

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA: Analisis dan Desain Kinerja

Penulis:

Nurlaela Jauhar, SST.Par.,Gr.,M.Par.

Fandra Dikhi Januardani, S.E., M.M.

Firman Alimuddin, S.E., M.M.

Rangga Munggaran, S.E., M.M.,CHCO.

Dr. Zaleha Trihandayani, S.E., M.Si.

Arief Yanto Rukmana, S.T., M.M.

Dr. Almansyah Rundu Wonua, S.Pi., M.Si.M.

Arifhan Ady Dj, SE., M.M.

Dr. H. Tobari, S.E., M.Si.

Dr. Choiriyah, S.E., M.Si.

Yudha Mahrom Darma Saputra, S.E., M.Si.



GET PRESS INDONESIA

**MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA:
Analisis dan Desain Kinerja**

Penulis :

Nurlaela Jauhar, SST.Par.,Gr.,M.Par.
Fandra Dikhi Januardani, S.E., M.M.
Firman Alimuddin, S.E., M.M.
Rangga Munggaran, S.E., M.M.,CHCO.
Dr. Zaleha Trihandayani, S.E., M.Si.
Arief Yanto Rukmana, S.T., M.M.
Dr. Almansyah Rundu Wonua, S.Pi., M.Si.M.
Arifhan Ady Dj, SE., M.M.
Dr. H. Tobari, S.E., M.Si.
Dr. Choiriyah, S.E., M.Si.
Yudha Mahrom Darma Saputra, S.E., M.Si.

ISBN :

Editor : Nanny Mayasari, S.Pd., M.Pd., CQMS.

Penyunting: Yuliatr M.Hum.

Desain Sampul dan Tata Letak : Atyka, 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 : globaleksekutifteknologi@gmail.com

Cetakan pertama, Oktober 2023

Hak cipta dilindungi undang-undang
Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk
dan dengan cara apapun tanpa izin tertulis dari penerbit.

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah dengan mengucapkan rasa syukur kepada Allah SWT yang telah memberikan rahmat, karunia, dan hidayah-Nya berupa ilmu, kesehatan dan keselamatan. Atas kehendak-Nya, penulis dapat menyelesaikan buku dengan judul **MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA: Analisis dan Desain Kinerja**. Manajemen SDM merupakan faktor kunci keberhasilan organisasi.

Buku ini berbeda dengan buku-buku manajemen SDM lainnya, karena dalam buku ini dilengkapi dengan aspek hukum dan analisis desain kinerja. Buku ini membahas bagaimana mengelola, mengembangkan, memotivasi tenaga kerja agar berimplikasi pada kinerja dan keberlanjutan organisasi.

Selain itu buku ini membahas beragam aspek yang berkaitan dengan manajemen SDM, dari mulai landasan teoritis sampai implementasi dalam dunia bisnis yang terus berubah. Setiap bab mengurai manajemen SDM dalam konteks luas, teori ekonomi SDM, manajemen data dan sistem informasi SDM, pelatihan dan pengembangan karir, manajemen kinerja, pengelolaan retensi karyawan, pengembangan struktur pembayaran, serta hubungan karyawan dan tenaga kerja.

Buku ini mengurai keseluruhan proses manajemen SDM analisis dan desain kinerja. Semoga buku ini memberikan banyak manfaat untuk mahasiswa, akademisi, praktisi, dan menjadi ladang pahala para penulisnya.

Padang, Oktober 2023
Penulis

Nanny Mayasari, S.Pd., M.Pd., CQMS.

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii
DAFTAR GAMBAR	i
BAB 1 PENDAHULUAN MANAJEMEN SUMBER DAYA	
MANUSIA	1
1.1. Pendahuluan	1
1.2. Konsep Sumber Daya Manusia.....	2
1.3. Fungsi dan Tujuan Manajemen SDM	3
1.3.1. Fungsi Manajemen SDM.....	3
1.3.2. Tujuan Manajemen SDM.....	6
1.4. Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)	8
1.5. Penutup	13
DAFTAR PUSTAKA	14
BAB 2 TEORI EKONOMI SDM	15
2.1. Pendahuluan	15
2.2. Ekonomi SDM.....	15
2.3. Teori Ekonomi SDM.....	16
2.4. Ruang Lingkup Ekonomi SDM	19
DAFTAR PUSTAKA	22
BAB 3 MANAJEMEN DATA DAN SISTEM INFORMASI	
SDM	23
3.1. Pendahuluan	23
3.2. Sistem dan Teknik Pilihan untuk Manajemen Data	25
3.2.1. Pengumpulan dan Pemrosesan Data	25
3.2.2. Penyimpanan dan Manajemen Data	26
3.2.3. Analisis dan Penggunaan Data	27
3.3. Pentingnya Data Manajemen	28
3.3.1. Dasar Pengambilan Keputusan Berdasarkan Fakta	28
3.3.2. Analisis dan Perencanaan yang Lebih Efektif ..	29
3.3.3. Peningkatan Efisiensi dan Penghematan Biaya	29
3.4. Sistem dan Teknik Pilihan untuk Manajemen Data	30
3.4.1. Sistem Basis Data Relasional	31
3.4.2. Sistem Basis Data Terdistribusi.....	31

3.4.3. Teknik Big Data dan Analitik.....	32
3.5. Manajemen Data dan Sistem Informasi SDM.....	32
3.6. Tantangan Manajemen Data dan Sistem Informasi SDM	34
3.7. Penerapan Manajemen Data dan Sistem Informasi SDM	37
DAFTAR PUSTAKA	40
BAB 4 ASPEK HUKUM DALAM PENGELOLAAN SDM.....	41
4.1. Pendahuluan.....	41
4.2. Seputar Undang-Undang Cipta Kerja	42
4.2.1. Klaster Ketenagakerjaan Undang-undang Cipta Kerja.....	42
4.2.2. Hubungan Kerja	43
4.2.3. Perlindungan Dan Keselamatan Kerja.....	46
DAFTAR PUSTAKA	51
BAB 5 STRATEGI DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN .	53
5.1. Pendahuluan.....	53
5.2. Rekrutmen dan seleksi	56
5.3. Pengembangan Karyawan.....	58
5.4. Kompensasi dan Manfaat	61
5.5. Evaluasi Kinerja.....	63
5.6. Manajemen Konflik.....	64
5.7. Pengelolaan perubahan.....	66
DAFTAR PUSTAKA	69
BAB 6 ANALISIS DAN DESAIN KERJA (WORK DESIGN) .	71
6.1. Pendahuluan.....	71
6.2. Penilaian Risiko dan Prioritas	74
6.2.1. Identifikasi Risiko	74
6.2.2. Analisis Risiko	74
6.2.3. Evaluasi Risiko	75
6.2.4. Prioritas Risiko	75
6.3. Analisis Kinerja.....	77
6.3.1. Standar dan Harapan Kinerja.....	77
6.3.2. Pengukuran dan Evaluasi Kinerja	78
6.3.3. Identifikasi Kesenjangan Kinerja.....	78
6.3.4. Analisis Akar Masalah	78
6.4. Desain Kerja.....	81
6.4.1. Analisis Pekerjaan	81

6.4.2.	Pendekatan Desain Pekerjaan.....	81
6.4.3.	Struktur dan Budaya Organisasi.....	82
6.4.4.	Integrasi Teknologi.....	82
6.4.5.	Keterampilan dan Pengembangan Karyawan.....	83
6.5.	Desain Performa	84
6.5.1.	Ekspektasi Kinerja yang Jelas	84
6.5.2.	Desain Pekerjaan dan Kejelasan Peran.....	84
6.5.3.	Metrik dan Pengukuran Kinerja	85
6.5.4.	Umpan Balik dan Pelatihan	85
6.5.5.	Pengakuan dan Penghargaan Kinerja.....	85
6.5.6.	Pembelajaran dan Pengembangan Berkelanjutan.....	86
6.6.	Studi Kasus dan Contoh	87
6.6.1.	Skenario Realistis.....	87
6.6.2.	Penerapan Konsep Praktis.....	88
6.6.3.	Pemikiran Analitis dan Pemecahan Masalah... ..	88
6.6.4.	Pengambilan Keputusan dan Penilaian Risiko.....	88
6.6.5.	Belajar dari Praktik Terbaik.....	89
6.6.6.	Pertimbangan dan Dilema Etis.....	89
6.6.7.	Pengembangan dan Pembelajaran Profesional.....	89
6.7.	Tantangan dan <i>Best Practices</i>	90
6.7.1.	Akuisisi dan Retensi Bakat	90
6.7.2.	Mengelola Tenaga Kerja yang Beragam.....	91
6.7.3.	Kemajuan Teknologi dan Transformasi Digital.....	91
6.7.4.	Keterlibatan dan Motivasi Karyawan	91
6.7.5.	Manajemen Kinerja.....	91
6.7.6.	Manajemen Perubahan	92
6.7.7.	Kepatuhan Hukum dan Peraturan	92
DAFTAR PUSTAKA		95
BAB 7 PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN KARIR		101
7.1.	Pendahuluan	101
7.2.	Definisi Pelatihan dan Pengembangan Karir	102
7.3.	Pentingnya Pelatihan dan Pengembangan Karir	104
7.4.	Metode Pelatihan.....	106
7.4.1.	Pelatihan dalam pekerjaan (<i>On The Job Training</i>)	106
7.4.2.	Pelatihan di luar pekerjaan (<i>Off The Job Training</i>)	109

7.5. Merancang Pelatihan yang Efektif	110
7.6. Analisis Kebutuhan Pelatihan	112
7.7. Model-Model Pelatihan	114
7.8. Pendekatan Pelatihan	115
7.9. Pemanfaatan Teknologi dalam Pelatihan.....	116
7.10. Evaluasi Pelatihan	118
DAFTAR PUSTAKA	121
BAB 8 MANAJEMEN KINERJA	125
8.1. Pendahuluan.....	125
8.2. Definisi Manajemen Kinerja	125
8.3. Karakteristik Manajemen Kinerja	128
8.4. Komponen Sistem Manajemen Kinerja.....	129
8.5. Tujuan Manajemen Kinerja	130
8.6. Prinsip-Prinsip Dasar Manajemen Kinerja	131
8.7. Kriteria Keberhasilan Manajemen Kinerja	132
8.8. Tantangan Manajemen Kinerja.....	133
8.9. Manfaat Manajemen Kinerja	134
8.10. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja.....	135
8.11. Proses Manajemen Kinerja	138
DAFTAR PUSTAKA	140
BAB 9 PENGELOLAAN RETENSI KARYAWAN.....	143
9.1. Pendahuluan.....	143
9.2. Pentingnya Retensi Karyawan	144
9.3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Retensi Karyawan	146
9.4. Strategi Meningkatkan Retensi Karyawan	149
9.5. Tantangan dalam Pengelolaan Retensi Karyawan	151
9.6. Manfaat Pengelolaan Retensi Karyawan untuk Perusahaan dan Karyawan	153
DAFTAR PUSTAKA	158
BAB 10 PENGEMBANGAN STRUKTUR PEMBAYARAN .	161
10.1. Pendahuluan.....	161
10.2. Tujuan Struktur Pembayaran	163
10.3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Struktur Pembayaran.....	165
10.4. Metode Penentuan Gaji dan Penggajian	168
10.5. Evaluasi dan Penyesuaian Struktur Pembayaran	169

