

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Penulis:

Dr. Sutianingsih, S.E, MM

Triyanto, S.E, MM

Drs. Edi Priyono, MS

Hidup Marsudi, S.E, M.Si, MM

Wagiyem, S.E, MM

Dr. Kasidin, MM

Rima Parawati Bala, S.E, MM

Sriyanto, S.E, MM

Dr. Rini Handayani, S.E, M.Si

Siti Almaidah, S.E, MM

Drs. Sudarmadi, M.Si

Ahmad Sidiq, S.E, MM

Totok Susilo Pamuji Nugroho, SE., MS.i

Nina Adelina, S.E, MM

Anisa Gili Putri

Devinda Yuliantika

Tri Rahayu



GET PRESS INDONESIA

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Penulis: Dr. Sutioningsih, S.E, MM

Triyanto, S.E, MM

Drs. Edi Priyono, MS

Hidup Marsudi, S.E, M.Si, MM

Wagiyem, S.E, MM

Dr. Kasidin, MM

Rima Parawati Bala, S.E, MM

Sriyanto, S.E, MM

Dr. Rini Handayani, S.E, M.Si

Siti Almaidah, S.E, MM

Drs. Sudarmadi, M.Si

Ahmad Sidiq, S.E, MM

Totok Susilo Pamuji Nugroho, SE., MS.i

Nina Adelina, S.E, MM

Anisa Gili Putri

Devinda Yuliantika

Tri Rahayu

ISBN :

Editor : Diana Purnama Sari, M.E

Penyunting: Mila Sari, M.Si.

Desain Sampul dan Tata Letak : Tri Putri Wahyuni, S.Pd.

Penerbit : Get Press Indonesia

Anggota IKAPI No. 033/SBA/2022

Redaksi :

Jl. Palarik Air Pacah RT 001 RW 006

Kelurahan Air Pacah Kecamatan Koto Tangah

Padang Sumatera Barat

Website : www.getpress.co.id

Email : globleksekutifteknologi@gmail.com

Cetakan pertama, April 2023

Hak cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk
dan dengan cara apapun tanpa izin tertulis dari penerbit.

KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan puji syukur kehadirat Allah SWT, atas limpahan rahmat dan hidayahNya, maka Penulisan Buku dengan judul Manajemen Sumber Daya Manusia dapat diselesaikan. Buku ini berisikan bahasan tentang pengelolaan manajemen organisasi dan SDM di era globalisasi. Buku ini ditunjukkan kepada mahasiswa dan para pakar akademisi dalam hal memahami teori dan penerapan praktik di dunia kerja. Materi ini buku ini juga berisikan pengelolaan manajemen SDM berdasarkan perkembangan teknologi yang mutakhir.

Buku ini membahas mengenai beberapa aspek penting yang menarik untuk dipelajari antara lain berkaitan dengan peranan penting manajemen SDM dalam organisasi, dasar-dasar teoritis manajemen SDM, Perencanaan SDM, meliputi perencanaan kebutuhan SDM dan job analysis dan desain pekerjaan, penerimaan dan integrasi karyawan baru, pengembangan dan pelatihan karyawan, penilaian dan pengelolaan kinerja, pengelolaan konflik dan kesejahteraan karyawan, sistem kompensasi dan penghargaan, keseimbangan kehidupan kerja dan karier, keterlibatan karyawan dan budaya organisasi, etika dalam manajemen SDM, tantangan dan inovasi dalam manajemen SDM dan masa depan manajemen SDM.

Buku ini masih banyak kekurangan dalam penyusunannya. Oleh karena itu, kami sangat mengharapkan kritik dan saran demi perbaikan dan kesempurnaan buku ini selanjutnya. Kami mengucapkan terima kasih kepada berbagai pihak yang telah membantu dalam proses penyelesaian Buku ini. Semoga Buku ini dapat menjadi sumber referensi dan literatur yang mudah dipahami.

Surakarta, April 2024

Penulis

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI.....	ii
DAFTAR GAMBAR	vii
BAB 1 PENGANTAR MANAJEMEN SUMBER DAYA	
MANUSIA.....	1
1.1 Pendahuluan.....	1
1.2 Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia.....	3
1.3 Pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia yang Efektif.....	7
1.4 Hubungan Teori dan Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia.....	8
1.5 Peran Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Mencapai Keberhasilan Organisasi	11
1.6 Pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis	14
1.7 Evolusi Manajemen SDM	18
1.7.1 Memahami Evolusi Manajemen Sumber Daya Manusia	18
1.7.2 Kerangka Teoritis Evolusi HRM	19
1.7.3 Perspektif Sejarah tentang Evolusi HRM	20
1.7.4 Tren dan Perubahan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia.....	21
1.7.5 Dampak Teknologi pada Evolusi HRM	22
1.7.6 Arah Masa Depan dalam Evolusi HRM	23
1.7.7 Kepentingan Strategis Evolusi HRM	23
1.7.8 Studi Kasus Evolusi SDM di Perusahaan Top.....	25
DAFTAR PUSTAKA	28
BAB 2 DASAR-DASAR TEORITIS MANAJEMEN SUMBER	
DAYA MANUSIA.....	35
2.1 Teori Organisasi dalam Konteks Manajemen SDM	35
2.1.1 Pengaruh Teori Organisasi Terhadap Manajemen SDM.....	35
2.1.2 Struktur Organisasi dan SDM	38
2.2 Teori Motivasi dan Kepuasan Kerja	41
2.2.1 Teori-Teori Motivasi dan Relevansinya dengan Manajemen SDM.....	41
2.2.3 Kepuasan Kerja Sebagai Indikator Efektivitas Manajemen SDM.....	44
DAFTAR PUSTAKA	46

BAB 3 PERENCANAAN SDM.....	47
3.1 Perencanaan Sumber Daya Manusia	48
3.1.1 Analisis Kebutuhan dan Peramalan Tenaga Kerja...	48
3.1.2 Strategi Perencanaan Personalia.....	52
3.2 Job Analisis dan Desain Pekerjaan	55
3.2.1 Proses analisis pekerjaan dan dampaknya terhadap perencanaan pekerjaan	55
3.2.2 Hubungan antara desain pekerjaan dan kinerja karyawan	61
DAFTAR PUSTAKA.....	64
BAB 4 PENERIMAAN DAN INTEGRASI KARYAWAN BARU	65
4.1 Pendahuluan	65
4.2 Rekrutasi	66
4.3 Seleksi Karyawan	75
4.4 Orientasi dan Integrasi	84
DAFTAR PUSTAKA.....	89
BAB 5 PENGEMBANGAN DAN PELATIHAN KARYAWAN.....	91
5.1 Pendahuluan	91
5.2 Pengertian Pelatihan dan Pengembangan	92
5.3 Tujuan Pelatihan dan Pengembangan	95
5.4 Identifikasi Kebutuhan Pelatihan	95
5.4.1 Metode Identifikasi Kebutuhan Pelatihan yang Efektif	98
5.4.2 Metode Pelatihan	101
5.5 Hubungan Antara Pengembangan Karyawan dan Pertumbuhan Organisasi.....	103
5.6 Desain Program Pelatihan	105
DAFTAR PUSTAKA.....	110
BAB 6 PENILAIAN DAN PENGELOLAAN KINERJA	113
6.1 Metode Penilaian Kinerja.....	113
6.1.1 Jenis-Jenis Metode Penilaian Kinerja.....	115
6.1.2 Pengintegrasian Teknologi dalam Penilaian Kinerja.....	117
6.2 Manajemen Kinerja Berbasis Kompetensi	120
6.2.1 Pengertian Manajemen Kinerja.....	120
6.2.2 Konsep Kompetensi dan Implementasinya dalam Manajemen Kinerja	121
6.2.3 Manfaat Manajemen Kinerja Berbasis Kompetensi	125

DAFTAR PUSTAKA	128
BAB 7 PENGELOLAAN KONFLIK DAN KESEJAHTERAAN KARYAWAN.....	129
7.1 Manajemen Konflik di Lingkungan Kerja.....	129
7.1.1 Strategi Mengatasi Konflik Antar Karyawan	129
7.1.2 Peran Manajemen SDM Dalam Mengelola Konflik...	132
7.2 Kesejahteraan Karyawan.....	138
7.2.1 Pentingnya Kesejahteraan Karyawan Dalam Konteks Produk	138
7.2.2 Program Kesejahteraan Yang Sukses.....	142
DAFTAR PUSTAKA	146
BAB 8 SISTEM KOMPENSASI DAN PENGHARGAAN	149
8.1 Desain Sistem Kompensasi	149
8.1.1 Prinsip Prinsip Desain Kompensasi Yang Adil	149
8.1.2 Pengaruh Sistim Kompensasi Terhadap Motivasi Karyawan	151
8.2 Penghargaan dan Pengakuan Karyawan.....	153
8.2.1 Strategi Efektif Dalam Memberikan Penghargaan Dan Pengakuan	153
8.2.2 Hubungan Penghargaan Dengan Retensi Dan Kinerja Karyawan	159
DAFTAR PUSTAKA	161
BAB 9 <i>WORK LIFE BALANCE</i> DAN KARIER.....	163
9.1 Pentingnya <i>Work Life Balance</i> dan Strategi Untuk Mencapainya	163
9.2 Dampak <i>Work Life Balance</i> terhadap Produktivitas.....	169
9.3 <i>Work Life Balance</i> Kaintannya dengan Pengembangan Karir dan Praktek <i>Human Resources Management</i> (HRM)	171
9.3.1 Program Pengembangan Karier yang Berhasil dan <i>Work Life Balance</i>	171
9.3.2 Praktek Manajemen SDM dan <i>Work Life Balance</i>	173
DAFTAR PUSTAKA	176
BAB 10 KETERLIBATAN KARYAWAN DAN BUDAYA ORGANISASI.....	181
10.1 Pengukuran Keterlibatan Karyawan	181
10.1.1 Konsep Keterlibatan Karyawan.....	181
10.1.2 Metode Pengukuran Tingkat Keterlibatan Karyawan	186

10.1.3 Peran Keterlibatan Karyawan dalam Meningkatkan Produktivitas.....	189
10.2 Pembentukan dan Pemeliharaan Budaya Organisasi	190
10.2.1 Pentingnya Budaya Organisasi yang Positif	190
10.2.2 Strategi Pemeliharaan dan Pembaruan Budaya Organisasi	195
DAFTAR PUSTAKA.....	199
BAB 11 MANAJEMEN PERUBAHAN DALAM KONTEKS	
SUMBER DAYA MANUSIA.....	201
11.1 Teori Perubahan Organisasi.....	201
11.1.1 Pemahaman Teori Perubahan dan Implementasinya dalam SDM.....	201
11.1.2 Peran Manajemen SDM dalam Mendukung Perubahan Organisasi	210
11.2 Komunikasi dan Pelibatan Karyawan dan Implementasinya dalam SDM	212
11.2.1 Strategi Komunikasi yang Efektif dalam Mengelola Perubahan	212
11.2.2 Partisipasi Karyawan dalam Merespon Perubahan	215
DAFTAR PUSTAKA.....	217
BAB 12 ETIKA DALAM PERSPEKTIF MANAJEMEN	
SUMBER DAYA MANUSIA.....	219
12.1 Pendahuluan.....	219
12.2 Pengertian dari Istilah Etika	220
12.3 Beberapa Teori yang membahas Etika	221
12.3.1 Egoisme.....	222
12.3.2 Utilitarianisme	223
12.3.3 Teori Hak.....	225
12.3.4 <i>Virtue Theoryn</i> atau Teori Keutamaan.....	226
12.3.5 Teori Etika Teonom.....	227
12.4 Teori Etika terhadap Paradigma Realitas Manusia.....	228
12.5 Jenis-Jenis Etika.....	230
12.5.1 Filosofis.....	230
12.5.2 Teologis.....	231
12.5.3 Etika Deskriptif.....	231
12.5.4 Etika Normatif.....	231
12.5.5 Etika Deontologi	232
12.6 Hubungan Etika Filsafat dan Etika Teologis	232

12.7 Memahami Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia	233
12.8 Pengertian Etika dan Manajemen Sumber Daya Manusia	233
12.9 Beberapa Isu-Isu Etika di Tempat Lingkungan Kerja Saat Ini	234
12.10 Permasalahan Hukum serta Etika dalam Manajemen Sumber Daya Manusia	235
12.11 Peranan Pemerintah Mengatur Kesehatan dan Keselamatan Etika	236
12.12 Penerapan Etika dalam Perusahaan	237
12.13 Etika Bisnis Diterapkan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia	238
12.14 Kesimpulan	240
DAFTAR PUSTAKA	241
BAB 13 TANTANGAN DAN INOVASI DALAM MANAJEMEN SDM.....	
13.1 Pendahuluan	243
13.2 Tantangan Modern dalam Manajemen SDM	245
13.3 Tantangan dan Hambatan yang Dihadapi SDM pada Era Digital	248
13.3 Inovasi-inovasi Baru dalam Pengelolaan SDM	249
DAFTAR PUSTAKA	251
BAB 14 MASA DEPAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA.....	
14.1 Antisipasi Terhadap Perubahan dan Tren Global dalam Manajemen SDM	253
14.2 Kepemimpinan yang Efektif	255
14.3 Memanajemen Tenaga Kerja yang Beranekaragam.....	257
14.4 Peran Penting Teknologi dalam Membawa Fungsi SDM Berkualitas.....	258
14.5 Rekrutmen dan Seleksi Personil	259
14.6 Aspek Hukum dan Politik dalam Sumber Daya Manusia	260
14.7 Manajemen Keterampilan <i>Softskill</i> dan <i>Hardskill</i> Global	262
14.8 Pola Pikir Global (<i>Global Mindset</i>)	265
DAFTAR PUSTAKA	268
BIODATA PENULIS	

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3. 1. Kebutuhan Pekerjaan.....	49
Gambar 3. 2. Proses Peramalan Sumberdaya Manusia.....	50
Gambar 3. 3. Analisis untuk mengatasi kekurangan dan kelebihan personel.....	54
Gambar 3. 4. Kegunaan dari Informasi Analisa Pekerjaan	56

BAB 1

PENGANTAR MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Oleh Dr. Sutianingsih, S.E, MM
Anisa Gili Putri

1.1 Pendahuluan

Manajemen sumber daya manusia memainkan peran penting dalam keberhasilan suatu organisasi (Malik et al., 2022). Ini melibatkan pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia untuk memastikan mereka memiliki keterampilan, kompetensi, dan motivasi yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Efektivitas manajemen sumber daya manusia secara langsung berkontribusi pada efektivitas dan efisiensi organisasi secara keseluruhan. Dengan melakukan efisiensi dalam mengelola sumber daya manusia dengan optimal maka suatu organisasi dapat meningkatkan produktivitas, memperkuat keunggulan secara kompetitif serta menciptakan suasana kerja yang positif dan nyaman. Selanjutnya, efektivitas manajemen sumber daya manusia melibatkan proses rekrutmen dan seleksi yang bertujuan untuk mengidentifikasi dan mengenali individu yang memiliki kemampuan yang sesuai dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi. Dengan menerapkan praktik manajemen sumber daya manusia yang efektif, organisasi dapat mendorong keterlibatan dan retensi karyawan, mempromosikan pengembangan profesional, dan menciptakan budaya pembelajaran berkelanjutan. Ini pada akhirnya akan mengarah pada kinerja yang lebih baik, peningkatan produktivitas, dan kesuksesan secara keseluruhan.

Manajemen sumber daya manusia adalah fungsi penting dalam organisasi yang melibatkan pengelolaan dan pengembangan keterampilan, kompetensi, dan motivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi (Nazneen & Ali, 2019). Dengan kata lain, manajemen sumber daya manusia sangat penting bagi organisasi untuk secara efektif memanfaatkan dan mengembangkan sumber daya manusia mereka untuk mencapai kesuksesan dan memenuhi tujuan. Penting bagi organisasi untuk menyadari bahwa karyawan mereka adalah sumber daya berharga yang memainkan peran penting dalam mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, sangat penting bagi organisasi untuk menerapkan strategi manajemen sumber daya manusia yang efektif untuk merekrut, melatih, memotivasi, dan mempertahankan individu berbakat yang dapat berkontribusi pada keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Dengan berinvestasi dalam manajemen sumber daya manusia yang efektif, organisasi dapat memastikan bahwa mereka memiliki tenaga kerja yang terampil dan termotivasi yang dapat beradaptasi dengan perubahan, mendorong inovasi, dan berkontribusi pada daya saing dan kesuksesan organisasi dalam jangka panjang." Untuk meringkas, manajemen sumber daya manusia yang efektif memiliki peranan yang krusial dalam suatu organisasi guna mencapai tujuan dan meraih tujuan organisasi secara menyeluruh.

Secara singkat, kesuksesan suatu organisasi dalam mencapai tujuan secara menyeluruh dipengaruhi pada manajemen sumber daya yang efektif. Organisasi tidak dapat meremehkan pentingnya manajemen sumber daya manusia yang kuat untuk mencapai tujuan dan kesuksesan mereka secara keseluruhan.

1.2 Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian segala aspek yang terkait dengan tenaga kerja dalam suatu organisasi (Duran & Korkmaz, 2019). Ini termasuk rekrutmen, pelatihan dan pengembangan, manajemen kinerja, dan hubungan karyawan untuk memastikan bahwa organisasi secara efektif memanfaatkan sumber daya manusianya untuk mencapai tujuan dan sasaran utamanya (Katamine et al., 2022). Dengan menerapkan praktik manajemen sumber daya manusia yang efektif, organisasi dapat meningkatkan produktivitas karyawan, mempromosikan lingkungan kerja yang positif, dan pada akhirnya berkontribusi pada kesuksesan perusahaan secara keseluruhan. Dengan mengakui pentingnya sumber daya manusia sebagai aset berharga dan berpengaruh, perusahaan dapat berinvestasi dalam mengembangkan tenaga kerja mereka dan menciptakan budaya keterlibatan dan kepuasan karyawan untuk mendorong kesuksesan organisasi (Hallo & Wahyanti, 2022). Pengertian manajemen sumber daya manusia adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian segala aspek yang berkaitan dengan tenaga kerja dalam suatu organisasi (Siriwardhana & Weerasinghe, 2017). Dengan menggunakan sumber-sumber di atas, jelas bahwa manajemen sumber daya manusia sangat penting untuk produktivitas perusahaan dan hubungan organisasi yang konstruktif dengan karyawannya. Ini memainkan peran penting dalam perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian berbagai aspek tenaga kerja management (Berber et al., 2019) Dengan mengakui pentingnya sumber daya manusia sebagai aset berharga dan berpengaruh, perusahaan dapat berinvestasi dalam mengembangkan tenaga kerja mereka dan menciptakan budaya keterlibatan dan kepuasan karyawan untuk mendorong kesuksesan organisasi. Dengan demikian, mereka dapat secara efektif memanfaatkan sumber daya manusia mereka

untuk mencapai tujuan mereka dan berkontribusi pada kesuksesan perusahaan secara keseluruhan. Singkatnya, manajemen sumber daya manusia adalah upaya untuk merencanakan, mengorganisir, mengarahkan dan mengendalikan segala aspek yang berkaitan dengan tenaga kerja pada suatu organisasi (Mutunga & Wainaina, 2019).

Dengan menerapkan praktik manajemen sumber daya manusia yang efektif, organisasi dapat meningkatkan produktivitas karyawan, mempromosikan lingkungan kerja yang positif, dan pada akhirnya berkontribusi pada keberhasilan perusahaan secara keseluruhan (Caha & Urban, 2020). Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia sangat penting untuk produktivitas dan hubungan yang konstruktif dalam suatu perusahaan (Sari et al., 2023).

Pentingnya sumber daya manusia sebagai aset berharga, organisasi dapat berinvestasi dalam mengembangkan tenaga kerja mereka dan menciptakan budaya keterlibatan dan kepuasan karyawan. Sehingga mendorong kesuksesan organisasi dan membantu mencapai tujuan perusahaan. Dengan memprioritaskan manajemen sumber daya manusia, organisasi dapat secara efektif memanfaatkan tenaga kerja mereka untuk mencapai tujuan organisasi dan mendapatkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Manajemen sumber daya manusia merupakan faktor penting dalam mendorong keberhasilan organisasi karena melibatkan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian semua aspek yang terkait dengan tenaga kerja (Nazneen & Ali, 2019). Oleh karena itu, organisasi harus memprioritaskan manajemen sumber daya manusia sebagai aspek kunci dari operasi dan strategi mereka. Organisasi perlu memprioritaskan manajemen sumber daya manusia agar dapat memanfaatkan tenaga kerja mereka secara efektif dan mencapai tujuan perusahaan. Dengan menerapkan praktik manajemen sumber daya manusia yang efektif, organisasi dapat meningkatkan produktivitas karyawan, mempromosikan

lingkungan kerja yang positif, dan pada akhirnya berkontribusi pada keberhasilan perusahaan secara keseluruhan.

Manajemen sumber daya manusia adalah fondasi untuk mencapai tujuan organisasi dan memaksimalkan produktivitas karyawan (Olayisade & Awolusi, 2021). Secara keseluruhan, tercapainya keberhasilan dalam meraih tujuan organisasi, produktivitas karyawan yang meningkat, dan kesuksesan organisasi dapat ditentukan berdasarkan pada sumber daya manusia yang dapat bekerja secara efisien (Nazneen & Ali, 2019). Manajemen sumber daya manusia sangat penting bagi organisasi untuk berhasil dan mencapai tujuan mereka dengan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian semua aspek yang terkait dengan tenaga kerja secara efektif. Maka dari itu, penting bagi sebuah organisasi agar mengutamakan manajemen sumber daya manusia sebagai komponen kunci dalam operasional dan strategi sebuah organisasi guna memanfaatkan tenaga karyawan dengan efisien untuk meraih keberhasilan organisasi. Dengan singkatnya, manajemen sumber data manusia yang efektif menjadi faktor krusial bagi pencapaian tujuan organisasi guna optimalisasi produktivitas dari tenaga kerja. Dengan peningkatan efisiensi dari pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi, berdampak dalam terciptanya lingkungan kerja yang positif dan mendorong keterlibatan dan kepuasan karyawan. Selanjutnya, tindakan dan perilaku karyawan secara langsung mempengaruhi profitabilitas dan kelangsungan hidup keberhasilan organisasi.

Secara keseluruhan, organisasi perlu menyadari pentingnya manajemen sumber daya manusia dalam mencapai tujuan mereka dan memprioritaskannya sebagai aspek kunci dari operasi dan strategi mereka (Mudannayake, 2021). Penting bagi sebuah organisasi untuk memastikan manajemen sumber daya manusia yang efisien guna mencapai tujuan dan meningkatkan produktivitas karyawan secara maksimal (Nazneen & Ali, 2019). Melalui manajemen sumber daya manusia yang efektif, organisasi

dapat memodifikasi dan memengaruhi perilaku karyawan, memastikan bahwa tindakan mereka selaras dengan tujuan dan sasaran perusahaan. Oleh karena itu, organisasi harus memprioritaskan manajemen sumber daya manusia sebagai faktor penting dalam mencapai tujuan mereka dan mengoptimalkan produktivitas karyawan.

Manajemen sumber daya manusia adalah aspek penting dari keberhasilan organisasi yang melibatkan perekrutan, motivasi, dan pengelolaan karyawan untuk memaksimalkan produktivitas dan mencapai tujuan perusahaan (Olayisade & Awolusi, 2021). Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan dan target organisasi dapat ditentukan dari efektivitas kerja dari manajemen sumber daya manusia yang ada dalam organisasi tersebut (Nazneen & Ali, 2019). Efektivitas dari sumber daya manusia menjadi kunci penting bagi sebuah organisasi dalam mencapai tujuan organisasi, meningkatnya produktivitas karyawan, dan memberikan kontribusi yang positif terhadap kesuksesan secara menyeluruh.

Melalui perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian yang efektif semua aspek yang terkait dengan tenaga kerja, organisasi dapat memaksimalkan produktivitas karyawan dan pada akhirnya mencapai tujuan mereka. Dengan mengakui nilai sumber daya manusia sebagai aset penting, perusahaan dapat berinvestasi dalam tenaga kerja mereka, menumbuhkan budaya keterlibatan karyawan, dan mendorong kesuksesan organisasi. Oleh karena itu, memprioritaskan manajemen sumber daya manusia sebagai aspek kunci dari operasi dan strategi sangat penting bagi organisasi untuk secara efektif memanfaatkan tenaga kerja mereka dan berkontribusi terhadap kesuksesan secara keseluruhan.

1.3 Pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia yang Efektif

Manajemen sumber daya manusia yang efektif sangat penting untuk keberhasilan dan pertumbuhan organisasi mana pun (Katamine et al., 2022). Ini memastikan bahwa organisasi memiliki tenaga kerja yang berdedikasi dan terampil yang termotivasi, terlibat, dan selaras dengan tujuan perusahaan. Selain itu, praktik manajemen sumber daya manusia yang efektif dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif, menumbuhkan kepuasan dan loyalitas karyawan, dan pada akhirnya berkontribusi pada produktivitas dan efisiensi yang lebih tinggi (Berber et al., 2019). Organisasi dapat menarik dan mempertahankan talenta terbaik dengan memprioritaskan manajemen sumber daya manusia, mengoptimalkan kinerja karyawan melalui program pelatihan dan pengembangan, menerapkan praktik kompensasi yang adil dan merata, dan mengelola hubungan karyawan secara efektif (Vlados et al., 2020).

Selain itu, manajemen sumber daya manusia yang efektif memastikan kepatuhan terhadap undang-undang dan peraturan ketenagakerjaan, mempromosikan keragaman dan inklusi dalam angkatan kerja, dan menangani setiap perselisihan atau konflik yang mungkin timbul (Yeganeh et al., 2019). Manajemen sumber daya manusia yang efektif sangat penting untuk menciptakan keunggulan kompetitif, meningkatkan kinerja organisasi, dan mencapai kesuksesan jangka panjang dalam lingkungan bisnis saat ini (Nazwirman, 2019). Dengan ringkasnya, peran penting dari manajemen sumber daya manusia yang dapat bekerja secara efisien bagi organisasi termanifestasi dalam menciptakan budaya keterlibatan dan kepuasan kerja karyawan, mendorong organisasi untuk mencapai tujuannya, dan meningkatkan produktivitas kerja karyawan (Katamine et al., 2022).

Singkatnya, manajemen sumber daya manusia yang efektif sangat penting untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi (Nazneen & Ali, 2019). Ini memainkan peran penting dalam mengoptimalkan kegiatan organisasi, mempengaruhi perilaku karyawan, memaksimalkan produktivitas karyawan, dan memberikan kontribusi terbesar untuk mencapai tujuan perusahaan. Efektivitas manajemen sumber daya manusia mempunyai peran yang sangat krusial dalam pencapaian tujuan dan sasaran dari suatu organisasi.

1.4 Hubungan Teori dan Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia

Pentingnya manajemen sumber daya manusia yang efektif terbukti dalam hubungan antara teori dan praktik. Pengetahuan teoritis dan prinsip-prinsip manajemen sumber daya manusia memberikan landasan untuk memahami praktik terbaik dan strategi yang dapat digunakan dalam mengelola tenaga kerja (Berber et al., 2019). Teori dan konsep ini membantu organisasi merancang kebijakan, prosedur, dan sistem yang selaras dengan tujuan mereka dan berkontribusi pada keberhasilan perusahaan secara keseluruhan. (Dangol, 2021) Selanjutnya, menerapkan teori manajemen sumber daya manusia membantu organisasi mengelola tenaga kerja mereka secara efektif dengan menerapkan proses rekrutmen dan seleksi, sistem evaluasi kinerja, program pelatihan dan pengembangan, struktur kompensasi dan tunjangan, dan strategi hubungan karyawan (Vu et al., 2020) Integrasi teori dan praktik dalam manajemen sumber daya manusia ini memastikan bahwa organisasi memiliki alat dan pendekatan untuk mengelola karyawan mereka secara efektif dan mengoptimalkan kinerja mereka dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Sehingga peran dari manajemen sumber daya manusia dalam tercapainya keunggulan yang kompetitif dan

kesuksesan dari suatu organisasi memiliki nilai yang tidak boleh dianggap enteng (Djamaludin et al., 2022).

Organisasi harus memahami hubungan antara teori dan praktik dalam mengelola sumber daya manusia (Sari et al., 2022). Pemahaman ini memungkinkan organisasi untuk mengembangkan dan menerapkan strategi manajemen sumber daya manusia yang efektif yang selaras dengan tujuan mereka dan berkontribusi pada kesuksesan jangka panjang. Selain itu, evolusi berkelanjutan dan adaptasi praktik manajemen sumber daya manusia lebih lanjut menyoroti pentingnya tetap diperbarui dengan tren dan inovasi terbaru di lapangan (Mudannayake, 2021). Dengan mengelola dan menerapkan praktik SDM secara efektif seperti rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, manajemen kinerja, dan manajemen kompensasi, organisasi dapat memanfaatkan kekuatan sumber daya manusia mereka untuk mencapai tujuan mereka (Naeem et al., 2022). Praktik-praktik ini memastikan bahwa organisasi memiliki tenaga kerja yang terampil dan berkualitas, dengan karyawan yang termotivasi, terlibat, dan puas dalam peran mereka. Hal ini pada akhirnya mengarah pada produktivitas yang lebih tinggi, kinerja karyawan yang lebih baik, dan peningkatan efektivitas dan efisiensi organisasi.

Secara keseluruhan, dampak praktik manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja organisasi tidak dapat diabaikan. Mereka memiliki potensi untuk mendorong kesuksesan perusahaan dan memberikan keunggulan kompetitif di pasar. Singkatnya, integrasi teori dan praktik dalam manajemen sumber daya manusia sangat penting bagi organisasi untuk mengelola tenaga kerja mereka secara efektif dan mencapai kesuksesan organisasi. Dengan menerapkan kebijakan dan praktik manajemen sumber daya manusia yang efektif, organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan mereka dan pada akhirnya meningkatkan kinerja organisasi mereka secara keseluruhan. Efektivitas dan keberhasilan pengelolaan sumber daya manusia

dalam suatu organisasi tergantung pada integrasi teori dan praktik. Integrasi ini memungkinkan organisasi untuk menyelaraskan praktik SDM mereka dengan tujuan strategis mereka dan beradaptasi dengan lingkungan bisnis yang dinamis. Dengan demikian, organisasi dapat menciptakan budaya kerja yang positif, menarik dan mempertahankan talenta terbaik, serta mendorong keterlibatan dan kepuasan karyawan. Selain itu, memungkinkan organisasi untuk secara efektif mengatasi tantangan dan perubahan dalam angkatan kerja, seperti kemajuan teknologi dan perubahan demografi.

Selanjutnya, penerapan praktik kerja berkinerja tinggi, seperti prosedur rekrutmen dan seleksi karyawan yang komprehensif, kompensasi insentif dan sistem manajemen kinerja, serta keterlibatan dan pelatihan karyawan yang luas, dapat berdampak signifikan pada pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan organisasi (Choudhury & Mishra, 2010). Dengan memanfaatkan praktik-praktik ini, organisasi dapat meningkatkan motivasi karyawan, mengurangi inefisiensi dan pergantian, dan pada akhirnya meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Penerapan praktik manajemen sumber daya manusia yang tepat dapat sangat memengaruhi kinerja organisasi. Dengan menciptakan tenaga kerja yang berkualitas dan termotivasi, menerapkan praktik manajemen sumber daya manusia yang efektif dapat menghasilkan produktivitas yang lebih tinggi, kinerja karyawan yang lebih baik, dan peningkatan efektivitas dan efisiensi organisasi." "Integrasi teori dan praktik dalam manajemen sumber daya manusia sangat penting bagi organisasi untuk mengelola tenaga kerja mereka secara efektif dan mencapai kesuksesan organisasi. Selain itu, mengintegrasikan teori dan praktik memungkinkan organisasi untuk secara efektif mengatasi tantangan dan perubahan dalam angkatan kerja, seperti kemajuan teknologi dan perubahan demografi. Dengan demikian, organisasi dapat tetap berada di depan kurva dan

beradaptasi dengan lingkungan bisnis yang dinamis, memastikan kesuksesan dan keberlanjutan jangka panjang.

Penerapan praktik kerja berkinerja tinggi, seperti prosedur rekrutmen dan seleksi karyawan yang komprehensif, kompensasi insentif dan sistem manajemen kinerja, serta keterlibatan dan pelatihan karyawan yang ekstensif, dapat memiliki dampak positif yang signifikan terhadap pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan organisasi. Praktik-praktik ini tidak hanya meningkatkan motivasi karyawan dan mengurangi inefisiensi tetapi juga berkontribusi untuk menurunkan tingkat turnover, sehingga meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Integrasi teori dan praktik yang efektif dalam manajemen sumber daya manusia sangat penting bagi organisasi yang bertujuan untuk menumbuhkan tenaga kerja yang terampil dan termotivasi, meningkatkan kinerja karyawan, dan pada akhirnya mendorong kesuksesan organisasi. Memanfaatkan praktik kerja berkinerja tinggi dan menyelaraskan strategi manajemen sumber daya manusia dengan tujuan organisasi dapat secara signifikan berdampak pada kinerja dan efisiensi perusahaan secara keseluruhan (Sutianingsih et al., 2021). Ketika organisasi terus menavigasi kompleksitas lanskap bisnis modern, integrasi teori dan praktik dalam manajemen sumber daya manusia tetap menjadi pendorong utama untuk mencapai pertumbuhan berkelanjutan dan keunggulan kompetitif.

1.5 Peran Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Mencapai Keberhasilan Organisasi

Manajemen sumber daya manusia memainkan peran penting dalam mencapai keberhasilan organisasi (Ambarwati, 2018). Ini melibatkan pengelolaan aset organisasi yang paling berharga - orang-orangnya. Praktik manajemen sumber daya manusia yang efektif membantu menciptakan budaya keterlibatan dan kepuasan karyawan, yang mendorong

kesuksesan organisasi dan meningkatkan produktivitas (Suprayitno et al., 2021). Praktik-praktik ini mencakup strategi dalam merekrut dan menyeleksi, inisiatif pembinaan dan peningkatan keterampilan, proses penilaian kinerja, skema kompensasi dan tunjangan, serta strategi dalam hubungan karyawan (Bija, 2020). Dengan menerapkan praktik-praktik ini, organisasi dapat menarik dan mempertahankan talenta terbaik, mengembangkan keterampilan dan kemampuan tenaga kerja mereka, memotivasi karyawan untuk melakukan yang terbaik, dan menciptakan lingkungan kerja yang positif di mana karyawan merasa dihargai dan didukung. Oleh karena itu, organisasi perlu memahami teori dan prinsip-prinsip manajemen sumber daya manusia dan menerapkannya secara efektif dalam praktek untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi mereka. Dengan demikian, mereka dapat meningkatkan keunggulan kompetitif mereka, membangun merek perusahaan yang kuat, dan memposisikan diri sebagai perusahaan pilihan. Secara keseluruhan, peran manajemen sumber daya manusia dalam organisasi beragam dan penting untuk keberhasilan organisasi (Demo et al., 2022). Hal ini memastikan bahwa sumber daya manusia yang ada pada suatu organisasi dapat berjalan secara efisien sesuai dengan tujuan dan sasaran strategi dari organisasi (Громова et al., 2021). Ini melibatkan pemahaman strategi dan tujuan bisnis organisasi, dan mengembangkan strategi SDM yang mendukung pencapaian tujuan tersebut.

Dengan mengintegrasikan praktik sumber daya manusia ke dalam strategi keseluruhan dari suatu organisasi maka dapat lebih optimal dalam menggunakan keterampilan dan kapabilitas karyawan untuk meningkatkan kinerja guna mencapai tujuan dan sasaran dari suatu organisasi (Masum et al., 2015). Selain itu, manajemen sumber daya manusia juga memainkan peran penting dalam menumbuhkan budaya organisasi yang positif. Dengan mempromosikan budaya transparansi, keadilan, dan komunikasi terbuka, manajemen sumber daya manusia

membantu menumbuhkan lingkungan kerja yang positif di mana karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaik mereka. Selain itu, manajemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk memastikan kepatuhan terhadap undang-undang dan peraturan ketenagakerjaan, memelihara catatan karyawan, dan menangani keragaman dan inklusi tenaga kerja.

Secara keseluruhan, manajemen sumber daya manusia berperan penting dalam memastikan keselarasan tujuan organisasi dan sumber daya manusia, menumbuhkan budaya kerja yang positif, dan menjaga kepatuhan hukum dan inklusi keragaman dalam organisasi (Nazneen & Ali, 2019). Dengan menggabungkan praktik manajemen sumber daya manusia strategis, organisasi dapat secara efektif merencanakan, mengembangkan, dan mengelola tenaga kerja mereka untuk mencapai tujuan mereka. Secara keseluruhan, manajemen sumber daya manusia memiliki peranan yang krusial dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi dengan menarik dan mempertahankan talenta terbaik, mengembangkan keterampilan karyawan, memotivasi kinerja karyawan, menciptakan lingkungan kerja yang positif dan memastikan kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku. Singkatnya, manajemen sumber daya manusia sangat penting bagi organisasi karena memastikan keselarasan praktik SDM dengan tujuan strategis, menumbuhkan budaya kerja yang positif, menjaga kepatuhan hukum, dan memaksimalkan potensi karyawan untuk mendorong kesuksesan organisasi (Suprayitno et al., 2021).

Manajemen sumber daya manusia merupakan aspek yang sangat diperlukan dari keberhasilan organisasi. Dengan mengintegrasikan teori dan praktik dalam manajemen sumber daya manusia, organisasi dapat menyelaraskan praktik SDM mereka dengan tujuan strategis, menciptakan budaya kerja yang positif, menarik dan mempertahankan talenta terbaik, serta mendorong keterlibatan dan kepuasan karyawan. Penerapan

praktik kerja berkinerja tinggi, seperti prosedur rekrutmen dan seleksi karyawan yang komprehensif, kompensasi insentif dan sistem manajemen kinerja, serta keterlibatan dan pelatihan karyawan yang ekstensif, sangat penting untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan organisasi. Praktik-praktik ini tidak hanya meningkatkan motivasi karyawan dan mengurangi inefisiensi tetapi juga berkontribusi untuk menurunkan tingkat turnover, sehingga meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Dengan memanfaatkan praktik manajemen sumber daya manusia strategis, organisasi dapat secara efektif merencanakan, mengembangkan, dan mengelola tenaga kerja mereka untuk mencapai pertumbuhan yang berkelanjutan dan keunggulan kompetitif. Secara keseluruhan, manajemen sumber daya manusia memainkan peran penting dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi dengan menarik dan mempertahankan talenta terbaik, mengembangkan keterampilan karyawan, memotivasi kinerja, menciptakan lingkungan kerja yang positif, dan memastikan kepatuhan terhadap hukum dan peraturan. Oleh karena itu, sangat penting bagi organisasi untuk terus mengintegrasikan dan menerapkan strategi manajemen sumber daya manusia yang efektif untuk mendorong keberhasilan berkelanjutan dan pemenuhan tujuan strategis mereka.

1.6 Pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis

Manajemen sumber daya manusia strategis sangat penting bagi organisasi untuk mengelola sumber daya manusia mereka secara efektif dan mencapai tujuan mereka. Melalui manajemen sumber daya manusia strategis, organisasi dapat menyelaraskan praktik SDM mereka dengan strategi keseluruhan mereka, memastikan bahwa tenaga kerja mereka dilengkapi dengan keterampilan dan kompetensi yang diperlukan untuk

berkontribusi pada keberhasilan organisasi. Praktik manajemen sumber daya manusia yang secara strategis selaras dengan tujuan dan sasaran organisasi sangat penting untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Manajemen sumber daya manusia yang bersifat strategis dapat membantu suatu organisasi dalam menarik dan mempertahankan bakat terbaik, mengembangkan keterampilan dan kapabilitas tenaga kerja, memberikan motivasi kepada karyawan agar dapat mengusahakan yang terbaik, menciptakan budaya kerja yang positif dan pada akhirnya akan dapat meningkatkan kinerja dari suatu organisasi (Almada & Borges, 2018). Melalui pengelolaan sumber daya manusia yang strategis, suatu organisasi dapat secara efektif merencanakan masa depan, mengantisipasi dan mengatasi setiap tantangan potensial atau kesenjangan dalam keterampilan atau bakat, dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis. Selanjutnya, manajemen sumber daya manusia strategis memungkinkan organisasi untuk secara efektif memanfaatkan potensi perempuan dalam angkatan kerja, mempromosikan keragaman dan inklusi dalam organisasi (Cattaneo et al., 1994).

Manajemen sumber daya manusia strategis bukan hanya konsep teoritis. Ini adalah pendekatan yang dapat ditindaklanjuti yang dapat diterapkan organisasi untuk mendorong hasil nyata dan meningkatkan efektivitas organisasi secara keseluruhan. Dengan memanfaatkan manajemen sumber daya manusia strategis, organisasi dapat memanfaatkan sumber daya manusia mereka sebagai sumber keunggulan kompetitif. Dengan mengadopsi manajemen sumber daya manusia strategis, organisasi dapat menyelaraskan praktik SDM mereka dengan strategi keseluruhan mereka, yang pada akhirnya mengarah pada penggunaan sumber daya manusia mereka yang lebih efisien dan efektif. Penyelarasan ini juga membantu organisasi beradaptasi dengan lingkungan yang berubah, mengantisipasi kebutuhan

bakat di masa depan, dan mengembangkan tenaga kerja yang dilengkapi dengan keterampilan dan kompetensi yang tepat.

Pengelolaan sumber daya manusia secara strategis, suatu organisasi dapat mengoptimalkan pemanfaatan potensi dan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi tersebut. Singkatnya, manajemen sumber daya manusia strategis sangat penting bagi organisasi untuk mengelola sumber daya manusia mereka secara efektif, menyelaraskan praktik SDM dengan strategi keseluruhan, menarik dan mempertahankan talenta terbaik, mengembangkan keterampilan dan kemampuan tenaga kerja mereka, mempromosikan keragaman dan inklusi, menciptakan budaya kerja yang positif, beradaptasi dengan perubahan lingkungan, mengantisipasi kebutuhan bakat masa depan, dan pada akhirnya mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Tataw, 2012). Dalam lingkungan perusahaan yang kompetitif saat ini, manajemen sumber daya manusia strategis merupakan faktor penting bagi organisasi untuk berkembang dan mendapatkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Kim & Kim, 2022).

Manajemen sumber daya manusia strategis adalah faktor kunci dalam keberhasilan dan kemampuan organisasi untuk berkembang dalam dunia yang berubah dengan cepat. Ini memungkinkan organisasi untuk merencanakan, mengelola, dan memanfaatkan sumber daya manusia mereka secara efektif sejalan dengan tujuan dan sasaran strategis mereka. Dengan menerapkan praktik dan kebijakan SDM strategis, organisasi dapat memastikan bahwa tenaga kerja mereka memiliki keterampilan dan kemampuan yang diperlukan untuk berkontribusi pada pencapaian tujuan bisnis (Almada & Borges, 2018). Selain itu, manajemen sumber daya manusia strategis membantu organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan dengan mengantisipasi kebutuhan bakat masa depan dan mengembangkan tenaga kerja mereka sesuai dengan itu. Dengan merangkul manajemen sumber daya manusia strategis,

organisasi dapat menumbuhkan budaya inovasi dan kreativitas di antara karyawan, yang mengarah pada peningkatan produktivitas dan kinerja. Singkatnya, manajemen sumber daya manusia strategis sangat penting bagi organisasi untuk menavigasi kompleksitas lingkungan perusahaan yang kompetitif saat ini, menarik dan mempertahankan talenta terbaik, mengembangkan tenaga kerja mereka, dan mendapatkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Manajemen sumber daya manusia strategis bukan hanya suatu konsep secara teoritis, melainkan merupakan suatu pendekatan praktis yang dapat diimplementasikan oleh suatu organisasi guna menghasilkan hasil nyata dan meningkatkan efektivitas secara keseluruhan dalam suatu organisasi. Dengan mengkoordinasikan praktek sumber daya manusia dengan strategi organisasi secara menyeluruh, maka suatu organisasi dapat secara optimal menggunakan keterampilan dan kapabilitas dari karyawan guna meningkatkan kinerja serta mencapai tujuan dan sasaran dari suatu organisasi. Penyelarasan ini juga membantu organisasi beradaptasi dengan lingkungan yang berubah, mengantisipasi kebutuhan bakat di masa depan, dan mengembangkan tenaga kerja yang dilengkapi dengan keterampilan dan kompetensi yang tepat. Pentingnya manajemen sumber daya manusia strategis bagi organisasi adalah untuk mengelola sumber daya manusia mereka secara efektif, menyelaraskan praktik SDM dengan strategi keseluruhan, menarik dan mempertahankan talenta terbaik, mengembangkan keterampilan dan kemampuan tenaga kerja mereka, mempromosikan keragaman dan inklusi, menciptakan budaya kerja yang positif, beradaptasi dengan perubahan lingkungan, dan pada akhirnya mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Dalam lingkungan perusahaan yang kompetitif saat ini, manajemen sumber daya manusia strategis merupakan faktor penting bagi organisasi untuk berkembang dan mendapatkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Suatu

organisasi wajib untuk terus memprioritaskan dan berinvestasi dalam manajemen sumber daya manusia strategis untuk memastikan keberhasilan dan relevansi jangka panjang mereka dalam lanskap bisnis yang selalu berubah.

1.7 Evolusi Manajemen SDM

1.7.1 Memahami Evolusi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia telah mengalami evolusi yang signifikan selama bertahun-tahun. Dari fokus pada tugas-tugas administratif seperti rekrutmen, gaji, dan pelatihan dalam pendekatan manajemen personalia tradisional, HRM telah bergeser ke arah peran yang lebih strategis dalam mendukung tujuan dan kinerja bisnis secara keseluruhan. Evolusi ini didorong oleh pengakuan akan pentingnya sumber daya manusia dalam berkontribusi pada kesuksesan organisasi. Di masa lalu, manajemen sumber daya manusia dipandang terutama sebagai fungsi administrasi, berfokus pada pengelolaan masalah personal seperti rekrutmen, gaji, pelatihan, dan hubungan serikat pekerja. Namun, ketika lingkungan bisnis menjadi lebih kompetitif, menjadi jelas bahwa mengelola sumber daya manusia secara efektif sangat penting untuk kesuksesan perusahaan (Wright & McMahan, 2011). Akibatnya, konsep manajemen sumber daya manusia strategis muncul, menyoroti perlunya praktik dan keputusan SDM untuk menyelaraskan dengan strategi bisnis secara keseluruhan. Evolusi HRM juga telah melihat integrasi berbagai sub-sistem, seperti hubungan tenaga kerja dan serikat pekerja, rekrutmen dan seleksi, remunerasi dan tunjangan, manajemen kinerja, kualitas hidup, serta pelatihan dan pengembangan (Santos et al., 2021). Baru-baru ini, evolusi HRM juga melibatkan penggunaan teknologi dan pendekatan berbasis data, dengan diperkenalkannya komputerisasi dan algoritma untuk mengelola berbagai sub-sistem SDM ini. Evolusi ini telah memungkinkan HRM menjadi lebih efisien dan efektif dalam

perannya mengelola sumber daya manusia. Selain itu, evolusi HRM juga menekankan pentingnya keterlibatan karyawan, skema saran, dan berbagi pengetahuan sebagai intervensi SDM bernilai tambah (Vrchota & Řehoř, 2019). Secara keseluruhan, evolusi HRM telah mengalihkan fokus dari fungsi administratif ke peran strategis.

1.7.2 Kerangka Teoritis Evolusi HRM

Kerangka teoritis evolusi HRM dapat dibagi menjadi beberapa tema utama. Menurut Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, Andrade, dan Drake, tema-tema ini meliputi: menjelaskan perspektif kontingensi dan kecocokan, bergeser dari mengelola orang ke menciptakan kontribusi strategis, menguraikan komponen dan struktur sistem SDM, memperluas ruang lingkup SHRM, mencapai implementasi dan pelaksanaan SDM, mengukur hasil SHRM, dan mengevaluasi masalah metodologis (Chuang et al., 2011).

Tema-tema ini mencerminkan evolusi HRM dari pendekatan tradisional dan reaktif ke pendekatan strategis dan proaktif. Evolusi HRM telah didorong oleh pengakuan akan pentingnya sumber daya manusia dalam berkontribusi terhadap keberhasilan organisasi. Pengakuan ini telah mengarah pada pengembangan HRM strategis, yang berfokus pada penyelarasan praktik SDM dengan tujuan dan sasaran organisasi. Pendekatan HRM strategis mengakui bahwa praktik SDM memiliki dampak langsung pada hasil organisasi dan berusaha memahami bagaimana praktik ini dapat dikelola secara strategis untuk memberi manfaat bagi organisasi secara keseluruhan (Zhai & Tian, 2022). Dengan demikian evolusi HRM telah didorong oleh berbagai faktor seperti kemajuan teknologi, perubahan dinamika tenaga kerja, dan kebutuhan praktik SDM untuk diselaraskan dengan strategi organisasi (Tewari & Mahapatra, 2018).

1.7.3 Perspektif Sejarah tentang Evolusi HRM

Perspektif historis tentang evolusi HRM menyoroti integrasi bertahap dari berbagai fungsi dan praktik ke dalam bidang HRM. Ini termasuk bidang hubungan tenaga kerja dan serikat pekerja, rekrutmen dan seleksi, remunerasi dan tunjangan, manajemen kinerja, kualitas hidup, pelatihan dan pengembangan, dan baru-baru ini, penggunaan teknologi dan algoritma untuk mengelola proses SDM (Santos et al., 2021). Perspektif historis menunjukkan bahwa HRM telah berevolusi dari fungsi administrasi terutama berfokus pada manajemen personalia untuk fungsi strategis yang menyelaraskan praktek SDM dengan tujuan dan sasaran organisasi. Evolusi ini telah didorong oleh pengakuan akan pentingnya strategis SDM dalam berkontribusi terhadap kesuksesan organisasi. Selain itu, karena organisasi telah menjadi lebih kompleks dan saling berhubungan secara global, telah terjadi pergeseran ke arah pendekatan HRM yang lebih holistik dan terintegrasi. Pendekatan ini mempertimbangkan interaksi antara berbagai praktik SDM dan dampaknya terhadap kinerja organisasi. Evolusi HRM juga dipengaruhi oleh perubahan harapan para pemangku kepentingan, termasuk karyawan, pelanggan, dan investor.

Evolusi HRM telah menjadi respons terhadap perubahan kebutuhan dan tuntutan para pemangku kepentingan ini, serta faktor-faktor eksternal yang membentuk lingkungan bisnis seperti tren ekonomi, kemajuan teknologi, dan perubahan sosial. Evolusi HRM dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti kemajuan teknologi, perubahan dinamika tenaga kerja, dan kebutuhan praktik SDM untuk diselaraskan dengan organisasi strategi." Praktik HRM perlu beradaptasi dengan waktu dan teknologi untuk secara efektif menavigasi lingkungan perusahaan yang bergejolak, tidak pasti, kompleks, dan ambigu saat ini (Tewari & Mahapatra, 2018). "HRM strategis memainkan peran penting dalam memastikan bahwa bakat manusia berkontribusi pada pencapaian tujuan dan sasaran organisasi." Evolusi HRM

merupakan respons terhadap meningkatnya tuntutan globalisasi, persaingan, inovasi, dan kemajuan teknologi (Wanyama & Eyamu, 2021). Menanggapi tantangan ini, HRM telah berevolusi dari fungsi administrasi tradisional yang berfokus pada manajemen personalia menjadi fungsi strategis yang menyelaraskan praktik SDM dengan tujuan dan sasaran organisasi.

1.7.4 Tren dan Perubahan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia

Evolusi HRM juga didorong oleh kebutuhan untuk beradaptasi dengan tren dan perubahan dalam lingkungan bisnis. Tren ini termasuk meningkatnya penggunaan teknologi dalam proses SDM, seperti penggabungan alat dan platform digital untuk rekrutmen, pelatihan, dan manajemen kinerja. Tren lain adalah pergeseran menuju tenaga kerja yang lebih fleksibel dan jarak jauh, yang telah mengarah pada pengembangan praktik dan kebijakan SDM baru untuk mengelola karyawan jarak jauh secara efektif dan memastikan keterlibatan dan produktivitas mereka. Selain itu, penekanan pada keragaman dan inklusi di tempat kerja telah berdampak pada evolusi HRM. Organisasi sekarang menempatkan fokus yang lebih besar pada penciptaan budaya inklusif dan menerapkan inisiatif keragaman untuk menarik, mempertahankan, dan melibatkan beragam bakat. Akibatnya, praktik HRM telah berkembang untuk memasukkan inisiatif seperti pelatihan keragaman, praktik perekrutan inklusif, dan pengembangan kelompok sumber daya karyawan.

Evolusi HRM juga didorong oleh kebutuhan untuk beradaptasi dengan perubahan harapan dan tuntutan karyawan. Karyawan saat ini mencari keseimbangan kehidupan kerja yang lebih besar, peluang pengembangan karir, dan pengalaman karyawan yang positif. Untuk memenuhi harapan ini, praktik HRM telah berkembang untuk memasukkan pengaturan kerja yang fleksibel, program pengembangan karir, dan inisiatif untuk

meningkatkan kesejahteraan dan keterlibatan karyawan. Secara keseluruhan, evolusi HRM adalah respons terhadap sifat dinamis dari lingkungan bisnis dan perubahan kebutuhan dan harapan karyawan. Untuk beradaptasi dengan perubahan cepat dalam lingkungan perusahaan yang bergejolak, tidak pasti, kompleks dan ambigu, praktik HRM perlu dikembangkan seiring waktu dan teknologi (Tewari & Mahapatra, 2018). Organisasi harus merangkul teknologi baru, seperti AI dan otomatisasi, untuk merampingkan proses SDM dan meningkatkan efisiensi. Selain itu, profesional SDM perlu mengembangkan keterampilan dan pengetahuan mereka di berbagai bidang seperti analisis data, alat SDM digital, dan perencanaan tenaga kerja strategis.

1.7.5 Dampak Teknologi pada Evolusi HRM

Teknologi telah berdampak besar pada evolusi HRM (Santoso et al., 2021). Ini telah merevolusi proses dan praktik SDM, membuatnya lebih efisien, akurat, dan mudah diakses. Teknologi telah memungkinkan otomatisasi tugas-tugas SDM manual, seperti pemrosesan penggajian dan administrasi tunjangan, membebaskan para profesional SDM untuk fokus pada inisiatif yang lebih strategis. Selain itu, teknologi telah memfasilitasi pengembangan perangkat lunak dan sistem HRM yang memusatkan dan merampingkan fungsi SDM, seperti rekrutmen, manajemen kinerja, serta pelatihan dan pengembangan. Kemajuan teknologi ini juga menyebabkan munculnya HRM digital, yang mencakup penggunaan AI, analitik data, dan alat berbasis teknologi lainnya untuk meningkatkan proses SDM dan pengambilan keputusan (Böhmer & Schinnenburg, 2023). Selain itu, teknologi telah menciptakan peluang baru bagi HRM untuk meningkatkan keterlibatan dan pengalaman karyawan. Misalnya, HRM dapat memanfaatkan platform media sosial dan alat kolaborasi online untuk mendorong komunikasi dan kolaborasi di antara karyawan, terlepas dari lokasi fisik mereka. Selain itu, penggabungan teknologi dalam HRM telah melampaui peningkatan fungsional.

Hal ini juga mempengaruhi peran strategis HRM dalam organisasi.

1.7.6 Arah Masa Depan dalam Evolusi HRM

Ke depan, masa depan HRM akan terus dibentuk oleh teknologi. Organisasi perlu merangkul teknologi yang muncul, seperti kecerdasan buatan, robotika, dan realitas virtual, untuk lebih mengoptimalkan proses SDM dan meningkatkan pengambilan keputusan. Teknologi ini memiliki potensi untuk sepenuhnya mengubah lanskap SDM dan mendefinisikan kembali peran profesional SDM. Profesional SDM perlu mengembangkan keterampilan baru dalam analisis data, pengambilan keputusan algoritmik, dan mengelola sistem yang didukung AI. Selanjutnya, akan ada penekanan yang lebih besar pada perencanaan tenaga kerja strategis dan manajemen bakat, karena organisasi menavigasi tuntutan pasar tenaga kerja yang berubah dengan cepat. Kemampuan untuk secara efektif memanfaatkan teknologi dan beradaptasi dengan kemajuan digital akan sangat penting bagi para profesional SDM untuk tetap kompetitif dalam lanskap yang berkembang. Secara keseluruhan, evolusi HRM didorong oleh kemajuan teknologi digital dan integrasinya ke dalam berbagai proses SDM (Trenerry et al., 2021). Pemanfaatan teknologi digital dalam HRM merevolusi cara organisasi mengelola sumber daya manusia mereka. Evolusi HRM didorong oleh kemajuan teknologi digital dan integrasinya ke dalam berbagai proses SDM (Böhmer & Schinnenburg, 2023).

1.7.7 Kepentingan Strategis Evolusi HRM

Kepentingan strategis evolusi HRM terletak pada kemampuannya untuk meningkatkan kinerja organisasi dan daya saing. Dengan memanfaatkan alat dan teknologi HRM digital, organisasi dapat merampingkan proses SDM mereka, meningkatkan pengambilan keputusan, dan meningkatkan keterlibatan dan produktivitas karyawan. Peran strategis HRM

meningkat karena teknologi memungkinkan pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efisien dan efektif. Selain itu, penggunaan analisis SDM dan wawasan berbasis data memungkinkan profesional SDM untuk membuat keputusan yang lebih tepat mengenai akuisisi, pengembangan, dan retensi bakat. Ini pada akhirnya dapat berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi dan pembentukan keunggulan kompetitif di pasar. Singkatnya, evolusi HRM tidak hanya didorong oleh teknologi digital tetapi juga memegang kepentingan strategis dalam meningkatkan kinerja dan daya saing organisasi.

Implementasi e-HRM mempengaruhi manajemen strategis sumber daya manusia dengan merevolusi berbagai proses SDM, meningkatkan pengambilan keputusan, meningkatkan keterlibatan dan produktivitas karyawan, dan memungkinkan wawasan berbasis data untuk manajemen bakat dan kinerja organisasi (Almashyakhi, 2022).

Penerapan e-HRM mempengaruhi manajemen strategis sumber daya manusia dengan merevolusi berbagai proses SDM, meningkatkan pengambilan keputusan, meningkatkan keterlibatan dan produktivitas karyawan, dan memungkinkan pendekatan yang lebih gesit dan adaptif untuk mengelola sumber daya manusia. Jelas bahwa evolusi HRM sangat penting bagi organisasi untuk tetap kompetitif di era digital saat ini. Oleh karena itu, penting bagi para profesional SDM untuk tetap diperbarui dengan kemajuan teknologi terbaru dan menyesuaikan praktik mereka sesuai dengan itu. Evolusi HRM sangat penting bagi organisasi untuk tetap kompetitif di era digital saat ini.

