya cenderung memiliki tenaga kerja yang lebih produktif, loyal, dan minim konflik. Oleh karena itu, kebijakan kesejahteraan harus menjadi bagian integral dari strategi hubungan industrial yang berkelanjutan.

Selain kesejahteraan, kepatuhan terhadap etika bisnis dan tanggung jawab sosial perusahaan (corporate social responsibility/csr) juga merupakan elemen yang sering kali terabaikan dalam hubungan industrial. Etika bisnis mengatur bagaimana perusahaan harus beroperasi dengan menjunjung tinggi nilai-nilai moral dan hukum, termasuk dalam memperlakukan pekerjanya dengan adil dan bertanggung jawab.

Sementara itu, tanggung jawab sosial perusahaan memastikan bahwa perusahaan tidak hanya mencari keuntungan semata, tetapi juga memberikan kontribusi positif bagi kesejahteraan pekerja, komunitas sekitar, dan lingkungan. Dengan adanya kepedulian terhadap aspek sosial ini, hubungan industrial dapat berkembang dalam suasana yang lebih harmonis dan berkelanjutan.

Terakhir, pengaruh perkembangan teknologi dan digitalisasi dalam hubungan industrial menjadi aspek yang semakin relevan untuk diperhatikan. Dengan adanya otomatisasi dan digitalisasi, pola kerja mengalami perubahan signifikan, termasuk munculnya konsep kerja fleksibel, kerja jarak jauh (*remote working*), serta penggunaan kecerdasan buatan dalam manajemen tenaga kerja. Perubahan ini menuntut perusahaan dan pekerja untuk lebih adaptif dalam mengelola hubungan industrial. Selain itu, perlu ada kebijakan yang memastikan bahwa digitalisasi tidak menyebabkan eksploitasi tenaga kerja atau menghilangkan hak-hak pekerja dalam mendapatkan jaminan sosial dan kesejahteraan yang layak.

Dengan memperhatikan aspek-aspek tersebut, hubungan industrial di Indonesia dapat berkembang secara lebih komprehensif, menciptakan keseimbangan antara kepentingan pekerja dan pengusaha, serta mendukung pertumbuhan ekonomi yang inklusif dan berkelanjutan.

BAB 14

DISIPLIN DAN ETIKA DALAM MSDM

Disiplin merupakan suatu sikap yang mencerminkan kepatuhan terhadap aturan, norma, dan standar yang telah ditetapkan dalam suatu lingkungan, baik itu di tempat kerja, institusi pendidikan, atau masyarakat secara umum. Disiplin mencakup tindakan yang sesuai dengan aturan yang berlaku, serta konsekuensi yang diberikan kepada individu yang melanggar aturan tersebut.

Menurut Armstrong (2022), disiplin dalam manajemen sumber daya manusia (msdm) adalah proses yang digunakan untuk memastikan bahwa perilaku karyawan tetap selaras dengan aturan organisasi serta kebijakan yang ditetapkan guna mencapai tujuan bersama. Cascio (2003) mendefinisikan disiplin sebagai suatu sistem yang diterapkan organisasi untuk memastikan bahwa karyawan memahami batasan perilaku mereka serta memberikan konsekuensi bagi pelanggaran yang dilakukan. Bugdol (2018) menjelaskan bahwa disiplin tidak hanya berkaitan dengan kepatuhan terhadap aturan, tetapi juga melibatkan aspek moral dan etika dalam bertindak secara profesional di lingkungan kerja.

Etika dalam msdm mengacu pada prinsip-prinsip moral yang mengarahkan pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu organisasi. Etika memastikan bahwa kebijakan dan praktik dalam manajemen tenaga kerja dilakukan dengan adil, transparan, dan sesuai dengan norma yang berlaku.

Menurut Armstrong & Taylor (2023), etika dalam msdm melibatkan penerapan nilai-nilai moral dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan tenaga kerja, termasuk rekrutmen, promosi, kompensasi, serta pemutusan hubungan kerja. Wood (1999) menekankan bahwa etika dalam msdm bertujuan untuk membangun lingkungan kerja yang sehat dengan menghindari diskriminasi, pelecehan, serta ketidakadilan yang dapat menghambat produktivitas organisasi. Apalia (2017) juga menambahkan bahwa perusahaan yang menerapkan etika dalam msdm cenderung memiliki hubungan kerja yang harmonis antara manajemen dan karyawan, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja organisasi.

Disiplin memainkan peran penting dalam memastikan bahwa organisasi dapat berjalan dengan efisien dan efektif. Beberapa peran disiplin dalam msdm antara lain:

- a. Meningkatkan produktivitas dan efisiensi. Ketika disiplin diterapkan dengan baik, karyawan cenderung bekerja sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Hal ini membantu perusahaan dalam mencapai target secara lebih efisien. Misalnya,

perusahaan manufaktur yang menerapkan standar keselamatan kerja yang ketat akan mengurangi kecelakaan kerja dan meningkatkan produktivitas.

- b.** Menciptakan lingkungan kerja yang harmonis. Disiplin membantu dalam menciptakan lingkungan kerja yang tertib dan harmonis, di mana setiap individu memahami tanggung jawab mereka. Misalnya, dalam sebuah perusahaan ritel, disiplin waktu sangat penting agar pelanggan mendapatkan pelayanan yang optimal.
- c.** Mengurangi pelanggaran dan konflik di tempat kerja. Dengan adanya peraturan yang jelas dan diterapkan secara konsisten, pelanggaran seperti keterlambatan, absensi yang tidak sah, atau penyalahgunaan fasilitas perusahaan dapat diminimalkan. Misalnya, sebuah perusahaan menerapkan kebijakan pemotongan gaji bagi karyawan yang sering terlambat, yang kemudian membuat karyawan lebih disiplin dalam kehadiran mereka.

Etika dalam msdm sangat penting untuk memastikan bahwa kebijakan perusahaan adil dan transparan. Beberapa peran utama etika dalam msdm meliputi:

- a.** Menjaga keadilan dan kesetaraan dalam organisasi. Etika membantu perusahaan dalam menerapkan kebijakan yang adil bagi semua karyawan. Misalnya, dalam proses rekrutmen, perusahaan harus memastikan bahwa kandidat dipilih berdasarkan kualifikasi dan kompetensi mereka, bukan berdasarkan faktor diskriminatif seperti gender atau latar belakang sosial.
- b.** Meningkatkan reputasi perusahaan. Perusahaan yang menjunjung tinggi etika dalam msdm akan memiliki citra yang baik di mata publik dan calon karyawan. Misalnya, perusahaan yang tidak terlibat dalam eksploitasi tenaga kerja atau praktik kerja yang tidak adil akan lebih menarik bagi talenta terbaik di industri.
- c.** Mencegah penyalahgunaan kekuasaan dan diskriminasi. Dengan adanya pedoman etika, penyalahgunaan kekuasaan oleh manajemen terhadap karyawan dapat dicegah. Misalnya, perusahaan yang memiliki kebijakan transparan terkait promosi akan mencegah praktik nepotisme atau favoritisme dalam organisasi.

Disiplin dan etika merupakan dua pilar utama dalam manajemen sumber daya manusia yang memastikan bahwa organisasi dapat beroperasi dengan baik dan mencapai tujuan jangka panjangnya.

- a.** Disiplin membantu menjaga ketertiban dan kinerja perusahaan. Tanpa disiplin, perusahaan akan mengalami berbagai masalah seperti keterlambatan pekerjaan, ketidakhadiran karyawan, serta penurunan produktivitas. Misalnya, di industri manufaktur, disiplin kerja yang buruk dapat menyebabkan keterlambatan produksi dan kerugian finansial yang besar.
- b.** Etika mencegah praktik tidak adil yang dapat merusak moral karyawan. Perusahaan yang tidak menerapkan etika dengan baik dapat mengalami tingkat turnover yang tinggi akibat ketidakpuasan karyawan. Misalnya, jika perusahaan sering memberikan promosi berdasarkan hubungan personal, bukan kinerja, maka

karyawan yang bekerja keras akan merasa tidak dihargai dan memilih untuk meninggalkan perusahaan.

- c. Kombinasi disiplin dan etika menciptakan budaya kerja yang sehat. Perusahaan yang memiliki budaya kerja yang disiplin dan beretika akan lebih mudah dalam menarik dan mempertahankan tenaga kerja berkualitas. Misalnya, perusahaan yang memiliki kebijakan fleksibilitas kerja tetapi tetap disiplin dalam pencapaian target akan meningkatkan kesejahteraan karyawan serta loyalitas mereka terhadap perusahaan.

Dengan menerapkan disiplin dan etika secara konsisten dalam msdm, perusahaan tidak hanya dapat meningkatkan efisiensi dan produktivitas, tetapi juga membangun lingkungan kerja yang sehat, adil, dan berkelanjutan.

14.1. KONSEP, TUJUAN, DAN KARAKTERISTIK DISIPLIN DAN ETIKA KARYAWAN

Disiplin karyawan dalam manajemen sumber daya manusia (msdm) mengacu pada kepatuhan dan ketaatan karyawan terhadap aturan, kebijakan, dan prosedur yang ditetapkan oleh organisasi. Disiplin memastikan bahwa setiap individu bekerja sesuai dengan standar yang telah ditentukan untuk mencapai efisiensi dan efektivitas kerja.

Menurut dessler (2020), disiplin adalah tindakan manajerial yang bertujuan untuk mendorong karyawan agar mematuhi aturan dan standar kerja organisasi. Flippo (1984) menyebut disiplin sebagai proses pembelajaran yang membentuk perilaku karyawan agar sesuai dengan norma organisasi. Contoh: sebuah perusahaan menerapkan kebijakan keterlambatan dengan memberikan teguran pertama bagi karyawan yang terlambat lebih dari tiga kali dalam satu bulan. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan kedisiplinan waktu kerja.

Etika karyawan merujuk pada seperangkat nilai, norma, dan prinsip moral yang mengatur perilaku individu dalam lingkungan kerja. Etika dalam msdm memastikan bahwa semua tindakan yang diambil oleh manajer dan karyawan selaras dengan standar moral dan profesionalisme.

Menurut george & jones (2012), etika karyawan adalah seperangkat prinsip yang mengarahkan bagaimana individu dalam organisasi bertindak secara moral dan bertanggung jawab. Robbins & judge (2019) menyatakan bahwa etika berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang adil, transparan, dan bebas dari diskriminasi. Contoh: perusahaan menerapkan kebijakan anti-diskriminasi, di mana semua karyawan memiliki kesempatan yang sama untuk promosi berdasarkan kinerja dan bukan berdasarkan latar belakang pribadi seperti ras atau gender.

Tujuan disiplin karyawan

1. Meningkatkan produktivitas karyawan. Disiplin membantu meningkatkan produktivitas dengan memastikan karyawan bekerja secara efisien dan sesuai

standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Misalnya, dalam industri manufaktur, pekerja yang mengikuti prosedur keselamatan kerja dengan disiplin dapat mengurangi kesalahan produksi dan meningkatkan kualitas barang yang dihasilkan.

2. Menjaga ketertiban dan harmoni dalam organisasi. Dengan adanya disiplin, lingkungan kerja menjadi lebih tertib dan harmonis. Karyawan memahami peran dan tanggung jawabnya serta bekerja sama secara profesional. Contohnya, dalam perusahaan ritel, disiplin dalam pelayanan pelanggan membantu meningkatkan kepuasan pelanggan dan membangun reputasi perusahaan yang baik.
3. Membantu perusahaan mencapai tujuan organisasi. Organisasi dengan budaya disiplin tinggi lebih mudah mencapai target bisnis dan operasionalnya. Sebagai contoh, perusahaan jasa pengiriman yang menerapkan kedisiplinan dalam pengiriman tepat waktu dapat mempertahankan kepercayaan pelanggan dan meningkatkan loyalitas mereka.
4. Mengurangi pelanggaran dan penyimpangan. Disiplin yang baik dapat mengurangi tindakan yang merugikan perusahaan, seperti keterlambatan, absensi tanpa izin, dan penyalahgunaan wewenang. Misalnya, perusahaan yang memiliki kebijakan sanksi terhadap karyawan yang menyalahgunakan aset perusahaan akan dapat menjaga efisiensi penggunaan sumber daya.

Tujuan etika karyawan

1. Meningkatkan kepercayaan dan integritas dalam organisasi. Etika kerja yang baik menciptakan kepercayaan antara manajemen, karyawan, dan pelanggan. Perusahaan yang transparan dalam keuangan dan keputusan bisnisnya akan lebih dihormati oleh investor dan masyarakat.
2. Menjaga hubungan kerja yang adil dan profesional. Etika memastikan bahwa kebijakan sdm, seperti rekrutmen, promosi, dan kompensasi, dilakukan secara adil tanpa diskriminasi. Misalnya, perusahaan yang menerapkan kebijakan berbasis kinerja memberikan promosi kepada karyawan berdasarkan prestasi, bukan faktor subjektif.
3. Mengurangi risiko hukum dan reputasi buruk. Dengan menerapkan standar etika tinggi, perusahaan dapat menghindari masalah hukum seperti pelanggaran hak tenaga kerja. Misalnya, perusahaan yang memberikan gaji sesuai dengan standar ketenagakerjaan akan terhindar dari tuntutan hukum dan demonstrasi dari pekerja.
4. Meningkatkan loyalitas dan kepuasan karyawan. Karyawan yang merasa dihargai dan bekerja dalam lingkungan etis cenderung lebih loyal dan produktif. Misalnya, perusahaan yang mendukung keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi (work-life balance) memiliki tingkat retensi karyawan yang lebih tinggi dibandingkan perusahaan yang tidak peduli terhadap kesejahteraan pekerjanya.

Karakteristik disiplin karyawan

1. Kepatuhan terhadap aturan. Karyawan yang disiplin selalu mematuhi kebijakan dan prosedur perusahaan. Contohnya, seorang pegawai yang selalu datang tepat waktu dan mengikuti sop perusahaan menunjukkan tingkat disiplin yang tinggi.
2. Konsistensi dalam perilaku. Disiplin harus menjadi kebiasaan, bukan sekadar kepatuhan sesaat. Misalnya, seorang supervisor yang selalu menegakkan peraturan tanpa pandang bulu menciptakan lingkungan kerja yang lebih tertib dan adil.
3. Tanggung jawab terhadap pekerjaan. Karyawan yang disiplin menunjukkan tanggung jawab dalam menyelesaikan tugasnya dengan baik dan tepat waktu. Seorang akuntan yang memastikan laporan keuangan selalu akurat dan selesai sebelum tenggat waktu adalah contoh dari kedisiplinan dalam pekerjaan.
4. Motivasi diri untuk berkembang. Karyawan yang memiliki disiplin tinggi biasanya memiliki motivasi untuk terus belajar dan meningkatkan keterampilannya. Contohnya, seorang karyawan yang secara mandiri mengikuti pelatihan tambahan untuk meningkatkan kompetensinya tanpa menunggu instruksi dari atasan.

Karakteristik etika karyawan

1. Kejujuran dan transparansi. Karyawan yang beretika selalu jujur dalam bekerja dan tidak menyembunyikan informasi yang dapat merugikan perusahaan. Misalnya, seorang staf keuangan yang tidak memanipulasi laporan keuangan demi keuntungan pribadi menunjukkan etika kerja yang baik.
2. Keadilan dalam bertindak. Etika kerja memastikan bahwa setiap karyawan diperlakukan dengan adil tanpa diskriminasi. Misalnya, seorang manajer sdm yang menilai karyawan berdasarkan kinerja, bukan hubungan personal, menunjukkan penerapan etika dalam pengambilan keputusan.
3. Menghormati hak dan kewajiban orang lain. Karyawan yang memiliki etika tinggi menghormati hak dan pendapat rekan kerja serta atasan. Contohnya, seorang pegawai yang tidak menyela atau meremehkan pendapat orang lain dalam rapat menunjukkan sikap profesional yang baik.
4. Tanggung jawab dan akuntabilitas. Etika kerja mengajarkan karyawan untuk bertanggung jawab atas setiap tindakan dan keputusan yang mereka buat. Misalnya, seorang anggota tim proyek yang mengakui kesalahan dalam laporan dan segera memperbaikinya menunjukkan sikap etis dan bertanggung jawab.