10.6. Tantangan dan Peluang dalam Pengembangan Struktur Pembayaran.....	172
DAFTAR PUSTAKA	176
BAB 11. HUBUNGAN KARYAWAN DAN TENAGA KERJA	177
11.1. Pendahuluan	177
11.2. Mengatasi Masalah Hubungan Karyawan dan Tenaga Kerja	179
11.3. Konflik Karyawan dan Tenaga Kerja	181
11.4. Cara Mengembangkan Tim kerja yang Efektif	184
11.5. Pentingnya komunikasi dalam hubungan kerja	188
11.6. Cara Membangun Kepercayaan dan Kerjasama antara Karyawan dan Tenaga Kerja	189
DAFTAR PUSTAKA	191
BIODATA PENULIS	195

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Brosur Perekrutan Menjadi Staff Teaching Factory	9
Gambar 1.2 Simulasi seleksi berkas Staff Teaching Factory .	10
Gambar 1.3 Pelatihan dan Pengembangan	11
Gambar 1.4 Penilaian Kinerja	12
Gambar 1.5 Kompensasi	12
Gambar 8.1 Proses desain pelatihan	111
Gambar 8.1 Diagram Teori Perilaku dan Kinerja	136

BAB 1

PENDAHULUAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Oleh Nurlaela Jauhar, SST.Par.,Gr.,M.Par.

1.1. Pendahuluan

Sumber daya manusia (SDM) yang diperlukan saat ini adalah SDM yang sanggup menguasai teknologi yang cepat, adaptif, dan *responsive* terhadap perubahan-perubahan teknologi. Dalam kondisi tersebut integritas pribadi semakin penting untuk memenangkan persaingan (Farida, 2021). Agar perusahaan mampu terus bertahan dan bersaing, dominasi teknologi saja tidak cukup jika tidak ditunjang oleh SDM yang andal, sehingga investasi dalam sumber daya ekonomi yang paling berharga, yaitu SDM tidak dapat ditunda lagi. Ancamannya terbesar terhadap stabilitas ekonomi adalah angkatan kerja yang tidak siap untuk menghadapi tantangan-tantangan maupun perubahan-perubahan yang terjadi di sekelilingnya. SDM yang tidak sanggup menghadapi tuntutan globalisasi dan kemudian menganggap suatu pekerjaan sebagai beban namun mereka tetap menjalani pekerjaan sebagai suatu keharusan dan tuntutan pada akhirnya kondisi ini tidak dirasakan makna kerja yang sesungguhnya. SDM yang menganggap pekerjaan sebagai beban dapat dikatakan sebagai SDM yang mempunyai etos kerja rendah.

Tentunya untuk menjawab tantangan tersebut harus disiapkan tenaga kerja yang andal dalam berbagai bidang masing-masing. Pembentukan sumber daya manusia (SDM) yang andal dalam organisasi dimulai sejak awal pada saat proses

seleksi sampai yang bersangkutan dapat menjalankan tugas yang sesuai dengan bidang keahliannya.

Sumber daya manusia merupakan seseorang yang bekerja sebagai penggerak suatu organisasi baik institusi maupun perusahaan yang berfungsi sebagai aset yang harus dilatih dan dikembangkan kemampuan sesuai dengan bidang keahlian yang dimiliki tentu sesuai dengan kriteria suatu organisasi tersebut.

1.2. Konsep Sumber Daya Manusia

Tanpa disadari kebutuhan sumber daya manusia seperti air mengalir, di mana berbagai penjurur tidak bisa menghindar dalam kehidupan dalam bentuk apapun seperti ditatanan birokrasi di pemerintahan, perusahaan dan organisasi, Manajemen sumber daya manusia mempunyai fungsi sebagai realisasi suatu perencanaan dalam mengelola sumber daya manusia pada perusahaan ataupun organisasi adapun fungsi yang meliputi perekrutan (termasuk seleksi), pelatihan dan pengembangan karier karyawan serta inisiatif terhadap pengembangan organisasional dalam suatu organisasi (Muryani,dkk 2022).

Untuk menciptakan keseimbangan baik antara sasaran dan kebutuhan suatu organisasi, dengan sasaran dan kebutuhan karyawan, maka Manajemen sumber daya manusia perlu memusatkan tiga hal utama: 1). Perencanaan sumber daya manusia yang berintegrasi dengan matang serta memperhatikan berbagai macam tantangan dan peluang dimasa mendatang sehingga nantinya menjadikan pelaku SDM yang mampu bersaing dan dapat diandalkan, 2). Melalui Implementasi fungsi manajemen SDM baik secara efektif maupun efisien, tanpa mengabaikan peraturan dan perundang-undangan yang berlaku agar tercapainya produktivitas atau kinerja SDM yang tinggi, serta mampu memenuhi sasaran dan kebutuhan organisasi serta individu karyawan, 3). Evaluasi fungsi manajemen SDM yang mencakup penilaian terhadap kebijakan manajemen SDM

untuk menentukan apakah berbagai kebijakan SDM benar-benar efektif dan efisien.

Manajemen adalah perencanaan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan berbagai usaha dan semua sumber daya, termasuk sumber daya manusia, untuk mencapai sasaran dan tujuan organisasi. Adapun pertanyaan yang teruntai dari definisi manajemen adalah bagaimana kewenangan dan kepemimpinan dalam hal apa yang dipergunakan oleh manajemen SDM? Terdapat berbagai pendapat dari para ahli, tetapi secara umum kewenangan dan kepemimpinan Manajemen SDM adalah dalam hal pengadaan tenaga kerja, pengembangan karyawan, pemberian kompensasi, pemeliharaan karyawan, dan pemutusan hubungan kerja (Hadi dkk, 2022).

Untuk itu konsep manajemen sumber daya manusia sangat penting karena sebagai bentuk tata kelola sebuah perusahaan dengan berbagai jenis aktivitasnya sehingga bisa terkontrol dengan baik. Untuk itu dituntut seorang pemimpin ataupun manajer bisa menguasai konsep tersebut dalam suatu perusahaan yang dipimpinnya. Dengan adanya konsep manajemen sumber daya manusia ini sangat penting karena dapat meningkatkan mutu perusahaan, untuk itu perusahaan harus memiliki sumber daya manusia yang berkualitas.

1.3. Fungsi dan Tujuan Manajemen SDM

1.3.1. Fungsi Manajemen SDM

Fungsi manajemen SDM merupakan peran penting dalam menentukan kualitas sumber daya manusia dalam suatu perusahaan. Cherrington, 1995 dalam Hadi dkk, 2022 mengemukakan Fungsi Manajemen SDM sebagai berikut:

Pertama, Staffing/Employment, fungsi dari *Staffing/Employment* ini terdiri dari tiga aktivitas penting, seperti: perencanaan, penarikan, dan seleksi sumber daya manusia. Sebenarnya manajer bertanggung jawab untuk mengantisipasi kebutuhan SDM. Dengan semakin

berkembangnya perusahaan, maka seorang manajer lebih tergantung pada departemen sumber daya manusia untuk mengumpulkan informasi mengenai komposisi dan keterampilan tenaga kerja saat ini. Meskipun penarikan tenaga kerja dilakukan sepenuhnya oleh departemen sumber daya manusia, departemen lain tetap terlibat dengan menyediakan deskripsi dari spesifikasi pekerjaan untuk membantu proses penarikan. Dalam tahapan proses seleksi, bagian departemen khusus sumber daya manusia melakukan penyaringan melalui berbagai cara seperti wawancara, tes, dan menyelidiki latar belakang dari calon pekerja atau pelamar.

Kedua, Performance Evaluation, penilaian kinerja terhadap sumber daya manusia merupakan bagian dari tanggung jawab departemen sumber daya manusia dan manajer. Manajer memiliki tanggung jawab utama untuk mengevaluasi bawahannya dan departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk mengembangkan bentuk penilaian kinerja yang efektif serta memastikan bahwa penilaian kinerja tersebut dilakukan oleh seluruh bagian perusahaan. Departemen sumber daya manusia melakukan pelatihan terhadap manajer tentang bagaimana membuat standar kinerja yang baik dan membuat penilaian kinerja yang akurat.

Ketiga, Compensation. Kompensasi atau *reward* dibutuhkan suatu koordinasi yang baik antara departemen sumber daya manusia dengan manajer. Manajer bertanggung jawab dalam hal kenaikan gaji. Kemudian departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk mengembangkan struktur gaji yang baik pada suatu organisasi. Sehingga sistem kompensasi yang memerlukan keseimbangan antara pembayaran dan manfaat yang diberikan kepada tenaga kerja. Pembayaran seperti gaji, bonus, insentif, dan pembagian keuntungan yang diterima oleh karyawan. Manfaat meliputi: asuransi kesehatan, asuransi jiwa cuti, dan sebagainya. Departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk memastikan bahwa kompensasi yang diberikan bersifat

kompetitif diantara perusahaan yang sejenis, adil, sesuai dengan hukum yang berlaku dan memberikan motivasi.

Keempat, Training and Development. Departemen sumber daya manusia bertanggungjawab untuk membantu seorang manajer menjadi pelatih dan penasihat yang baik karyawannya, manajer juga harus menciptakan program pelatihan dan pengembangan bagi karyawan baru (orientasi) maupun yang sudah ada (pengembangan keterampilan), terlibat dalam program pelatihan dan pengembangan tersebut, memperkirakan kebutuhan perusahaan akan program pelatihan dan pengembangan, serta mengevaluasi efektivitas program pelatihan dan pengembangan. Tanggung jawab departemen sumber daya manusia dalam hal ini menyangkut masalah pemutusan hubungan kerja. Tanggung jawab ini membantu restrukturisasi perusahaan dan memberikan solusi terhadap konflik yang terjadi dalam perusahaan.