1.7.8 Studi Kasus Evolusi SDM di Perusahaan Top

Untuk lebih memahami evolusi SDM (HRM), mari kita lihat beberapa studi kasus perusahaan dunia:

- a. Google: Google dikenal dengan praktik SDM yang inovatif, dan mereka telah merangkul teknologi untuk mengubah proses SDM mereka. Mereka telah menerapkan sistem e-HRM untuk merampingkan rekrutmen, orientasi, dan manajemen kinerja. Ini telah memungkinkan mereka untuk menarik talenta terbaik, memastikan integrasi karyawan baru yang lancar, dan menumbuhkan budaya umpan balik dan pengembangan berkelanjutan.
- b. Netflix: Netflix mengambil pendekatan berbasis data untuk HRM. Mereka menggunakan analitik canggih dan sistem e-HRM untuk menganalisis data karyawan dan membuat keputusan berdasarkan informasi tentang manajemen bakat, evaluasi kinerja, dan kompensasi. Hal ini memungkinkan mereka untuk mengoptimalkan tenaga kerja mereka, mengidentifikasi area untuk perbaikan, dan mendorong kinerja organisasi secara keseluruhan.
- c. Amazon: Amazon telah memanfaatkan teknologi untuk merevolusi proses SDM-nya. Mereka telah menerapkan sistem e-HRM untuk rekrutmen, layanan mandiri karyawan, dan manajemen kinerja. Sistem ini telah merampingkan operasi SDM, mengurangi tugas administratif, dan memberi karyawan otonomi dan akses yang lebih besar ke informasi yang relevan. Hal ini telah menghasilkan peningkatan efisiensi, kepuasan karyawan, dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Penerapan e-HRM telah merevolusi manajemen sumber daya manusia dan memiliki dampak signifikan pada HRM strategis. Secara keseluruhan, penerapan e-HRM telah merevolusi manajemen sumber daya manusia dengan mengubah proses SDM tradisional menjadi lebih efisien dan efektif.

Penggunaan e-HRM tidak hanya meningkatkan efisiensi administrasi proses SDM tetapi juga telah mengubah praktik SDM menjadi lebih strategis dan selaras dengan tujuan organisasi (Imran, 2014). Adopsi dan implementasi e-HRM telah mendorong beberapa manfaat utama bagi organisasi. Manfaat adopsi dan implementasi e-HRM meliputi:

- a. Kualitas dalam rekrutmen dan seleksi: E-HRM memungkinkan organisasi untuk merampingkan proses rekrutmen dan seleksi mereka, memastikan bahwa mereka menarik dan mempekerjakan bakat yang tepat untuk kebutuhan organisasi mereka.
- b. Penghematan waktu dan biaya: e-HRM menghilangkan tugas-tugas manual yang memakan waktu, seperti entri data dan dokumen, yang mengarah ke penghematan waktu dan biaya yang signifikan untuk departemen SDM.
- c. Minimalisasi kesalahan: Dengan mengotomatiskan proses SDM dan mengurangi ketergantungan pada entri data manual, e-HRM mengurangi kemungkinan kesalahan manusia dalam proses SDM, menghasilkan data yang lebih akurat dan andal.
- d. Peningkatan kecepatan proses: E-HRM memungkinkan tugas-tugas SDM diselesaikan dengan cepat dan efisien, meningkatkan produktivitas secara keseluruhan. Selain itu, e-HRM memfasilitasi komunikasi yang lebih baik antara departemen SDM, karyawan, dan manajer melalui portal swalayan dan platform online. Ini meningkatkan kecepatan dan efektivitas pertukaran informasi dan pengambilan keputusan, yang mengarah pada peningkatan kolaborasi dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Adopsi dan implementasi e-HRM telah merevolusi manajemen sumber daya manusia dengan mengubah proses SDM tradisional menjadi lebih efisien dan efektif yang selaras dengan tujuan organisasi dan mendorong HRM strategis. Secara keseluruhan, penerapan e-HRM telah mengarah pada

pengurangan biaya, peningkatan efisiensi dalam fungsi SDM, dan pergeseran ke arah orientasi strategis (Al-Harazneh & Sila, 2021).

Beberapa point kunci dari evolusi Manajemen Sumber Daya Manusia menuju e-HRM meliputi: Adopsi dan implementasi e-HRM didorong oleh berbagai faktor, termasuk keinginan untuk meningkatkan orientasi strategis, meningkatkan layanan SDM, mengurangi biaya, dan tetap kompetitif dalam lingkungan global.

- a. E-HRM memungkinkan organisasi untuk meningkatkan efisiensi dan mengurangi biaya yang terkait dengan HRM.
- b. E-HRM memungkinkan para profesional SDM untuk mengalihkan fokus mereka dari tugas transaksional dan administratif ke peran yang lebih strategis dan konsultatif, menambah nilai bagi organisasi dan meningkatkan kedudukan HRM (Poisat & Mey, 2017). - Difusi teknologi dan kebutuhan penghematan biaya telah memfasilitasi evolusi HRM menuju e-HRM (Imran, 2014). - Penerapan sistem e-HRM menghasilkan penghematan waktu dan biaya, peningkatan komunikasi dan pengambilan keputusan, dan minimalisasi kesalahan.
- c. Kolaborasi antara SDM dan TI merupakan faktor penentu keberhasilan untuk adopsi e-HRM (Vijayan, 2019).
- d. Penyelarasan strategis strategi SDM dengan strategi organisasi adalah tujuan utama implementasi e-HRM.
- e. E-HRM telah mengubah praktik SDM dengan memungkinkan pengurangan biaya, peningkatan efisiensi, dan pergeseran menuju orientasi strategis (Poisat & Mey, 2017). Secara keseluruhan, evolusi HRM menuju e-HRM telah didorong oleh kebutuhan untuk mengurangi biaya, meningkatkan efisiensi, menyelaraskan praktik SDM dengan strategi organisasi, dan meningkatkan daya saing global.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Harazneh, Y M., & Sila, I. (2021, March 1). The Impact of E-HRM Usage on HRM Effectiveness.
<https://scite.ai/reports/10.4018/jgim.2021030107>
- Almada, L., & Borges, R. (2018, June 1). Sustainable Competitive Advantage Needs Green Human Resource Practices: A Framework for Environmental Management.
<https://scite.ai/reports/10.1590/1982-7849rac2018170345>
- Almashyakhi, A M. (2022, January 1). An Evidence-Based Review of e-HRM and Its Impact on Strategic Human Resource Management.
<https://scite.ai/reports/10.4236/jhrss.2022.103033>
- Ambarwati, W. (2018, March 30). Influence of Parents Attention, Emotional Intelligence and Learning Motivation to Learning Outcomes. <https://scite.ai/reports/10.26737/jetl.v3i1.467>
- An examination of e-HRM as a means to increase the value of the HR function. (2011, August 30).
<https://scite.ai/reports/10.1108/hrmid.2011.04419faa.014>
- Berber, N., Slavić, A., & Leković, B. (2019, January 1). A research on the socially responsible human resource management in Serbia. <https://doi.org/10.5937/skolbiz1-22913>
- Bija, A P. (2020, November 11). Influence of Leadership Style, Work Culture, and Job Satisfaction on Employee Engagement. <https://doi.org/10.18502/kss.v4i14.7895>
- Böhmer, N., & Schinnenburg, H. (2023, May 5). Critical exploration of AI-driven HRM to build up organizational capabilities. <https://scite.ai/reports/10.1108/er-04-2022-0202>
- Caha, Z., & Urban, J. (2020, January 1). Human Resource Management in SMEs in the Czech Republic – Specifics and Key Requirements.
<https://doi.org/10.1051/shsconf/20207302001>

- Cattaneo, R J., Reavley, M A., & Templer, A J. (1994, April 1). Women in Management as a Strategic HR Initiative. <https://scite.ai/reports/10.1108/09649429410057631>
- Choudhury, J., & Mishra, B B. (2010, September 13). Theoretical and Empirical Investigation of Impact of Developmental HR Configuration on Human Capital Management. <https://scite.ai/reports/10.5539/ibr.v3n4p181>
- Chuang, L., Liu, C., Tsai, W., & Yang, C. (2011, September 1). A typology and assessment of human resources performance in the financial services industry: The human resources scorecard perspective. <https://scite.ai/reports/10.1080/02522667.2011.10700114>
- Dangol, P. (2021, January 7). Role of Performance Appraisal System and Its Impact on Employees Motivation. <https://doi.org/10.35877/454ri.qems119>
- Demo, G., Neiva, E R., Thiollent, M., Júnior, S G., & Costa, A C. (2022, January 1). Do Organizational Virtues Enhance Work Well-being? The Mediator Role of HRM Practices. <https://scite.ai/reports/10.1590/1982-7849rac2022200144.en>
- Djamaludin, A., Madhakomala, R., & Tunas, B. (2022, February 27). Generating Employee Competitive Advantage in the Port and Maritime Industry: Knowledge Management and Learning Organization Role. <https://scite.ai/reports/10.47814/ijssrr.v5i2.206>
- Duran, S., & Korkmaz, M D. (2019, July 18). A critical approach to human resources practices and training in intellectual capital accumulation. <https://doi.org/10.36096/ijbes.v1i1.102>
- Hallo, G S., & Wahyanti, C T. (2022, April 3). The Effect of Non-Physical Work Environment and Work Stress on Employees' Performance at Bank BNI Jailolo Unit, West Halmahera. <https://doi.org/10.23887/ijssb.v6i2.45092>

- Imran, M. (2014, January 1). Explore the Adoption of HRIS in Telecom Sector in Pakistan.
<https://scite.ai/reports/10.4172/2162-6359.1000162>
- Katamine, S., Alatawneh, N N., & Masa'deh, R. (2022, January 1). A Conceptual Framework on the Associations among Knowledge Sharing Antecedents and Innovation Performance.
<https://doi.org/10.25255/jss.2022.11.1.19.40>
- Kim, E B., & Kim, J Y. (2022, September 5). Influence of Support for Career Development Intelligence Building for College Graduates on their Job Performance: The Case of South Korea. <https://scite.ai/reports/10.3390/bs12090321>
- Malik, N., Fatmawati, E., Purba, R., Tukiyo, T., & Silalahi, M. (2022, September 13). Analysis of Human Resource Management in Improving Teachers' Competence in Early Childhood Teaching at Schools.
<https://scite.ai/reports/10.31004/obsesi.v6i6.3264>
- Mash, R., & Adler, O. (2018, January 1). Human Resource Managers' Role Perception and Their Conflict Management Style. <https://doi.org/10.15640/jssw.v6n1a6>
- Masum, A K M., Azad, M A K., Hoque, K E., & Beh, L. (2015, July 29). Domestic Banks in Bangladesh Could Ensure Efficiency by Improving Human Resource Management Practices.
<https://scite.ai/reports/10.1371/journal.pone.0121017>
- Mudannayake, S N. (2021, December 1). Impact Of Employee Job Attitudes On Organizational Performance: A Study Based On Co-Op City Managers Of Multipurpose Co-Operative Societies, North Central Province, Sri Lanka.
<https://scite.ai/reports/10.17512/znpcz.2021.4.03>
- Mutunga, J M., & Wainaina, L. (2019, July 6). Relationship between Strategy Implementation and Performance of Kenya Wildlife Service. <https://doi.org/10.35942/ijcab.v3iiv.45>

- Naeem, M., Shah, F A., Kakakhel, S J., & Gul, S. (2022, December 5). What matters when examining the performance of salespersons? Analyzing the boundary conditions of personal dispositional factor.
<https://scite.ai/reports/10.3389/fpsyg.2022.1006270>
- Nazneen, A., & Ali, I S. (2019, June 25). Change in Organizational Role Stress is Panacea of HRM Practices: A Comparative Study of Higher Education Institutions.
<https://scite.ai/reports/10.5296/ijafr.v9i3.15209>
- Nazwirman, N. (2019, March 13). Analysis of Employee Performance: A Case Study in Port Corporation.
<https://doi.org/10.33830/jom.v15i1.7.2019>
- Olayisade, A., & Awolusi, O D. (2021, July 10). The Effect of Leadership Styles on Employee's Productivity in the Nigerian Oil and Gas Industry.
[https://scite.ai/reports/10.22610/imbr.v13i1\(i\).3194](https://scite.ai/reports/10.22610/imbr.v13i1(i).3194)
- Poisat, P., & Mey, M R. (2017, July 25). Electronic human resource management: Enhancing or entrancing?.
<https://scite.ai/reports/10.4102/sajhrm.v15i0.858>
- Santos, S A., Trevisan, L N., Veloso, E F R., & Treff, M A. (2021, May 18). Gamification in training and development processes: perception on effectiveness and results.
<https://scite.ai/reports/10.1108/rege-12-2019-0132>
- Santoso, W., Sitorus, P M., Batunanggar, S., Krisanti, F T., Anggadwita, G., & Alamsyah, A. (2021, February 26). Talent mapping: a strategic approach toward digitalization initiatives in the banking and financial technology (FinTech) industry in Indonesia.
<https://scite.ai/reports/10.1108/jstpm-04-2020-0075>
- Sari, L F., Herman, A., Herlindawati, M., & Sartika, I. (2023, March 30). Training, work ability, organizational commitment and employee performance.
<https://scite.ai/reports/10.30574/wjarr.2023.17.3.0481>

- Sari, S., Imron, F F., Nurfajriah, N., & I.M, F R. (2022, December 27). Workload Analysis with Full Time Equivalent Method to Optimize Production Unit Performance at PT X. <https://doi.org/10.28932/jis.v5i2.5404>
- Siriwardhana, P N K., & Weerasinghe, T D. (2017, February 9). Reflection of university extra-curricular activities of a candidate in employee selection: a descriptive study of HRM related jobs. <https://doi.org/10.4038/kjm.v5i2.7516>
- Suprayitno, S., Lamidi., & Qomariah, J R. (2021, June 2). The impact of job satisfaction on employee performance through organizational commitment as intervening variables: A survey on employees of Mitra Swalayan Kartasura. <https://doi.org/10.33448/rsd-v10i6.15738>
- Sutianingsih, Budiyo, & Suwito. (2021). Mediation Role of Job Satisfaction on the Influence of Non-Financial Compensation and Transactional Leadership on Employee Performance. *The International Journal of Business & Management*, 9(7), 79–84. <https://doi.org/10.24940/theijbm/2021/v9/i7/164651-399192-1-SM>
- Tataw, D. (2012, February 6). Toward human resource management in inter-professional health practice: linking organizational culture, group identity and individual autonomy. <https://scite.ai/reports/10.1002/hpm.2098>
- Tewari, S., & Mahapatra, G P. (2018, October 1). Social Neuroscience and HR: An Introductory Perspective. <https://scite.ai/reports/10.1177/2631454118807354>
- Trenerry, B., Chng, S., Wang, Y., Suhaila, Z S., Lim, S S., Lü, H., & Oh, P H. (2021, March 23). Preparing Workplaces for Digital Transformation: An Integrative Review and Framework of Multi-Level Factors. <https://scite.ai/reports/10.3389/fpsyg.2021.620766>
- Vijayan, M. (2019, January 1). Employees' Attitude Towards E-HRM Practices At Maruti Suzuki India Limited (MSIL), India. <https://scite.ai/reports/10.26808/rs.rm.i9v2.01>

- Vlados, C., Chatzinikolaou, D., Koutroukis, T., Kokkinaki, A., & Tsarpa, I. (2020, November 16). Conceptions of Human Resource Management and Training in SMEs of Eastern Macedonia and Thrace.
<https://doi.org/10.5430/jms.v11n4p21>
- Vrchota, J., & Řehoř, P. (2019, January 1). The influence of a human resource strategy to the function of human resource processes in small and medium-sized enterprises (SMEs).
<https://scite.ai/reports/10.5937/sjm14-19588>
- Wanyama, S B., & Eyamu, S. (2021, June 9). Perceived organizational support, graduate research supervision and research completion rate.
<https://scite.ai/reports/10.1108/er-05-2020-0205>
- Wright, P M., & McMahan, G C. (2011, February 14). Exploring human capital: putting 'human' back into strategic human resource management.
<https://scite.ai/reports/10.1111/j.1748-8583.2010.00165.x>
- Yeganeh, R., Ebrahimi, H., Ehdasi, A., Kamrani, M., & Kurd, N. (2019, April 1). Study on Work Fatigue and Problems of Water Shift Workers & Wastewater Contracting Companies in Tehran. <https://doi.org/10.29252/hehp.7.2.77>
- Zhai, X., & Tian, X. (2022, March 23). An institutional view on the relationship between high-performance work system and organizational performance: the role of country of origin.
<https://scite.ai/reports/10.1108/pr-06-2019-0334>
- Громова, О Н., Latfullin, G R., Rustamov, K N., & Sundukova, G. (2021, January 1). Improving the Human Resource Management System in the Moscow Region Municipality.
<https://doi.org/10.2991/assehr.k.210225.035>

BAB 2

DASAR-DASAR TEORITIS MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Oleh Triyanto, S.E, MM

2.1 Teori Organisasi dalam Konteks Manajemen SDM

2.1.1 Pengaruh Teori Organisasi Terhadap Manajemen SDM

Teori merupakan suatu rumusan yang dikonstruksikan secara sistematis, logis, dan teratur dalam kaitannya dengan suatu fenomena. Selanjutnya, dalam arti lain teori merupakan pendapat ahli tentang suatu permasalahan dan sebagainya, yang diperoleh melalui penyelidikan dan penelitian ilmiah serta disusun secara sistematis dan logis. Teori juga merupakan serangkaian penjelasan yang disusun secara sistematis mengenai fenomena yang dipelajari secara ilmiah dan logis. Segala sesuatu yang bisa dipraktikkan/diimplementasikan dimulai dari teori. Di sini menjadi jelas bahwa teori ini antara lain berfungsi sebagai pedoman dasar dalam melaksanakan tugas-tugas praktek. Tanpa teori kita tidak bisa mengetahui apa pun tentang praktik, dan tanpa teori kita tidak mungkin memahami dengan jelas ilmu yang kita pelajari.

Pengertian teori organisasi dikemukakan secara singkat oleh Ig. Wursanto (2005: 259) adalah suatu konsep, pandangan, tinjauan, pendidikan, pendapat, atau pendekatan untuk menyukkseskan urusan organisasi sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Ketetapan mengenai teori organisasi adalah sebagai berikut :

1. Perbedaan pandangan organisasi menyebabkan munculnya teori yang berbeda pula. Namun inti dari masing-masing teorinya sama yaitu bagaimana menjalankan seluruh aktivitas organisasi dengan lancar dan mencapai tujuan.
2. Setiap teori berfokus pada aspek tertentu seperti:
 - a) Teori organisasi klasik berfokus pada prinsip-prinsip universal.
 - b) Teori organisasi birokrasi berfokus pada struktur hierarki dan peraturan formal yang berlebihan.
 - c) Teori organisasi "Hubungan Manusia" mengutamakan peran hubungan manusia sebagai upaya memberikan kesempatan pengambilan keputusan kepada anggota organisasi agar memiliki semangat dan disiplin kerja yang tinggi. Fokusnya adalah pada hubungan informal, kompatibel dan harmonis.
 - d) Teori perilaku mengutamakan tindakan dan sikap anggota organisasi.
 - e) Teori organisasi proses mengutamakan bentuk kerjasama antar anggota suatu organisasi.
 - f) Teori kepemimpinan organisasi. Isi utamanya berkaitan dengan gaya kepemimpinan pimpinan organisasi. Dengan kata lain, (1) menekankan peran pemimpin sebagai pemimpin yang otokratis dan serba bisa; (2) menekankan rasa hormat terhadap anggota dan bawahan yang demokratis dan turut andil menyelesaikan permasalahan; (3) Kebebasan, memprioritaskan keleluasaan anggota dalam memecahkan persoalan yang diterima; (4) paternalisme, yang melibatkan bimbingan dan tindakan berlebihan; (5) personal, yang menitikberatkan pada hubungan langsung antara atasan dan bawahan dalam pembinaan dan pendampingan; (6) non personal, muatan pentingnya adalah relasi tidak langsung pimpinan-bawahan.
3. Tidak ada satu pun teori organisasi dari para ahli yang dapat dianggap paling akurat, tepat, atau lengkap. Teori-teori ini hanya dapat saling melengkapi.

Semua organisasi memerlukan faktor produksi dalam rangka meraih tujuannya. Faktor produksi tersebut mencakup antara lain factor produksi alam, keuangan, factor produksi insani (SDM), metode atau strategi operasional, dan factor produksi teknologi. Faktor produksi atau sering disebut sumber daya (resources) yang paling penting adalah sumber daya insani, disebut SDM. Selain SDM semuanya dapat dimanfaatkan dalam mencapai visi, misi, tujuan dan sasaran organisasi.

Sumber daya manusia adalah sebagai penggerak dan membuat sinergi sumber daya lainnya guna meraih tujuan organisasi. Tanpa adanya SDM maka dapat dipastikan sumber daya lainnya akan menganggur dan kurang berguna dalam meraih tujuan organisasi. SDM sebagai sumber daya yang dapat menentukan keunggulan kompetitif dan keberhasilan untuk meraih tujuan organisasi.

SDM tidak hanya merupakan faktor produksi, tetapi juga merupakan unsur pokok suatu organisasi, selain unsur kerjasama dan tujuan bersama. SDM merupakan unsur dasar semua organisasi dan hubungan-hubungan sosial sebagai perekat yang menyatukannya. Di antara sumber daya yang ada, SDM-lah yang dapat melakukan pembelajaran (learning) dan perubahan (change). Di sini pentingnya perencanaan SDM yang dilakukan untuk dapat menarik, mempertahankan dan menumbuhkan sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Peranan teori organisasi dalam manajemen SDM adalah untuk memungkinkan organisasi memanfaatkan kekuatan departemen SDM untuk meraih tujuan-tujuan individu dan organisasi secara efektif dan efisien. SDM adalah aset yang dapat berkontribusi pada capaian keunggulan kompetitif dan kesuksesan dalam meraih tujuan organisasi. Manajemen sumber daya manusia adalah praktik manajemen fungsional untuk memperoleh SDM terbaik bagi suatu organisasi. Selanjutnya dengan SDM yang terbaik tersebut organisasi dapat

mempertahankan kinerjanya atau bahkan selalu berupaya dapat meningkatkan.

2.1.2 Struktur Organisasi dan SDM

Organisasi adalah sesuatu yang tidak berwujud/konkrit. Agar organisasi lebih konkrit maka organisasi harus mempunyai nama dan struktur organisasi. Struktur adalah cara bagaimana sesuatu itu disusun. Sesuatu yang ada dalam organisasi adalah pekerjaan-pekerjaan, dan pekerjaan-pekerjaan dalam organisasi itu saling berhubungan. Oleh karena itu struktur bertalian dengan hubungan-hubungan pekerjaan yang terdapat dalam organisasi yang relatif pasti. Hubungan yang relatif pasti itu timbul sebagai hasil dari proses pemecahan atas empat masalah yang dilakukan oleh manajer, yaitu: (1) pembagian pekerjaan; (2) departemenisasi; (3) rentang kendali, dan (4) pendelegasian kekuasaan. Struktur organisasi menggambarkan alur urutan yang menunjukkan jabatan-jabatan yang ada dan harus ditanggung setiap jenis pegawai, atau menggambarkan hubungan wewenang, kekuasaan dan tanggung jawab. Struktur organisasi memperlihatkan satuan-satuan organisasi, hubungan-hubungan dan saluran-saluran wewenang dan tanggung jawab yang ada dalam organisasi. Struktur organisasi dapat menjadikan kelangsungan hidup organisasi, menjamin stabilitas dan kontinuitas. Organisasi memungkinkan orang untuk menyesuaikan hubungan mereka dengan lingkungannya, bahkan ketika mereka datang dan pergi.

Penetapan struktur organisasi manajemen yang tepat akan meningkatkan efisiensi kegiatan usaha. Struktur organisasi menjaga stabilitas dan kelangsungan organisasi. Struktur organisasi berperan menjadi alat untuk mengendalikan efisiensi penggunaan tenaga kerja dan semua SDM yang diperlukan untuk meraih tujuan-tujuan yang ditetapkan organisasi. Struktur organisasi menurut Siswanto (2005), terdiri dari empat unsur pokok: (1) Spesialisasi Kegiatan (*Activity Specialization*)

Spesialisasi kegiatan adalah peminatan tugas individu atau grup kerja pada suatu organisasi (pembagian kerja) dan pembagian tugas tersebut ke dalam “satker” (departemen). Pembagian pekerjaan memang mutlak diperlukan dalam suatu organisasi, namun tanpanya kemungkinan terjadinya duplikasi kerja sangat tinggi. Pembagian tugas kerja pada akhirnya membentuk divisi-divisi terkecil dalam organisasi dan menjadi dasar pengelompokan beberapa tempat kerja menjadi satu kelompok.

(2) Standardisasi Kegiatan (Standardisasi Kegiatan) Standardisasi Kegiatan adalah prosedur yang digunakan oleh organisasi untuk memastikan prediktabilitas kegiatan. Standardisasi berarti merancang proses kerja secara seragam sesuai prinsip.

(3) Koordinasi Kegiatan (*Coordinate of Activity*) Koordinasi kegiatan adalah pengkoordinasian seluruh departemen yang berbeda atau beberapa sub organisasi dalam suatu organisasi agar tercipta keselarasan gerak satuan-satuan yang ada dan tercapainya tujuan organisasi secara efektif. Ini mengacu pada proses mengintegrasikan aktivitas dan fungsi.

(4) Sentralisasi dan desentralisasi pengambilan keputusan. Hal ini mengacu pada tempat kedudukan kewenangan decision-making. Pada struktur organisasi terpusat, keputusan level atas dibuat oleh puncak pimpinan atau, dalam beberapa kasus, oleh satu orang. Dalam organisasi yang terdesentralisasi, ragam pengambilan keputusan dibagi di antara bawahan di tingkat menengah dan bawah dalam hierarki manajemen.

Pengertian stuktur organisasi yang dikemukakan oleh Dalton E. Macfarland dalam bukunya Ig. Wursanto (2005:108) dikatakan, “Struktur organisasi kami artikan sebagai suatu pola jaringan hubungan antara berbagai macam jabatan dan para pemegang jabatan”. Struktur organisasi formal menurut Stoner (1996), diklasifikasikan sebagai berikut: (1) Struktur Organisasi Berbasis Fungsi. Jenis ini menggabungkan seluruh pegawai yang turut serta dalam satu aktivitas atau lebih yang terhubung menjadi satu bagian. Sebagai misal, jika dalam suatu organisasi

terdapat bagian/devisi produksi, marketing, dan selling yang terpisah, maka organisasi tersebut dibagi berdasarkan fungsinya. (2) Struktur Organisasi Berbasis Produk/Pasar, adalah struktur organisasi yang mengorganisasikan semua individu/pegawai yang terlibat dalam produksi dan pemasaran suatu produk atau kelompok produk yang terkait dengan produk atau pasar tertentu ke dalam unit kerja. (3) Struktur Organisasi Matriks Ada dua macam struktur organisasi matriks yang berfungsi bersama-sama. Divisi khusus permanen bertanggung jawab untuk menerapkan standar profesional unit, dan tim proyek dibentuk untuk melakukan program khusus sesuai kebutuhan. Anggota tim berasal dari berbagai bidang fungsional dan melapor kepada pimpinan proyek yang bertanggung jawab atas pekerjaan tim.

SDM merupakan unsur yang vital yang tidak dapat dipisahkan dari organisasi. SDM dianggap sebagai kunci untuk menjamin berkembangnya suatu organisasi/perusahaan. SDM terdiri dari individu-individu yang dipekerjakan oleh sebuah organisasi sebagai pelaksana, pemikir, dan perencana untuk mencapai tujuan organisasi. Pengembangan karyawan lebih dari sekedar sumber daya; ini mewakili aset bagi budaya dan organisasi. (Sumber Daya Manusia), yaitu H.C. atau Human Capital. SDM dianggap sebagai aset yang paling unggul, yaitu aset berharga yang dapat ditingkatkan dan dikembangkan (dibandingkan dengan portofolio investasi), dan sebaliknya, bukan sebagai liabilitas (beban, biaya). Sudut pandang SDM merupakan investasi dalam budaya dan organisasi lebih menonjol di sini.

2.2 Teori Motivasi dan Kepuasan Kerja

2.2.1 Teori-Teori Motivasi dan Relevansinya dengan Manajemen SDM

Salah satu aspek dalam mempekerjakan karyawan adalah kebutuhan untuk memberikan mereka motivasi, atau “antusiasme terhadap pekerjaan mereka”. Itu hanya sebatas penggunaan karyawan yang menguntungkan perusahaan. Hal demikian juga bermakna bahwa bagi setiap karyawan yang memberikan peluang yang bermanfaat bagi organisasi, manajer berusaha keras untuk mewujudkan peluang tersebut. Upaya untuk mewujudkan potensi tersebut adalah dengan memberikan motivasi. Motivasi ini bertujuan untuk merangsang pegawai yang bersangkutan agar bekerja secara maksimal (Manulang, 2002).

Motivasi merupakan faktor yang mendorong seseorang untuk melaksanakan suatu perilaku atau kegiatan tertentu, sehingga motivasi sering diartikan sebagai faktor yang mendorong perilaku seseorang (Gitosudarmo dan Mulyono (1999). Setiap aktivitas manusia pasti mempunyai faktor pendorong. Motivasi dan dorongan dalam bekerja sangat penting bagi produktivitas perusahaan. Jika karyawan dan pegawai Anda tidak mau bekerja sama demi kebaikan perusahaan, maka tujuan yang telah ditetapkan tidak akan tercapai. Di sisi lain, karyawan yang bermotivasi tinggi memastikan bahwa perusahaan mencapai tujuannya.

Menurut Martoyo (2000), pada hakikatnya motivasi adalah usaha membuat seseorang melaksanakan apa yang diinginkannya. Dalam istilah lain, merupakan dorongan dari luar kepada seseorang untuk melakukan sesuatu. Kekuatan pendorong di sini adalah dorongan natural untuk memberi rasa puas suatu kebutuhan, yakni kebutuhan hidup dan untuk mempertahankan hidup. Rumus yang digunakan untuk mencapai hal tersebut adalah pemahaman mendalam terhadap SDM.

Munculnya bermacam teori motivasi di era tahun 1940-an yang dipelopori oleh A.H. Maslow menunjukkan bukti pentingnya memperhatikan unsur insani dalam organisasi. Kebutuhan manusia memerlukan pemenuhan hierarki untuk mendukung hasil profesional. Orang-orang bersemangat melakukan sesuatu asalkan, dalam kegiatan yang biasa mereka lakukan, menghasilkan sesuatu yang menurut pendapat mereka bernilai tinggi. Tujuannya jelas untuk melanjutkan hidup kita, untuk merasa aman, untuk mempertahankan hidup. Perasaan aman, tenteram, bersyukur, dan sebagainya. Semua itu memerlukan perhatian dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Teori motivasi dalam konsep higiene dibagi menjadi dua kelompok: teori isi dan teori proses. Ruang lingkup keduanya adalah (1) Konten bisnis. Hal ini berkaitan langsung dengan ciri-ciri pekerjaan yang dilakukan pekerja, antara lain: hasil pekerjaan atau usaha pekerja sebagai aset jangka panjang untuk membawa perubahan positif dalam pekerjaan; apresiasi terhadap pekerjaan tersebut, tanggung jawab, upaya menumbuh-kembangkan dari potensi pribadi. (2) Faktor kebersihan. Insentif yang cukup layak, semisal kompensasi dan salary, kondisi kerja, kebijakan dan manajemen perusahaan, relasi pribadi, dan kualitas pengawasan. Menurut teori ini, jadwal kerja seorang karyawan harus menyeimbangkan dua unsur.

Teori Motivasi Kepuasan. Sebuah teori yang didasarkan pada kebutuhan manusia serta kepuasannya. Anda kemudian dapat mencari driver dan inhibitor. Teori kepuasan ini juga dikuatkan oleh beberapa ahli seperti Taylor yang dikenal dengan teori motivasi klasik. Teori ini secara umum menyatakan bahwa motivasi kerja hanya dapat memuaskan kebutuhan dan kepuasan kerja secara biologis dan psikologis, suatu cara untuk mempertahankan hidup.

Hirarki kebutuhan A.H. Maslow. Motivasi kerja menyatakan bertujuan untuk memuaskan kebutuhan dan kepuasan kerja, baik biologis maupun psikologis, material dan intangible. Teori

Motivasi Proses. Teori ini mencoba mencari kepastian bahwa para pegawai melakukan pekerjaan sebagaimana yang diharapkan oleh organisasi bisnis. Daya penggerakannya adalah harapan akan diperoleh si pekerja. Dalam hal ini, teori motivasi proses yang terkenal adalah: (1) Teori harapan, komponennya adalah: harapan, nilai, dan sarana. (2) Teori keadilan. Hal ini didasarkan pada semua tingkatan dan ukuran keadilan yang obyektif di lingkungan perusahaan. (3) Teori penguatan, yang didasarkan pada hubungan sebab akibat antara pelaku dan pemberian kompensasi.

Teori motivasi berprestasi McClelland. Pada teori ini dinyatakan bahwa pegawai mempunyai energi potensial yang bisa mereka gunakan tergantung pada motivasi, situasi, dan peluang yang tersedia. Kebutuhan pegawai yang dapat membangkitkan semangat kerja adalah: (1) Kebutuhan untuk berprestasi, dorongan untuk unggul dalam kaitannya dengan seperangkat standar, keinginan untuk berhasil. (2) kebutuhan akan kekuasaan: kebutuhan untuk menjadikan orang melakukan apa yang diinginkan (tanpa dipaksa) tidak bertindak seperti itu.

SDM merupakan salah satu unsur pokok atau bagian terpenting pada suatu perusahaan. Kemampuan SDM suatu perusahaan bukan hanya dilihat dari produktivitas tenaga kerjanya saja, namun juga dari segi kualitas kerja. Dalam ungkapan lain, untuk menjamin SDM yang berkualitas, diperlukan manajemen yang tepat agar dapat menghasilkan SDM yang bertalenta, mempunyai pengetahuan (*knowledge oriented human resource*) dan keterampilan (*multi-skilled human resource*) yang mampu beradaptasi dengan dinamika yang ada di lingkungan kerja. Manajemen SDM memanfaatkan berbagai alternatif cara penerapan dan pemanfaatan teori motivasi untuk mengoptimalkan sumber daya organisasi. Memotivasi penyebab tindakan. Jika perilakunya efektif, maka akan menghasilkan kinerja yang tinggi.

2.2.3 Kepuasan Kerja Sebagai Indikator Efektivitas Manajemen SDM

Kepuasan kerja pada dasarnya berbeda-beda pada setiap orang, dan perbedaan kepuasan kerja tergantung pada values yang dimiliki masing-masing pribadi, sehingga kepuasan kerja masing-masing karyawan akan berbeda-beda. Oleh karena itu, kepuasan kerja seseorang mungkin dipersepsikan berbeda oleh orang lain. Kepuasan kerja menurut Kreitner & Kinicki (2005), kepuasan kerja adalah efektivitas atau respon emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Perusahaan yang mampu menjaga kepuasan karyawannya terhadap pekerjaannya tidak akan mengalami kendala dalam mengelola sumber daya manusianya. Secara sederhana, kepuasan kerja adalah perasaan puas seseorang terhadap pekerjaannya.

Menurut Gibson dkk (1997), pengertian dari kepuasan kerja adalah sikap seorang pribadi terhadap pekerjaannya. Sikap ini muncul dari tanggapan mereka terhadap pekerjaan mereka dan ditentukan oleh tingkat hasil intrinsik dan ekstrinsik serta bagaimana pekerja memandang hasil tersebut. Perasaan mereka terhadap pekerjaannya adalah sebagai cerminan dari kepuasan kerja.

Kepuasan kerja pegawai adalah keadaan emosi pegawai terhadap pekerjaannya. Sikap positif pegawai terhadap pekerjaannya merupakan cerminan dari kepuasan kerja yang tinggi. Bila pegawai merasa puas dengan pekerjaannya, mereka akan menampilkan karakter yang baik dalam perusahaan, menghasilkan hasil positif yang memuaskan perusahaan, mengupayakan produktivitas kerja yang tinggi untuk kepentingan perusahaan, dan mencapai tujuan perusahaan.

Manajemen SDM yang efektif dapat memupuk kepuasan kerja karyawan. Dengan memperhatikan kesejahteraan karyawan, menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, dan menghargai kontribusi mereka, karyawan cenderung merasa

lebih bahagia dan lebih terlibat dengan perusahaan Anda. Secara psikologis, mereka akan puas dengan keselarasan keterampilan, kemampuan, dan harapannya dengan pekerjaan yang dihadapi. Skor kepuasan kerja pegawai yang semakin tinggi maka akan bertambah baik kinerja pegawai tersut. Dapat terjadi pula sebaliknya, bila skor kepuasan rendah maka kinerja karyawan semakin rendah pula. Dari kondisi sebagaimana telah diuraikan, dapat diperoleh suatu gambaran ringkas bahwa tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan merupakan salah satu indikator keberhasilan manajemen SDM atau departemen SDM dalam mengelola sumber daya manusia organisasi/perusahaan tempat karyawan tersebut bekerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Anatan, Lina dan Lena Ellitan. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Bisnis Modern*. Bandung: Alfabeta.
- Gitosudarmo dan Mulyono. 1999. *Prinsip dasar Manajemen*. Edisi Ketiga. Yogyakarta: BPFE
- Gibson, J. L. Dkk. (1997). *Organisasi dan Manajemen*. Jakarta; Penerbit Erlangga
- Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI)*, Daring, Pengertian Teori.
- Kreitner & Kinicki. (2005). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Lubis, Hari & Huseini, Martani, (1987). *Teori Organisasi; Suatu Pendekatan Makro*. Pusat Antar Ilmu-ilmu Sosial UI: Jakarta
- Martoyo, Susilo. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- M. Manullang, 2002, *Dasar-dasar Manajemen*, Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada
- Rahyasih, Yayah. (2016). *Pengembangan Sumber Daya Manusia* Universitas Pendidikan Indonesia. *Jurnal Penelitian Pendidikan*, 16 (1), 16-31.
- Robbins, Stephen & Judge, Timothy A. 2014. *Essensial of Organizational Behaviour*. Twelfth Edition. USA : Pearson Education.
- Stoner, James A.F.1996. *Manajemen, Jilid 2*, Jakarta, Prenhalindo.
- Siswanto, HB.Dr. 2007, *Pengantar manajemen*, Jakarta : Bumi Aksara
- Wiranto, Ig. 2005, *Dasar-dasar Ilmu Organisasi*, Yogyakarta, ANDI

BAB 3

PERENCANAAN SDM

Oleh Drs. Edi Priyono, MS
Tri Rahayu

Penentuan kuantitas dan kualitas kebutuhan sumberdaya manusia yang efektif merupakan bagian dari upaya mengimplementasikan program dan pencapaian tujuan organisasi, yang pada akhirnya perkembangan perencanaan sumberdaya manusia juga merupakan kegiatan pengumpulan data-data yang akan digunakan untuk mengevaluasi program yang sedang dilakukan. Perkembangan perencanaan sumberdaya manusia tidak terlepas dari faktor lingkungan eksternal yang berjalan sangat cepat seperti adanya era globalisasi, perubahan pada faktor demografis angkatan kerja, teknologi, dan pertumbuhan ekonomi. Perkembangan sumberdaya manusia yang demikian cepat menuntut pengambil kebijakan untuk menentukan penempatan sumberdaya yang tepat sesuai dengan tujuan atau rencana perusahaan. Organisasi akan memilih orang-orang yang ahli dalam bidangnya untuk mengisi posisi tertentu dan menduduki jabatan tertentu. Organisasi akan berusaha untuk memenuhi kebutuhan sumberdaya manusia dalam melaksanakan tugas organisasi tersebut untuk memenuhi kebutuhannya. Organisasi perlu merencanakan kebutuhan dimasa kedepan dan memutuskan darimana dan bagaimana cara mendapatkan sumberdaya manusia tersebut untuk menduduki posisi tersebut.

Untuk itu perusahaan perlu merencanakan sumberdaya manusia secara matang. Perencanaan dapat disamakan sebagai inti dari manajemen, karena perencanaan membantu ketidakpastian diwaktu mendatang. Perencanaan sumberdaya

manusia yang meliputi peran dan proses dari perencanaan sumberdaya manusia.

3.1 Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan personalia adalah suatu proses yang sistematis di mana pasokan internal dan eksternal suatu personel, diselaraskan dengan lowongan pekerjaan yang diperkirakan muncul ketersediaannya dalam organisasi pada jangka waktu yang tidak tentu.

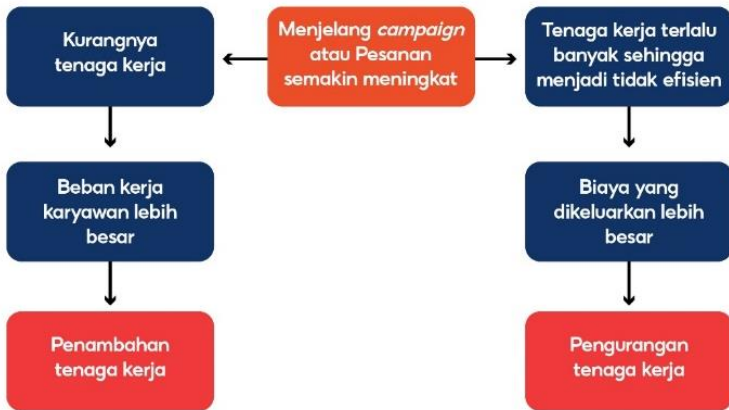
Perencanaan SDM merupakan proses untuk menilai kebutuhan dan ketersediaan dari sumber daya manusia lalu menggabungkan keduanya. Perencanaan mengidentifikasi apa keputusan yang akan dibuat ketika ketersediaan SDM meningkat dan/atau menurun, dan bagaimana hal ini diintegrasikan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan bisnis.

Peran dari perencanaan SDM dapat dijelaskan seperti berikut: Terdapat 2 strategi untuk menunjang operasional organisasi, yaitu strategi diversifikasi untuk implementasi jangka yang panjang dan strategi biaya yang rendah, strategi ini dapat digunakan untuk SDM yang menyukai kegiatan rutinitas. Dukungan subfungsi organisasi.

3.1.1 Analisis Kebutuhan dan Peramalan Tenaga Kerja

Kebutuhan tenaga kerja dapat dianalisis dan diperkirakan. Keputusan kebutuhan staf yang efektif dapat dimulai dengan perencanaan staf/karyawan. Perencanaan SDM memiliki dua buah bagian, persyaratan dan ketersediaan. Peramalan melibatkan penentuan dari: jumlah karyawan; keterampilan karyawan; dan lokasi karyawan yang dibutuhkan oleh organisasi di masa kedepan untuk mencapai tujuan organisasi. Perkiraan tersebut dapat mencerminkan berbagai faktor-faktor. Menentukan sejauh mana dari suatu perusahaan dapat memperoleh tenaga kerja dengan keterampilan yang dibutuhkan dan dimana akan didapatnya disebut peramalan ketersediaan.

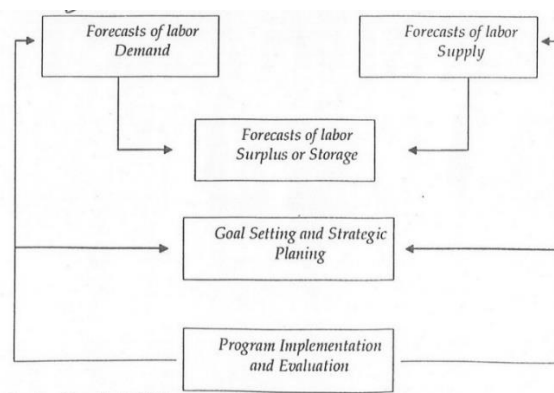
Penawaran tenaga kerja mengacu pada jumlah orang yang bersedia bekerja pada tingkat upah tertentu. Secara umum jumlah penawaran tenaga kerja diketahui oleh penduduk bekerja yang kegiatan utamanya pada minggu terakhir adalah bekerja atau mencari lowongan pekerjaan. Penawaran tenaga kerja adalah jumlah angkatan kerja yang terdiri dari populasi pekerja dan pencari kerja. Pada saat yang sama, populasi pekerja disebut permintaan tenaga kerja. Selisih dari penawaran lowongan kerja dan permintaan lowongan kerja inilah yang disebut dengan pengangguran (pencari kerja) (Elfindri dan Bachtiar, 2004).



Gambar 3. 1. Kebutuhan Pekerjaan

Permintaan kerja atau kesempatan untuk bekerja adalah lapangan kerja atau kesempatan kerja yang tersedia sebagai akibat dari suatu kegiatan perekonomian (produksi), dalam hal ini suatu lapangan kerja yang terisi dan semua lapangan kerja yang masih terbuka. Mengingat sulitnya memperoleh informasi mengenai permintaan pekerjaan yang sebenarnya, maka dalam praktiknya digunakan pendekatan dimana besarnya permintaan pekerjaan diperkirakan melalui jumlah pekerjaan yang terisi, yang tercermin dalam jumlah karyawan (karyawan). Penduduk yang bekerja disebut permintaan/kebutuhan tenaga kerja (Syahrudin, 2002).

Selain modal dan tanah, salah satu faktor yang dapat mempengaruhi permintaan untuk tenaga kerja adalah faktor produksi. Semakin banyaknya barang dan jasa yang dihasilkan maka semakin banyak pula faktor produksi yang digunakan dan *vice versa*. Permintaan tenaga kerja dapat disebut juga dengan permintaan turunan (*derived demand*), dimana kebutuhan akan tenaga kerja yang baru muncul ketika barang dan jasa dibutuhkan kembali. Proses peramalan dari SDM yang ditunjukkan pada Gambar 3.2 dapat dijelaskan sebagai berikut.



Sumber: Noe, Et all.2003

Gambar 3. 2. Proses Peramalan Sumberdaya Manusia

a. Peramalan (*Forecasting*)

Ramalan dari proses tersebut diatas adalah untuk mengantisipasi ketersediaan dan kebutuhan berbagai kualifikasi dari sumber daya manusia.

1) Membutuhkan tinjauan ke masa depan

Peramalan permintaan kuantitatif diprediksi dengan menggunakan model korelasi. Penggunaan korelasi didasarkan pada asumsi bahwa kebutuhan personel tidak dapat dipisahkan dari seluruh aktivitas organisasi. Pendekatan ini seringkali kurang tepat karena dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti perubahan lingkungan.

2) Perkiraan tenaga kerja

Hal ini dilakukan berdasarkan pengalaman dan penilaian sebelumnya. Salah satu prosedur statistik yang dapat digunakan untuk peramalan adalah matriks transisi. Prediksi statistik ini harus diselesaikan dengan menggunakan teknik Delphi. Teknik ini sama dengan teknik nominal grup, namun prediksinya tidak saling bertatap muka. Peramalan sumber daya manusia merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari kebutuhan pekerjaan.

3) Mengantisipasi kelebihan atau kekurangan sumber daya manusia

Selisih antara total kebutuhan tenaga kerja dan penawaran saat ini merupakan permintaan bersih yang harus dipenuhi melalui perekrutan tenaga kerja. Menyediakan staf yang memenuhi standar prestasi kerja memungkinkan perusahaan untuk menargetkan jumlah total karyawan yang dibutuhkan perusahaan. Persyaratan bersih karyawan berkaitan dengan pengalaman, usia, jenis kelamin, perkiraan jumlah pensiun, redundansi, dan transisi tenaga kerja yang diinginkan.

b. Tetapkan Tujuan

Diperlukan suatu tujuan untuk memfokuskan dan/atau mengevaluasi upaya mengatasi kelebihan atau kekurangan sumber daya manusia. Tujuan tersebut antara lain harus mencakup apa yang telah dilakukan terhadap sumber daya manusia (program) dan jangka waktu realisasi tujuan tersebut.

3.1.2 Strategi Perencanaan Personalia

Langkah ini menentukan metode yang digunakan untuk mengatasi kekurangan dan kelebihan tenaga kerja. Metode yang digunakan dapat mempengaruhi hasil perusahaan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Hal lain yang perlu dipertimbangkan adalah dampak strategi terhadap sumber daya manusia saat ini.

Tabel 3.1 dan 3.2 menjelaskan pilihan-pilihan strategis yang diambil untuk mengurangi kelebihan dan kekurangan tenaga kerja.

Tabel 3. 1. Pilihan strategis untuk mengurangi kelebihan sumber daya manusia

Option	Speed	Human Suffering
1. Down sizing	Fast	High
2. Pengurangan gaji	Fast	High
3. Demosi Fast High	Fast	High
4. Transfer Fast Moderate	Fast	Moderate
5. Pembagian pekerjaan	Fast	Moderate
6. Pemberhentian	Slow	Low
7. Natural attrition Low	Slow	Low
8. Pelatihan Slow Low	Slow	Low

Sumber: Noe,et. a11.2003

Tabel 3. 2. Pilihan Untuk Mengurangi Kekurangan Sumberdaya Manusia

Option	Speed	Revocalibility
1. Overtime	Fast	High
2. Temporary Employess	Fast	High
3. Outsourcing	Fast	High
4. Retrained Transfer	Slow	Moderate
5. Turnover Reduction	Slow	Low
6. New External Hires	Slow	Low
7. Technological Innovation	Slow	Low

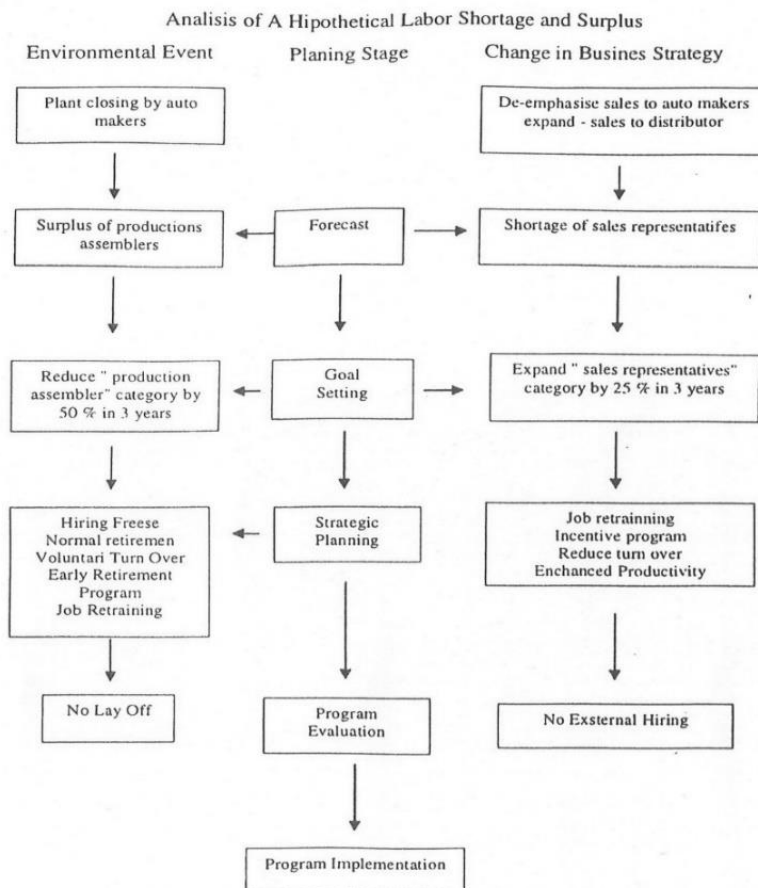
Sumber: Noe,et. al1.2003

a. Implementasi Program

Setelah perencanaan strategis, langkah selanjutnya adalah implementasi program. Pada tahap ini harus jelas siapa yang bertanggung jawab melaksanakan program dan kewenangan apa yang dimilikinya. Jika program ternyata tidak efektif, beberapa tindakan harus segera diambil untuk meningkatkan efektivitas tujuan yang telah ditetapkan.

b. Evaluasi program

Tujuan utama tahap ini adalah untuk memastikan bahwa rencana tersebut dilaksanakan dengan baik. Tahap evaluasi juga berguna untuk mengidentifikasi hal-hal yang mungkin tidak berjalan sebagaimana mestinya. Padahal, proses evaluasi sudah dimulai ketika ramalan dibuat. Evaluasi juga dapat dilakukan pada saat program berlangsung atau pada akhir program. Secara sistematis, langkah analisis mengatasi kekurangan dan kelebihan staf dapat digambarkan pada Gambar 3.3 sebagai berikut.



Gambar 3. 3. Analisis untuk mengatasi kekurangan dan kelebihan personel

Hasil perencanaan personalia menjadi sumber informasi bagi organisasi dalam melaksanakan program pegawai baru sesuai kebutuhan organisasi. Bagian SDM mempunyai tanggung jawab penuh terhadap program-program yang diselenggarakan untuk mendukung pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

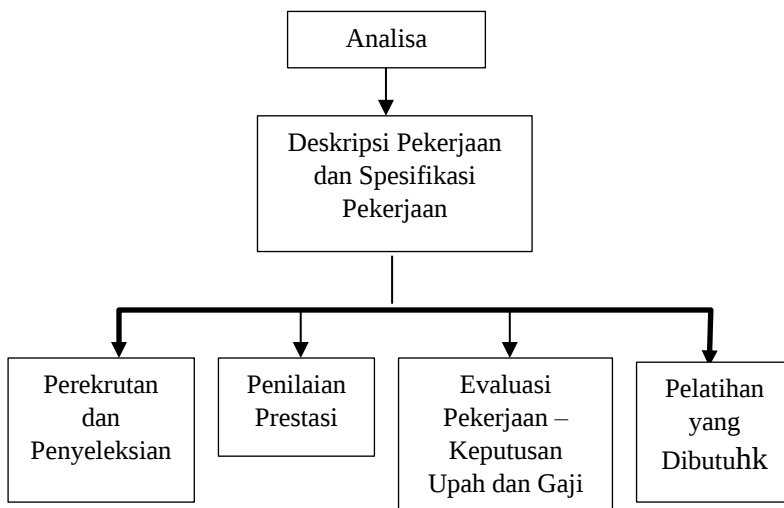
3.2 Job Analisis dan Desain Pekerjaan

3.2.1 Proses analisis pekerjaan dan dampaknya terhadap perencanaan pekerjaan

Menurut Dessler (2011), analisis pekerjaan adalah proses penentuan tanggung jawab posisi perusahaan dan karakteristik orang yang bekerja pada posisi tersebut. Sedangkan Kaswan (2012) mendefinisikan analisis pekerjaan sebagai suatu proses pengumpulan dan analisis informasi terkait pekerjaan secara sistematis, yang meliputi: (1) tugas, yang merupakan elemen dasar pekerjaan sebagai langkah-langkah yang logis dan perlu untuk menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan. (2) tugas yang terdiri dari satu atau lebih tugas yang mewakili aktivitas signifikan yang dilakukan dalam pekerjaan; dan (3) tanggung jawab, yaitu satu atau lebih tanggung jawab yang menjelaskan dan menjelaskan tujuan atau alasan utama dilakukannya pekerjaan. Analisis pekerjaan berarti proses memperoleh informasi rinci tentang berbagai pekerjaan. Masyarakat atau organisasi harus memiliki informasi rinci tentang persyaratan pekerjaan yang berbeda (melalui analisis pekerjaan) dan memastikan bahwa persyaratan pekerjaan yang berbeda dan keterampilan individu yang berbeda dapat disesuaikan (melalui seleksi) (Noe et al., 2010).

Menurut Nawawi (2011), analisis jabatan adalah proses pengumpulan informasi mengenai setiap posisi/tugas yang berguna dalam mencapai tujuan bisnis perusahaan. Analisis pekerjaan sendiri dilakukan untuk mengetahui fungsi-fungsi penting pekerjaan, yaitu tingginya tingkat spesialisasi yang diperlukan untuk pekerjaan itu, yang harus dipenuhi oleh pegawai yang melaksanakannya, dengan menggunakan prosedur yang sistematis. Ivancevich et al (2005) menyatakan bahwa analisis pekerjaan adalah deskripsi tentang bagaimana suatu tugas berbeda dari yang lain dalam hal kebutuhan, aktivitas, dan keterampilan yang dibutuhkan.

Menurut Dessler (2011), analisis pekerjaan memberikan informasi yang digunakan untuk membuat deskripsi pekerjaan (daftar pekerjaan) dan deskripsi pekerjaan (tipe orang yang harus dipekerjakan) dan deskripsi pekerjaan (tipe orang yang harus digunakan). dirancang untuk dipekerjakan untuk pekerjaan ini). Tujuan dan kegunaan analisis tugas manajemen SDM dapat dilihat pada Gambar 3.4 berikut:



Gambar 3. 4. Kegunaan dari Informasi Analisa Pekerjaan
Sumber: Dessler (2011)

Berdasarkan gambar 3.4. Maksud dan tujuan analisis jabatan tersebut di atas adalah sebagai berikut:

a. Perekrutan dan Seleksi

Analisis pekerjaan memberikan informasi tentang persyaratan pekerjaan dan kualitas manusia yang diperlukan untuk melaksanakan tugas pekerjaan tersebut. Informasi ini berbentuk deskripsi dan spesifikasi pekerjaan, yang digunakan untuk membantu manajemen menentukan orang-orang yang akan direkrut dan dipekerjakan.

b. Evaluasi kinerja

Evaluasi kinerja dilakukan dengan cara membandingkan hasil kerja setiap pegawai dengan standar kinerja perusahaan. Manajer menggunakan analisis pekerjaan untuk menentukan pekerjaan dan standar kerja.

c. Kompensasi

Data analisis pekerjaan sangat penting untuk menilai nilai setiap pekerjaan dan kompensasi yang sesuai. Kompensasi (gaji/imbalan) biasanya bergantung pada keterampilan dan tingkat pendidikan yang diperlukan untuk pekerjaan tersebut, bahaya dan keamanan pekerjaan, serta tingkat tanggung jawab yang diharapkan oleh kelompok. Analisis pekerjaan memberikan informasi untuk menentukan nilai relatif setiap pekerjaan dan kemudian menentukan kelompok yang sesuai

d. Pelatihan

Uraian pekerjaan harus dapat menggambarkan kegiatan, keterampilan dan pelatihan yang diperlukan untuk pekerjaan itu. Menurut Hasibuan (2009), tahapan dari analisis jabatan adalah sebagai berikut:

Menurut Hasibuan (2009) langkah-langkah analisa pekerjaan sebagai berikut:

a. Menentukan Penggunaan

Hasil Data Analisis Jabatan Artinya analisis harus mengetahui dengan jelas untuk apa data hasil analisis jabatan tersebut akan digunakan.

b. Kumpulkan informasi latar belakang

Ini berarti bahwa analisis harus mengumpulkan dan memverifikasi data dan meninjau informasi latar belakang seperti bagan organisasi, diagram proses, dan deskripsi pekerjaan.