Disiplin dan etika karyawan merupakan elemen fundamental dalam msdm yang menentukan keberhasilan suatu organisasi. Disiplin membantu memastikan bahwa karyawan bekerja secara terstruktur dan sesuai dengan aturan, sementara etika mendorong budaya kerja yang adil, transparan, dan bermoral. Dengan menerapkan disiplin dan etika yang kuat, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang

harmonis, meningkatkan produktivitas, serta menjaga reputasi dan kepercayaan dari pelanggan, mitra bisnis, dan masyarakat luas

14.2. JENIS, GEJALA, DAN PENYEBAB KETIDAKDISIPLINAN

Ketidakdisiplinan dalam organisasi dapat berdampak negatif pada produktivitas, budaya kerja, dan efektivitas manajerial. Ketidakdisiplinan dapat dikategorikan berdasarkan bentuk pelanggaran dan dampaknya terhadap organisasi. Beberapa jenis utama meliputi:

- a. **Ketidakdisiplinan Waktu.** Karyawan sering datang terlambat, meninggalkan pekerjaan sebelum waktunya, atau tidak mematuhi jadwal kerja yang telah ditetapkan.
- b. **Ketidakdisiplinan Perilaku.** Sikap yang bertentangan dengan norma organisasi, seperti kurangnya rasa hormat terhadap atasan dan rekan kerja, konflik interpersonal, serta tindakan agresif.
- c. **Ketidakdisiplinan Kinerja.** Kurangnya komitmen dalam menyelesaikan tugas, bekerja dengan kualitas di bawah standar, atau sering menghindari tanggung jawab pekerjaan.
- d. **Ketidakdisiplinan Etika.** Melibatkan tindakan tidak etis seperti kecurangan, korupsi, penyalahgunaan wewenang, atau pelanggaran kebijakan perusahaan.
- e. **Ketidakdisiplinan Administratif.** Mengabaikan aturan organisasi seperti tidak mengikuti prosedur kerja, gagal mengelola dokumen dengan baik, atau melanggar kebijakan perusahaan terkait keamanan dan privasi data.

Ketidakdisiplinan dapat dikenali melalui berbagai indikator yang muncul dalam perilaku individu atau tim, seperti:

- a. **Penurunan Produktivitas:** Karyawan sering menunda pekerjaan, mengabaikan target, atau menunjukkan hasil kerja yang tidak optimal.
- b. **Seringnya Pelanggaran Peraturan:** Muncul kebiasaan melanggar aturan organisasi, seperti sering absen tanpa alasan yang jelas atau tidak mengikuti instruksi dari atasan.
- c. **Tingginya Tingkat Konflik:** Ketegangan antarpegawai meningkat akibat ketidakpatuhan terhadap norma kerja dan perbedaan pandangan yang tidak terkelola dengan baik.
- d. **Menurunnya Moral dan Motivasi:** Karyawan kehilangan semangat kerja, menunjukkan sikap apatis, atau tidak memiliki rasa tanggung jawab terhadap tugas yang diberikan.
- e. **Meningkatnya Perilaku Kontraproduktif:** Seperti penyalahgunaan fasilitas perusahaan, perilaku sabotase, atau penyebaran informasi negatif yang merugikan organisasi.

Beberapa faktor utama yang dapat menyebabkan ketidakdisiplinan dalam organisasi meliputi:

- a. **Kepemimpinan yang Lemah:** Pemimpin yang tidak memberikan teladan dalam disiplin atau gagal menegakkan aturan akan menurunkan kepatuhan karyawan terhadap peraturan.
- b. **Ketidaktejelasan Kebijakan dan Aturan:** Jika aturan organisasi tidak dikomunikasikan dengan baik atau sering berubah tanpa alasan yang jelas, karyawan cenderung mengabaikannya.
- c. **Kurangnya Motivasi dan Keterlibatan Karyawan:** Ketika karyawan merasa kurang dihargai, tidak mendapatkan penghargaan atas kontribusinya, atau tidak memiliki keterlibatan dalam pengambilan keputusan, mereka lebih rentan bersikap tidak disiplin.
- d. **Lingkungan Kerja yang Tidak Kondusif:** Budaya kerja yang penuh tekanan, minimnya fleksibilitas, serta rendahnya tingkat kebersamaan dapat meningkatkan kecenderungan ketidakdisiplinan.
- e. **Kurangnya Sanksi atau Konsekuensi:** Jika tidak ada konsekuensi yang jelas terhadap pelanggaran, karyawan mungkin menganggap bahwa ketidakdisiplinan adalah sesuatu yang bisa ditoleransi.
- f. **Faktor Pribadi dan Psikologis:** Masalah pribadi, stres, atau kurangnya keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat berdampak pada perilaku kerja seseorang.

Ketidakdisiplinan dalam organisasi merupakan masalah yang dapat merugikan produktivitas dan budaya kerja. Memahami jenis, gejala, dan penyebabnya memungkinkan organisasi untuk merancang strategi pencegahan dan penanganan yang efektif, seperti meningkatkan kepemimpinan, memperjelas aturan, serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih mendukung.

14.3. TINDAKAN DISIPLIN: JENIS, PROSEDUR, DAN STRATEGI EFEKTIF

Tindakan disiplin merupakan upaya organisasi untuk menangani pelanggaran aturan dan memastikan bahwa standar kerja tetap terjaga. Disiplin yang diterapkan dengan baik tidak hanya bertujuan menghukum, tetapi juga membangun kesadaran, meningkatkan kepatuhan, dan menciptakan budaya kerja yang positif.

Tindakan disiplin dalam organisasi dapat dikategorikan berdasarkan tingkat keseriusan pelanggaran dan respons yang diberikan. Berikut adalah beberapa jenis utama tindakan disiplin:

- a. **Peringatan Lisan:** Bentuk disiplin awal yang diberikan secara langsung oleh atasan kepada karyawan yang melakukan pelanggaran ringan, seperti keterlambatan atau kelalaian kecil dalam tugas.

- b. **Peringatan Tertulis:** Jika pelanggaran berlanjut atau lebih serius, perusahaan dapat memberikan teguran resmi dalam bentuk dokumen tertulis yang menjelaskan pelanggaran serta konsekuensi jika hal tersebut terulang.
- c. **Penangguhan (Suspensi):** Dalam kasus pelanggaran yang lebih serius, karyawan dapat dikenai skorsing sementara dari pekerjaan dengan atau tanpa gaji sebagai bentuk peringatan keras.
- d. **Pemotongan Insentif atau Bonus:** Untuk memberikan efek jera, organisasi dapat mengurangi tunjangan, bonus, atau hak lainnya bagi karyawan yang berulang kali melanggar aturan.
- e. **Penurunan Jabatan (Demotion):** Jika seorang karyawan terus menunjukkan ketidaksiplinan, perusahaan dapat menurunkan jabatannya sebagai bentuk konsekuensi atas perilakunya.
- f. **Pemutusan Hubungan Kerja (PHK):** Dalam kasus pelanggaran berat, seperti pencurian, pelecehan, atau tindakan yang merugikan perusahaan secara signifikan, tindakan disiplin tertinggi adalah pemecatan.

Prosedur tindakan disiplin harus diterapkan secara sistematis agar dapat berjalan dengan adil dan efektif. Langkah pertama dalam prosedur ini adalah mengidentifikasi pelanggaran dengan mengumpulkan bukti serta mendokumentasikan kejadian yang terjadi. Setelah itu, organisasi perlu menilai tingkat keseriusan pelanggaran tersebut, apakah termasuk dalam kategori ringan, sedang, atau berat.

Setelah pelanggaran diidentifikasi, langkah selanjutnya adalah melakukan penyelidikan dan verifikasi. Tahap ini melibatkan proses investigasi untuk memastikan fakta yang ada dan memahami motif di balik pelanggaran tersebut. Dalam hal ini, perusahaan dapat melibatkan atasan langsung atau tim HRD guna menghindari kesalahpahaman serta memastikan bahwa tindakan yang diambil didasarkan pada bukti yang kuat.

Komunikasi dengan karyawan juga menjadi aspek penting dalam prosedur disiplin. Sebelum tindakan disiplin diberikan, karyawan harus diberi kesempatan untuk memberikan klarifikasi terkait situasi yang terjadi. Perusahaan juga perlu menjelaskan aturan yang telah dilanggar serta konsekuensi yang akan diberikan jika pelanggaran tersebut berlanjut.

Jika setelah komunikasi yang baik pelanggaran tetap terbukti, maka langkah berikutnya adalah pemberian sanksi yang sesuai dengan tingkat kesalahan yang dilakukan. Dalam tahap ini, penting bagi organisasi untuk memberikan hukuman secara adil dan konsisten agar tidak terjadi ketimpangan dalam penerapan aturan. Setelah tindakan disiplin diberikan, perusahaan tidak boleh berhenti di sana, tetapi perlu melakukan pemantauan serta pendampingan untuk menilai apakah karyawan telah menunjukkan perubahan perilaku. Jika diperlukan, organisasi dapat memberikan pelatihan tambahan atau sesi bimbingan agar karyawan dapat memperbaiki sikapnya dan meningkatkan kedisiplinan dalam bekerja.

Agar tindakan disiplin tidak hanya menjadi alat hukuman, tetapi juga berfungsi sebagai sarana pembinaan, organisasi perlu menerapkan strategi yang efektif. Salah satu pendekatan yang dapat digunakan adalah

1. Strategi preventif, yaitu dengan membangun budaya kerja yang kuat dan memberikan komunikasi yang jelas mengenai aturan serta ekspektasi organisasi. Pelatihan terkait etika kerja dan pentingnya disiplin juga perlu diberikan sejak awal masa kerja karyawan untuk mencegah pelanggaran di kemudian hari.
2. Selain pendekatan preventif, organisasi juga perlu menerapkan pendekatan konstruktif dalam tindakan disiplin. Alih-alih hanya menjatuhkan hukuman, perusahaan sebaiknya membuka ruang dialog dengan karyawan untuk memahami akar masalah yang menyebabkan pelanggaran terjadi. Pendekatan coaching atau mentoring juga dapat digunakan untuk membantu karyawan mengembangkan disiplin diri dan meningkatkan kesadaran terhadap tanggung jawabnya dalam pekerjaan.
3. Penerapan disiplin juga harus dilakukan secara konsisten agar menciptakan rasa keadilan dalam organisasi. Jika aturan ditegakkan secara tidak merata atau hanya diberlakukan untuk sebagian karyawan, maka kepercayaan terhadap kebijakan perusahaan dapat menurun. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk menegakkan kebijakan disiplin dengan transparan dan memastikan bahwa setiap tindakan yang diambil didasarkan pada standar yang telah ditetapkan.
4. Terakhir, perusahaan harus memiliki mekanisme umpan balik dan evaluasi terhadap kebijakan disiplin yang telah diterapkan. Setelah tindakan disiplin diberikan, perlu dilakukan evaluasi untuk menilai apakah pendekatan yang digunakan telah efektif dalam mengubah perilaku karyawan. Jika pelanggaran terus terjadi, organisasi dapat melakukan revisi terhadap kebijakan atau strategi disiplin yang diterapkan agar lebih sesuai dengan kebutuhan dan kondisi di tempat kerja.

Tindakan disiplin yang diterapkan dengan baik tidak hanya berfungsi sebagai alat kontrol, tetapi juga sebagai sarana pembinaan untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik. Dengan prosedur yang sistematis serta strategi yang efektif, organisasi dapat memastikan bahwa disiplin kerja tetap terjaga, etos kerja meningkat, dan hubungan antara karyawan serta perusahaan tetap harmonis.

14.4. FAKTOR DAN PENDEKATAN DALAM PENGELOLAAN ETIKA

Etika di tempat kerja merupakan prinsip yang mengatur perilaku individu dan organisasi dalam menjalankan tugas serta tanggung jawabnya. Pengelolaan etika yang baik berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat, membangun kepercayaan, dan meningkatkan produktivitas. Untuk memastikan penerapan etika secara efektif, organisasi perlu memahami faktor-faktor yang memengaruhi etika kerja serta pendekatan yang dapat digunakan dalam pengelolaannya.

Terdapat berbagai faktor yang dapat memengaruhi sejauh mana etika diterapkan dan dipatuhi dalam lingkungan kerja.

1. Salah satu faktor utama adalah **nilai dan budaya organisasi**. Setiap perusahaan memiliki nilai-nilai dasar yang menjadi pedoman perilaku karyawannya. Jika organisasi menanamkan nilai integritas, kejujuran, dan tanggung jawab sejak awal, maka budaya etis akan lebih mudah berkembang di dalamnya.
2. Selain itu, **kepemimpinan dan keteladanan** dari manajemen sangat berpengaruh terhadap etika di tempat kerja. Pemimpin yang menunjukkan sikap jujur, transparan, dan adil dalam mengambil keputusan akan menjadi contoh bagi karyawan untuk bertindak dengan etika yang sama. Sebaliknya, jika pemimpin bersikap tidak etis, karyawan cenderung meniru perilaku tersebut dan menganggapnya sebagai hal yang biasa.
3. Faktor lain yang turut berperan adalah **sistem kebijakan dan regulasi perusahaan**. Organisasi yang memiliki kode etik yang jelas, sistem pelaporan pelanggaran yang transparan, serta mekanisme sanksi yang adil akan lebih mudah dalam menjaga kepatuhan etika di tempat kerja. Karyawan yang memahami konsekuensi dari tindakan yang tidak etis cenderung lebih berhati-hati dalam mengambil keputusan.
4. **Lingkungan kerja dan tekanan eksternal** juga dapat memengaruhi perilaku etis individu. Dalam kondisi di mana persaingan sangat ketat, beberapa karyawan mungkin merasa terdorong untuk mengambil jalan pintas atau melakukan tindakan yang melanggar etika demi mencapai target tertentu. Oleh karena itu, organisasi perlu memastikan bahwa tekanan kerja yang diberikan masih dalam batas wajar dan tidak mendorong tindakan yang bertentangan dengan nilai-nilai etis.
5. Terakhir, **faktor individu** seperti latar belakang pendidikan, pengalaman, dan nilai-nilai pribadi juga turut menentukan bagaimana seseorang berperilaku di tempat kerja. Karyawan yang memiliki pemahaman yang kuat tentang etika dan moral akan lebih cenderung bertindak secara profesional dan bertanggung jawab.

Pendekatan dalam Pengelolaan Etika di Tempat Kerja

1. **Pendekatan Kepatuhan (Compliance Approach)**. Dalam pendekatan ini, organisasi menegakkan aturan secara ketat melalui kebijakan, kode etik, serta sanksi bagi mereka yang melanggar. Dengan adanya sistem pengawasan dan audit, perusahaan dapat memastikan bahwa standar etika dipatuhi oleh seluruh karyawan.
2. **Pendekatan Nilai (Values-Based Approach)**. Pendekatan ini lebih menekankan pada pengembangan kesadaran etis dan pembentukan budaya kerja yang berlandaskan nilai-nilai moral. Alih-alih hanya mengandalkan peraturan dan sanksi, perusahaan memberikan edukasi kepada karyawan mengenai pentingnya bertindak secara etis dan dampak positif dari perilaku yang berintegritas.
3. **Pendekatan Integratif**. Dalam pendekatan ini, organisasi tidak hanya menetapkan aturan yang harus diikuti, tetapi juga membangun budaya kerja yang mendorong

perilaku etis secara alami. Program pelatihan etika, diskusi kelompok, serta penghargaan bagi karyawan yang menunjukkan integritas tinggi dapat menjadi bagian dari strategi ini.

4. **Pendekatan Partisipatif.** Organisasi melibatkan karyawan dalam proses perumusan dan implementasi kebijakan etika. Dengan cara ini, karyawan merasa memiliki tanggung jawab bersama dalam menjaga standar moral di tempat kerja. Mereka juga lebih terdorong untuk mematuhi kebijakan yang telah mereka bantu susun.
5. **Pendekatan Pencegahan.** Organisasi dapat melakukan upaya proaktif dengan memberikan pelatihan dan sosialisasi mengenai etika kerja sejak awal. Dengan memberikan pemahaman yang baik kepada karyawan mengenai perilaku yang diharapkan, perusahaan dapat mencegah terjadinya pelanggaran sebelum masalah muncul.