Kelima, Employee Relations. Dalam perusahaan yang memiliki serikat pekerja, departemen sumber daya manusia berperan aktif dalam melakukan negosiasi dan mengurus masalah persetujuan dengan pihak serikat pekerja. Membantu perusahaan menghadapi serikat pekerja merupakan tanggung jawab departemen sumber daya manusia. Setelah persetujuan disepakati, departemen sumber daya manusia membantu manajer tentang bagaimana mengurus persetujuan tersebut dan menghindari keluhan yang lebih banyak. Tanggung jawab utama departemen sumber daya manusia adalah untuk menghindari praktik yang tidak sehat misalnya: mogok kerja dan demonstrasi. Dalam perusahaan yang tidak memiliki serikat pekerja, departemen sumber daya manusia dibutuhkan untuk terlibat dalam hubungan karyawan. Secara umum, karyawan tidak bergabung dengan serikat kerja jika gaji mereka cukup memadai dan mereka percaya bahwa pihak perusahaan bertanggungjawab terhadap kebutuhan mereka. Departemen sumber daya manusia perlu memastikan kepada karyawannya apakah diperlakukan secara baik, kemudian dapat memastikan cara yang baik dan jelas dalam mengatasi keluhan karyawannya.

Setiap perusahaan, baik yang memiliki serikat pekerja atau tidak, memerlukan suatu cara yang tegas untuk meningkatkan kedisiplinan serta mengatasi keluhan dalam upaya mengatasi permasalahan dan melindungi tenaga kerjanya.

Keenam, Safety and Health. Setiap perusahaan wajib memiliki dan melaksanakan program dalam keselamatan untuk mengurangi kejadian yang tidak diinginkan dan tentu berupaya untuk menciptakan kondisi yang sehat. Tenaga kerja perlu diingatkan secara terus menerus tentang pentingnya keselamatan kerja. Suatu program keselamatan kerja yang efektif dapat mengurangi jumlah kecelakaan dan meningkatkan kesehatan tenaga kerja secara umum. Departemen sumber daya manusia mempunyai tanggung jawab utama untuk mengadakan pelatihan keselamatan kerja, mengidentifikasi dan memperbaiki kondisi yang membahayakan tenaga kerja, dan melaporkan adanya kecelakaan kerja.

Ketujuh, Personnel Research. Dalam usahanya untuk meningkatkan efektivitas perusahaan maka departemen sumber daya manusia dapat melakukan analisis terhadap masalah baik secara individu maupun secara perusahaan sehingga membuat perubahan yang sesuai. Masalah yang sering diperhatikan oleh departemen sumber daya manusia adalah penyebab terjadinya ketidakhadiran dan keterlambatan dari karyawan, bagaimana prosedur penarikan dan seleksi yang baik, dan penyebab ketidakpuasan karyawan. Departemen sumber daya manusia bertanggung jawab mengumpulkan dan menganalisis informasi yang menyinggung masalah ini. Hasilnya digunakan menilai apakah kebijakan yang sudah ada perlu diadakan perubahan atau tidak

1.3.2. Tujuan Manajemen SDM

Tujuan dari Manajemen SDM memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan sumber daya manusia agar memastikan bahwa perusahaan memiliki karyawan atau pegawai yang memiliki kinerja tinggi, selalu siap dalam mengatasi perubahan, serta memenuhi kewajiban sebagai

pekerja secara legal. Karena pada dasarnya masing-masing perusahaan pasti memiliki tujuan Manajemen sumber daya manusia yang bersifat variatif.

Menurut Cherrington, 1995 dalam Hadi dkk, 2022 mengemukakan empat tujuan manajemen sumber daya manusia sebagai berikut: *Pertama*, Tujuan organisasional ini ditujukan untuk dapat mengenali keberadaan manajemen sumber daya manusia dalam memberikan kontribusi terhadap pencapaian efektivitas dalam suatu organisasi. Walaupun secara formal suatu departemen sumber daya manusia diciptakan untuk dapat membantu manajer. Namun manajer tetap bertanggungjawab terhadap kinerja karyawan. Departemen sumber daya manusia membantu manajer dalam menangani hal yang berhubungan dengan sumber daya manusia Organisasional.

Kedua, Tujuan fungsional di tujukan untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sumber daya manusia menjadi tidak berharga jika manajemen sumber daya manusia memiliki kriteria yang lebih rendah dari tingkat kebutuhan organisasi.

Ketiga, Tujuan sosial di tujukan secara etis dan sosial dalam merespon terhadap kebutuhan dan tantangan didalam masyarakat melalui tindakan meminimalisir dampak negatif terhadap organisasi. Kegagalan organisasi dalam menggunakan sumber daya bagi keuntungan masyarakat dapat menyebabkan hambatan.

Keempat, Tujuan personal di tujukan untuk membantu karyawan dalam pencapaian tujuannya, minimal tujuan yang dapat mempertinggi kontribusi individual terhadap organisasi. Tujuan personal karyawan ini dapat dipertimbangkan jika karyawan harus dipertahankan, dipensiunkan, atau dimotivasi. Tujuan personal tidak dipertimbangkan, kinerja dan kepuasan karyawan dapat menurun dan karyawan dapat meninggalkan organisasi (Faustino, 2003; Putra, 1988)

1.4. Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Peran penting praktik MSDM pada organisasi dalam menentukan calon karyawan, posisi karyawan, tugas karyawan, dan pengembangan karyawan guna pencapaian tujuan dalam suatu organisasi. Agar proses mendapatkan tenaga kerja yang sesuai dengan kualifikasi yang di butuhkan dalam organisasi. Praktik-praktik MSDM yang di jalankan dengan tepat akan mendukung dan meningkatkan nilai yang dimiliki oleh karyawan dalam organisasi. Manajemen sumber daya manusia menjadi faktor internal organisasi yang harus di kelola dengan baik dengan pemberdayaan yang sesuai, adanya faktor eksternal organisasi yang susah untuk diprediksi. Bagi organisasi, hal yang diharapkan dalam praktik manajemen sumber daya manusia yang ada bisa mendukung sikap kerja yang sesuai dan perilaku yang menguntungkan bagi organisasi.

Selain itu dengan menciptakan lingkungan di mana setiap karyawan merasa termotivasi, berkontribusi secara maksimal, dan memiliki perasaan kepemilikan terhadap kesuksesan perusahaan. Dengan memastikan praktik MSDM yang tepat, organisasi dapat mendorong loyalitas, produktivitas, dan dedikasi karyawan, dalam mendukung tujuan organisasi dan memungkinkan organisasi sukses dalam lingkungan bisnis yang terus berubah.

Berikut contoh praktik MSDM pada salah satu pabrik pembelajaran atau *teaching factory* sebagai replika perusahaan yang bergerak dalam jasa perjalanan wisata pada lembaga pendidikan Sekolah Menengah kejuruan di Maluku Utara.

a. Rekrutmen

Rekrutmen merupakan suatu proses menarik individu tertentu dalam jumlah yang ditentukan sesuai kebutuhan dan

dengan adanya kualifikasi yang memadai yang disesuaikan dengan kriteria organisasi.

Terlihat pada gambar dibawah ini



Gambar 1.1 Brosur Perekrutan Menjadi Staff Teaching Factory

(Sumber: Penulis, 2023)

b. Seleksi

Proses memilih dari semua pelamar untuk ditempatkan suatu posisi tertentu dalam organisasi. Keberhasilan proses perekrutan akan mempengaruhi kualitas keputusan seleksi. proses seleksi berperan untuk mendapatkan tenaga kerja yang berkualitas sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan. Untuk itu dalam proses seleksi, organisasi harus berupaya untuk mendapatkan calon karyawan yang sesuai dengan sikap, budaya perusahaan, berkemampuan yang tinggi untuk pencapaian tujuan organisasi terlihat pada gambar dibawah ini.



Gambar 1.2 Simulasi seleksi berkas Staff Teaching Factory

(Sumber: Penulis, 2023)

c. Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan (*training and development*) Adalah kegiatan berkelanjutan untuk meningkatkan kompetensi yang dimiliki karyawan guna menunjang kinerja dalam organisasi. Dalam pelatihan, kegiatan yang dilakukan yaitu pengembangan pengetahuan dan keterampilan untuk kinerja saat ini.

Fasilitator *teaching factory* memberikan pelatihan bagi peserta yang telah lulus seleksi, sehingga tujuan yang diharapkan dapat tercapai sesuai dengan harapan bersama. Pelatihan ini merupakan pengembangan potensi para *volunteer* ketika sudah lulus sekolah sehingga dengan potensi yang ada maka para *volunteer* dapat bersaing pada dunia usaha dan dunia industri yang bergerak pada bidang jasa Perjalanan yang disajikan dalam bentuk gambar dibawah ini.



Gambar 1.3 Pelatihan dan Pengembangan
(Sumber: Penulis, 2023)

d. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan aktivitas dari *teaching factory* yang di rancang guna mengevaluasi kegiatan atau kinerja dari para *volunteer* atau organisasi secara keseluruhan pada periode tertentu. Fokus penilaian tetap pada individu untuk menilai seberapa jauh pencapaian kinerja pada *teaching factory*, apakah pemanfaatan *skill* and *knowledge* sudah sesuai dengan kompetensi dan maksimal terhadap pencapaian tujuan dalam *teaching factory*. Untuk itu dilaksanakan penilaian kinerja pada gambar dibawah ini.



Gambar 1.4 Penilaian Kinerja

(Sumber: Penulis, 2023)

e. Kompensasi

Kompensasi adalah imbalan yang di terima oleh karyawan sebagai haknya di mana merupakan timbal balik atas jasa dan usaha mereka kepada organisasi. pemberian kompensasi yang terencana matang dalam organisasi akan memberikan imbalan-imbalan yang adil kepada karyawan sesuai dengan besarnya kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi.

Bentuk kompensasi yang di berikan pun terdiri dari 2 macam yaitu: kompensasi langsung yaitu berupa gaji, upah, ataupun bonus yang didapatkan rutin oleh para *volunteer*, dan kompensasi tidak langsung yaitu imbalan non finansial yang di terima oleh para pelaku seperti tunjangan, asuransi, cuti, libur kerja, dan *insentif tour*, berikut gambar kompensasi dalam bentuk *insentif tour*.