- c. Muwakal (orang yang dapat dipercaya) dipilih sebagai posisi yang akan dianalisis.

Artinya analisis harus memilih beberapa muwakal untuk dianalisis. Hal ini berguna untuk menghemat biaya dan waktu ketika analisis banyak.

- d. Pengumpulan Data

Analisis Pekerjaan Artinya analisis kemudian melakukan analisis pekerjaan sebenarnya dengan mengumpulkan data tentang tugas pekerjaan karyawan.

- e. Meninjau informasi dengan pemangku kepentingan

Artinya analisis pekerjaan memberikan informasi tentang sifat dan fungsi pekerjaan. Informasi tersebut harus diverifikasi oleh karyawan yang melakukan pekerjaan dan atasan karyawan tersebut.

- f. Menyusun uraian tugas

Artinya analisis kepegawaian menyiapkan uraian tugas, uraian tugas, dan evaluasi pekerjaan.

- g. Mengantisipasi atau mempertimbangkan perkembangan usaha, yaitu analisis harus mampu memperhitungkan dan mengantisipasi perkembangan uraian tugas, uraian tugas, apakah perlu untuk memperkaya, memperluas dan menyederhanakan pekerjaan di perusahaan di masa yang akan datang. Hal ini berguna mengingat bakat karyawan serta perkembangan dan inovasi teknologi yang terjadi seiring berjalannya waktu.

Menurut Desler (2010), ada empat cara pengumpulan data yang paling populer untuk analisis pekerjaan kualitatif, yaitu wawancara, kuesioner, observasi, jurnal atau buku harian. Semua ini memberikan informasi realistis tentang apa yang sebenarnya dilakukan pekerja. Manajer menggunakan metode ini untuk mengembangkan deskripsi pekerjaan dan deskripsi pekerjaan.

a. Wawancara

Wawancara adalah cara yang populer untuk mendapatkan informasi tentang hubungan kerja, wawancara juga dapat bervariasi dari tidak terstruktur hingga sangat terstruktur. Kelebihan metode wawancara adalah cara yang sangat sederhana dan cepat dalam mengumpulkan informasi, bahkan informasi yang mungkin tidak pernah muncul secara tertulis. Keterampilan pewawancara memegang peranan penting dalam memperoleh informasi yang lengkap.

b. Angket

Cara lain untuk memperoleh data analisis pekerjaan adalah dengan meminta karyawan mengisi kuesioner yang menjelaskan pekerjaan mereka, tugas dan tanggung jawab terkait. Keuntungan kuesioner adalah cara yang cepat dan efisien untuk memperoleh informasi dari sejumlah besar karyawan. Namun kuesioner juga mempunyai kelemahan, yaitu mengembangkan pertanyaan dalam kuesioner dan melakukan tes (mungkin untuk memastikan bahwa karyawan memahami pertanyaannya) bisa mahal dan memakan waktu.

c. Observasi

Pengamatan langsung sangat berguna bila pekerjaan utamanya terdiri dari mengamati aktivitas fisik. Observasi tidak terlalu penting jika pekerjaan tersebut memerlukan banyak aktivitas mental. Juga tidak cocok bagi karyawan yang hanya bekerja ketika ada pekerjaan penting yang harus diselesaikan

d. Buku Harian Pilihan lainnya adalah meminta karyawan membuat catatan harian tentang apa yang mereka lakukan sepanjang hari. Untuk setiap aktivitas yang dilakukan, karyawan menuliskannya dalam buku harian. Hal ini memberikan gambaran pekerjaan yang utuh, terutama pada

saat melakukan percakapan selanjutnya antara karyawan dan atasan.

Setelah analisis pekerjaan yang cermat dilakukan dan deskripsi serta spesifikasi pekerjaan yang berkualitas tersedia, organisasi dapat menggunakan informasi ini untuk merancang tugas. Gomez et al (2001) desain pekerjaan adalah proses pengorganisasian pekerjaan ke dalam tugas-tugas yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu tugas tertentu (Kaswan, 2012). Menurut Noe dkk (2010), perencanaan kerja adalah suatu proses yang mendefinisikan bagaimana pekerjaan dilakukan dan tugas apa yang diperlukan dalam pekerjaan. Untuk merancang suatu pekerjaan secara efektif, seseorang harus benar-benar memahami pekerjaan tersebut, sebagai pekerjaan yang sudah ada melalui analisis tugas dan memasukkannya ke dalam proses alur kerja unit kerja yang lebih besar (analisis alur kerja). Namun menurut Ivancevich dkk (2005), desain pekerjaan adalah suatu proses di mana supervisor memutuskan konten pekerjaan dan wewenang individu, yang terkait dengan fase pertama di mana manajemen menciptakan pekerjaan dengan mendefinisikan tugas dan tanggung jawabnya.

Tujuan perencanaan kerja adalah untuk menentukan isi, metode dan hubungan berbagai pekerjaan sehingga memenuhi persyaratan organisasi dan kepentingan pribadi pengusaha. Desain karya Armstrong (2003) mempunyai beberapa tujuan (Kaswan, 2012):

- a. Untuk memenuhi persyaratan organisasi mengenai efisiensi operasional, produktivitas dan kualitas layanan.
- b. Memenuhi persyaratan organisasi akan fleksibilitas dan kemampuan menerapkan proses kerja horizontal, secara hierarkis dan individual.
- c. Memenuhi kebutuhan berdasarkan minat, tantangan dan prestasi.
- d. Memastikan bahwa tanggung jawab tim dibagi dengan cara yang meningkatkan kerja tim dan efektivitas tim.

- e. Menghubungkan kebutuhan individu karyawan dengan kebutuhan organisasi.

3.2.2 Hubungan antara desain pekerjaan dan kinerja karyawan

Dalam merencanakan pekerjaan yang dilakukan perusahaan dengan baik dan benar, harus diperhatikan berbagai persyaratan, yaitu: Unsur organisasi, unsur lingkungan, dan unsur perilaku.

Pada saat yang sama, manajemen kinerja adalah proses berorientasi pada tujuan yang bertujuan untuk memastikan bahwa proses organisasi ada untuk memaksimalkan produktivitas karyawan, tim, dan pada akhirnya organisasi. Setiap fungsi SDM terlibat dalam manajemen kinerja, dan pelatihan dan penilaian kinerja memainkan peran penting dalam proses tersebut. Meskipun penilaian kinerja dilakukan setahun sekali, manajemen kinerja merupakan proses yang dinamis, berkesinambungan, dan berkelanjutan.

Penilaian kinerja adalah sistem formal untuk mengevaluasi kinerja individu atau tim. Penilaian kinerja merupakan faktor penting dalam keberhasilan manajemen kinerja. Meskipun penilaian kinerja tim merupakan hal yang penting dalam sebuah organisasi seiring dengan keberadaan tim, namun fokus penilaian kinerja pada sebagian besar perusahaan masih tertuju pada individu karyawan. Selain penekanan ini, sistem evaluasi yang efektif mengevaluasi kinerja dan memulai rencana, sasaran, dan sasaran pembangunan.

Pembahasan sumber daya manusia tidak lepas dari permasalahan kinerja pegawai. Menurut Moeheriono (2012:95), efektivitas adalah gambaran tingkat pencapaian pelaksanaan program aksi atau kebijakan yang digariskan oleh perencanaan strategis organisasi dalam pelaksanaan tujuan, sasaran, visi dan misi organisasi. Tentu saja, kinerja pegawai yang baik dapat mendorong cepat tercapainya tujuan organisasi dan sebaliknya.

Menurut Mangkunegara (2009:67), “prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai pegawai secara kualitatif dan kuantitatif dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Gaol (2014:589) mendefinisikan bahwa “kinerja adalah istilah umum yang diterapkan pada sebagian atau seluruh aktivitas atau aktivitas suatu organisasi selama periode waktu tertentu, mengacu pada beberapa standar seperti biaya masa lalu atau yang diproyeksikan berdasarkan kinerja, tanggung jawab, manajemen, tanggapan atau akuntabilitas, dan seterusnya.” Kinerja yang baik dari seorang karyawan selalu memberikan dampak positif. Informasi penilaian kinerja juga biasa digunakan untuk menginformasikan pengambilan keputusan di beberapa bidang hubungan internal karyawan, termasuk promosi, demosi, PHK, PHK, dan mutasi.

Kaitan antara analisis pekerjaan dan desain pekerjaan adalah keinginan dan kemampuan seseorang tidak cukup efektif untuk melakukan pekerjaan tersebut. Sebelum melakukan seleksi karyawan, perusahaan menentukan kebutuhan personel baik secara kualitatif maupun kuantitatif. Melakukan seleksi merupakan salah satu bagian terpenting dalam manajemen personalia, terutama dalam perolehan karyawan baru, karena dari seleksi tersebut akan dihasilkan personel yang kuantitas dan kualitasnya sesuai dengan kebutuhan perusahaan sehingga menjamin kelancaran operasional. tugas atau fungsi yang diberikan. Untuk mendapatkan pegawai yang sesuai ekspektasi, perusahaan harus melakukan rekrutmen dengan baik agar calon pegawai dapat berkinerja baik.

Analisis pekerjaan adalah informasi tertulis tentang pekerjaan apa yang perlu dilakukan dalam suatu perusahaan untuk mencapai tujuannya. Keuntungan analisis pekerjaan adalah memberikan informasi tentang tugas pekerjaan, standar kerja, konteks kerja, kebutuhan karyawan, perilaku manusia dan alat yang digunakan. Dengan bantuan analisis pekerjaan, ditentukan jenis pekerjaan, bagaimana pekerjaan itu dilakukan

dan siapa orang yang tepat untuk melakukan pekerjaan itu. Maka analisis jabatan diperlukan sebagai analisis jabatan. Pada saat yang sama, uraian tugas atau rencana kerja adalah pernyataan yang menjelaskan tanggung jawab, kondisi kerja, dan aspek lain dari suatu pekerjaan tertentu. Spesifikasi pekerjaan merupakan profil karakteristik manusia yang diperlukan untuk melaksanakan suatu pekerjaan sesuai dengan standar prestasi kerja, yaitu menjadi fokus usaha pegawai dan kriteria pengukuran keberhasilan pekerjaan.

Misalnya PT. Chandra Elc yang merupakan perusahaan retail elektronik seperti Sanyo, Modena, Samsung, LG, ACER, Sony, Sanken, Sharp, Philips, Uchida, Akira, Electrolux, Axio dan lain sebagainya, didirikan pada tahun 1985 dan terus beroperasi. berupaya meningkatkan kinerja karyawan dengan menerapkan analisis pekerjaan dan desain pekerjaan untuk mencapai tujuan perusahaan. Sebagai perusahaan retail elektronik yang membuka counter atau toko, sebagian besar karyawan PT. Chandra Elc bekerja di bagian penjualan atau bekerja sebagai SPM atau SPG. Selain menetapkan tujuan pada setiap bagian penjualan, perusahaan juga harus melaksanakan analisis pekerjaan dan perencanaan pekerjaan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk melakukan penelitian lebih lanjut mengenai pelaksanaan analisis pekerjaan dan perencanaan pekerjaan oleh PT. Chandra Elc. Hasil penelitian yang diperoleh nantinya dapat digunakan di perusahaan untuk melengkapi deskripsi pekerjaan dan deskripsi pekerjaan yang digunakan saat ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Amstrong, Michael. 2003. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta. Gramedia.
- Dessler, Gary. 2011. Manajemen Sumber Daya Manusia. Penerbit Indeks. Jakarta.
- Elfindri dan Bachtiar, 2004. Ekonomi Ketenagakerjaan, Padang. Andalas University Press.
- Gaol, Jummy. 2014. Human Capital Manajemen Sumber Daya Manusia. PT. Gramedia Widiasarana Indonesia. Jakarta.
- Gomez. 2001. Manajemen Sumber Daya Manusia. Andi Offset. Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu. 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi. Cetakan ketiga belas. Jakarta: Bina Aksara.
- Ivancevich, et al. 2005. Organizational Behavior and Management. McGraw-Hill.
- Kaswan. 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Pertama. Yokyakarta. Graha Ilmu.
- Mangkunegara, Anwar, P. 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Moeheriono. 2012. Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi. RajaGrafindo. Jakarta.
- Nawawi, Hadari. 2011. Manajemen Sumber Daya Manusia. Gadjah Mada. Yogyakarta.
- Noe. 2003. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta. PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Syahrudin, 2002. Empat Isu Ketenagakerjaan Dalam Pengembangan Mutu Sumber Daya Manusia Menyongsong Pembangunan Jangka Panjang Tahap Kedua. Pidato Pengukuhan Guru Besar Ilmu Ekonomi Fakultas Ekonomi Universitas Andalas. Padang. Tidak diterbitkan.

BAB 4

PENERIMAAN DAN INTEGRASI KARYAWAN BARU

Oleh Hidup Marsudi, S.E, M.Si, MM

4.1 Pendahuluan

Sumber daya manusia merupakan aset utama perusahaan dalam meningkatkan kapasitas bisnisnya, untuk itu diperlukan studi yang mendalam dalam upaya mendapatkan sumberdaya manusia yang memenuhi jumlah dan kualitas yang memadai. Berbagai metode analisis dilakukan untuk mendapatkan karyawan yang sesuai jumlah dan kualitas yang dikehendaki diantaranya menggunakan *Full Time Equifalen* (FTE) Muhardiansyah, Widharto:2018), *Workload Indicator of Staffing Need* (WISN) (Kusuma, Prayitno: 2021) Metode setara penuh waktu dan Analisis angkatan Kerja (Febrian :2021)

Setelah selesai studi analisis kebutuhan tenaga kerja , maka jumlah, kualifikasi dan spesifikasi yang dibutuhkan sudah `dapat ditentukan, namun pemenuhan kebutuhan sumberdaya manusia dihadapkan pada persoalan pasar tenaga kerja yaitu penawaran dan permintaan tenaga kerja dan ketersediaan kualifikasi dan spesifikasi yang dibutuhkan.

Secara kuantitatif penawaran tenaga kerja melebihi jumlah kesempatan kerja yang tersedia, sehingga untuk mendapatkan karyawan baru bagi suatu entitas bisnis harus melakukan rekrutasi karyawan baru dengan cara memilih melalui proses seleksi. Sumber tenaga kerja baru dapat diperoleh dari internal melalui promosi, mutase dan demosi maupun dari eksternal melalui test seleksi rekrutasi. Setelah proses rekrutasi selesai

perlu di evaluasi keberhasilan proses rekrutasi tersebut. Penilaian peserta dapat menggunakan pendekatan pseudosciences, test akademik baik pengetahuan, sikap dan perilaku maupun test psikologi. Kegiatan manajemen SDM berkaitan dengan rekrutasi dan integrase karyawan baru menyangkut tiga kegiatan yaitu rekrutasi, seleksi dan onboarding dan integrasi.

4.2 Rekrutasi

Rekrutasi merupakan unsur penting dalam proses manajemen sumberdaya manusia, dalam rangka upaya menghadapi banyaknya kebutuhan dan yang harus disiapkan sesuai dengan persyaratan, kualifikasi dan spesifikasi yang dibutuhkan perusahaan untuk menyelesaikan penugasan pekerjaan yang sudah disiapkan sebagaimana telah disiapkan pada proses rekrutasi. Keberhasilan rekrutasi karyawan merupakan factor yang ikut menentukan keberhasilan pencapaian tujuan perusahaan. yang Keberhasilan rekrutasi merupakan bentuk kemampuan manajemen SDM dalam menjawab pemenuhan kebutuhan perusahaan akan tersedianya karyawan untuk memenuhi kebutuhan penugasan yang sudah disiapkan perusahaan. Pada saat tertentu setiap perusahaan ada permintaan sumberdaya manusia berkualitas dalam rangka menghadapi perputaran tenaga kerja oleh berbagai sebab, ada yang memasuki usia pensiun maupun keluar dan pindah profesi maupun pekerjaan lain di organisasi lain pula.

Perusahaan terbiasa dihadapkan pada masalah ketersediaan sumber daya manusia yang kurang sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam rangka memenuhi tenaga kerja baru yang sesuai dengan posisi yang ada. Pemasangan peluang kesempatan kerja di berbagai saluran informasi baik media cetak, elektronik maupun media sosial merupakan jalan keluar untuk mengatasi masalah yang dihadapi manajemen sumberdaya

manusia sebagai upaya proses rekrutasi sumber daya manusia. Rekrutasi sumberdaya manusia merupakan suatu yang tidak mudah karena harus sesuai dengan standar kualifikasi dan spesifikasi yang dikehendaki, maka perlu penilaian secara kusus terhadap pelamar yang sudah mendaftar.

Permasalahan lain dalam proses rekrutmen mencakup jumlah orang yang melamar posisi terbuka, jenis orang yang mempunyai kesempatan untuk melamar dan menerima berbagai posisi yang ditawarkan, pelamar yang memenuhi kualifikasi, dan perekrutan pelamar, serta tingginya biaya seleksi. proses. hingga kualifikasi yang diinginkan., Metode rekrutmen yang dipilih akan mempengaruhi jumlah pelamar.

Proses rekrutmen yang tepat merupakan awal dalam mengelola sumber dayamanusia (SDM) berkualitas, Pengertian rekrutmen secara umum adalah proses pelacakan, mendapatkan, dan mendorong pelamar-pelamar kerja yang memenuhi standar syarat untuk diterima sebagai pekerja dalam organisasi perusahaan. Proses rekrutmen diawali dengan pencarian pelamar dan diakhiri dengan penyerahan lamaran oleh pelamar. Proses pencarian ini dilakukan melalui berbagai media, jaringan, dan sumber-sumber tenaga kerja baik lembaga pendidikan, pelatihan maupun perusahaan penyalur tenaga kerja. asil dari proses rekrutmen adalah kumpulan kandidat yang tersedia untuk diseleksi (Werther & Davis 1996).

Sumber dan metode rekrutmen: Sumber rekrutmen adalah tempat berkumpulnya kandidat yang memenuhi syarat, seperti universitas dan perusahaan pesaing. Metode rekrutmen adalah cara khusus yang digunakan untuk menarik calon karyawan ke suatu perusahaan, seperti rekrutmen online.

Ada dua pendekatan yang biasa dilakukan pada proses rekrutasi karyawan (Sukmawati, 2015), antara lain :

- a. Pendekatan Tertutup yaitu menarik kandidat berdasarkan informasi sederhana untuk kalangan terbatas. Hal ini yang

menjadikan sebab Peluang bagi perusahaan untuk merekrut karyawan yang lebih baik lebih terbatas karena pada saat proses seleksi, jumlah calon yang masuk relatif sedikit.

- b. Pendekatan Terbuka yaitu penarikan pelamar memberikan informasikan kesempatan formasi kerja kepada kalayak secara terbuka di kepada masyarakat melakukan pemasangan publikasi di berbagai media dan jaringan berbagai lembaga, dengan ini diharapkan agar pesan lowongan formasi kesempatan kerja dapat tersebar nsecara terbuka kepada masyarakat umum dan jumlah kandidat yang masuk keperusahaan lebih banyak maka peluang manajemen menyeleksi memilih pelamar yang mendaftar lebih banyak pula.

Dari dua pendekatan diatas, maka dapat kita tentukan sumber dan pendekatan rekrutasi. Sumber rekrutasi adalah lokasi calon-calon pelamar sesuai standar kualifikasi dan spesifikasi tersedia, baik secara internal dari dalam perusahaan maupun eksternal (Risnawsati dkk, 2021), dari dalam perusahaan meliputi promosi, transfer dan penarikan kembali , dari eksternal misalnya universitas dan pesaing bisnis (Schuler & Jackson 2006).

- a. Sumber Internal (Risnawsati dkk, 2021)

Yaitu merekrut karyawan yang berasal dari perusahaan, dengan cara ini perusahaan mencari karyawan yang ada di dalam perusahaan untuk ditempatkan pada posisi tertentu. Sumber dan metode rekrutmen internal (Schuler & Jackson 2006) Sumber internal (informasi dari perusahaan):

1. Peningkatan Karir
2. Pemindahan Karir
3. Pengambilan Kembali

Sumber internal ini meliputi:

1. Promosi jabatan

Lebih dikenal dengan promosi dari dalam, peningkatan jabatan dilakukan dengan cara meningkatkan jenjang jabatan dari jabatan sebelumnya ke jabatan yang lebih tinggi. Kenaikan jabatan ini didasarkan pada evaluasi terhadap prestasi kerja pegawai dan lamanya bekerja pada bagian tersebut. Perekrutan dengan cara ini merupakan upaya untuk mengembangkan karir dan secara berkala maju serta naik level pekerjaan yang sama.

Keuntungan dari promosi ini adalah :

- a) Terdapat persaingan yang sehat antar karyawan;
- b) Loyalitas karyawan terhadap perusahaan dapat meningkat;
- c) Efisiensi dapat meningkat.

2. Perputaran dan Perubahan posisi

Perputaran dan perubahan posisi ini dilakukan untuk menyegarkan suasana kerja dan mengurangi rasa bosan dalam bekerja. Perputaran dan dan pperubahan jabatan atas kesepakatan atasan atau kepala departemen. Rotasi Perputaran dan perubahan posisi dan mutasi bermanfaat bagi mengembangkan tenaga kerja yang berpendidikan serta pemahaman terhadap bisnis yang menyeluruh dan wawasan bisnis yang lengkap, sehingga memungkinkan kemajuan di masa depan. Tinjauan supervisor terhadap faktor keterampilan karyawan yang relevan serta fungsi dan pekerjaan di lokasi terkini.

Faktor paling menghambat kemajuan bisnis karena:

- a) Berkurangnya gagasan yang masuk ke dalam bisnis;
- b) Kemungkinan terpaksa melakukan promosi;
- c) Kecenderungan mempertahankan kebijakan, terutama penarikan personel kebijakan;
- d) Pegawai juga harus mencari dari luar; dan
- e) Dapat membuat pegawai tidak bahagia jika tidak obyektif.

Metode rekrutmen internal (Mondy 2008) :

- 1. Pemberitahuan jabatan yang lowong (posting pekerjaan): Tata cara pemberitahuan kepada pegawai mengenai adanya jabatan yang lowong.
- 2. Lamaran (Tender): Prosedur yang memperbolehkan karyawan yang memenuhi persyaratan lamaran untuk melamar posisi yang diiklankan.
- 3. Nomor Referensi Karyawan: Karyawan secara aktif mengundang teman dan calon kolega untuk melamar.

b. Sumber Eksternal

Sangat penting untuk mempertimbangkan apa yang disebut sebagai "pasar tenaga kerja". "Pasar tenaga kerja" adalah tempat di mana kekuatan suplay, orang yang mencari pekerjaan, dan perusahaan yang mencari tenaga kerja bertemu dan berdampak pada harga tenaga kerja. Faktor-faktor berikut harus dipertimbangkan saat memutuskan untuk melepaskan karyawan dari perusahaan:

- 1. Keterampilan yang tersedia;
- 2. Kondisi ekonomi;
- 3. Keengganan bisnis; dan
- 4. Keterbatasan pasar tenaga kerja.

Rekrutasi dapat diperoleh dari berbagai sumber, penyedia rekrutan dari luar (Mondy 2008):

1. SMU dan SMK.
2. Pendidikan Tinggi Vokasi dan Pendidikan Tinggi Akademis.
3. Competitor pada labour market.
4. Eks tenaga kerja.
5. Employer.
6. Pebisnis.

Rekrutasi eksternal yaitu melakukan perekrutan keluar lingkungan bisnis sendiri, ketika kebutuhan tenaga kerja dipenuhi dengan cara (Risnawsati dkk, 2021):

1. Bagi yang mengajukan lamaran secara online
Perekrutan dari luar perusahaan dilakukan apabila manajer divisi membutuhkan karyawan baru. Untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan melakukan seleksi terhadap lamaran yang masuk secara online melalui WEB perusahaan.
2. Rekomendasi dari karyawan
Karyawan yang dipercaya dapat memberikan rekomendasi pelamar kepada manajer HRD sesuai posisi kesempatan kerja yang dibutuhkan.
3. Periklanan
Iklan kesempatan kerja karyawan yang dipublikasi pada berbagai media.
4. Lembaga pendidikan dan pelatihan
Penarikan karyawan melalui lembaga pendidikan dan pelatihan seperti perguruan tinggi, sekolah-sekolah lembaga kursus.

Karyawan dari luar juga ada 2 (dua) kategori yaitu:

- a. mendasarkan kegiatan pencarian kerja ;
 1. Orang yang baru pertama kali mencari pekerjaan ;

2. Orang yang sudah bekerja tetapi tidak puas dengan pekerjaannya ;
 3. Diburu dari perusahaan lain/merebut; dan
 4. Orang-orang berikut ini adalah bekerja Namun sedang tidak bekerja, saat ini menganggur.
- b. mendasarkan cara/metode rekrutmen
1. Melalui periklanan.
 - a) Melalui surat kabar, media cetak, media elektronik, dan media sosial.
 - b) Melalui iklan Ada dua variasi dalam perekrutan tenaga kerja, meliputi:
 - 1) Pengiklanan khusus
 - (a) Nama-nama usaha yang memerlukan tenaga kerja berikut ini.
 - (b) Tujuannya adalah untuk menghindari jumlah pemohon yang berlebihan dan akibat negatifnya.
 - (c) Mahasiswa hanya diwajibkan mengajukan lamaran ke lokasi tertentu.
 - 2) Periklanan umum
 2. Kantor penempatan karyawan
 - a) Kantor kementrian tenaga kerja/Disnaker.
 - b) Jasa perekrutan dan Penempatan karyawan.
 3. Referensi tenaga kerja yang masih aktif.
 - a) Keunggulan:
 - 1) Dalam semangat kepercayaan, pegawai yang memberikan rekomendasi terlebih dahulu dilakukan "*screening*" untuk menjamin terciptanya ikatan moral antara pemberi rekomendasi dan penerima rekomendasi.
 - 2) Informasi tentang tenaga kerja baru yang di rekomendasi dapat diperoleh perusahaan secara lengkap dengan
 - b) Keburukannya:
 - 1) Hasil atau keluarnya pencalonan ini tidak serta merta berarti pegawai yang dicalonkan harus memenuhi persyaratan.

- 2) Potensi terjadinya “klik sistem” yang mempengaruhi konsistensi kerja.
4. Sekolah, Universitas, dan Lembaga Kursus.
5. Surat lamaran yang diterima sewaktu-waktu.
6. Hubungan keluarga.
 - a) Tidak menjamin kecakapan pemberian jabatan berdasar hubungan darah.
 - b) Sering terjadi pada perusahaan keluarga.
7. Outsourcing.
Untuk menyesuaikan fluktuasi jangka pendek .
8. Organisasi perburuhan

Maksud rekrutasi dari luar (Mondy 2008):

- a. Penempatan posisi-posisi dasar (*entry-level*).
- b. Memperoleh kecakapan yang sebelumnya tidak dikuasai para pegawai yang disiapkan sekarang.
- c. Menerima pegawai-pegawai yang memiliki beragam pengalaman tidak sama untuk diberikan berbagai gagasan baru.

Pendekatan rekrutasi dari luar (Werther & Davis 1996, Schuler & Jackson 2006):

- a. Kandidat berkunjung (*walk-ins*) dan berkas ajuan penawaran pegawai diterima (*write-ins*).
- b. Akseptasi Pegawai.
- c. Periklanan.
- d. Badan Ketenagakerjaan Sumberdaya Manusia.
- e. Sekolah, lembaga kursus/pelatihan, perguruan tinggi .
- f. Organisasi Profesi/Perburuhan.
- g. Open Day/Job Fair Jam.
- h. Online/daring.
- i. Merger dan Akuisisi j.
- j. Rekrutmen Luar Negeri .

Metode rekrutasi diatas dapat dilakukan secara online:

- a. Perekrutasi online (*online recruiter*): personal yang tugas utamanya melakukan proses rekrutmen melalui internet juga dikenal sebagai perekrut siber.

- b. Pameran Kerja Virtual: Suatu metode rekrutmen online yang digunakan oleh pemberi kerja atau sekelompok pemberi kerja untuk menarik pelamar dalam jumlah besar.
- c. Situs web karier perusahaan: Dapat diakses dari beranda perusahaan, situs web pekerjaan menampilkan daftar posisi terbuka dalam perusahaan dan memudahkan pelamar untuk melamar posisi khusus.
- d. Weblog (blog).
- e. Situs rekrutasi public.

Setelah penarikan dilakukan, harus mengevaluasi apakah program rekrutasi berhasil. Hal ini dapat diukur dengan menggunakan beberapa kriteria tergantung pada kepentingannya.

- a. Jumlah pelamar :
Hal ini menunjukkan menarik atau tidaknya suatu program rekrutmen, namun jarang digunakan karena tidak menjamin keberhasilan seleksi karyawan.
- b. Jumlah seleksi pegawai :
Mendekati ukuran
- c. Jumlah penempatan yang berhasil:
Angka kunci yang paling penting bagi para manajer.

Ada beberapa pendekatan dalam penilaian kemampuan, karyawan metode penilaian daya kerja pegawai dengan pendekatan ilmiah semu, antara lain:

- a. Frenologi menentukan baik atau buruknya seseorang berdasarkan bentuk kepalanya.
- b. Fisiognomi yaitu dengan melihat bentuk wajah.
- c. Astrologi, yaitu dengan mengklasifikasikan tanggal lahir.
- d. Pigmentasi yaitu dengan melihat bentuk dan warna rambut.
- e. Investigasi grafologi naskah.

Isu-isu strategic dalam proses rekrutasi merupakan sesuatu yang harus diperhatikan perusahaan agar karyawan sesuai dengan strategis bisnis yang sedang dikembangkan perusahaan, (Schuler dan Jackson 2006):

- a. Rekrutasi dilaksanakan mengacu pada arah strategy, visi, tujuan dan sasaran serta *corporate value*.
- b. Pelaksanaan rekrutasi secara efektif dan efisien
- c. Pegawai terbaik harus tetap dipertahankan dalam proses rekrutasi para karyawan terbaik.

Rekrutasi merupakan pelaksanaan aktivitas banyak memerlukan dana, waktu, dan sumberdaya. Maka, sebaiknya dipertimbangkan beberapa alternative langkah sebelum rekrutasi dilakukan beberapa kemungkinan yang bias dipertimbangkan antara lain:

- a. Pengalihdayaan: Penggunaan jasa eksternal untuk menyelesaikan pekerjaan yang sebelumnya dilakukan secara internal.
- b. Karyawan Tidak Tetap: Karyawan paruh waktu, tidak tetap, atau kontrak bebas.
- c. Asosiasi pengusaha profesi, perusahaan yang menyewakan tenaga kerja kepada pengusaha lain.
- d. Organisasi Pemberi Kerja Profesional: Perusahaan yang menyewakan karyawan kepada perusahaan-perusahaan lainnya.
- e. Waktu tambahan (waktu lebih): Alternatif untuk menghadapi fluktuasi beban kerja jangka pendek.

4.3 Seleksi Karyawan

Seleksi merupakan siklus langkah demi langkah di mana berbagai informasi tentang pelamar diperoleh dan digunakan untuk memutuskan siapa yang akan dipekerjakan untuk mengisi lowongan pekerjaan jangka panjang atau jangka pendek (Werther dan Davis 1996, Schuler dan Jackson 2006).

Siklus seleksi diawali dengan pengajuan lamaran dan diakhiri dengan keputusan penerimaan pegawai baru. Ada beberapa langkah dasar ketika memilih karyawan baru. Langkah-langkah dasar dalam proses seleksi (Schuler dan Jackson 2006):

- a. Menentukan kriteria standar yang dibutuhkan.
- b. Metode seleksi dan evaluasi berbagai faktor prediktif (berbagai informasi yang diperlukan untuk seleksi).
- c. Menentukan waktu yang tepat untuk mengukur setiap variabel predictor.
- d. Memproses informasi yang dikumpulkan dan membuat keputusan tentang yang dipilih.

Dari proses seleksi ada teknik-teknik penilaian peserta seleksi, metode memilih peserta seleksi (Schuler dan Jackson 2006):

- a. Curriculum vitay peserta seleksi.
- b. Memeriksa surat rekomendasi serta background.
- c. Ujian tulis.
- d. *Roll playing*.
- e. Focus obyek nilai.
- f. *Interview*.
- g. Ujian higinitas.

Ada beberapa prosedur pemilihan yang harus diikuti peserta seleksi untuk dpat diterima sebagai karyawan baru, sebagai berikut :

- a. Wawancara awal.
- b. Pengisian aplikasi blangko lamaran.
- c. Memeriksa surat rekomendasi.
- d. *Psycotest*.
- e. Interview penugasan kerja.
- f. *Acc supervisor* / atasan langsung.
- g. Tes kesehatan fisik / pemeriksaan Kesehatan.
- h. Perkenalan atau orientasi atau induksi.

Secara garis besar prosedur seleksi ini oleh Werther dan Davis dijelaskan pada langkah-langkah pemilihan Seleksi yang meliputi (Werther dan Davis 1996):

- a. Interview awal.
- b. Job tes.
- c. Interview pemilihan.
- d. Memeriksa surat rekomendasi dan background.
- e. Peminjauan higinitas.
- f. Interview kandidat pimpinan.
- g. Pemeriksaan hasil kerja.
- h. Eksekusi rekrutasi pegawai baru.

Pemeriksaan dokumen lamaran berupa seleksi berkas administratif meliputi:

- a. Berkas permohonan kerja tulisan manual .
- b. *Curriculum vitae*.
- c. Fotocopy ijazah.
- d. Berkas bukti dari instansi terkait, meliputi:
 1. SKCK
 2. Bukti Sehat dari dokter
- e. Bukti pernah bekerja (jika diminta).
- f. Usia.
- g. Foto diri.
- h. Surat domisili/identitas.

Selesainya pemeriksaan dokumen lamaran sudah beres selanjutnya dapat mengikuti ujian seleksi dari tahap a s/d tahap h.

Personal garansi ataupun referensi dari pihak-pihak yang dianggap mengenal atau mengetahui rekam jejak dapat juga menjadi pertimbangan dalam penerimaan seleksi karyawan baru.

- a. Surat rekomendasi
 1. Bernilai = sebagai pembanding dengan nilai ujian dan wawancara.

2. Tanpa Nilai = diberikan tanpa melihat keadaan sebenarnya.
- b. Rekomendasi yang bermanfaat:
 1. Rekomendasi mengenai sifat dasar : tidak banyak diikuti.
 2. Penugasan.
 3. Sekolah.
- c. Peninjauan rekomendasi merupakan upaya mendapatkan data lengkap tentang latar belakang dan masa lampau kandidat kesesuaian dengan data yang ditulis pada aplikasi yang diberikan.
- d. Langkah mendapatkan dan mengecek surat rekomendasi:
 1. Surat rekomendasi ditujukan kepada lembaga bisnis yang membutuhkan sumber daya manusia baru atas permintaan pemohon.
 2. Surat rekomendasi ditujukan kepada lembaga bisnis yang membutuhkan sumber daya manusia segar dari pengajuan lembaga bisnis dimaksud tersebut.
 3. Menghubungi yang menerbitkan surat rekomendasi.
 4. Bertemu dengan yang menerbitkan rekomendasi.
- e. Surat rekomendasi lazim berisi tentang :
 1. Tanggal penempatan tenaga.
 2. Judul pekerjaan.
 3. Catatan ketidakhadiran.
 4. Promosi dan demosi.
 5. Kompensasi.
 6. Alasan pemberhentian.

Ujian seleksi dilakukan dalam pemilihan karyawan, ada beberapa jenis tes karyawan yang biasa digunakan, Konsep dasar pengujian ini dirancang sesuai dengan program analisis jabatan dan dibutuhkan keandalan/reliabel serta konsistensi, kesahihan/kevalidan.

Hal ini tidak hanya spesifik pada tujuan, namun juga spesifik pada situasi atau inisiatif tertentu. Berbagai ujian tersebut diantaranya:

- a. *Psyco test*: Menilai personalitas, pemikiran logis dan insiatif baru. ntuk memprediksi apa yang akan dilakukan seseorang di masa depan.
- b. Uji kognisi: Menilai kecakapan bicara, keruangan, berhitung, dan *leadership*.
- c. Uji psykomotorik: Menilai koordinasi fisik, visualisasi spasial, kemampuan bekerja dengan angka dan nama, dan kemampuan menyelesaikan tuntutan pekerjaan.
- d. Uji afeksi: Menilai integritas dan sikap terhadap pekerjaan dan nilai-nilai.
- e. Uji intelegensia: Untuk mengetahui kemampuan/mental seseorang dalam hal berpikir secara menyeluruh: *comprehensive* and logis / *reasoning*.
- f. Uji talenta: Untuk menilai/mendeteksi apakah seseorang mempunyai keterampilan/kemampuan terpendam (jika ada) untuk belajar sutau tugas tertentu.
- g. Uji Kecakapan: menilai kecakapan saat inmi saat ini.
- h. Uji Peminatan: Untuk menilai peminatan tentang karir/profesi khusus.
- i. Uji Personalitas: menilai personalitas seseorang mengetahui kepribadian

Setelah dilakukan tes, tahap berikutnya adalah mendalami peserta seleksi dengan wawancara. Berbagai jenis interview (Werther dan Davis 1996):

- a. Interview tidak baku: tidak dibuat daftar pertanyaan terlebih dahulu. Digunakan menilai kesesuaian pelamar Berguna untuk menilai kesesuaian penugasan.
- b. Interview baku: disiapkan kuesioner standar. Ini dapat membantu mendapatkan hasil yang shohis, digunakan utamanya kalua banyaknya pelamar berlebih.
- c. Interview Kombinasi: gabungan interview baku dengan tidak baku Ini membantu untuk mendapatkan jawaban yang sebanding, tetapi juga memberikan informasi yang sangat rinci.
- d. Interview Perilaku: daftar Pertanyaan mendasarkan dari dugaan keadaan (berdasarkan situasi kehidupan nyata)

untuk melihat bagaimana pelamar akan menyelesaikan masalah. Ini membantu menilai pemikiran dan keterampilan analitis pelamar dalam situasi yang cukup menegangkan.

- e. Interview tekanan: Serangkaian pertanyaan yang menuntut dan terus menerus yang sengaja diajukan untuk mempermalukan pelamar. Ini dapat membantu Anda menemukan karyawan yang tepat untuk tugas-tugas yang penuh tekanan seperti penanganan keluhan kesah.
- f. Interview berpandu terstandar /baku/ berpetunjuk
 - 1. Pembuatan daftar pertanyaan sesuai uraian tugas.
 - 2. Tujuannya digunakan penempatan tenaga kerja.
- g. Interview bukan terpandu / tanpa petunjuk/ tidak baku / tak standar
 - 1. Interview spontan.
 - 2. Terinterviewan mayoritas menyampaikan (menyampaikan kemauan dan kendala).
 - 3. Dimanfaatkan dilain penetapan (layanan) dengan maksud:
 - a) Pemberian saran
 - b) Penanganan
 - c) Wawancara terakhir
- h. Interview Non Direktif/Tidak Terstruktur Sama seperti wawancara terarah
- i. Interview berpola/*patterned*
 - 1. Mendapatkan informasi kompetensi praktis kandidat .
 - 2. Mengeksplor pola kepribadian, afeksi dan dorongan.
- j. Interview standar/ situasi
 - 1. Daftar kuesioner terkait tugas dengan jawaban "lebih disukai" yang ditentukan terlebih dahulu.
 - 2. Pola bertanya ajeg.
- k. Interview berurutan/fase-fase
 - 1. Terwawancara diinterview oleh beberapa orang anggota tim secara berurutan.
 - 2. Anggota tim menginterview terwawancara sesuai pandangan masing-masing terhadap terwawancara

dengan ragam pertanyaan yang berbeda, dan secara bebas menggambarkan pendapat terwawancara.

l. Interview tim panel

Seringkali digunakan dalam pelatihan kadet militer, calon diwawancarai oleh sekelompok (panel) pewawancara.

m. Interview Presur/stress

1. Upaya mendapatkan informasi tentang reaksi kandidat menghadapi stres menjalankan tugas
2. Saat interview, perasaan tersudut dan tidak nyaman dari seperangkat kuesioner langsung (dan seringkali kasar) dari interviewer

n. Interview untuk menilai : interview resmi menilai performa kinerja

Untuk mendapatkan hasil wawancara yang baik maka perlu diperhatikan tahapan interview, kesiapan interviewer, suasana yang familier, saling menginformasikan, menutup, dan mengevaluasi.

Berbagai kesalahan yang terjadi dalam wawancara secara umum :

a. Memutuskan secara prematur

b. Terlalu memfokuskan pada hal-hal yang kurang

1. Informasi negatif juga lebih mempengaruhi interviewer dibandingkan informasi positif yang diterima pelamar. Mungkin juga citra pewawancara cenderung berubah dari positif menjadi negatif (dan sebaliknya).
2. Adanya kecenderungan informasi negative yang dicari interviewer sendiri.

c. Kurang mengenali tugas

d. Salah mengurutkan peserta

e. Intimidasi non-verbal

1. Beberapa pewawancara dapat dipengaruhi oleh perilaku non-verbal kandidat tanpa menyadarinya.
2. Seringkali penilaian yang diberikan kepada seorang kandidat dipengaruhi oleh cara dia mengatakan sesuatu, bukan oleh apa yang dia katakan.

Selain kesalahan secara umum dalam interview, terjadi beberapa kesalahan biasa interviewer melakukannya: antara lain:

- a. *Hall effect*: menarik kesimpulan hanya berdasarkan informasi yang terbatas tanpa mempertimbangkan banyak karakteristik kandidat lainnya. Misalnya, mereka menerima orang yang tersenyum dan menolak orang yang memakai jeans, meskipun sebenarnya mereka mempunyai kemampuan.
- b. Pertanyaan penuntun: cenderung mendiktekan jawaban tertentu kepada kandidat. Misalnya: “Apakah Anda suka...?”, “Apakah menurut Anda ... itu penting?”, dan yang lainnya.
- c. Bias Pribadi: Pewawancara didasarkan pada bias pribadi terhadap kelompok tertentu. Misalnya, berpikir bahwa tenaga penjualan yang baik haruslah bertubuh tinggi, atau berpikir bahwa beberapa pekerjaan lebih cocok untuk laki-laki dan ada yang lebih cocok untuk perempuan.
- d. Mengontrol pewawancara: pewawancara lebih banyak berbicara tentang kelebihanannya atau mengajak kandidat mendiskusikan topik yang tidak ada hubungannya dengan tujuan wawancara.

Selain ada kesalahan-kesalahan yang dilakukan pewawancara juga ada kesalahan yang dilakukan terwawancara, diantaranya:

- a. Ecek-ecek
- b. Terlalu banyak bicara
- c. Banyak omong
- d. Kurang menyimak
- e. Kurang Persiapan

Prinsip dalam wawancara yang harus diperhatikan dalam wawancara agar wawancara dapat berhasil dengan baik berdasarkan urutan fungsi yang khas:

- a. Mempersiapkan

Asas/prinsipnya adalah:

1. Menentukan Tujuan
 2. Menentukan Metodenya
 3. Berikanlah informasinya yang lebih sebanyak tentang saudara mengenai informasi yang saudara interview
- b. Lokasi Interview/Briefing/Iklm/Penataan
Ada dua jenis suasana wawancara:
1. Badan/jasmani
 2. Rohani
Secara fisik harus terpisah dan nyaman.
Rohani membuat komunikasi lebih lancar.
- c. Pelaksanaan Interview
1. Interviewer harus mempunyai dasar menghargai dan kekaguman terhadap orang lain dan menunjukkannya respek kepada mereka.
 2. Pertanyaannya yang diajukan mampu merangsang dan mendorong yang diinterview tertarik berbicara.
 3. Mendengarkan dengan seksama beratensi dan jika memungkinkan proyektif dan jika mungkin secara proyektif.
- d. Mengakhiri
1. Interviewer harus memberikan tanda-tanda yang jelas bahwa interview telah selesai.
 2. Orang yang diinterview harus mendapatkan semacam jawaban atau saran tentang kegiatan yang akan datang.
 3. Mengevaluasi.

Ada beberapa keputusan yang harus diambil mengenai kandidat tersebut.

Wawancara tambahan biasanya jika wawancara yang terdahulu kurang mendalam atau perlu tambahan informasi yang diperlukan dari terwawancara, biasanya hal ini dilakukan atas persetujuan dari Pimpinan langsung/supervisor.

- a. Dilakukannya interview ulang : biasa kedobelan dengan interview terdahulu.
- b. Menurut otoritas “line organisasi” : mungkin departemen SDM mendapat otoritas pengambilan keputusan.

Ada 2 alasan kedobelan interview dihindari:

- a. Hubungan personal sering kali mengharuskan atasan diberi wewenang untuk mempertimbangkan personelnya, sebaliknya atasan tidak dapat mempertanggungjawabkan tindakannya.
- b. Kualitas yang umumnya dinilai dalam wawancara sangat tidak berwujud, seperti kepribadian, kemampuan bergaul dengan orang lain, dan potensi kepemimpinan.

Kesehatan karyawan bagi perusahaan sangatlah penting, karena dengan kondisi kesehatan karyawan dapat mempengaruhi produktivitas kerja dan efisiensi, selain itu juga masalah retistensi terhadap lingkungan kerja dan sifat pekerjaan terhadap kesehatan, maka sebelum penempatan karyawan baru perlu pemeriksaan kesehatan, ada 3 sasaran:

- a. Untuk memastikan kemampuan jasmani pelamar.
- b. Membela perusahaan terhadap tuntutan tidak berdasar berdasarkan undang-undang kompensasi pekerja atau tuntutan ganti rugi.
- c. Untuk melindungi masyarakat dari penyakit menular.

4.4 Orientasi dan Integrasi

Proses berikutnya setelah rekrutasi dan seleksi, langkah selanjutnya adalah menempatkan mereka yang telah lolos seleksi kepada posisi-posisi yang membutuhkan, maka hasil Setelah rekrutmen dan seleksi selesai, mereka harus ditempatkan pada tempat yang tepat sesuai dengan kompetensi dan peminatan yang dimiliki. Sebelum menempati posisi baru tersebut karyawan harus diorientasi untuk mengenali lingkungan tugasnya masing masing agar dapat menjalankan tugas dengan suasana dan iklim yang nyaman yang dapat mendorong semangat kerja dalam pencapaian sasaran perusahaannya. Terdapat 2 (dua) perihal yang biasanya dijadikan patokan dalam penempatan karyawan baru, yaitu latar belakang pendidikan dan pengalaman pekerjaan. Latar belakang pendidikan seperti latar belakang pendidikan,

termasuk kesesuaian pelatihan yang telah diselesaikan untuk pelaksanaan tugas yang akan dilakukan nantinya. Artinya memadukan pendidikan dengan bagian pekerjaan mempunyai keterampilan yang dapat membantu memaksimalkan atau memperlancar prestasi kerja seseorang. Pengalaman pekerjaan dilihat dari pengalaman pekerjaan yang dimiliki kesesuaian dengan penugasan posisi baru ada irisan pengetahuan dan pengalaman yang dapat diambil untuk menyelesaikan penugasan pekerjaan di tempat baru. Hal yang perlu menjadi perhatian dalam mengorganisasi/proses staffing adalah konsep pengembangan usaha merupakan praktek nilai "*The Right Man and The Right Place*". Untuk mengoptimalkan keberhasilan proses penugasan karyawan baru juga perlu pembekalan yang setring disebut proses orientasi/onboarding. Orientasi/onboarding merupakan pelatihan dasar dan pengembangan karyawan baru yang memberikan kepada mereka berbagai informasi tentang perusahaan, jabatan dan kelompok kerja (Mondy 2008). Orientasi/onboarding mempunyai tujuan untuk membantu karyawan baru melakukan penyesuaian diri dengan memperkenalkan mereka pada:

- a. Peran mereka
- b. Organisasi dan prinsip operasionalnya
- c. Rekan kerja mereka

Setiap perusahaan akan selalu melakukan orientasi, namun orientasi yang dilakukan tiap-tiap perusahaan bisa berbeda berbeda format antara satu sama yang lainnya. Bentuk dasar dan kegunaan orientasi (Mondy 2008). Bentuk partisipasinya bersifat individual untuk setiap perusahaan. Namun, beberapa kegunaan dasar dijelaskan di bawah ini:

- a. Situasi kerja. Karyawan baru perlu mengetahui bagaimana posisi mereka sesuai dengan struktur organisasi dan tujuan perusahaan.

- b. Perusahaan dan aturan. Karyawan harus memahami praktik dan aturan yang berkaitan dengan tugas pekerjaan mereka.
- c. Kompensasi. Karyawan memiliki minat khusus untuk mempelajari sistem kompensasi.
- d. Budaya perusahaan. Budaya perusahaan mencerminkan bagaimana karyawan berperilaku, mulai dari cara mereka berpakaian hingga cara mereka berbicara.
- e. Keanggotaan tim. Kemampuan dan keinginan pegawai baru untuk bekerja dan berpartisipasi dalam tim harus diperkuat.
- f. Pengembangan karyawan. Karyawan harus menyadari kemampuan mengelola pengetahuan dan keterampilan yang terus berubah.
- g. Sosialisasi. Untuk mengurangi kecemasan karyawan baru, perusahaan harus mengambil langkah untuk mengintegrasikan mereka ke dalam organisasi informal.

Berbagai ragam tema yang lazim dibahas pada proses orientasi karyawan baru, sebagai berikut :

- a. Masalah Keorganisasian
 - 1. Sejarah
 - 2. keOrganisasian
 - 3. Nama dan jabatan dan manajer kunci
 - 4. Struktur dan departemen kepegawaian
 - 5. Peta sarpras
 - 6. Pereode Percobaan
 - 7. Produk atau jasa yang dihasilkan
 - 8. Gambaran umum proses produksi
 - 9. Prinsip operasi aturan Perusahaan
 - 10. Aturan disiplin
 - 11. Buku saku pedoman pegawai
 - 12. Sistem prosedur dan penegakan keselamatan
- b. Hak-Hak Pegawai
 - 1. Skala gaji dan periode pembayaran
 - 2. Hari libur dan hari istirahat
 - 3. Jam istirahat kerja

4. Tunjangan pelatihan
5. Saran
6. Manfaat asuransi
7. Skema pension
8. Layanan manajemen personalia
9. Program perbaikan
- c. Memperkenalkan diri
 1. Kepada atasan
 2. Kepada rekan sejawat
 3. Kepada seorang pelatih
 4. Kepada staf penasehat
- d. Struktur Jabatan
 1. Tempat
 2. Tugas
 3. Penerapan keselamatan dan keamanan
 4. Evaluasi pekerjaan
 5. Sasaran
 6. Koneksi dengan tugas lain

Banyak manfaat yang dapat diperoleh perusahaan dari program orientasi karyawan baru. Program Orientasi/*onboarding* manfaatnya (Werther dan Davis 1996):

- a. Menenangkan pegawai
- b. Pegawai baru dapat mempelajari tugasnya lebih baik
- c. Pegawai mempunyai ekspektasi yang lebih realistis terhadap pekerjaan mereka
- d. Hindari pengaruh buruk dari rekan kerja atau atasan yang kurang suportif
- e. Pegawai baru harus menjadi lebih mandiri
- f. Pegawai baru mempunyai kinerja lebih baik
- g. Mencegah fenomena pegawai baru untuk berhenti dari pekerjaan

Setelah semua karyawan baru di orientasi, tahap berikutnya adalah menempatkan karyawan sesuai latar belakang dan posisi pekerjaan/jabatan yang sesuai yang disebut penempatan karyawan.

- a. Mengurangi kecemasan karyawan
- b. Karyawan baru bisa mempelajari tugasnya dengan lebih baik
- c. Karyawan memiliki ekspektasi yang lebih realistis mengenai pekerjaannya
- d. Mencegah pengaruh buruk dari rekan kerja atau atasan yang kurang mendukung
- e. Karyawan baru menjadi lebih mandiri
- f. Karyawan baru bekerja dengan lebih baik
- g. Mengurangi gejala pegawai baru untuk mundur dari bekerja

Ada berbagai cara dan jenis dalam hal penempatan karyawan baru, diantaranya:

- a. Promosi: pegawai dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi dalam hal gaji, tanggung jawab dan/atau tingkat organisasi. Ada dua jenis penawaran:
 - 1. Berdasarkan prestasi
 - 2. Berdasarkan jabatan
- b. Transfer/Pemindahan: Pegawai dipindahkan ke jabatan lain yang sejenis dari segi gaji, tanggung jawab dan/atau tingkat organisasi.
- c. Demosi/Perampingan: Karyawan dipindahkan ke pekerjaan lain yang gaji, tanggung jawab dan/atau tingkat organisasinya lebih rendah.

Magang erat kaitannya dengan kesuksesan profesional, sedangkan magang berkaitan dengan sosialisasi:

- a. Meskipun pegawai yang dipromosikan, dipindahkan atau diturunkan merupakan pegawai lama (bukan pegawai baru), namun tetap memerlukan orientasi pada jabatan barunya.
- b. Faktanya, para karyawan tersebut mungkin sudah memiliki pemahaman yang baik tentang aspek umum perusahaan, seperti strategi, kompensasi, peraturan, dll. Namun, mereka sedikit banyak mengalami kecemasan terkait dengan masalah interpersonal dan masalah terkait pekerjaan baru.

DAFTAR PUSTAKA

- Eka Rakhmat Kabul, Mohammad Nouval Febrianto, Implementasi Metode Full Time Equivalent (FTE) Dalam Analisis Kebutuhan Tenaga Kerja, IKRAITH-EKONOMIKA No 1 Vol 5 Maret 2021
- H Muwardiansyah, Y Widharto - Workload Analysis Dengan Metode Full Time Equivalent (Fte) Untuk Menentukan Kebutuhan Tenaga Kerja Pada Dept. Produksi Unit Betalactam Pt. Phapros, TBk Industrial Engineering Online ..., 2018 -ejournal3.undip.ac.id
- Hendrik Kusuma Wijaya, Suhadi Prayitno, Analisis Kebutuhan Tenaga Kerja dengan Metode Workload Indicator of Staffing Need (WISN) di Instalasi Farmasi Rumah Sakit Umum Daerah Kota, Jurnal Profesi Kesehatan Masyarakat, VOL. 2 NO. 1 April 2021 | ISSN (Online) : 2774-8502
- Mondy, R.W., 2008, Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Kesepuluh (terjemahan), Jakarta: Penerbit Erlangga
- Risnawati Dewi, Bryan Givan, Slamet Heri Wiinarno, . Pelaksanaan Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan Kerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT Gemala Kempa Daya, J-ADBIS Volume 1 No. 1 Mei 2021 ISSN: 2776-2807 Hal. 49 – 55
- Schuler, R.S. & Jackson, S.E., 2006, Human Resource Management, International Perspective, Mason: Thomson South-Western.
- Sukmawati, M. (2015). Manajemen Sumber Daya Manusia . CV. Sah Media.
- Werther, W.B. & Davis, K., 1996, Human Resources and Personnel Management, 5th Ed., Boston: McGraw-Hill.
- Winda Putri Febrian, Analisis Kebutuhan Tenaga Kerja pada Produksi Jacket dengan Metode Full Time Equivalent dan Work Force Analysis, Scientifict Journal of Industrial Engineering p-ISSN 2716-2176 Vol. 2 No.2 September 2021

BAB 5

PENGEMBANGAN DAN PELATIHAN KARYAWAN

Oleh Wagiyem, S.E., MM

5.1 Pendahuluan

Di dalam dunia kerja baik itu di lembaga Pemerintahan, Perusahaan, organisasi maupun lembaga yang lain sering kita dengar kata Pelatihan dan pengembangan, dan apa maksud kedua kata tersebut. Keduanya adalah merupakan dua kata yang saling terkait dan tidak bisa dipisahkan tetapi mempunyai makna yang berbeda. Bagi perusahaan dan pekerja keduanya sangat penting demi kemajuan dan perkembangan perusahaan di masa depan. Oleh sebab itu dapat dikatakan bahwa pelatihan dan pengembangan sangat penting bagi karyawan agar bisa bekerja dan menguasai pada bidang yang dibebankan pada saat ini dan bisa lebih baik atau meningkat untuk pekerjaan akan dijabat di masa depan. Tenaga kerja atau sumber daya manusia yang berkompeten akan menjadi faktor keunggulan kompetitif dan sebagai daya saing perusahaan.

Pemeliharaan terhadap sumber daya manusia di dalam suatu organisasi perlu terus dilakukan mengingat peran sumber daya manusia yang sangat penting dalam perusahaan atau organisasi. Setiap perusahaan, organisasi maupun lembaga dituntut untuk terus meningkatkan kualitas dan kompetensi sumber daya manusia yang dimiliki, karena sumber daya manusia yang kompeten adalah sumber daya manusia yang memiliki keahlian, kecakapan, kemampuan pengetahuan dan perilaku yang baik dalam bekerja dan berkarya dimanapun dia

berkarier. Sumber daya manusia yang unggul atau kompeten merupakan salah satu asset perusahaan yang harus diperhatikan karena mereka adalah kunci utama kesuksesan perusahaan atau organisasi dimasa sekarang maupun di masa mendatang sehingga membuat perusahaan atau organisasi terus maju dan bertahan dalam perkembangan perusahaan. Untuk mencapai kualitas Sumber Daya Manusia seperti tersebut diatas maka diperlukan pelatihan dan pengembangan.

5.2 Pengertian Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan terdiri dari dua kata yaitu pelatihan dan pengembangan, yang masing-masing mempunyai arti berbeda, namun tidak dapat dipisahkan. Pelatihan adalah suatu proses yang mempunyai tujuan utama untuk meningkatkan keterampilan teknis dan pengetahuan serta meningkatkan kinerja pegawai pada saat ini. Pengembangan kompetensi, di sisi lain adalah proses dengan tujuan utama untuk meningkatkan keahlian konseptual dan memperluas keterampilan interpersonal dan pengambilan keputusan untuk masa mendatang. Pelatihan adalah proses meningkatkan kemampuan jangka pendek bagi pegawai non manajerial untuk memperoleh pengetahuan dan keahlian teknis secara terstruktur dan terkoordinir untuk tujuan tertentu. Pelatihan kerja menurut Pasal 1 Ayat 9 Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 memberikan tingkat keterampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan tingkat kemampuan kerja, kinerja, disiplin, perilaku dan etika kerja; merupakan suatu kegiatan menyeluruh untuk memperoleh, memperbaiki dan mengembangkan kualifikasi, status dan pekerjaan.

Menurut Mangkuprawira (2011), pelatihan sangat penting bagi perusahaan, karena merupakan proses peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan sikap tertentu kepada karyawan agar mereka lebih berkualitas dan mampu melakukan

pekerjaannya dengan lebih baik dan sesuai standar. Sedangkan menurut Rivai (2015), pelatihan adalah bagian pendidikan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan dalam waktu singkat atau jangka pendek di luar sistem pendidikan saat ini dengan menggunakan metode yang mengutamakan praktik dibandingkan teori. Berdasarkan definisi diatas, pelatihan adalah transfer keterampilan untuk pegawai baru maupun pegawai tetap agar mereka dapat menjalankan pekerjaannya dan mempertahankan standar. Dengan menggunakan metode praktis daripada metode teoritis, pelatihan memungkinkan perusahaan mengembangkan keterampilan non-pelatihan terkait dalam jangka pendek dan dalam kondisi yang nyaman.