Pengelolaan etika di tempat kerja tidak hanya bergantung pada aturan yang diterapkan, tetapi juga pada faktor-faktor seperti budaya organisasi, kepemimpinan, sistem kebijakan, dan lingkungan kerja. Untuk memastikan bahwa etika diterapkan secara konsisten, organisasi dapat mengadopsi berbagai pendekatan, seperti pendekatan kepatuhan, nilai, integratif, partisipatif, dan pencegahan. Dengan kombinasi strategi yang tepat, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang tidak hanya produktif, tetapi juga berlandaskan prinsip-prinsip moral yang kuat.

Dalam mengelola etika di tempat kerja, organisasi tidak hanya perlu memahami faktor-faktor yang memengaruhi perilaku etis dan pendekatan yang digunakan, tetapi juga berbagai aspek lain yang dapat memastikan keberhasilan penerapan standar etika. Berikut adalah beberapa hal lain yang wajib diketahui oleh organisasi dalam pengelolaan etika:

- a. **Kode Etik yang Jelas dan Terstruktur.** Organisasi harus memiliki kode etik terdokumentasi yang mudah dipahami, mencakup prinsip dasar dalam pengambilan keputusan dan interaksi kerja. Kode etik ini perlu diperbarui secara berkala agar tetap relevan dengan regulasi, tren industri, dan kebutuhan perusahaan.
- b. **Komitmen Manajemen Terhadap Etika.** Dukungan penuh dari manajemen, terutama pemimpin tertinggi, sangat penting dalam penerapan etika. Jika pimpinan konsisten menerapkan nilai etis dalam tindakan dan kebijakan, karyawan akan lebih termotivasi mengikuti standar etika. Komitmen ini harus terlihat dalam transparansi dan konsistensi pengambilan keputusan.
- c. **Pelatihan dan Pendidikan Etika Berkelanjutan.** Pelatihan rutin bagi karyawan di semua tingkat diperlukan untuk meningkatkan kesadaran dan penerapan etika dalam pekerjaan. Program edukasi dapat mencakup studi kasus, simulasi, dan diskusi mengenai dilema etika di dunia kerja.
- d. **Sistem Pelaporan Pelanggaran yang Aman dan Transparan.** Karyawan harus dapat melaporkan pelanggaran etika secara aman tanpa takut pembalasan.

Organisasi perlu menyediakan mekanisme pelaporan anonim yang dikelola profesional, dengan tindak lanjut yang objektif dan transparan agar setiap pelanggaran ditangani serius.

- e. **Sanksi yang Konsisten dan Adil.** Organisasi harus memastikan setiap pelanggaran etika ditindak dengan disiplin yang adil dan konsisten, sesuai tingkat pelanggaran tanpa diskriminasi. Kejelasan konsekuensi akan mendorong karyawan lebih berhati-hati dalam bertindak.
- f. **Budaya Etika dalam Organisasi.** Organisasi harus menciptakan budaya kerja yang mendorong perilaku etis dengan mengapresiasi kejujuran, keterbukaan, dan kerja sama tim. Penghargaan bagi karyawan berintegritas akan memperkuat budaya etika.
- g. **Evaluasi dan Pemantauan Etika.** Etika kerja perlu dievaluasi secara berkala untuk memastikan kepatuhan dan mengidentifikasi perbaikan. Survei, wawancara, dan audit kepatuhan dapat digunakan untuk menilai efektivitas kebijakan etika.
- h. **Etika dalam Pengambilan Keputusan.** Setiap keputusan bisnis harus mempertimbangkan aspek etika, termasuk cara perusahaan memperlakukan karyawan, pelanggan, dan mitra bisnis. Mengutamakan etika membantu membangun reputasi dan menghindari risiko hukum.
- i. **Teknologi dalam Pengelolaan Etika.** Teknologi dapat meningkatkan efektivitas penerapan kebijakan etika melalui perangkat lunak kepatuhan, sistem pelaporan, dan kecerdasan buatan. Namun, penggunaannya harus diimbangi dengan perlindungan data dan privasi karyawan.
- j. **CSR sebagai Cerminan Etika.** Etika juga tercermin dalam tanggung jawab sosial perusahaan (CSR), seperti kontribusi pada masyarakat, pelestarian lingkungan, dan praktik bisnis berkelanjutan

Mengelola etika di tempat kerja bukan hanya tentang memiliki aturan tertulis, tetapi juga membangun budaya yang mendorong perilaku etis di seluruh organisasi. Dengan memahami aspek-aspek seperti kode etik yang jelas, kepemimpinan yang berkomitmen, pelatihan berkelanjutan, sistem pelaporan yang transparan, serta evaluasi berkala, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang etis, profesional, dan berintegritas tinggi. Selain itu, integrasi etika dalam pengambilan keputusan bisnis serta tanggung jawab sosial perusahaan akan semakin memperkuat reputasi organisasi dalam jangka panjang

DAFTAR PUSTAKA

- Abbas, S. I., Shah, M. H., & Othman, Y. H. (2021). Critical review of recruitment and selection methods: understanding the current practices. *Annals of Contemporary Developments in Management & HR (ACDMHR)*, 3(3), 46-52. <https://doi.org/10.33166/ACDMHR.2021.03.005>
- Abbasi Kamardi, A., Amoozad Mahdiraji, H., Masoumi, S., & Jafari-Sadeghi, V. (2022). Developing sustainable competitive advantages from the lens of resource-based view: Evidence from IT sector of an emerging economy. *Journal of Strategic Marketing*, 1-23. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2022.2160485>
- Abdalla Hamza, P., Jabbar Othman, B., Gardi, B., Sorguli, S., Mahmood Aziz, H., Ali Ahmed, S., ... & Anwar, G. (2021). Recruitment and selection: The relationship between recruitment and selection with organizational performance. *Hamza, pa, othman, bj, gardi, b., sorguli, s., aziz, hm, ahmed, sa, sabir, by, ismael, nb, ali, bj, anwar, g.*(2021). *Recruitment and Selection: The Relationship between Recruitment and Selection with Organizational Performance*. <https://ssrn.com/abstract=3851335>
- Abdullah, M. M. (2014). Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan. In Aswaja Pressindo.
- Abraham, K. G., & Mallatt, J. (2022). Measuring human capital. *Journal of Economic Perspectives*, 36(3), 103-130. <https://doi.org/10.1257/jep.36.3.103>
- Abubakar, A. A., Al-Mamary, Y. H., Singh, H. P., Singh, A., Alam, F., & Agrawal, V. (2024). Exploring factors influencing sustainable human capital development: Insights from Saudi Arabia. *Heliyon*, 10(16).
- Abu-Mahfouz, S., Halim, M. S. A., Bahkia, A. S., Alias, N., & Tambi, A. M. (2023). Sustainable human resource management practices in organizational performance: The mediating impacts of knowledge management and work engagement. <https://doi.org/10.7341/20231922>
- Acas, A. H. Discipline and Grievances at Work, 2001 (a).
- Acemoglu, D., Gallego, F. A., & Robinson, J. A. (2014). Institutions, human capital, and development. *Annu. Rev. Econ.*, 6(1), 875-912. <https://doi.org/10.1146/annurev-economics-080213-041119>
- Acheson, J. M. (2015). "Rational choice, culture change, and fisheries management in the Gulf of Maine." In *Research in Economic Anthropology*, 133–159. <https://doi.org/10.1108/DLO-01-2015-0004>
- Adebisi, J. F. (2013). Time management practices and its effect on business performance. *Canadian Social Science*, 9(1), 165.
- Adler, R. W. (2022). Strategic performance management: Accounting for organizational control. Routledge.

- Aeon, B., Faber, A., & Panaccio, A. (2021). Does time management work? A meta-analysis. *PloS one*, 16(1), e0245066. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0245066>
- Afiouni, F. (2013). Human capital management: a new name for HRM?. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 10(1), 18-34. <https://doi.org/10.1504/IJLIC.2013.052081>
- Agarwal, R., & Ferratt, T. W. (2001). Crafting an HR strategy to meet the need for IT workers. *Communications of the ACM*, 44(7), 58-64.
- Agnihotri, A., Grover, V., Balusamy, B., Gite, S., Arockiam, D., & Shankar, A. (2024, June). Utilizing the potential of AI to Revolutionize talent management in contemporary organizations. In *IET Conference Proceedings CP881* (Vol. 2024, No. 7, pp. 1-11). Stevenage, UK: The Institution of Engineering and Technology. <https://doi.org/10.1049/icp.2024.2519>
- Agrawal, A., Gans, J., & Goldfarb, A. (2018). *Prediction machines: The simple economics of artificial intelligence*. Harvard Business Review Press.
- Agus, D. (2023). Eksistensi Hubungan Industrial Pancasila Pasca Disahkannya Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Cipta Kerja. *Jurnal Ius Constituendum*, 8(1), 87-100. <https://doi.org/10.26623/jic.v8i1.6276>
- Ahammad, T. (2017). Personnel management to human resource management (HRM): How HRM functions. *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 13(9), 412-420. <https://doi.org/10.17265/1548-6583/2017.09.004>
- Ahmad, Hasan. (2024). A Research Proposal on the role of Artificial Intelligence in HR Operations: A Systematic Literature Review. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.31367.82088>.
- Ahmad, R., Bin Mohammad, H., & Bt Nordan, S. (2019). Exploring the relationship of intellectual capital, board characteristics and business performance: a literature review. *Pakistan Journal of Humanities and Social Sciences*, 7(2), 185-202.
- Ajzen, I. (2002). Residual Effects of Past on Later Behavior: Habituation and Reasoned Action Perspectives. *Personality and Social Psychology Review*, 6(2), 123–151. <https://doi.org/10.1207/S15327957PSPR0602>
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1970). The prediction of behavior from attitudinal and normative variables. *Journal of Experimental Social Psychology*, 6(4), 466–487. [https://doi.org/10.1016/0022-1031\(70\)90057-0](https://doi.org/10.1016/0022-1031(70)90057-0)
- Akbari, A., & Maniei, R. (2017). The Effect of Job Rotation on employee performance. *Research Journal of Management Reviews*, 3(1), 21-26.
- Akpa, V. O., Asikhia, O. U., & Nneji, N. E. (2021). Organizational culture and organizational performance: A review of literature. *International journal of advances in engineering and management*, 3(1), 361-372. <https://doi.org/10.35629/5252-0301361372>

- Akram, M. S., Goraya, M. A. S., Malik, A., & Aljarallah, A. M. (2018). Organizational performance and sustainability: exploring the roles of IT capabilities and knowledge management capabilities. *Sustainability*, 10(10), 3816. <https://doi.org/10.3390/su10103816>
- Alizadeh Majd, A., Bell, R., Ali, S. A., Davoodi, A., & Nasirifar, A. (2024). The effect of job rotation on employee performance: the mediating role of HR strategy and training in the petrochemical industry. *Industrial and Commercial Training*, 56(2), 93-105. <https://doi.org/10.1108/ICT-10-2023-0074>
- Aljbours, A., French, E., & Ali, M. (2022). An evidence-based multilevel framework of talent management: a systematic review. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(8), 3348-3376. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2020-0065>
- Alkerdawy, M. M. A. (2016). The relationship between human resource management ambidexterity and talent management: the moderating role of electronic human resource management. *International Business Research*, 9(6), 80-94. <http://dx.doi.org/10.5539/ibr.v9n6p80>
- Al-Radaideh, Q. A., & Al Nagi, E. (2012). Using data mining techniques to build a classification model for predicting employees performance. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, 3(2). <https://doi.org/10.14569/IJACSA.2012.030225>
- Alves, I., & Lourenço, S. M. (2022). The use of non-financial performance measures for managerial compensation: evidence from SMEs. *Journal of Management Control*, 33(2), 151-187. <https://doi.org/10.1007/s00187-022-00337-8>
- Anwar, G., & Abdullah, N. N. (2021). The impact of Human resource management practice on Organizational performance. *International journal of Engineering, Business and Management (IJEEM)*, 5, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3824689>
- Ardiansyah, Panji. (2017). *Etika Bisnis – Bagaimana Membangun Bisnis yang Beretika*, Yogyakarta: QUADRANT.
- Argote, L. (2011). Organizational learning research: past, present and future. *Management Learning*, 42(4), 439–446. <https://doi.org/10.1177/1350507611408217>
- Armstrong, M. (2016). *Armstrong's handbook of strategic human resource management*. Kogan Page Publishers.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of performance management: An evidence-based guide to delivering high performance*. Kogan page publishers.
- Armstrong, M. (2022). *Armstrong's handbook of performance management: An evidence-based guide to performance leadership*. Kogan Page Publishers.
- Armstrong, M. (2024). *Armstrong's handbook of strategic human resource management: Improve business performance through strategic people management*. Kogan Page Publishers.

- Armstrong, M. B., Landers, R. N., & Collmus, A. B. (2016). Gamifying recruitment, selection, training, and performance management: Game-thinking in human resource management. In *Emerging research and trends in gamification* (pp. 140-165). IGI Global Scientific Publishing. <https://doi.org/10.4018/978-1-4666-8651-9.ch007>
- Armstrong, M., & Baron, A. (2000). Performance management. *Human resource management*, 69.
- Armstrong, M., & Baron, A. (2005). *Managing performance: performance management in action*. CIPD publishing.
- 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.
- Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F. (2000). The Empowering Leadership Questionnaire: the construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 21(3), 249–269.
- Arokiasamy, L., Fujikawa, T., Piaralal, S. K., & Arumugam, T. (2023). A systematic review of literature on Human capital investment and its significance for human resource development. *International Journal of System Assurance Engineering and Management*, 14(5), 1810-1826. <https://doi.org/10.1007/s13198-023-01985-2>
- Arvey, R. D., & Murphy, K. R. (1998). Performance evaluation in work settings. *Annual review of psychology*, 49(1), 141-168. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.49.1.141>
- Assaker, G., O'Connor, P., & El-Haddad, R. (2020). Examining an integrated model of green image, perceived quality, satisfaction, trust, and loyalty in upscale hotels. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 29(8), 934-955. <https://doi.org/10.1080/19368623.2020.1751371>
- Astuti, E. A. (2017). Pengaruh Upah dan Insentif Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan. *JMK (Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan)*, 2(1), 33-43.
- Atmaja, D. S., Fachrurazi, F., Abdullah, A., Fauziah, F., Zaroni, A. N., & Yusuf, M. (2022). Actualization of performance management models for the development of human resources quality, economic potential, and financial governance policy in Indonesia Ministry of Education.
- Azizah, N., Tampubolon, A. P., & Sibarani, H. S. (2021). KOMUNIKASI ORGANISASI: Kepemimpinan dan Gaya Kepemimpinan: Komunikasi Organisasi, Kepemimpinan, Jenis Kepemimpinan, Gaya Kepemimpinan. *Komunika*, 17(1).
- Bag, S., Srivastava, G., Gupta, S., Sivarajah, U., & Wilmot, N. V. (2024). The effect of corporate ethical responsibility on social and environmental performance: An empirical study. *Industrial Marketing Management*, 117, 356-370. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2024.01.016>

- Bailey, C., Mankin, D., Kelliher, C., & Garavan, T. (2018). *Strategic human resource management*. Oxford university press.
- Baker, G. P., Jensen, M. C., & Murphy, K. J. (1988). Compensation and incentives: Practice vs. theory. *The journal of Finance*, 43(3), 593-616. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1988.tb04593.x>
- Baki, N. U., Rasdi, R. M., Krauss, S. E., & Omar, M. K. (2023). Integrating Artificial Intelligence in Human Resource Functions: Challenges and Opportunities. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 13(8), 1197 – 1211. <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBSS/v13-i8/18071>
- Baki, N. U., Rasdi, R. M., Krauss, S. E., & Omar, M. K. (2023). Integrating Artificial Intelligence in Human Resource Functions: Challenges and Opportunities. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 13(8), 1197 – 1211. <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBSS/v13-i8/18071>
- Baldwin, R., & Lopez-Gonzalez, J. (2013). Supply-chain trade: A portrait of global patterns and several testable hypotheses, Working Paper 18957, <https://doi.org/10.3386/w18957>, <http://www.nber.org/papers/w18957>
- Baltasar, S., & Marbun, T. (2024). The Role of Artificial Intelligence in Human Capital Management: A Review at PT. Pos Indonesia. *International Journal of Cyber and IT Service Management (IJCITSM)*, 5(1), 31–44. <https://doi.org/10.34306/ijcitsm.v5i1.175>
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 8(42), 191–215.
- Barkhuizen, N., Welby-Cooke, G., Schutte, N., & Stanz, K. (2014). Talent management and leadership reciprocity: The case of the South African aviation industry. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(9), 11-17. <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n9p11>
- Barlow, D. H. (2007). *Principles and practice of stress management*. Guilford Press.
- Barnawi, M. A., & Arifin, M. (2012). *Kinerja guru profesional*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 37(1), 31-46. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199821\)37:1%3C31::AID-HRM4%3E3.0.CO;2-W](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199821)37:1%3C31::AID-HRM4%3E3.0.CO;2-W)
- Baron, A. (2011). Measuring human capital. *Strategic HR Review*, 10(2), 30-35. <https://doi.org/10.1108/14754391111108338>

- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (2002). *Managing across borders: The transnational solution*. Harvard Business Press.
- Bassett-Jones, N. (2023). *Strategic human resource management: a systems approach*. Routledge.
- Battiston, D., Espinosa, M., & Liu, S. (2025). Talent poaching and job rotation. *Management Science*, 71(4), 2975-2992. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2022.02275>
- Becker, G. S. (1918). *Human capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. Chicago: University of Chicago Press.
- Becker, G. S. (1964). *Human capita*. New York: National Bureau of Economic Research.
- Becker, G. S. (1965). A Theory of the Allocation of Time. *The economic journal*, 75(299), 493-517.
- Berger, L. A., & Berger, D. (2017). *The talent management handbook: Making culture a competitive advantage by acquiring, identifying, developing, and promoting the best people*. McGraw Hill Professional.
- Bhasin, H., & Sharma, R. (2018). Competency mapping in action: A critical review. *International Journal of Education and Management Studies*, 8(2), 336-339. http://www.iahrw.com/index.php/home/journal_detail/21#list
- Bhatt, P., & Muduli, A. (2023). Artificial intelligence in learning and development: a systematic literature review. *European Journal of Training and Development*, 47(7/8), 677-694. <https://doi.org/10.1108/EJTD-09-2021-0143>
- Bick, A., Blandin, A., & Mertens, K. (2023). Work from home before and after the COVID-19 outbreak. *American Economic Journal: Macroeconomics*, 15(4), 1-39. <https://doi.org/10.1257/mac.20210061>
- Biemann, T., Kearney, E., & Marggraf, K. (2015). Empowering leadership and managers' career perceptions: Examining effects at both the individual and the team level. *Leadership Quarterly*, 26(5), 775-789. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.03.003>
- Bierema, L. L., Callahan, J. L., Elliott, C. J., Greer, T. W., & Collins, J. C. (2023). *Human resource development: Critical perspectives and practices*. Routledge.
- Biron, M., Boon, C., Farndale, E., & Bamberger, P. A. (2024). *Human resource strategy: Formulation, implementation, and impact*. Routledge.
- Blake, A. M., & Moseley, J. L. (2011). Frederick Winslow Taylor: One hundred years of managerial insight. *International Journal of Management*, 28(4), 346.
- Blinder, A. S. (Ed.). (2011). *Paying for productivity: A look at the evidence*. Brookings Institution Press.
- Bolisani, E., Scarso, E., Ipsen, C., Kirchner, K. and Hansen, J.P (2020), "Working from home during COVID-19 pandemic: lessons learned and issues",

- Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society, Vol. 15, No. Special Issue, pp. 458-476, <https://doi.org/10.2478/mmcks-2020-0027..>
- Boon, C., Eckardt, R., Lepak, D. P., & Boselie, P. (2018). Integrating strategic human capital and strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(1), 34-67. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1380063>
- Bovée, C. L., & Thill, J. V. (2021). *Business Communication Today*.
- Bratton, J., Gold, J., Bratton, A., & Steele, L. (2021). *Human resource management*. Bloomsbury Publishing.
- Brett, J. F., & Atwater, L. E. (2001). 360° feedback: Accuracy, reactions, and perceptions of usefulness. *Journal of Applied psychology*, 86(5), 930. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.5.930>
- Bristol-Alagbariya, B., Ayanponle, O. L., & Ogedengbe, D. E. (2022). Developing and implementing advanced performance management systems for enhanced organizational productivity. *World Journal of Advanced Science and Technology*, 2(1), 39-46. <https://doi.org/10.53346/wjast.2022.2.1.0037>
- Brown, T. C., O’Kane, P., Mazumdar, B., & McCracken, M. (2019). Performance management: A scoping review of the literature and an agenda for future research. *Human Resource Development Review*, 18(1), 47-82. <https://doi.org/10.1177/1534484318798533>
- Brown, T. C., O’Kane, P., Mazumdar, B., & McCracken, M. (2019). Performance management: A scoping review of the literature and an agenda for future research. *Human Resource Development Review*, 18(1), 47-82.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. W.W. Norton & Company.
- Buckingham, M., & Goodall, A. (2015). Reinventing performance management. *Harvard Business Review*, 93(4), 40-50.
- Budhwar, P. S., Luthar, H. K., & Bhatnagar, J. (2006). The dynamics of HRM systems in Indian BPO firms. *Journal of Labor Research*, 27(3), 339-360. <https://doi.org/10.1007/s12122-006-1027-7>
- Bughin, J., Hazan, E., Ramaswamy, S., Chui, M., Allas, T., Dahlström, P., Henke, N., & Trench, M. (2017). *Artificial Intelligence: The Next Digital Frontier?*, McKinsey Global Institute.
- Burton, M., & Rigby, D. (2009). Hurdle and latent class approaches to serial non-participation in choice models. *Environmental and Resource Economics*, 42(2), 211-226. <https://doi.org/10.1007/s10640-008-9225-9>
- Campion, M. A., Cheraskin, L., & Stevens, M. J. (1994). Career-related antecedents and outcomes of job rotation. *Academy of management journal*, 37(6), 1518-1542. <https://doi.org/10.5465/256797>

- Cao, J., & Hamori, M. (2016). The impact of management development practices on organizational commitment. *Human Resource Management*, 55(3), 499-517. <https://doi.org/10.1002/hrm.21731>
- Cappelli, P. (2009). Talent on demand—managing talent in an age of uncertainty. *Strategic Direction*, 25(3). <https://doi.org/10.1108/sd.2009.05625cae.001>
- Cappelli, P., & Keller, J. R. (2017). The historical context of talent management. *The Oxford handbook of talent management*, 1.
- Castaneda, D. I., & Rios, M. F. (2007). From individual learning to organizational learning. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 5(4), 363–372.
- Chadwick, C., & Dabu, A. (2009). Human resources, human resource management, and the competitive advantage of firms: Toward a more comprehensive model of causal linkages. *Organization science*, 20(1), 253-272. <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0375>
- Chaerudin, Ali, et al. (2020). *Sumber Daya Manusia: Pilar Utama Kegiatan Operasional Organisasi*. CV. Jejak, Sukabumi.
- Challoumis, C. (2024, September). How do AI-powered tools influence our spending and saving habits? In XIII International Scientific Conference. Toronto, Canada. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13880866>
- Challoumis, C. (2025). How to transform your business by understanding the AI and money cycle relationship. *International Journal of Cyber and IT Service Management (IJCITSM)*, 5(1), 31–44.
- Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M., & Michaels III, E. G. (1998). The war for talent. *The McKinsey Quarterly*, (3), 44.
- Chien, C. F., & Chen, L. F. (2008). Data mining to improve personnel selection and enhance human capital: A case study in high-technology industry. *Expert Systems with applications*, 34(1), 280-290. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2006.09.003>
- Choudhury, J., & Mishra, B. B. (2010). Role of HR architecture on intellectual capital. *Vision*, 14(1-2), 35-44. <https://doi.org/10.1177/097226291001400104>
- Chow, I. H. S. (2018). The mechanism underlying the empowering leadership-creativity relationship. *Leadership and Organization Development Journal*, 39(2), 202–217. <https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2016-0060>
- Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Harvard Business Review Press
- Christensen, C. M., Raynor, M. E., & McDonald, R. (2015). "What is Disruptive Innovation?" *Harvard Business Review*, 93(12), 44–53.
- Chytiri, A.-P. (2019). Human Resource Managers' Role in the Digital Era . *SPOUDAI Journal of Economics and Business*, 69(1-2), 62–72. <https://spoudai.org/index.php/journal/article/view/124>

- Claus, L. (2019). HR disruption—Time already to reinvent talent management. *BRQ Business Research Quarterly*, 22(3), 207-215. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2019.04.002>
- CNA International. (2023, Juni 22). What's the difference between human capital management vs talent management? CNA International. <https://www.cnaint.com/news/cna-international/what-s-the-difference-between-human-capital-management-vs-talent-management/>
- Collings, D. G., Mellahi, K., & Cascio, W. F. (2019). Global talent management and performance in multinational enterprises: A multilevel perspective. *Journal of management*, 45(2), 540-566. <https://doi.org/10.1177/0149206318757018>
- Collings, D. G., Mellahi, K., & Cascio, W. F. (Eds.). (2017). *The Oxford handbook of talent management*. Oxford University Press.
- Collings, D. G., Wood, G. T., & Szamosi, L. T. (2018). Human resource management: A critical approach. In *Human resource management* (pp. 1-23). Routledge.
- Colquitt, J., LePine, J., & Wesson, M. (2009). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace*. United States: McGraw-Hill
- Confessore, S. J., & Kops, W. J. (1998). Self-Directed Learning and the Learning Organization: Examining the Connection Between the Individual and the Learning Environment. *Human Resource Development Quarterly*, 9(4), 365–375.
- Conti, R. F. (2013). Frederick winslow taylor. *The Oxford Handbook of Management Theorists*, Oxford University Press, Oxford, 11-29.
- Cooren, F., Kuhn, T., Cornelissen, J. P., & Clark, T. (2011). Communication, organizing and organization: An overview and introduction to the special issue. *Organization studies*, 32(9), 1149-1170.
- Correa, H., & Craft, J. (1999). Input–output analysis for organizational human resources management. *Omega*, 27(1), 87-99. [https://doi.org/10.1016/S0305-0483\(98\)00032-2](https://doi.org/10.1016/S0305-0483(98)00032-2)
- Costello, S. J. (1994). *Effective performance management*. (No Title).
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435–462.
- Crocker, R. K. (2006). *Human capital development and education*. Ottawa, ON, Canada: Canadian Policy Research Networks.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The Management of Organizational Justice Executive Overview. *Academy of Management Perspectives*, 34–48.
- Crossan, M. M., Lane, H. W., White, R. E., & White, E. (1999). Learning From Intuition To Framework. *The Academy of Management Review*, 24(3), 522–537. <https://doi.org/10.2307/259140>

- Dabić, M., Maley, J. F., Švarc, J., & Poček, J. (2023). Future of digital work: Challenges for sustainable human resources management. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(2), 100353. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100353>
- Daullah, R., Srinita, D., Ramadhani, O., & Fitriono, R. A. (2022). Pancasila Sumber Dari Segala Sumber Hukum. *Gema Keadilan*, 9(2), 108-116. <https://doi.org/10.14710/gk.2022.16268>
- Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). *Artificial Intelligence for the Real World*. Harvard Business Review
- Davenport, T. O. (1999). Human capital: What it is and why people invest it. (No Title).
- Davidson, C., & Voss, P. (2003). *Knowledge management: An introduction to creating competitive advantage from intellectual capital*. Tandem Press.
- Davis, T., Cutt, M., Flynn, N., & Mowl, P. (2016). Talent assessment: A new strategy for talent management. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315611815>
- DeNisi, A. S., & Murphy, K. R. (2017). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress?. *Journal of applied psychology*, 102(3), 421. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/apl0000085>
- Diebolt, C., & Hippe, R. (2019). The long-run impact of human capital on innovation and economic development in the regions of Europe. *Applied Economics*, 51(5), 542-563. <https://doi.org/10.1080/00036846.2018.1495820>
- Dipboye, R. L. (2018). Work Motivation. In *The Emerald Review of Industrial and Organizational Psychology*. <https://doi.org/10.1108/978-1-78743-785-220181006>
- Dixit, A. S., & Jatav, S. (2024). Evolving needs of learners and role of artificial intelligence (AI) in training and development (T&D): T&D professionals' perspective. *Journal of Management Development*, 43(6), 788-806. <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2024-0009>
- Dixit, S., & Arrawatia, M. A. (2018). The impact of talent management on job satisfaction and employee performance in public sector banks of Rajasthan. *International Journal of Creative Research Thoughts*, 6(1), 425-435. <http://www.ijcrt.org/papers/IJCRT1802489.pdf>
- Draganidis, F., & Mentzas, G. (2006). Competency based management: a review of systems and approaches. *Information management & computer security*, 14(1), 51-64. <https://doi.org/10.1108/09685220610648373>
- Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. NY: Harper Collins.
- Drucker, P. F. (1993). *The Post-Capital Society*, New York. NY: HarperBusiness.
- Dyakiv, Olha, et al. "Innovative Approaches to Talent Management in the Context of Digital Transformation". *Herald of Economics*, no. 3, Nov. 2024, pp. 73-95, <https://doi.org/10.35774/visnyk2024.03.073>.

- Echdar, S. (2020). *Business Ethics And Entrepreneurship (Etika Bisnis dan Kewirausahaan)*. Deepublish.
- Edison, E., Anwar, Y., & Komariyah, I. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi dan perubahan dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai dan organisasi*.
- Edvinsson, L., & Malone, M. S. (1997). *Intellectual capital: Realizing your company's true value by finding its hidden roots*. (No Title).
- Edy Sutrisno, (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetak ke sebelas. Prananda Media Group, Jakarta.
- Eliza, E. (2023). Human resource management strategies to improve performance in the digital era. *Implikasi: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 1(2), 132-139. <https://doi.org/10.56457/implikasi.v1i2.494>
- English, J., & Marchione, A. R. (1977). Nine steps in management development. *Business Horizons*, 20(3), 88-94. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(77\)90075-1](https://doi.org/10.1016/0007-6813(77)90075-1)
- Esade. (2024). *Business Ethics, why they are so important? Beyond Esade*. <https://www.esade.edu/beyond/en/business-ethics/>
- Fahmi, I. (2021). *Etika Bisnis: Teori, Kasus, dan Solusi*. Bandung: Edisi Revisi. Cet.5, Bandung: Alfabeta,
- Fatmawati, I. (2022). *Komunikasi Organisasi Dalam Hubungannya Dengan Kepemimpinan Dan Perilaku Kerja Organisasi*. Revorma: *Jurnal Pendidikan Dan Pemikiran*, 2(1), 39-55.
- Felix Chandra, S. E. (2025). *INSENTIF: TEORI DAN PRAKTIK*. *Ekonomi Manajemen Sumber Daya Manusia*, 53.
- Fisk, G. M., & Friesen, J. P. (2012). Perceptions of leader emotion regulation and LMX as predictors of followers' job satisfaction and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 23(1), 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.11.001>
- Fitz, J. (2000). *The roi of human capital: measuring the economic value of employee performance*.
- Flippo, E.B. (2019). *Manajemen Personalia*. Jakarta: Erlangga.
- Forbes. (2023). *How Time Management Increases Efficiency And Saves You Money*. Diakses dari <https://www.forbes.com/sites/melissahouston/2023/06/15/how-time-management-increases-efficiency-and-saves-you-money/>
- Foroutan, T., Safavi, H. P., & Bouzari, M. (2021). The ugly side of job rotation. *International Journal of Hospitality Management*, 95, 102929. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102929>
- Freeman, R. E. E., & McVea, J. (2005). A Stakeholder Approach to Strategic Management. *SSRN Electronic Journal*, March 2018. <https://doi.org/10.2139/ssrn.263511>

- Freese, M., & Fay, D. (2001). Personal initiative (PI): An active performance concept for work in the 21st century. *Research in Organizational Behavior*, 23, 133–187
- Frese, M., Kring, W., & Zempel, J. (1996). Personal initiative at work: differences between East and West Germany. *Academy of Management Journal*, 39(1), 37–63.
- Fritje, R. (2014). Sistem hubungan industrial pancasila di Indonesia dengan tenaga kerja, perusahaan dilihat dari aspek (Undang-Undang Tenaga Kerja No. 13 Tahun 2003). *Jurnal Hukum Unsrat*, 2(2), 117-126.
- Fuller-Love, N. (2006). Management development in small firms. *International Journal of Management Reviews*, 8(3), 175-190.
- Furnham, A. (2017). The contribution of others' methods in recruitment and selection: Biodata, references, résumés and CVs. *The Wiley Blackwell handbook of the psychology of recruitment, selection and employee retention*, 202-225. <https://doi.org/10.1002/9781118972472.ch10>
- Gajdosikova, D. (2021). The importance of communication during the hiring process as a part of global recruitment strategy. In *SHS Web of Conferences* (Vol. 129, p. 02005). EDP Sciences. <https://doi.org/10.1051/shsconf/202112902005>
- Galanti, T., Guidetti, G., Mazzei, E., Zappalà, S., & Toscano, F. (2021). Work from home during the COVID-19 outbreak: The impact on employees' remote work productivity, engagement, and stress. *Journal of occupational and environmental medicine*, 63(7), e426-e432. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000002236>
- Gallagher, C. (2024, October 2). 6 Critical Components of Business Ethics for 2024. <https://www.chuckgallagher.com/2024/10/02/6-critical-components-of-business-ethics-for-2024/>
- Gallardo-Gallardo, E., & Collings, D. G. (2021). Talent management for the future of work. In *New directions in the future of work* (pp. 35-54). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-80071-298-020211006>
- Gallardo-Gallardo, E., & Thunnissen, M. (2016). Standing on the shoulders of giants? A critical review of empirical talent management research. *Employee Relations*, 38(1), 31-56. <https://doi.org/10.1108/ER-10-2015-0194>
- Gambi, L. D. N., Boer, H., Jorgensen, F., Gerolamo, M. C., & Carpinetti, L. C. R. (2022). The effects of HRM approach on quality management techniques and performance. *Total Quality Management & Business Excellence*, 33(7-8), 833-861.
- Gambi, L. D. N., Boer, H., Jorgensen, F., Gerolamo, M. C., & Carpinetti, L. C. R. (2022). The effects of HRM approach on quality management techniques and performance. *Total Quality Management & Business Excellence*, 33(7-8), 833-861. <https://doi.org/10.1080/14783363.2021.1903308>
- Gaol L, Jimmy. 2014. A to Z Human Capital : Manajemen Sumber Daya Manusia. PT. Grasindo : Jakarta.