Gambar 1.5 Kompensasi

(Sumber: Penulis, 2023)

1.5. Penutup

Manajemen sumber daya manusia merupakan manajemen inti yang menggerakkan organisasi sehingga suatu wadah organisasi baik yang berorientasi laba atau profit organisasi maupun berorientasi nirlaba atau non profit organisasi menjadi hidup dan dinamis sesuai karakter manusianya sehingga organisasi tetap eksis dan memiliki kinerja yang dapat dinikmati oleh anggota dalam organisasi maupun dapat memberikan manfaat bagi masyarakat sekitar. Hal yang diharapkan dalam praktik manajemen sumber daya manusia yang ada, bisa mendukung sikap kerja yang sesuai dan perilaku yang menguntungkan bagi organisasi. Karena dapat mengetahui cara mengatur jumlah dan kemampuan yang di miliki oleh individu yang bereda guna mencapai tujuan organisasi. Harapannya sumber daya manusia yang di miliki oleh suatu organisasi dapat berkontribusi bersama demi kemajuan organisasinya.

Dengan penentuan praktik-praktik SDM yang baik dalam organisasi diharapkan dapat menunjang jalannya efektivitas organisasi karena bekerja dengan orang-orang tepat, posisi yang tepat, *skill and knowledge* yang maksimal, kerja sama yang baik, sehingga pencapaian tujuan organisasi akan dicapai dengan semua kontribusi dari peran karyawan didalamnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Cherrington, D. J. (1995). *The Management of Human Resources* (4th.Edition). New. Jersey: Prentice. Hall. Inc.
- Farida, S.I., 2021. *Manajemen sumber daya manusia*. Eureka Media Aksara, Anggota IKAPI Jawa Tengah NO. 225/JTE/2021, ISBN : 978-623-5251-37-0
- Faustino, C. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Hadi, S., Rajiani, I., Mutiani, M., Jumriani, J. and Abbas, E.W., 2022. *Manajemen sumber daya manusia*.
- Muryani, E., Sulistiarini, E.B., Prihatiningsih, T.S., Ramadhana, M.R., Heriteluna, M., Maghfur, I., Hastuti, P., Ahdiyat, M., Desembrianita, E. and Purnomo, A., 2022. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. UNISMA PRESS.
- Putra, R. (1988). *Manajemen SDM*. Jakarta : PT. Bumi Aksara.

BAB 2

TEORI EKONOMI SDM

Oleh Fandra Dikhi Januardani., S.E., M.M.

2.1. Pendahuluan

Setiap organisasi ataupun perusahaan harus didukung pegawai atau karyawan yang kompeten dan handal, karena sumber daya manusia mempunyai peran yang penting dalam pencapaian, keunggulan dan keberhasilan organisasi ataupun perusahaan. ekonomi sumber daya manusia merupakan salah satu cabang dari ilmu ekonomi. Ilmu ini merujuk pada kapasitas dan kemampuan sumber daya manusia dalam melakukan kegiatan ekonomi. Sesuai bidang pembahasannya, maka yang dijadikan objek pengamatannya adalah manusia beserta segala tindakan-tindakannya.

2.2. Ekonomi SDM

Sumber daya manusia atau *human resuorces* mengandung dua pengertian. Yang pertama adalah sumber daya manusia (SDM) memiliki pengertian yaitu usaha kerja atau jasa yang dapat diberikan dalam proses produksi. Dalam kaitan ini, SDM mencerminkan kualitas usaha yang diberikan oleh seseorang dalam waktu tertentu demi menghasilkan barang dan jasa. Yang kedua adalah menyangkut manusia yang mampu bekerja untuk memberikan barang dan jasa tersebut. Mampu bekerja berarti sanggup melakukan kegiatan yang memiliki nilai ekonomis. Secara fisik, kemampuan SDM bekerja diukur dengan usia ataupun orang dalam usia kerja dianggap mampu bekerja (*manpower*). Secara singkat, tenaga kerja dapat diartikan

sebagai penduduk dalam usia kerja (*working-age population*). Menurut Abdurahmat Fatoni (2006) menyatakan bahwa SDM terdiri dari empat suku kata, yaitu manajemen, sumber, daya dan manusia. Keempat suku kata terbukti tidak sulit untuk dipahami artinya. Artinya adalah manajemen terhadap daya yang bersumber dari manusia. Ekonomi sumber daya manusia (SDM) memiliki arti sebagai ilmu ekonomi yang diterapkan untuk menganalisis pembentukan dan pemanfaatan SDM yang berkaitan dengan pembangunan ekonomi Subri Mulyadi (2003).

Selanjutnya, ekonomi sumberdaya manusia (SDM) merupakan penerapan teori ekonomi pada analisis SDM Aris (1990). Dalam suatu ekonomi, SDM tidak ada teori baru yang dipakai, semua teori dasarnya adalah teori ekonomi mikro dan teori ekonomi makro, hanya penerapannya sajalah yang berbeda.

2.3. Teori Ekonomi SDM

1. Teori Klasik Adam Smith

Adam pada tahun 1729-1790 merupakan tokoh utama aliran klasik. Adam telah mencurahkan perhatiannya pada alokasi SDM dalam pertumbuhan ekonomi. Adam menganggap bahwa manusia merupakan faktor utama yang akan menentukan kemakmuran karena tanah tidak akan berarti kalau tidak ada SDM yang mengolah sehingga bermanfaat bagi kehidupan. Teori ini kondisi *full employment* akan selalu terjadi karena gaji berfungsi sebagai penyeimbang antara penawaran dan permintaan tenaga kerja. Ada beberapa asumsi pada teori klasik, yaitu:

- a. Adanya pasar persaingan sempurna dan setiap industri terintegrasi secara vertikal.
- b. Tidak ada serikat buruh yang efektif.
- c. Terjaminnya mobilitas pekerja antar industri / perusahaan dan daerah.
- d. Tersedianya informasi lengkap dan bebas untuk semua pekerja.

2. Teori Thomas Robert Malthus

Teori malthus pada 1766-1834 merupakan salah satu tokoh aliran klasik. Malthus tidak percaya terhadap kemampuan teknologi dalam perlombaan dengan perkembangan jumlah penduduk. Malthus berpendapat bahwa jumlah penduduk yang tertinggi akan berakibat terhadap penurunan produksi perkapita. Cara untuk menghindarinya adalah penundaan usia perkawinan dan mengurangi jumlah anak. Jika hal tersebut tidak dilakukan persoalan akan diselesaikan secara alami antara lain akan timbul perang, epidemic, kekurangan pangan dan lain sebagainya.

3. Teori Jean Baptiste Say

Pada tahun 1767-1832, aliran klasik memiliki pandangan yang berbeda terkait konsep permintaan dan penawaran. Say berpendapat bahwa nilai produksi selalu sama dengan pendapatan. Artinya setiap adanya peningkatan dalam produksi selalu ada juga peningkatan dalam pendapatan. Hukum ini tantunya akan tercapai apabila usaha peningkatan produktivitas berimbang dengan peningkatan kegiatan produktivitas dari tenaga kerja. Secara umum, peningkatan produktivitas dari tenaga kerja dapat dilakukan dengan adanya peningkatan dari segi sikap, kreatifitas dan etos kerja. Selain itu juga, SDM dituntut untuk menjadi lebih inovatif dan kreatif.

4. Teori John Maynard Keynes

Teori Keynes pada 1936. Perekonomian dengan berlandaskan pada kekuatan mekanisme sebuah pasar, maka akan mudah dalam pencapaian keseimbangan. Jika telah mencapai posisi seimbang, maka otomatis akan tercipta daya beli yang tinggi.

5. Teori Harrod-Domar

Teori ini pada 1946-1948 yang memiliki peran modal fisik amatlah besar. Jumlah masyarakat yang besar juga dianggap

dapat mengurangi hasil pembangunan karena teori ini outputnya dinyatakan dalam perkapita.

6. Teori Robert Merton Solow

Teori ini pada 1957 memiliki pandangan bahwa pertumbuhan ekonomi adalah sebuah rangkaian kegiatan dan sumbernya ada pada manusia. Karena teori ini lebih menekankan pertumbuhan dan output dari hasil kerja dua faktor input utama yaitu tenaga kerja dan modal. Faktor yang mempengaruhi pertumbuhan ekonomi adalah pertumbuhan teknologi, pertumbuhan penduduk dan pertumbuhan modal. Ada beberapa model pertumbuhan ekonomi, yaitu:

- a. Hasilnya adalah output *netto* (yang sudah dikurangi biaya untuk penyusutan modal).
- b. Faktor produksi dari modal yang dibayar dan tenaga kerja harus sesuai dengan produktivitas dari fisik marginal.
- c. Sifat kemajuan teknik netral.
- d. Modal dan tenaga kerja dalam ekonomi SDM dapat disubstitusikan.
- e. Terdapat satu komoditi gabungan yang akan diproduksi.
- f. Fungsi dari produksi bersifat homogen.
- g. Upah dan harga bersifat fleksibel.
- h. Tenaga kerja yang ada dapat dimanfaatkan secara penuh.
- i. Mempekerjakan secara penuh dengan stok modal yang ada.

7. Teori Ester Boserup

Pertumbuhan penduduk dapat dipakai untuk sistem pertanian yang insentif. Dengan sistem pertanian, dapat diterapkan disuatu masyarakat primitif sehingga hasil pertaniannya juga akan semakin meningkat. Masyarakat juga dapat mendorong penggunaan biologi pertanian pada tingkatan yang jauh lebih tinggi. Serta masyarakat didorong untuk menerima sebuah teknologi baru dan inovasi.

8. Teori penduduk optimal

Teori ini pada 1921 dapat menghasilkan produksi perkapita yang tinggi. Jumlah tersebut dinyatakan optimal dalam arti tidak ada perubahan baik dalam jumlah dan mutu sumber daya yang tidak dapat diperbaharui maupun ketersediaan modal fisik. Pengertian produksi tidak hanya mencakup barang saja, seperti mobil dan komputer tetapi juga pendidikan dan kebersihan lingkungan.

9. Teori *Rational Expectation*

Teori ini merupakan perubahan permintaan yang belum bisa dipastikan apakah melalui ekspansi moneter atau fiskal hanya akan meningkatkan output nyata dan employment. Jika masyarakat tidak menduga adanya kenaikan permintaan tersebut, namun masyarakat akan belajar dari pengalaman tentang perubahan yang terjadi akibat perubahan permintaan yang tidak diduga tersebut. Pada akhirnya permintaan kembali seperti semula. Dan output nyata serta employment kembali ke titik keseimbangan semula.

2.4. Ruang Lingkup Ekonomi SDM

Ada beberapa hal yang harus diketahui pada ruang lingkup ekonomi SDM, yaitu:

1. Perencanaan SDM (*Human Resources Planning*). Perencanaan SDM memfokuskan pada penyediaan angkatan kerja dengan pengetahuan dan keterampilan tinggi serta menciptakan kesempatan atau peluang kerja, kemudian membawa arah prediksi perencanaan SDM yang meliputi analisis permintaan dan penawaran tenaga kerja yang akan terjadi pada masa yang akan datang.
2. Ekonomi Ketenagakerjaan (*Labor Economics*). Teori ekonomi ketenagakerjaan sangat sedikit digunakan sehingga menimbulkan ketidakpuasan beberapa pihak terhadap pendekatan ini.