Menurut Marzuki, pelatihan berarti mengajar seseorang atau memberikan pengalaman guna mengembangkan perilaku (pengetahuan, keterampilan, sikap) untuk mencapai tujuan yang diinginkan perusahaan. Pelatihan pegawai merupakan suatu proses penanamam ilmu, keterampilan dan sikap tertentu agar supaa pegawai lebih kompeten dan mampu melaksanakan tugasnya sesuai standar kinerja. Pelatihan ini berfokus pada peningkatan keterampilan dan kecakapan pegawai terkait dengan posisi atau jabatan individu ang dipegang saat ini (orientasi pekerjaan saat ini). Tujuan dan program pelatihan yang ingin diraih adalah untuk meningkatkan kinerja pedawai secara individu pada posisi atau pekerjaannya saat ini. Pelatihan disebut juga sebagai proses pendidikan jangka pendek yang mempunyai prosedur terorganisir dan sistematis untuk membantu karyawan memperoleh keterampilan dan pengetahuan teknis dengan tujuan tertentu.

Pengembangan, di sisi lain, adalah proses pendidikan jangka panjang yang menggunakan prosedur terkoordinir dan tertata untuk memungkinkan karyawan dan pekerja mempelajari pengetahuan teoritis dan konseptual untuk tujuan umum perusahaan. Menurut Hani Handoko dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia pelatihan dan pengembangan memiliki

arti dan makna yang berbeda. Tujuan pelatihan adalah untuk meningkatkan beberapa teknik dan keterampilan untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan rutin dan detail. Pelatihan dapat dikatakan mempersiapkan karyawan masa kini untuk berbagai tugas yang dipegang saat ini. Sedangkan pengembangan mempunyai arti yang lebih luas, dari segi ruang lingkup dan upaya peningkatan keterampilan, pengetahuan, sifat, sikap, dan kepribadian.

Pelatihan dan pengembangan karyawan biasanya dilakukan oleh departemen sumber daya manusia atau oleh lembaga pelatihan eksternal yang berpengalaman di bidang tersebut. Program pelatihan dan pengembangan karyawan disesuaikan dengan kegunaan dan tujuan serta perencanaan organisasi atau perusahaan, serta dinilai dan dievaluasi untuk menentukan efektivitasnya. Oleh karena itu, pelatihan dan pengembangan tenaga kerja bisa menjadi asset berharga bagi kesuksesan perusahaan di masa depan.

Pelatihan dan Pengembangan (*Training and Development*) berarti keseluruhan struktur dan program, baik internal maupun eksternal terhadap pekerjaan karyawannya, yang digunakan oleh perusahaan untuk meningkatkan keahlian dan pengetahuan, terutama untuk prestasi kerja dan peningkatan jabatan. Pelatihan umumnya mengacu pada peningkatan keahlian dan ketrampilan dibidangnya secara profesional yang dapat segera dilaksanakan.

Pelatihan cenderung berfokus pada peningkatan ketrampilan karyawan untuk melakukan tugas yang dibebankan saat ini, sedangkan pengembangan lebih berfokus pada perluasan keahlian dan pengetahuan untuk melakukan tugas di waktu mendatang atau untuk jangka panjang. Pelatihan berfokus pada peningkatan keterampilan dan keahlian tenaga kerja perusahaan atau organisasi terkait dengan posisi atau pekerjaan individu yang dipegang sekarang (orientasi pekerjaan saat ini).

Program pelatihan mempunyai tujuan yang ingin dicapai yaitu meningkatkan kinerja karyawan secara individu pada jabatan atau pekerjaannya saat ini.

5.3 Tujuan Pelatihan dan Pengembangan

- a. Tujuan Pelatihan Tenaga Kerja
 1. Mengurangi waktu untuk belajar bagi pegawai baru agar lebih siap kerja di bidang pekerjaannya.
 2. Membantu menyelesaikan permasalahan di bidang pekerjaannya.
 3. Melalui pendidikan, pelatih dapat membuat individu untuk bisa menggunakan teknologi terkini secara efektif.
 4. Kemampuan individu dapat ditingkatkan seiring dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi.
- b. Tujuan Pengembangan Tenaga Kerja
 1. Meningkatkan prestasi karyawan.
 2. Meningkatkan kinerja karyawan.
 3. Meningkatkan semangat dalam bekerja.
 4. Meningkatkan keakuratan perencanaan tenaga kerja.
 5. Menjaga keselamatan tempat kerja.
 6. Keunggulan Mempertahankan dan menarik karyawan.
 7. Mendukung pertumbuhan pribadi.

5.4 Identifikasi Kebutuhan Pelatihan

Identifikasi kebutuhan pelatihan adalah langkah awal dalam siklus program pelatihan dan pengembangan. Identifikasi kebutuhan pelatihan yaitu proses untuk menentukan secara sistematis jenis pelatihan yang sesuai untuk karyawan. Setelah mengidentifikasi jenis pelatihan yang memenuhi kebutuhan karyawan, perusahaan memutuskan rincian dan implementasinya. Proses ini biasanya menjadi tanggung jawab

departemen sumber daya manusia (HRD) dan direncanakan secara matang sebelum program pelatihan dimulai. Persiapan sejak dini akan meminimalisir kesalahan di kemudian hari dalam proses implementasi dan memastikan program pelatihan terlaksana tepat sasaran.

Perlu diketahui bahwa analisis kebutuhan pelatihan perusahaan dilakukan untuk mengetahui potensi, kelebihan dan kelemahan masing-masing individu karyawan atau tenaga kerja. Hal ini akan membantu meningkatkan efisiensi kinerja para karyawan di kemudian hari. Dalam hal ini, departemen sumber daya manusia menunjuk seorang ahli untuk melaksanakan proses mengidentifikasi program pelatihan khusus yang sesuai. Hal ini penting karena memungkinkan manajer HRD menyesuaikan struktur rencana pelatihan karyawan dengan kebutuhan SDM dan tujuan organisasi. Identifikasi kebutuhan pendidikan dan pelatihan (*training need*) merupakan matrik kunci untuk memetakan keterampilan karyawan yang mendukung kinerja berkelanjutan suatu organisasi. Keterampilan tersebut dapat diperoleh antara lain dengan melaksanakan kegiatan pelatihan yang terukur dan sistematis. Langkah-langkah dalam analisis kebutuhan pelatihan:

a. Analisis Performance Gap

Melakukan analisis kesenjangan antara kinerja pegawai dengan kompetensi. Dalam hal ini, tim HRD dapat membandingkan kinerja karyawan saat ini dengan produktivitas yang dibutuhkan perusahaan.

b. Analisis Akar Masalah

Selain menganalisis kesenjangan antara kinerja dan keterampilan karyawan, HRD juga harus menganalisis penyebab utama kesenjangan tersebut. Hal-hal yang perlu diperhatikan antara lain sumber daya, keterampilan, insentif, saran dan kritik, serta motivasi.

c. Analisis Kebutuhan

Analisis ini biasanya mencakup pekerjaan, tanggung jawab, profil, manfaat, dan kondisi lingkungan.

d. Persyaratan Hukum

Setelah mengidentifikasi dan memutuskan dengan tepat jenis pelatihan yang akan dilakukan, HRD harus memastikan bahwa ketentuan hukum yang berlaku untuk pelatihan karyawan menyediakan materi pelatihan yang konsisten dengan undang-undang yang ada.

e. Rekomendasi Hasil Rancangan

Tahap Rekomendasi hasil rancangan mengikuti rekomendasi hasil desain pelatihan yang diberikan oleh dosen pembimbing atau *trainer*.

f. Peninjauan Ulang

Langkah terakhir dalam menganalisis kebutuhan pelatihan karyawan adalah dengan melakukan review atau peninjauan ulang. Hasil review ini akan membantu tim HRD mengevaluasi rencana pelatihan karyawan yang ideal di masa depan.

Dari langkah-langkah diatas bisa juga disimpulkan bahwa identifikasi kebutuhan pelatihan dimulai dari proses identifikasi kebutuhan, dimana proses ini akan membantu pelatih dan pihak perusahaan (pengguna) bisa menetapkan kebutuhan pelatihan karena adanya penurunan produktivitas karyawan. Identifikasi dapat bersifat umum (menggunakan teknik survei dan tana jawab) atau informal (memberikan beberapa pertanyaan kepada mereka yang terlibat) untuk mengumpulkan data.

Rencana pengumpulan data untuk menentukan kebutuhan pelatihan suatu lembaga pelatihan dikembangkan berdasarkan data dan informasi yang diinginkan tentang rencana pelatihan yang sesuai kebutuhan atau tepat sasaran. Untuk mendapatkan data yang diperlukan tersebut, setiap instansi bisa memakai

teknik pengumpulan data yang berbeda-beda. Teknik mana yang akan di gunakan tergantung pada beberapa faktor, antara lain tujuan spesifik kebutuhan, kedalaman dan kejelasan data yang ingin diambil, jumlah dan lokasi.

Manfaat identifikasi kebutuhan pelatihan, proses analisa kebutuhan pelatihan kerja mempunyai banyak manfaat baik bagi pekerja, perusahaan atau organisasi, antara lain:

- a. Mencegah kesenjangan keterampilan antar individu di tempat kerja. Mengabaikan hal ini dapat menyebabkan masalah serius.
- b. Membantu tim HRD dalam menentukan prioritas pelatihan kerja.
- c. Membantu manajer sumber daya manusia menentukan urgensi pelatihan karyawan untuk menghindari pemborosan program pelatihan profesional.
- d. Menentukan karyawan di perusahaan yang diperbolehkan dan diwajibkan menerima pelatihan karyawan.
- e. Membantu tim Sumber Daya Manusia dalam merencanakan program pelatihan profesional tambahan di masa mendatang.

5.4.1 Metode Identifikasi Kebutuhan Pelatihan yang Efektif

Umumnya identifikasi kebutuhan pelatihan dilaksanakan dengan berbagai cara atau metode, dimana setiap perusahaan mungkin mempunyai cara atau kiat yang berbeda dalam membuat analisis dan identifikasi kebutuhan pelatihan kerja. Ada beberapa cara identifikasi yang kerap dipakai perusahaan, lembaga atau organisasi antara lain :

- a. Observasi Langsung

Yaitu cara yang umum dipakai untuk memperoleh informasi mengenai kesenjangan antara keterampilan karyawan dan prestasi kerja. Fokus metode ini meliputi pengamatan teknis metode kerja, aspek fungsional jabatan,

dan perilaku pegawai. Perusahaan dapat merangkum observasi tersebut secara kualitatif atau kuantitatif.

b. Komunikasi Langsung dengan Karyawan

Komunikasi langsung dengan karyawan, baik secara langsung maupun online, juga merupakan cara yang tepat untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan. Bahkan, cara ini dinilai lebih efektif karena memungkinkan tim HRD menggali lebih dalam informasi yang dibutuhkan.

c. Focus Group

Departemen Sumber daya manusia (SDM) juga dapat membentuk kelompok kerja atau fokus group untuk mengkaji permasalahan yang dihadapi karyawan secara kelompok. Dalam kelompok tersebut karyawan dapat berbicara satu sama lain dan memutuskan jenis pelatihan apa yang mereka butuhkan berdasarkan kebutuhan masing-masing.

d. Menyebarakan kuesioner

Jika departemen tenaga kerja tidak memiliki cukup waktu untuk melakukan wawancara dengan karyawan, maka dapat memilih opsi survei. Pertanyaan yang diajukan dapat berupa soal pilihan ganda, soal terbuka, atau kombinasi keduanya.

e. *Feed back* (umpan balik) dari *stakeholder* (pengguna)

Umpan balik dari pemangku kepentingan (pengguna) Selain menggunakan metode internal, beberapa perusahaan khususnya perusahaan jasa juga melakukan analisis berdasarkan umpan balik pelanggan. Tanggapan pelanggan dinilai lebih obyektif dan jujur karena informasi yang diterima berdasarkan pengalaman konsumen atau pengguna.

Disamping metode identifikasi atau analisis kebutuhan pelatihan diatas, ada beberapa metode lagi yang juga sering digunakan, yaitu :

a. Pembandingan (*benchmarking*)

Setiap karyawan di setiap perusahaan bekerja secara berbeda dan menghasilkan serangkaian hasil yang unik. Namun, bukan berarti tidak bisa membandingkan karyawan dan kualitas pekerjaannya dari satu perusahaan dengan perusahaan lainnya. Tentu saja, ada indikator kinerja utama (KPI), yaitu seperangkat metrik yang memberikan wawasan tentang kualitas pekerjaan seorang karyawan dan hasil yang telah dihasilkan.

Tetapi cara kerja benchmarking sedikit berbeda karena membandingkan karyawan dengan peran serupa di perusahaan lain dengan ukuran yang kurang lebih sama. Hal ini dapat membantu perusahaan menentukan peningkatan karier seperti apa dan pelatihan yang mungkin dibutuhkan karyawan mereka untuk mencapai standar kualitas pesaing.

Membandingkan tanggung jawab dan kompetensi perusahaan sendiri dengan perusahaan lain adalah dasar keberhasilan dalam melakukan benchmarking terhadap karyawan. Hal ini dapat membantu manajemen memahami kompetensi apa yang tidak dimiliki karyawannya sehingga perlu dipelajari melalui program pelatihan dan pengembangan profesional

b. Analisis Kinerja

Selain melakukan benchmarking, pimpinan tim harus memantau kinerja timnya secara rutin. Hal ini memberi manajemen pemahaman yang lebih jelas tentang karyawan mana yang menyelesaikan seluruh pekerjaannya tanpa masalah dan karyawan mana yang memerlukan sedikit peningkatan produktivitas. Mempelajari laporan kinerja adalah cara efektif untuk mengetahui karyawan mana yang

memerlukan pengembangan profesional dan, yang lebih penting, jenis pengembangan profesional apa yang akan membantu.

c. Bertanya kepada karyawan

Meskipun merupakan metode yang sangat sederhana, menanyakan kepada karyawan tentang bagaimana mereka ingin berkembang sebagai profesional dapat memberikan suatu jawaban yang dibutuhkan manajemen. Bagi banyak orang, pertumbuhan profesional adalah hal yang sangat subyektif dan, dalam beberapa kasus, merupakan masalah yang sangat pribadi. Karyawan mungkin ingin berkembang secara profesional dengan cara yang tidak dapat ditebak oleh manajemen mana pun. Untuk memberikan pengembangan profesional yang sesuai dengan kebutuhan mereka, penting bagi karyawan untuk ikut serta dalam program pertumbuhan karier yang disediakan perusahaan. Pada akhirnya, berkembang secara profesional adalah sesuatu yang harus dipilih oleh karyawan. Hal ini melampaui tujuan perusahaan. Program pelatihan dan pengembangan karyawan mempunyai potensi untuk mengubah kehidupan, oleh karena itu mengapa sangat penting bagi para pekerja untuk berkonsultasi mengenai bagaimana mereka ingin berkembang secara profesional.

5.4.2 Metode Pelatihan

Menurut Rachmawati (2008) ada dua metode pelatihan tenaga kerja yang sering dilakukan oleh perusahaan atau organisasi, yaitu:

- a. *On the job training* (Pelatihan di tempat kerja), yaitu pelatihan yang melibatkan pembelajaran sambil benar-benar melakukan pekerjaan. Berbagai bentuk pelatihan kerja antara lain Coaching dimana tenaga kerja dibimbing langsung oleh instruktur senior, pelatihan magang. Keunggulan metode ini Dessler (2011): biaya cukup murah,

pekerja dilatih untuk belajar sambil bekerja, dan tidak memerlukan saran dan prasarana eksternal dengan biaya yang tinggi seperti ruang atau peralatan belajar tertentu. Hal ini memberikan keuntungan karena peserta berlatih melalui pembelajaran langsung serta menerima umpan balik langsung mengenai keberhasilan mereka.

- b. *Off the job training* (Pelatihan di luar pekerjaan), yaitu sebuah pelatihan bagi karawan perusahaan yang diadakan di tempat tertentu di luar perusahaan, digunakan ketika sejumlah besar pekerja perlu segera diberikan ketrampilan, sesuai bidang atau jabatan yang dipegang saat ini. Berbagai metode pelatihan nonprofesional antara lain ceramah, presentasi video, *role play*, studi kasus, belajar mandiri, dan pelatihan laboratorium.

Di sisi lain, Gary Dessler (2011) mengatakan bahwa ada berbagai cara untuk melaksanakan pelatihan:

- a. *On-the-Job Training*, yaitu bentuk pelatihan yang dilaksanakan di tempat kerja dengan memberikan pekerjaan kepada karyawan sesuai dengan uraian tugasnya.
- b. *Apprenticeship Training*, yaitu bentuk pelatihan yang terstruktur dengan memadukan pembelajaran formal dengan pelatihan kerja.
- c. *Job Intraction Training* (pelatihan instruksi kerja), Pelatihan ini merupakan serangkaian penjelasan tugas untuk setiap jabatan dan diberikan langkah demi langkah.
- d. *Lectures* (Kuliah), yaitu metode sederhana yang dilaksanakan melalui pendidikan untuk menyampaikan ilmu kepada beberapa atau sekumpulan pekerja sebagai peserta.
- e. *Audio visual-Based Training* (Pelatihan Audiovisual), Pelatihan ini dilaksanakan dengan memakai perangkat audiovisual seperti pemtaran film, PowerPoint, slide suara, rekaman video dan sebagainya.
- f. *Simulate Training* (Pelatihan Simulasi), yaitu Pelatihan berbasis simulasi yang dilaksanakan untuk membantu karyawan dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari

dengan menyesuaikan ruan belajar dengan situasi kehidupan nyata

5.5 Hubungan Antara Pengembangan Karyawan dan Pertumbuhan Organisasi

Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan keahlian secara teknis, teori, konseptual, dan moral seorang pekerja sesuai dengan kebutuhan pekerjaan lewat jalur diklat (pendidikan dan pelatihan), sedangkan pelatihan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis karyawan dalam melakukan pekerjaannya saat ini. (Hasibuan, 2007).

Semua perusahaan harus siap dan tanggap terhadap perkembangan teknologi dan informasi yang berjalan begitu cepat dan kompleks di lingkungan sekitarnya. Semua perusahaan harus siap dan tanggap terhadap perkembangan teknologi dan informasi yang berjalan begitu cepat dan kompleks di lingkungan sekitarnya. Perusahaan yang tanggap akan perkembangan tersebut berupaya mengikuti dan beradaptasi terhadap seluruh dampak dari kondisi organisasi, baik makro maupun mikro. Ada berbagai cara untuk menghadapi perubahan lingkungan organisasi antara lain dengan mengembangkan kualitas dan keterampilan sumber daya manusia dalam organisasi melalui program pengembangan yang tanggap akan perkembangan tersebut berupaya mengikuti dan beradaptasi terhadap seluruh dampak dari kondisi organisasi, baik makro maupun mikro. Salah satu cara untuk mengantisipasi perubahan lingkungan organisasi adalah dengan meningkatkan mutu dan keterampilan pekerja dalam organisasi melalui program pengembangan.

Pertumbuhan organisasi adalah tahap yang dicapai perusahaan ketika perusahaan dapat mempertimbangkan ekspansi dan mencari opsi tambahan untuk menghasilkan lebih banyak pendapatan. Pertumbuhan organisasi sering kali merupakan fungsi dari tren pertumbuhan industry, siklus hidup

bisnis, dan keinginan pemilik untuk menciptakan nilai ekuitas. Secara umum, tujuan pertumbuhan organisasi yaitu bisa berhasil merespons dan beradaptasi terhadap perubahan dunia usaha maupun pasar dan kemajuan informasi, termasuk perubahan yang diinginkan organisasi. Pengembangan Pegawai menurut Ranupandojo dan Husnan menyatakan bahwa pengembangan pegawai dimaksudkan sebagai usaha untuk menambah kecakapan dan pengetahuan pegawai agar suatu pekerjaan dapat dilaksanakan lebih efektif dan efisien demi pencapaian tujuan. Pada dasarnya semua pengembangan menyangkut komitmen pegawai dalam mencapai prestasi kerja dan kepuasan kerja. Ketika karyawan berkinerja lebih baik, maka organisasi pun tumbuh atau berkembang. Guna meningkatkan daya saing perusahaan, maka seluruh pekerja dalam suatu organisasi atau lembaga diusahakan dapat melaksanakan pekerjaannya secara efektif, efisien dan berkualitas. Untuk mencapai kinerja yang bagus dan kompeten maka diperlukan pendidikan dan pelatihan yang berkesinambungan.

Pengembangan dapat dipandang sebagai penambahan ketrampilan melebihi dari apa yang dibutuhkan dalam pekerjaan. Ini merupakan usaha untuk menambah kemampuan karyawan dalam menghadapi bermacam-macam jenis pekerjaan, dan ini merupakan suatu usaha dan kesempatan bagi karyawan yang mengikuti program pengembangan ini bisa beradaptasi terhadap perubahan teknologi informasi dan perubahan sosial. Setiap pegawai harus mampu mengembangkan dan memiliki pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang sepadan untuk mencapai hasil kerja dan kemajuan karir yang berkaitan langsung dengan perkembangan organisasi. Pengembangan pegawai dapat mempengaruhi prestasi kerja pegawai dan memungkinkan pegawai tersebut dengan cepat dan efisien mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Kinerja atau prestasi kerja pegawai mendapat perhatian khusus, karena syarat pengembangan pegawai adalah pegawai yang berkualitas di

segala bidang organisasi, bisa menciptakan kondisi organisasi yang nyaman sehingga kedepannya bisa menjadi perusahaan atau organisasi yang sehat dan tumbuh atau berkembang. Melalui pelatihan karyawan, dapat dipastikan bahwa karyawan yang berkualitas dan cakap melaksanakan pekerjaannya akan mencapai prestasi yang bagus. Prestasi kerja yang bagus berarti mempunyai kualitas kerja yang baik sehingga pegawai dapat melaksanakan pekerjaannya dengan puas. Ini merupakan keuntungan bagi perusahaan dan organisasi.

5.6 Desain Program Pelatihan

Desain program pelatihan adalah proses pengembangan kursus atau pelajaran pelatihan dan pengembangan baru bagi karyawan. Merancang program pelatihan dapat menemukan kesenjangan keterampilan yang perlu diisi untuk meningkatkan kinerja karyawan. Semua orang tahu bahwa pengembangan karyawan itu penting, namun hanya sedikit perusahaan yang benar-benar berupaya merancang program pelatihan yang benar-benar memberikan hasil.

Untuk meningkatkan desain program pelatihan yang berhasil maka diperlukan umpan balik dari manajer dan karyawan. Setelah menentukan arah rancangan program pelatihan sebaiknya mensurvei karyawan dan manajer. Penting untuk mengetahui apa saja kebutuhan pelatihan pemimpin tim dan apa yang karyawan ingin dapatkan dari pelatihan. Jika sudah memiliki program pelatihan, pastikan untuk mengajukan pertanyaan terbuka tentang efektivitas platform ini. Ada beberapa cara untuk mendapatkan umpan balik ini, antara lain :

a. Survey perekrutan baru

Selama proses orientasi, berikan survei pelatihan kepada karyawan baru. Cari tahu materi dan ketrampilan yang ingin mereka pelajari dan peroleh. Ini akan membantu

dalam menyusun dan menyesuaikan desain program pelatihan.

b. Survey manajer

Dengan melakukan survei atau melakukan diskusi meja bundar dengan pemimpin tim, kita dapat mempelajari tujuan masing-masing departemen dan bagaimana hal ini terkait dengan tujuan perusahaan secara keseluruhan. Dengan cara ini juga bisa diketahui pelatihan apa yang mereka rasa kurang sebelumnya dan apa yang mereka lihat sebagai perbaikan melalui desain program pelatihan

c. Umpan balik karyawan

Cara ini dapat dilakukan dengan survey karyawan secara anonim, dengan begitu karyawan bisa bebas berbicara secara terbuka tentang program yang berhasil dalam pelatihan dan program yang belum berhasil, bagaimana karyawan belajar dengan baik. Misalnya, apakah mereka lebih menyukai ruang kelas, lingkungan pembelajaran di lokasi, atau pembelajaran campuran. Dan gaya apa yang paling cocok untuk menyimpan informasi? Apakah mereka lebih menyukai gamifikasi, diskusi meja bundar, pembelajaran singkat, atau bentuk pelatihan lainnya?

d. Mengidentifikasi kekuatan dan area untuk perbaikan

Identifikasi kekuatan program pelatihan, seperti aspek-aspek yang mendapat umpan balik positif atau area-area di mana para peserta menunjukkan peningkatan yang signifikan. Selain itu, tentukan area-area yang perlu ditingkatkan, seperti topik-topik yang mungkin membutuhkan lebih banyak fokus atau penyesuaian pada metode penyampaian pelatihan.

e. Gunakan Hasil Penilaian Untuk Perbaikan Berkesinambungan

Memanfaatkan hasil penilaian untuk menginformasikan inisiatif pelatihan di masa mendatang.

Masukkan umpan balik dan saran ke dalam desain dan pelaksanaan program pelatihan di masa mendatang, buat penyesuaian yang diperlukan untuk memaksimalkan efektivitas.

f. Mengevaluasi Dampak Jangka Panjang

Menilai dampak jangka panjang dari pelatihan dengan melakukan tindak lanjut secara berkala kepada para peserta untuk mengukur keberlanjutan pengetahuan dan keterampilan mereka. Tentukan apakah pelatihan telah menghasilkan perubahan perilaku yang langgeng atau peningkatan kinerja dari waktu ke waktu.

Dengan mengikuti langkah-langkah tersebut diatas, dapat diperoleh wawasan tentang efektivitas program pelatihan dan membuat keputusan yang tepat untuk perbaikan berkelanjutan. Serta untuk menyelaraskan metode penilaian dengan tujuan pelatihan dan mengevaluasi hasil jangka pendek dan jangka panjang untuk mendapatkan gambaran menyeluruh mengenai dampak pelatihan. Keberhasilan Desain program pelatihan dapat dilihat dari peran peserta dalam mengikuti pelatihan dan bisa mengaplikasikan hasil pelatihan dalam pekerjaannya sehingga kinerja meningkat dari segi pekerja maupun perusahaan.

Evaluasi Efektivitas Program Pelatihan

Menilai efektivitas pelatihan meliputi evaluasi keberhasilan pelatihan dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan, serta mengukur dampaknya terhadap pengetahuan, keterampilan, dan kinerja peserta. Berikut ini adalah beberapa langkah kunci untuk menilai efektivitas pelatihan:

a. Tentukan Kriteria Evaluasi

Tetapkan dengan jelas kriteria yang akan digunakan untuk menilai efektivitas pelatihan. Hal ini dapat mencakup

faktor-faktor seperti kepuasan peserta, hasil pembelajaran, penerapan keterampilan dalam skenario dunia nyata, dan dampak keseluruhan terhadap tujuan organisasi.

b. Mengumpulkan Umpan Balik Peserta

Kumpulkan umpan balik dari para peserta melalui survei, kuesioner, atau wawancara. Mintalah mereka untuk menilai kepuasan mereka terhadap isi pelatihan, penyampaian, materi, dan relevansi dengan peran mereka. Tanyakan juga mengenai hasil pembelajaran yang mereka rasakan dan bagaimana mereka berencana untuk menerapkan pengetahuan atau keterampilan baru mereka.

c. Menilai Hasil Pembelajaran

Mengevaluasi sejauh mana para peserta telah mencapai hasil pembelajaran yang diinginkan. Hal ini dapat dilakukan melalui penilaian sebelum dan sesudah pelatihan, seperti tes, kuis, atau demonstrasi praktis. Bandingkan kinerja atau kompetensi peserta sebelum dan sesudah pelatihan untuk mengukur peningkatan pengetahuan atau keterampilan.

d. Melakukan Penilaian Kinerja

Jika memungkinkan, lakukan penilaian terhadap kinerja peserta di tempat kerja setelah pelatihan. Hal ini dapat dilakukan melalui observasi, simulasi, atau sampel pekerjaan. Evaluasi apakah peserta secara efektif melaksanakan ilmu dan keahlian yang didapat dalam pekerjaan sehari-hari.

e. Tinjau Metrik Pelatihan

Menganalisis metrik pelatihan yang relevan atau indikator kinerja utama (KPI) yang dapat memberikan wawasan tentang dampak pelatihan. Misalnya, jika pelatihan difokuskan pada teknik penjualan, kaji perubahan pendapatan penjualan atau tingkat konversi setelah pelatihan.

- f. Mencari Umpan Balik Dari Supervisor Atau Manajer
Dapatkan umpan balik dari supervisor atau manajer yang mengawasi pekerjaan peserta. Tanyakan mengenai peningkatan yang terlihat dalam performa kerja, perubahan perilaku, atau peningkatan pemanfaatan keterampilan.
- g. Menganalisis Data Dan Umpan Balik
Kumpulkan dan analisis data yang dikumpulkan dari umpan balik peserta, penilaian, evaluasi kinerja, dan umpan balik supervisor. Carilah pola, tren, dan tema-tema umum untuk mendapatkan pemahaman yang komprehensif mengenai efektivitas pelatihan.

DAFTAR PUSTAKA

- Andrew E. Sikula. (2011). Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: Erlangga
- Dessler, G (2017). Manajemen Personaliala.Terjemahan Agus Darma, Jakarta. Penerbit Erlangga
- Garry Dessler. (2008). Human Resource Management Edisi sebelas. New Jersey: Pearson Education, Inc
- Handoko, T. Hani. (2008). Manajemen Personaliala Sumber Daya Manusia, Edisi Kedua. Yogyakarta:
- Hasibuan, Malayu, SP. (2007). Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi, Cetakan Kesepuluh. Jakarta: Bumi Aksara
- Irianto, J. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia. Surabaya: Insan Cendekia
- Ma'arif dan Kartika. (2012). Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia. Bandung: PT. Penerbit IPB Press.
- Mangkunegara, A, P 2015.ManajemenSumberManusia Perusahaan Bandung. Bandung : PT Remaja Rosdakarya
- Mangkuprawira, S. 2011. Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik (edisi kedua). Ghalia Indonesia: Bogor
- Nia Indriasari Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bengkulu
- Rachmawati, F. 2016. Pengaruh Pelatihan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. TRIAS SENTOSA, KRIAN Sidoarjo. AGORA. Vol.4, No. 2, Hal 259-264,
- Shandy Puspita dan Andres Dharma Nurhalim Jurnal Ilmu Komputer dan Bisnis (JIKB), Desember-2021, Vol.XII, No.2a, hal.104-110
- Suwatno dan Doni, J, P.2011. Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis. Bandung: Alfabeta

- Rivai, Veithzal. (2014). Evaluasi Kinerja. Bandung: Refika Utama
- Rivai,V. 2015. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan. Jakarta:Grafindo.
- Yani, M. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Mitra Wacana Media
- <https://lpm.uma.ac.id/training-needs-analysis-definisi-manfaat-6-tahapannya>

BAB 6

PENILAIAN DAN PENGELOLAAN KINERJA

Oleh Dr. Kasidin, MM
Devinda Yuliantika

6.1 Metode Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan proses evaluasi yang bersifat sistematis dan terstruktur yang dilakukan oleh atasan atau manajer terhadap karyawan guna menilai sejauh mana karyawan tersebut dapat mencapai tujuan kinerja mereka dan apakah dapat memenuhi standar kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Dimana hal tersebut digunakan sebagai acuan untuk memberikan umpan balik yang sepadan kepada karyawan, menilai kekuatan dan kelemahan, serta merancang rencana pengembangan untuk meningkatkan kinerja.

Perusahaan melakukan penilaian kinerja secara berkala, yang biasanya dilakukan dua atau tiga kali dalam setahun. Penilaian ini tidak hanya digunakan untuk mengukur seberapa besar perbaikan kinerja karyawan, tetapi juga digunakan sebagai alat pemberian keputusan manajemen perusahaan yang berkaitan dengan keberlanjutan hubungan kerja dengan karyawan. Beberapa poin penting terkait dengan penilaian kinerja:

- **Evaluasi Kinerja:**
Penilaian kinerja melibatkan evaluasi secara menyeluruh terhadap kinerja karyawan, termasuk pencapaian tujuan, kontribusi terhadap tim, dan perilaku dalam pekerjaan.

- **Pengukuran dan Perbandingan:**
Memberikan ukuran tentang sejauh mana karyawan mencapai target kinerja dan membandingkan kinerja mereka dengan standar yang telah ditetapkan.
- **Umpan Balik dan Perbaikan:**
Memberikan umpan balik kepada karyawan mengenai kekuatan dan area perbaikan, serta memberikan panduan untuk perbaikan dan pengembangan lebih lanjut.
- **Pengembangan Karir:**
Menyediakan landasan untuk merancang rencana pengembangan dan pelatihan agar karyawan dapat meningkatkan keterampilan dan kompetensinya.
- **Pengambilan Keputusan Manajemen:**
Memberikan informasi kepada manajemen untuk pengambilan keputusan terkait promosi, penggajian, atau pengembangan karyawan.
- **Keselarasan dengan Tujuan Organisasi:**
Mengevaluasi sejauh mana kinerja karyawan mendukung pencapaian tujuan dan strategi organisasi.
- **Motivasi dan Keterlibatan:**
Mempengaruhi motivasi dan keterlibatan karyawan dengan memberikan pengakuan terhadap kinerja yang baik dan memberikan dukungan untuk perbaikan.
- **Pengukuran Produktivitas dan Kualitas Kerja:**
Memberikan indikasi tentang produktivitas dan kualitas kerja karyawan dalam konteks pekerjaan mereka.
- **Pengelolaan Kinerja yang Efektif:**
Membantu manajer dan atasan dalam mengelola kinerja karyawan secara efektif, termasuk memberikan umpan balik dan mengidentifikasi peluang pengembangan.

- **Pengukuran Kinerja Individual dan Tim:**
Memberikan basis untuk mengukur kinerja individu dan tim, memastikan bahwa semua anggota tim berkontribusi sesuai dengan tujuan bersama.
- **Penghargaan dan Kompensasi:**
Menjadi dasar untuk memberikan penghargaan, bonus, atau kompensasi tambahan sesuai dengan pencapaian kinerja yang baik.
- **Perencanaan Suksesi:**
Membantu dalam perencanaan suksesi dengan mengidentifikasi dan mengembangkan calon pemimpin atau karyawan berpotensi di organisasi.

Sistem penilaian kinerja dapat dilakukan melalui berbagai cara, diantaranya wawancara kinerja, penilaian oleh atasan, penilaian oleh rekan kerja, serta pengukuran kinerja kuantitatif. Proses ini sangat membantu dan memainkan peran penting dalam pengembangan dan pertumbuhan karyawan serta kesuksesan organisasi secara keseluruhan.

6.1.1 Jenis-Jenis Metode Penilaian Kinerja

Terdapat berbagai metode penilaian kinerja yang dapat digunakan dalam konteks manajemen sumber daya manusia. Berikut adalah beberapa di antaranya:

- **Penilaian Kinerja Berbasis Tujuan (*Goal-Setting*):**
Dalam metode ini, karyawan dan atasan menetapkan bersama tujuan dan sasaran yang spesifik untuk periode tertentu. Evaluasi kemudian dilakukan berdasarkan pencapaian tujuan tersebut.
- **Metode Peringkat (*Ranking Method*):**
Karyawan diberi peringkat relatif satu sama lain berdasarkan kinerja mereka. Ini melibatkan perbandingan dan peringkat relatif dari karyawan dalam tim atau departemen.

- **Penilaian Kinerja Berbasis Kompetensi (*Competency-Based*):**
Fokus pada penilaian kompetensi karyawan, seperti keterampilan teknis, kepemimpinan, kerjasama tim, dan kemampuan berkomunikasi.
- **Penilaian 360 Derajat (*360-Degree Feedback*):**
Evaluasi dilakukan oleh berbagai pihak, termasuk atasan, rekan kerja sejawat, bawahan, dan mungkin klien atau pelanggan. Ini memberikan gambaran yang lebih holistik tentang kinerja seseorang.
- **Penilaian Kinerja Berbasis Hasil (*Results-Based*):**
Evaluasi didasarkan pada hasil konkret yang telah dicapai oleh karyawan, seperti pencapaian target penjualan, peningkatan produktivitas, atau proyek sukses.
- **Metode *Checklist*:**
Sebuah daftar poin yang dinilai untuk menilai apakah karyawan telah memenuhi kriteria tertentu atau tidak. Ini bisa berupa daftar keterampilan atau perilaku yang diinginkan.
- **Metode Penilaian Perilaku (*Behaviorally Anchored Rating Scales - BARS*):**
Karyawan dinilai berdasarkan perilaku spesifik yang dihubungkan dengan skala penilaian. Ini membantu memberikan gambaran konkret tentang perilaku yang diinginkan atau perlu ditingkatkan.
- **Metode Penilaian Grafik (*Graphic Rating Scale*):**
Penilaian kinerja diberikan dalam bentuk skala grafik yang mencakup atribut-atribut tertentu yang dinilai, seperti kemampuan komunikasi atau ketepatan waktu.
- **Metode Penilaian Kinerja Berbasis Perilaku (*Behavior-Based*):**
Penekanan pada penilaian perilaku karyawan selama periode waktu tertentu, fokusnya adalah pada bagaimana tugas-tugas dilakukan.

- **Metode Penilaian Kinerja Berbasis Portofolio:**
Melibatkan pengumpulan dan penilaian portofolio karyawan, termasuk proyek, tugas, atau pencapaian lain yang mencerminkan kinerja mereka.

Pemilihan metode penilaian kinerja dapat tergantung pada tujuan organisasi, kebutuhan spesifik pekerjaan, dan preferensi manajemen. Kombinasi beberapa metode juga sering digunakan untuk mendapatkan pandangan dan gagasan yang lebih baik tentang kinerja karyawan.

6.1.2 Pengintegrasian Teknologi dalam Penilaian Kinerja

A. Pengertian Teknologi

Teknologi merujuk pada penerapan ilmu pengetahuan, keterampilan dan proses untuk merancang, membuat, dan menggunakan alat, mesin, dan sistem guna memecahkan masalah atau memenuhi kebutuhan manusia dalam berbagai konteks.

Pendapat beberapa Ahli tentang Teknologi

1. Miarso (2007)

Menurut Miarso, teknologi merupakan suatu bentuk proses yang meningkatkan nilai tambah. Dari adanya proses yang berjalan tersebut menggunakan atau menghasilkan suatu produk, dimana produk yang dihasilkan tidak terpisah dari produk-produk lain yang sudah ada. Karena hal tersebut menyatakan bahwa teknologi merupakan bagian integral dari suatu sistem tertentu.

2. Toynbee (2004)

Pada tahun 2004 Toynbee mengatakan bahwa teknologi merupakan ciri dari adanya sebuah karakteristik dari kemuliaan manusia, dimana dari hal ini membuktikan bahwa pada dasarnya manusia tidak

bisa hidup hanya untuk makan, namun membutuhkan lebih dari itu.

3. Capra (2004)

Tokoh lain, yaitu Capra pada tahun 2004 mengungkapkan bahwa teknologi merupakan salah satu pembahasan sistematis atas seni terapan atau pertukangan. Hal ini mengacu pada literatur dari Yunani yang menyinggung tentang *Technologia* yang berasal dari kata *techne*, yang berarti wacana seni.

4. Djoyohadikusumo (1994)

Djoyohadikusumo mendefinisikan teknologi adalah sebagai suatu bidang yang berkaitan erat dengan ilmu pengetahuan dan ilmu teknik atau ilmu kerekayasaan. Dan dapat disimpulkan bahwa teknologi bisa disebut memiliki dua dimensi, yaitu dimensi teknik dan juga dimensi pengetahuan.

5. Poerbahawadja Harahap

Menurut Poerbahawadja, teknologi adalah terapan ilmu yang mempelajari cara-cara bekerja di dalam sebuah teknik. Juga merupakan ilmu pengetahuan yang diimplementasikan dalam proses kerja pabrik atau industri.

6. Kamus Besar Bahasa Indonesia

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), teknologi didefinisikan sebagai penerapan ilmu pengetahuan dan keterampilan untuk merancang, membuat, dan memanfaatkan alat, mesin, atau perangkat system guna memecahkan masalah atau memenuhi kebutuhan manusia.

Pengintegrasian teknologi dalam penilaian kinerja dapat meningkatkan efisiensi, objektivitas, dan akurasi proses evaluasi. Berikut adalah beberapa cara teknologi dapat diintegrasikan dalam penilaian kinerja:

1. **Sistem Manajemen Kinerja Berbasis Online:**
Implementasi platform atau aplikasi online untuk memfasilitasi seluruh siklus manajemen kinerja, termasuk penetapan tujuan, umpan balik berkesinambungan, dan penilaian akhir.
2. **Umpan Balik Real-time:**
Pemanfaatan alat kolaborasi online dan komunikasi real-time untuk memberikan umpan balik segera kepada karyawan. Ini dapat melibatkan platform chat atau fitur umpan balik langsung di platform manajemen kinerja.
3. **Kuesioner dan Survei Online:**
Menggunakan kuesioner dan survei online untuk mendapatkan umpan balik dari rekan kerja, bawahan, atau atasan. Platform ini dapat mempermudah pengumpulan dan analisis data.
4. **Analisis Data dan Kinerja Berbasis AI:**
Menerapkan teknologi kecerdasan buatan (AI) untuk menganalisis data kinerja dan memberikan wawasan yang lebih mendalam, termasuk tren kinerja dan rekomendasi pengembangan.
5. **Pengukuran Kinerja Otomatis:**
Penggunaan perangkat lunak otomatisasi untuk mengukur kinerja berdasarkan parameter tertentu. Misalnya, sistem otomatis dapat melacak pencapaian target atau produktivitas karyawan.
6. **Perekaman Kinerja Melalui Aplikasi Mobile:**
Menggunakan aplikasi mobile untuk memudahkan perekaman kegiatan dan pencapaian karyawan. Hal ini memungkinkan karyawan dan atasan untuk dengan mudah mengakses data kinerja di mana saja.
7. **Sistem Penilaian 360 Derajat Berbasis Online:**
Mengimplementasikan sistem penilaian 360 derajat online di mana umpan balik diberikan oleh berbagai

pihak, termasuk atasan, rekan kerja, dan bawahan, melalui platform khusus.

8. **Pemantauan Kinerja Real-time:**

Menggunakan teknologi pemantauan kinerja real-time untuk melacak dan menganalisis produktivitas secara langsung. Ini dapat termasuk alat-alat analisis data yang menyajikan metrik kinerja secara langsung.

9. **Portofolio Digital dan E-Resume:**

Membuat dan menyimpan portofolio kinerja digital yang mencerminkan pencapaian, proyek, dan kompetensi karyawan. Ini dapat diakses dan diperbarui secara online.

10. **Pelatihan Online dan Pengembangan Personal:**

Menyediakan pelatihan dan pengembangan online untuk membantu karyawan meningkatkan keterampilan dan kompetensi mereka, yang dapat diintegrasikan ke dalam proses penilaian kinerja.

Pengintegrasian teknologi tidak hanya memberikan kemudahan administratif, tetapi juga memungkinkan organisasi mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam tentang kinerja karyawan, mendukung pengambilan keputusan yang lebih baik, dan memberikan pengalaman penilaian kinerja yang lebih terlibat dan responsif.

6.2 Manajemen Kinerja Berbasis Kompetensi

6.2.1 Pengertian Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja merupakan metode untuk mendapatkan hasil yang maksimal dari suatu organisasi, tim, atau individu. Hal ini dilaksanakan dengan cara memahami dan mengelola kinerja dalam kerangka kerja yang disepakati dari tujuan yang direncanakan dan berbagai persyaratan kompetensi yang ditentukan (Armstrong dalam Tampubolon, 2020, halaman 80).

Manajemen kinerja lahir dari reformasi manajemen publik yang dilakukan oleh negara- negara maju di Eropa dan Amerika sejak tahun 1980-an. Dimana fokus dari manajemen ini adalah mengukur kinerja sektor publik yang berorientasi pada pengukuran hasil, bukan hanya sekedar pengukuran input dan output saja (Pasolong, 2019, halaman 201).

Sementara itu, menurut Sadikin dkk (2020, halaman 105) manajemen kinerja diartikan sebagai kegiatan yang berkaitan langsung dengan kriteria yang dipakai untuk menentukan penilaian terhadap karyawan. Dimana kegiatan ini dilaksanakan dengan cara memonitor, mengukur, mengevaluasi dan mendokumentasikan hasil kinerja terhadap kemajuan atau kemunduran suatu organisasi.

Selanjutnya menurut Pasolong (2019, halaman 202) manajemen kinerja merupakan suatu pendekatan yang digunakan untuk memperbaiki kinerja berdasarkan proses yang berkelanjutan untuk menetapkan sasaran kerja birokrasi yaitu mengumpulkan data, menganalisis, mengukur, dan melaporkan kinerja sebagai perbaikan untuk kinerja selanjutnya.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa manajemen kinerja adalah suatu pendekatan yang terstruktur dan berkelanjutan untuk merencanakan, mengukur, mengevaluasi dan meningkatkan kinerja organisasi atau individu. Hal ini melibatkan tujuan, pemantauan, kemajuan, memberikan umpan balik dan melakukan perbaikan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Manajemen kinerja bertujuan untuk meningkatkan efisiensi efektivitas, dan daya saing organisasi atau individu.

6.2.2 Konsep Kompetensi dan Implementasinya dalam Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja berbasis kompetensi adalah pendekatan yang menekankan penilaian dan pengembangan karyawan berdasarkan keterampilan, pengetahuan, dan perilaku

yang mereka tunjukkan dalam pekerjaan mereka. Berikut adalah beberapa karakteristik dan prinsip manajemen kinerja berbasis kompetensi:

1. **Penekanan pada Kompetensi:**
Fokus utama pada identifikasi dan penilaian kompetensi karyawan, yang mencakup keterampilan teknis, keterampilan antar pribadi, dan pengetahuan yang relevan.
2. **Definisi Kompetensi yang Jelas:**
Menetapkan kompetensi yang jelas dan terukur untuk setiap peran dalam organisasi. Kompetensi ini biasanya berkaitan dengan keberhasilan dalam pekerjaan dan pencapaian tujuan.
3. **Pengukuran Kinerja Holistik:**
Penilaian kinerja tidak hanya didasarkan pada hasil kerja tetapi juga pada sejauh mana karyawan menunjukkan kompetensi yang diharapkan.
4. **Pengembangan Pribadi:**
Mendorong pengembangan pribadi dan profesional karyawan dengan menekankan pada pengembangan kompetensi yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja.
5. **Umpan Balik Berkesinambungan:**
Memberikan umpan balik berkesinambungan tentang sejauh mana karyawan memenuhi atau mengembangkan kompetensi mereka seiring waktu.
6. **Perencanaan Pengembangan Individu:**
Menyusun rencana pengembangan individu berdasarkan identifikasi kekuatan dan kelemahan kompetensi karyawan.
7. **Pengakuan Kinerja dan Pengembangan:**
Menggunakan hasil penilaian untuk memberikan pengakuan kinerja yang baik dan merencanakan jalur pengembangan yang sesuai.
8. **Proses Penilaian Terstruktur:**
Menyusun proses penilaian yang terstruktur dan jelas untuk menilai kompetensi. Ini dapat melibatkan metode seperti penilaian oleh atasan, rekan kerja, atau karyawan sendiri.

9. Integrasi dengan Pengelolaan Talenta:

Mengintegrasikan manajemen kinerja berbasis kompetensi dengan sistem pengelolaan talenta untuk mendukung identifikasi, pengembangan, dan retensi karyawan berpotensi tinggi.

10. Keterkaitan dengan Tujuan Bisnis:

Menghubungkan kompetensi yang diukur dengan tujuan strategis organisasi dan menciptakan hubungan antara kompetensi individu dengan keberhasilan organisasi.

11. Keselarasan dengan Budaya Organisasi:

Memastikan bahwa kompetensi yang dinilai selaras dengan nilai dan budaya organisasi, sehingga karyawan dapat memberikan kontribusi maksimal sesuai dengan konteks perusahaan.

12. Penggunaan Teknologi:

Memanfaatkan teknologi untuk mendukung penilaian kinerja berbasis kompetensi, seperti menggunakan sistem manajemen kinerja online atau alat evaluasi kompetensi.

Manajemen kinerja berbasis kompetensi memberikan kerangka kerja yang holistik dan terstruktur untuk mengelola dan meningkatkan kinerja karyawan, sekaligus mendorong pengembangan kompetensi yang relevan dengan tuntutan pekerjaan dan tujuan organisasi.

Kompetensi dalam konteks manajemen kinerja merujuk pada kombinasi pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku yang diperlukan untuk mencapai hasil kerja yang sukses. Implementasi konsep kompetensi dalam manajemen kinerja membantu organisasi dalam mengidentifikasi, mengukur, dan mengembangkan kemampuan karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan dan tujuan organisasi.

Berikut adalah cara konsep kompetensi diimplementasikan dalam manajemen kinerja:

1. **Identifikasi Kompetensi yang Relevan:**
Menetapkan kompetensi yang diperlukan untuk berhasil dalam pekerjaan tertentu. Kompetensi dapat melibatkan keterampilan teknis, interpersonal, kepemimpinan, atau pengetahuan spesifik yang relevan.
2. **Pengukuran Kompetensi:**
Menerapkan alat atau metode evaluasi untuk mengukur sejauh mana karyawan memenuhi kompetensi yang ditetapkan. Ini bisa melibatkan penilaian oleh atasan, rekan kerja, atau karyawan sendiri.
3. **Penetapan Tujuan Berbasis Kompetensi:**
Merancang tujuan kinerja yang terkait langsung dengan pengembangan atau penguasaan kompetensi tertentu. Hal ini membantu menyelaraskan upaya karyawan dengan kebutuhan organisasi.
4. **Umpan Balik Berbasis Kompetensi:**
Memberikan umpan balik kepada karyawan yang sepadan sesuai dengan kinerja mereka terkait dengan kompetensi yang diharapkan. Umpan balik ini dapat digunakan untuk memandu pengembangan individu.
5. **Pengembangan dan Pelatihan:**
Menggunakan hasil penilaian untuk merencanakan dan menyediakan pelatihan atau pengembangan yang diperlukan untuk meningkatkan atau mengembangkan kompetensi yang kurang atau perlu diperkuat.
6. **Penilaian Kinerja Holistik:**
Menilai kinerja karyawan tidak hanya berdasarkan hasil pekerjaan tetapi juga sejauh mana karyawan memperlihatkan kompetensi yang diinginkan dalam pekerjaannya.
7. **Kaitan dengan Karir dan Pengembangan Karir:**
Menghubungkan kompetensi dengan jalur karir dan pengembangan karir karyawan. Ini membantu merancang rencana pengembangan yang sesuai dengan tujuan karir individu.

8. Integrasi dengan Siklus Manajemen Kinerja:
Menyusun kompetensi ke dalam siklus manajemen kinerja, termasuk perencanaan, pelaksanaan, umpan balik, dan evaluasi. Hal ini menciptakan keterkaitan yang kuat antara penilaian kinerja dan pengembangan kompetensi.
9. Kesesuaian dengan Strategi Organisasi:
Memastikan bahwa kompetensi yang dievaluasi dan dikembangkan sesuai dengan strategi dan visi organisasi. Ini membantu menciptakan arah yang konsisten dalam pengembangan karyawan.
10. Pemantauan dan Evaluasi Berkelanjutan:
Terus memantau dan mengevaluasi perkembangan karyawan terkait dengan kompetensi. Ini memungkinkan organisasi untuk merespons perubahan kebutuhan dan memastikan kesesuaian dengan tujuan bisnis.

Implementasi konsep kompetensi dalam manajemen kinerja membantu organisasi untuk memastikan bahwa karyawan memiliki kemampuan yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan, sambil memberikan arahan jelas bagi pengembangan karyawan dan pertumbuhan organisasi.

6.2.3 Manfaat Manajemen Kinerja Berbasis Kompetensi

Manajemen kinerja yang berbasis kompetensi memberikan sejumlah manfaat yang signifikan bagi organisasi. Di bawah ini akan dibahas beberapa manfaat yang dapat diperoleh melalui penerapan pendekatan ini:

1. Identifikasi Kebutuhan Karyawan:
Memungkinkan organisasi untuk dengan jelas mengidentifikasi kebutuhan keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk mencapai tujuan bisnis. Hal ini membantu dalam perencanaan kebutuhan sumber daya manusia.
2. Penilaian Kinerja yang Lebih Holistik:
Menilai kinerja karyawan tidak hanya berdasarkan hasil pekerjaan, tetapi juga berdasarkan sejauh mana mereka

memenuhi kompetensi yang relevan untuk peran atau tanggung jawab mereka.

3. **Pengembangan dan Pelatihan yang Terarah:**
Memberikan dasar yang jelas untuk merencanakan dan menyediakan pelatihan dan pengembangan. Karyawan dapat mengidentifikasi dan fokus pada pengembangan kompetensi yang dibutuhkan untuk kemajuan dalam karir mereka.
4. **Penilaian yang Lebih Objektif:**
Membantu mengurangi subjektivitas dalam penilaian kinerja dengan memberikan kerangka kerja yang objektif dan terukur, karena kompetensi dapat diukur secara lebih kuantitatif.
5. **Pemilihan Karyawan yang Tepat:**
Mendukung proses perekrutan dan pemilihan karyawan yang lebih akurat dengan menyesuaikan kebutuhan kompetensi dengan profil karyawan yang diinginkan.
6. **Keterlibatan dan Motivasi Karyawan:**
Mendorong keterlibatan karyawan dengan memberikan pemahaman yang jelas tentang harapan dan pengembangan karir. Ini dapat meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan.
7. **Pengelolaan Kinerja yang Efektif:**
Membantu manajer dan pemimpin dalam mengelola kinerja karyawan dengan lebih efektif. Manajer dapat memberikan umpan balik dan dukungan yang lebih terarah.
8. **Kesesuaian dengan Perubahan Bisnis:**
Memungkinkan organisasi untuk lebih cepat menyesuaikan diri dengan perubahan bisnis karena kompetensi dapat diperbarui dan diubah sesuai dengan kebutuhan yang berkembang.
9. **Kinerja Organisasi yang Lebih Baik:**
Menciptakan keselarasan antara kemampuan karyawan dan tujuan organisasi, yang dapat meningkatkan kinerja keseluruhan organisasi.
10. **Pengembangan Pemimpin yang Kuat:**
Menyediakan dasar untuk mengidentifikasi dan mengembangkan pemimpin yang kuat dan efektif dengan

menilai dan mengembangkan kompetensi kepemimpinan yang diperlukan.

11. Pengukuran Kemajuan Individu:

Menyediakan kerangka kerja yang jelas untuk mengukur kemajuan individu dalam pengembangan kompetensi, membantu dalam perencanaan karir dan pertumbuhan pribadi.

12. Adaptabilitas dan Inovasi:

Mendorong adaptabilitas dan inovasi karena organisasi dapat mengidentifikasi kompetensi yang diperlukan untuk menghadapi perubahan dan merangsang inovasi.

Dengan menerapkan manajemen kinerja berbasis kompetensi, organisasi dapat mengoptimalkan penggunaan sumber daya manusia, meningkatkan efisiensi, dan mencapai tujuan bisnis dengan cara yang lebih terarah dan terukur.

DAFTAR PUSTAKA

- Pasolong, Harbani. (2019). Teori administrasi publik. Bandung: Alfabeta.
- Sadikin, A., Misra, I., Hudin, M.S. (2020). Pengantar manajemen dan bisnis. Yogyakarta: K-Media.
- Tampubolon, M.P. (2019). Change management (manajemen perubahan; individu, tim kerja, organisasi). Bogor: Penerbit Mitra Wacana Media.
- <https://employers.glints.com/id-id/blog/7-metode-penilaian-kinerja-karyawan/>
- <https://serupa.id/manajemen-kinerja-pengertian-ciri-prinsip-proses-tantangan-dsb/>
- <https://www.gurupendidikan.co.id/pengertian-teknologi/>
- <https://materibelajar.co.id/pengertian-teknologi-menurut-para-ahli/>Devinda Yuliantika

BAB 7

PENGELOLAAN KONFLIK DAN KESEJAHTERAAN KARYAWAN

Oleh Rima Parawati Bala, S.E, MM

7.1 Manajemen Konflik di Lingkungan Kerja

7.1.1 Strategi Mengatasi Konflik Antar Karyawan

Dalam lingkungan kerja yang serba cepat dan beragam saat ini, mengelola konflik di lingkungan kerja telah menjadikan penting bagi para profesional. Konflik jika tidak ditangani atau ditangani secara salah dapat menurunkan produktivitas, peningkatan Tingkat turnover dan budaya kerja yg tidak sehat. Oleh karena itu penting bagi departemen SDM untuk mengembangkan strategi komprehensif untuk mengelola dan menyelesaikan konflik secara efektif.

Dalam artikel ini kita pelajari lebih dalam tentang strategi utama praktek terbaik dan sumber daya tambahan yang dapat digunakan oleh profesional untuk menciptakan lingkungan kerjanya yang harmonis dan produktif. Dengan cara :

1. Mempromosikan Komunikasi Terbuka, Departemen SDM harus berusaha menciptakan budaya yang mendorong karyawan untuk mendengarkan keprihatinan dan pendapat mereka secara bebas .

Pertemuan secara rutin sesi umpan balik dan kotak saran anonim dapat berfungsi sebagai saluran yang efektif untuk mendorong komunikasi terbuka.

Selain itu personalia harus secara aktif mendengarkan sudut pandang karyawan, menghargai masukan mereka dan berusaha memahami sudut pandang mereka.

Dengan membangun komunikasi yang efektif, personalia dapat mengidentifikasi potensi konflik sejak awal dan mengambil tindakan proaktif untuk mengatasinya.

2. Kembangkan kebijakan penyelesaian konflik yang komprehensif yaitu dengan Kebijakan penyelesaian konflik yang teridentifikasi dengan sangat baik dan sangat penting untuk mengelola konflik ditempat kerja secara efektif.

Personalia harus mengembangkan kebijakan yang menguraikan Langkah Langkah yang terlibat dalam penyelesaian konflik, termasuk proses pelaporan

3. Memberikan Pelatihan Resolusi Konflik:

Untuk memberdayakan karyawan dalam menangani konflik secara konstruktif, HR harus memberikan pelatihan resolusi konflik yang komprehensif. Lokakarya, seminar, atau kursus online yang berfokus pada komunikasi efektif, mendengarkan secara aktif, keterampilan negosiasi, dan teknik pemecahan masalah dapat membekali karyawan dengan alat yang diperlukan untuk mengatasi konflik secara proaktif. Dengan berinvestasi dalam pelatihan karyawan, organisasi dapat membangun budaya kompetensi penyelesaian konflik dan mendorong karyawan untuk terlibat dalam dialog konstruktif.