- Dressler, G. (2020). Human resource management. Pearson (2020), 16.
- Godbole, P., Burke, D. (2019). The Role of Medical Leadership in the Hospital Turnaround Process. In: Burke, D., Godbole, P., Cash, A. (eds) Hospital Transformation. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-15448-6_9
- Gomathy, C. K., Ramaseshacharyulu, M. A., Sarath, M. C. S., & Sreekanth, M. A. S. (2022). Overview of recruitment and selection process in HRM. International Journal of Scientific Research in Engineering and Management (IJSREM) Volume, 6. <https://doi.org/10.55041/IJSREM11714>
- Gomez, J. (2016). The Gilda Stories: Expanded 25th Anniversary Edition. City Lights Publishers.
- Grafton, J., Lillis, A. M., & Widener, S. K. (2010). The role of performance measurement and evaluation in building organizational capabilities and performance. Accounting, Organizations and Society, 35(7), 689-706. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2010.07.004>
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. Strategic management journal, 17(S2), 109-122. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171110>
- Gravina, N., Nastasi, J., & Austin, J. (2021). Assessment of employee performance. Journal of Organizational Behavior Management, 41(2), 124-149. <https://doi.org/10.1080/01608061.2020.1869136>
- Greenberg, J. S. (2002). Comprehensive stress management.
- Grugulis, I. (2006). Skills, training and human resource development: a critical text. Bloomsbury Publishing.
- Gruzina, Y., Firsova, I., & Strielkowski, W. (2021). Dynamics of human capital development in economic development cycles. Economies, 9(2), 67. <https://doi.org/10.3390/economies9020067>
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. Human resource management journal, 27(1), 22-38.
- Gurjar, Kuldeep & Jangra, Anshika & Baber, Hasnan & Islam, Maidul & Sheikh, Shabnam. (2024). An Analytical review on the Impact of Artificial Intelligence on the Business Industry: Applications, Trends, and Challenges. IEEE Engineering Management Review. <https://doi.org/10.1109/EMR.2024.3355973>.
- Gurjar, Kuldeep & Jangra, Anshika & Baber, Hasnan & Islam, Maidul & Sheikh, Shabnam. (2024). An Analytical review on the Impact of Artificial Intelligence on the Business Industry: Applications, Trends, and Challenges. IEEE Engineering Management Review. <https://doi.org/10.1109/EMR.2024.3355973>.
- Guseva, M. N., Krutikova, V. V., Brozgunova, N. P., Erin, P. V., & Sinepupova, O. S. (2022). A competency-based approach to developing the human capital of rural municipal servants. European Proceedings of Social and Behavioural Sciences. <https://doi.org/10.15405/epsbs.2022.02.31>

- Gustiana, R., Hidayat, T., Fauzi, A., & Penulis, K. (2022). Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (suatu kajian literatur review ilmu manajemen sumber daya manusia). *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 3(6), 657-666. <https://doi.org/10.31933/jemsi.v3i6>
- Hackman, J. R. (1980). Work redesign and motivation. *Professional Psychology*, 11(3), 445–455. <https://doi.org/10.1037/0735-7028.11.3.445>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250-279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Hall, B. W. (2008). The new human capital strategy: improving the value of your most important investment--year after year. AMACOM/American Management Association.
- Hamilton, R. H., & Davison, H. K. (2018). The search for skills: Knowledge stars and innovation in the hiring process. *Business Horizons*, 61(3), 409-419. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.01.006>
- Handoko, T. Hani. (2019). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi 3. Yogyakarta: BPFE.
- Haryati, R. A. (2019). Analisis Pelaksanaan Program Pelatihan dan Pengembangan Karyawan: Studi Kasus Pada PT Visi Sukses Bersama Jakarta. *Widya Cipta: Jurnal Sekretari dan Manajemen*, 3(1), 91-98. <http://ejournal.bsi.ac.id/ejurnal/index.php/widyacipta>
- Hasanah, H., & Daharnis, D. (2019). Learning time management of full day school students in junior high school and its implication to guidance and counseling services. *Jurnal Neo Konseling*, 1(3). <https://doi.org/10.24036/00135kons2019>
- Hasibuan, H., Purba, B., Marzuk, M., Sianturi, M. E., Armus, A., Gusty, S., ... & Jamaludin, J. (2020). *Teknik Keselamatan dan Kesehatan Kerja*.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit PT Bumi Aksara
- Hasoloan, A. (2018). Peranan etika bisnis dalam perusahaan bisnis. *Warta Dharmawangsa*, (57). <https://doi.org/10.46576/wdw.v0i57.141>
- Hatch, N. W., & Dyer, J. H. (2004). Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage. *Strategic management journal*, 25(12), 1155-1178. <https://doi.org/10.1002/smj.421>
- Hatcher, T. (2013). Robert Owen: a historiographic study of a pioneer of human resource development. *European Journal of Training and Development*, 37(4), 414-431. <https://doi.org/10.1108/03090591311319799>
- Helaudho, B., Mukhtar, S., & Pahala, I. (2024). Optimizing Performance: The Role of Job Rotation in Employee Motivation and Satisfaction. *Pakistan Journal of Life & Social Sciences*, 22(1). <https://doi.org/10.57239/PJLSS-2024-22.1.00408>

- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1997). Situational leadership. In Dean's Forum (Vol. 12, No. 2, p. 5).
- Hidalgo, A., & Albors, J. (2008). Innovation management techniques and tools: a review from theory and practice. *R&d Management*, 38(2), 113-127. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2008.00503.x>
- Hill, C. W., & Jones, G. R. (2016). *Strategic Management: An Integrated Approach* (11th ed.). Boston, MA: Cengage Learning.
- Hitt, M. A., Bierman, L., Shimizu, K., & Kochhar, R. (2001). Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: A resource-based perspective. *Academy of Management journal*, 44(1), 13-28. <https://doi.org/10.5465/3069334>
- Hodges, A. (2012). *Alan Turing: The Enigma*. Princeton University Press
- Holbeche, L. (2012). *The high performance organization*. Routledge.
- Hollenbeck, J. R., & Klein, H. J. (1987). Goal Commitment and the Goal-Setting Process: Problems, Prospects, and Proposals for Future Research. 72(2), 212–220
- Hossain, U., & Roy, I. (2016). Human capital management: The new competitive approach. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 4(5), 1020-1034.
- House, R. J. (1971). A Path Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321–339.
- HRPlan. (n.d.). The future of human capital management: Trends, predictions, and preparation. HRPlan. <https://www.hrplan.net/articles/the-future-of-human-capital-management-trends-predictions-and-preparationhrplan.net+1>
- Huang, K. H., & Ribeiro-Soriano, D. E. (2014). Developmental management: Theories, methods, and applications in entrepreneurship, innovation, and sensemaking. *Journal of Business Research*, 67(5), 657-662. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.11.023>
- Hyman, A. (1985). *Charles Babbage: Pioneer of the computer*. Princeton University Press.
- Indrawan, J., IP, S., Nathanael, G. K., & Sos, S. (2019). *Manajemen Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakad Media Publishing.
- Ingham, J. (2007). *Strategic human capital management*. Routledge.
- International Civil Aviation Organization. (2018). *Safety management manual (SMM)* (Doc 9859, 4th ed.). ICAO. https://caainternational.com/wp-content/uploads/2018/05/9859_unedited_en.pdf
- International Labour Organization. (2019). *Safety and health at the heart of the future of work: Building on 100 years of experience*. Geneva: ILO
- Irzal, M. K. (2016). *Dasar-dasar kesehatan dan keselamatan kerja: Edisi 1*. Kencana.

- Isaac, R. G., Herremans, I. M., & Kline, T. J. (2010). Intellectual capital management enablers: a structural equation modeling analysis. *Journal of business ethics*, 93(3), 373-391. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0227-5>
- Isah Leontes, N., & Hoole, C. (2024). Bridging the gap: exploring the impact of human capital management on employee performance through work engagement. *Administrative Sciences*, 14(6), 129. <https://doi.org/10.3390/admsci14060129>
- Islami, X., Mulolli, E., & Mustafa, N. (2018). Using Management by Objectives as a performance appraisal tool for employee satisfaction. *Future Business Journal*, 4(1), 94-108. <https://doi.org/10.1016/j.fbj.2018.01.001>
- Ismayanti, N., & Rizky, M. C. (2024). The role of human capital management strategy in motivation in the digital era. *Jurnal Ekonomi Kreatif Dan Manajemen Bisnis Digital*, 3(2), 137-145. <https://doi.org/10.55047/jekombital.v3i2.815>
- Ivancevich, J. M. & Konopaske, R., 2013. *Human Resource Management*. 12th penyunt. New York: McGraw-Hill/Irwin
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2014). *Organizational behavior and management* (10th ed.). New York, NY: McGraw-Hill Irwin.
- Jakobsen, M., Løkke, A. K., & Keppeler, F. (2023). Facing the human capital crisis: A systematic review and research agenda on recruitment and selection in the public sector. *Public Administration Review*, 83(6), 1635-1648. <https://doi.org/10.1111/puar.13733>
- Jarrahi, Mohammad Hossein. (2018). Artificial Intelligence and the Future of Work: Human-AI Symbiosis in Organizational Decision Making. *Business Horizons*. 61. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.03.007>.
- Jayanagara, O., & Wuisan, D. S. S. (2023). An overview of concepts, applications, difficulties, unresolved issues in fog computing and machine learning. *International Transactions on Artificial Intelligence*, 1(2), 213-229. <https://doi.org/10.33050/italic.v1i2.318>
- Jumadi, A. . (2023). MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN DI SEKOLAH DASAR INKLUSI AL IRSYAD AL ISLAMIYYAH DEPOK. *UNISAN JURNAL*, 2(2), 84-90. Retrieved from <https://journal.an-nur.ac.id/index.php/unisanjournal/article/view/1183>
- Justin MA, E., & Joy, M. M. (2022). Managing the most important asset: a twenty year review on the performance management literature. *Journal of management history*, 28(3), 428-451. <https://doi.org/10.1108/JMH-04-2021-0023>
- Kafetzopoulos, D. (2022). Performance management of SMEs: a systematic literature review for antecedents and moderators. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(1), 289-315. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-07-2020-0349>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.

- Kainzbauer, A., & Rungruang, P. (2019). Science mapping the knowledge base on sustainable human resource management, 1982–2019. *Sustainability*, 11(14), 3938. <https://doi.org/10.3390/su11143938>
- Kaiser, J. B. (1958). *Personnel administration*. <https://core.ac.uk/download/pdf/4815115.pdf>
- Kalra, S. K. (1997). Human potential management: time to move beyond the concept of human resource management?. *Journal of European industrial training*, 21(5), 176-180.
- Kampkötter, P., Harbring, C., & Sliwka, D. (2018). Job rotation and employee performance—evidence from a longitudinal study in the financial services industry. *The international journal of human resource management*, 29(10), 1709-1735. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1209227>
- Kandula, S. R. (2013). *Competency-based human resource management*. PHI Learning Pvt. Ltd..
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. https://jackson.com.np/home/documents/MBA4/Management_accounting/BSC_HarvardBusinessReview.pdf
- Kasmir. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik) (Edisi ke5)*. PT Raja Grafindo Persada.
- Kaur, M., Rekha, A. G., Resmi, A. G., & Gandolfi, F. (2023). Research on artificial intelligence in human resource management: Trends and prospects. *Global Journal of Management and Business Research: An Administration and Management*, 23(5), 31-46.
- Kavanagh, M. J., & Johnson, R. D. (Eds.). (2017). *Human resource information systems: Basics, applications, and future directions*. Sage Publications.
- Kearns, P. (2010). *HR strategy*. Routledge.
- Kelvin F. Cross e Richard L. Lynch (1988), The “SMART” way to define and sustain success, in *National Productivity Review*, vol. 8, n. 1, 24, pp. 23-33, <https://doi.org/10.1002/npr.4040080105>
- Keyton, J. (2017). Communication in organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 501-526. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113341>
- Khair, O. I. (2021). Analisis Undang-undang cipta kerja terhadap perlindungan tenaga kerja di Indonesia. *Widya pranata hukum: Jurnal kajian dan penelitian hukum*, 3(2), 45-63. <https://doi.org/10.37631/widyapranata.v3i2.442>
- Kmecová, I. (2018). The processes of managing human resources and using management methods and techniques in management practice. *Ekonomicko-manazerske spektrum*, 12(1), 44-54.

- Koch, R. (2011). *The 80/20 Principle: The Secret of Achieving More with Less: Updated 20th anniversary edition of the productivity and business classic.* Hachette UK.
- Kotey, B., & Sheridan, A. (2004). Changing HRM practices with firm growth. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11(4), 474-485.
- Kraus, S., Ferraris, A., & Bertello, A. (2023). The future of work: How innovation and digitalization re-shape the workplace. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(4), 100438. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100438>
- Kristal, T., Cohen, Y., & Navot, E. (2020). Workplace compensation practices and the rise in benefit inequality. *American Sociological Review*, 85(2), 271-297. <https://doi.org/10.1177/0003122420912505>
- Kupper, H. A., & Palthe, A. A. V. W. (2010). Competency based curriculum development. *Experiences in Agri Chain Management in the Netherlands and in China.*
- Kuruppu, C. L., Kavirathne, C. S., & Karunarathna, N. (2021). The impact of training on employee performance in a selected apparel sector organization in Sri Lanka. <http://rda.sliit.lk/handle/123456789/2411>
- Kwon, D. B. (2009, October). Human capital and its measurement. In *The 3rd OECD world forum on “statistics, knowledge and policy” charting progress, building visions, improving life* (pp. 27-30).
- Labola, Y. A. (2019). Konsep pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi, bakat dan ketahanan dalam organisasi. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 7(1), 28-35. <https://doi.org/10.26905/jmdk.v7i1.2760>
- Lahiri, S., Pérez-Nordtvedt, L., & Renn, R. W. (2008). Will the new competitive landscape cause your firm's decline? It depends on your mindset. *Business Horizons*, 51(4), 311-320. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2008.02.004>
- Lasserre, P., & Monteiro, F. (2022). *Global strategic management.* Bloomsbury Publishing.
- Lawler III, E. E. (2010). *Talent: Making people your competitive advantage.* John Wiley & Sons.
- Lazear, E. P. (2000). The power of incentives. *American Economic Review*, 90(2), 410-414. <https://doi.org/10.1257/aer.90.2.410>
- Lazear, E. P. (2018). Compensation and incentives in the workplace. *Journal of Economic Perspectives*, 32(3), 195-214. <https://doi.org/10.1257/jep.32.3.195>
- Leavitt, H. J. (1951). Some effects of certain communication patterns on group performance. *The journal of abnormal and social psychology*, 46(1), 38.
- Lee, E., Daugherty, J., Eskierka, K., & Hamelin, T. (2018). The impact of human capital management. *Nursing Management*, 49(3), 42-48.

- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human resource management review*, 16(2), 139-154. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.001>
- Li, J., & Wang, Z. (2021). Artificial intelligence and employee engagement: A comprehensive study. *Journal of Business Psychology*, 16(1), 77–92.
- Li, J., Li, M., Wang, X., & Thatcher, J. B. (2021). Strategic directions for AI: The role of CIOs and boards of directors. *MIS Quarterly*, 45(3). <https://doi.org/10.25300/MISQ/2021/16523>
- Liebesskind, J. P. (2009). Knowledge, strategy, and the theory of the firm. In *Knowledge and strategy* (pp. 197-219). Routledge. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171109>
- Lievens, F., & Chapman, D. (2019). Recruitment and selection. *The SAGE handbook of human resource management*, 123-150.
- Lin, C., Yu-Ping Wang, C., Wang, C. Y., & Jaw, B. S. (2017). The role of human capital management in organizational competitiveness. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 45(1), 81-92. <https://doi.org/10.2224/sbp.5614>
- Lin, Y., & Orvis, B. (2016). Principles of management efficiency and organizational inefficiency. *Kybernetes*, 45(8), 1308-1322. <https://doi.org/10.1108/K-03-2016-0035>
- Locke, E. A. (1968). Toward a Theory of Task Motivation and Incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3(M), 157–189.
- Locke, EA, & Latham, G. (2006). New directions in goal-setting theory. *Directions in Psychological Science*, 15(5), 265–268.
- Locke, Edwin, & Latham, G. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Lockwood, N. (2007, March). Leveraging employee engagement for competitive advantage: HR's strategic role. *Society for Human Resource Management* Retrieved November 22, 2008, from <http://www.shrm.org>
- Lockwood, N. R. (2006). Talent management: Driver for organizational success. *HR magazine*, 51(6), 1-11.
- Lopez, S. P. (2007). Human resource management as a determining factor in organizational learning. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 21(2). <https://doi.org/10.1108/dlo.2007.08121bad.003>
- Luftman, J., & Kempaiah, R. (2007). An Update on Business-IT Alignment:" A Line" Has Been Drawn. *MIS Quarterly Executive*, 6(3).
- Lyria, R. K. (2015). Effect of talent management on organizational performance in companies listed in Nairobi securities exchange in Kenya (Doctoral dissertation). <http://hdl.handle.net/123456789/1571>

- Mabusela, T. A., Ngonyama-Ndou, T. L., & Mmako, M. M. (2024). The perceived fairness and consistency of disciplinary practices in selected police stations. *SA Journal of Human Resource Management*, 22, 2388. https://hdl.handle.net/10520/ejc-sajhrm_v22_n1_a2388
- Madero-Gómez, S. M., Rubio Leal, Y. L., Olivas-Luján, M., & Yusliza, M. Y. (2023). Companies could benefit when they focus on employee wellbeing and the environment: a systematic review of Sustainable Human Resource Management. *Sustainability*, 15(6), 5435. <https://doi.org/10.3390/su15065435>
- Mahathir, M., Matondang, A. R., & Wibowo, R. P. (2020). The influence of financial and non-financial compensation on the work motivation of harvest workers in PT. Rizky Fajar Adi Putra. *International Journal of Research and Review (ijrrjournal.com)*, 7(1), 1.
- Mahmood Aziz, H., Jabbar Othman, B., Gardi, B., Ali Ahmed, S., Sabir, B. Y., Burhan Ismael, N., ... & Anwar, G. (2021). Employee commitment: The relationship between employee commitment and job satisfaction. *Aziz, HM, Othman, BJ, Gardi, B., Ahmed, SA, Sabir, BY, Ismael, NB, Hamza, PA, Sorguli, S., Ali, BJ, Anwar, G.(2021). Employee Commitment: The Relationship between Employee Commitment And Job Satisfaction. Journal of Humanities and Education Development*, 3(3), 54-66.
- Maity, S. (2019). Identifying opportunities for artificial intelligence in the evolution of training and development practices. *Journal of Management Development*, 38(8), 651-663. <https://doi.org/10.1108/JMD-03-2019-0069>
- Malmgren McGee, D., & Hedström, L. (2016). Talent management-A study of attitudes among employees.
- Manopo, C. (2011). Competency Based Talent and Performance Management System. Salemba Empat : Jakarta.
- Mardiyanti, O. A., Utami, H. N., & Prasetya, A. (2018). THE EFFECT OF FINANCIAL COMPENSATION AND NON FINANCIAL COMPENSATION ON EMPLOYEES'PERFORMANCE THROUGH JOB SATISFACTION AS AN INTERVENING VARIABLE. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)| Vol, 62(1)*.
- Marlapudi, K., & Lenka, U. (2024). Unlocking the potential: redefining talent and competency mapping for Industry 4.0. *Management Research Review*, 47(11), 1805-1832.
- Marsden, P. V. (1994). The hiring process: recruitment methods. *American Behavioral Scientist*, 37(7), 979-991. <https://doi.org/10.1177/0002764294037007009>
- Marwansyah. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (2nd ed.). Alfabeta.
- Mas, S. R., & Haris, I. (2020). Komunikasi dalam organisasi (teori dan aplikasi). *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951-952.
- Masa'deh, R. E., Al-Henzab, J., Tarhini, A., & Obeidat, B. Y. (2018). The associations among market orientation, technology orientation, entrepreneurial orientation and

- organizational performance. *Benchmarking: An International Journal*, 25(8), 3117-3142. <https://doi.org/10.1108/BIJ-02-2017-0024>
- Massy, J., & Harrison, J. (2014). *Evaluating Human Capital Projects: Improve, Prove, Predict*. Routledge.
- Mathis, R. L., Jackson, J. H., Valentine, S. R., & Meglich, P. A. (2019). *Human resource management* 15th ed.
- Mayo, A. (2000). The role of employee development in the growth of intellectual capital. *Personnel Review*, 29(4), 521-533. <https://doi.org/10.1108/00483480010296311>
- Mayo, A. (2016). *Human resources or human capital?: Managing people as assets*. Routledge
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for" intelligence.". *American psychologist*, 28(1), 1. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/h0034092>
- McKinsey & Company. (2023). *The state of organizations 2023: Ten shifts transforming organizations*. McKinsey & Company Insights.
- McKinsey & Company. (2023, Mei 22). *What is talent management?* McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-talent-management>
- McNally, K. A. (1988). Compensation management in practice: Managing the workplace for maximum productivity. *Compensation & Benefits Review*, 20(5), 13-17. <https://doi.org/10.1177/088636878802000502>
- McShane, S. L., & Glinow, M. A. V. (2019). *Organizational Behavior: Emerging Knowledge, Global Reality*. McGraw-Hill Education
- Mehale, K. D., Govender, C. M., & Mabaso, C. M. (2021). Maximising training evaluation for employee performance improvement. *SA Journal of Human Resource Management*, 19, 11. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v19i0.1473>
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Harvard Business Press.
- Midhat Ali, M., Qureshi, S. M., Memon, M. S., Mari, S. I., & Ramzan, M. B. (2021). Competency framework development for effective human resource management. *SAGE open*, 11(2), 21582440211006124. <https://doi.org/10.1177/21582440211006124>
- Minbaeva, D. B. (2018). Building credible human capital analytics for organizational competitive advantage. *Human Resource Management*, 57(3), 701-713. <https://doi.org/10.1002/hrm.21848>
- Moayedi, Z., & Vaseghi, M. (2016). The effect of talent management on organizational success. *Scinzer Journal of Accounting and Management*, 2(3), 16-20. <https://doi.org/10.21634/SJAM.2.3.1620>
- Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). *Human Resource Management Fourteenth Edition* Global Edition.

- Motshwane, M., & van Niekerk, A. (2022). Human capital investment selection criteria: Who is worth the investment?. *SA Journal of Human Resource Management*, 20, 2086. https://hdl.handle.net/10520/ejc-sajhrm_v20_i1_a2086
- Muduli, A., & Trivedi, J. J. (2020). Recruitment methods, recruitment outcomes and information credibility and sufficiency. *Benchmarking: An International Journal*, 27(4), 1615-1631. <https://doi.org/10.1108/BIJ-07-2019-0312>
- Mufqi Arief, H. . (2019). BUSINESS ETHIC AND GOOD GOVERNANCE (BE & GG) ETIKA BISNIS PADA PT SUCACO Tbk. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 1(2), 153–161. <https://doi.org/10.31933/jimt.v1i2.73>
- Mulyasa, H. E. (2022). *Manajemen pendidikan karakter*. Bumi Aksara.
- Murphy, K. R. (2020). Performance evaluation will not die, but it should. *Human Resource Management Journal*, 30(1), 13-31. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12259>
- Muslich, E. B. I., & Filosofis, L. (2004). *Normatif, dan Substansi Implementatif*. Yogyakarta: Ekonisia.
- Mustopa, R., Barjah, M. A. K., Ahsaina, N. A., & Rais, Y. (2021). Pelatihan dan pengembangan manajemen sumber daya manusia di masa pandemi covid-19. *Jurnal Sosial Teknologi*, 1(3), 166-174. <https://doi.org/10.59188/journalsostech.v1i3.21>
- Nadhirin, A. U., & Surur, A. M. (2020). Manajemen waktu pembelajaran daring di masa pandemi Covid-19 pada TK Dharma Wanita 1 Baleturi. *As-Sibyan: Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini*, 5(2), 81-94. <https://doi.org/10.32678/assibyan.v5i2.10550>
- Naqvi, F. (2009). Competency mapping and managing talent. *IUP Journal of Management Research*, 8(1), 85.
- Natarajan, D. S., Subbaiah, B., Dhinakaran, D. P., Kumar, J. R., & Rajalakshmi, M. (2024). AI-powered strategies for talent management optimization. *Journal of Informatics Education and Research*, 4(2), 1526-4726.
- Neiroukh, S., Aljuhmani, H. Y., & Alnajdawi, S. (2024, January). In the era of emerging technologies: discovering the impact of artificial intelligence capabilities on timely decision-making and business performance. In *2024 ASU International Conference in Emerging Technologies for Sustainability and Intelligent Systems (ICETSIS)* (pp. 1-6). IEEE. <https://doi.org/10.1109/ICETSIS61505.2024.10459356>
- Netzer, O., Sperling, J., & Columbia Business School Bernstein Center. (2023, December 5). *Four Studies on the Future of Business Ethics*. Columbia Business School. <https://business.columbia.edu/insights/business-society/four-studies-future-business-ethics>
- Newell, S. (2005). Recruitment and selection. *Managing human resources: Personnel management in transition*, 115, 147.

- Niere, M. I. E., Narsico, L. O., & Narsico, P. G. (2023). Workplace Stressors, Employee Welfare, and Productivity. *International Journal of Multidisciplinary: Applied Business and Education Research*, 4(12), 4379-4389. <http://dx.doi.org/10.11594/ijmaber.04.12.18>
- Nikolaou, I. (2021). What is the Role of Technology in Recruitment and Selection?. *The Spanish journal of psychology*, 24, e2. <https://doi.org/10.1017/SJP.2021.6>
- Niven, P. R., & Lamorte, B. (2016). Objectives and key results: Driving focus, alignment, and engagement with OKRs. John Wiley & Sons.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2023). *Fundamentals of Human Resource Management* (9th ed.). McGraw-Hill Education.
- Nuryani, Y., Zayroni, A., Santoso, A., & Anshori, M. (2023). The Role of Human Resource Management in Implementing a Recruitment and Selection System for Competitive Advantage. *Economic and Business Horizon*, 2(3). Retrieved from <https://lifescifi.com/journal/index.php/ebh/article/view/190>
- Ogedegbe, R. J. (2014). Achieving organisational objectives through human resource management practices. *European Journal of Business and Management*, 6(16), 18-22.
- Okoye, P. V. C., & Ezejiofor, R. A. (2013). The effect of human resources development on organizational productivity. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(10), 250-268. <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBS/v3-i10/295>
- Oladimeji, K. A., Abdulkareem, A. K., & Ishola, A. A. (2023). Talent Management, Organizational Culture and Employee Productivity: The Moderating Effect of Employee Involvement. *Journal of HRM*, 26(1). <https://doi.org/10.46287/DPKF9953>
- Onnis, L. A. (2018). Remuneration: Extrinsic and intrinsic rewards, incentives and motivation. In *HRM and Remote Health Workforce Sustainability: The Influence of Localised Management Practices* (pp. 77-92). Singapore: Springer Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-13-2059-0_5
- Özay, Z. (2024). Henri Fayol's Management Principles for Sustainable. *Integrating Organizational Theories With Sustainable Development*, 1.
- Palos-Sánchez, P. R., Baena-Luna, P., Badicu, A., & Infante-Moro, J. C. (2022). Artificial intelligence and human resources management: A bibliometric analysis. *Applied Artificial Intelligence*, 36(1), 2145631. <https://doi.org/10.1080/08839514.2022.2145631>
- Pambudi, T., & Ningsih, D. S. (2017). Pengaruh Kepemimpinan, Manajemen Pengetahuan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pelabuhan Indonesia (Persero) I Cabang Kota Dumai. *Jurnal Online Mahasiswa (JOM) Bidang Ilmu Ekonomi*, 4(1), 779-793.

- Pantow, J. T., & Waleleng, G. J. (2017). Pola komunikasi pemimpin organisasi dalam meningkatkan motivasi kerja anggota di LPM (lembaga pers mahasiswa) inovasi UNSRAT. *Acta Diurna Komunikasi*, 6(1).
- Patrisia, Y. (2018). Pengaruh Beban Kerja, Kelelahan Kerja Terhadap Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3). *Psikoborneo: Jurnal Ilmiah Psikologi*, 6(1), 142-149.
- Petty, R., & Guthrie, J. (2000). Intellectual capital literature review: measurement, reporting and management. *Journal of intellectual capital*, 1(2), 155-176.
- Pfeffer, J. (1994). Competitive advantage through people. *California management review*, 36(2), 9. <https://doi.org/10.2307/41165742>
- PhD, PROF & EMEH, NONYEREM. (2023). WORKPLACE DISCIPLINE AND ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS: A CONCEPTUAL REVIEW. *Strategic Journal of Business & Change Management*. <https://doi.org/10.10.61426/sjbcm.v10i1.2539>.
- Pouliakas, K. (2010). Pay enough, don't pay too much or don't pay at all? The impact of bonus intensity on job satisfaction. *Kyklos*, 63(4), 597-626. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6435.2010.00490.x>
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (2009). The Core Competence of the Corporation. *Knowledge and Strategy*, 41..
- Pratiwi, D., Sukwika, T., & Gusdini, N. (2024). Strategi implementasi program K3 dalam peningkatan produktivitas karyawan pada bagian produksi menggunakan: Metode Analytical Hierarchy Process. *Jambura Journal of Health Sciences and Research*, 6(2), 155-169.
- Prendergast, R. (2017). Charles Babbage (1791–1871). In *The Palgrave Companion to Cambridge Economics* (pp. 275-296). London: Palgrave Macmillan UK. https://doi.org/10.1057/978-1-137-41233-1_13
- PT Pos Indonesia (Persero). (2020-2023). PT Pos Indonesia annual report. Retrieved November 28, 2025, from <https://www.posindonesia.co.id/id/content/unduh-laporan-tahunan>
- Purwanto, A. (2021). Effect of human resource development on employee performance of Indonesian Manufacturing. *Annals of the Romanian Society for Cell Biology*.
- Qustolani, A. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja, Keadilan Prosedural Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen & Akuntansi*, 4(2), 78-86.
- Rachmad, Y. E. (2022). Recognition Behavior Theory.
- Rachmad, Y. E. (2025). The New Era of HR Management: Prioritizing Competence Over Degrees. United Nations Development Programme.
- Rachmad, Yoesoep Edhie. (2022). Stress Management Theory. Saarbrücker Saar Buch Internationaler Verlag, Spezialausgabe 2022. <https://doi.org/10.17605/osf.io/5ut3k>