3. Ekonomi Kependudukan (*Population Economics*). Cakupannya adalah ekonomi pembangunan yang berkaitan dengan kependudukan seperti pemanfaatan tenaga kerja dalam pembangunan ekonomi dan dampak pertumbuhan penduduk pada pembangunan ekonomi. Ekonomi kependudukan sering juga dimanfaatkan dan diterapkan *newhomes economics* yang membahas tentang untung dan rugi memiliki anak, untung dan rugi melakukan migrasi, serta interaksi antara jumlah dan mutu penduduk.

Handoko (2009) menyatakan bahwa ada beberapa faktor yang mempengaruhi sumber daya manusia (SDM), yaitu:

1. Faktor Internal. Faktor ini mencakup keseluruhan kehidupan organisasi yang dapat dikendalikan baik oleh pimpinan maupun organisasi yang bersangkutan. Faktor tersebut adalah:
 - a. Misi dan tujuan organisasi. Setiap organisasi memiliki misi dan tujuan. Untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan perencanaan secara tepat. Pelaksanaan kegiatan atau program organisasi dalam rangka mencapai tujuan ini diperlukan kemampuan tenaga / SDM dan ini hanya dapat dicapai dengan pengembangan SDM dalam organisasi tersebut.
 - b. Strategi pencapaian tujuan. Misi dan tujuan suatu organisasi mungkin memiliki persamaan dengan organisasi lain. Tapi, strategi untuk tercapainya misi dan tujuan tersebut berbeda. Jadi, setiap organisasi memiliki strategi tertentu. Maka diperlukan kemampuan SDM agar dapat memperkirakan dan mengantisipasi keadaan diluar yang dapat memiliki dampak terhadap organisasi. Sehingga strategi yang disusun sudah diperhitungkan dampak yang akan terjadi didalam organisasi.
 - c. Jenis teknologi yang digunakan. Sudah tidak asing lagi bahwa masing-masing organisasi telah menggunakan teknologi yang bermacam-macam dari yang paling sederhana hingga yang paling modern dan canggih.

Maka perlu memperhitungkan dalam program pengembangan SDM dalam organisasi tersebut.

2. Faktor Eksternal. Organisasi ini berada dalam lingkungan dan tidak terlepas dari pengaruh lingkungan luar dimana organisasi berada, agar organisasi melaksanakan misi dan tujuannya. Maka ini harus diperhitungkan faktor-faktor eksternal organisasi. Faktor-faktor tersebut yaitu:
 - a. Kebijakan pemerintah. Kebijaksanaan pemerintah baik yang dikeluarkan melalui perundang-uundangan, peraturan pemerintah, surat keputusan Menteri/pejabat pemerintah dan lain sebagainya merupakan arahan yang harus diperhitungkan.
 - a. Sosial budaya. Faktor sosial budaya masyarakat tidak dapat diabaikan oleh organisasi. Karena dapat dipahami karena suatu organisasi apapun yang didirikan untuk kepentingan masyarakat yang memiliki latar belakang sosial budaya dalam suatu organisasi dan faktor tersebut memerlukan perhitungan.
 - b. Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Diluar organisasi ini telah berkembang pesat. Maka organisasi harus mampu memilih teknologi yang tepat untuk orgsnisasinya. Serta harus mampu memastikan kemampuan SDM dapat diadaptasikan dengan kondisi tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Ananta, Aris. 1990. *Ekonomi Sumber Daya Manusia*. Lembaga Demografi, Fakultas Ekonomi dan Pusat Antar Universitas Bidang Ekonomi, UI. Depok.
- Fathoni, Abdurrahmat. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Rineka Cipta. Jajarta.
- Handoko, T. Hani. 2009. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE. Yogyakarta.
- Mulyadi, Subri. 2003. *Ekonomi Sumber Daya Manusia*. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Sutrisno, Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana Jakarta.
- .

BAB 3

MANAJEMEN DATA DAN SISTEM INFORMASI SDM

Oleh Firman Alimuddin, S.E., M.M.

3.1. Pendahuluan

Manajemen data dan sistem informasi SDM (Sumber Daya Manusia) adalah suatu disiplin yang penting dalam dunia bisnis modern. Dalam era digital saat ini, data dan informasi SDM memiliki peran yang krusial dalam pengambilan keputusan yang tepat dan strategi pengelolaan SDM yang efektif. Manajemen data dan sistem informasi SDM mencakup pengumpulan, pengolahan, penyimpanan, dan analisis data yang berkaitan dengan karyawan, penggajian, pelatihan, kesejahteraan, dan berbagai aspek lainnya yang terkait dengan SDM perusahaan. Dalam pendahuluan ini, akan dibahas pentingnya manajemen data dan sistem informasi SDM dalam mendukung keberhasilan dan pertumbuhan perusahaan.

Manajemen data merupakan bagian penting dalam sistem informasi SDM. Dalam lingkungan bisnis yang kompetitif, perusahaan membutuhkan data yang akurat dan terkini mengenai SDM mereka untuk membuat keputusan yang tepat. Manajemen data memastikan bahwa data SDM dikumpulkan dengan sistematis, disimpan dengan aman, dan dapat diakses dengan mudah oleh pihak yang berwenang. Dengan adanya manajemen data yang baik, perusahaan dapat menghasilkan laporan keuangan, analisis kinerja karyawan, perencanaan kebutuhan tenaga kerja, dan keputusan strategis lainnya yang berdasarkan pada data yang akurat dan terpercaya.

Sistem informasi SDM memungkinkan perusahaan untuk mengelola informasi dan proses terkait SDM dengan lebih efisien. Dengan adanya sistem informasi SDM yang terintegrasi, perusahaan dapat mengotomatisasi tugas-tugas administratif seperti penggajian, manajemen absensi, dan pencatatan data karyawan. Selain itu, sistem informasi SDM juga memungkinkan perusahaan untuk melacak perkembangan karir karyawan, mengelola program pelatihan dan pengembangan, serta memantau kesejahteraan karyawan. Dengan mengadopsi sistem informasi SDM yang baik, perusahaan dapat mengurangi biaya, meningkatkan produktivitas, dan memperbaiki pengambilan keputusan terkait SDM.

Meskipun manajemen data dan sistem informasi SDM memberikan banyak manfaat, tetap ada tantangan yang perlu diatasi. Salah satunya adalah masalah keamanan data. Data SDM mengandung informasi yang sensitif dan pribadi, seperti informasi gaji, data pribadi karyawan, dan catatan medis. Oleh karena itu, perusahaan harus memastikan bahwa data tersebut dilindungi dari akses yang tidak sah dan potensi kebocoran informasi. Selain itu, perusahaan juga perlu menghadapi tantangan dalam mengintegrasikan sistem informasi SDM dengan sistem lain yang ada di perusahaan, seperti sistem keuangan dan sistem operasional. Diperlukan upaya yang baik dalam mengelola dan mengatasi kesenjangan data antara sistem-sistem tersebut agar informasi SDM dapat digunakan secara efektif dalam pengambilan keputusan.

Selain itu, tantangan lainnya adalah adopsi dan penggunaan sistem informasi SDM oleh seluruh stakeholder perusahaan. Penggunaan sistem informasi SDM yang optimal membutuhkan adanya pemahaman dan keterampilan dalam menggunakan sistem tersebut. Pelatihan dan sosialisasi yang efektif perlu dilakukan agar semua pengguna dapat memanfaatkan sistem informasi SDM secara maksimal. Selain itu, perubahan budaya organisasi juga bisa menjadi tantangan dalam mengadopsi sistem informasi SDM. Perusahaan perlu mengubah cara berpikir dan bekerja yang terkait dengan

pengelolaan SDM agar dapat mengoptimalkan manfaat dari sistem informasi SDM.

3.2. Sistem dan Teknik Pilihan untuk Manajemen Data

Ruang lingkup manajemen data mencakup sejumlah aspek penting dalam pengelolaan data organisasi. Berikut adalah tiga area utama dalam ruang lingkup manajemen data. Ruang lingkup manajemen data mencakup pengumpulan dan pemrosesan data, penyimpanan dan manajemen data, serta analisis dan penggunaan data. Dengan memperhatikan aspek-aspek ini, organisasi dapat memastikan bahwa data mereka dikumpulkan dengan benar, disimpan dengan aman, dan digunakan secara efektif untuk mendukung pengambilan keputusan yang lebih baik, mengoptimalkan proses bisnis, dan meraih keunggulan kompetitif.

3.2.1. Pengumpulan dan Pemrosesan Data

Pengumpulan dan pemrosesan data adalah bagian penting dari manajemen data. Ruang lingkup ini melibatkan proses pengumpulan data dari berbagai sumber, baik internal maupun eksternal, serta memastikan bahwa data yang dikumpulkan relevan, akurat, dan terpercaya. Selain itu, pemrosesan data melibatkan langkah-langkah untuk membersihkan, mentransformasi, dan mengintegrasikan data sehingga dapat digunakan secara efektif. Pengumpulan dan pemrosesan data yang baik adalah fondasi dalam menghasilkan informasi yang berharga dan berkelanjutan untuk mendukung pengambilan keputusan yang tepat.

Selain pengumpulan dan pemrosesan data, manajemen data juga mencakup aspek lain seperti penyimpanan, pengamanan, dan pengelolaan data sepanjang siklus hidupnya. Penyimpanan data yang efisien dan terstruktur penting untuk memastikan aksesibilitas data yang mudah dan cepat. Pengamanan data melibatkan langkah-langkah untuk melindungi data dari ancaman keamanan seperti kebocoran informasi atau serangan siber. Selain itu, pengelolaan data

melibatkan pemantauan dan pemeliharaan data agar tetap relevan, akurat, dan sesuai dengan peraturan dan kebijakan yang berlaku. Dalam era digital yang semakin maju, manajemen data yang baik menjadi semakin penting bagi organisasi untuk memanfaatkan potensi data sebagai aset berharga dalam pengambilan keputusan strategis dan keunggulan kompetitif.