4. Mediasi dan Fasilitasi:

Ketika konflik terus berlanjut atau meningkat, HR dapat melibatkan mediator atau fasilitator profesional untuk membantu menyelesaikan perselisihan secara tidak memihak. Pihak ketiga yang netral ini dapat memandu

karyawan melalui sesi mediasi terstruktur, membantu mereka mengeksplorasi permasalahan mendasar dan mencapai resolusi yang dapat diterima bersama. Mediasi dan fasilitasi sangat efektif ketika emosi sedang tinggi, komunikasi terputus, atau para pihak kesulitan menemukan titik temu. Dengan menyediakan lingkungan yang netral dan mendukung, mediasi dan fasilitasi dapat menghasilkan resolusi jangka panjang dan meningkatkan hubungan kerja.

5. Mengatasi Konflik Secara Proaktif:

Mencegah lebih baik daripada mengobati, dan mengatasi konflik secara proaktif merupakan aspek penting dalam pengelolaan konflik yang efektif. HR dapat menerapkan berbagai langkah proaktif seperti aktivitas membangun tim, inisiatif kolaborasi lintas departemen, dan menumbuhkan budaya kerja yang positif. Mendorong kerja sama tim, kolaborasi terbuka, dan rasa hormat antar karyawan dapat meminimalkan kemungkinan timbulnya konflik. Dengan mengedepankan rasa persatuan dan tujuan bersama, HR dapat membangun landasan saling pengertian dan kepercayaan.

6. Mendorong Keseimbangan Kehidupan Kerja yang Sehat:

Stres terkait pekerjaan Para profesional HR harus menganjurkan keseimbangan kehidupan kerja yang sehat dengan mempromosikan pengaturan kerja yang fleksibel, mendorong karyawan untuk mengambil istirahat secara teratur, dan mencegah kerja lembur yang berlebihan. Selain itu, penerapan program dan inisiatif kesehatan, seperti lokakarya mindfulness, pelatihan manajemen stres, dan program bantuan karyawan, dapat membantu karyawan mengelola stres dan meningkatkan kesejahteraan mereka secara keseluruhan. Dengan mengedepankan

kesejahteraan karyawan, HR dapat mengurangi potensi konflik dan menciptakan lingkungan kerja yang positif.

7. Evaluasi dan Perbaikan Berkelanjutan:

Untuk memastikan efektivitas strategi manajemen konflik, HR harus terus mengevaluasi dan menyempurnakan pendekatan mereka berdasarkan umpan balik dan hasil. Mengumpulkan umpan balik dari karyawan, melakukan penilaian resolusi konflik secara berkala, dan memantau efektivitas strategi yang diterapkan dapat memberikan wawasan yang berharga. Mengidentifikasi area untuk perbaikan dan mengadaptasi praktik untuk memenuhi kebutuhan dan tantangan yang terus berkembang akan membantu profesional HR tetap proaktif dan menjaga lingkungan kerja yang sehat.

Keberhasilan mengelola konflik di tempat kerja memerlukan pendekatan proaktif dan komprehensif. Dengan mendorong komunikasi terbuka, mengembangkan kebijakan resolusi konflik, memberikan pelatihan resolusi konflik, memanfaatkan mediasi dan fasilitasi, menangani konflik secara proaktif, mendorong keseimbangan kehidupan kerja, dan terus mengevaluasi dan meningkatkan praktik, para profesional HR dapat menumbuhkan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif.

7.1.2 Peran Manajemen SDM Dalam Mengelola Konflik

Di organisasi mana pun, konflik tidak bisa dihindari. Mereka muncul karena perbedaan kepribadian, gaya kerja, gangguan komunikasi, atau bahkan perubahan organisasi. Konflik yang tidak terselesaikan dapat berdampak buruk pada moral karyawan, produktivitas, dan budaya organisasi secara keseluruhan. Di sinilah departemen Sumber Daya Manusia (SDM) berperan penting dalam mengelola konflik di tempat kerja.

Meski teknologi modern mampu mengurangi beban kerja para profesional HR secara signifikan, namun sentuhan kemanusiaan tentu tetap diperlukan dalam penyelesaian konflik. Dengan mengatasi dan menyelesaikan konflik secara efektif, para profesional HR berkontribusi dalam menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan memastikan keberhasilan organisasi.

a. Apa Strategi Resolusi Konflik SDM?

Profesional HR dilatih untuk mengidentifikasi dan mengatasi konflik di tempat kerja secara proaktif. Mereka menerapkan berbagai strategi resolusi konflik untuk mendorong dialog terbuka, pemahaman, dan resolusi.

b. Mediasi

HR berperan sebagai pihak ketiga yang netral, memfasilitasi diskusi antara pihak-pihak yang berkonflik. Mediasi memungkinkan karyawan untuk menyuarakan keprihatinan mereka dan mencapai solusi yang memuaskan bersama. Profesional HR memastikan kerahasiaan dan keadilan selama proses berlangsung. Mereka menciptakan ruang yang aman bagi peserta untuk mengekspresikan perspektif mereka, secara aktif mendengarkan satu sama lain, dan berupaya menemukan titik temu. Mediasi dapat menjadi metode yang sangat efektif untuk menyelesaikan konflik, karena mendorong kolaborasi dan menjaga hubungan kerja.

c. Fasilitasi

Profesional HR mengatur pertemuan atau lokakarya untuk mendorong komunikasi dan pemahaman yang efektif di antara pihak-pihak yang berkonflik. Mereka memandu diskusi, mendorong mendengarkan secara aktif, dan membantu para pihak menemukan titik temu. Dengan menciptakan lingkungan yang mendorong dialog terbuka dan rasa hormat, profesional HR memungkinkan karyawan untuk mengungkapkan kekhawatiran mereka,

mengklarifikasi kesalahpahaman, dan mencari resolusi yang saling menguntungkan. Melalui fasilitasi yang terampil, para profesional HR dapat menyatukan pihak-pihak yang berkonflik dan menumbuhkan suasana kepercayaan dan kerja sama.

d. Perundingan

Profesional HR membantu dalam menegosiasikan solusi dengan mengeksplorasi berbagai pilihan dan alternatif. Mereka bekerja sama dengan pihak-pihak yang berkonflik untuk mengidentifikasi kepentingan dan tujuan mendasar serta mencari kompromi yang sedapat mungkin memuaskan kedua belah pihak. Profesional HR dapat menggunakan teknik seperti brainstorming, pemecahan masalah, dan mengeksplorasi solusi kreatif untuk menemukan hasil yang saling menguntungkan. Keterampilan negosiasi sangat penting bagi profesional HR karena mereka bertujuan untuk mencapai keseimbangan antara kebutuhan individu dan tujuan organisasi.

e. Bagaimana HR Mencegah Konflik?

Selain menyelesaikan konflik, profesional SDM juga memainkan peran penting dalam mencegah eskalasi konflik dan melakukan intervensi pada tahap awal konflik.

f. Kebijakan dan prosedur

Profesional HR mengembangkan dan menerapkan kebijakan dan prosedur yang jelas yang menguraikan ekspektasi terhadap perilaku, komunikasi, dan resolusi konflik dalam organisasi. Dengan menetapkan pedoman dan menetapkan kerangka kerja penyelesaian konflik, profesional HR dapat memberikan peta jalan kepada karyawan untuk mengatasi konflik dengan cara yang konstruktif

g. Pelatihan dan pengembangan

Profesional SDM mengatur program pelatihan untuk meningkatkan keterampilan manajemen konflik, kecerdasan emosional, dan kemampuan komunikasi karyawan. Program-program ini membekali karyawan dengan alat dan teknik yang diperlukan untuk mengatasi konflik secara efektif, meredakan ketegangan, dan mendorong interaksi positif. Dengan berinvestasi dalam pengembangan karyawan, profesional HR memberdayakan individu untuk menyelesaikan konflik secara mandiri. Hal ini mengurangi beban SDM dan menumbuhkan lingkungan kerja yang lebih harmonis.

h. Komunikasi Proaktif

Para profesional HR menumbuhkan budaya komunikasi terbuka dan mendorong karyawan untuk mengungkapkan kekhawatiran dan keluhan mereka sebelum konflik meningkat. Mereka membangun saluran untuk umpan balik anonim, mendorong pertemuan tim secara teratur, dan mendorong lingkungan yang mendukung di mana karyawan merasa nyaman mengatasi konflik sejak dini. Dengan menciptakan peluang dialog terbuka, para profesional HR dapat menghentikan konflik sejak awal dan mencegahnya berkembang menjadi masalah yang lebih signifikan.

i. Bagaimana HR Memberikan Dukungan dan Bimbingan Karyawan?

Dalam mengelola konflik di tempat kerja, profesional HR memberikan dukungan dan bimbingan yang berharga bagi karyawan dan manajer. Mereka bertindak sebagai sumber daya bagi individu yang mencari bantuan dalam mengatasi konflik dan mendorong keadilan dan objektivitas dalam intervensi mereka.

j. Kerahasiaan dan Kepercayaan

Profesional HR menjaga kerahasiaan dengan ketat ketika karyawan meminta bimbingan mereka mengenai konflik di tempat kerja. Kerahasiaan ini menumbuhkan kepercayaan dan mendorong individu untuk menyampaikan kekhawatiran mereka secara terbuka, karena mengetahui bahwa informasi mereka akan ditangani secara rahasia. Dengan menciptakan lingkungan yang aman dan dapat dipercaya, profesional HR membangun hubungan dengan karyawan, sehingga memungkinkan penyelesaian konflik yang efektif.

k. Advokasi Karyawan

Profesional HR bertindak sebagai pembela karyawan, memastikan bahwa suara karyawan didengar dan hak-hak mereka dilindungi selama proses penyelesaian konflik. Mereka menyelidiki pengaduan secara tidak memihak, mengumpulkan informasi yang relevan, dan mengambil tindakan yang tepat untuk mengatasi konflik. Dengan menjunjung tinggi praktik dan kebijakan yang adil, para profesional HR menciptakan rasa keadilan dan kesetaraan dalam organisasi.

l. Pelatihan dan pengajaran

Profesional HR memberikan pelatihan dan pendampingan kepada manajer dan karyawan mengenai teknik penyelesaian konflik, komunikasi yang efektif, dan membangun hubungan. Mereka menawarkan panduan dalam menavigasi percakapan yang menantang, mengelola emosi, dan mengembangkan strategi untuk pencegahan dan penyelesaian konflik. Melalui pembinaan, profesional SDM memberdayakan individu untuk menangani konflik dengan lebih efektif dan menciptakan lingkungan kerja yang positif.

m. Bagaimana HR Melacak Konflik di Tempat Kerja?

Profesional HR memainkan peran penting dalam mendokumentasikan konflik di tempat kerja, memastikan pencatatan yang akurat, dan melakukan analisis menyeluruh. Informasi ini berfungsi sebagai referensi untuk upaya penyelesaian konflik di masa depan dan membantu mengidentifikasi pola atau permasalahan sistemik dalam organisasi.

n. Dokumentasi

Profesional HR menyimpan catatan konflik, termasuk rincian pihak-pihak yang terlibat, sifat konflik, tindakan yang diambil, dan hasilnya. Catatan-catatan ini memberikan perspektif historis, memungkinkan tindak lanjut yang efektif, dan mendukung pembelajaran organisasi. Dengan mendokumentasikan konflik, profesional HR membuat database komprehensif yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi tren, masalah yang berulang, atau area potensial untuk perbaikan. Dokumentasi ini juga menjamin transparansi dan akuntabilitas dalam proses penyelesaian konflik.

o. Analisis

Profesional HR menganalisis data konflik untuk mengidentifikasi masalah yang berulang, pemicu umum, atau penyebab mendasar. Mereka meninjau pola dan tren untuk mengidentifikasi faktor-faktor sistemik yang mungkin berkontribusi terhadap konflik, seperti saluran komunikasi yang tidak memadai atau inefisiensi struktural. Analisis ini membantu profesional HR mengembangkan intervensi yang ditargetkan, seperti pelatihan tambahan atau revisi kebijakan, untuk mengatasi akar permasalahan dan mencegah konflik di masa depan. Dengan melakukan analisis menyeluruh, profesional HR mendapatkan wawasan berharga mengenai dinamika konflik di tempat kerja dan dapat menerapkan langkah-langkah proaktif untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis.

p. Perbaikan terus-menerus

Profesional HR menggunakan dokumentasi dan analisis konflik di tempat kerja sebagai landasan untuk perbaikan berkelanjutan. Mereka mengidentifikasi bidang-bidang dimana proses penyelesaian konflik dapat ditingkatkan, kebijakan dapat disempurnakan, atau program pelatihan dapat diperkuat. Dengan memanfaatkan data dan wawasan yang dikumpulkan, para profesional HR berupaya menciptakan budaya pembelajaran dan pengembangan, di mana strategi manajemen konflik terus disempurnakan untuk menghasilkan hasil yang lebih baik. Melalui evaluasi dan penyempurnaan yang berkelanjutan, para profesional HR berkontribusi terhadap efektivitas jangka panjang praktik resolusi konflik dalam organisasi.

7.2 Kesejahteraan Karyawan

7.2.1 Pentingnya Kesejahteraan Karyawan Dalam Konteks Produk

Kesejahteraan karyawan selalu identik dengan kondisi finansial yang dimiliki setiap individu. Padahal, konsep sejahtera tak melulu tentang uang, tapi juga kesehatan baik fisik dan mental hingga kenyamanan di lingkungan tempat kerja. Memperhatikan kesejahteraan pegawai sangat penting karena akan membuat karyawan semakin loyal dan bertahan lebih lama di perusahaan. Simak penjelasan selengkapnya dalam artikel berikut ini.

Apa Itu Kesejahteraan Karyawan?

Kesejahteraan karyawan didefinisikan sebagai terpenuhinya semua aspek kesehatan karyawan baik secara fisik, mental, emosional, hingga kondisi finansial. Semua hal tersebut dapat terwujud apabila perusahaan mampu menerapkan aturan jam kerja sesuai UU, memberikan gaji yang layak, serta menjamin keselamatan karyawan selama bekerja.

Selain itu, hubungan profesional antar karyawan, berbagai fasilitas perusahaan, dan kompetensi individu juga cukup memengaruhi terciptanya kesejahteraan pegawai. Dengan kata lain, konsep sejahtera tidak hanya tentang perbaikan ekonomi saja, melainkan juga mentalitas individu, serta kenyamanan karyawan dalam bekerja.

Namun, hal ini juga memerlukan dukungan dari aspek eksternal perusahaan seperti keluarga, lingkungan sekitar, dan kemampuan dalam mengelola stres, hingga tidak membawa masalah pribadi saat berada di tempat kerja. Semakin sejahtera seorang karyawan, maka kinerjanya akan semakin baik.

Ciri-Ciri Karyawan yang Sejahtera

Seperti yang sudah disinggung sebelumnya bahwa kesejahteraan pekerja mencakup konsep yang cukup luas dan tidak hanya tentang kondisi ekonomi individu saja. Perlu Anda ketahui bahwa terdapat 7 pilar yang membentuk kesejahteraan pekerja. Tujuh pilar tersebut adalah sebagai berikut.

- a. Kesehatan fisik karyawan
- b. Adanya jenjang karier yang pasti
- c. Kesehatan finansial yang memadai
- d. Keamanan sosial di lingkungan kerja
- e. Komunitas yang saling mendukung
- f. Kesehatan mental/kondisi psikis yang stabil
- g. Punya tujuan tertentu yang melibatkan kesejahteraan individu
- h. Tujuh pilar tersebut sangat penting untuk diperhatikan supaya perusahaan dapat mewujudkan kesejahteraan bagi setiap pekerjaannya. Hal ini bisa menjadi pedoman untuk menentukan strategi tepat dalam meningkatkan kesejahteraan SDM di dalam perusahaan. Pasalnya, kesejahteraan pegawai juga akan membawa dampak positif yang cukup signifikan bagi perusahaan.

Manfaat Kesejahteraan Karyawan dalam Perusahaan

Karyawan yang sejahtera akan membawa banyak manfaat bagi perusahaan. Ketahui berbagai manfaatnya dalam ulasan berikut ini.

1. Naiknya Produktivitas Karyawan

Karyawan yang sejahtera cenderung lebih produktif dalam melaksanakan kewajibannya di perusahaan. Umumnya hal ini terjadi karena karyawan mampu mewujudkan *work life balance* sehingga kepentingan perusahaan dan pribadi sama-sama terpenuhi dengan baik. Keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi akan membuat karyawan punya prioritas yang tepat dalam menjalani kehidupan. Pasalnya pola hidup sehat seperti rutin melakukan aktivitas fisik, memperhatikan jam tidur, menyantap makanan bergizi, hingga kemampuan mengelola stres secara efektif akan meningkatkan produktivitas karyawan. Karyawan yang sehat tentu akan lebih bersemangat dan tidak gampang sakit, sehingga mereka dapat dipastikan jarang atau tidak pernah absen dari tempat kerja.

2. Menurunkan Angka Turnover Karyawan

Karyawan akan memilih untuk tetap tinggal di perusahaan saat kesejahteraannya sudah terjamin. Dengan kata lain, loyalitas pekerja akan meningkat sehingga angka turnover secara otomatis akan menurun. Selain itu, hal ini juga akan semakin mempererat hubungan antara pemberi kerja dengan karyawan maupun karyawan dengan rekan kerja di dalam perusahaan.

3. Memperkuat Kerja Sama antar Karyawan

Meningkatnya produktivitas kerja pada individu juga akan berdampak pada semakin menguatnya kerja sama di dalam tim. Hal tersebut kemudian akan menciptakan kolaborasi yang solid sehingga masing-masing pekerja di dalam tim akan berusaha untuk selalu memberikan performa kerja terbaiknya. Selain memperkuat kerja sama ke sesama rekan kerja, hal ini juga akan meningkatkan komunikasi antar pegawai di dalam tim maupun perusahaan.

Cara Meningkatkan Kesejahteraan Karyawan

Bagi Anda yang ingin menerapkan program kesejahteraan pekerja atau meningkatkannya, maka ada beberapa hal penting yang perlu diperhatikan. Pertama-tama, perusahaan harus bisa terbuka untuk mendengarkan segala kendala, masalah, kebutuhan, hingga ekspektasi pekerja selama bekerja.

Semua informasi tersebut dapat menjadi guideline bagi perusahaan dalam menentukan strategi yang tepat sesuai dengan kondisi masing-masing pekerja. Ketepatan dalam menindaklanjuti kebutuhan karyawan akan memudahkan perusahaan dalam mensejahterakan karyawannya.

Namun, Anda juga harus bisa memastikan bahwa program peningkatan kesejahteraan pekerja tersebut juga mendatangkan manfaat baik bagi karyawan itu sendiri dan juga perusahaan.

Seperti yang sudah disinggung sebelumnya bahwa kesejahteraan karyawan tak hanya mencakup tentang peningkatan ekonomi individu semata, tapi juga kesehatan karyawan. Dalam menjaga hal ini, perusahaan dapat memberikan jaminan sosial kepada setiap pekerja melalui asuransi kesehatan atau keanggotaan BPJS Kesehatan.

Nah, Anda bisa mendaftarkan setiap pekerja ke dalam program BPJS Kesehatan melalui layanan Social Security

Management dari BroadwaysHR. Tak hanya itu saja, fitur ini juga dapat dimanfaatkan untuk pengelolaan program jaminan sosial lainnya seperti BPJS Ketenagakerjaan, dana pensiun, dan lain-lainnya.

7.2.2 Program Kesejahteraan Yang Sukses

1. Orientasi di Atlassian

Memulai dengan langkah yang benar adalah komponen penting di awal perjalanan kesejahteraan karyawan. Proses pengenalan yang memberdayakan dan diformalkan dapat memulai integrasi karyawan baru dan menetapkan landasan bagi koneksi dan persahabatan dengan kolega dan manajer mereka. Di Atlassian, setiap karyawan baru diminta untuk menulis blog intro untuk dibagikan kepada seluruh perusahaan. Pengenalan ini memberikan kesempatan kepada karyawan baru untuk merinci peran, minat, dan motivasi mereka. Selain itu, semua karyawan baru diperkenalkan ke seluruh perusahaan di Balai Kota Global mingguan dan diberi teman kerja melalui Program Buddy Atlassian yang dapat membantu dengan pertanyaan, pengenalan, dan banyak lagi.

2. Pembinaan di Sinkronisasi

Tidak ada yang lebih menunjukkan rasa kepedulian dan perhatian yang mendalam selain bantuan satu lawan satu. Di Synchrony, perusahaan mengandalkan pelatih kesejahteraan yang bermitra dengan karyawan untuk menciptakan strategi kesehatan yang dipersonalisasi berdasarkan kekuatan dan nilai-nilai. Bekerja dengan salah satu Pembina adalah pengalaman positif, bermanfaat, dan memotivasi yang dapat membantu karyawan menentukan dan berupaya mencapai tujuan unik mereka – menawarkan

ruang yang aman untuk mendiskusikan kebutuhan spesifik mereka. Pelatih kesejahteraan pribadi juga memberikan dukungan kepada para pemimpin dalam menghadapi percakapan sulit dengan tim mereka.

3. Membangun kesadaran di American Express

Kesadaran dan solidaritas dapat sangat membantu dalam mendukung karyawan yang berjuang menghadapi sejumlah masalah pribadi. Di American Express, perusahaan membuat kampanye baru untuk memperingati Bulan Kesadaran Kesehatan Mental: “Di Sini untuk Anda. Di Sini untuk Satu Sama Lain.” Sepanjang bulan, perusahaan mengadakan webinar dan berbagi alat seperti pokok pembicaraan untuk para pemimpin senior, semuanya bertujuan untuk memastikan rekan kerja memahami bahwa tidak apa-apa jika tidak baik-baik saja, dan tidak apa-apa untuk meminta bantuan. Konselor perusahaan American Express menyediakan diri mereka untuk sesi konseling kelompok dengan tim yang ingin menciptakan ruang aman untuk mendiskusikan apa pun yang menjadi perhatian utama. Upaya-upaya ini menormalkan pentingnya perawatan diri dan mengurangi stigma, sehingga menjadi akar hambatan dalam membantu mereka yang membutuhkan dukungan kesehatan mental.

4. Bantuan dukungan di EY

Salah satu komponen untuk mendukung kesejahteraan karyawan adalah memberikan kejelasan tentang bagaimana mereka dapat mencari bantuan. Memiliki program atau praktik untuk mendukung karyawan Anda adalah satu hal, tetapi memastikan mereka tahu cara menggunakannya adalah hal lain. Di EY, program bantuan karyawan dan layanan manajemen kehidupan terintegrasi telah melayani para profesional dan keluarga mereka selama lebih dari 40 tahun. Melalui hotline dan

website 24 jam, karyawan dapat mengakses: Rujukan ke layanan konseling jangka pendek dan jangka Panjang

5. Pengakuan di First American Financial

Salah satu komponen penting kesejahteraan yang banyak dilupakan adalah pengakuan karyawan. Dengan memvalidasi kerja luar biasa karyawan, perusahaan dapat menumbuhkan semangat kerja yang tinggi dan menjaga senyum di wajah karyawannya. First American mendirikan platform pengakuan “Fantastis” mereka, di mana karyawan dapat menyampaikan penghargaan mereka kepada rekan kerja yang telah menunjukkan nilai-nilai inti integritas, komitmen, layanan, kepemimpinan, dan kerja tim. Manajer juga dapat mengakui kinerja karyawan yang luar biasa dan kontribusi yang berarti dengan memberikan poin. Setiap poin bernilai satu dolar, dan karyawan dapat menguangkannya untuk membeli barang-barang seperti kartu hadiah, pengalaman, dan tiket.

6. Transisi kembali bekerja di Adobe

Karena kekhawatiran akan kerja berlebihan dan kelelahan terus melanda perusahaan-perusahaan di seluruh negeri, mendukung mereka yang mengambil cuti kerja dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan. Adobe membuat program Selamat Datang Kembali untuk menawarkan sumber daya tambahan kepada karyawan dan membantu manajer memfasilitasi transisi yang lancar untuk kembali bekerja. Program ini tersedia bagi karyawan yang kembali dari perpanjangan cuti lebih dari tiga bulan kalender. Dengan menawarkan dukungan yang jelas dalam perjalanan kembali kerja karyawan, Adobe menciptakan rasa aman psikologis bagi mereka yang mengambil cuti. Sebagai bagian dari program ini, para manajer – dengan bantuan Pusat Sumber Daya Karyawan – mengembangkan rencana transisi untuk setiap karyawan dan mendiskusikan

kemungkinan perlunya pengaturan kerja alternatif. Dengan menawarkan dukungan yang jelas dalam perjalanan kembali kerja karyawan, Adobe menciptakan rasa aman psikologis bagi mereka yang mengambil cuti karena alasan apa pun.

7. Waktu istirahat seluruh perusahaan di Red Hat

Komponen penting dalam menciptakan keseimbangan kerja/kehidupan yang sehat adalah bagaimana dan kapan karyawan mengambil cuti. Banyak orang kesulitan untuk menggunakan waktu liburan berbayar mereka, dan ketika mereka melakukannya, beberapa orang bergelut dengan rasa cemas atas pekerjaan yang menanti mereka sekembalinya mereka. Praktik yang memastikan pekerja dapat benar-benar melepaskan diri dan menikmati waktu istirahat mereka sangatlah penting. Di Red Hat, jawabannya adalah Hari Isi Ulang. Hari libur khusus triwulanan ini dipilih oleh para rekanan dan memberikan kesempatan kepada seluruh Red Hatters untuk menjauh dari laptop mereka untuk hari istirahat dan pembaharuan. Manfaat dari hari libur kolektif berarti bahwa karyawan dapat benar-benar melepaskan diri dari pekerjaan mereka dan kembali dari istirahat ini ke kotak masuk yang kosong. Tanpa rapat dan email, tidak ada seorang pun yang harus bekerja dua kali lebih keras ketika mereka kembali untuk mengisi waktu luang.

8. Kesehatan finansial di Tanium

Di antara banyak faktor yang menyebabkan rasa sejahtera yang kuat, keamanan finansial adalah salah satu faktor yang membuat banyak orang terjaga di malam hari. Ketidakpastian seputar keuangan berpotensi mengganggu kehidupan pribadi dan profesional seseorang. Di Tanium, perusahaan ingin memastikan bahwa anggota tim memiliki pengetahuan dan sumber daya yang diperlukan untuk

membuat keputusan keuangan jangka pendek dan jangka panjang yang bermanfaat bagi mereka dan keluarga mereka. Karyawan menggunakan sesi nasihat keuangan individu untuk mendiskusikan gambaran keuangan mereka secara keseluruhan dan bagaimana mencapai tujuan keuangan. Dengan memberikan dukungan sebesar ini, Tanium mengungkap banyak hal yang berkontribusi terhadap ketidakpastian seputar kesehatan keuangan seseorang.

9. Jaringan pendukung di Atlantic Health System

Tidak ada yang lebih mencerminkan rasa kepedulian terhadap “manusia seutuhnya” selain jaringan kolega yang berpikiran sama yang mengenal Anda dan siap mendukung Anda. Sistem Kesehatan Atlantik memiliki Tim Kesejahteraan Tenaga Kerja yang mengintegrasikan pemberian layanan kesehatan melalui pemeriksaan fisik dan pencegahan tahunan serta program untuk meningkatkan gaya hidup sehat. Program Dukungan Sejawat Peduli Pengasuh dari Atlantic menghubungkan anggota tim dengan penanggap sejawat yang terlatih ketika mereka perlu berbicara tentang pengalaman kerja yang sangat menantang. Peer responder dapat membantu mereka pulang ke rumah setelah giliran kerja mereka dan kembali bekerja keesokan harinya dengan perasaan lebih tangguh. Terakhir, perusahaan memiliki Departemen Perawatan Spiritual yang menghubungkan anggota tim dengan pendeta Sistem Kesehatan Atlantik yang dapat memberikan perhatian dan pengertian. Program-program ini dengan sempurna merangkum pendekatan holistik terhadap kepedulian dan kesejahteraan karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adillah, W. A., & Zaky, M. (2022). Human Resource Management: Application of Theory and Practice in Internal Organizations. *Komitmen: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 3(1), 21-28.
- Dermawan, B., Chopandi, F. R., Hijrayanto, M. F., Izzudin, M. A., Solehudin, S., & Pratama, Y. W. (2023). Teknik pengelolaan keuangan keluarga Kota Tangerang saat Wabah COVID-19. *ADI Pengabdian Kepada Masyarakat*, 4(1), 1-5.
- Febrian, W. D., Ardista, R., Kutoyo, M. S., Suryana, Y., Febrina, W., Kusnadi, K., ... & Irwanto, I. (2022). Manajemen sumber daya manusia.
- Imbang, J. R., Taroreh, R. N., & Lumantow, R. Y. (2022). PENGARUH KOMUNIKASI DAN KOMPENSASI TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA SEKOLAH TINGGI ILMU BAHASA ASING (STIBA) TELIG MANADO. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 10(3), 1057-1066.
- Karuniawan, R. R., Santoso, S., Al Fikri, M., Argadilah, M., & Pamungkas, W. A. (2023). Learning Cyber Security and Machine Engineering at the University. *Blockchain Frontier Technology*, 3(1), 7-12.
- Maharani, O., & Rindaningsih, I. (2023). Penilaian Kinerja Sebagai Penentu Prestasi dan Kinerja Tenaga Kependidikan: Literature Review. *MAMEN: Jurnal Manajemen*, 2(1), 159-170.
- Oganda, F. P., Hardini, M., & Ramadhan, T. (2021). Pengaruh Penggunaan kontrak cerdas pada Cyberpreneurship Sebagai Media Pemasaran dalam Dunia Bisnis. *ADI Bisnis Digital Interdisiplin Jurnal*, 2(1 Juni), 55-64.
- Putri, N. D., Saadidtiar, A. F., Afriyadi, A. S., & Apriani, D. (2023). Blockchain System Management for Learning 4.0. *Blockchain Frontier Technology*, 2(2), 10-14.

- Ramadhan, T., Aini, Q., Santoso, S., Badrianto, A., & Supriati, R. (2021). Analysis of the potential context of Blockchain on the usability of Gamification with Game-Based Learning. *International Journal of Cyber and IT Service Management*, 1(1), 84-100.
- Ramadhan, T., & Wahid, W. N. (2022). New authoritative changes with blockchain an emphasis production network. *Blockchain Frontier Technology*, 2(1), 24-35.
- Ruspayandi, T., Bantacut, T., Arifin, B., & Fahmi, I. (2023). Peta Strategi Pengembangan Keunggulan Kompetitif BULOG untuk Menjadi Pemimpin Pasar Beras di Indonesia. *JURNAL PANGAN*, 32(2), 75-94.
- Samsuni, S. (2017). Manajemen sumber daya manusia. *Al-Falah: Jurnal Ilmiah Keislaman dan Kemasyarakatan*, 17(1), 113-124.
- Sjahruddin, H., Hidayat, P., Moridu, I., & Sutaguna, I. N. T. (2022). Determination of The Best Employee Using The Behavioral Anchor Rating Scale. *Jurnal Mantik*, 6(3), 2753-2758.
- Widodo, R., Saputri, N., & Intania, N. (2022). Strategi Rekrutmen SDM untuk Memenuhi Kebutuhan Pendidik dan Tenaga Kependidikan di Pendidikan Terintegrasi Pondok Pesantren Mahasina Darul Qur'an Wal Hadits (MTs dan MA). *Jurnal Kependidikan Islam*, 12(2), 171-18

BAB 8

SISTEM KOMPENSASI DAN PENGHARGAAN

Oleh Sriyanto, S.E, MM

8.1 Desain Sistem Kompensasi

8.1.1 Prinsip Prinsip Desain Kompensasi Yang Adil

Oleh karena itu agar diperoleh sistem yang baik, sistem kompensasi perlu dirancang dengan cermat dan mempertimbangkan banyak hal. Patton menyarankan bahwa dalam menetapkan kebijakan kompensasi perlu memperhatikan beberapa kriteria dibawah ini:

1. Adequate

Kompensasi harus memenuhi unsur kepatantasan. Sistem kompensasi yang baik harus dinilai pantas oleh pihak-pihak yang berkepentingan. Sekurang-kurangnya ada tiga pihak yang berkepentingan dalam menentukan kepatantasan sistem kompensasi yaitu pemerintah, manajemen dan tenaga kerja. Oleh karena itu, dalam proses penetapan kebijakan dan besaran kompensasi, manajemen atau perusahaan tidak dapat bertindak sepihak dengan hanya memperhatikan kepentingan perusahaan. Disamping memperhatikan kepentingan perusahaan seperti kemampuan keuangan perusahaan, manajemen juga harus mempertimbangkan kebijakan pemerintah.

2. Equitable

Kompensasi harus memenuhi unsur keadilan. Yang dimaksud adalah dalam sistem kompensasi setiap tenaga kerja harus diperlakukan secara adil (fair). Setiap tenaga kerja harus dibayar sesuai atau sebanding dengan tanggung jawab dan kontribusinya.

3. Balanced

Sebagaimana dijelaskan diatas, kompensasi dapat terdiri dari beberapa unsur seperti gaji pokok, insentif, bonus dan lain-lain. Antara masing-masing unsur kompensasi tersebut perlu keseimbangan. Maksudnya, perbandingan antara gaji, benefits dan bonus harus proporsional. Gaji minimal yang merupakan penghasilan tetap (bulanan) perlu mengacu kepada ketentuan dari yang berwenang setempat. Besaran benefit dan unsur kompensasi lainnya ditetapkan sebanding dengan gajinya.

4. Cost effective

Besaran kompensasi yang dibayarkan kepada tenaga kerja tidak boleh terlalu tinggi, sehingga melebihi kemampuan keuangan perusahaan. Demikian juga sebaiknya, perusahaan tidak boleh membayar kompensasi kepada tenaga kerjanya terlalu rendah.

5. Secure

Kompensasi harus dapat menjadikan tenaga kerja merasa aman dalam memenuhi kebutuhan hidupnya. Sekurang-kurangnya kompensasi yang dibayarkan kepada tenaga kerja harus mampu memenuhi kebutuhan pokok (basic need) tenaga kerja dan keluarganya. Dalam menentukan besaran kompensasi, perusahaan perlu mempertimbangkan ketentuan upah minimal yang ditetapkan pemerintah.

6. Incentif providing

Dalam sistim kompensasi perlu terdapat komponen insentif yang dapat dijadikan alat untuk mendorong motivasi dan meningkatkan produktivitas tenaga kerja. Komponen ini dibayarkan sesuai dengan tingkat pencapaian kinerja tenaga kerja yang bersangkutan.

7. Acceptable to the employee

Diluar kriteria-kriteria yang telah disebutkan diatas, tenaga kerja perlu memahami dan juga memaklumi mengapa perusahaan menetapkan kebijakan kompensasi yang demikian. Apabila unsur-unsur mulai dari nomor satu sampai dengan nomor enam tersebut di atas dipenuhi, tentunya tenaga kerja akan menerimanya.

8.1.2 Pengaruh Sistim Kompensasi Terhadap Motivasi Karyawan

Ada beberapa tujuan dari kompensasi yang perlu diperhatikan, yaitu:

a. Menghargai prestasi kerja

Dengan pemberian kompensasi yang memadai adalah suatu penghargaan organisasi terhadap prestasi kerja pada karyawan. Selanjutnya akan mendorong perilaku-perilaku atau kinerja karyawan sesuai dengan yang diinginkan oleh perusahaan.

b. Menjamin keadilan

Dengan adanya sistem kompensasi yang baik akan menjamin terjadinya keadilan di antara karyawan dalam organisasi. Masing-masing karyawan akan memperoleh kompensasi yang sesuai dengan tugas, fungsi, jabatan dan prestasi kerja.

c. Mempertahankan karyawan

Dengan sistem kompensasi yang baik, para karyawan akan lebih bekerja pada organisasi. Hal ini berarti mencegah

keluarnya karyawan dari organisasi itu mencari pekerjaan yang lebih menguntungkan.

d. Memperoleh karyawan yang bermutu

Dengan sistem kompensasi yang baik akan menarik lebih banyak calon karyawan akan lebih banyak pula peluang untuk memilih karyawan yang terbaik.

e. Pengendalian biaya

Dengan sistem pemberian kompensasi yang baik, akan mengurangi seringnya melakukan rekrutmen, sebagai akibat semakin seringnya karyawan yang keluar mencari pekerjaan yang lebih menguntungkan di tempat lain. Hal ini berarti penghematan biaya untuk rekrutmen dan seleksi calon karyawan baru.

f. Memenuhi peraturan-peraturan

Sistem kompensasi yang baik merupakan tuntutan dari pemerintah. Suatu perusahaan yang baik dituntut adanya sistem administrasi kompensasi yang baik pula.

Tujuan perusahaan memberikan kompensasi pada karyawannya:

1. Mendapatkan karyawan yang berkualitas

Perusahaan saling bersaing untuk mendapatkan karya-wan yang berkualitas dan memenuhi standar yang diminta perusahaan.

2. Mempertahankan karyawan yang sudah ada

Dengan adanya kompensasi yang kompetitif, perusahaan dapat mempertahankan karyawan yang berpotensi dan berkualitas untuk tetap bekerja pada perusahaan. Hal ini untuk mencegah tingkat perputaran karyawan yang tinggi dan kasus pembajakan karyawan oleh perusahaan lain dengan iming-iming gaji yang tinggi.

3. Adanya keadilan

Perusahaan harus mempertimbangkan pemberian kompensasi yang adil. Adanya administrasi kompensasi menjamin terpenuhinya rasa keadilan pada hubungan antara manajemen dan karyawan.

4. Perubahan sikap dan perilaku

Kompensasi yang layak dan adil bagi karyawan hendaknya dapat memperbaiki sikap dan perilaku yang tidak menguntungkan serta mempengaruhi produktivitas kerja.

5. Efisiensi biaya

Program kompensasi yang rasional membantu perusahaan untuk mendapatkan dan mempertahankan sumber daya manusia pada tingkat biaya yang layak. Sehingga dengan upah yang kompetitif, perusahaan dapat memperoleh keseimbangan dari etos kerja karyawan yang meningkat.

6. Administrasi legalitas

Pemberian kompensasi harus mengikuti peraturan pemerintah yang diatur dalam undang-undang. Sehingga pemberian kompensasi di setiap perusahaan merata, sesuai dengan peraturan pemerintah.

8.2 Penghargaan dan Pengakuan Karyawan

8.2.1 Strategi Efektif Dalam Memberikan Penghargaan Dan Pengakuan

Ada banyak cara kecil dan sederhana untuk menunjukkan kepada karyawan Anda bahwa organisasi mengenali dan peduli terhadap mereka.

1. Perayaan ulang tahun

Mengirim ucapan selamat ulang tahun melalui email/platform pengakuan adalah hal yang higienis dan tidak akan berhasil. Perusahaan perlu bekerja ekstra untuk membuat karyawannya merasa istimewa pada hari mereka. Memberikan barang terapung, mengirim kue/kue kering/kue kering, mengadakan pesta tim, atau menerima bunga diantar ke tempat tinggal mereka. Pengakuan juga dapat diperluas ke hari-hari khusus seperti hari jadi pernikahan, hari jadi kerja, dll.

2. Apresiasi Sejawat

Promosikan hubungan rekan kerja yang sehat di tempat kerja dengan memberikan ruang untuk penghargaan dari rekan kerja. Dukungan rekan sejawat memfasilitasi karyawan untuk menghargai contoh kontribusi/perilaku positif, demonstrasi nilai-nilai organisasi, dan perilaku yang diinginkan. KemungkinanWorks memungkinkan apresiasi rekan sejawat melalui lencana yang selaras dengan nilai, perilaku, dan kompetensi organisasi . Anda dapat memperkenalkan gamifikasi dengan membuat kemajuan yang mengarah ke judul tertentu seperti Value Champion, Trailblazers, True Citizen, atau masuknya sponsor ke klub tertentu, dll. Hal ini dapat dilakukan dengan melakukan survei dan mengapresiasi karyawan dengan suara maksimal.

3. Buletin bulanan dengan kisah sukses karyawan

Kisah sukses karyawan dapat ditambahkan ke buletin bulanan perusahaan. Perusahaan juga dapat membuat buletin yang ditargetkan kepada pemangku kepentingan internal perusahaan yang hanya mempublikasikan kisah sukses tersebut.

4. Berikan Teriakan Semangat

Tim HR atau manajer harus membuat pengumuman ucapan selamat kepada yang berkinerja terbaik. Pengumuman dapat dilakukan di ruang karyawan tempat mereka duduk untuk meningkatkan semangat kerja di antara rekan-rekan. Hal ini memiliki unsur kejutan dan membuat karyawan/tim senang dan bersyukur terhadap organisasi.

5. Undangan Keluarga

Undang keluarga karyawan untuk R&R tahunan, pastikan keluarga karyawan yang berkinerja terbaik hadir untuk merayakan acara tersebut.

6. Perkenalkan karyawan kepada Top Brass / Petinggi

Perkenalkan orang yang berkinerja terbaik kepada para Petinggi perusahaan. Aturlah sesi dengan CEO, presiden, atau anggota dewan di mana mereka dapat mendiskusikan kinerja saat ini, apa yang memotivasi karyawan dan jalur pertumbuhan karyawan.

7. Pesan tempel

Catatan penghargaan yang ditulis tangan selalu meningkatkan semangat kerja karyawan. Dampak dari ucapan “Terima Kasih” yang ditulis tangan tidak ada bandingannya. Jadi, pastikan Anda tidak ketinggalan mengapresiasi karyawan Anda yang layak menggunakan catatan tertulis.

8. Pengakuan Digital

Teknologi membantu Anda mengenali karyawan Anda melebihi pengakuan internal. Biarkan pelanggan Anda (internal dan ekstern) mengetahui pencapaian karyawan Anda dengan menggunakan teknologi dengan cara yang kreatif

9. Buat Dinding Ketenaran Virtual

Virtual Wall of Fame meningkatkan nilai pengakuan sosial melalui penerbitan otomatis hadiah dan penerima. Memungkinkan rekan kerja untuk berkontribusi pada umpan pengakuan langsung dan membangun kisah sukses dari setiap pencapaian. Partisipasi sosial didorong melalui opsi komentar / suka secara real-time.

10. Film Pendek/Wawancara Karyawan

Buatlah film pendek tentang pencapaian seorang karyawan, karena kebanyakan orang senang melihat diri mereka sendiri di layar. Ini bisa berupa wawancara kecil dengan karyawan dan dapat ditayangkan di layar di kantor dan juga dipublikasikan di portal karyawan perusahaan atau didistribusikan melalui email di dalam perusahaan.

11. Tambahkan yang berkinerja terbaik ke Situs Web Perusahaan

Praktik yang biasa dilakukan adalah memiliki tim kepemimpinan di situs web. Sebuah bagian dapat ditambahkan di situs web yang mengapresiasi kinerja terbaik dan menampilkan pencapaian mereka. Dilihat oleh pelanggan eksternal/pengunjung situs web dan ditempatkan di antara tim kepemimpinan dapat menjadi motivator yang kuat.

Hadiah / Program Penghargaan Karyawan

Imbalan karyawan, tidak seperti pengakuan, mempunyai nilai moneter yang melekat padanya. Program penghargaan perlu dirancang dengan hati-hati oleh tim HR untuk memastikan bahwa karyawan termotivasi. Pada saat yang sama, hal ini tidak mempengaruhi keuntungan perusahaan. Satu hal yang perlu dipertimbangkan ketika merancang program penghargaan adalah apa yang diberikan penghargaan kepada pelakunya, seperti karyawan/tim yang bernegosiasi dan memecahkan

kontrak besar atau menerima klien baru karena perusahaan perlu diberi penghargaan yang tinggi dibandingkan dengan karyawan/tim dengan 100 penghargaan. % kehadiran.

Berikut adalah daftar program penghargaan yang ditujukan untuk kinerja individu dan tim:

1. **Hadiah yang dibuat khusus**

Banyak organisasi menggunakan penghargaan standar untuk menghargai karyawan. Untuk memastikan motivasi yang lebih tinggi, penghargaan harus dibuat khusus dan menarik bagi karyawan tertentu. Tim SDM perlu memperhitungkan hobi setiap karyawan dalam CRM mereka dan memberi penghargaan yang sesuai kepada pemain. Misalnya menghadiahkan sepatu bola kepada penggemar sepak bola atau menghadiahkan tempat kamera kepada seorang vlogger.

2. **Insentif Moneter**

Insentif moneter telah terbukti meningkatkan keterlibatan karyawan : Sebuah studi yang dilakukan oleh Incentive Research Foundation menemukan bahwa ketika program insentif dibangun dengan benar, hal itu dapat meningkatkan kinerja hingga 44%. Jika seorang karyawan telah berkontribusi dalam menambah pendapatan organisasi atau menghemat pengeluaran, sebagian dari manfaat tersebut harus didistribusikan kepada para pekerja. Program insentif perlu dirancang sedemikian rupa sehingga karyawan merasa termotivasi untuk mencapai lebih banyak dan mendorong tujuan organisasi.

3. **Hadiah Kreatif**

Penghargaan harus kreatif sehingga mempunyai kesan mendalam pada pelakunya dan membuat mereka tetap termotivasi untuk mencapai lebih banyak. Beberapa

contoh hadiah kreatif adalah karikatur karyawan yang menunjukkan suasana hati dan prestasi mereka, peningkatan kursi kantor mereka, parkir kantor primo untuk bulan tersebut.

4. Hadiah Pembelajaran dan Pengembangan

Mengirim karyawan untuk mengikuti seminar, konferensi, program kepemimpinan, program pengembangan karir, memungkinkan karyawan untuk memilih kursus online menambah pembelajaran dan pengembangan mereka dan bertindak sebagai motivator yang hebat. Hal ini memotivasi karyawan untuk mengambil peran yang lebih besar dalam organisasi.

5. Hadiah *staycation*

Staycation adalah periode di mana seseorang atau keluarga tinggal di rumah dan berpartisipasi dalam aktivitas rekreasi dalam jarak perjalanan sehari dari rumah mereka dan tidak memerlukan akomodasi semalam. Perjalanan sehari yang disponsori dan berkualitas bertindak sebagai motivator yang kuat bagi karyawan.

6. Tiket untuk Acara

Hadiahkan tiket kepada karyawan ke acara pilihan mereka, biarkan mereka memilih antara olahraga, film, drama, acara musik, atau seminar.

7. Atur Makan Siang untuk Berkinerja Terbaik

Pesta makan siang adalah cara yang bagus untuk menjalin ikatan tim serta menghargai karyawan yang berkinerja baik. Anda juga dapat memesan makanan ringan dari restoran favoritnya dan diantar ke meja karyawan dengan sedikit catatan penghargaan.

8. Hadiah yang dipersonalisasi

Imbalan harus bersifat pribadi dan bertahan lama. Beberapa hadiah yang dipersonalisasi dapat berupa sampul iPad/ponsel dengan ukiran nama, cangkir kopi dengan pesan, tempat pena, bingkai foto dengan pesan, poster untuk diletakkan di meja.

9. Kartu hadiah (giftcard)

Ada banyak perusahaan yang menawarkan kartu hadiah perusahaan, karyawan dapat mencairkannya di e-niaga dan bahkan toko fisik untuk membeli barang sesuai kebutuhan mereka saat ini.

Lewatlah sudah hari-hari ketika Penghargaan dan Pengakuan dianggap sebagai komponen yang bagus untuk dimiliki dalam strategi SDM suatu organisasi dan harus menjadi bagian dari budaya perusahaan. Saat ini, hal ini telah muncul sebagai alat penting yang memungkinkan organisasi global meningkatkan keterlibatan, meningkatkan motivasi, meningkatkan kinerja, dan mendorong budaya organisasi.

8.2.2 Hubungan Penghargaan Dengan Retensi Dan Kinerja Karyawan

Retensi Karyawan

Menurut Mathis & Jackson (2006), retensi karyawan didefinisikan sebagai upaya perusahaan dalam rangka mempertahankan karyawan potensial yang dimilikinya supaya tetap berada dalam perusahaan guna mencapai tujuan perusahaan. Retensi karyawan penting karena ketika seseorang tetap bekerja dalam perusahaan maka ia akan menjadi sumber pengetahuan dan tidak membocorkan rahasia perusahaan. Penelitian mengenai retensi karyawan erat kaitannya dengan fenomena turnover karyawan, yang diibaratkan seperti dua sisi mata uang. Jika karyawan senang dengan perusahaan tempat

mereka bekerja, kecenderungan untuk bertahan pada perusahaan meningkat, maka saat itu turnover turun. Turnover karyawan merupakan keadaan di mana seseorang memiliki keinginan berhenti dari suatu perusahaan yang berujung pada keputusan untuk meninggalkan pekerjaannya.

Singkatnya, penghargaan memiliki hubungan yang kuat dengan kepuasan kerja. Melalui sistem penghargaan, perusahaan dapat mendorong sikap dan perilaku karyawan agar selalu bahagia, senang, dan biasanya akan membuat karyawan mencurahkan kinerja terbaiknya. Reward atau penghargaan adalah suatu ganjaran atau balasan bagi karyawan yang berkaitan dengan seluruh bentuk kompensasi, dan juga termasuk di luar kompensasi. Pada dasarnya penghargaan berarti usaha perusahaan untuk menumbuhkan perasaan dihargai, diapresiasi dan diakui dalam lingkungan kerja. Penghargaan yang dirasa cukup baik bagi karyawan hampir selalu memberi dampak positif antara lain dapat memikat dan mempertahankan karyawan, meningkatkan kepuasan kerja, mengurangi turnover, memotivasi agar lebih giat dalam bekerja dan meningkatkan image perusahaan di mata karyawan.

Oleh karena itu, pemberian penghargaan harus dikelola dengan baik karena akan membantu perusahaan untuk mencapai tujuannya. Sebaliknya, apabila pemberian penghargaan dirasa tidak cukup atau tidak sesuai hingga menimbulkan kerugian bagi karyawan maka dapat menyebabkan pemogokan kerja dan mengakibatkan karyawan berhenti atau meninggalkan perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdurrahman, Fathoni. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT.Rineka Cipta.
- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep, Dan Indikator)*. Pekanbaru: Zanaf Publishing.
- Hasibuan. Malayu. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mangkunegara. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan Cetakan Keempat*. Bandung: Remaja Rosdakarya Offset.
- Masram. Mu'ah. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sidoarjo: Zifatama Publisher.
- Sudaryono. 2019. Pengantar Manajemen Teori dan Kasus. Yogyakarta : CAPS (Center for Academic Publishing Service).
- Sunyoto, Danang. (2020). *Manajemen dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CAPS (Center for Academic Publishing Service).
- Sutrisno, E. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Cetakan Kedelapan*. Jakarta: Prenada Media Group.
- Wahab, D. A. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Global Cetakan Ke-1*. Yogyakarta: Pusaka Fahima.

BAB 9

WORK LIFE BALANCE DAN KARIER

Oleh Dr. Rini Handayani, S.E, M.Si

9.1 Pentingnya *Work Life Balance* dan Strategi Untuk Mencapainya

Work life balance adalah istilah umum yang digunakan dalam perusahaan, terutama perusahaan besar untuk mengukur kesejahteraan perusahaannya pada karyawan. *Work life balance* atau keseimbangan kehidupan kerja merupakan suatu keadaan dimana seseorang memiliki kemampuan untuk mengatur dan membagi antara tanggung jawab dalam pekerjaan, kehidupan keluarga dan tanggung jawab lainnya. *Work life balance* merupakan sebuah konsep yang bertujuan untuk mencapai keseimbangan antara stres karyawan, keluarga, dan kehidupan kerja mereka (Apraku et al., 2020). Keseimbangan yang terjadi akan menurunkan konflik antara kehidupan keluarga dan karir dalam pekerjaan. Keseimbangan tersebut akan meningkatkan motivasi, produktivitas maupun loyalitas seseorang pada organisasinya. Dikatakan bahwa, di antara faktor-faktor yang terlibat dalam membangun keseimbangan kehidupan kerja seperti faktor dalam kehidupan/ lingkungan kerja mereka, termasuk: pekerjaan; keluarga; teman-teman; dan kesehatan maka pekerjaan merupakan faktor yang paling elastis dan dapat dikelola sedemikian rupa sehingga tidak membahayakan faktor-faktor lainnya.

Pada umumnya *work life balance* berhubungan dengan waktu kerja, fleksibilitas, kesejahteraan, keluarga, demografi, migrasi, waktu luang dan lainnya. Pada organisasi yang unggul akan memperhatikan *work life balance* karena tidak tercapainya

work life balance berakibat buruk pada kepuasan kerja dan rendahnya kualitas kebahagiaan, serta munculnya konflik pada karyawan (Antai et al.,2015) . Beberapa definisi dari *work life balance* dari beberapa sumber adalah:

1. Menurut Kalliath dan Brough (2008), *work life balance* adalah persepsi individu yang menyatakan bahwa aktivitas kerja dan non-kerja selaras dan mendorong pertumbuhan sesuai dengan prioritas hidup individu saat ini.
2. Menurut Singh dan Khanna (2011), *Work life balance* adalah konsep luas yang melibatkan penetapan prioritas yang tepat antara pekerjaan (karir dan ambisi) pada satu sisi dan kehidupan (kebahagiaan, waktu luang, keluarga dan pengembangan spiritual) disisi lain.
3. Menurut Hastuti (2017), *work life balance* merupakan upaya yang dilakukan individu untuk mencapai keseimbangan dalam pekerjaannya, tanggung jawab keluarga dan tanggung jawab lain di luar pekerjaan.
4. Menurut Feeney dan Stritch, (2019), *work life balance* merupakan integrasi dan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan kehidupan profesional.
5. Menurut Ilmiah *et al.*, (2020), *work life balance* merupakan bentuk kepuasan pribadi untuk mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.
6. Menurut Sirgy dan Jing Lee (2023), *work life balance* didefinisikan dalam lima perspektif yaitu (1) keterlibatan dan kepuasan yang setara dalam ranah pekerjaan dan non-kerja, (2) keterlibatan dalam peran kerja dan non-kerja yang sesuai dengan tujuan hidup, (3) keberhasilan pencapaian tujuan dalam pekerjaan dan non-kerja. domain, (4) keterlibatan penuh dalam berbagai domain kehidupan, dan (5) konflik peran minimal antara domain kehidupan kerja dan non-kerja

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi *work life balance* pada seseorang menurut Hidayat *et al.*, (2017), yaitu:

1. Ciri-ciri kepribadian yang mempengaruhi kehidupan kerja di luar pekerjaan. Terdapat hubungan antara tipe attachment yang cenderung mengalami positif overflow dibandingkan dengan individu yang memiliki insecure attachment.
2. Karakteristik keluarga merupakan salah satu aspek penting yang dapat menentukan ada tidaknya konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Misalnya, konflik peran dan ambiguitas peran dalam keluarga dapat mempengaruhi keseimbangan kehidupan kerja.
3. Karakteristik pekerjaan, termasuk pola kerja, beban kerja, dan jumlah waktu yang dihabiskan untuk bekerja dapat memicu konflik dalam pekerjaan maupun konflik dalam kehidupan pribadi.
4. Sikap merupakan penilaian terhadap berbagai aspek dalam dunia sosial dimana dalam sikap terhadap komponen-komponen seperti pengetahuan, perasaan dan kecenderungan bertindak. Kesiapan dari setiap individu merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi keseimbangan kehidupan kerja.

Beberapa faktor yang dapat membentuk *work life balance* menurut Schabracq *et al.*, (2017) dipengaruhi yaitu oleh ciri-ciri kepribadian, ciri-ciri keluarga, ciri-ciri pekerjaan dan sikap, dimana semua faktor karakteristik tersebut dapat membuat kinerja pegawai meningkat atau menurun. Muliawati dan Frianto (2020) mengemukakan adanya pengaruh antara *work in balance* dengan kinerja seseorang dalam perusahaan. *Work life balance* dapat menciptakan kepuasan kerja seseorang sehingga dapat kualitas kinerja atau kinerja karyawan tersebut menjadi lebih baik lagi. Kahana *et al.*, (2017) telah merumuskan strategi yang digunakan untuk menumbuhkan *work life balance*, yaitu:

1. Jam kerja yang lebih fleksibel, memberikan pengaturan waktu yang fleksibel dan dapat dikonsultasikan kepada seluruh karyawan.
2. Pekerjaan paruh waktu, memberikan pekerjaan paruh waktu yang lebih banyak dengan jam kerja yang lebih sedikit atau mengatur pembagian kerja bagi seluruh pekerja.
3. Jam kerja yang wajar, mengurangi lamanya waktu yang berlebihan.
4. Akses penitipan anak Meningkatkan akses penitipan anak dengan adanya fasilitas penanganan anak di kantor bagi yang membutuhkan fasilitas tersebut.
5. Pengaturan kerja yang fleksibel memberikan keleluasaan yang lebih besar dalam pengaturan kerja agar sesuai dengan kondisi pribadi karyawan, termasuk memberikan waktu penuh bagi anggota keluarga.
6. Cuti harian, memperbolehkan karyawan untuk meminta dan mengambil cuti setiap hari.
7. Mobilitas kerja, memberikan mobilitas yang lebih baik bagi karyawan untuk berpindah dari tempat kerja rumah sakit dan layanan kesehatan untuk mencari pengaturan kerja yang lebih sesuai.
8. Keamanan dan kesejahteraan, dapat meningkatkan keamanan dan kesejahteraan serta rasa hormat terhadap seluruh pegawai di tempat kerja.
9. Akses telepon, memastikan seluruh karyawan dapat menerima panggilan atau pesan penting dari keluarganya di tempat kerja, serta memiliki akses telepon untuk dapat menghubungi keluarganya selama jam kerja.

Zuhriatusobah., *et al* (2023) menyebutkan terdapat lima cara strategi *work life balance* yang dapat menjadi solusi bagi perusahaan untuk membantu memecahkan permasalahan mengenai *work life balance* dan meningkatkan kinerja karyawan:

1. Menciptakan waktu kerja yang fleksibel

Karyawan dengan waktu kerja yang fleksibel dapat meningkatkan kinerja dan menerapkan *work life balance*. Waktu kerja yang fleksibel akan meringankan karyawan dalam menjalankan pekerjaan dan aktivitas di luar pekerjaan yang akan mereka laksanakan. Hal ini akan mengurangi bahkan menghilangkan stress kerja yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Misalkan waktu untuk menyelesaikan pekerjaan dapat lebih cepat sehingga karyawan dapat langsung pulang dan melakukan aktivitas lainnya. Kebijakan ini membantu perusahaan memberikan waktu lebih banyak kepada karyawannya untuk menjalankan kewajiban prioritasnya, tanpa harus membuat karyawan merasa tidak mempunyai kesempatan untuk menjalankan kewajiban lain di luar lingkungan perusahaan.