- Radovic Markovic, M., & Salamzadeh, A. (2018). The importance of communication in business management. In Radovic Markovic, M., & Salamzadeh, A.(2018). The Importance of Communication in Business Management, The 7th International Scientific Conference on Employment, Education and Entrepreneurship, Belgrade, Serbia.
- Rahayu, F. D. (2018). Hubungan antara keselamatan kerja dengan produktivitas kerja karyawan. *Jurnal Psikologi: Jurnal Ilmiah Fakultas Psikologi Universitas Yudharta Pasuruan*, 5(2), 58-64.
- Rahman, M. S., Hossain, M. A., Chowdhury, A. H., & Hoque, M. T. (2022). Role of enterprise information system management in enhancing firms competitive performance towards achieving SDGs during and after COVID-19 pandemic. *Journal of Enterprise Information Management*, 35(1), 214-236. <https://doi.org/10.1108/JEIM-04-2021-0163>
- Ramlawati, R., Serang, S., & Syahnur, M. H. (2022). Peran Profitabilitas dalam Memediasi Faktor-faktor yang Memengaruhi Nilai Perusahaan (Studi di Perusahaan Manufaktur Sub Sektor F&B). *SEIKO: Journal of Management & Business*, 5(1), 150-164. <https://doi.org/10.35445/alishlah.v15i2.2855>
- Rezaei, F., Khalilzadeh, M., & Soleimani, P. (2021). Factors affecting knowledge management and its effect on organizational performance: Mediating the role of human capital. *Advances in Human-Computer Interaction*, 2021(1), 8857572. <https://doi.org/10.1155/2021/8857572>
- Riaz, I., & Siddiqui, D. A. (2020). The Effect of HR Policies on CSR: The Complementary Role of HRM Effectiveness. Available at SSRN 3683337. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3683337>
- Richard, O. C., & Johnson, N. B. (2001). Strategic human resource management effectiveness and firm performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 12(2), 299–310. <https://doi.org/10.1080/09585190121674>
- Riniwati, H. (2016). *Manajemen sumberdaya manusia: Aktivitas utama dan pengembangan SDM*. Universitas Brawijaya Press.
- Ritzer, G. (2016). The Weberian Theory of Rationalization and the McDonaldization of Contemporary Society. *Illuminating Social Life: Classical and Contemporary Theory Revisited*, 29–50. <https://doi.org/10.4135/9781506335483.n3>
- Rivaldo, Y., & Nabella, S. D. (2023). Employee performance: Education, training, experience and work discipline. *Calitatea*, 24(193), 182-188. <https://doi.org/10.47750/QAS/24.193.20>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Organizational Behavior* (18th ed.). London: Pearson Education
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Vohra, N. (2019). *Organizational behaviour by pearson* 18e. Pearson Education India.

- Robbins, Stephen P., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku Organisasi* (Edisi 16). Salemba Empat.
- Robert, D., Oganda, F. P., Sutarman, A., Hidayat, W., & Fitriani, A. (2024). Machine learning techniques for predicting the success of AI-enabled startups in the digital economy. *CORISINTA*, 1(1), 61–69.
- Rodić, M., & Marić, S. (2021). Leadership style and employee readiness: Basic factors of leadership efficiency. *Strategic Management-International Journal of Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management*, 26(1).
- Rožman, M., Tominc, P., & Štrukelj, T. (2023). Competitiveness through development of strategic talent management and agile management ecosystems. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 24(3), 373-393. <https://doi.org/10.1007/s40171-023-00344-1>
- Rudman, R. (2020). *Performance planning and review: Making employee appraisals work*. Routledge.
- Rusilowati, U., & Baltasar, S. (2024). *Manajemen Kinerja Organisasi Publik*, Jakarta: Trend Media.
- Russell, S. J., & Norvig, P. (2022). *Artificial intelligence: a modern approach*. 4th Edition, Global Edition, Pearson.
- Russell, S. J., & Norvig, P. (2022). *Artificial intelligence: a modern approach*. 4th Edition, Global Edition, Pearson.
- Sachs, J. D., Schmidt-Traub, G., Kroll, C., Lafortune, G., Fuller, G., & Woelm, F. (2023). *The Sustainable Development Report 2023*. Cambridge University Press.
- Safa, D., & Mohamed, F. (2020). The factors of acceptance and use of HRIS. *Technium Soc. Sci. J.*, 9, 397. <https://doi.org/10.47577/tssj.v9i1.1093>
- Safitri, B., & Mujahid, N. S. (2024). Komunikasi efektif dalam organisasi. *Cendekia Inovatif Dan Berbudaya*, 1(3), 309-316. <https://doi.org/10.59996/cendib.v1i3.318>
- Samoilovych, A., Popelo, O., Kychko, I., Samoilovych, O., & Olyfirenko, I. (2022). Management of human capital development in the era of the digital economy. *J. Intell. Manag. Decis*, 1(1), 56-66. <https://doi.org/10.56578/jimd010107>
- Sandeepanie, M. H. R., Gamage, P., Perera, G. D. N., & Sajeewani, T. L. (2024). Towards the conceptualization and the operationalization of the construct of talent management. *Management Research Review*, 47(7), 1052-1076. <https://doi.org/10.1108/MRR-03-2023-0164>
- Sarbiah, A. (2023). Penerapan pelaksanaan keselamatan dan kesehatan kerja (K3) pada karyawan. *Health Information: Jurnal Penelitian*, e1210-e1210.
- Sarwary, K., Faizi, F., & Banayee, M. R. (2022). The Role of Human Resource Planning on the Improvement of Employees' Recruitment Process. *Journal of Corporate Finance Management and Banking System*, 2(05). <https://doi.org/10.55529/jcfmbs.25.29.41>

- Savić, D. (2020). COVID-19 and work from home: Digital transformation of the workforce. *Grey Journal (TGJ)*, 16(2), 101-104.
- Scarbrough, H., & Elias, J. (2002). *Evaluating human capital*. CIPD Publishing.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92.
- Schein, E. H. (1961). Management development as a process of influence. *Industrial Management Review (pre-1986)*, 2(2), 59.
- Schermerhorn, Jr. John R., Osborn, Richard N., Uhl-Bien, Mary and Hunt, James G, (2012), *Organizational Behavior, International Student Version*, John Wiley & Sons, Inc, New Jersey.
- Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *The American economic review*, 51(1), 1-17. <https://www.jstor.org/stable/1818907>
- Sembiring, E., & Damayanti, N. (2023). Talent attraction, talent retention, and talent management as a mediating on organization performance. *Ultima Management: Jurnal Ilmu Manajemen*, 15(1), 58-76. <https://doi.org/10.31937/manajemen.v15i1.3125>
- Senge, peter M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*
- Septirahmah, A. P., & Hilmawan, M. R. (2021). Faktor-faktor internal yang mempengaruhi kedisiplinan: pembawaan, kesadaran, minat dan motivasi, serta pola pikir. *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 2(2), 618-622.
- Serang, S., Alam, R., & Arfah, A. (2023). Influence of Competency and Soft Skill on Teachers' Performance through Teachers' Creativity. *Al-Ishlah: Jurnal Pendidikan*, 15(2), 1444-1457. <https://doi.org/10.35445/alishlah.v15i2.2855>
- Shankar, Siva & Subramanian, Vijayalakshmi & S P, Gayathri. (2021). Data Security Essentials for the Convergence of Blockchain, AI, and IoT. <https://doi.org/10.1201/9781003081180-8>.
- Shaout, A., & Yousif, M. K. (2014). Performance evaluation–Methods and techniques survey. *International Journal of Computer and Information Technology*, 3(5), 966-979.
- Sharma, S., & Malodia, L. (2022). Competency mapping: building a competent workforce through competency-based human resource information system. *Journal of Information and Optimization Sciences*, 43(7), 1749-1762. <https://doi.org/10.1080/02522667.2022.2128530>
- Shen, J. (2005). International training and management development: theory and reality. *Journal of Management Development*, 24(7), 656-666. <https://doi.org/10.1108/02621710510608786>
- SHRM. (2023, December 6). Progressive discipline policy. Society for Human Resource Management

- Sikula, A. F. (1976). *Personnel administration and human resources management*. (No Title).
- Silalahi, E. M. (2021). *Buku Referensi Intellectual Capital Improve Your Employee Productivity And Performance*. Deepublish.
- Sima, V., Gheorghe, I. G., Subić, J., & Nancu, D. (2020). Influences of the industry 4.0 revolution on the human capital development and consumer behavior: A systematic review. *Sustainability*, 12(10), 4035. <https://doi.org/10.3390/su12104035>
- Simamora, H. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Singodimedjo, Markum. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya: SMMAS.
- Snell, S. A. (1992). Control theory in strategic human resource management: The mediating effect of administrative information. *Academy of management Journal*, 35(2), 292-327. <https://doi.org/10.5465/256375>
- Snell, S., Morris, S., & Bohlander, G. W. (2013). *Managing human resources*. USA: South-Western Cengage Learning.
- Sonny Keraf, A. (1998), *Etika Bisnis (Tuntutan dan Relevansinya)*, Yogyakarta: Kanisius
- Sparrow, P. (2021). The history of talent management. In *The Routledge Companion to Talent Management* (pp. 9-31). Routledge.
- Spencer, L. M., & Spencer, P. S. M. (2008). *Competence at Work models for superior performance*. John Wiley & Sons.
- Srimulatsih, M. (2023). Does Job Placement Impact Performance?. *International Journal of Applied Management and Business*, 1(1), 1-8. <https://doi.org/10.54099/ijamb.v1i1.480>
- Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2006). Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1239–1251. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2006.23478718>
- Stahl, G. K., Brewster, C. J., Collings, D. G., & Hajro, A. (2020). Enhancing the role of human resource management in corporate sustainability and social responsibility: A multi-stakeholder, multidimensional approach to HRM. *Human resource management review*, 30(3), 100708. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100708>
- Stone, R. J., Cox, A., Gavin, M., & Carpini, J. (2024). *Human resource management*. John Wiley & Sons.
- Stoner, J. A. (1995). *Management*. Pearson Education India.
- Stoner, J. A., Wankel, C. B., & Werner, F. M. (2020). *Administrative and Support Operations. QUALITY HANDBOOK*, 1.

- Subandi, S., Ratnasari, S. L., Nasrul, H. W., Munzir, T., Ciptono, C., & Arianto, D. (2023). Pengaruh Disiplin Kerja, Kompetensi, Penghargaan, Dan remunerasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Dimensi*, 12(1), 325-336. <https://doi.org/10.33373/dms.v12i1.5519>
- Suci, F. E., Karyatun, S., & Digidowiseiso, K. (2023). The Effect of Job Placement, Competency, Career Development, and Motivation on Employee Job Satisfaction at Badan Pusat Statistik Kabupaten Bogor. *Jurnal Syntax Admiration*, 4(5), 810-821. <https://doi.org/10.60079/ahrmr.v2i3.163>
- Suharti, L., & Sulisty, P. R. (2018). The implementation of human resources information system and it's benefit for organizations. *Diponegoro International Journal of Business*, 1(1), 1-7. <https://doi.org/10.14710/dijb.1.1.2018.1-7>
- Sukoco, I., & Prameswari, D. (2017). Human capital approach to increasing productivity of human resources management. *AdBispreneur: Jurnal Pemikiran dan Penelitian Administrasi Bisnis dan Kewirausahaan*, 2(1). <https://doi.org/10.24198/adbispreneur.v2i1.12921>
- Suleman, A. R., Bingab, B. B. B., Boakye, K. O., & Sam-Mensah, R. (2022). Job rotation practices and employees performance: do job satisfaction and organizational commitment matter?. *SEISENSE Business Review*, 2(1), 13-27. <https://doi.org/10.33215/sbr.v2i1.730>
- Suseno, B. D. (2023). *HUMAN CAPITAL MANAGEMENT*. Eureka Media Aksara .
- Swanson, R. A. (2022). *Foundations of human resource development*. Berrett-Koehler Publishers.
- Sya'im, S. I., Priadi, R., & Thariq, M. (2023). Strategi Komunikasi Pimpinan Dalam Membangun Iklim Kerja Yang Kondusif (Studi Analisis Di Balai Besar Pengembangan Penjamin Mutu Pendidikan Vokasi Bidang Bangunan Dan Listrik Medan). *Jurnal Ilmiah Muqoddimah: Jurnal Ilmu Sosial, Politik, dan Humaniora*, 7(2), 479-485.
- Syafaruddin, S. (2024). Recruitment, Job Placement and Employee Performance. *Advances in Human Resource Management Research*, 2(3), 179-190. <https://doi.org/10.60079/ahrmr.v2i3.163>
- Takeuchi, R., Gong, Y., Boon, C., & Jiang, K. (2022). *Strategic human resource management and organizational effectiveness*. New York: Taylor & Francis.
- Tarique, I., & Schuler, R. S. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of world business*, 45(2), 122-133. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.019>
- Taryono, T., Purnomosidi, A., & Riyanti, R. (2019). Perlindungan bagi Pekerja di Era Revolusi Industri 4.0 dalam Perspektif Hubungan Industrial Pancasila. In *Prosiding Seminar Nasional Hukum Transendental 2019* (pp. 47-56). Program Doktor Ilmu Hukum Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Taylor, S. (2018). *Resourcing and talent management*. Kogan Page Publishers.

- Teixeira, A. A., & Queirós, A. S. (2016). Economic growth, human capital and structural change: A dynamic panel data analysis. *Research policy*, 45(8), 1636-1648. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2016.04.006>
- Thirunagalingam, A., Addanki, S., Vemula, V. R., & Selvakumar, P. (2025). AI in performance management: Data-driven approaches. In *Navigating organizational behavior in the digital age with AI* (pp. 101-126). IGI Global Scientific Publishing. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-8442-8.ch005>
- Tiwana, A. (2002). *The knowledge management toolkit: Orchestrating IT, strategy, and knowledge platforms*. Pearson Education India.
- Todaro, M. P., & Smith, S. C. (2015). *Economic development* (12th editi). Essex Pearson Education Limited.
- Torraco, R. J., & Lundgren, H. (2020). What HRD is doing—What HRD should be doing: The case for transforming HRD. *Human Resource Development Review*, 19(1), 39-65. <https://doi.org/10.1177/1534484319877058>
- Touma, J. (2022). Perfosparrowssparrowrmance appraisal effect on compensation. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 10(1), 1-12.
- Touriano, D., Sutrisno, S., Kuraesin, A. D., Santosa, S., & Ausat, A. M. A. (2023). The role of information technology in improving the efficiency and effectiveness of talent management processes. *Jurnal Minfo Polgan*, 12(1), 539-548. <https://doi.org/10.33395/jmp.v12i1.12454>
- Troger, H. (2021). *The Recruitment Process: From Staff Planning to Hiring*. In *Human Resource Management in a Post COVID-19 World: New Distribution of Power, Individualization, Digitalization and Demographic Developments* (pp. 121-143). Cham: Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-67470-0_7
- Troian, Thomas & Gori, Rodrigo & Lacerda, Daniel & Gauss, Leandro & WEBER, JACSON. (2022). OKRs as a results-focused management model: a systematic literature review. https://doi.org/10.14488/IJCIEOM2022_FULL_0020_37589.
- Tseng, S. M. (2016). The effect of knowledge management capability and customer knowledge gaps on corporate performance. *Journal of Enterprise Information Management*, 29(1), 51-71. <https://doi.org/10.1108/JEIM-03-2015-0021>
- Turban, E. (2011). *Decision support and business intelligence systems*. Pearson Education India.
- Turulja, L., & Bajgoric, N. (2018). Information technology, knowledge management and human resource management: Investigating mutual interactions towards better organizational performance. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 48(2), 255-276. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-06-2017-0035>
- Ulrich, D. (1998). A new mandate for human resources. *Harvard business review*, 76(1998), 1.