3.2.2. Penyimpanan dan Manajemen Data

Ruang lingkup penyimpanan dan manajemen data berkaitan dengan cara data disimpan, diorganisir, dan dikelola dalam sistem atau basis data. Ini meliputi pemilihan infrastruktur teknologi yang tepat untuk penyimpanan data, pengaturan kebijakan keamanan, dan pemantauan integritas data. Penyimpanan dan manajemen data yang efektif memastikan bahwa data dapat diakses dengan mudah, terlindungi dari kehilangan atau kerusakan, dan dapat dikelola dengan cara yang efisien. Aspek penting dari ruang lingkup ini termasuk manajemen kapasitas, pemulihan bencana, keamanan data, dan pematuhan regulasi terkait privasi dan keamanan.

Selain itu, ruang lingkup penyimpanan dan manajemen data juga melibatkan aspek manajemen kapasitas. Ini mencakup perencanaan dan pengelolaan ruang penyimpanan yang cukup untuk menampung volume data yang terus berkembang. Hal ini termasuk pemantauan penggunaan kapasitas, skalabilitas sistem, dan strategi arsip yang efisien untuk data yang tidak aktif. Pemulihan bencana juga menjadi bagian penting dalam ruang lingkup penyimpanan dan manajemen data. Organisasi perlu mengembangkan rencana pemulihan bencana yang komprehensif untuk melindungi data mereka dari kerusakan atau kehilangan akibat bencana alam, serangan siber, atau kejadian tak terduga lainnya. Ini mencakup strategi cadangan data, pemulihan yang cepat, dan pengujian berkala untuk memastikan kelangsungan bisnis dalam situasi yang darurat. Keamanan data juga menjadi fokus dalam ruang lingkup ini. Organisasi perlu mengatur kebijakan keamanan yang ketat, termasuk akses yang terbatas, enkripsi data, pengawasan aktivitas pengguna, dan deteksi ancaman potensial.

Perlindungan data yang tepat melindungi informasi sensitif dan mencegah akses yang tidak sah atau penggunaan yang salah.

Terakhir, ruang lingkup ini juga mencakup pematuhan terhadap regulasi terkait privasi dan keamanan data. Organisasi perlu memastikan bahwa mereka mematuhi peraturan yang berlaku, seperti General Data Protection Regulation (GDPR) di Uni Eropa atau California Consumer Privacy Act (CCPA) di Amerika Serikat. Hal ini melibatkan pengelolaan data pribadi dengan benar, memberikan kebijakan privasi yang jelas kepada pengguna, dan melaksanakan langkah-langkah keamanan yang sesuai untuk melindungi privasi dan integritas data. Dalam rangka mengoptimalkan penyimpanan dan manajemen data, organisasi sering mengadopsi sistem atau basis data yang memungkinkan mereka untuk menyimpan, mengelola, dan mengakses data dengan efisien. Contoh sistem atau basis data yang umum digunakan termasuk Oracle Database, MySQL, Microsoft SQL Server, dan MongoDB.

3.2.3. Analisis dan Penggunaan Data

Analisis dan penggunaan data merupakan ruang lingkup yang berfokus pada ekstraksi informasi berharga dari data yang ada. Ini melibatkan penggunaan teknik dan alat analisis untuk mengidentifikasi pola, tren, dan wawasan yang dapat mendukung pengambilan keputusan yang lebih baik. Ruang lingkup ini juga mencakup visualisasi data yang efektif untuk menyajikan informasi secara komprehensif dan mudah dimengerti. Analisis dan penggunaan data yang baik memungkinkan organisasi untuk memanfaatkan keunggulan kompetitif, mengidentifikasi peluang bisnis, dan meningkatkan efisiensi operasional melalui pemahaman yang lebih baik tentang data yang dimiliki.

Selain itu, ruang lingkup analisis dan penggunaan data juga melibatkan pemodelan dan prediksi berdasarkan data yang ada. Organisasi dapat menggunakan teknik seperti analisis regresi, analisis kluster, atau pembelajaran mesin untuk mengembangkan model yang dapat memprediksi perilaku atau

tren masa depan berdasarkan data historis. Pemodelan dan prediksi ini membantu organisasi dalam perencanaan strategis, pengembangan produk, pengelolaan persediaan, dan pengambilan keputusan yang lebih baik berdasarkan informasi yang didapatkan dari data.

Penerapan analisis dan penggunaan data dalam konteks Sistem Informasi Manajemen SDM juga dapat mencakup analisis kinerja karyawan, pengelolaan kinerja organisasi, penggajian dan manajemen kompensasi, peramalan kebutuhan tenaga kerja, dan identifikasi kebutuhan pengembangan karyawan. Dengan menggunakan data yang ada, organisasi dapat mengoptimalkan pengelolaan sumber daya manusia mereka, mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan, serta merencanakan langkah-langkah pengembangan dan perbaikan yang tepat.

Dalam era digital dan teknologi yang terus berkembang, analisis dan penggunaan data menjadi semakin penting bagi organisasi dalam mengambil keputusan yang cerdas dan memenangkan persaingan di pasar yang kompetitif. Teknik analisis seperti big data analytics, data mining, dan business intelligence menjadi semakin relevan dalam membantu organisasi memahami data mereka dengan lebih baik, mengidentifikasi peluang bisnis baru, mengoptimalkan operasi, dan meningkatkan keunggulan kompetitif.

3.3. Pentingnya Data Manajemen

Data manajemen memiliki peran yang sangat penting dalam operasional dan pengambilan keputusan yang efektif dalam suatu organisasi. Berikut adalah tiga alasan mengapa data manajemen sangat penting

3.3.1. Dasar Pengambilan Keputusan Berdasarkan Fakta

Data manajemen yang akurat dan terpercaya menjadi dasar untuk pengambilan keputusan yang berdasarkan fakta. Dalam bisnis, keputusan yang baik harus didasarkan pada informasi yang jelas dan obyektif. Data yang baik

memungkinkan manajer dan pemimpin organisasi untuk mengidentifikasi tren, mengenali peluang, dan mengatasi tantangan dengan lebih efektif. Dengan memiliki akses terhadap data yang berkualitas, organisasi dapat membuat keputusan yang lebih cerdas, mengoptimalkan proses operasional, dan mencapai tujuan yang ditetapkan. (GetX Press, 2020).

3.3.2. Analisis dan Perencanaan yang Lebih Efektif

Data manajemen juga memainkan peran penting dalam analisis dan perencanaan organisasi. Dengan mengumpulkan dan menganalisis data yang relevan, organisasi dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan, peluang dan ancaman, serta pola-pola yang ada dalam operasional mereka. Data yang baik memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi tren pasar, preferensi pelanggan, serta memprediksi perubahan dan kebutuhan di masa depan. Dengan pemahaman yang mendalam tentang data tersebut, organisasi dapat merumuskan strategi yang efektif, mengoptimalkan penggunaan sumber daya, dan merencanakan langkah-langkah yang tepat untuk pertumbuhan dan keberhasilan jangka panjang.

3.3.3. Peningkatan Efisiensi dan Penghematan Biaya

Data manajemen yang baik dapat membantu meningkatkan efisiensi operasional dan menghemat biaya. Dengan memiliki visibilitas yang baik terhadap data, organisasi dapat mengidentifikasi proses yang tidak efisien atau tidak produktif, melakukan perbaikan, dan mengoptimalkan operasional mereka. Data manajemen yang terorganisir dengan baik juga memungkinkan perusahaan untuk melacak dan mengelola inventaris, penggunaan sumber daya, dan biaya secara lebih efektif. Dengan pemahaman yang baik tentang data tersebut, organisasi dapat mengidentifikasi peluang untuk mengurangi biaya, meningkatkan produktivitas, dan mengoptimalkan penggunaan aset yang ada.

Data manajemen memainkan peran penting dalam pengambilan keputusan yang berdasarkan fakta, analisis yang efektif, perencanaan yang baik, serta peningkatan efisiensi dan penghematan biaya. Dengan memiliki akses dan pengelolaan yang baik terhadap data yang akurat, organisasi dapat mengoptimalkan kinerja mereka, merencanakan pertumbuhan yang berkelanjutan, dan meraih keunggulan kompetitif di pasar.

3.4. Sistem dan Teknik Pilihan untuk Manajemen Data

Manajemen data yang efektif melibatkan penggunaan sistem dan teknik yang tepat untuk mengumpulkan, menyimpan, mengelola, dan menganalisis data. Berikut adalah tiga sistem dan teknik pilihan yang sering digunakan dalam manajemen data. Salah satu sistem yang sering digunakan dalam manajemen data adalah Sistem Manajemen Basis Data (Database Management System/DBMS). DBMS adalah perangkat lunak yang dirancang khusus untuk mengelola data dalam basis data. DBMS menyediakan cara efisien untuk menyimpan, mengakses, dan memanipulasi data, serta melindungi data dari kerusakan atau akses yang tidak sah. Contoh DBMS yang populer termasuk Oracle Database, Microsoft SQL Server, dan MySQL.

Selain DBMS, teknik lain yang digunakan dalam manajemen data adalah Data Warehousing. Data Warehousing melibatkan pengumpulan data dari berbagai sumber yang berbeda dan menyimpannya dalam satu lokasi pusat yang disebut data warehouse. Data warehouse memungkinkan organisasi untuk melakukan analisis lintas domain, menggabungkan data dari berbagai sistem, dan mendapatkan wawasan yang lebih luas dan komprehensif tentang bisnis mereka. Teknik ini umumnya digunakan untuk keperluan pelaporan dan analisis tingkat eksekutif. Selain itu, teknik lain yang penting dalam manajemen data adalah ETL (Extract, Transform, Load). ETL merupakan proses ekstraksi data dari berbagai sumber, transformasi data ke dalam format yang sesuai, dan memuat data ke dalam sistem atau basis data yang

dituju. Teknik ETL digunakan untuk menyatukan data dari berbagai sistem atau sumber yang berbeda menjadi satu kesatuan yang konsisten dan terstruktur. ETL juga memungkinkan pemrosesan data seperti pembersihan data, penggabungan data, dan pengubahan format data agar sesuai dengan kebutuhan analisis dan pengambilan keputusan. Dalam mengimplementasikan sistem dan teknik tersebut, penting untuk memilih solusi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, mempertimbangkan faktor seperti skala operasional, keamanan data, ketersediaan, dan ketersediaan sumber daya manusia yang terampil dalam mengelola dan menggunakan sistem tersebut.

3.4.1. Sistem Basis Data Relasional

Sistem basis data relasional adalah salah satu sistem pilihan yang paling umum digunakan dalam manajemen data. Sistem ini didasarkan pada model relasional, di mana data disimpan dalam bentuk tabel yang terhubung melalui kunci relasional. Dalam sistem basis data relasional, data dapat diorganisir dengan struktur yang jelas dan hubungan yang terdefinisi dengan baik. Hal ini memungkinkan pengguna untuk melakukan manipulasi data dengan mudah menggunakan bahasa kueri seperti SQL (Structured Query Language). Sistem basis data relasional juga menyediakan fitur keamanan, integritas data, dan fleksibilitas untuk mengakses dan mengelola data.