2. Menyediakan fasilitas yang dibutuhkan karyawan.

Perusahaan diharapkan menyediakan fasilitas yang dibutuhkan karyawan. Dalam menjalankan aktivitas di tempat kerja terkadang membuat karyawan merasa bingung dalam menjalankan kewajiban yang harus mereka laksanakan di tempat kerja atau dalam kehidupannya. Fasilitas terkait kehidupan karyawan di luar pekerjaan, seperti tempat mengasuh anak. Hal ini paling sering dialami oleh karyawan wanita yang telah mempunyai anak, hal ini merupakan suatu kewajiban yang harus mereka laksanakan dengan tidak mengabaikannya. Fasilitas yang tersedia sesuai kebutuhan karyawan akan membantu karyawan tetap fokus pada pekerjaan yang dilakukannya, tanpa harus memikirkan hal-hal di luar pekerjaan.

3. Menghormati karyawan.

Perusahaan memberikan kesempatan untuk melakukan aktivitas karyawan di luar perusahaan, seperti berkumpul bersama keluarga, berlibur dan melakukan aktivitas di luar pekerjaan pada hari libur. Kegiatan ini tidak

melibatkan karyawan dalam urusan pekerjaan dan secara tidak langsung perusahaan membantu karyawan untuk dapat membangun dan menerapkan *work life balance* bagi dirinya serta membantu karyawan agar tidak bosan dengan rutinitas kerja yang berlebihan. Dampak paling efektif dari kebijakan ini adalah karyawan akan merasa dihargai dan timbul sikap menghargai perusahaan. Dengan munculnya rasa kepuasan dari karyawan, secara tidak langsung perusahaan akan membantu meningkatkan kinerja karyawan dan menerapkan *work life balance* yang lebih baik bagi karyawan

4. Menjadikan pekerjaan lebih menyenangkan

Rutinitas pekerjaan sehari-hari dapat menimbulkan stress kerja dan merasa tidak bahagia. Perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih nyaman dan dapat membuat karyawan lebih rileks dalam menjalankan pekerjaan serta menerapkan kebiasaan baru bagi karyawan dalam melakukan aktivitas yang berbeda dari biasanya. Karyawan tetap bekerja untuk menyelesaikan tanggungjawabnya namun dengan ritme kerja yang lebih santai sehingga menumbuhkan emosi karyawan yang tenang dan nyaman. Hal ini akan menimbulkan perasaan puas dan meningkatkan kinerja karyawan serta secara tidak langsung membantu karyawan menerapkan *work life balance* pada dirinya.

5. Memperhatikan Kebahagiaan dan Kesehatan Karyawan

Perusahaan membatasi pekerjaan yang berlebihan kepada karyawannya dan memberikan kesempatan untuk melakukan aktivitas yang dapat mendukung kesehatan fisik dan mental karyawan, agar karyawan selalu siap dalam bekerja. Perusahaan dapat memberikan fasilitas olahraga sehingga tetap fit serta fokus pada *work life balance* yang dijalannya. Selain itu Perusahaan dapat memberikan aktivitas jalan-jalan ke luar kota, touring dan berlibur

bersama sehingga membuat pegawai menjadi lebih rileks dalam menjalankan pekerjaan dan menimbulkan perasaan puas hingga bahagia yang dapat memotivasi pegawai untuk meningkatkan kinerja dan kehidupan pribadinya.

9.2 Dampak *Work Life Balance* Terhadap Produktivitas

Waktu kerja karyawan ditentukan oleh komitmen pada organisasi. Adapun waktu bersama keluarga murni merupakan kebijaksanaan karyawan tersebut. Adakalanya keduanya akan berbenturan satu sama lain. Kecenderungan yang terjadi adalah kehidupan kerja lebih mendominasi kehidupan keluarga yang akan menimbulkan ketidakseimbangan dalam kehidupan karyawan. Perusahaan dengan tingkat pekerjaan yang kompleks misalkan perusahaan kontruksi atau rumah sakit memiliki tingkat *work life balance* yang rendah. Oleh karena itu, perusahaan harus memberikan kebijakan yang dapat menciptakan keseimbangan pekerjaan karyawan dan kehidupan keluarga sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan (Apraku *et al.*, 2020)

Work life balance yang lebih baik dapat berdampak besar pada kemampuan karyawan untuk fokus dan berkonsentrasi di tempat kerja, baik di rumah atau di kantor, dan dampaknya terhadap produktivitas sangat besar. Karyawan yang cukup istirahat dan mengurangi stres tidak hanya dapat tetap produktif lebih lama, namun peningkatan semangat kerja juga memungkinkan mereka memberikan layanan yang lebih baik.

Kelelahan karena krendahnya *work life balance* akan menurunkan produktivitas karena akan menghilangkan fokus dan konsentrasi. Hal ini juga mengakibatkan meningkatkan kemungkinan sakit dan ketidakhadiran kerja dan tentu saja berlanjut pada menurunnya produktivitas dan kinerja karyawan. Menerapkan program *work life balance* yang mencakup hal-hal seperti tidur dan aktivitas fisik membantu karyawan belajar

menghadapi stres dengan mendorong mereka meluangkan waktu untuk diri sendiri dan menemukan hal-hal yang memberi mereka kenyamanan dan kebahagiaan di luar pekerjaan melalui tujuan keluarga atau pribadi. Tidak dapat dipungkiri, kebijakan *work life balance* meningkatkan kesehatan individu dan mendorong pilihan yang sehat serta membantu tubuh dan pikiran untuk dapat bekerja secara efektif untuk meningkatkan produktivitas (Seppala dan King, 2017).

Karyawan yang memiliki *work life balance* yang kuat akan lebih produktif dan mengambil lebih sedikit waktu istirahat dari pekerjaan. Mereka juga akan lebih bahagia dengan pekerjaan mereka karena mereka merasa seolah-olah mereka dapat menjalani kehidupan mereka di luar tempat kerja dan juga di tempat kerja, tanpa merasa kesal atau lelah. Kunci untuk memiliki kehidupan yang lebih seimbang adalah memastikan ada cukup waktu dalam seminggu untuk berbagai tanggung jawab antara pekerjaan dan di luar pekerjaan.

Work life balance juga dikaitkan dengan berkurangnya stres dan kesehatan mental dan fisik yang lebih baik. Ketika karyawan memiliki keseimbangan kehidupan kerja yang sehat, maka stres terhadap pekerjaan cenderung berkurang dan lebih rileks saat tidak bekerja. Salah satu manfaat terbesar dari gaya hidup seimbang adalah menjadi bahagia. Dengan kehidupan yang menyenangkan di luar pekerjaan, tingkat stres menurun, produktivitas meningkat, dan karyawan secara umum lebih bahagia dengan kehidupan mereka baik di dalam maupun di luar pekerjaan.

Perusahaan harus mampu menerapkan kebijakan *work life balance* yang baik untuk dapat meningkatkan produktivitas karyawan. Karyawan diharapkan memiliki waktu yang cukup untuk menjalani kehidupan mereka diluar pekerjaan sehingga mereka merasa nyaman dengan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya dan dapat menyelesaikan dengan baik.

9.3 *Work Life Balance* Kaintannya Dengan Pengembangan Karir dan Praktek *Human Resources Management* (HRM)

9.3.1 Program Pengembangan Karier Yang Berhasil Dan *Work Life Balance*

Permasalahan ketenagakerjaan yang dihadapi perusahaan semakin kompleks sehingga membutuhkan pengelolaan yang baik oleh departemen sumber daya manusia (HRD). Departemen SDM perlu melakukan berbagai pelatihan dan pengembangan karir untuk mencapai hasil yang baik untuk perusahaan dan karyawan. Perencanaan pelatihan dan pengembangan karir dengan tujuan meningkatkan kinerja karyawan akan berdampak pada pengurangan turnover, kepuasan karyawan dengan peluang karir bagi karyawan serta tercapainya *work life balance*. Ini semua tentunya akan membawa pengaruh positif pada kinerja perusahaan.

Akter (2013) berpendapat bahwa *work life balance* selama dua dekade terakhir menjadi perhatian utama karena pekerjaan semakin kompleks yang disebabkan adanya ketidakpastian ekonomi, rekonstruksi organisasi dan semakin ketatnya persaingan bisnis. *Work life balance* tercapai ketika ada keseimbangan praktis dan berkelanjutan antara pekerjaan dan kehidupan lainnya. Keuntungan menyeimbangkan kehidupan kerja dan non-kerja memengaruhi karyawan dan perusahaan. Karyawan mendapat manfaat dari keseimbangan kehidupan kerja karena mengurangi stres dan memberi mereka lebih banyak kendali atas jadwal dan kewajiban mereka. Perusahaan mendapatkan keuntungan dari staf yang lebih puas dan tidak terlalu stres karena memiliki potensi untuk meningkatkan stabilitas dan produktivitas (Marques & Berry, 2021).

Selain itu Perusahaan juga harus dapat mempertahankan angkatan kerja yang produktif sehingga hal ini menjadikan *work life balance* sebagai suatu hal yang sangat penting. Orang-orang

mengubah karier agar sesuai dengan kehidupan pribadi dan profesional mereka, dan *work life balance* adalah salah satu faktor penting dalam pengembangan karier seseorang (Shockley *et al.*, 2016). Pengembangan karir bertujuan untuk membantu suatu organisasi atau bisnis menjadi pesaing yang tangguh di masa depan. Pengembangan karir mengacu pada proses berkelanjutan di mana individu bekerja menuju tujuan karir yang telah ditentukan berdasarkan perencanaan dan konteks kerja yang ada (Niati *et al.*, 2021). Menurut McKay (2020), pengembangan karir diidentifikasi sebagai prosedur yang dilakukan seseorang dengan meningkatkan pekerjaannya, mengasah ketrampilan dan memajukan jalur karirnya. Keberhasilan karir seseorang tergantung dari perilaku dan hasil kerjanya terutama pada tekad atau kepentingan pribadinya (Irungu, 2017). Determinasi individu inilah yang memainkan peran penting dalam pengembangan karir karena mempengaruhi dan membentuk nilai-nilai pribadi.

Pada saat ini, *work life balance* diidentifikasi sebagai konsep penting yang memfasilitasi terciptanya lingkungan kerja yang sehat serta suatu alat yang membantu mengurangi stres dan kelelahan di tempat kerja. Individu yang memprioritaskan kehidupan pribadinya dan menjaga keseimbangan kehidupan kerja dan kehidupan yang sehat cenderung lebih termotivasi, terlibat, dan berkomitmen terhadap pekerjaannya, yang dapat mengarah pada promosi dan peluang kemajuan karier lainnya. Kirby *et al.*, (2023) memberikan pendapat bahwa fleksibilitas waktu dalam bekerja, dukungan rekan dan pimpinan serta dukungan keluarga akan berkontribusi pada *work life balance* yang lebih sehat. Menurut Devindi dan Rajapaksha (2022) terdapat tiga faktor penting yang berkontribusi untuk memberi perhatian serius pada *work life balance* yaitu : 1) meningkatnya daya saing global; 2) meningkatnya minat terhadap kehidupan pribadi atau nilai-nilai keluarga; dan 3) angkatan kerja yang menua. *Work life balance* dapat mengarah pada kemajuan karir.

Akter (2013) berpendapat bahwa *work life balance* selama dua decade terakhir menjadi perhatian utama karena pekerjaan semakin kompleks yang disebabkan adanya ketidakpastian ekonomi, rekunstruksi organisasi dan semakin ketatnya persaingan bisnis.

9.3.2 Praktek Manajemen SDM Dan *Work Life Balance*

Di dunia yang serba cepat saat ini, di mana kehidupan sering kali terasa sangat sibuk, menjadi semakin penting bagi individu untuk mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Hal ini mengacu pada keselarasan antara tugas profesional dan kebutuhan pribadi, yang memungkinkan individu untuk secara efektif mengelola karier mereka sekaligus merawat diri mereka sendiri. Organisasi mulai menyadari nilai dari konsep ini dan membangun budaya yang mendorong keseimbangan kehidupan kerja yang sehat di kantor.

Mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi membantu kita memenuhi ekspektasi kehidupan profesional tanpa mengorbankan kehidupan pribadi. Mencapai keseimbangan yang sehat antara komitmen di tempat kerja dan tanggung jawab di rumah akan membuka peluang bagi kita untuk mendapatkan berbagai manfaat, mulai dari kesehatan mental dan fisik yang lebih baik hingga kepuasan kerja yang lebih baik. Hal ini memungkinkan kita untuk merasa puas dalam karier dan hubungan kita, serta dalam kegiatan pribadi kita. Keseimbangan kehidupan kerja sangat penting bagi karyawan, karena hal ini memiliki dampak yang kuat pada kesejahteraan dan tingkat stres mereka secara keseluruhan. Dengan keseimbangan yang tepat, kita dapat menikmati kesuksesan di tempat kerja dan kebahagiaan dalam kehidupan sehari-hari.

Organisasi yang mendukung dan menumbuhkan budaya keseimbangan kehidupan kerja dapat memetik manfaat yang luar biasa. Berinvestasi dalam kehidupan pribadi karyawan tidak hanya meningkatkan keterlibatan dan loyalitas, namun juga

mendorong kreativitas, inovasi, dan produktivitas. Terlebih lagi, organisasi yang memprioritaskan kesejahteraan staf mereka cenderung menarik talenta terbaik dan tercerdas sekaligus mengurangi kejenuhan dan perputaran karyawan. Pada gilirannya, hal ini menghasilkan penghematan biaya untuk perekrutan, orientasi, dan pelatihan. Pada akhirnya, semua orang diuntungkan ketika tempat kerja mempromosikan lingkungan kehidupan kerja yang seimbang.

Memiliki keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi sangat penting bagi karyawan dan organisasi. Namun, mencapai keselarasan antara kehidupan profesional dan pribadi bisa jadi sulit karena kemajuan teknologi modern yang membuat kita sulit untuk sepenuhnya melepaskan diri dari tempat kerja. Beban kerja yang berat dan tenggat waktu yang membayangi dapat menambah tekanan pada individu yang juga harus meluangkan waktu untuk minat dan kegiatan mereka sendiri. Selain itu, kurangnya fleksibilitas jam kerja, dukungan atasan yang tidak memadai, dan terbatasnya akses ke sumber daya dapat semakin mempersulit pencarian keseimbangan dalam hidup seseorang.

Manajer Sumber Daya Manusia berperan penting dalam memupuk budaya keseimbangan kehidupan kerja yang sehat di perusahaan. Mulai dari alat bantu hingga teknologi dan strategi, solusi SDM memungkinkan karyawan untuk mengelola kehidupan profesional mereka sambil tetap menghormati kehidupan pribadi mereka (Mishra *et al.*, 2023). Para profesional HR memainkan peran penting dalam menciptakan suasana yang kondusif untuk keseimbangan kehidupan kerja dan pengalaman karyawan yang kuat. Dengan membina lingkungan yang mendukung, mereka dapat membantu karyawan menemukan keselarasan antara pekerjaan dan komitmen mereka di rumah.

Beberapa kebijakan HRM dapat membangun *work life balance* termasuk program bantuan karyawan, program kesehatan, dan berbagai jenis pengaturan kerja yang fleksibel.

Ahmed (2022) dan Lutarlean *et al.*, (2020) menyebutkan bahwa program pelatihan yang efektif dan dapat diterapkan dalam pekerjaan akan memberi kesempatan untuk lebih maju bagi karyawan dan mengatasi kegagalan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi karyawan sehingga mempengaruhi *turnover* karyawan tersebut nantinya. Beberapa penelitian menyebutkan bahwa praktik-praktik HRM yang efektif akan meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja dan menumbuhkan keselarasan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi karyawan (Bui *et al.*, 2016; Lutarlean *et al.*, 2020).

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmed, S. (2022). Impact of HRM on organizational performance and work life balance in small scale industry: A study in the context of NCR region. *International Journal of Health Sciences*, 6(S1), 2248-2257. <https://doi.org/10.53730/ijhs.v6nS1.5162>.
- Akter, K. (2013). Determinants of Work-life Balance of Women Professionals: Evidence from Bangladesh. *I J A R - B A E International Journal of Applied Research in IJAR-BAE*, 02(2), 27-36.
- Antai D, Oke A, Braithwaite P, & Anthony DS. A. (2015). 'Balanced' life: work-life balance and sickness absence in four Nordic countries. *International Journal Occupation Environmental Med*. 2015;6(4):205-22.
- Apraku K., Bondinuba FK., Eyiah AK., & Sadique AM. (2020). Construction workers work-life balance: A tool for improving productivity in the construction industry. *Social Work and Social Welfare*. 2(1): 45-52.
- Bui, H. T. M., Liu, G., & Footner, S. (2016). Perceptions of HR Practices on Job Motivation and Work-Life Balance: Mixed Drives and Outcomes in a Labor-Intensive Sector. *International Journal of Manpower*, 37(6), 1004- 1023.
- Devindi, KMA., & Rajapaksha, RMMC. (2023). A Study on the Impact of Work-Life Balance on Career Development (With Special Reference to Managerial Level Female Employees in Non-State Commercial Banks in Western Province, Sri Lanka).
- Feeney, M. K., & Stritch, J. M. (2019). Family-friendly policies, gender, and work-life balance in the public sector. *Review of Public Personnel Administration*, 39(3), 422-448. <https://doi.org/10.1177/0734371X17733789>.

- Hastuti, Puji Asih. (2018). Peran Work Life Balance Terhadap Keterkaitan Kerja Wanita Karir. *Jurnal Ilmiah Citra Ilmu: Kajian Budata dan Keislaman*. 14 (27), 1-14.
- Hidayat, F. N., Suwarsi, S., & Abdurrahman, D. (2017). Pengaruh Work Life Balance terhadap Stres Kerja dan Kinerja Karyawan pada PT. Pln (Persero) P2b Apb Jabar. *Prosiding Manajemen*, 3(2), 1153–1159.
- Ilmiah, J. P., Lestari, P., Violinda, Q., & Gultom, H. C. (2020). Pengaruh Work Life Balance Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru SMA Di Kota Semarang Pada Saat Pandemi Covid-19. *Info Artikel*. 12(3), 307–315.
- Irungu, M.A., (2017). Influence Of Work-Life Balance On Career Development Choices Of Employees In The Banking Sector: A Case Study Of Stanbic Bank, Nairobi, Kenya. (Tesis program Masters in Business Administration). United States International University-Africa. Diakses pada: 20 Desember 2023.
<https://erepo.usiu.ac.ke/bitstream/handle/11732/3283/MILLIE%20ANNE%20IRUNGU%20MBA%202017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Kahana, S., Saerang, D.P.E & Tumewu, F. (2017). A Qualitative Study Work Life Balance and Organizational Commitment at PT. Bank Mandiri (Persero) TBK Manado. [*Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*](#). 5(3), 2938.
- Kalliath T., & Brough P. (2008) Work-life balance: A review of the meaning of the balance construct. *J. Manag. Organ.* 14, 323–327.
- Kirby, L. A. J., Zolkoski, S. M., Brien, K. O., Mathew, J., Bridget, R., & Sass, S. M. (2023). Examining staff and faculty work - life balance and well-being using the dual continu a model of mental health during Covid19. *Journal of Happiness and Health*, 3(1), 34-48.<https://doi.org/10.47602/johah.v3i1.31>.

- Luturlean, B. S., Witjara, E., Prasetyo, A. P., & Adhanissa, S. (2020). Managing Human Resources Management Policies in a Private Hospital and its Impact on Work-Life Balance and Employee Engagement. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 11(2), 216-227.
- Marques, V. C., & Berry, G. R. (2021). Enhancing work-life balance using a resilience framework. *Business and Society Review*, 126(3), 263–281. <https://doi.org/10.1111/basr.12237>.
- Mckay, D. R. (2020). What Is Career Development? The Balance Career. *The Balance*. <https://www.thebalancecareers.com/what-is-career-development-525496>
- Mishra, D., Rao, S.K., Bankar, S., Jamal, F., & Sumetha, M., (2023). The Role of HR in Promoting Work-Life Balance Among Employees: A Cross-Cultural Study. *Journal of Survey in Fisheries Sciences*. 10(1S), 5107-5118.
- Muliawati, T., & Frianto, A. (2020). Peran Work-Life Balance Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Milenial: Studi Literatur. *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)*, 8(2).
- Niati, D. R., Siregar, Z. M. E., & Prayoga, Y. (2021). The effect of training on work performance and career development: the role of motivation as intervening variable. *Budapest international research and critics institute (birci-journal): humanities and social sciences*, 4(2), 2385-2393. <https://doi.org/10.33258/birci.v4i2.1940>.
- Schabracq, Marc J., Jacques A.M. Winnubst, & Cary L. Cooper (2017), *The Handbook of Work and Health Psychology*, Williem Maxwell.
- Seppala E & King M. (2017). Burnout at Work Isn't Just About Exhaustion. It's also about Loneliness. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2017/06/burnout-at-work-isnt-just-about-exhaustion-its-also-about-loneliness>.

- Shockley, K. M., Ureksoy, H., Rodopman, O. B., Poteat, L. F., & Dullaghan, T. R. (2016). Development of a new scale to measure subjective career success: A mixed-methods study. *Journal of Organizational Behavior*, 37, 128-153. <https://doi.org/10.1002/job.2046>.
- Sirgy, M.J., & Jin Lee.D. (2023). *Work-Life Balance HR Training for Employee Personal Interventions*, pp. 3 - 15. DOI:<https://doi.org/10.1017/9781009281782.002>. Publisher: Cambridge University Press.
- Singh, P. & Khanna, P. (2011). WorkLife Balance: A Tool for Increased Employee Productivity and Retention. *Lachoo Management Journal*. 2 (2), 188-206.
- Seppala E & King M. (2017). Burnout at Work Isn't Just About Exhaustion. It's also about Loneliness. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2017/06/burnout-at-work-isnt-just-about-exhaustion-its-also-about-loneliness>.
- Zuhriatusobah, J., Yudha. E.K., Rahayu,Y., dan Achmad, W. (2023). Work Life Balance Strategy to Improve Employee Performance at PT. XYZ. *Central European Management Journal*. 31(2), 94-105.

BAB 10

KETERLIBATAN KARYAWAN DAN BUDAYA ORGANISASI

Oleh Siti Almaidah, S.E, MM

10.1 Pengukuran Keterlibatan Karyawan

10.1.1 Konsep Keterlibatan Karyawan

1. Definisi Keterlibatan Karyawan

- a. Schaufeli & Bakker (2003)
Keterlibatan karyawan dapat diartikan sebagai sikap positif terhadap pekerjaan, yang ditandai oleh kekuatan, dedikasi, dan keantusiasan dalam melaksanakan tugasnya.
- b. Rachmawati (2013)
Keterlibatan karyawan menjadi faktor krusial dalam meningkatkan kinerja dan efektivitas pekerjaan.
- c. Ramadhan dan Sembiring (2014)
Keterlibatan karyawan adalah kondisi psikologis di mana para pekerja merasa terlibat secara pribadi dalam keberhasilan perusahaan dan dorongan untuk meningkatkan kinerja. mereka lebih dari standar tugas yang diminta.

Berdasarkan beberapa definisi yang telah disebutkan, dapat ditarik kesimpulan bahwa keterlibatan karyawan mencerminkan sejauh mana karyawan berkomitmen untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi mereka. Ini tercermin dalam pola pikir,

perasaan, tindakan, dan koneksi emosional yang dirasakan karyawan terhadap organisasi, pekerjaan, dan rekan kerja mereka.

2. Keterlibatan Karyawan Penting Bagi Perusahaan

Studi menunjukkan bahwa tindakan awal untuk melibatkan karyawan menjadikan orang cenderung bekerja makin keras dan dapat menyelesaikan masalah, berkembang lebih cepat, bergaul dengan orang lain dengan lebih baik, dan bertahan lebih lama di perusahaan.

Berikut ini faktor-faktor yang berpengaruh pada bisnis yang dapat diukur, dan memberikan kontribusi terhadap kesuksesan organisasi:

- a. Peningkatan kinerja
Studi menunjukkan bahwa individu yang terlibat secara aktif dalam pekerjaan mereka lebih cenderung memberikan dukungan kepada perusahaan mencapai tujuannya.
- b. Retensi karyawan yang lebih tinggi
Menurut panduan Oxford tentang Psikologi Positif di Tempat Kerja, karyawan yang berpartisipasi 87%, peluang untuk meninggalkan organisasi mereka menjadi lebih kecil. Artinya berkurangnya biaya penggantian karyawan yang profesional seperti, merekrut anggota tim yang baru, memberikan pelatihan, dan menunggu karyawan mencapai kinerja penuh.
- c. Kepuasan kerja yang lebih tinggi
Ketika karyawan bahagia, hal ini akan memperkaya budaya di tempat kerja tempat kerja.
- d. Peningkatan pendapatan
Menurut studi Gallup, karyawan yang banyak terlibat akan berkontribusi pada profitabilitas 21% lebih besar dan tim-tim yang mendapat nilai 20% teratas dalam hal keterlibatan menyadari adanya penurunan

ketidakhadiran sebesar 41%, dan 59% lebih sedikit. Sementara itu hasil bisnis yang lebih baik secara keseluruhan.

- e. Penilaian pelanggan menjadi lebih baik
Penelitian dari Gallup menemukan bahwa tingginya tingkat keterlibatan di lingkungan kerja memberikan kontribusi terhadap peningkatan 10% dalam penilaian pelanggan dan 20% dalam penjualan.
- f. Tingkat loyalitas dan retensi pelanggan yang lebih tinggi merupakan hasil dari karyawan yang sangat terlibat.

3. Manfaat Keterlibatan Karyawan

- a. Peningkatan tanggung jawab.
- b. Menumbuhkan kreativitas dan inovasi.
- c. Menumbuhkan keinginan untuk memberikan yang lebih baik, meningkatkan mutu, serta kualitas kerja.
- d. Peningkatan kualitas pengambilan Keputusan.

4. Mengapa Keterlibatan Karyawan saja Tidak Cukup

Keterlibatan karyawan itu penting, dan merupakan hal yang baik. Tetapi ada beberapa hal yang mungkin bisa terjadi, yaitu:

- a. Karyawan yang dilibatkan masih ingin keluar dari organisasi.
- b. Karyawan yang dilibatkan masih berisiko menghadapi burnout.
- c. Karyawan yang dilibatkan masih belum merasa menjadi bagian dari organisasi.
- d. Karyawan yang dilibatkan masih harus bergelut dengan pengalaman dan proses teknologi yang berat.

Jadi mengukur keterlibatan saja tidak cukup, dibutuhkan gambaran menyeluruh dan jelas yang mendeskripsikan tentang pengalaman karyawan di

tempat kerja, untuk mendorong hasil bisnis yang lebih baik di lini atas dan bawah.

5. Strategi Keterlibatan Karyawan

- a. Pergeseran pola pikir dari inisiatif keterlibatan karyawan ke pengalaman karyawan (*employee experience/EX*).

Penting untuk diingat bahwa perusahaanlah yang harus memberikan pengalaman tersebut. Budaya perusahaan dan misi perusahaan harus mendukung, mendorong, dan memberdayakan pengalaman karyawan yang luar biasa.

- b. Memahami indikator kinerja utama (KPI) dari pengalaman karyawan

Ini adalah pengukuran yang harus ditelusuri oleh perusahaan untuk memastikan bahwa mereka memberikan pengalaman karyawan yang luar biasa:

- 1) Keterlibatan
- 2) Niat untuk tinggal
- 3) Pengalaman vs ekspektasi
- 4) Penyertaan
- 5) Kesejahteraan

- c. Memahami pendorong utama pengalaman karyawan
- d. Mengumpulkan data melalui survei tentang keterlibatan karyawan
- e. Memperoleh wawasan yang tepat untuk orang yang tepat

6. Faktor-Faktor yang Digunakan dalam Mengukur Keterlibatan Karyawan

- a. Niat untuk bertahan
Kemungkinan bahwa karyawan merasa mereka akan tetap bersama perusahaan dalam dua tahun ke depan
- b. Keterlibatan pekerjaan
Dukungan psikologis dan emosional yang dikembangkan dan diimplementasikan oleh karyawan pada tugas yang dibebankan

- c. Upaya diskresioner
Derajat upaya keterlibatan melebihi tingkat minimum seperti yang disyaratkan agar orang bersedia melakukan pekerjaan mereka
- d. Kebanggaan terhadap Perusahaan
Sejauh mana orang merasa bangga bekerja di sana, dan karyawan merasa dihargai
- e. Kesiediaan untuk merekomendasikan organisasi
Sejauh mana kemungkinan seseorang akan menyarankan organisasi mereka kepada teman dan keluarga.

7. Cara Meningkatkan Keterlibatan Karyawan

- a. Membuat perubahan di tingkat organisasi
Di tingkat organisasi, bekerja sama dalam tim yang dibentuk untuk mengidentifikasi pendorong utama yang memengaruhi setiap orang.
- b. Membuat perubahan di dalam tim individu
Di tingkat tim, di sinilah pimpinan akan membuat dampak terbesar. Sebagian besar pendorong utama adalah hal-hal yang dapat dipengaruhi oleh atasan langsung, seperti pertumbuhan karier, menyelesaikan masalah di tempat kerja, atau memperjelas tujuan

8. Cara Menjaga Keterlibatan Karyawan

- 1. Meninjau kembali pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner
- 2. Memeriksa laporan hasil review
- 3. Mempertimbangkan frekuensi survei
- 4. Mempersonalisasi keterlibatan
- 5. Memperbaharui perangkat survei, misal desain dengan warna dan fitur baru
- 6. Menggunakan perangkat lunak keterlibatan karyawan

10.1.2 Metode Pengukuran Tingkat Keterlibatan Karyawan

1. Metode Survei Keterlibatan Karyawan

Langkah-Langkah Survei Keterlibatan Karyawan

- a. Mulailah dengan membuat desain survei
Ada beragam jenis *employee engagement survey*. Merancang survei yang efektif adalah bagian dari strategi keterlibatan karyawan dan membutuhkan pemikiran yang cermat untuk memberikan hasil dan data terbaik. Sebagai permulaan, buatlah struktur survei sederhana dan intuitif.
- b. Susunlah pertanyaan yang tepat untuk ditanyakan kepada karyawan
Survei keterlibatan karyawan tidak hanya membantu memecahkan masalah di organisasi, tetapi juga menunjukkan apa yang perusahaan lakukan dengan benar di mata karyawan yang terlibat. Identifikasi pendorong utama yang ingin diukur

Langkah selanjutnya adalah mengidentifikasi tema-tema yang ingin diukur, dan kemudian membuat pertanyaan survei keterlibatan karyawan yang mendukung tema-tema tersebut. Berikut ini pertanyaan yang berhubungan dengan pengalaman karyawan.

Faktor Pendorong Keterlibatan Karyawan	Keterangan
Otonomi / Pemberdayaan	Apakah orang-orang diberdayakan dalam peran mereka dan mampu berinovasi dalam pekerjaan?
Kemajuan Karier	Apakah ada kesempatan bagi karyawan untuk mengalami pertumbuhan dan perkembangan di perusahaan?

Faktor Pendorong Keterlibatan Karyawan	Keterangan
Kolaborasi	Apakah mereka dapat bekerja dengan lancar bersama tim atau rekan kerja tanpa ada rintangan atau konflik?
Komunikasi	Apakah mereka mendapatkan informasi yang cukup dari perusahaan tentang apa yang terjadi dan apakah mereka merasa didengarkan?
Kepemimpinan Perusahaan	Apakah karyawan memiliki keyakinan dan kepercayaan pada para pemimpin senior mereka?
Pengakuan	Apakah individu-individu merasa diakui dan dihargai?
Sumber daya	Apakah mereka dapat melakukan pekerjaan mereka melalui peralatan yang diberikan?
Penyelarasan Strategi	Apakah mereka percaya ke mana arah perusahaan dan bagaimana mereka menjadi bagian darinya?
Manajemen yang Mendukung	Apakah manajer memberikan dukungan kepada tim mereka untuk mencapai kesuksesan?
Pelatihan dan Pengembangan	Apakah mereka merasa bahwa mereka memiliki pelatihan yang mereka butuhkan untuk melakukan pekerjaan mereka?
Fokus Pelanggan	Apakah mereka berada dalam organisasi yang menitikberatkan pada kebutuhan pelanggan dan diberdayakan untuk melakukan tugas yang diperlukan?
Keragaman & Inklusi	Apakah mereka merasa bahwa organisasi ini memberikan inklusi dan keadilan kepada seluruh karyawan?
Gaji & Tunjangan	Apakah individu-individu merasa bahwa penghargaan terhadap kontribusi mereka diberikan dengan adil?

Faktor Pendorong Keterlibatan Karyawan	Keterangan
Kualitas Produk atau Layanan	Apakah orang-orang percaya dengan apa yang mereka (dan/atau organisasi) berikan kepada pelanggan mereka?
Keamanan	Apakah karyawan merasa bahwa keselamatan mereka sangat penting bagi organisasi?
Tanggung Jawab Sosial	Apakah mereka merasa perusahaan sebagai warga korporat yang bertujuan positif dan memberikan manfaat?
Keseimbangan Kehidupan Kerja	Apakah mereka merasa perusahaan memungkinkan mereka untuk mencapai keseimbangan yang mereka butuhkan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi?

2. *Employee Net Provider Score (eNPS)*

Employee Net Promoter Score (atau eNPS) adalah metrik yang digunakan untuk mengukur keterlibatan dan loyalitas karyawan terhadap bisnis. eNPS berkorelasi langsung dengan niat jangka pendek-menengah seorang karyawan. Ini adalah skor yang sering diukur sebagai bagian dari studi yang lebih luas yang melihat kepuasan karyawan.

Skala eNPS:

- Detractor* (0-6): Karyawan sangat tidak puas dengan perusahaan dan menyebarkan berita negatif ke pihak lain.
- Passives* (7-8): Karyawan tidak terlibat secara emosional.
- Promoters* (9-10): Karyawan sangat loyal kepada perusahaan dan menyebarkan berita positif ke mana-mana.

3. Absensi dan Turnover Karyawan

Berdasarkan Gallup, rasio turnover tahunan perusahaan sebanyak 10% atau kurang dari itu. Tingkat absensi dan turnover yang tinggi menjadi penanda bahwa perusahaan perlu improvement. Salah satunya dengan *employee experience* (EX). Meski demikian tingkat absensi tinggi, bukan berarti produktivitas karyawan rendah, sehingga perusahaan perlu memastikan produktivitas mereka terjaga.

10.1.3 Peran Keterlibatan Karyawan dalam Meningkatkan Produktivitas

Keterlibatan karyawan merupakan aspek penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif. Hal ini mengacu pada tingkat komitmen dan dedikasi yang dimiliki karyawan terhadap organisasi dan tujuannya. Berikut peran keterlibatan dalam meningkatkan produktivitas:

1. Menumbuhkan Rasa Kepemilikan dan Motivasi

Keterlibatan karyawan akan menghasilkan perasaan kepemilikan terhadap pekerjaan yang dijalankan. Saat karyawan merasa memiliki tanggung jawab terhadap tugas-tugas yang diberikan, mereka cenderung lebih termotivasi untuk memberikan hasil terbaik. Ketika karyawan dilibatkan, mereka termotivasi untuk melakukan yang terbaik, menunjukkan kesetiaan, dan secara aktif berkontribusi pada kesuksesan perusahaan. Namun, membina keterlibatan karyawan membutuhkan lebih dari sekadar insentif finansial atau tunjangan. Hal ini melibatkan penciptaan budaya yang menghargai dan menghormati individu, memberikan pekerjaan yang bermakna, mendorong komunikasi yang terbuka, dan mendukung pengembangan profesional.

2. Meningkatkan Kualitas Kerja

Individu yang terlibat secara aktif dalam pekerjaan memiliki kecenderungan untuk mencapai standar kualitas

yang lebih tinggi. Mereka akan lebih fokus, berkolaborasi dengan rekan kerja, dan berupaya mencapai hasil terbaik dalam setiap tugas yang diemban. Karyawan yang terlibat akan lebih termotivasi dan berkomitmen terhadap pekerjaan mereka, sehingga menghasilkan tingkat produktivitas yang lebih tinggi. Mereka cenderung melampaui persyaratan pekerjaan mereka dan bangga dalam memberikan hasil yang berkualitas.

3. Mendorong Inisiatif dan Kreativitas

Karyawan yang merasa terlibat cenderung mengambil langkah inisiatif dan mencari solusi kreatif untuk mengatasi masalah yang timbul. Mereka akan berperan dalam meningkatkan efisiensi kerja dan menyumbangkan ide-ide inovatif yang dapat meningkatkan produktivitas. Selain itu, karyawan yang terlibat lebih mungkin berkolaborasi secara efektif dengan rekan-rekannya, yang mengarah pada peningkatan kerja sama tim dan penyelesaian tugas secara efisien. Dengan produktivitas yang meningkat, bisnis dapat mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi dan memenuhi tujuan mereka secara efektif.

10.2 Pembentukan dan Pemeliharaan Budaya Organisasi

10.2.1 Pentingnya Budaya Organisasi yang Positif

1. Definisi Budaya Organisasi yang Positif

- a. Robbins (2015) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggotanya, yang menjadi pembeda antara organisasi tersebut dengan organisasi lainnya.
- b. Cameron dan Ettington (1988), seperti yang dikutip dalam Cameron dan Quinn (2011), menjelaskan budaya organisasi sebagai sifat organisasi yang terbentuk melalui interaksi sosial dan berfungsi sebagai elemen pengikat sosial yang menyatukan para anggota organisasi.

- c. Schein (1985) dalam Bukhori (2014), budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang timbul atau dikembangkan oleh suatu kelompok orang dalam mengatasi masalah, menyesuaikan dengan lingkungan eksternal, dan menyatu dengan lingkungan internal.

Sementara itu, makna positif dari budaya organisasi dapat dijelaskan sebagai suasana yang mendukung, mendorong kerjasama, ketergantungan, dan komunikasi dua arah antara anggota-anggotanya. Budaya kerja yang positif menciptakan lingkungan yang menggalakkan keterlibatan dan kepuasan karyawan, sambil secara bersamaan meningkatkan kinerja secara menyeluruh.

2. Manfaat Pentingnya Budaya Organisasi yang Positif

- a. Keterlibatan Karyawan yang lebih baik
Menciptakan budaya organisasi yang positif bukan hanya tentang membuat karyawan senang dan keterlibatannya meningkat, ini juga merupakan investasi untuk kesuksesan jangka panjang perusahaan
- b. Peningkatan Inovasi
Ketika karyawan merasa didukung dan dihargai, mereka cenderung berpikir di luar kebiasaan dan menyumbangkan ide-ide inovatif.
- c. Daya Tarik dan Retensi Bakat
Talenta terbaik ingin bekerja di perusahaan dengan budaya yang baik. Faktanya, Harvard Business Review menyatakan bahwa budaya yang kuat dapat mengurangi pergantian karyawan hingga 50%.
- d. Kepuasan Pelanggan yang lebih baik
Karyawan yang bahagia akan menghasilkan pelanggan yang bahagia. Menurut laporan McKinsey, meningkatkan pengalaman pelanggan dapat meningkatkan pendapatan hingga 15% dan menurunkan biaya hingga 20%.

- e. **Akselerasi Pertumbuhan**
Budaya yang positif mendorong pertumbuhan melalui peningkatan produktivitas dan kolaborasi di antara anggota tim.

3. Karakteristik Budaya Organisasi yang Positif

- a. **Komunikasi Terbuka**
Budaya di mana karyawan merasa nyaman untuk berbagi ide, masalah, dan umpan balik sangat penting untuk pertumbuhan.
- b. **Inklusifitas & Keragaman**
Merangkul perspektif dan latar belakang yang berbeda akan menghasilkan inovasi dan kreativitas. Pelajari cara mempromosikan keragaman di tempat kerja Anda dengan panduan *Built In* yang penuh wawasan ini.
- c. **Peluang Pertumbuhan**
Karyawan berkembang ketika mereka memiliki akses ke sumber daya pengembangan profesional.
- d. **Pengakuan & Penghargaan**
Tunjukkan apresiasi atas kerja keras dengan merayakan pencapaian secara teratur.
- e. **Keseimbangan Kehidupan Kerja**
Mendorong karyawan untuk mempertahankan keseimbangan yang baik antara kehidupan pribadi dan karier mereka.

4. Cara Menciptakan Budaya Organisasi yang Positif dengan Teknologi

a. Menetapkan tujuan dan sasaran yang jelas

Memiliki target yang terdefinisi dengan baik membantu semua orang tetap fokus pada hal yang paling penting misi organisasi. Berikut ini adalah beberapa kiat untuk mengembangkan tujuan yang efektif:

- 1) Spesifik

- Tentukan dengan jelas apa yang ingin Anda capai.
- 2) Terukur
Tentukan bagaimana keberhasilan akan diukur (misalnya, peningkatan keterlibatan karyawan).
 - 3) Dapat dicapai
Pastikan bahwa tujuan Anda realistis mengingat sumber daya yang tersedia dan batasan waktu.
 - 4) Relevan
Selaraskan tujuan Anda dengan misi dan nilai organisasi secara keseluruhan.
 - 5) Tepat waktu
Tetapkan tenggat waktu kapan setiap tujuan harus dicapai

b. Mengintegrasikan teknologi

Dengan memanfaatkan teknologi, dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dan efisien bagi karyawan. Pemanfaatan teknologi digunakan untuk:

- 1) Menerapkan platform keterlibatan karyawan
- 2) Menggunakan alat bantu manajemen proyek
- 3) Mendorong kerja jarak jauh dengan aplikasi konferensi video seperti Zoom atau Google Meet

Teknologi mutakhir yang bisa diadopsi yang selaras dengan nilai dan tujuan organisasi, antara lain:

- 1) Program pelatihan realitas virtual untuk pengembangan keterampilan
- 2) Teknik gamifikasi untuk memotivasi karyawan
- 3) Alat bantu analisis bertenaga AI untuk pengambilan keputusan berbasis data

c. Mendorong keterlibatan dan adopsi penggunaan

Ketika memperkenalkan teknologi baru, sangat penting untuk memprioritaskan keterlibatan dan adopsi penggunaan untuk menghindari resistensi dan menumbuhkan rasa keterkaitan.

Pertimbangkan untuk menerapkan strategi berikut ini:

- 1) Pengambilan Keputusan yang Inklusif
Buatlah kelompok fokus atau komite untuk menilai dan memilih teknologi baru. Mintalah umpan balik, kekhawatiran, dan saran dari mereka, mendorong kolaborasi dan memperkuat hubungan mereka dengan teknologi. Ini akan membantu Anda mendapatkan dukungan.
- 2) Mengenali Pengadopsi Awal
Mengidentifikasi dan memberikan penghargaan kepada karyawan yang merangkul dan unggul dalam memanfaatkan teknologi baru. Pamerkan pencapaian mereka dan dorong karyawan lain untuk mengikutinya.
- 3) Pelatihan dan Dukungan Berkelanjutan
Menyediakan program pelatihan yang komprehensif untuk memastikan karyawan merasa percaya diri dan mahir saat menggunakan teknologi baru.

d. Mempromosikan transparansi

Ketika karyawan mendapat informasi dan dilibatkan dengan baik, mereka menjadi lebih terlibat, termotivasi, dan terhubung dengan misi perusahaan. Dengan memupuk transparansi, maka dapat diciptakan budaya organisasi yang positif berdasarkan keterbukaan, kolaborasi, dan saling menghormati.

Berikut ini adalah cara untuk mendorong transparansi dalam organisasi:

1) Komunikasi Terbuka

Buatlah saluran yang mudah diakses bagi karyawan untuk mengekspresikan pemikiran dan ide mereka. Manfaatkan rapat tim, kotak saran virtual, atau platform khusus untuk mendorong dialog terbuka, mendengarkan secara aktif, dan memberikan tanggapan yang cepat.

2) Bagikan Pembaruan

Berikan informasi kepada karyawan tentang berita, pencapaian, dan keputusan penting perusahaan. Gunakan buletin internal atau intranet untuk berbagi informasi secara konsisten.

3) Kinerja yang Transparan

Menerapkan proses evaluasi kinerja yang jelas dan memberikan umpan balik secara teratur. Mengkomunikasikan ekspektasi, sasaran, dan metrik kinerja secara efektif. Mendorong para manajer untuk terlibat dalam percakapan terbuka dan konstruktif yang mendukung pertumbuhan profesional. Manajemen kinerja yang transparan memupuk keadilan, kepercayaan, dan akuntabilitas.

10.2.2 Strategi Pemeliharaan dan Pembaruan Budaya Organisasi

Seiring dengan semakin dewasanya sebuah perusahaan, nilai-nilai budayanya semakin disempurnakan dan diperkuat. Nilai-nilai awal dari budaya perusahaan memberikan pengaruh terhadap nilai-nilai masa depannya. Budaya organisasi dapat dianggap sebagai organisme yang melindungi dirinya sendiri dari kekuatan eksternal. Budaya organisasi menentukan tipe orang seperti apa yang dipekerjakan oleh sebuah organisasi dan tipe

orang seperti apa yang tidak dipekerjakan. Untuk menjaga budaya organisasi yang positif, perlu ada komitmen dari pemimpin dan manajemen untuk terus memperkuat dan mengembangkan budaya tersebut, serta memberikan dukungan yang diperlukan bagi anggota organisasi untuk menjalankan prinsip-prinsip tersebut.

1. Strategi Pemeliharaan Budaya Organisasi

Berikut strategi untuk memelihara budaya organisasi yang positif:

- a. Membuat visi dan misi yang jelas
- b. Menghargai kontribusi setiap anggota
- c. Membangun kepercayaan dan saling pengertian
- d. Menjadi role model yang positif
- e. Menyediakan pelatihan dan pengembangan
- f. Membangun kemitraan dan kerja sama
- g. Menciptakan sistem komunikasi yang efektif
- h. Menghargai perbedaan
- i. Memfasilitasi keterbukaan dan transparansi di dalam organisasi
- j. Menciptakan sistem penghargaan yang adil
- k. Mengadopsi pendekatan holistik terhadap manajemen
- l. Menciptakan sistem feedback yang efektif

2. Strategi Pembaruan Budaya Organisasi

Pembaruan budaya organisasi dapat diinterpretasikan sebagai upaya untuk membentuk pola pikir yang cerdas atau sikap positif di dalam suatu organisasi. (Wardiah, 2016). Penting untuk memulai perubahan budaya organisasi sejak awal, karena implementasi perubahan budaya membutuhkan waktu yang lama untuk melihat hasilnya. Semakin terlambat organisasi memulai pelaksanaan proses, semakin kompleks tugas yang harus diatasi.

Pengembangan organisasi ditujukan pada peningkatan kualitas keorganisasian dengan cara menyelaraskan tujuan individu dan tujuan organisasi. Jadi yang menjadi prioritas pengembangan organisasi yaitu revitalisasi fungsi dari manajemen tersebut. Menurut Robbin (2015), aktivitas pengembangan budaya organisasi ditujukan pada peningkatan efektivitas organisasi dan peningkatan kepuasan anggotanya.

Konsekuensi dari keterlambatan perubahan budaya organisasi memiliki dampak yang beragam. Beberapa dari efek yang merugikan termasuk moral staf yang rendah, tingginya tingkat pergantian karyawan, peningkatan keluhan pelanggan, kehilangan peluang bisnis, penurunan produktivitas, ketidakresponsifan terhadap perubahan, penurunan kinerja organisasi, dan munculnya perilaku dan praktik yang tidak sehat di lingkungan kerja.

Pembaruan budaya organisasi harus dijalankan perusahaan jika menghadapi kondisi berikut:

- a. Ketika dua organisasi atau lebih, yang memiliki latar belakang yang berbeda, bergabung, dan timbul konflik berkelanjutan di antara kelompok individu yang berbeda, hal tersebut dapat merusak kinerja mereka.
- b. Ketika suatu organisasi telah berdiri untuk waktu yang lama dan memiliki struktur yang sangat stabil, hal ini dapat mencegah organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan dan bersaing di pasar.
- c. Ketika organisasi beralih ke industri atau bidang bisnis yang sepenuhnya berbeda dan pendekatannya saat ini untuk melakukan tugas dianggap sebagai upaya penyelamatan bagi organisasi.
- d. Ketika organisasi yang memiliki tim yang terbiasa bekerja dalam kondisi ekonomi yang menguntungkan, menghadapi kesulitan dalam menghadapi tantangan yang muncul akibat perlambatan ekonomi.

Sementara itu strategi yang bisa dijalankan oleh perusahaan dalam pembaruan budaya organisasi adalah sebagai berikut:

- a. Pendekatan agresif (*Aggressive approach*)
Transformasi budaya melalui metode yang bersifat otoriter, tidak kolaboratif, menimbulkan konflik, bersifat dipaksakan, bersifat menang-kalah, bersifat satu arah, dan menggunakan dekret. Menurut Schein, pendekatan ini disebut sebagai pendekatan struktural karena mencabut akar-akar budaya yang telah ada.
- b. Pendekatan jalan damai (*Conciliative approach*)
Transformasi budaya dilakukan melalui kerjasama, diselesaikan bersama-sama, bersifat saling menguntungkan, bersifat integratif, dan memperkenalkan budaya baru terlebih dahulu sebelum menggantikan budaya yang telah ada.
- c. Pendekatan korosif (*Corrosive approach*)
Transformasi budaya yang diterapkan melalui metode informal, evolusioner, tidak direncanakan secara rinci, bersifat politis, melibatkan koalisi, dan mengandalkan jaringan hubungan. Budaya yang sudah ada perlahan-lahan terkikis dan digantikan oleh budaya yang baru.
- d. Pendekatan indoktrinasi (*Indoctrinative approach*)
Pendekatan normatif diterapkan melalui program pelatihan dan reedukasi untuk memperkenalkan pemahaman terhadap budaya yang baru.

DAFTAR PUSTAKA

- Bukhori, A. 2014. Analisis Pemetaan Budaya Organisasi Menggunakan Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) Pada PT Bandeng Juwana Elrina. (Skripsi). Semarang. Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Universitas Diponegoro.
- Cameron, Kim S. & Quinn, Robert E. 2011. Diagnosing And Changing Organizational Culture. Third Edition. San Fransisco, CA : Jossey - Bass.
- Rachmawati, M. 2013. Employee Engagement Sebagai Kunci Meningkatkan Kinerja Karyawan (International Journal Review). Among Makarti Vol.6 No.12. Desember 2013.
- Ramadhan, N. dan Sembiring, J. 2014. Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Di Human Capital Center PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Jurnal Manajemen Indonesia (JMI). Vol.14 No.1. 2014. DOI: <https://doi.org/10.25124/jmi.v14i1.351>
- Robbins, Stephens P., 2015. Organization Behavior. edisi 12 buku 1. Jakarta: Salemba Empat .
- Schaufeli, Wilmar B., Bakker, Arnold B. and Marisa Salanova. 2006. The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire: A Cross-National Study. Educational and Psychological Measurement (EPM). Volume 66, Issue 4. August 2006.
- Wardiah, Mia L., 2016. Teori Perilaku dan Budaya Organisasi. Bandung: Pustaka Setia.

BAB 11

MANAJEMEN PERUBAHAN DALAM KONTEKS SUMBER DAYA MANUSIA

Oleh Drs. Sudarmadi, M.Si

11.1 Teori Perubahan Organisasi

11.1.1 Pemahaman Teori Perubahan dan Implementasinya dalam SDM

Untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas, organisasi melakukan transformasi, yang merupakan proses pergeseran dari keadaan saat ini ke keadaan yang diharapkan. tujuannya adalah untuk mengidentifikasi cara-cara baru atau lebih nilaidalam menggunakan sumber daya dan kemampuan.dan meningkatkan hasil yang diinginkan bagi para pemangku kepentingan.

Menurut Desplaces (2005) Mengadopsi perubahan dalam suatu organisasi seringkali mempunyai efek samping yang tidak menguntungkan. Bahkan menurut Abrahamson (2000), Setiap karyawan perusahaan harus menghadapi peristiwa " dramatis " yang disebabkan oleh perubahan ini. Desplaces (2005) mengutip kajian yang dilakukan Poras dan Robertson's (1992) mengklaim bahwa hanya 38% dari jumlah tersebut manfaat positif organisasi berasal dari kebijakan perubahan yang diterapkan organisasi. Sejumlah praktisi berpendapat bahwa perubahan organisasi sangat penting meskipun tidak darilangsung memberikan kontribusi signifikan terhadap kemajuan organisasi.

1. Target Perubahan

a. Sumber Daya Manusia

Dalam suatu perusahaan, sumber daya manusia adalah aset yang sangat berharga. Pada tahap akhirnya, suatu perusahaan berfokus pada kompetensi yang ditentukan oleh pengetahuan dan keterampilan para pekerjanya. Karena kompetensi ini menawarkan keunggulan kompetitif bagi bisnis, bisnis perlu terus-menerus menilai struktur organisasi mereka untuk menentukan metode terbaik untuk menginspirasi dan mengatur tenaga kerja mereka untuk mengembangkan dan menerapkan kompetensi mereka.

b. Sumber Daya Fungsional

Perusahaan perusahaan dapat menambah nilai dengan dapat menambahkan perubahan pada teknologi, budaya, dan strukturnya. Proses proses pengembangan produk baru dipercepat, misalnya ketika fungsionalitas diubah menjadi suatu produk. Konteks - konteks yang menginspirasi orang untuk bekerja dapat diciptakan dengan melakukan penyesuaian terhadap struktur fungsional.

c. Kemampuan Teknologi

Kemampuan kemampuan untuk mengubah diri sendiri guna memanfaatkan peluang pasar diberikan oleh kemampuan teknologi kepada organisasi. Sebuah organisasi harus menciptakan lingkungan yang memungkinkan kemahiran teknologinya diterjemahkan menjadi nilai bagi para pemangku kepentingan di tingkat organisasi.

d. Kemampuan Organisasi

Sebuah organisasi dapat memanfaatkan sumber daya manusia dan fungsionalnya untuk memanfaatkan peluang teknologi melalui memanfaatkan peluang teknologi melalui desain struktur dan budaya organisasinya. Membangun hubungan antara orang-

orang dan fungsi-fungsi untuk meningkatkan kapasitas mereka dalam menghasilkan nilai adalah aspek umum dari perubahan organisasi.

2. Tuntutan untuk Perubahan Organisasi

Zaman tidak akan berhenti berubah agar suatu organisasi dapat bertahan, ia harus menyesuaikan diri dengan setiap perubahan. Kekuatan Persaingan (*Competitive Forces*) Semua organisasi ingin mendapatkan keunggulan dibandingkan pesaingnya. Persaingan merupakan katalis perubahan karena menjamin kelangsungan hidup organisasi jika tidak dapat mengungguli pesaingnya dalam hal produktivitas, kualitas, atau daya cipta barang dan jasa.

Ekonomi, Politik, dan Kekuatan Global

Organisasi terus-menerus dipengaruhi oleh faktor ekonomi, politik, dan global, yang juga menentukan di mana dan bagaimana mereka harus memproduksi barang dan jasa. Ikatan politik dan ekonomi ikatanantar negara dapat menjadi kekuatan yang kuat untuk melakukan perubahan. Kekuatan politik dan kekuatan ekonomi mempunyai dampak global terhadap operasi setiap organisasi.

Kekuatan Demografi dan Sosial (Demography and Social Forces)

Organisasi menghadapi berbagai variasipeluang dan tantangan sebagai akibat dari perubahan komposisi tenaga kerja dan peningkatan keberagaman karyawan yang terus berlanjut. Para manajer dipaksa untuk menyesuaikan metode manajemen karyawan mereka dan memperoleh keterampilan baru dalam memahami , mengawasi, dan memotivasi anggota tim yang

beragam secara efektif karena perubahan dalam susunan demografi angkatan kerja. Banyak bisnis membantu karyawannya dalam memahami perubahan teknologi yang terus-menerus dengan mendukung mereka dalam pelatihan dan pendidikan sebagai prioritas bisnis.

Kekuatan Etika (Ethical Forces)

Penting sama pentingnya bagi organisasi untuk beradaptasi terhadap tuntutan perilaku perusahaan yang lebih etis dan bertanggung jawab sebagai akibat dari demografi dan sosial . Untuk menghentikan perilaku yang tidak pantas dengan cepat dan menjaga kepentingan publik klien dan anggotanya , banyak organisasi harus beradaptasi agar manajer dan karyawan di semua tingkatan dapat melaporkannya.

a. Strategi untuk Pelaksanaan Perubahan

Aspek tersulit dalam proses perubahan adalah implementasi, yang juga merupakan paling krusial. Perubahan seringkali menyebabkan manajer dan karyawan merasa tidak tenang dan terganggu. Karena penerapan perubahan merupakan proses yang kompleks, kuat dan dibutuhkan kepemimpinan yang ulet.

b. Hambatan untuk Perubahan

Adalah umum bagi individu untuk menentang perubahan. Di sisi lain, penolakan terhadap perubahan mengurangi peluang organisasi untuk mengalami perubahan, peluang bertahan hidup untuk bertahan dan memperlambat efektivitasnya.

Resistensi untuk Berubah Tingkat Organisasi

1) Konflik dan Kekuasaan

Umumnya, beberapa individu, departemen, atau fungsi mendapatkan keuntungan dari perubahan. Suatu Organisasi sering kali menghindari perubahan ketika

perubahan tersebut mengakibatkan perebutan kekuasaan dan konflik organisasi. Proses proses perubahan akan terhambat dan mungkin terhambat jika terjadi konflik antara kedua fungsi tersebut

2) Perbedaan dalam Fungsional Orientasi

Disparitas dalam orientasi fungsional merupakan hambatan signifikan lainnya terhadap perubahan dan penyebab kelesuan dalam organisasi. Karena kesudut pandang milik merekayang individual terhadap permasalahan utama yang menyebabkan permasalahan bersifat individual, berbagai divisi dan fungsi seringkali dianggap sebagai sumber permasalahan yang berbeda. norma dan nilai Norma dan nilai budaya organisasi dapat menjadi penghalang perubahan. Perubahan organisasi akan menemui perlawanan jika perubahan tersebut melanggar nilai-nilai dan norma-norma yang diterima serta memaksa orang untuk mengubah perilaku dan metode mereka Kadang-kadang, para manajer harus menerima strategi baru i dan nilai - nilai, namun mereka tidak dapat melakukannya karena sudah tertanam dalam metode mereka saat ini nilai-nilai tersebut.

Resistansi untuk Berubah Tingkat Grup

Kelompok melakukan banyak pekerjaan dalam suatu organisasi, dan beberapa dinamika kelompok ini dapat menimbulkan penolakan terhadap perubahan. Perubahan seringkali mengubah hubungan hubungan antara tanggung jawab dan peran dalam suatu kelompok, yang dapat mengganggu norma-norma yang sudah ada dan harapan anggota satu sama tanggung jawab dan peran. Akibatnya anggota kelompok menjadi resisten terhadap perubahan, karena norma - norma baru diciptakan

untuk menyesuaikan dengan tuntutan keadaan yang terus berkembang.