- Ulrich, D. (2016). HR at a crossroads. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 54(2), 148-164. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12104>
- Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). *The HR value proposition*. Harvard Business Press.
- Unger, J. M., Rauch, A., Frese, M., & Rosenbusch, N. (2011). Human capital and entrepreneurial success: A meta-analytical review. *Journal of business venturing*, 26(3), 341-358. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.09.004>
- United Nations Development Programme (UNDP). (2023). *Human development report 2023: Uncertain times, unsettled lives: Shaping our future in a transforming world*. United Nations Development Programme. Retrieved January 30, 2025, from <https://hdr.undp.org/content/human-development-report-2021-22>.
- United Nations. (2015). *Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development*. United Nations. Retrieved January 30, 2025, from <https://sdgs.un.org/2030agenda>.
- Uriarte, S., Geldes, C., & Santorcuato, J. (2025). Evolution of ethics and entrepreneurship: hybrid literature review and theoretical propositions. *Journal of Business Ethics*, 198(2), 321-343. <https://doi.org/10.1007/s10551-024-05815-8>
- Utamy, R., Ahmad, S., & Eddy, S. (2020). Implementasi manajemen sumber daya manusia. *Journal of Education Research*, 1(3), 225-236. <https://doi.org/10.37985/jer.v1i3.26>
- Valiyeva, A., & Thomas, B. J. (2022). Successful organizational business communication and its impact on business performance: An intra-and inter-organizational perspective. *Journal of Accounting, Business and Finance Research*, 15(2), 83-91. <https://doi.org/10.55217/102.v15i2.586>
- Valmohammadi, C., & Shahrashoob, V. (2022). Determinants of the human capital department development programs toward achieving functional strategic objectives: a fuzzy hybrid approach. *Industrial and Commercial Training*, 54(3), 377-395. <https://doi.org/10.1108/ICT-02-2021-0012>
- Van Marrewijk, M., & Timmers, J. (2003). Human capital management: New possibilities in people management. *Journal of Business Ethics*, 44(2), 171-184. <https://doi.org/10.1023/A:1023347715882>
- Van Waeyenberg, T., Peccei, R., & Decramer, A. (2022). Performance management and teacher performance: the role of affective organizational commitment and exhaustion. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(4), 623-646. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1754881>
- Van Wyk, A. E., Swarts, I., & Mukonza, C. (2018). The influence of the implementation of job rotation on employees' perceived job satisfaction. *International Journal of Business and Management*, 13(11), 89-101. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v13n11p89>

- Vault. (2023). Superkeepers: Keep your company on top. Retrieved from <https://vault.com/blogs/workplace-issues/superkeepers-keep-your-company-on-top>
- Vidotto, J. D. F., Ferenhof, H. A., Selig, P. M., & Bastos, R. C. (2017). A human capital measurement scale. *Journal of Intellectual Capital*, 18(2), 316-329. <https://doi.org/10.1108/JIC-08-2016-0085>
- Volmer, J., Spurk, D., & Niessen, C. (2012). Leader-member exchange (LMX), job autonomy, and creative work involvement. *Leadership Quarterly*, 23(3), 456–465. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.10.005>
- Voxted, S. (2017). 100 years of Henri Fayol. *Management Revue*, 256-274. <https://www.jstor.org/stable/26381589>
- Wang, G. G., Werner, J. M., Sun, J. Y., Gilley, A., & Gilley, J. W. (2017). Means vs ends: theorizing a definition of human resource development. *Personnel Review*, 46(6), 1165-1181. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2015-0306>
- Wang, L., & Zhang, W. (2020). Impact of AI on employee performance and motivation: Insights from the HR sector. *International Journal of Human Resource Development*, 9(2), 12–29.
- Wang, L., Zhou, Y., & Zheng, G. (2022). Linking digital HRM practices with HRM effectiveness: The moderate role of HRM capability maturity from the adaptive structuration perspective. *Sustainability*, 14(2), 1003. <https://doi.org/10.3390/su14021003>
- Wardani, E. K. (2022). HUMAN CAPITAL AND JOB SATISFACTION ON EMPLOYEE PERFORMANCE. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Airlangga*, 32(2), 150–159. <https://doi.org/10.20473/jeba.V32I22022.150-159>
- Wardhani, N. K., & Gata, W. (2024). Adversity Quotient: Perspectives On Work Challenges For Millennials And Beyond . *Asian Journal of Management, Entrepreneurship and Social Science*, 4(03), 1101-1117. <https://doi.org/10.63922/ajmesc.v4i03.947>
- Waterman, R. H., & Peters, T. J. (1982). In search of excellence: Lessons from America's best-run companies (p. 360). New York: Harper & Row.
- Weight, E. A., Taylor, E., Huml, M. R., & Dixon, M. A. (2021). Working in the sport industry: A classification of human capital archetypes. *Journal of Sport Management*, 35(4), 364-378. <https://doi.org/10.1123/jsm.2020-0070>
- Weigt-Rohrbeck, J., & Linneberg, M. S. (2019). Democratizing innovation processes: personal initiative in bottom-up ecoinnovation. *European Journal of Innovation Management*, 22(5), 821–844. <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2018-0278>
- Wibowo . (2017) . Manajemen Kinerja . Edisi Keempat . Jakarta : Rajawali Pers
- Widjaja, I. W., MT, I., Rosmiati, S. P., Hamidah Rosidanti Susilatun, M. E. M., Udi Iswadi, S. E., Hernawati Sihombing, S. K. M., ... & Bambang Tripoli, S. T. (2025). PENERAPAN K3 DI TEMPAT KERJA. *Cendikia Mulia Mandiri*.

- Wijaya, I. A., Shahirah, R. A., & Yuliana, M. E. (2022). Analisis Pengaruh Komunikasi Dan Kerjasama Tim Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan. *Citizen: Jurnal Ilmiah Multidisiplin Indonesia*, 2(3), 393-402.
- Wong, S. C. (2020). Competency definitions, development and assessment: A brief review. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, 9(3), 95-114. <http://dx.doi.org/10.6007/IJARPED/v9-i3/8223>
- Woods, J. A., & Cortada, J. W. (1999). *The Knowledge Management Yearbook 1999-2000*. Elsevier.
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of management*, 27(6), 701-721. <https://doi.org/10.1177/014920630102700607>
- Wyatt-Johnson, C., Johnson, R., & Kohler, J. (2024). MOTIVATION AND WORKPLACE INCENTIVES. *Professional, Ethical, Legal, and Educational Lessons in Medicine: A Problem-Based Learning Approach*, 111.
- Yeung, A., & Ulrich, D. (2019). *Reinventing the organization: How companies can deliver radically greater value in fast-changing markets*. Harvard Business Press.
- Zahra, M., Hameed, W. U., Fiaz, M., & Basheer, M. F. (2019). Information technology capability a tool to expedite higher organizational performance. *UCP Management Review (UCPMR)*, 3(1), 94-112.
- Zaini, M. F., Mohd Bakri, M. B., Abdul Razak, N., Ahmad Sabar, M. N., & Hasan, B. (2022). Analysis of Occupational Accidents in the Malaysian Construction Sector. *Department Of Statistics Malaysia*, 51, 1–14
- Zapata, C. P., Olsen, J. E., & Martins, L. L. (2013). Social exchange from the supervisor's perspective: Employee trustworthiness as a predictor of interpersonal and informational justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 121(1), 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2012.11.001>
- Zhang, Pengcheng (2024), Application of Artificial Intelligence (AI) in Recruitment and Selection: The Case of Company A and Company B, *Journal of Business and Management Studies*, P. 224-255, ISSN: 2709-0876. <https://doi.org/10.32996/jbms>

BIOGRAFI PENULIS



Umi Rusilowati

Dr. Ir. Umi Rusilowati, M.M. lahir di Jakarta pada 19 Juni 1959. Latar belakang pendidikannya mencerminkan perpaduan antara ilmu teknik dan manajemen. Ia menyelesaikan pendidikan sarjananya di Jurusan Teknik Pertanian, Institut Pertanian Bogor (IPB) pada tahun 1984. Kecintaannya pada pengembangan ilmu membawanya melanjutkan studi Magister Manajemen di Program Pascasarjana Universitas Krisnadwipayana, dan kemudian meraih gelar Doktor Ilmu Manajemen dari Universitas Pasundan, Bandung.

Dikenal dengan panggilan hangat "Bu Umi", ia kini menetap di Pamulang, Tangerang Selatan, dan mengabdikan diri sebagai dosen di Program Pascasarjana Universitas Pamulang. Dalam perjalanannya, ia telah memegang sejumlah posisi penting, seperti Kaprodi Sekretari, Kepala Pusat Pengabdian Kepada Masyarakat, serta dosen penguji di lingkungan pascasarjana.

Selain aktif mengajar, Bu Umi juga produktif menulis. Karya-karyanya mencakup publikasi di jurnal nasional terakreditasi dan jurnal internasional bereputasi, antara lain *The Effect of Knowledge Management on the Performance of Lecturers and Performance of Private Universities* serta *Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia selama Pandemi COVID-19 pada Karyawan yang Bergerak di Sektor Formal di Indonesia*. Ia juga menulis beberapa buku akademik seperti *Knowledge Management*, *Metode Penelitian Bisnis*, dan *Organisasi Pembelajaran*.

Baginya, hidup adalah tentang ketekunan dan kesungguhan dalam menjalaninya. Ia berpegang teguh pada motto sederhana namun sarat makna: "Allah tidak membebani seseorang, melainkan sesuai dengan kesanggupannya."

BIOGRAFI PENULIS



Tonggo Marbun

Tonggo Marbun saat ini menjabat sebagai Direktur Bisnis Kurir dan Logistik di PT Pos Indonesia (Persero) sejak September 2023, sekaligus sebagai Komisaris PT Pos Logistik Indonesia dan Anggota Dewan Penyantun Universitas Logistik dan Bisnis Internasional (ULBI). Dengan pengalaman lebih dari 20 tahun di sektor korporat, beliau memiliki track record yang kuat dalam manajemen sumber daya manusia dan transformasi organisasi dari karirnya di PT Bank Mandiri (Persero) hingga tingkat SVP Human Capital Engagement, kemudian memimpin transformasi Human Capital di PT Pos Indonesia sebagai Direktur Human Capital (2020-2023).

Saat ini menempuh Program Doktorat Manajemen di UPI Bandung dan telah menyelesaikan Magister Manajemen dari Universitas Persada Indonesia YAI (2023). Memiliki berbagai sertifikasi internasional dari IESE Business School Barcelona, University of Navarra Business School, INSEAD, dan AGSM UNSW Australia, serta institusi terkemuka di Thailand, Malaysia, dan Singapura.

Meraih berbagai penghargaan bergengsi termasuk *"The Most Brilliant HC Director of The Year"* (2023), *"The Best Human Capital Director of The Year"* (2021-2022), dan *"Branding Campaign of The Year"* (2024). Aktif dalam publikasi akademik internasional dan pernah menjabat sebagai Koordinator bidang culture di Forum Human Capital Indonesia. Dengan kombinasi pengalaman praktis yang luas dan pendidikan berkelanjutan, Tonggo Marbun memiliki keahlian komprehensif dalam memimpin transformasi bisnis logistik dan pengembangan sumber daya manusia di era digital.

BIOGRAFI PENULIS



Sora Baltasar

Sora Baltasar A. lahir di Metro, Lampung Tengah, dan memiliki latar belakang kuat di bidang manajemen, sastra, dan teknologi informasi. Ia meraih gelar Magister Manajemen dari Universitas Pamulang (2025) dan Sarjana Ekonomi Manajemen dari Universitas Gadjah Mada (1998), serta pernah menempuh studi di Fakultas Sastra Universitas Indonesia (1993) dan *Computer Information System* di Vienna, Virginia, Amerika Serikat (2006).

Dengan pengalaman lebih dari dua dekade di dunia profesional, termasuk tujuh tahun tinggal dan bekerja di Amerika Serikat, Sora telah menduduki berbagai posisi strategis di perusahaan nasional dan multinasional. Ia mengawali kariernya sebagai Retail Specialist di jaringan Apotik Roxy, sebelum kemudian dipercaya sebagai Deputy Head Operational di Toko Buku Gunung Agung. Selanjutnya, ia berkiprah di industri manufaktur pangan sebagai Project Manager dalam pembangunan pabrik terigu Golden Grand Mills di Cilegon, sebuah proyek pabrikasi skala besar yang mencakup perencanaan, konstruksi, hingga commissioning fasilitas produksi. Setelah proyek selesai, ia melanjutkan peran strategisnya sebagai Head Operational, memimpin proses sistem produksi. Rekam jejaknya menunjukkan kombinasi yang solid antara mengelola SDM, kepemimpinan operasional, pengelolaan proyek pabrikasi, dan marketing. Ketajaman bisnis lintas sektornya menjadi bukti. Kepakarannya di bidang manajemen menjadi fondasi utama dalam berbagai karya tulis dan aktivitas intelektualnya

Sejak 2016, Sora aktif menulis dan mengkaji isu manajemen, ekonomi, sosial, dan politik. Ia meyakini bahwa pengembangan diri dan kepemimpinan bertumpu pada kekuatan jaringan dan kedalaman pemahaman. Ia juga percaya bahwa kesederhanaan dalam menjelaskan mencerminkan pemahaman yang utuh. Kesempurnaan hanya milik Sang Pencipta

BIOGRAFI PENULIS



Ade Tiad Hendayana

Lahir di Ciamis, Jawa Barat, Selasa, 12 Oktober 1999. Menyelesaikan Program Sarjana (S-1) Studi Manajemen dengan Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia di Universitas Pamulang, Kota Tangerang Selatan–Banten pada tahun akademik 2022/2023, dan telah lulus Program Magister (S-2) pada Program Studi Manajemen dengan Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia di universitas yang sama pada tahun 2025.

Penulis merupakan akademisi muda yang juga memperdalam pengetahuan di bidang teknik sipil dan konstruksi, sebagai bagian dari persiapan untuk melanjutkan kiprah keluarga dalam dunia jasa kontraktor bangunan. Bagi penulis, penguasaan manajemen yang kuat serta pemahaman teknis yang mendalam adalah kombinasi strategis dalam membangun bisnis konstruksi yang profesional, berkelanjutan, dan berlandaskan nilai-nilai keluarga. Orientasi ini menunjukkan komitmen penulis untuk mengembangkan usaha keluarga sekaligus memperkuat peranannya dalam sektor konstruksi nasional.

Selain aktivitas akademik dan profesional, penulis juga aktif berbagi wawasan melalui platform media sosial, khususnya TikTok, dengan jumlah pengikut lebih dari 24.000. Melalui konten yang dibuat, penulis berupaya menghadirkan inspirasi bagi generasi muda dengan mengangkat semangat belajar, refleksi kehidupan sehari-hari, serta motivasi ringan. Keaktifan ini mencerminkan keinginan penulis untuk tidak hanya berkontribusi dalam bidang konstruksi, tetapi juga memberikan dampak positif yang lebih luas melalui media digital.

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Buku Manajemen Sumber Daya Manusia (*Planning, Organizing, Actuating, Controlling, dan Evaluation*) disusun untuk memberikan pemahaman komprehensif mengenai konsep, fungsi, serta praktik pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi modern. Dengan pendekatan sistematis, buku ini menguraikan bagaimana MSDM bukan sekadar fungsi administratif, melainkan instrumen strategis yang menentukan daya saing organisasi. Setiap bab dirancang mengikuti kerangka manajerial POACE, perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengendalian, dan evaluasi, sehingga pembaca memperoleh gambaran menyeluruh tentang siklus manajemen SDM.

Pembahasan diawali dengan landasan konseptual mengenai pengertian, tujuan, fungsi, dan ruang lingkup MSDM, dilanjutkan dengan kajian mendalam mengenai pengadaan, perencanaan, rekrutmen, seleksi, orientasi, hingga pengembangan karier dan pelatihan. Selanjutnya, buku ini menyoroti isu strategis seperti manajemen kinerja, kompensasi, hubungan industrial, rotasi kerja, serta disiplin dan etika dalam dunia kerja. Keunggulan buku ini terletak pada integrasi antara teori, kerangka praktis, serta studi kasus yang relevan, sehingga mampu menjembatani kesenjangan antara konsep akademik dan praktik.

Dengan struktur yang terarah dan penyajian yang padat namun jelas, buku ini ditujukan bagi mahasiswa, peneliti, dosen, maupun praktisi yang ingin memperdalam wawasan dan keterampilan dalam pengelolaan SDM. Kehadirannya diharapkan dapat menjadi rujukan akademik sekaligus panduan praktis dalam membangun organisasi yang adaptif, profesional, berdaya saing, serta berorientasi pada keberlanjutan.