3.4.2. Sistem Basis Data Terdistribusi

Sistem basis data terdistribusi memungkinkan penyimpanan dan pengolahan data secara terdistribusi di beberapa lokasi fisik atau node dalam jaringan komputer. Dalam sistem ini, data dipecah menjadi beberapa bagian dan didistribusikan ke beberapa server atau node yang berbeda secara geografis. Sistem ini memberikan keuntungan seperti ketersediaan data yang tinggi, toleransi kesalahan, dan skalabilitas. Dengan menggunakan sistem basis data terdistribusi, organisasi dapat mengelola volume data yang besar dengan efisien dan mengurangi beban pada satu titik

pusat. Sistem ini juga memungkinkan kolaborasi antara tim yang berlokasi di tempat yang berbeda dan pemrosesan data secara paralel.

3.4.3. Teknik Big Data dan Analitik

Teknik Big Data dan analitik menjadi semakin penting dalam manajemen data modern. Big Data merujuk pada volume, kecepatan, dan keragaman data yang besar dan kompleks yang diperoleh dari berbagai sumber seperti sensor, perangkat mobile, media sosial, dan lainnya. Teknik Big Data memungkinkan organisasi untuk mengumpulkan, menyimpan, mengintegrasikan, dan menganalisis data tersebut untuk mendapatkan wawasan yang berharga. Analitik data digunakan untuk mengidentifikasi pola, tren, dan hubungan yang tersembunyi dalam data. Dengan menerapkan teknik Big Data dan analitik, organisasi dapat membuat keputusan yang lebih cerdas, melakukan prediksi yang akurat, mengoptimalkan proses bisnis, dan meningkatkan efisiensi operasional.

Sistem basis data relasional, sistem basis data terdistribusi, dan teknik Big Data dan analitik adalah beberapa sistem dan teknik pilihan yang digunakan dalam manajemen data. Dengan memilih dan menerapkan sistem dan teknik yang tepat, organisasi dapat mengelola data dengan efektif, mendapatkan wawasan berharga, dan membuat keputusan yang didasarkan pada informasi yang akurat.

3.5. Manajemen Data dan Sistem Informasi SDM

Manajemen data dan sistem informasi manajemen SDM memiliki sejumlah keuntungan yang signifikan bagi perusahaan. Berikut adalah tiga keuntungan utama dari penerapan manajemen data dan sistem informasi manajemen SDM :

1. Pengambilan Keputusan yang Lebih Baik

Manajemen data yang baik dan sistem informasi manajemen SDM yang efektif memberikan data dan informasi yang akurat, terkini, dan relevan bagi manajer dan pemimpin organisasi. Dengan memiliki akses terhadap data yang lengkap dan terpercaya, pengambilan keputusan dapat

dilakukan dengan lebih baik dan lebih cepat. Data manajemen yang terorganisir dengan baik memungkinkan manajer untuk mengidentifikasi tren, melacak kinerja individu atau tim, dan memprediksi kebutuhan dan perubahan di masa depan. Keputusan yang didukung oleh data yang kuat membantu mengurangi risiko, meningkatkan efisiensi, dan meningkatkan kualitas keputusan yang diambil dalam pengelolaan SDM

2. Peningkatan Efisiensi dan Produktivitas

Manajemen data dan sistem informasi manajemen SDM membantu meningkatkan efisiensi dan produktivitas dalam pengelolaan SDM. Dengan sistem informasi SDM yang terintegrasi, perusahaan dapat mengotomatisasi proses yang berulang, seperti penggajian, manajemen absensi, evaluasi kinerja, dan pengembangan karyawan. Ini mengurangi beban administratif manual dan memungkinkan sumber daya manusia untuk fokus pada tugas-tugas yang lebih strategis. Selain itu, data yang tersedia dalam sistem informasi SDM memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih tepat dalam hal rekrutmen, pelatihan, pengembangan karir, dan perencanaan kebutuhan tenaga kerja. Dengan pengelolaan SDM yang lebih efisien, perusahaan dapat meningkatkan produktivitas karyawan, mengoptimalkan penggunaan sumber daya, dan mengurangi biaya operasional.

3. Perbaiki Proses Pengambilan Keputusan Strategis

Manajemen data dan sistem informasi manajemen SDM juga mendukung proses pengambilan keputusan strategis yang lebih baik. Dengan memiliki data SDM yang terintegrasi dan terpusat, manajer dapat melakukan analisis yang lebih komprehensif tentang kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman terkait SDM. Informasi yang tepat waktu dan akurat memungkinkan pemimpin organisasi untuk mengidentifikasi tren industri, mengantisipasi perubahan pasar, dan merumuskan strategi SDM yang berkelanjutan. Selain itu, sistem informasi SDM dapat memberikan laporan dan analisis yang mendalam tentang kecenderungan kinerja karyawan, identifikasi bakat yang potensial, serta evaluasi

efektivitas program pengembangan karyawan. Dengan informasi ini, perusahaan dapat membuat keputusan strategis yang lebih cerdas dan berfokus pada pengelolaan SDM yang berkelanjutan dan efektif.

Manajemen data dan sistem informasi manajemen SDM memberikan sejumlah keuntungan yang signifikan bagi perusahaan. Keuntungan-keuntungan tersebut meliputi pengambilan keputusan yang lebih baik, peningkatan efisiensi dan produktivitas, perbaikan proses pengambilan keputusan strategis, peningkatan retensi dan kepuasan karyawan, serta keamanan dan kepatuhan terhadap regulasi. Dengan menerapkan manajemen data yang baik dan sistem informasi SDM yang efektif, perusahaan dapat mengoptimalkan pengelolaan SDM, mencapai keunggulan kompetitif, dan mencapai tujuan bisnis yang lebih baik.

3.6. Tantangan Manajemen Data dan Sistem Informasi SDM

Meskipun manajemen data dan sistem informasi manajemen SDM memiliki banyak keuntungan, ada sejumlah tantangan yang dapat dihadapi dalam penerapannya. Berikut adalah tiga tantangan utama dalam manajemen data dan sistem informasi manajemen SDM :

1. Kualitas Data

Tantangan pertama adalah memastikan kualitas data yang baik. Kualitas data yang buruk dapat menghasilkan informasi yang tidak akurat, tidak lengkap, atau tidak dapat diandalkan. Tantangan ini muncul karena data sering kali berasal dari berbagai sumber yang berbeda, memiliki format yang tidak konsisten, dan mungkin mengandung kesalahan atau duplikasi. Penting untuk memastikan bahwa data yang dikumpulkan dan disimpan dalam sistem informasi SDM terverifikasi, diperbarui secara teratur, dan terstandarisasi. Perusahaan perlu mengadopsi prosedur pengawasan dan

pemeliharaan data yang ketat serta menggunakan alat validasi data untuk mengatasi tantangan ini.

2. Kebutuhan Integrasi dan Interkoneksi

Tantangan berikutnya adalah integrasi dan interkoneksi data yang efektif. Perusahaan sering memiliki berbagai sistem dan sumber data yang terpisah, seperti sistem penggajian, sistem manajemen kinerja, dan sistem manajemen pelatihan. Mengintegrasikan data dari berbagai sumber ini menjadi satu entitas yang terpadu dapat menjadi tantangan, terutama jika sistem tersebut menggunakan format data yang berbeda atau tidak kompatibel. Interkoneksi data yang buruk dapat menghambat visibilitas dan aksesibilitas data yang komprehensif, dan mempersulit analisis dan pengambilan keputusan yang akurat. Penting untuk mengadopsi strategi integrasi data yang baik dan menggunakan alat dan teknologi yang tepat untuk memfasilitasi interkoneksi data yang efektif.

3. Keamanan dan Privasi Data

Tantangan lain dalam manajemen data dan sistem informasi manajemen SDM adalah keamanan dan privasi data. Data SDM sering kali berisi informasi sensitif tentang karyawan, seperti informasi pribadi, keuangan, dan kinerja. Tantangan ini semakin kompleks dengan adanya ancaman keamanan siber yang terus berkembang. Perusahaan harus menjaga keamanan data dengan menerapkan langkah-langkah keamanan yang kuat, seperti enkripsi data, pengaturan akses yang tepat, dan kebijakan keamanan yang ketat. Selain itu, dengan adanya regulasi privasi yang ketat, seperti GDPR, perusahaan harus memastikan kepatuhan terhadap aturan tersebut untuk melindungi data pribadi karyawan dan menghindari sanksi hukum yang mungkin timbul.

Dalam kesimpulan, manajemen data dan sistem informasi manajemen SDM menghadapi sejumlah tantangan, termasuk kualitas data yang buruk, integrasi dan interkoneksi data yang kompleks, serta keamanan dan privasi data yang penting. Untuk mengatasi tantangan ini, perusahaan harus memprioritaskan pemeliharaan kualitas data, mengadopsi strategi integrasi data

yang efektif, dan mengimplementasikan langkah-langkah keamanan yang kuat. Beberapa solusi untuk mengatasi tantangan ini termasuk menggunakan alat dan teknologi yang canggih untuk validasi data, penggunaan platform atau sistem terpadu yang memungkinkan integrasi data yang mudah, dan penerapan kebijakan dan prosedur keamanan yang ketat. Penting bagi perusahaan untuk melibatkan tim yang terampil dan berpengalaman dalam manajemen data dan sistem informasi manajemen SDM. Tim ini dapat bertanggung jawab dalam mengelola dan memantau kualitas data, merancang dan mengimplementasikan solusi integrasi data, serta menjaga keamanan dan privasi data. Dengan adanya tim yang berkualitas, perusahaan dapat menghadapi tantangan dalam manajemen data dan sistem informasi manajemen SDM dengan lebih efektif.

Selain tantangan teknis, perubahan budaya dan penerimaan terhadap manajemen data dan sistem informasi manajemen SDM juga dapat menjadi tantangan. Perusahaan perlu mengedukasi dan melibatkan para pengguna akhir, seperti manajer dan karyawan, dalam pentingnya manajemen data yang baik dan kegunaan sistem informasi SDM. Dengan membangun kesadaran dan pemahaman yang kuat tentang manfaat dan nilai dari manajemen data dan sistem informasi manajemen SDM, perusahaan dapat mengatasi tantangan budaya dan memperoleh dukungan yang lebih luas dalam penerapan dan penggunaan sistem tersebut.