Resistensi untuk Berubah Tingkat Individu

Orang - orang mungkin menjadi tahan perubahan dalam suatu organisasi karena berbagai alasan. Pertama, masyarakat pada awalnya mempunyai kecenderungan untuk menjadi penentang perubahan karena mereka merasa tidak aman dan tidak yakin akan hasil yang akan dicapai nantinya. Selain itu, orang pada umumnya mempunyai kecenderungan hanya menerima informasi itu, hanya menerima informasi yang mendukung prasangka mereka tentang organisasi. Kebiasaan adalah pendekatan lagi yang disengaja. Tantangan tantangan untuk menghentikan kebiasaan negatif dan menerima pola perilaku baru menunjukkan bagaimana kebiasaan dapat menjadi penghalang perubahan

a. Teknik Untuk Implementasi

Proses perubahan melibatkan manajer dan anggota staf dari seluruh organisasi selain para pemimpin yang menetapkan visi dan mengembangkan strategi. Perubahan dapat berhasil mungkin dilaksanakan dengan menggunakan sejumlah strategi diantaranya yaitu (John Kotter, Leading Change).

- 1) Membangun Rasa Urgensi
- 2) Menciptakan Tim Pemandu
- 3) Merumuskan Visi dan Strategi
- 4) Mengkomunikasikan Visi Perubahan
- 5) Memberdayakan Tindakan Menyeluruh
- 6) Menghasilkan Kemenangan Jangka Pendek
- 7) Mengkonsolidasikan Hasil dan Mendorong Perubahan yang Lebih Besar
- 8) Menambatkan Pendekatan Baru dalam Budaya

b. Dimensi dari Desain Organisasi

Dimensi organisasi diklasifikasikan menjadi dua kategori: struktural dan kontekstual. Karakteristik internal dari suatu organisasi dapat diberi label dengan menggunakan dimensi struktural. Dimensi kontekstual mencirikan organisasi secara keseluruhan dengan mempertimbangkan ukuran, teknologi, lingkungan, dan tujuannya.

Dimensi Kontekstual

- a) Ukuran adalah dimensi organisasi , seperti yang ditunjukkan oleh jumlah total anggotanya. dapat digunakan oleh suatu organisasi sebagai komponen tunggal atau bagian khusus, seperti divisi atau pabrika.
- b) Teknologi adalah istilah umum untuk instrumen, metode, dan proses yang mengubah instrumen,menjadi keluaran. Ini lebih berfokus pada bagaimana bisnis menciptakan produk dan layanan yang ditawarkan kepada konsumen dan mencakup topik-topik seperti penggunaan internet, sistem informasi, dan manufaktur fleksibel.
- c) Segala komponen yang tidak berada di dalam tembok organisasi termasuk dalam lingkungan. Komunitas keuangan, pemasok, pelanggan, pemerintah, dan industri adalah beberapa di antaranya .
- d) Rencana suatu organisasi menentukan domain operasionalnya dan interaksinya dengan pekerja, klien, dan pesaing .
- e) Budaya organisasi adalah seperangkat norma, nilai, dan pemahaman yang diciptakan para anggotanya. Prinsip berfungsi sebagai pengikat antar individu di dalamnya organisasi dan berkaitan erat dengan perilaku moral, dedikasi pekerja, produktivitas , dan layanan pelanggan.

c. Kesiapan untuk Perubahan Organisasi

Salah satu elemen yang paling penting dalam mengajak anggota staf mendukung inisiatif perubahan adalah kesiapan. Ketika individu dan struktur organisasi sudah siap dan mampu beradaptasi, itulah yang dimaksud dengan “ siap berubah ”.

Kesiapan organisasi untuk berubah menurut Lehman (2005) Hal ini dapat diidentifikasi dengan nomor faktor , termasuk dari faktor yang mempengaruhi motivasi , aksesibilitas sumber daya, pengembangan sikap dan nilai - nilai positif oleh anggota staf, dan suasana dalam perusahaan yang mendorong perubahan. Dalam konteks organisasi , kemampuan individu beradaptasi digambarkan sebagai kemampuan individu untuk berpartisipasi dalam kegiatan yang dilakukan organisasi setelah terjadi perubahan yang berlangsung dalam organisasi yang bersangkutan (Huy, 1999).

Menurut Desplaces (2005), Faktor faktor yang akan mendorong perubahan menuju hasil positif adalah kesediaan seseorang untuk menerima perubahan. Berdasarkan sejumlah penelitian terbaru mengenai konstruk variabel kesiapan untuk berubah, tingkat kesiapan individu terhadap perubahan yang sebenarnya dapat ditentukan dengan melihat sikap positif sebuah angkaterhadap perubahan, bagaimana organisasi secara keseluruhan memandang mereka menghadapi perubahan, dan seberapa yakin mereka dalam menghadapi perubahan.

Setiap perubahan akan membawa serta potensi - potensi perselisihan dan konfrontasi antara anggota organisasi dan pimpinan. Perselisihan mengenai isu-isu seperti kepercayaan anggota organisasi dan kesadaran akan perubahan harus diselesaikan agar perubahan yang ditargetkan dapat terjadi sesuai keinginan.diselesaikan. Intinya , kondisi persiapan perlu ditetapkan

Sebuah organisasi siap untuk berubah apabila ketiga kondisi ini ada:

- a) Sebagaimana disadari oleh para manajer, memiliki pemimpin yang dihormati dan sukses menunjukkan bahwa memiliki pemimpin yang buruk akan mengganggu kinerja organisasi karena mereka tidak dihormati dan tidak efektif. Mereka berjuang untuk memotivasi anggota staf anggota dan mempertahankan pekerja berbakat. Untuk menjamin bahwa organisasi siap menghadapi perubahan, perusahaan harus mengganti individu-individu tersebut dengan orang-orang yang efektif dan disukai oleh orang-orang di sekitar mereka.
- b) Keinginan untuk berubah ada di antara orang-orang dalam organisasi. Mereka bersedia mengambil bagian dan menerima risiko perubahan karena mereka tidak menyukai keadaan saat ini.
- c) Organisasi mempunyai struktur non-hirarki

Pekerjaan yang bersifat kolaboratif dapat membantu manajer mengurangi pekerjaan berdasarkan hierarki, karena hierarki dapat menghambat proses perubahan (kerja sama). Sebelum adanya perubahan, kesiapan penilaian penilaian telah memberikan dorongan yang kuat, dan sejumlah alat telah diciptakan untuk mencapai tujuan ini.

Proses perubahan, perubahan konten, perubahan konteks, dan atribut individu adalah sudut pandang yang digunakan oleh instrumen-instrumen yang saat ini digunakan untuk mengukur kesiapan (Holt, Armenakis, Harris, & Field, 2007).

Proses perubahan merujuk ke langkah-langkah yang dilakukan selama implementasi. Sudut Keduapandang sudut pandang berkaitan dengan isi perubahan organisasi, yang menunjukkan inisiatif tertentu yang sedang dilaksanakan. Konten biasanya menargetkan aspek struktural, teknologi, administratif, atau prosedural organisasi. Konteks organisasi adalah sudut pandang ketiga.

Situasi dan lingkungan di pekerja mana yang melaksanakan tugasnya termasuk dalam konteks. Lingkungan adalah segala sesuatu yang ada di luar tembok organisasi dan mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi setiap aspek organisasi. Sudut pandang terakhir dan keempat berfokus pada karakteristik unik setiap karyawan. Ada kemungkinan bahwa beberapa karyawan akan lebih bersedia untuk membantu perubahan organisasi dibandingkan yang lain karena perbedaan individu.

11.1.2 Peran Manajemen SDM dalam Mendukung Perubahan Organisasi

Peran Keterlibatan Karyawan dalam Manajemen Perubahan yang Efektif Keterlibatan karyawan menunjukkan proses berkelanjutan yang digunakan untuk meningkatkan upaya karyawan dalam mengambil keputusan yang bermanfaat yang mengarah pada peningkatan kinerja organisasi dan kesejahteraan karyawan.

Nilai keterlibatan karyawan telah ditingkatkan oleh perusahaan dan organisasi dari waktu ke waktu karena signifikansinya. Jadi, keterlibatan karyawan sangat penting dalam keberhasilan penerapan manajemen perubahan (Thomas et al, 2019). Keterlibatan karyawan memfasilitasi partisipasi efektif

karyawan dalam membantu perusahaan atau organisasi dalam memenuhi ide, pengetahuan, dan upaya karyawannya sendiri dalam kasus penjabaran masalah dan pengambilan keputusan (Markey & Townsend, 2013). Keterlibatan karyawan akan memungkinkan perusahaan atau organisasi untuk meningkatkan motivasi, rasa memiliki dan komitmen terhadap organisasi karena pada akhirnya akan membantu mempertahankan karyawan terbaik dan menciptakan lingkungan yang kondusif untuk implementasi dan manajemen perubahan yang efektif (Phipps et al, 2013). Selain itu, kepercayaan dan komitmen aktif karyawan dapat dipulihkan dan motivasi karyawan dapat ditingkatkan melalui program promosi karyawan dan keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan (Osborne & Hammoud, 2017).

Keterlibatan karyawan akan memungkinkan perusahaan atau organisasi untuk mengurangi resistensi terhadap perubahan karena Karyawan sendiri berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan mengenai perubahan apa yang harus dibawa dalam organisasi untuk implementasi perubahan yang efektif sehingga mengurangi resistensi terhadap perubahan (Found, 2015). Keterlibatan karyawan akan memungkinkan perusahaan atau organisasi untuk memastikan bahwa perubahan merupakan proses positif demi kemajuan karyawan karena proses perubahan yang selalu dianggap sebagai ancaman oleh sebagian karyawan dalam perusahaan atau organisasi akan dipandang sebagai proses positif oleh karyawan. keterlibatan (Masunda, 2015).

Keterlibatan karyawan akan memungkinkan perusahaan atau organisasi untuk memastikan pemanfaatan sumber daya internal secara efisien dan efektif untuk proses perubahan karena karyawan sangat menyadari proses bisnis dan dapat memberikan informasi mendalam tentang keinginan bisnis, setelah menyadari prinsip-prinsip perubahan. Hal ini pada akhirnya akan menghemat waktu dan biaya (Mulholland, 2017).

Keterlibatan karyawan akan memungkinkan perusahaan atau organisasi menjamin tercapainya tujuan perubahan secara efektif karena tujuan perubahan dalam perusahaan atau organisasi akan efektif tercapai jika keterlibatan karyawan dikaitkan dengan proses perubahan (Dobre, 2013). Jadi, berdasarkan uraian di atas, terlihat jelas bahwa keterlibatan karyawan memegang peranan penting dalam keberhasilan penerapan manajemen perubahan.

Saling ketergantungan antara komunikasi dan keterlibatan karyawan dalam manajemen perubahan yang efektif Perlu dicatat bahwa terdapat saling ketergantungan yang jelas antara komunikasi dan keterlibatan karyawan dalam manajemen perubahan yang efektif karena karyawan tidak dapat terlibat dalam manajemen perubahan yang efektif tanpa komunikasi yang efektif.

11.2 Komunikasi dan Pelibatan Karyawan dan Implementasinya dalam SDM

11.2.1 Strategi Komunikasi yang Efektif dalam Mengelola Perubahan

Peran Komunikasi dalam Manajemen Perubahan yang Efektif Komunikasi memegang peranan penting dalam hal penerapan manajemen perubahan yang efektif dalam suatu perusahaan atau organisasi karena komunikasi merupakan kunci keberhasilan penerapan manajemen perubahan (Hasanaj & Manxhari, 2017). Selain itu, komunikasi menunjukkan pertukaran ide yang jelas diperlukan untuk manajemen perubahan yang efektif (Lotich, 2017).

Komunikasi tersebut akan memungkinkan perusahaan atau organisasi untuk menyampaikan dengan jelas visi perubahan yang diinginkan karena komunikasi mempunyai kemampuan untuk menyadarkan karyawan akan apa yang ingin dicapai

perusahaan pada akhir perubahan. Selain itu, komunikasi tersebut mampu menyampaikan pesan yang jelas, kuat, deskriptif dan berpengaruh kepada karyawan sehingga karyawan memiliki pengetahuan dan pemahaman yang cukup mengenai kemampuan beradaptasi terhadap perubahan (Chartered Management Institute, 2014).

Komunikasi tersebut akan memungkinkan perusahaan atau organisasi untuk menyampaikan dengan jelas visi perubahan yang diinginkan karena komunikasi mempunyai kemampuan untuk menyadarkan karyawan akan apa yang ingin dicapai perusahaan pada akhir perubahan. Selain itu, komunikasi tersebut mampu menyampaikan pesan yang jelas, kuat, deskriptif dan berpengaruh kepada karyawan sehingga karyawan memiliki pengetahuan dan pemahaman yang cukup mengenai kemampuan beradaptasi terhadap perubahan (Chartered Management Institute, 2014).

Komunikasi akan memungkinkan perusahaan atau organisasi untuk memastikan bahwa manajemen senior dapat secara aktif menyampaikan pesan-pesan penting yang terlibat dalam setiap tahap proses perubahan karena manajemen senior mampu menyadarkan karyawan akan pentingnya perubahan (Stouten et al, 2018). Selain itu, manajemen senior memiliki kemampuan untuk menunjukkan komitmen aktif mereka terhadap keseluruhan proses perubahan (Abbas & Asghar, 2010).

Komunikasi membantu manajemen senior dalam menyampaikan pesan yang kuat kepada karyawan mengenai pentingnya dan beratnya implementasi perubahan (DuFrene & Lehman, 2014). Komunikasi akan memungkinkan perusahaan atau organisasi untuk menggunakan berbagai jenis saluran dan media untuk penyampaian pesan di seluruh proses perubahan karena komunikasi memiliki kemampuan untuk mendidik karyawan mengenai perubahan di berbagai media seperti poster. digunakan sebagai media untuk menanamkan gagasan perubahan yang diinginkan secara efektif dan efisien (Gerwing,

2016). Jadi, prioritas perlu diberikan pada gaya presentasi dan kata-kata yang selektif untuk memastikan bahwa karyawan menjadi pelaksana perubahan yang efektif (Pollack & Pollack, 2014).

Komunikasi tersebut akan memungkinkan perusahaan atau organisasi memberikan kesempatan kepada karyawannya untuk berpartisipasi dalam pertukaran ide, membaca proses perubahan, memfasilitasi komunikasi dua arah karena hal ini akan meningkatkan rasa memiliki dan komitmen yang tulus terhadap proses perubahan (Adu-Oppong & Agyin-irikorang, 2014) Komunikasi akan memungkinkan perusahaan atau organisasi menggunakan berbagai jenis saluran dan media untuk penyampaian pesan dalam keseluruhan proses perubahan karena komunikasi memiliki kemampuan untuk mendidik karyawan mengenai perubahan yang berbeda. Media seperti poster dapat digunakan sebagai media untuk menanamkan ide perubahan yang diinginkan secara efektif dan efisien (Gerwing, 2016).

Prioritas perlu diberikan pada gaya presentasi dan kata-kata yang selektif untuk memastikan bahwa karyawan menjadi pelaksana perubahan yang efektif (Pollack & Pollack, 2014). Komunikasi tersebut akan memungkinkan perusahaan atau organisasi memberikan kesempatan kepada karyawannya untuk berpartisipasi dalam pertukaran ide, membaca proses perubahan, memfasilitasi komunikasi dua arah karena hal ini akan meningkatkan rasa memiliki dan komitmen yang tulus terhadap proses perubahan (Adu-Oppong & Agyin-Birikorang, 2014).

Komunikasi akan memungkinkan perusahaan atau organisasi untuk mengulangi pesan perubahan yang dimaksudkan secara berkala karena komunikasi membantu pemahaman karyawan agar sejalan dengan tujuan perubahan sehingga memperluas kerjasama dan kolaborasi sepenuhnya menuju kesuksesan. implementasi perubahan (Galbraith, 2018).

Jadi, berdasarkan uraian di atas, terlihat jelas bahwa komunikasi memegang peranan penting dalam keberhasilan implementasi manajemen perubahan. Peran Keterlibatan Karyawan dalam Manajemen Perubahan yang Efektif Keterlibatan karyawan menunjukkan proses berkelanjutan yang digunakan untuk meningkatkan upaya karyawan dalam mengambil keputusan yang bermanfaat yang mengarah pada peningkatan kinerja organisasi dan kesejahteraan karyawan.

11.2.2 Partisipasi Karyawan dalam Merespon Perubahan

Partisipasi karyawan akan memungkinkan perusahaan atau organisasi untuk memastikan pemanfaatan sumber daya internal secara efisien dan efektif untuk proses perubahan karena karyawan sangat menyadari proses bisnis dan dapat memberikan informasi mendalam tentang keinginan bisnis, setelah menyadari prinsip-prinsip perubahan. Hal ini pada akhirnya akan menghemat waktu dan biaya (Mulholland, 2017).

Partisipasi karyawan akan memungkinkan perusahaan atau organisasi menjamin tercapainya tujuan perubahan secara efektif karena tujuan perubahan dalam perusahaan atau organisasi akan efektif tercapai jika keterlibatan karyawan dikaitkan dengan proses perubahan (Dobre, 2013). Jadi, berdasarkan uraian di atas, terlihat jelas bahwa partisipasi karyawan memegang peranan penting dalam keberhasilan penerapan manajemen perubahan.

Saling ketergantungan antara komunikasi dan keterlibatan karyawan dalam manajemen perubahan yang efektif. Perlu dicatat bahwa terdapat saling ketergantungan yang jelas antara komunikasi dan keterlibatan karyawan dalam manajemen perubahan yang efektif karena karyawan tidak dapat terlibat dalam manajemen perubahan yang efektif tanpa komunikasi yang efektif. Komunikasi yang efektif melibatkan karyawan dalam setiap tahapan proses perubahan melalui penyampaian

pesan perubahan yang diinginkan (Abdi & Rathmaya, 2017). Lebih lanjut, komunikasi menjadi sia-sia kecuali karyawan memberikan kontribusi efektif mereka terhadap keberhasilan implementasi dan manajemen perubahan karena komunikasi tidak dapat dilakukan untuk memastikan manajemen perubahan yang efektif tanpa kontribusi karyawan yang efektif (Simões & Esposito, 2014). Jadi, terlihat jelas berdasarkan uraian di atas, bahwa terdapat saling ketergantungan yang jelas antara komunikasi dan keterlibatan karyawan dalam manajemen perubahan yang efektif.

Menyampaikan visi perubahan yang diharapkan, partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan terkait perubahan, menghindari penolakan terhadap perubahan, memastikan komitmen aktif manajemen senior, menggunakan berbagai jenis saluran dan media untuk penyampaian pesan dan penyampaian pesan yang dimaksud secara berkala. Keterlibatan karyawan juga memainkan peran penting dalam memfasilitasi partisipasi karyawan secara efektif, meningkatkan motivasi, rasa memiliki dan komitmen, memastikan berkurangnya resistensi terhadap perubahan, pemanfaatan sumber daya internal secara efisien dan efektif, serta pencapaian tujuan perubahan yang efektif. Jadi, peran komunikasi dan keterlibatan karyawan saling terkait untuk memastikan manajemen perubahan yang efektif dan efisien.

DAFTAR PUSTAKA

- Abbas, W. & Asghar, I. (2010) The role of leadership in organizational change : relating the successful organizational change to visionary and innovative leadership, Gävle: University of Gävle.
- Abdi, S. & Rathmaya, N. (2017) Managing employees and promoting internal communication during.
- Abrahamson, J.S (2000), Conflict Resolution Strategies for Team Works Group
- Adu-Oppong, A. A. & Agyin-Birikorang, E. (2014) Communication in the workplace: guidelines for improving effectiveness. Global Journal of Commerce & Management Perspective, 3(5), pp. 208-213.
- Chartered Management Institute (2014) Implementing and effective change programme, Corby: Chartered Management Institute
- Desplaces, David, A (2005) Multilevel Approach ti Individual Readiness to Change, The Journal f Behavioral and Applied Management . Vol 07 No 01 2005, 35 – 39
- Dobre, O.-I. (2013) Employee motivation and organizational performance. Review of Applied Socio- Economic Research, 5(1), pp. 53-60
- DuFrene, D. D. & Lehman, C. M. (2014) Navigating change: employee communication in times of instability. Business and Professional Communication Quarterly, December, 77(4), pp. 443-452.
- Found, P. (2015) The effect of resistance in organizational change programmes: a study of alean transformation. International Journal of Quality and Service Sciences, June.Volume 7.
- Gerwing, C. (2016) Meaning of change agents within organizational change. Journal of Applied Leadership and Management, Volume 4, pp. 21-40.

- Hasanaj, R. & Manxhari, M. (2017) Importance of communication during change: a case of the municipality of vlora. *European Journal of Multidisciplinary Studies*, 2(1), pp. 15-19.
- Jalagat, R. C. (2016) The impact of change and change management in achieving corporate goals and objectives: organizational perspective. *International Journal of Science an Research (IJSR)*, November , 5(11), pp. 1233-1239.
- Markey, R. & Townsend, K. (2013) Contemporary trends inemployee involvementan participation. *Journal of Industrial Relations*,
- Masunda, T. (2015) An evaluation of resistance to organisational change and its effects on employee productivity: the case of telecom namibia , s.l.: s.n
- Osborne, S. & Hammoud, M. S. (2017) Effective employee engagement in the workplace. *International Journal of Applied Management and Technology*, 16(1), p. 50-67.
- Phipps, S., Prieto, L. C. & Ndinguri, E. (2013) Understanding the impact of employee involvement on organizational productivity: The moderating role of organizational commitment. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, January, 17(2), pp. 107-120.
- Pollack, J. & Pollack, R. (2014) Using kotter's eight stage process to manage an organisational change program: presentation and practice. *Systemic Practice and Action Research*, February.28(1).
- Poras, J, I & Rbertson. P. J (1992), *Organizational Developments : Theory, Practiel and Research*, Tn.M.D Dunnette LM. Hough

BAB 12

ETIKA DALAM PERSPEKTIF MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Oleh Ahmad Sidiq, S.E, MM

12.1 Pendahuluan

Sebuah organisasi yang mengalami suatu kemajuan memiliki kaitan yang sangat kuat dengan sumber daya manusia yang memiliki kemampuan yang mumpuni yang berkenaan dengan pengetahuan yang dimiliki serta ditunjang dengan etika yang baik yang harus dimiliki tenaga kerjanya yang ada didalam perusahaan atau institusi tersebut. Salah satu hal yang berperan penting dalam lingkungan bisnis adalah etika, apabila perusahaan atau organisasi tidak hanya menjadikan laba sebagai salah tujuan yang harus dicapai oleh perusahaan. Perusahaan akan memiliki reputasi serta kualitas yang baik dan dipandangan oleh konsumennya secara berkelanjutan apabila perusahaan mampu mendahulukan berbagai etika yang baik lebih diutamakan didalam mencapai tujuan bisnisnya yang ingin dicapai. Etika memiliki peran yang sangat penting dan mampu mendorong kemajuan serta kemajuan kegiatan operasional dari sebuah perusahaan karena pada hakikatnya etika adalah aturan dan nilai nilai yang perusahaan atau organisasi wajib dimiliki demi menjaga berbagai bentuk kebaikan seluruh pihak yang terlibat didalam perusahaan itu. Maka dari hal itulah setiap individu diharuskan untuk menjunjung dengan baik etikan etika dalam bersikap, tidak hanya individu namun organisasi/ perusahaan pun diharuskan untuk memiliki etika yang baik disaat melakukan

kegiatan usaha demi menciptakan kekondusifan lingkungan usaha serta terciptanya kemakmuran perusahaan.

12.2 Pengertian dari Istilah Etika

Etika yang diambil berasal dari kata "Ethos" yang berarti "kebiasaan baik", adalah asal usul dari kata etika. Merupakan kumpulan dari Nilai, peraturan dalam sosial, dan bagaimana hidup yang kita kenal sebagai hidup yang penuh dengan etika. Nilai-nilai ini diturunkan dalam pola perilaku dari generasi ke generasi. yang merupakan aktivitas yang dilakukan oleh masyarakat yang dilakukan berulang-ulang berrjalan jangan waktu berulang-ulang dari generasi kegenerasi. Selain itu, etika tidak membahas keadaan manusia; sebaliknya, Etika membicarakan bagaimana perilaku seseorang berndak didalam lingkungan masyarkatnya dan bertindak. Bertens, K (2009) mengatakan bahwa etika adalah prinsip dan moral ini akan membantu setisap orang yang ditengah masyarkat tersebut sebagai pegang hidup ditengah masyarakatnya. Dalam situasi ini, prinsip dan standar menjadi pegangan bagi setiap individu dalam mengelola perilaku kehidupannya, seperti halnya dalam hal organisasi atau kelompok.

Etika merupakan sebuah ilmu yang mencari titik acuan atau yang memberikan inspirasi untuk tindakan serta berperilaku bagi manusia, pengertian mengenai etika tersebut dipaparkan oleh Franz Magnis Suseno (1987). Dengan cara ini, etika adalah disiplin ilmu yang menyelidiki tentang bagaimana orang-orang melakukan semua hal yang mereka lakukan dalam kehidupannya sehari-hari. Oleh karena itu selalu ada tanda peringatan ketika proses kehidupan menjadi tidak terkendali , etika di sini diartikan sebagai ilmu pengetahuan.

H. A. Mustafa (1986) menyatakan bahwa etika adalah suatu bidang yang mempelajari tenta apa yang dianggap baik atau buruknya bagi masyarakat yang kita amati baik itu kondisi lahir

batinya. Karena itu etika lebih berkaitan dengan sebuah ilmu pengetahuan yang mesti dipelajari bagi setiap individu maupun kelompok tentang hal-hal dianggap baik dan buruk tentang tindakan seseorang. Semua orang harus memperhatikan perilaku dalam hidup mereka karena kebanyakan orang dapat mengetahui apa yang baik dan apa yang buruk dari cara mereka berperilaku atau bertindak. Tidak hanya individu yang memiliki etika, organisasi dan perusahaan pun demikian. Oleh karena itu, tidak ada individu atau organisasi yang dapat mengabaikan etika.

Menurut ahli, etika adalah bagian terpenting dari filsafat dalam Hak Asasi Manusia bagaimana mengevaluasi standar moral berkualitas dan prinsip-prinsip bagi individu. Dalam pengertian ini, etika juga melakukan analisis yang berkaitan dengan apa yang dianggap baik dan apa yang buruk, apa yang dianggap benar dan apa yang dianggap salah, serta kewajiban apa yang semestinya seseorang tunaikan.

Dalam hal ini etika bisa digunakan untuk melakukan penilaian baik atau buruk mengenai individu ataupun institusi sebuah organisasi, dimana nilai-nilai tersebut didasarkan pada kebiasaan baik dan buruk yang ada di lingkungan atau masyarakat dimana ia berada. Oleh karena itu, etika harus menjadi prioritas yang harus diperbaiki seiring dengan perkembangan zaman. Etika juga merupakan sifat individu atau kelompok organisasi yang dapat diukur dari tindakan dan tindakan seseorang atau kelompok masyarakat.

12.3 Beberapa Teori yang membahas Etika

Etika adalah disiplin ilmu yang berhubungan dengan studi kritis tentang adat kebiasaan, nilai, dan norma perilaku manusia yang dianggap baik atau tidak baik. Dalam etika, ada banyak teori yang mencoba menjelaskan suatu tindakan, sifat, atau objek perilaku yang sama dari berbagai sudut pandang atau perspektif. Berikut adalah beberapa teori moral:

12.3.1 Egoisme

Rachels (2004) memberikan penjelasan tentang dua jenis egoisme yaitu egoisme psikologis dan egoisme etis. Menurut teori egoisme psikologis pertama, setiap tindakan manusia dimotivasi oleh kepentingan berkepentingan diri (self-service). Menurut teori ini, orang boleh saja suka berkorban dan menganggap berkorban sebagai tindakan yang luhur. Setiap perbuatan yang dilakukan akan lebih terkesan beretika dan suka berkorban/menolong orang lain, bagaimanapun, hanyalah sebuah mimpi. Kenyataan yang terjadi, semua orang hanya mementingkan kepentingannya sendiri. Dalam teori ini, hampir jarang orang memiliki karakter altruisme; dengan kata lain, tindakan yang memprioritaskan kepentingan orang lain daripada kepentingan dirinya sendiri tidak ada. Kedua, istilah "egoisme etis" mengacu pada tindakan yang didorong oleh kepentingan pribadi.

Ada ciri-ciri tindakan yang berkaitan dengan diri yang tidak menghiraukan atau mengabaikan atau merugikan kepentingan orang yang lain. Akan Tetapi orang yang memiliki keegoisan yang tinggi selalu menyusahkan orang lain. Berikut ini merupakan beberapa Pandangan yang berkaitan dengan sifat etika egois:

- a. Pandangan etika egois tidak menganggap bahwa orang tidak mesti membela kepentingan sendiri maupun kepentingan pihak lain.
- b. Pandangan egois etis mempercayai bahwa kepentingan diri sendiri merupakan satu-satunya tugas yang selalu diwujudkan.
- c. Pandangan egois etis beranggapan Meskipun mereka percaya bahwa membela kepentingan diri sendiri adalah satu-satunya tugas, egoisme etis juga tidak selalu dijelaskan bahwa individu tindak mesti selalu menolong pihak lain.
- d. Pandangan egois etis menganggap bahwa memberikan bantuan kepada orang lain sebagai suatu tindakan yang baik.

Inti dari konsep etika egoisme bahwa setiap orang tidak seharusnya selalu mementingkan atau menolong orang lain karena itu, keuntungan bagi orang lain adalah bukanlah suatu alasan sebagai tindakan itu semestinya bisa dibenarkan. Yang benar adalah merupakan realitas atau kenyataan bahwa itu menguntungkan bagi pribadi sendiri.

Beberapa landasan yang menjadi dasar teori egoism yaitu:

- a. Argumen dasar egoisme, adalah tindakan merendahkan dirinya sendiri. Selalu Peduli kepada orang yang lain mengganggu kepentingan diri mereka sendiri. Sementara perasaan mencintai orang lain akan merendahkan harkat martabat diri mereka sendiri.
- b. Menganggap bahwa dasar kepentingan diri uang harus diutamakan adalah yang sangat umum digunakan dalam prinsip-prinsip moral yang baik dan lebih fair atau sehat. Pada akhirnya, prinsip dasar kepentingan diri dapat digunakan untuk menjelaskan semua tindakan.

Beberapa landasan yang tidak setuju dengan teori egoisme etis seperti dibawa ini:

- a. Konflik kepentingan tidak dapat diselesaikan dengan egoisme etis. Melainkan ketika kepentingan bertabrakan atau berbenturan dengan aturan moral diperlukan.
- b. Egoisme etis bersifat sewenang-wenang; ini dapat menyebabkan sebagai penyebab tindakan yang menyebabkan munculkan sikap rasisme dikalangan individu seseorang.

12.3.2 Utilitarianisme

Bertens (2009) menjelaskan bahwa utilitarianisme berasal dari istilah Latin utilis. Dalam bahasa Inggris, utilitas berarti kemanfaatan. Menurut teori ini, perilaku atau tindakan dianggap baik hanya jika dapat menguntungkan semua orang, seperti yang

digambarkan dengan frase "kebahagiaan terbesar dari banyak orang".

Fokus teori utilitarianisme adalah kepentingan banyak orang, sedangkan teori egoisme etis berfokus pada kepentingan individu atau pribadi. Teori egoisme etis berfokus pada kepentingan bersama, atau masyarakat. Teori ini menyatakan bahwa suatu tindakan dianggap baik jika menguntungkan jika semakin banyak orang dalam masyarakat bisa merasakan kebahagiaan terbesar dari jumlah yang lebih terbesar. Yaitu

1. Sebab akibat, serta tuntutan , atau harapan mengenai tujuan suatu ukuran untuk menilai pekerjaan itu berguna atau hal yang sia-sia bahkan tidak ada gunanya,
2. satu-satunya parameter yang penting dalam mengukur dampak pengaruh dari suatu tindakan adalah mendapatkan jumlah yang merasakan kebahagiaan atau ketidakbahagiaan yang lebih banyak, dan
3. kesejahteraan yang dirasakan setiap orang sama pentingnya. Dalam hal ini siapa yang akan memperoleh manfaat, utilitarianisme terdapat perbedaan dari egoisme etis. Utilitarianisme mengutamakan kepentingan orang yang lebih banyak, sedangkan egoisme etis lebih mengutamakan kepentingan secara individu.

Ada dua kritik mengenai yang berkaitan dengan teori Utilitarianisme seperti berikut ini

1. Utilitarianisme itu menekankan pada pencapaian kebahagiaan secara duniawi akan tetapi tidak memperhatikan capaian dalam bentuk aspek rohani padahal rasa bahagia itu dirasakan dalam hati.
2. Utilitarianisme itu banyak mengorbankan prinsip-prinsip keadilan sementara hak-hak minoritas terkorbankan demi kepentingan mayoritas.

12.3.3 Teori Hak

Setiap tindakan atau perbuatan yang diberikan dan akan berhasil apabila sesuai dengan Hak Asasi Manusia, berhasil sesuai dengan Hak Asasi Manusia menurut bentens (2009), menyatakan bahwa teori ini merupakan salah satu sisi deontologi (teori moralitas). (teori kewajiban) karena negara kita tidak mampu memenuhi persyaratan tersebut. Jika tindakan seseorang adalah haknya, maka tindakan tersebut jelas menjadi kewajiban bagi orang lain. Teori hak asasi manusia berlandaskan kepada anggapan bahwa semua manusia mempunyai hak yang sama dihadapan hukum.

Hak Asasi Manusia didasarkan pada beberapa hal berikut ini secara ringkasan, yaitu :

1. Hak Asasi Manusia didasarkan pada sistem hukum atau jurisdiksi suatu negara, dimana ringkasan hukum tertinggi di suatu negara dikenal dengan undang-undang dasar.
2. Moralitas atau hak asasi manusia, disebut juga hak moral atau kemanusiaan, dikaitkan dengan hak asasi individu, atau dalam kasus lain dikaitkan dengan hak kolektif, bukan dengan masyarakat umum dalam arti umum, hak moral berkaitan dengan harga diri seseorang agar agar tidak merendahkan harga diri orang lain.
3. Hak kontraktuan (contractual right) yang mengacu pada perjanjian individu dengan individu yang membentuk kontrak bersama dalam hal hak dan kewajiban masing-masing kontrak individu.

Teori hak atau lebih tepatnya yang dikenal dengan prinsip-prinsip Hak Asasi Manusia telah diterima secara menyeluruh dan lebih luas, masyarakat internasional termasuk didalamnya anggota PBB. pertimbangan hukum yang penting bagi penegakan Hak Asasi Manusia. Dalam organisasi PBB terdapat Hak Asasi Manusia umum mengenal hak dan kewajiban setiap orang. Prinsip-prinsip global Hak Asasi Manusia yang lebih sering kita kenal dengan deklarasi global. Hak asasi manusia, (UdoHR).

Diharapkan setiap negara didunia ini berusaha menjadikan UdoHR sebagai landasan dalam menentukan pelanggaran Hak Asasi Manusia pada saatnya UdoHR menekankan pentingnya Hak Asasi Manusia, serta isu-isu lain seperti isu-isu dalam kehidupan, kebebasan, keamanan, kebebasan dari pengasingan, penangkapan, dan kesewenang-wenangan, hak mendapatkan perlakuan yang sama di depan pengadilan umum yang bebas bagi setiap orang, kebebasan dan menentukan pilihan serta bebas dalam berpendapat, kebebasan berorganisasi berkelompok secara damai.

Menurut pemikiran mora berlandaskanl, teori hak banyak digunakan dalam menilai suatu perbuatan itu dinyatakan baik atau tindakan itu dikatakan buruk. Teori hak pada dasarnya didasarkan kepada teori deontologi, dalam hal ini dikhususkan yang berkaitan dengan suatu kewajiban. Dalam teori etika, menitik beratkan pada pemberian kewajiban, akan tetapi pada kenyataannya di zaman modern, yang lebih ditonjolkan adalah mengenai hak.

Oleh karena itu, meskipun teori hak ini sebenarnya berasal dari deontologi, tetapi sekarang ini menjadi lebih terkenal. Oleh karena itu, teori hak ini layak untuk dibahas dan dipelajari.

Di sini, hak didasarkan pada harkat dan martabat bagi manusia, yang berarti bahwa setiap individu orang memiliki hak yang sama. Oleh karena itu, teori hak sesuai dengan lingkungan pemikiran prinsip demokratis. Selain itu, teori hak semakin dikenal atau populer di era modern saat ini karena itu sebagai pengakuan atas pencapaian individu. Oleh karena itu, tidak bisa dibenar dalam mencapai tujuan dengan mengorbankan seseorang.

12.3.4 *Virtue Theoryn* atau Teori Keutamaan

Teori ini termasuk teori generasi tipe akhir, teori ini berdasarkan pada sikap atau moral individu. Hal yang berhubungan dengan teori etika saat ini, ada yang menjadi

perhatian khusus pada teori keutamaan. Ini sebagai tanggapan terhadap berbagai macam teori yang sudah ada sebelumnya yang dianggap terlalu berat sebelah dalam menilai suatu tindakan atau perbuatan yang berdasarkan prinsip-prinsip dan standar konvensional. Oleh karena itu, teori keutamaan sudah ada sejak lama. Pada saat itu dimulai filsafat sejak zaman Yunani kuno yang didasarkan tradisi atau hal-hal masa lampau.

Mengenai sifat manusia (Bertenes, 2009). Teori seleksi alam tidak membedakan antara seleksi alam dan seleksi non alam. Teori ini berfokus pada pertanyaan mengenai sifat-sifat pertanyaan yang dimunculkan pada individu agar manusia disebut sebagai individu primer dan individu sekunder. Pertanyaan didefinisikan sebagai disposisi yang telah dipenuhi atau diperoleh seseorang yang memungkinkan mereka secara konsisten membuat keputusan-keputusan yang sehat secara moral. Orang yang terus menerus terlibat perilaku yang tidak bermoral disebut sebagai manusia tidak bermoral bertrans (2009). Berikut ini ciri-ciri yang didasarkan pada ciri karakteristik yang meliputi : kebijaksanaan, keadilan dan kerendahan hati. Kepemilikan kualitas yang paling penting yang seharusnya untuk dimiliki oleh seseorang adalah seperti berikut ini integritas, keadilan, kejujuran dan keuletan.

12.3.5 Teori Etika Teonom

Siapa saja tidak seorang menginginkan hidupnya ingin kesuksesan, bahagi selamat dunia akhirat. Untuk bertahan hidup, manusia biasanya ingin mewujudkan impiannya untuk meraih prestasi yang tinggi dalam usahanya. Mereka juga ingin mencapai tujuan akhirat, atau surgawi. Hal ini ditulis dalam semua kitab suci agama mana pun di Bumi.

Filsafatristen adalah dasar dari teori etika teonom ini, yang menyatakan bahwa sifat karakter keras, lembut diperoleh bawaan sejak lahir ditentukan oleh Allah SWT berdasarkan kemauan dan keserasian terhadap orang lain. Perilaku seseorang

dapat dianggap baik jika mengikuti apa yang diperintahkan tuhan, akan tetapi bila seseorang tidak mengikuti perintah Tuhannya akan mendapatkan kehinaan dan kesusahan hidupnya dunia serta akhiratnya sesuai yang diwahyukan kepada utusannya.

Dalam teori etika, untuk mengetahui hak dan kewajiban seseorang tidak memerlukan persyaratan dalam mencapai tujuan yang mulia dan secara absolut. Teori etika ini memiliki kelemahan yaitu tidak mementingkan apa yang ingin diraih dalam puncak capai yang diinginkan oleh seorang individu, yang semestinya setiap orang menginginkan tujuan tersebut. Moral yang baik diikuti juga capai tujuan yang paling tinggi juga secara absolut.

Oleh karena itu, segala sesuatu yang mutlak seharusnya tidak lagi diperdebatkan atau dibahas karena hal-hal seperti itu sudah jauh dari pola pikir manusia pada umumnya kecuali diperoleh petunjukNya.

12.4 Teori Etika terhadap Paradigma Realitas Manusia

Kita akan mengembangkan teori etika yang didasarkan pada paradigma atau pemahaman Hak Asasi Manusia yang berkaitan dengan manusia yang sebenarnya, ada banyak teori Hak Asasi Manusia dengan berbagai pendapat dan perspektif penalaran telah muncul hingga saat ini. Hak Asasi Manusia atau paradigma tentang hakekat manusia akan menentukan nilai-nilai dan tujuan dalam kehidupan seseorang. Setiap konsep dan teori tentang etika dan norma moral didasarkan pada nilai-nilai ini. Teori dan norma-norma moral ini kemudian berfungsi sebagai tuntutan setiap individu di dalamnya sebagai dasar untuk bertindak yang dilakukan. Kebiasaan yang dilakukan berulang-ulang akan membentuk karakter seseorang dan dengan karakter tersebut akan menentukan keefektifan nilai-nilai yang dianut oleh seorang individu yang ingin diraihnya. Berdasarkan Nilai-nilai tersebut akan menjadi sumber untuk memikirkan tentang

paradigm hakekat sebagai manusia dan menjadi tumpuan dalam mencapai tujuan hidupnya.

Teori egoisme berasalkan atas keyakinan para pengikutnya bahwa mencapai kepentingan diri secara individu adalah tujuan hidup setiap orang. Di sini, nilai-nilai kenikmatan duniawi secara individu adalah yang dicari. Setiap orang diwajibkan menghormati hak orang lain kalau dia sendiri ingin hak dan kewajibannya akan ditunaikan orang lain dengan seperti itu akan muncul keselaan dalam pergaulan. Teori hak berasal dari teori egoisme. Manusia diciptakan untuk mencapai nilai-nilai tertinggi dalam meraih kemulyaan diakhirat daripada bukan hanya kebahaagian dan kesuksean di dunia. Teori teonom, yang menekankan pencapaian kebahagiaan di akhirat, muncul sebagai hasil dari pola pikir ini. Selain itu, seperti teori egoisme, teori utilitarianisme mendasarkan pada pencapaian kebahagiaan hanya didunia saja tanpa peduli kepada akhiratt. Berbeda dengan utilitarianisme, teori egoisme lebih menitik beratkan hanya untuk meraih tujuan individu jika capain tersebut bisa dirasakan oleh kelompok atau masyarakat maka iitu lenbih baik dari pada kalau manfaatnya hanya dirasakan oleh seorang individu tersebut.

Teori hak dan teori kewajiban (deontologi) mempertimbangkan kepada pandangan hak dan kewajiban individu dengan sudut pandan hak dan kewajiban bagi masyarat atau kelompok yang berusaha mencapai keseleasian diantar keduanya. Teori deontologi berfokus kepada pentingnya kewajiban setiap individu lebih menekankan pentingnya kewajiban setiap orang, sedangkan teori hak lebih menekankan sisi hak yang dimiliki oleh masing-masing orang: jika seseorang menuntut haknya, berarti orang lain harus menghormati hak orang tersebut. Teori keutamaan berfokus pada sifat karakter setia individu dari pada hak-hak yang dimiliki oleh setiap orang.

12.5 Jenis-Jenis Etika

12.5.1 Filosofis

Secara harfiah arti Etika filosofis bisa terjemahkan etika hasil dari pemikirin sekelompok orang atau individu. Oleh karena itu, etika sebenarnya merupakan bagian dari filsafat, karena etika lahir dalam filsafat. Pembahasan etika tidak lepas dari filsafat, karena etika merupakan bagian dari filsafat. Oleh karena itu, untuk memasukan Hak Asasi Manusia berpenaruj terhadap etika, kemudian muncul pertanyaan prinsip-prinsip etika terbentuk. Dua aspek dalam etika yang harus kita pelajari:

- a. Filsafat non empiris merupakan sebuah ilmu yang tidak mesti terjadi dan belum biasa juga dibuktikan secara empiris, sehingga baru merupakan dari hasil pemikiran sekelompok orang, belum bisa dibuktikan secara empiris untuk bisa diketahui kebenarannya. Sedangkan ilmu empiris adalah ilmu yang yang di bisa dibuktikan kebenarannya dan diyakini yang berdasarkan fakta empiris. Kenyataannya, filosofi ini masih jauh dari melampui fakta. Yang sepertinya menanyakan apa yang terjadi dibalik sebuah kejadian atau fakta yang terjadi.
- b. Filsafat praktis, filsafat yang merupakan suatu keberadaan sesuatu. Misalnya saja filsafat hukum membahas tentang apa itu hukum. Akan tetapi etika tidak hanya terbatas kepada yang terjadi maelainkan pada Apa yang seharusnya dilakukan"; hal ini juga disebut bagian pratek-praktek filsafat karena berkaitan peristiwa yang langsung terjadi yang berkaitan dengan apa yang seharusnya perlu di bagikan seseorang dan atau tidak perlu dibagikan bagi seseorang. Akan tetapi juga perlu diperhatikan etika itu juga tidak praktis

12.5.2 Teologis

Dua hal yang perlu diperhatikan berkaitan dengan Etika Teologis.

- a. Etika ini tidak terbatas pada agama tertentu saja, namun semua agama juga dapat mempunyai etika Teologisnya masing-masing
- b. Etika Teologis merupakan bagian dari etika secara umum, yang dapat Hak Asasi Manusia sebagai pengertian etika secara umum.

12.5.3 Etika Deskriptif

- a. Etika Deskriptif yaitu suatu usaha untuk menilai suatu perilaku berdasarkan pada penilaian baik atau buruk suatu perilaku dalam kehidupan sehari-hari yang berlaku ditengah tengah masyarakat. Dimana Etika deskriptif akan menempatkan berdasarkan dengan kebiasaan yang sudah ada ditengah-tengah masyarakat sebagai dasar dalam penilaian perilaku etis atau tidaknya.
- b. Yang termasuk kedalam etika deskripsi yaitu prinsip-prinsip mengenai baik dan buruknya tindakan., norma kesusilaan yang berjalan didalam masyarakat yang dianutnya. Diterima atau ditolak oleh masyarakat tersebut. Dan bagaimana tanggapannya.

12.5.4 Etika Normatif

Etika normatif didasarkan pada hakekat sifat kesusilaan mendasarkan perilaku beserta respon-respon terhadap kesusilaannya, sehingga setiap orang menjadikannya sebagai acuan dalam kehidupan sehari-harinya. Etika normatif bukan hanya sekedar memberikan gambar susunan kesusilaan formal, akan tetapi menunjukan perilaku yang manakah yang dikatakan baik atau buruk. Seperti etika normatif adalah etika bersifat individuila seperti kejujuran, rajin, disiplin, penuh dedikasi dan tanggung-jawab.

12.5.5 Etika Deontologi

Etika Deontologi yaitu tindakan yang dinilai baik dan buruk didasarkan pada kesesuaian antara tindakan dan kewajibannya yang seharusnya dilakukan oleh individu tersebut. Dikatakan baik memang tindakan itu baik dan dikatakan buruk memang tindakan itu memang buruk.

Demikian juga suatu tindakan buruk secara moral memang buruk secara moral sehingga bukan merupakan kewajiban seseorang untuk melakukan tindakan tersebut karena memang itu buruk. Etika deontologi menitik beratkan pada motivasi yang baik untuk dilakukan seseorang, kemauan baik dan keinginan yang kuat untuk melakukan bertindak yang sesuai dengan kewajiban yang diberikan.

12.6 Hubungan Etika Filsafat dan Etika Teologis

Adanya perbedaan filsafat etika etis dengan Teologis dalam Etika Sepanjang sejarah kedua yang bisa kita temukan, diajukan tiga jawaban atas pertanyaan di atas, yaitu:

1. Revisionisme, sebagaimana disampaikan oleh Agustinus (354). -430).), bahwa etika harus ditinjau dan ditingkatkan. teologi yang benar dan dapat meningkatkan etika filsafat,
2. Sintesis ini dijelaskan oleh Thomas Aquinas (1225-1274), yang didasarkan pada kedua sisi dari etika tersebut, kedua tersebut bisa kita pakai untuk dasar sisi baru untuk teori-teori yang lain dimasa depan.. yang bisa kita gunakan sebagai entitas baru. Maka kita bisa menyimpulkan dari lapisan atas sampai lapisan atas dari filsafat etika dan juga atas dasar lapisan khusus dari sebuah teologi etika,
3. F.E.D. Schleiermacher (1768-1834) menjelaskan tentang diaparalisme antara etika teologis dan etika filosofis bisa dilihat sebagai gejala paralel, bisa dipahami Hak Asasi Manusia seperti gambaran seperti rel kereta api yang terpasang selalu paralel didalam posisinya.

12.7 Memahami Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia berkaitan erat dengan pengelolaan sumber daya manusia perusahaan. Dalam hal ini, sumber daya manusia (SDM) adalah aset yang dimiliki oleh perusahaan atau organisasi dalam mencapai tujuan perusahaan yang telah ditentukan oleh pemilik perusahaan sebelumnya.

Menurut Mathis dan Jackson (2012), sumber daya manusia manusia (MSDM) adalah seni dan ilmu yang digunakan untuk mengorganisir peranan sumber daya manusia agar digunakan semaksimal mungkin dengan memperhatikan aspek-aspek manusia sehingga akan membantu perusahaan memperoleh hasil yang maksimal secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan.

Bohlander dan Snell (2010), berpendapat bahwa Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah ilmu yang mempelajari aspek karyawan agar bisa digunakan oleh perusahaan untuk membuat memperoleh tenaga kerja, merekrut, melatih, mengembangkan sehingga memiliki kemampuan maksimal sehingga memiliki kinerja yang sangat baik sehingga akan diberi kompensasi atau penghargaan sesuai dengan tingkat kinerjanya.

12.8 Pengertian Etika dan Manajemen Sumber Daya Manusia

Berdasarkan penjelasan di atas, definisi manajemen sumber daya manusia dan etika dapat didefinisikan sebagai bidang yang membahas berbagai macam prinsip-prinsip etika diterapkan pada interaksi antara SDM dan kegiatan operasional perusahaannya. Dengan demikian, dapat dijelaskan bahwa hubungan antara etika dan manajemen sumber daya manusia sangat erat terkait dengan pencapaian tujuan perusahaan.

Manajemen sumber daya manusia berarti mengatur dan mengelola operasi dan tindakan yang dilakukan dengan memperhatikan etika dalam bekerja dan mempertahankan prinsip nilai yang dianut perusahaan serta norma organisasi, sehingga organisasi memiliki budaya dan karakter yang kuat selama operasi perusahaan itu berjalan organisasi dan bisnis.

12.9 Beberapa Isu-Isu Etika di Tempat Lingkungan Kerja Saat Ini

Hubungan antara etika dan manajemen sumber daya manusia di tempat kerja hubungan kita dengan organisasi dan hubungan kita dengan orang lain. "Perusahaan yang menempatkan karyawan pada inti dari strateginya menghasilkan pengembalian jangka panjang yang lebih tinggi bagi para pemegang Hak Asasi Manusia daripada perusahaan lainnya dalam industri yang sama", menurut hasil penelitian yang telah dilakukan para ahli. Jeffrey Pfeffer melakukan penelitian yang hasilnya menjelaskan bahwa perusahaan yang efektif dicirikan oleh berbagai praktik manajemen yang umum, di mana ketika menjalankan operasinya perusahaan harus menyertakan para karyawandengan mengikuti norma dan etika yang dianut masyarakat dan individu para karyawan dan peneliki perusahaan dengan cara lebih terhaormat sehingga kedua pihak merasakan rasa yang adil.

Salah satu contoh masalah ini adalah mempertimbangkan peran emosi di tempat kerja. Meskipun demikian, bidang penelitian yang relatif baru, penelitian menunjukkan bahwa manajer dapat memiliki pengaruh yang signifikan terhadap emosi pekerja mereka. Pengaruh ini juga memberi pengaruh yang signifikan pada produktivitas dan kesetiaan karyawan. Ketika pekerja merasa dihargai oleh organisasi atau perusahaan emosi mereka dan menunjukkan nilai-nilai seperti kepercayaan,

kejujuran, dan penghargaan, mereka tidak akan merasa terlalu tertekan saat bekerja.

12.10 Permasalahan Hukum serta Etika dalam Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam melaksanakan bisnis harus berdasarkan pada hukum dan etika dalam menjalankan bisnisnya karena jika tidak, akan memunculkan rasa ketidakadilan dari kedua belah pihak sehingga akan menimbulkan konflik kepentingan kedua belah pihak. Suatu etika dalam perusahaan dikenal sebagai kesetaraan kerja, atau kesamaan kerja, yang berarti tidak muncul diskriminasi di tempat kerja untuk semua orang, baik dari segi agama, suku, bangsa dan agama maupun gender sehingga perusahaan dijalankan dengan prinsip-prinsip hukum dan etika bisnis yang dianutnya.

Kemudian, salah satu undang-undang yang paling penting untuk diterapkan oleh setiap organisasi adalah undang-undang keselamatan kerja untuk melindungi para pekerja dari lingkungan kerja yang tidak aman dan dari hal-hal yang berbahaya bagi kesehatan mereka. Di Indonesia, program kesehatan dan keselamatan kerja K3 termasuk :

- a. Mengingat Hubungan Industrial Pancasila (HIP), program kesehatan secara fisik umum harus dibuat sebagai wujud tanggung jawab sosial perusahaan (CSR). Contohnya, pastikan perusahaan secara rutin melakukan cek kesehatan untuk semua karyawan, baik yang baru dipekerjakan maupun yang sudah lama bekerja secara berkala, serta berusaha memastikan ketersediaan alat medis yang lebih memadai, dan memastikan bahwa lingkungan kerja tetap steril dan memberikan rasa yang nyaman bagi karyawan.
- b. Terdapatnya program kesehatan rohani baik mental, epiritual, keselamatan, dan kesehatan mental tidak hanya universal, tetapi juga berusaha menyesuaikan dengan kebutuhan

dasar manusia pada umumnya sehingga tercipta suasana yang selaras diantara pengusaha dan karyawan. HIP memerlukan kegiatan khusus, seperti memberi pelatihan kerja kepada semua karyawan tentang cara mencegah masalah muncul di tempat kerja menangani permasalahan lingkungan kerja supaya selalu tetap sehat dengan selalu berusaha menjaga hubungan yang akrab dan sehat dan harmonis diantara para karyawan, dan menyelenggarakan acara-acara pembinaan mental spiritual khusus di bidang keagamaan.

12.11 Peranan Pemerintah Mengatur Kesehatan dan Keselamatan Etika

Dalam menghadapi permasalahan tersebut, undang-undang pemerintah tentang kesehatan dan keselamatan kerja (K3) akan lebih tampak baik bila kita jalankan dengan lebih etis. Selain itu, peraturan ini menyelesaikan terdapat berbagai permasalahan akan munculnya strategi-strategi pemasaran yang lebih menekankan kepada pencarian solusi dalam menghadapi permasalahan tersebut sehingga kegagalan akan bisa dihindari yang disebabkan sebab kurang informasi yang diterima kurang tepat sehingga bisa mengampil keputusan yang keliru berdasarkan pengetahuan ilmiah termakl yang tersedia. Standar ini mencegah karyawan untuk membuat keputusan yang pada dasarnya memaksa antara keselamatan dan pekerja. Kebiasaan tersebut diambil sebagai jawaban dari kebijakan-kebijakan yang telah ditetapkan oleh pemerintah setempat menjalan ketertiban yang terjadi didalam lingkungan masyarakat.

Selain itu, menggunakan analisis biaya keuntungan dalam menetapkan standar K3 memberikan komitmen pada kita untuk memperlakukan kesehatan dan keselamatan kasryawan anya sebagai barang, yaitu preerensi seseorang untuk di trade off dengan barang lain yang lebih murah.

12.12 Penerapan Etika dalam Perusahaan

Untuk menjalankan bisnisnya maka perlu setiap perusahaan dalam hal ini sebelumnya menentukan visi dan misi Perusahaan yang tujuannya ingin dibawa ke arah mana, menjalankan bisnis yang sesuai dengan etika dan norma yang berlaku dalam Masyarakat tanpa melakukan pelanggaran atas hal tersebut juga penting. maka sangat jelas bahwa hal ini juga merupakan salah satu komponen yang penting untuk membantu sebuah perusahaan meningkatkan kualitasnya.

Sesuai dengan dengan perubahan jaman, serta kemajuannya baik itu kemajuan teknologi maupun perubahan lingkungan yang semakin berkembang maka perlu adanya, penerapan etika yang baik dalam menjalankan perusahaan kita tidak bisa mengabaikan factor etika dalam menjalankan perusahaan. Manager sumber daya manusia, bertanggung jawab dalam mengembangkan dan meningkatkan kualitas tenaga kerjanya, harus menitik beratkan pada kebijakan-kebijakan dan peraturan yang mendukung pelaksanaan operasional perusahaan dengan efektif dan efisien.

- a. Suatu keharusan bagi perusahaan memahami dan mempelajari serta melakukan tentang Hak Asasi Manusia dan mengerti etika dan standar yang berlaku di lingkungan bisnisnya agar bisa menyesuaikan dengan keinginan masyarakat sehingga bisa beriringan sehingga tercipta hubungan yang harmonis.
- b. Perusahaan harus selalu berusaha untuk selalu peduli dan memiliki serta menjaga hubungan baik dengan masyarakat lingkungan sekitar dan para pelanggan atau custemernya.
- c. Perusahaan harus berifat terbuka dengan senang untuk menerima kritik dan evaluasi serta saran untuk perbaikan masa yang akan datang.
- d. Perusahaan harus selalu memberikan pelayanan kepada kepada masyarakat sekitar atau steak holder terutama pelanggan atau pengguna melalui program CSR yang harus dijalankan.

Perusahaan diharuskan menjalankan bisnisnya sesuai dengan etika yang berlaku dalam masyarakat karena hal-hal yang disebutkan di atas tentunya dapat mempengaruhi persepsi atau penilaian setiap konsumen atau masyarakat tentang Perusahaan itu sendiri.

12.13 Etika Bisnis Diterapkan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia

Mengawasi keefektifan dalam kebijakan dan pelaksanaan pemanfaatan sumber daya manusia (SDM) dan penerapan etika individu atau kelompok-kelompok yang ada diperusahaanperusahaan, atau bahkan perusahaan yang memerlukan etika tersebut, sangatlah penting di dunia bisnis modern saat ini. Menurut pendapat Syahrudin (2012), menyatakan bahwa etika bisnis adalah norma moral yang ditetapkan dalam kebijakan yang mengatur perilaku dan institusi bisnis.

Menurut pendapat yang dikemukakan oleh Barthos (2001), menyatakan bahwa etika dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah bidang yang mempelajari tentang bagaimana menerapkan prinsip-prinsip etika dalam hubungannya dengan bisnis. Dengan demikian, manajemen yang tepat dan sesuai diperlukan untuk perusahaan atau organisasi sehingga dapat mengimbangi pertumbuhan sumber daya manusia (SDM) dan perkembangan ekonomi.

Pada dasarnya, etika adalah norma dan prinsip yang mengatur apa yang benar dan salah, serta apa yang baik dan buruk. Untuk memastikan bahwa perusahaan berjalan sesuai dengan harapan, setiap pekerja harus membuat standar yang menggambarkan moralitas ini dan mematuhiinya.

Pelatihan yang dilakukan karyawan agar mereka memiliki etika bisnis yang lebih baik dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan dapat dilakukan oleh manajemen sebagai alat dorong Perusahaan yang bertujuan untuk mencegah dan memperbaiki tindakan yang tidak etis. Beberapa sumber perilaku atau tindakan yang tidak etis adalah sebagai berikut: a) kemampuan untuk berprestasi bagi karyawan yang rendah; b) pengaruh norma sosial, pihak lain, atau masyarakat; dan c) dilemma etika (situasi di mana karyawan dituntut untuk membuat keputusan tentang perilaku yang tepat).

Konsep implementasi nilai-nilai adalah tujuan utama dari etika dalam manajemen SDM. Fokus etika bukanlah pada kedisiplinan, tetapi pada upaya yang tujuannya untuk meningkatkan kesadaran karyawan terhadap nilai-nilai perusahaan. Tujuan tersebut dikomunikasikan melalui forum diskusi tentang prinsip-prinsip yang dipegang oleh perusahaan atau organisasi. Sebagai anggota forum diskusi, setiap anggota organisasi diharapkan dapat membangun komitmen yang dapat diterapkan pada perusahaan dan setiap individu itu sendiri. Diharapkan juga bahwa setiap para pekerja akan memiliki perasaan bangga apabila memiliki nilai-nilai moral yang ada di organisasi atau perusahaan sehingga akan bekerja lebih termotivasi dan semangat.

Manajemen sumber daya manusia adalah kegiatan yang menangani berbagai permasalahan di antara karyawan, baik dengan atasan maupun ditingkatkan bawahan sehingga tingkat bawah. Semua itu untuk membantu organisasi mencapai tujuannya. Oleh karena itu, penerapan etika dalam MSDM dapat dilihat dari fungsi manajemen, yang dapat digambarkan sebagai berikut:

- a. Rekrutmen dan seleksi
- b. Pelatihan
- c. Penilaian kerja
- d. Kompensasi dan hukuman

Dalam hal ini etika memiliki empat fungsi seperti diatas dan bagaimana penerapan etika tersebut memberikan dampak. Apabila penerepan etika ini dijalan dengan baik didalam perusahaan suasananya akan semakoin kondisif dan semakin terdapat keharmonisan yang terjalan dengan para mpemegang kepentingan sehingga akan berdapak pada kemajuan perusahaan sehingga, masing-masing akan bisa mewujudkan tujuannya denga selaras dan sinkron, apa yang menjedi tujuan perusahaan dan karyawan akan terintegrasi dengan baik.

12.14 Kesimpulan

Dari berbagai pejelas diatas maka busa kita tarik sebu kempulannya yang sangat penting didalam menjalan proses operasi perusahan dalam melakukan bisnisnya bahwa betapa sangat penting etika dalam setiap kegiatan bisnis karena etika bisnis mampu memberikan peran yang sangat penting untuk keberlanjutan bisnis perusahaan tersebut, sehingga berjalan dengan harmonisi serasi dengantanpa harus menciderai atau melanggar etika nilai yang diyakini oleh semua pihak yang terlibat didalam perusaaan tersebut. Pemberdayan sumber daya manusia dengan memperhatikan etika secara efektif dengan menerapkannya dengan baik dan tepat dalam bisnis dan organisasi. Demikian juga pelaksanaan etika kerja atau bisnis juga akan berjalan baik dengan melibatkan perusahaan dan sumberdaya manusia sehingga terjadinya hubungan yang baik daiantara pemegang kepetingan (*stake holder*).

DAFTAR PUSTAKA

- Barthos, Basir., (2009), Business Manajement Human Resources. Bumi Aksara ; Jakarta.
- Bertens, K., (2009), Pengantar Etika Bisnis. Penerbit Kanisius: Yogyakarta
- Syahrudi, (2012), Etika Bisnis Dalam Perspektif Hukum Islam (Studi Membangun Sistem Ekonomi yang Humanis). Alauddin University Press: Makassar. H.19.
- Rachels, J, (2007), The Elements Of Moral Philosophy, fourth edition, Mc Graw Hill.

BAB 13

TANTANGAN DAN INOVASI DALAM MANAJEMEN SDM

Oleh Totok Susilo Pamuji Nugroho,SE.,MS.i

13.1 Pendahuluan

SDM berkualitas, kemampuan, dan berintegritas tinggi adalah adalah yang cari di Indonesia di era globalisasi saat ini. Pemerintah dan perusahaan swasta di seluruh negeri harus secara ketat mempertimbangkan peningkatan sumber daya manusia. Baik organisasi swasta maupun publik menghadapi tantangan di manajemen SDM, keduanya dikenal sebagai tantangan internal dan eksternal.

Tantangan internal termasuk kendala dalam penerapan rencana organisasi, masalah dalam mengelola manajemen, dan masalah dalam pengambilan keputusan. Namun, tantangan yang datang dari sumber eksternal terkait akan tantangan yang semakin kompleks dalam bidang segala bidang. Jika dalam organisasi mampu mengatasi masalah-masalah ini dan secara optimal menggunakan tenaga SDM, maka ia akan bertahan dan berkembang.

Semua aspek kehidupan kita dipengaruhi oleh globalisasi, dan bidang sumber daya manusia adalah yang paling terkena dampaknya. Perubahan ini akan mengubah komposisi pasar tenaga kerja, membuat tempat kerja yang baru dan mengurangi yang hilang. Para pengusaha mulai berfokus pada peningkatan inovasi dan produktivitas tenaga kerja. Mereka sedang mencari

keterampilan baru dan unik untuk menarik dan mempertahankan karyawan yang menunjukkan sikap kewirausahaan, daya tanggap terhadap perubahan, sikap mempertahankan, dan keinginan untuk berinovasi. Namun, ini tidak terjadi di pasar tenaga kerja saat ini, yang akan didominasi oleh kaum milenial yang bekerja bersama dengan generasi X, yang kemudian akan pensiun atau tidak lagi bekerja. Sumber daya manusia dan departemen menghadapi tantangan baru.

Orang harus selalu siap untuk perubahan dan bersaing dengan orang lain karena globalisasi yang tidak dapat dihindari. Manusia akan kalah jika mereka tidak dapat beradaptasi. Jika sebuah organisasi kurang bisa memaksimalkan SDM bersifat kebudayaann dan sosial globalisasi, mereka juga akan menghadapi masalah ini. Untuk tetap mampu bertahan di era globalisasi, organisasi harus meningkatkan kemampuan sumber daya manusianya.

Hanya dengan mendorong SDM terus mengasah diri mereka menjadikan peningkatan kapasitas tersebut dapat dicapai. Untuk menjadi kompetitif di tingkat internasional, diperlukan upaya terus menerus untuk meningkatkan kapasitas SDM, seperti peningkatan kapasitas diri. Kegigihan adalah komponen penting untuk SDM yang mampu bersaing di tingkat internasional.

Untuk mencapai tujuan organisasi dalam era persaingan global, diperlukan keriusan yang sangat tinggi. Kegigihan akan membuat orang dapat berkonsentrasi pada tujuan mereka, mendorong kreativitas dalam mencari solusi, dan meningkatkan potensi mereka. Namun, jika SDM kurang bersemangat, organisasi semakin sulit mengejar tujuannya. SDM dalam hal ini harus kuat dan memiliki kemampuan interpersonal yang baik untuk berinteraksi dengan orang lain, sehingga mereka dapat berkembang.

Bakat interpersonal melalui pendidikan dan pengembangan interaksi baik secara langsung maupun tidak langsung (dunia digital). Selain itu, ada potensi untuk melakukan hal-hal lain, seperti saling memahami perbedaan yang ada dalam organisasi dan bekerja sama untuk mencapai kesuksesan bersama. Memang ada tantangan yang tidak dapat dihindari untuk mencapai tujuan perusahaan, tetapi perusahaan harus memiliki strategi untuk mengatasinya. Ada sejumlah masalah yang akan dihadapi dalam konteks dunia maya.

13.2 Tantangan Modern dalam Manajemen SDM

Pada suatu organisasi, manajemen SDM menghadapi masalah yang semakin kompleks. Proses pengambilan dan seleksi karyawan, orientasi dan induksi, pelatihan dan pengembangan karyawan yang tepat. Tugas MSDM dalam mengelola tenaga kerja juga mencakup penilaian kinerja, sistem kompensasi yang seimbang, kesehatan dan keselamatan kerja, program kesejahteraan karyawan serta aspek sosial di lingkungannya.

Secara umum, penempatan pekerja sesuai dengan keterampilan dan keahlian dimaksudkan untuk meningkatkan produktivitas kerja. Sumber daya manusia dan tugasnya selalu berubah dan berkembang. Sumber daya manusia biasanya menghadapi masalah seperti rekrutmen, seleksi, penempatan, pemeliharaan, pelatihan dan pengembangan, budaya organisasi, dan lainnya. Selain itu, mereka menghadapi masalah yang sama sulitnya, yaitu:

1. Globalisasi

Manajemen sumber daya manusia memerlukan strategi dan tindakan untuk menghadapi tantangan dan persaingan yang semakin sengit dalam menghadapi globalisasi. Karena lingkungan bisnis berubah dengan cepat, perusahaan harus memilih cara untuk bertahan dalam persaingan dengan memiliki SDM bersifat unggul

serta berkualitas. Persaingan merupakan hal yang wajar dalam era globalisasi, dimana setiap SDM yang berkualitas pasti memilih untuk bekerja di organisasi yang terbilang favorit dan mempunyai penghasilan tinggi. Dalam era globalisasi tentunya semakin orang tertinggal informasi maka akan sangat sulit baginya berkembang dan mengejar ketertinggalan dengan yang lainnya

2. Teknologi

Peralatan serba digital diciptakan sebagai hasil dari kemajuan teknologi. Dengan bantuan teknologi ini, penggunaan sarana teknis menjadi lebih efisien dan pemanfaatan sumber daya menjadi lebih efisien. Akan tetapi, manajer SDM menghadapi masalah baru jika pesaing mengadopsi teknologi baru. Ini akan membutuhkan waktu dan uang untuk beradaptasi dengan metode dan teknologi baru. Semakin teknologi baru maka biaya yang dibutuhkan juga bertambah besar, dan apabila hanya menggunakan teknologi yang lama maka akan tertinggal dengan perusahaan lain. Pada saat ini semakin tidak berkembangnya perusahaan diakibatkannya tertinggalnya teknologi karena segala sesuatu bisa diinformasikan secepatnya.

3. Perubahan

Hal ini adalah sesuatu yang wajar, dimana dalam era sekarang untuk menginginkan sesuatu yang lebih baik maka diperlukan perubahan. Dalam hal ini perubahan yang diinginkan adalah perubahan dalam arah yang membangun dan bersifat positif. Belum tentu perubahan yang dilakukan oleh perusahaan mengarah kepada pembangunan yang bersifat positif. Untuk mengelola perubahan, diperlukan pendekatan sistematis untuk menangani transformasi dan transisi, baik dari tujuan, proses, maupun teknologi.

Manajer sumber daya manusia harus membuat strategi untuk menghadapi, mengendalikan, dan beradaptasi dengan perubahan.

4. Human Capital

Sumber daya manusia mengacu pada jumlah pengetahuan, keterampilan, keahlian, dan pengalaman yang dimiliki oleh setiap orang dalam organisasi yang membantu mereka menyelesaikan tugas dengan tepat dan efektif. Dalam hal ini sangat penting dalam hal mengembangkan SDM yang dimiliki dan memaksimalkan potensinya dengan benar, sehingga bisa mencapai tujuan organisasi.

5. Responsiveness

Manajer harus menangani semua tantangan dengan cepat dan tepat untuk menyelesaikannya. Peran dari seorang manajer disini harus dilakukan apabila ingin memajukan suatu organisasi, sebab tanpa adanya sifat ini sangat sukar sekali untuk membangun kebersamaan antar SDM yang ada.

6. Pengendalian

Biaya setiap organisasi tentunya ingin menghasilkan keuntungan yang paling besar. Oleh karena itu, manajemen SDM harus memikirkan bagaimana memaksimalkan SDM untuk bisa mengurangi biaya yang ada. SDM saat ini menghadapi banyak masalah. Semakin berkembangnya teknologi yang ada, SDM harus memiliki keahlian dan spesialisasi yang mendalam. Hubungan sosial menjadi langka karena keterbatasan manusia dengan aturan teknis.

13.3 Tantangan dan Hambatan yang Dihadapi SDM pada Era Digital

Di era digital, teknologi telah mengubah banyak hal dalam aktivitas bisnis. Divisi HR harus menghadapi banyak tantangan dalam menyesuaikan strategi manajemen SDM mereka dengan teknologi. Dalam penggunaan teknologi di dunia SDM, kita harus menyadari beberapa masalah yang harus dihadapi dan diatasi.

1. Prosedur yang digunakan untuk merekrut karyawan yang sangat berbakat Rekrutmen karyawan baru akan menjadi tugas utama departemen SDM. Tugas ini diperlukan untuk menggantikan tenaga kerja lama yang memasuki usia pensiun.
2. Keamanan data perusahaan Area SDM memiliki banyak informasi penting tentang bisnis. Contohnya adalah adanya data yang dapat diidentifikasi secara pribadi yang seharusnya hanya dapat diakses atau diakses oleh individu tertentu.
3. Metode Penilaian Kuantitatif Terakhir, sumber daya manusia juga harus memiliki struktur pengetahuan yang dapat membantu perusahaan mencapai tujuan mereka.
4. Kendala dalam sumber daya: Pengembangan serta peningkatan SDM sangat memerlukan sumber daya secara penuh, yakni dana, karyawan, dan teknologi. Upaya untuk meningkatkan dan memperluas SDM dapat terhambat oleh keterbatasan sumber daya.
5. Implementasi program peningkatan dan pertumbuhan SDM mungkin sulit untuk dievaluasi dan diukur. Ini karena sangat sukar sekali pengukuran akibat dari program yang ada saat ketidakngkinan untuk mengukur keseluruhan *softskill* serta *hardskill* para pekerja.
6. Perubahan pasar dan kemajuan teknologi yang cepat dapat menyebabkan program pengembangan dan peningkatan sumber daya manusia menjadi ketinggalan zaman atau tidak memenuhi tuntutan saat ini. Akibatnya, program perusahaan harus diperbarui secara teratur dalam hal untuk memastikan bahwa mereka tetap efektif.

7. Tanpa dukungan manajemen: Pelaksanaan program akan menjadi sulit jika top manajemen belum mengupayakan secara maksimal pengembangan SDM dan peningkatan SDM. Butuh dukungan manajemen yang kuat agar karyawan dapat merasa dihargai serta berpartisipasi aktif.
8. Sangat sulit untuk mendorong keterlibatan karyawan karena beberapa tidak tertarik untuk berpartisipasi dalam program pengembangan dan pelatihan SDM. Dalam suatu organisasi harus mendorong karyawannya agar berpartisipasi secara aktif pada program yang ada serta dapat memperlihatkan manfaatnya bagi mereka serta organisasi.
9. Penerapan pengembangan serta pelatihan bagi SDM pada kasus yang ada menjadi sulit karena kendala keterampilan dan pengetahuan yang kompleks.

Perusahaan seharusnya bisa memastikan tentang programnya direncanakan secara optimal serta bisa memberikan bantuan bagi karyawan yang membutuhkan secara memadai dalam hal menghadapi masalah yang dihadapis. Keefektifan akan sumber daya, evaluasi serta bisa mengukur kinerja karyawan, *Update* akan program secara konsisten, dukungan dari manajemen, motivasi karyawan, serta penyesuaian dari program akan keperluan perusahaan serta karyawan dapat mengatasi masalah ini.

13.3 Inovasi-inovasi Baru dalam Pengelolaan SDM

Ada beberapa metode yang digunakan untuk menangani masalah-masalah yang disebutkan diatas yaitu sebagai berikut:

1. Sebelum memulai program pelatihan dan pengembangan SDM, organisasi harus menilai kebutuhan karyawannya. Dengan mengetahui kebutuhan karyawan mereka terlebih dahulu, perusahaan dapat membuat program kerja yang efektif.

2. Melaksanakan program perbaikan dan peningkatan SDM membutuhkan dukungan administrasi yang kuat, seperti pendampingan manajemen.
3. Program pengembangan serta pemberdayaan atas SDM yakni dalam hal untuk meningkatkan kapabilitas karyawan. Perusahaan memiliki kemampuan peningkatan atas karyawan secara maksimal
4. Memanfaatkan atas perkembangan teknologi. Dalam suatu organisasi bisa menggunakan alat digital seperti aplikasi, platform online, dan sumber daya untuk memberikan pelatihan dan akses ke sumber daya.
5. Evaluasi atas kerja karyawan sangat penting dilakukan untuk mengetahui bagian mana yang kurang. Ini dapat dilakukan dengan data kinerja pekerja, survei, atau umpan balik karyawan lain.
6. Memberikan penghargaan kepada karyawan untuk bisa memacu mereka berpartisipasi dalam program manajemen. Ini dapat mencakup bonus, tunjangan serta cuti atas apa yang mereka kerjakan dalam organisasi

Dengan menggunakan strategi ini, perusahaan bisa memaksimalkan bakat dan kekuatan terpendam dari karyawan, sehingga bisa bekerja lebih optimal. Hal ini juga bisa menjadi tolak ukur bagi suatu organisasi apakah sudah bisa memberikan hal yang sewajarnya diterima karyawan dengan apa yang dikerjakan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, H. (2017). Peranan manajemen sumberdaya manusia dalam organisasi. *Warta Dharmawangsa*, (51).
- Akilah, F. (2018). Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Lembaga Pendidikan. *Adaara: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 6(1), 518-534.
- Andiny, T. T. (2023). Peran Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Diakonia di Era Digital. *Danum Pambelum: Jurnal Teologi Dan Musik Gereja*, 3(1), 82-87.
- Arifin, S. R., & Haryanto, R. (2021). Peran manajemen sumber daya manusia (mSDM) melalui usaha mikro kecil dan menengah (umkm) untuk penguatan ekonomi. *Kinerja*, 18(3), 425-430.
- Aulia, J. P. (2018). Peran Manajemen SDM Dalam Peningkatan Kinerja Karyawan Pada Bank BRI Syariah KCP Magelang Perspektif Islam.
- Chotimah, C., & Nisa, K. (2019, November). Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di MA Bertaraf Internasional Amanatul Ummah Pacet. In *Prosiding Seminar Nasional Multidisiplin* (Vol. 2, No. 1, pp. 125-128).
- Halisa, N. N. (2020). Peran Manajemen Sumber Daya Manusia" Sistem Rekrutmen, Seleksi, Kompetensi dan Pelatihan" Terhadap Keunggulan Kompetitif: Literature Review. *ADI Bisnis Digital Interdisiplin Jurnal*, 1(2 Desember), 14-22.
- Nurmalasari, I., & Karimah, D. Z. (2020). Peran manajemen SDM dalam lembaga pendidikan untuk meningkatkan mutu pendidik. *MANAGERE: Indonesian Journal of Educational Management*, 2(1), 33-44.

BAB 14

MASA DEPAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Oleh Nina Adelina, S.E, MM

14.1 Antisipasi Terhadap Perubahan dan Tren Global dalam Manajemen SDM

Globalisasi merupakan hal yang terjadi saat ini dan meminta orang untuk siap menghadapi perubahan dan persaingan tingkat internasional. Dan bila tidak bisa beradaptasi, manusia akan mengalami kekalahan. Dan hal ini bisa juga terjadi pada organisasi, bilamana organisasi tidak bisa memajemen sumber daya manusia dimana didalamnya terdapat dalamnya baik secara budaya atau social secara global. Dan ketahanan dalam menghadapi globalisasi, organisasi ditantang untuk selalu bergerak dan mempercepat peningkatan dan inovasi SDM-nya.

Usaha ini memerlukan waktu yang cukup direncanakan dan prosesnya harus mengacu dan mengarah kepada manusia yang selalu learning continuously atau selalu belajar, melalui buku, artikel atau media pembelajaran, kepada para ahli, teman kerja. Harus selalu bergerak untuk peningkatan SDM misalnya dengan peningkatan kapasitas diri melalui pelatihan, seminar atau workshop, sehingga mampu bersaing di dunia internasional. Beberapa faktor kunci yang harus dimiliki agar SDM memiliki daya saing atau competitive advantages terhadap persaingan di kehidupan internasional adalah ketekunan dan persistency atau kegigihan.

Karena kegigihan dan ketekunan menjadikan manusia mampu fokus pada tujuan, dan mendorong kreativitas untuk mendapatkan solusi, dan untuk dapat peningkatan potensi diri.

Untuk mendapatkan tujuan organisasi jangka pendek dan panjang dalam kancah persaingan global, individu dan kelompok diharapkan pada mentargetkan keinginan, hasrat, semangat, motivasi, antusiasme, kepemimpinan, ketekunan atau persistency, inovasi, ketahanan, ketangguhan, konsistensi.

Dan lawannya, organisasi dengan SDM yang apatis dan tidak semangat maka akan kesulitan menggapai tujuan organisasinya. Selain kegigihan, SDM harus mempunyai kemampuan soft skill, yaitu interpersonal skill yang benar agar mampu menjalin interaksi dengan semua orang, dan dapat memajukan dirinya.

Interpersonal skill didapat dengan belajar dengan serius dalam pendidikannya, dan serta melakukan interaksi social melalui dunia nyata maupun dunia maya (digital). Upaya yang sama pentingnya yaitu mengakui adanya perbedaan di organisasi dan bekerja sama mendapatkan apa yang menjadi tujuan bersama. Dan hal ini pasti akan mendapatkan tantangan dalam pencapaian tujuan tersebut dan perlu disiapkan strategi dalam mengatasinya.

Dimana dalam tatanan globalisasi, aspek aspek merupakan tantangan yang akan dihadapi oleh organisasi. Globalisasi memiliki pengaruh yang paling signifikan dalam perubahan SDM dan memerlukan perhatian yang serius. Dimana implikasinya adalah pergeseran pasar tenaga kerja dan lapangan pekerjaan dimana beberapa lapangan pekerjaan akan digantikan oleh kecerdasan buatan dan tidak diperlukan lagi, dan pada saat yang bersamaan akan muncul lapangan kerja baru dalam decade kedepan yang tidak pernah ada dan dibayangkan sebelumnya akan muncul dan diperlukan.

Data pada Forum Ekonomi Dunia (FED) menunjukkan sekitar 65 persen murid murid sekolah saat ini yang memulai sekolah dasar yang memulainya tahun tahun ini, akan bekerja pada pekerjaan yang yang belum pernah ada sebelumnya dan tidak pernah dibayangkan sebelumnya. Sementara lebih banyak

pekerjaan dan spesialisasi pada saat ini akan bergeser sekitar 10 tahun lalu.

Dan pemilik modal ingin menaikkan produktivitas melalui tenaga kerja, spesialisasi dan inovasi sebagai tujuan utama mereka. Mereka mencari keterampilan dan keahlian yang benar benar baru yang belum banyak yang memiliki, bersedia untuk menyakinkan dan mengunci orang-orang di organisasi yang menunjukkan sikap dan perilaku mempertahankan, responsif pada perubahan, memiliki kewirausahaan yang handal, dan kemampuan berinovasi.

Tapi pasar tenaga kerja saat ini tidak demikian, dan akan didominasi oleh generasi millennial atau tenaga kerja usia 20 dan 30 tahunan, dan kemudian akan berkerja dengan generasi X. Dimana generasi ini akan pension atau tidak akan kerja lagi. Para perempuan yang menjadi angkatan kerja akan hadir, demikian pula imigran akan mewarnai pasar dunia tenaga kerja yang akan datang.

Untuk pekerjaan dalam dunia digital sendiri, batasan antara kehidupan profesi pekerjaan dan professional akan memudar dan kesejahteraan dan profesionalisme akan menjadi hal yang esensial. Departemen dan SDM melihat adanya tantangan baru.

14.2 Kepemimpinan yang Efektif

Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan bersama atau mengarahkan pihak atau kelompok tertentu untuk mencapai tujuan bersama suatu kelompok, organisasi atau perusahaan.

Untuk memperoleh keterampilan manajemen, seseorang dapat mengikuti pengembangan diri atau pelatihan. Kepemimpinan merupakan fungsi sentral dari manajemen itu sendiri yaitu mempengaruhi, mengarahkan, mengarahkan,

memotivasi, memantau dan mengarahkan kinerja dan pelaksanaan pihak lain sesuai dengan tugas dan pekerjaan yang dirancang dan dipersiapkan untuk mencapai tujuan bersama organisasi atau usaha.

Stoner (1996) mendefinisikan manajemen sebagai proses mengendalikan dan mempengaruhi aktivitas kerja kelompok dan orang lain. Lebih dari sekedar pakar manajemen; Robbins dan Judge (2015) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan mempengaruhi kelompok untuk mencapai visi atau tujuan yang ditetapkan.

Efektif leadership hanya akan terjadi bila kepemimpinan tersebut dalam memotivasi bawahan secara continue bergerak menuju keberhasilan dan successful, mempertahankan semangat kerja, produktif dalam pekerjaannya, mendorong pada kontribusi yang positif pada organisasi, tidak hanya itu juga pada organisasi dalam pengaruh leader tersebut.

Dan cara menetapkan gaya kepemimpinan yang sehat, adil dan produktif sebagai sebuah keunggulan dalam organisasi;

- a. Dalam penetapan tujuan karyawan diminta untuk aktif dalam mengungkapkan ide dan gagasannya, sehingga tercipta partisipasi yang aktif;
- b. Meningkatkan komunikasi dari dua arah yang berlawanan dari pihak manajemen dan karyawan atau pihak pihak lain yang terlibat;
- c. Sistem kerja yang fleksibel dan efisien ;
- d. Menghargai karyawan melalui pemberian penghargaan
- e. Memberikan standard pada feedback yang positif.

Dengan adanya perubahan yang sifatnya konstan dan selalu terjadi, maka keadaan akan selalu berubah dari waktu ke waktu.

Perubahan bersifat konstan dan akan selalu terjadi dalam setiap aspek kehidupan manusia, dan hal itu membuat tenaga kerja harus selalu beradaptasi dan bersiap dalam menghadapi

persaingan internal dan juga persaingan eksternal dalam dunia global.

14.3 Memanajemen Tenaga Kerja yang Beranekaragam

Pada saat ini lapisan masyarakat globalisasi memasuki ekonomi pasar bebas didalamnya kompetisi dan globalisasi yang komplek, merupakan hal yang urgent, karenanya itu tersedianya sumber daya manusia dengan kompetisi dan (competitive advantages) daya saing yang lebih tinggi menjadikan hal yang esensial terhadap organisasi dan lembaga baik profit maupun non profit.

Titik tolaknya adalah keunggulan kompetitif telah berubah dan pendekatan tradisional beralih ke pendekatan modern yang berbasis pada pengetahuan sumber daya manusia yang termasuk dalam modal (knowledge-based asset Intellectual Capital), yaitu: kreativitas, inovasi, adaptasi. organisasi dan kemampuan serta kemampuan strategis atau kemampuan merumuskan strategi yang tepat.

Pergeseran paradigma telah menciptakan pengelolaan informasi yang lebih efektif dan efisien, yang merupakan sumber daya penting bagi individu, unit, subdivisi atau departemen, organisasi dan negara dan salah satu syarat bagi pengembangan keunggulan kompetitif. Carl Davidson dan Philip Voss (2002) berpendapat bahwa manajemen pengetahuan adalah cara organisasi mengelola karyawannya, mengidentifikasi, memelihara, dan berbagi pengetahuan karyawan di berbagai tim dan untuk meningkatkan kreativitas dan inovasi.

Menurut Pleffer (2002) mendefinisikan dimana sumber keunggulan bersaing yang penting bagi organisasi yang bertumpu dan mendasarkan pada aspek sumber daya manusia serta aspek pengelolaannya. Peran sumber daya manusia menjadi

yang esensial untuk mengadopsi aspek aspek perubahan yang kemungkinan terjadi.

Organisasi memiliki peran penting dan dapat mempengaruhi daya inovasi dan kemampuan organisasi dalam menyerap pengetahuan, organisasi untuk selalu bergerak dalam menemukan inovasi yang lebih unggul disebabkan organisasi tersebut mengembangkan lembaga penelitiannya dengan serius, tidak hanya itu lembaga tersebut juga memiliki divisi pengembangan. Jay B. Barney (2015) mengatakan bahwa merupakan urgent wajib menjadi bekal sebuah organisasi adalah kekuatan membentuk inovasi.

Dimana organisasi mendisiplinkan diri untuk yang mampu belajar dan berupaya secara kreatif. Dan hal ini bisa terjadi bila apabila interaksi berbagi aktivitas pengetahuan (*knowledge sharing*) pada organisasi berjalan dengan benar.

14.4 Peran Penting Teknologi dalam Membawa Fungsi SDM Berkualitas

Dewasa ini modernitas dalam bentuk teknologi dirasakan secara nyata memperlancar dan mempermudah pekerjaan dalam pengiriman informasi baik dengan email atau aplikasi lainnya, dan juga mengolah data diberagam sector pekerjaan dan terlebih lagi pada bidang sumber daya manusia. Dimana pengaruh fungsi teknologi informasi dalam bidang pengumpulan (*collecting*), pengambilan (*taking the data*), pengolahan (*processing*), penyebaran (*sharing*), penyimpanan (*storing the information*), dan penyajian informasi (*serving the information*) memudahkan dan memperlancar proses manajemen percepatan sumber daya manusia, manajemen dan mengatur tenaga kerja manusia dengan efisien, cepat sesuai dengan waktu yang telah ditentukan dan tepat pada sasaran yang ditetapkan.

Pada abad ke 21, dunia tidak bisa berdiri sendir dan akan semakin tergantung dan dikendalikan oleh teknologi dan informasi (IT), dengan aplikasi bisnis secara online dan menggunakan internet menjadikan jaringan bisnis menjadi dinamis dan pusat pusat perdagangan menjadi lebih fluktuatif. Sehingga teknologi menjadi bagian dari kehidupan sehari hari dan menjadi sangat esensial dalam pekerjaan atau kehidupan sehari hari.

Tenaga kerja diminta untuk memanfaatkan teknologi dengan cerdas dan efisien, dan mempermudah dan meningkatkan aktivitas organisasi atau perusahaan, menjaga keseimbangan dalam hal ini adalah keseimbangan antara kebutuhan dan permintaan tenaga kerja, dan dalam mengelola sumber daya manusia secara maksimal untuk menaikkan produktifitas perusahaan. Apabila sumber daya manusia tidak bisa menggunakan teknologi terbaru (*cutting edge*) misalnya tidak bisa mengelola data dan tren yang paling menentukan (*trend critical*), sehingga organisasi ini kemungkinan besar ketinggalan.

Tantangan sumber daya manusia yaitu adanya adaptasi untuk mengkawal perkembangan teknologi dan fleksibel dengan perubahan, sehingga organisasi harus menargetkan SDM untuk menganalisa data dan berpikir secara kritis. Dan dalam dunia yang sudah digital ini, dan menjadi kebutuhan primer organisasi, perusahaan dan lembaga lainnya.

14.5 Rekrutmen dan Seleksi Personil

Perkembangan teknologi tidak hanya memberikan dampak yang positif dan benar, namun juga mengarahkan dampak dan akibat negatif serta tantangan terhadap lapangan kerja di masa depan dan digantikan oleh teknologi yang inovatif. Beberapa pekerjaan telah digantikan oleh teknologi: teller bank, petani tradisional, pengantaran barang dan pos, telemarketing dan juga kebersihan.

Interaksi dan integrasi digital dan internet pada manusia sebagai modal utama dalam sumber daya manusia dan tenaga kerja, menyebabkan kegiatan dan proses rekrutmen dan orientasi tenaga kerja berkembang dan berubah. Pada saat ini umumnya pendidikan dan rekrutmen sebagian besar dari tatap muka atau offline dan tatap muka berganti menjadi online melalui aplikasi tatap muka seperti Zoom, Gmeet dan Skype. Manajemen SDM sedang menggunakan teknologi untuk menaikkan produktivitas dan efisiensi manusia tenaga kerja dan proses penilaian kinerja karyawan yang terukur.

Secara virtual tenaga kerja dapat diukur keahlian dan pengalaman yang dimilikinya setelah mengalami pembelajaran yang terstruktur dimana pembelajaran ini mengeksplorasi dan mengukur keahlian masing masing individu. Dan hal ini diuji dalam interaksi dan komunikasi digital tenaga kerja.

14.6 Aspek Hukum dan Politik dalam Sumber Daya Manusia

Tekanan dan desakan pada kepentingan globalisasi terhadap Indonesia berlangsung sejak pemerintahan Orde Baru.

Perbedaannya terletak pada tekanan dan tuntutan globalisasi pada era Orde Baru yang bertujuan agar negara membuka pintu seluas-luasnya terhadap akses ekonomi dan politik luar negeri, serta tekanan globalisasi pada era pasca Orde Baru. dan berlanjutnya era Reformasi. berharap negara akan memasuki sistem politik dan ekonomi serta budaya global dengan mengadopsi sistem kapitalisme neoliberalisme multinasional.

Globalisasi ekonomi mengharuskan setiap negara berhadapan dengan persaingan yang semakin hari semakin ketat di dua sisi yang seperti pisau bermata dua yaitu perdagangan antar negara bebas dan kompetitif dan foreign direct investment.

Pandangan ini menunjukkan dimana implikasi perjanjian internasional yang melibatkan beberapa negara tidak hanya dalam satu kawasan namun juga kawasan yang lainnya, yaitu perdagangan bebas dan perjanjian investasi. Implikasi dan dampak dari dimanisnya globalisasi ini, menimbulkan persaingan yang semakin kuat dan ketat pada masing masing negara-negara, sehingga hanya negara yang memiliki kemampuan dan ketahanan yang paling kuat dan kegigihan, yang dapat bertahan.

Dalam konteks Indonesia, multikrisis melahirkan tekanan dan ketertindasan menampakkan wujud dalam bentuk sejumlah penyalahgunaan kekuasaan (*abuse of power*) oleh para elit dan melahirkan maraknya korupsi, *money politics*, lemahnya penegakan hukum dan ketidakberdayaan ekonomi, yang menjerumuskan negara kedalam keterpurukan, dan disebut oleh para politisi sebagai, *A Country In Despair*, suatu negara yang bukan hanya diterpa musibah, tetapi telah terjebak dalam keputusan yang mendalam yang sangat dalam.

Umumnya masyarakat sadar pada kehidupan berbangsa dan bernegara seharusnya meninjau pada kepentingan bersandar pada budaya dan kepentingan nasional bila mana negara menghadapi rangka menghadapi tantangan dan masalah yang berkaitan dengan globalisasi. Publik secara umum dan masyarakat berargumen bahwa harus ada kerjasama yang sistematis, massive, dan terstruktur untuk masuk dalam kancah dan dinamika globalisasi. Prinsip kunci berbangsa bernegara diharapkan dapat dengan serius berfungsi terhadap menopang dan menjadi penyangga kehidupan berbangsa yang benar, dalam perspektif hukum legal dan formal, dan dalam konteks pembanguan karakter berbangsa (*nation character building*) yang mencerdaskan bangsa.

Konsekuensi di era globalisasi, negara tidak dapat menghindari kancah pergaulan dunia. Indonesia salah satu negara ASEAN telah menyetujui Charter of the Association of Southeast Asian Nation.

Mengikat negara negara anggota setuju dengan kesepakatan yang telah dibuat dan wajib untuk melaksanakan perjanjian tersebut.

Macam macam fenomena dan permasalahan globalisasi misalnya apakah pekerja *freelance* yang bekerja dibidang pembuatan aplikasi, penerjemahan dan juga marketing akan mendapatkan jaminan sosial seperti pension atau kesehatan. Apakah kebutuhan mereka ini akan dijangkau melalui kebijakan pemerintah.

Hal ini menimbulkan perdebatan dan kajian yang menarik terhadap dampak globalisasi dalam SDM dan saat ini persoalan tersebut menjadi kajian dari berbagai dunia. Salah satunya adalah tentang *gig worker* atau tenaga kerja *freelance* yang bisa bekerja dimanapun dan kapanpun.

14.7 Manajemen Keterampilan *Softskill* dan *Hardskill* Global

Melaksanakan dan menata pekerjaan untuk mencapai tujuan bersama adalah salah satu factor kunci dari manajemen, dan kemudian orang yang mendapatkan ketrampilan bekerja akan memberikan ketrampilan dan pemahamannya pada pihak pihak lain dengan perantara manajemen tersebut.

Agar menjadi efektif dan efisien maka organisasi membutuhkan ketrampilan dan manajemen dan peran manajemen akan menjadi penentu atau salah satu factor kunci dalam menaikkan produktivitas.

Manajemen SDM melakukan perannya sebagai dalam menggerakkan organisasi, dan tidak terlepas dari berbagai tantangan pekerjaan yang harus dapat diatasi.

Adanya tantangan didepan mata dan juga keadaan yang terlihat jelas merupakan kemungkinan yang akan terjadi dimasa depan antara lain:

- a. Perubahan Dinamika Lingkungan ; bisnis yang cepat mengalami perubahan oleh sebab itu SDM harus siap terhadap perubahan lingkungan bisnis. Dinamika bisnis yang cepat terutama dalam bidang teknologi mendorong SDM untuk beradaptasi dengan perkembangan bisnis dan teknologi tersebut, khususnya kelompok yang lebih tua yang biasanya lebih rentan dan statis dalam menghadapi perubahan. Organisasi harus menghindari dan mengantisipasi pengaruh negatif (diantaranya adalah belum optimalnya pencapaian organisasi) serta memberikan apresiasi atau penghargaan pada pekerja yang selalu menunjukkan sikap yang mendorong kreativitas dan berinovasi dengan entrepreneurship yang kuat.
- b. Keberanekaragaman : salah satu sumber dari inovasi dan gagasan adalah keanekaragaman tenaga kerja, dimana akan menimbulkan gagasan dan pemetaan pasar yang lebih realistis dan mendekati kenyataan yang sebenarnya.
- c. Globalisasi ; Michael A. Hitt & R. Duane Ireland & Robert E. Hoslisson (2010) mendefinisikan era globalisasi adalah penyebaran inovasi ekonomi secara global serta penyelesaian politik dan budaya yang menyertai. Globalisasi mendorong integrasi pada dunia internasional baik dalam dunia yang nyata atau dunia yang lebih banyak menggunakan internet, persoalan tantangan dihadapi pemimpin dan manajemen yang selalu beragam dan rumit. Selain tantangan pluralism dan keragaman yang tidak begitu saja mudah diatasi, seperti beragam tribe, suku, agama, ras, adat istiadat, ketrampilan, bahkan juga kewirausahaan dan pengetahuan. Persaingan organisasi atau perusahaan lokal dan juga internasional yang semakin kompetitif, yang tidak dapat menghindari era globalisasi. Dalam perdagangan bebas yang merupakan konsekuensi dari

globalisasi, organisasi harus mengasah kemampuan bisnis internasional sumber dayanya, terutama dalam hal memahami peraturan negara lain, bahasa, dan peluang.

- d. Rendahnya tenaga kerja yang memiliki keahlian khusus; dimana tenaga kerja yang terspesialisasi akan dibutuhkan khususnya dalam bidang pengolahan dan analisa data, pekerjaan teknisa dan manajerial.
- e. Organisasi yang fleksibel: hanya mungkin dicapai dengan pengembangan system desentralisasi yang mendorong pelimpahan wewenang dan tanggung jawab khususnya menyangkut SDM, mengurangi pekerja permanen dan regular dan menjadikan pekerjaan kontrak sebagai pilihan yang lebih fleksibel.
- f. Restrukturisasi yang menantang. Untuk merampingkan dan membuat pekerjaan dan sistemnya menjadi lebih efisien, sehingga organisasi dapat bergerak dengan fleksibel mengikuti dinamika bisnis dan globalisasi.
- g. Terknologi ; dimana manajemen harus mendorong penguasaan teknologi untuk mempercepat proses pekerjaan dan mendorong teknologi yang mudah untuk digunakan.
- h. Organisasi dengan bisnis yang kompetitif; dalam hal ini organisas berusaha untuk meningkatkan kemampuan SDM untuk berhadapan dengan tantangan globalisasi dan mewujudkan competitive advantages atau organisasi yang lebih kompetitif.
- i. Harmonisasi tenaga kerja atau buruh dengan manajemen ; Harmonisasi merupakan kegiatan yang berkelanjutan karena menghadapi tantangan globalisasi maka konflik yang memicu perpecahan perlu diminimalisir dan organisasi perlu menyelenggarakan menyesuaikan baik lokal maupun global.

14.8 Pola Pikir Global (*Global Mindset*)

Menurut Richard L. Daft (2017) "*The Leadership Experience*" menyatakan bahwa Global Mindset (pola berpikir secara global) adalah kemampuan mendapatkan pengaruh individu, kelompok, organisasi, dan sistem yang representasikan karakteristik sosial, budaya, politik, institusi, intelektual, dan psikologis yang berbeda beda yang saat ini merupakan trend dan tantangan terutama untuk organisasi yang akan memasuki pasar internasional. Organisasi menghendaki masuk kedalam pasar global dengan alasan untuk berkompetisi dan memperluas jangkauan. Jangkauan yang dimaksud adalah jangkauan operasi dan pemasaran, khususnya masuk kedalam negara negara dengan penduduk yang terus tumbuh, seperti India, Indonesia dan China.

Perusahaan-perusahaan yang telah lama memiliki jaringan internasional dan menerapkan bisnis global, misalnya Seven Eleven, yang punya jaringan market chain di Jepang, di Asia, dan Amerika. IKEA perusahaan furniture dengan konsep minimalis dan modern dari Swedia dengan desain khas yang banyak diminati generasi milenial, menjadi salah satu yang tersukses dan unggul antar negara yaitu di Amerika. Coca Cola adalah contoh perusahaan yang telah memasuki pasar global sekitar tahun 1990 dimana perusahaan tersebut melihat negara lain dengan penduduk yang terus bertumbuh merupakan market yang potensia.

Coca Cola melakukan investasi di negara yang *populated growing* seperti China, Meksiko, India, dan Brasil, daerah dan negara yang saat ini dianggap merupakan high growth market atau negara dengan potensi profit yang tinggi. Sekitar 86 persen karyawan Coca Cola Company di perusahaan yang dibukanya mempekerjakan tenaga yang bukan merupakan pekerja setempat atau bukan tenaga lokal. Sebanyak 80 persen penghasilan perusahaan mendapatkan profit dari berbagai operasinya secara internasional dari perusahaan multinasional yang beroperasi diberbagai negara.

Global market dan perusahaan multinasional seperti Pepsi dan Coca Cola Company memilih manajemen puncak dan top manajemennya dari orang-orang yang bereputasi internasional. Karyawan diberikan pemahaman akan adanya global mindset dimana karyawan haruslah bertindak secara global walaupun karyawan berada dalam lingkungan local. Yang menjadi perhatian adalah sikap dan perilaku sumber daya manusia dalam berhadapan dengan globalisasi, dan kebijakan yang harus dirumuskan untuk berhadapan dengan tantangan tersebut. Strategi yang sangat mungkin bisa dikembangkan melalui inovasi dan *capacity enhancement* atau menaikkan kapasitas manusia atau sumber daya manusia didalamnya yang berkelanjutan sustainable dan menyeluruh (komprehensif).

Sumber daya manusia dikembangkan dengan cara dan proses melalui pendidikan, *strength competency* atau kekuatan kompetensi, inovasi terbaru melalui riset dan pengembangan dan juga kemandirian atau *independency*. Untuk skala pemimpin, pengembangan yang signifikan untuk dilakukan adalah dalam hal kompetensi baik *soft skill* dan *hard skill*, wewenang tugas yang dikerjakan, kualitas dari kepemimpinan itu sendiri, yaitu cakupan atau jangkauan kepemimpinan dan juga kekuasaan, dimana kekuasaan yang menggerakkan organisasi untuk mampu bersaing secara global. Dukungan iklim organisasi juga harus dibangun dengan harmonis, kinerja yang terukur, transfer *knowledge* kepada stakeholder dan pihak-pihak yang terlibat, *leadership*, *support* kepada pegawai, efektivitas dan efisiensi kelompok kerja serta strategi kerja yang strategis dengan melihat pada kekuatan dan kelemahan organisasi.

Pergerakan yang selalu konstan pada dunia yang telah mengglobal, menetapkan sumber daya manusia selalu dinamis dan terus selalu mengembangkan kompetensinya, dan dalam menghadapi persaingan dan bertahan menuju dinamika tantangan global. Penelitian yang mendalam dengan teori terbaru untuk menemukan hipotesis yang saat ini sedang relevan dengan

permasalahan yang ada dan pembelajaran yang *sustainable* dan berkelanjutan dan bertahap untuk melihat kesempatan dan *opportunity* sehingga sumber daya manusia mendapatkan peluang terbaru terhadap perkembangan tantangan serta harapan di era globalisasi pada saat ini dan juga maupun di masa mendatang.

DAFTAR PUSTAKA

- Carl Davidson, Philip Voss 2002. Knowledge Management: An Introduction to Creating Competitive Advantage from Intellectual Capital; Publisher, Tandem Press
- Endri. (2010). Peran Human Capital dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan: Suatu Tinjauan Teoritis dan Empiris. Jurnal Administrasi Bisnis. Vol. 6 No. 2 Hal 179-190. Center for Business Studies FISIP UNPAR.
- Gaol, J.L. (2014). A to Z Human Capital Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Grasindo.
- <https://money.kompas.com/read/2021/02/06/081100726/menilik-pentingnya-memiliki-global-mindset>.<https://news.unair.ac.id/2020/07/08/tantangan-sumber-daya-manusia-di-era-globalisasi/?lang=id>
- Jay B. Barney W.S. Hesterly 2015. Strategic management and competitive advantage: concepts and cases. 5th edition. Harlow, Essex Pearson Education Limited. Jeffrey Pfeffer 2002, Keunggulan Bersaing Melalui Manusia. Binarupa, Jakarta
- Mathis, R.L., & Jackson, J.H. (2006). Human Resource Management (Manajemen Sumber Daya Manusia). Edisi 10, Terjemahan. Jakarta: Salemba Empat.
- Mathis, R.L., & Jackson, J.H. (2006). Human Resource Management. Jakarta: Salemba Empat. Mayo, A. (2000). The Role of Employee Development in The Growth of Intellectual Capital.
- Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson's 2010. Strategic Management: Concepts and Cases: Competitiveness and Globalization. South-Western College Pub; 9th edition

- Miles, M.B., & Huberman, A.M. (2009). Analisis Data Kualitatif (Buku Sumber tentang Metode-Metode Baru. Jakarta: Universitas Indonesia.
- Mulyaningrum. (2010). Pengaruh Pelatihan dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Divisi Marketing AJB Bumi Putera 1912 Cabang Kebayoran. Tesis. Jakarta: FISIP Universitas Indonesia. Personal Review. Vol. 29, No. 4, April: 521-533.
- Richard L. Daft 2017. The Leadership Experience, 7e. Cengage Learning Robbins; Judge 2015 Perilaku Organisasi. Edisi ke-16, Salembah Empat Jakarta Stoner, Freeman dkk 1996. Manajemen. Erlangga Jakarta.

BIODATA PENULIS



Dr. Sutianingsih, S.E., M.M

**Dosen Program Studi Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi
Atma Bhakti**

Penulis lahir di Nganjuk, 02 Mei 1972. Menyelesaikan pendidikan SMA Negeri Nganjuk lulus tahun 1991. Penulis adalah Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Atma Bhakti sekaligus dosen tetap pada Program Studi Manajemen. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi berdiri dibawah naungan Yayasan Alumni Ekonomi Sebelas Maret. Penulis menyelesaikan pendidikan S1 pada program studi Manajemen, S2 pada program Pascasarjana Magister Manajemen, dan melanjutkan S3 program studi Ilmu Manajemen dengan konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia. Penulis adalah dosen bersertifikasi sejak tahun 2011, memiliki beberapa kompetensi dalam bidang Human Capital dan Metodologi Pelatihan telah memiliki sertifikat kompetensi dari Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP). Mengajar mata kuliah Manajemen SDM, Manajemen Pemasaran, Seminar Manajemen, Perilaku Keorganisasian, Pengantar Bisnis dan Kewirausahaan.

Penulis aktif pada beberapa organisasi profesi yakni: Pengurus Asosiasi Pengusaha Indonesia (APINDO) Koordinator Surakarta, Sekretaris Umum Perkumpulan Dosen dan Ahli Republik Indonesia (ADRI) DPD Jawa Tengah, Pengurus DPP ADRI, Pengurus Ikatan Sarjana Ekonomi Indonesia (ISEI) Surakarta,

Pengurus Asosiasi Ilmu Manajemen Indonesia (AIMI), Pengurus Asosiasi Pengusaha Sahabat Anak Indonesia (APSAI) Kota Surakarta, Pengurus Ikatan Pengusaha Muslimah Indonesia (IPEMI) Kota Surakarta, Pendiri sekaligus Ketua II Aliansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Swasta Indonesia (AFEBSI) DPD Jateng, aktif dalam kegiatan Asosiasi Perguruan Tinggi Swasta (APTISI) wilayah VI. Berperan aktif dalam pengembang kawassan wisata Pesona Ngirobojo, Pacitan Jawa Timur.

Penulis juga aktif pada organisasi internasional yang bergerak dalam bidang sosial kemanusiaan yakni menjabat sebagai Bendahara, Sekretaris, BOD dan Presiden Lions Club Solo Putri. Sebagai Board of Director dan inisiator berdirinya organisasi internasional Lions Club Solo Raya. Aktif pada kegiatan keagamaan pada pesantren dan Pengurus Yayasan Gunung Jati, Gunung Kidul Yogyakarta.

BIODATA PENULIS



Nina Adelina, S.E., M.M

Dosen Program Studi Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi
Atma Bhakti

Penulis lahir di Sukoharjo, 09 April 1977. Menyelesaikan pendidikan SMA Negeri Surakarta lulus tahun 1995. Penulis adalah dosen tetap Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Atma Bhakti sekaligus dosen tetap pada Program Studi Manajemen. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi berdiri dibawah naungan Yayasan Alumni Ekonomi Sebelas Maret. Penulis menyelesaikan pendidikan S1 pada program studi Manajemen di Universitas Airlangga, S2 pada program Pascasarjana Magister Manajemen di Universitas Sebelas Maret.

Penulis memiliki beberapa kompetensi dalam bidang Sumber Daya Manusia, Pemasaran, Makro dan Mikro Ekonomi, dan Manajemen Strategis. Dan penulis juga aktif sebagai tutor online pada program studi Ekonomi Pembangunan di Universitas Terbuka sejak 2021 untuk mata kuliah Matematika Ekonomi dan Ekonomi Moneter.

BIODATA PENULIS



Ahmad Sidiq, S.E., M.M

Dosen Program Studi Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi
Atma Bhakti

Penulis lahir di Karanganyar, 16 Desember 1967. Penulis adalah Staf dosen tetap pada Program Studi Manajemen. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi berdiri dibawah naungan Yayasan Alumni Ekonomi Sebelas Maret. Penulis menyelesaikan pendidikan S1 pada program studi Manajemen, S2 pada program Pascasarjana Magister Manajemen FEB UNS. Mengajar mata kuliah Manajemen SDM Lanjutan, Manajemen Keuangan, Sistem Informasi Manajemen, Operation Reseach.

Penulis juga aktif pada organisasi internasional Jamaah Tabligh yang bergerak dakwah sebagai penterjemah bahasa Arab, Urdu dan Isyarat Tuna Rungu (TR) di M Anikmah Surakarta, dan M. Jami' Mutaqin Ancol Jakarta

BIODATA PENULIS

Siti Almaidah

Dosen Program Studi Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Atma Bhakti

Siti Almaidah, lahir di Bojonegoro pada 9 April 1969 dan sekarang menetap di Surakarta dan mengajar di STIE Atma Bhakti Surakarta. Menyelesaikan pendidikan dasar di SDN I Ledok Kulon Bojonegoro pada tahun 1981, dan melanjutkan pendidikan di SMPN II Bojonegoro dan lulus pada tahun 1984, serta lulus dari SMAN I Bojonegoro pada tahun 1987. Berikutnya lulus S1 Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Sebelas Maret Surakarta pada tahun 1994. Menyelesaikan S2 Pascasarjana Magister Manajemen STIE Artha Bodhi Iswara Surabaya pada tahun 2003. Pengalaman organisasi sebagai anggota Asosiasi Ilmuwan Manajemen Indonesia periode 2010-2023. Sementara itu pengalaman mendapatkan hibah penelitian yang diselenggarakan DRPM Kementeristekdikti tahun 2013, 2014, 2016, 2018. Sedangkan hibah pengabdian pada tahun 2011 dari Direktorat Pembinaan Pendidikan Masyarakat Direktorat Jenderal Pendidikan Anak Usia Dini, Nonformal dan Informal Kementerian Pendidikan Nasional, pada tahun 2013 dan 2014 mendapatkan hibah IbM dari DRPM Kementeristekdikti. Selanjutnya pada tahun 2018 dan 2019 mendapatkan hibah pengabdian PKM dari DRPM Kementeristekdikti. Pada tahun 2016 mendapatkan hibah Spada dari Direktorat Jenderal Pembelajaran Dan Kemahasiswaan Kementerian Riset, Teknologi, Dan Pendidikan Tinggi. Tahun 2019 mendapatkan penghargaan sebagai artikel terbaik pada Seminar Nasional Pendidikan Sains dan Teknologi. Selama menekuni profesi dosen, dihasilkan beberapa artikel penelitian dan pengabdian terindeks SINTA atau yang dipublikasikan di jurnal nasional tidak terakreditasi.

BIODATA PENULIS



Rini Handayani

Dosen Program Studi Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi
Atma Bhakti

Penulis bernama Rini Handayani. Lahir di Semarang, 5 November 1974. Telah menikah dan berputera dua. Menjadi PNS sejak tahun 2005 dan saat ini memiliki jabatan fungsional sebagai Lektor Kepala. Riwayat Pendidikan Tinggi dan Tahun Belajar: S-3:Manajemen Universitas Diponegoro (2011 - 2016), S-2: Akuntansi Universitas Diponegoro (2003—2005), Manajemen Universitas Diponegoro (1993—1997)

BIODATA PENULIS



Sriyanto

Dosen Tetap Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Atma Bhakti

Penulis bernama lengkap Sriyanto. Lahir di Karanganyar, pada tanggal 30 Oktober 1970. Pendidikan yang sudah saya tempuh adalah SD Kalijirak Negeri 1 pada tahun 1983, SMPN 1 Karangnyar pada tahun 1986 dan SMAN 1 Rembang pada tahun 1989, Saya alumnus pad Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Malangkucecwara Malang mengambil jurusan Akuntansi untuk Strata 1 dan Saya alumnus pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Trianandra mengambil jurusan Manajemen untuk Strata 2, dan sekarang mengabdikan sebagai dosen tetap Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Atma Bhakti Surakarta.

BIODATA PENULIS



Drs. Edi Priyono, MM.

Dosen Program Studi Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi
Atma Bhakti

Drs Edi Priyono MM, pernah mengajar, di UMM Malang, UMS, Surakarta, UIN Surakarta, STIE Atma Bhakti Surakarta hingga sekarang. Buku yang diterbitkan Manajemen sumberdaya manusia bersama tim bestari UPFE yogyakarta ISBN tahun 2005

BIODATA PENULIS



Rima Parawati Bala

Dosen Program Studi Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi
Atma Bhakti

Penulis bernama lengkap Rima Parawati Bala. Lahir di Jakarta, pada tanggal 23 Agustus 1967. Pendidikan yang sudah saya tempuh adalah SDN Tugu 1 Bogor pada tahun 1981, SMPN 91 Gandaria Jakarta pada tahun 1983 dan SMAN 1 Sidoarjo Jawa Timur pada tahun 1986, Saya alumnus pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Surakarta mengambil jurusan Ekonomi Manajemen untuk Strata 1 dan alumnus pada UNISRI (Universitas Slamet Riyadi) dengan jurusan Manajemen untuk Strata 2, dan sekarang mengabdikan sebagai dosen tetap Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Atma Bhakti Surakarta.

BIODATA PENULIS



**Dosen Program Studi Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi
Atma Bhakti**

Lahir di Klaten. 10 Juli 1967 menempuh pendidikan dari SD sampai lulus SMA tahun 1986 di Klaten serta menempuh pendidikan tinggi S1 dan S2 di Universitas Sebelas Maret Surakarta. Saat ini sebagai tenaga pendidik di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Atma Bhakti, mata kuliah yang pernah diampu antara lain : Pengantar Manajemen, Perilaku Organisasi, Manajemen Sumber Daya Manusia, Akuntansi Biaya, Akuntansi Manajemen.

BIODATA PENULIS



Dosen Program Studi Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu
Ekonomi Atma Bhakti

Adalah anak keempat dari enam bersaudara. Saya alumnus Universitas Negeri Sebelas Maret yang mengambil jurusan Ekonomi Manajemen untuk S1 dan Ilmu Lingkungan untuk S2, dan sekarang mengabdikan sebagai dosen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Atma Bhakti.

BIODATA PENULIS



Triyanto, S.E., M.M

Dosen Program Studi Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi
Atma Bhakti

Pada saat diterbitkan buku ini penulis adalah dosen tetap pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Atma Bhakti Surakarta. Lahir di Sukoharjo pada tanggal 06 Januari 1964. Lulus Sarjana Ekonomi STIE Widya Wiwaha 1990, dan menyelesaikan S2 pada program Magister Manajemen UNDIP tahun 2002. Mulai menjadi dosen tetap tahun 1992 di AKA Wika Jasa Semarang hingga tahun 2004. Dosen tidak tetap pada STIE Trianandra dari tahun 2003 sampai tahun 2013. Pada akhir tahun 2013 bergabung dengan STIE Atma Bhakti Surakarta sebagai dosen tetap, dan lulus sertifikasi dosen tahun 2015. Pada bulan Januari 2023 penulis diberi tugas sebagai Kaprodi Manajemen hingga sekarang.

BIODATA PENULIS



Totok Susilo Pamuji Nugroho,SE.,MS.i
Dosen Tetap STIE Atma Bhakti Surakarta

Lahir di Wonogiri 25 Mei 1991. Saat ini sebagai dosen tetap di STIE atma Bhakti Surakarta. Menempuh S1 di STIE atma Bhakti Surakarta dan Lulusan S2 di Universitas Sebelas Maret Surakarta. Saat ini bekerja sebagai dosen tetap di STIE Atma Bhakti Surakarta