Secara keseluruhan, dengan mengenali dan mengatasi tantangan dalam manajemen data dan sistem informasi manajemen SDM, perusahaan dapat memaksimalkan manfaatnya dan mengoptimalkan pengelolaan SDM. Melalui investasi dalam teknologi yang tepat, pemeliharaan kualitas data yang baik, keamanan yang kuat, dan perubahan budaya yang diperlukan, perusahaan dapat mencapai efisiensi operasional, pengambilan keputusan yang lebih baik, dan keunggulan kompetitif dalam pengelolaan SDM.

3.7. Penerapan Manajemen Data dan Sistem Informasi SDM

Penerapan manajemen data dan sistem informasi manajemen SDM pada organisasi melibatkan penggunaan teknologi dan praktik yang dirancang untuk mengoptimalkan pengelolaan data SDM dan proses terkait. Dengan menerapkan pendekatan yang terstruktur dan menggunakan sistem informasi yang tepat, organisasi dapat mengatasi tantangan dalam pengelolaan SDM, meningkatkan efisiensi operasional, dan mengambil keputusan yang lebih baik.

Berikut adalah contoh penerapan manajemen data dan sistem informasi manajemen SDM pada organisasi:

- 1. Sistem Informasi Manajemen Sumber Daya Manusia (SIM SDM)**

Organisasi dapat menggunakan sistem informasi manajemen sumber daya manusia (SIM SDM) untuk mengintegrasikan dan mengelola data SDM mereka. SIM SDM adalah platform yang dirancang khusus untuk mengotomatisasi proses SDM, seperti rekrutmen, pelatihan, penggajian, manajemen kinerja, dan pengembangan karir. Dengan SIM SDM, organisasi dapat mengumpulkan dan menyimpan data karyawan secara terpusat, mengelola informasi pribadi dan profesional, serta melacak sejarah pekerjaan dan prestasi karyawan. Sistem ini juga memungkinkan manajer untuk melihat laporan kinerja, menganalisis tren, dan membuat keputusan strategis yang didukung oleh data yang akurat dan terkini.

- 2. Analisis Data SDM**

Organisasi dapat menerapkan analisis data SDM untuk mendapatkan wawasan yang lebih mendalam tentang karyawan dan proses SDM. Dengan menggunakan teknik analisis data seperti data mining, analisis prediktif, dan visualisasi data, organisasi dapat mengidentifikasi pola, tren, dan korelasi dalam data SDM mereka. Misalnya, dengan menganalisis data kinerja karyawan, organisasi dapat mengidentifikasi faktor-faktor yang berkontribusi terhadap keberhasilan atau ketidakberhasilan karyawan dalam

mencapai target. Hal ini memungkinkan organisasi untuk mengembangkan strategi pengembangan karyawan yang lebih efektif dan merencanakan langkah-langkah peningkatan kinerja yang lebih terarah.

3. Penggunaan Kios Mandiri atau Aplikasi Self-Service

Organisasi dapat memanfaatkan kios mandiri atau aplikasi self-service untuk memberikan akses langsung kepada karyawan untuk mengelola informasi pribadi mereka, seperti pengajuan cuti, perubahan data pribadi, dan mengakses informasi terkait keuangan atau manajemen kinerja. Dengan adanya kios mandiri atau aplikasi self-service, karyawan dapat dengan mudah mengakses dan mengupdate data mereka sendiri, mengurangi beban administratif dan memungkinkan departemen SDM untuk fokus pada tugas-tugas yang lebih strategis. Contohnya adalah organisasi yang menyediakan aplikasi mobile untuk karyawan agar dapat mengajukan cuti, melihat jadwal kerja, atau mengakses informasi tentang kebijakan internal perusahaan.

Dalam semua contoh di atas, penerapan manajemen data dan sistem informasi SDM pada organisasi membawa beberapa manfaat. Pertama, penggunaan sistem informasi yang terintegrasi memungkinkan organisasi untuk menghemat waktu dan sumber daya dengan mengotomatisasi proses-proses SDM yang biasanya memakan waktu, seperti penggajian, manajemen absensi, dan pelaporan kinerja. Hal ini memungkinkan departemen SDM untuk fokus pada tugas yang lebih strategis, seperti pengembangan karyawan dan perencanaan kebutuhan tenaga kerja.

Kedua, dengan memiliki akses ke data SDM yang terpusat dan terstruktur, organisasi dapat mengambil keputusan yang lebih baik dan berdasarkan fakta. Analisis data SDM memberikan wawasan yang mendalam tentang karyawan, memungkinkan manajemen untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, dan potensi pengembangan karyawan secara individu maupun secara keseluruhan. Keputusan yang didasarkan pada data dapat membantu meningkatkan

efektivitas dan efisiensi organisasi serta memastikan penerapan kebijakan SDM yang adil dan konsisten.

Terakhir, penerapan manajemen data dan sistem informasi SDM juga berkontribusi pada peningkatan kepuasan karyawan. Dengan adanya akses self-service dan ketersediaan informasi yang transparan, karyawan merasa lebih terlibat dan memiliki kontrol lebih terhadap data mereka sendiri. Mereka dapat mengakses informasi penting, mengajukan permintaan atau perubahan, dan memperoleh umpan balik dengan lebih cepat. Hal ini meningkatkan kepuasan karyawan, memperkuat hubungan antara karyawan dan departemen SDM, serta memberikan pengalaman pengelolaan SDM yang lebih modern dan efisien. Secara keseluruhan, penerapan manajemen data dan sistem informasi SDM pada organisasi memberikan manfaat yang signifikan, termasuk efisiensi operasional, pengambilan keputusan yang lebih baik, dan kepuasan karyawan yang meningkat. Dengan menggunakan teknologi dan praktik yang tepat, organisasi dapat meningkatkan pengelolaan SDM, meningkatkan produktivitas, dan mencapai tujuan bisnis yang lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Inmon, W.R. (2019). Manajemen Data. Penerbit: Gramedia Pustaka Utama.
- Noe, R. (2018). Sistem Informasi Manajemen SDM. Penerbit: Salemba Empat.
- Laudon, K.C., & Laudon, J.P. (2016). Sistem Informasi Manajemen: Mengelola Strategi, Sistem, dan Teknologi Informasi. Penerbit: Penerbit Andi.
- McLeod, R., & Schell, G. (2017). Sistem Informasi Manajemen. Penerbit: Penerbit Erlangga.
- Batini, C., Cappiello, C., Francalanci, C., & Maurino, A. (2016). Methodologies for Data Quality Assessment and Improvement. ACM Computing Surveys (CSUR), 48(1), 8.
- Wand, Y., & Wang, R.Y. (1996). Anchoring Data Quality Dimensions in Ontological Foundations. Communications of the ACM, 39(11), 86-95.
- Li, Y., & Liu, C. (2017). A Review of Big Data Management and Analytics. Big Data Research, 2(1), 1-12.

BAB 4

ASPEK HUKUM DALAM PENGELOLAAN SDM

Oleh Rangga Munggaran.,S.E.,M.M.

4.1. Pendahuluan

UU Cipta Kerja yang disetujui oleh DPR dalam sidang paripurna pada tanggal 5 Oktober 2020 mendapatkan penolakan dari berbagai elemen masyarakat sehingga pada awal tahun 2023, pemerintah menerbitkan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang atau Perpu No 2 Tahun 2022 atau dikenal dengan Perpu Cipta Kerja untuk menggantikan UU Cipta Kerja No 11 Tahun 2020 yang telah berlaku dua tahun. Undang-undang cipta kerja ini sebagai upaya pemerintah memperbaiki dan menyelamatkan UU Cipta Kerja yang disebut “cacat secara formil” dan “inkonstitusional bersyarat” oleh Mahkamah Konstitusi (MK) dalam putusan atas permohonan judicial review terhadap Omnibus Law tersebut.

Dalam Putusan MK No 91/PUU-XIII/2020 menyatakan UU Cipta Kerja bertentangan dengan UUD 1945 dan tidak mempunyai kekuatan hukum mengikat bersyarat. Jika tidak dilakukan perbaikan dalam 2 tahun sejak putusan dibacakan, maka UU tersebut menjadi inkonstitusional permanen. Dengan diterbitkannya Undang-undang cipta kerja ini maka acuan hukum ketenagakerjaan otomatis mengacu pada undang-undang tersebut, maka dalam pembahasan pada BAB ini akan sepiantas dibahas mengenai Undang-undang tersebut.

4.2. Seputar Undang-Undang Cipta Kerja

Struktur Undang-Undang Cipta Kerja terdiri dari 15 Bab dan 186 Pasal, yang terdiri dari: Bab I tentang Ketentuan Umum (Pasal 1); Bab II tentang Asas, Tujuan, dan Ruang Lingkup (Pasal 2 - Pasal 5); Bab III tentang Peningkatan Ekosistem Investasi dan Kegiatan Berusaha (pasal 6 - Pasal 79); Bab IV tentang Ketenagakerjaan (Pasal 80 - Pasal 84); Bab V tentang Kemudahan, Perlindungan, Pemberdayaan Koperasi dan UMKM (Pasal 85 - Pasal 104); Bab VI tentang Kemudahan Berusaha (Pasal 105 - Pasal 118); Bab VII tentang Dukungan Riset dan Inovasi (Pasal 119 - Pasal 121); Bab VIII tentang Pengadaan Lahan (Pasal 122 - Pasal 147); Bab IX tentang Kawasan Ekonomi (Pasal 148 - Pasal 153); Bab X tentang Investasi Pemerintah Pusat dan Kemudahan Proyek Strategis Nasional (Pasal 154 - Pasal 173); Bab XI tentang Pelaksanaan Administrasi Pemerintah Untuk Mendukung Cipta Kerja (Pasal 174 - Pasal 176); Bab XII tentang Pengawasan dan Pembinaan (Pasal 177 - Pasal 179); Bab XIII tentang Ketentuan Lain-lain (Pasal 180 - Pasal 183); Bab XIV tentang Ketentuan Peralihan (Pasal 184); Bab XV tentang Ketentuan Penutup (Pasal 185 - Pasal 186).

4.2.1. Klaster Ketenagakerjaan Undang-undang Cipta Kerja

Klaster Ketenagakerjaan membahas 7 topik sbb:

1. Perjanjian Kerja Waktu Tertentu (PKWT).
Pemberian jaminan kompensasi setelah PKWT berakhir. PKWT dibuat untuk pekerjaan tertentu yang selesai dalam waktu tertentu dan tidak dapat diadakan untuk pekerjaan yang bersifat tetap.
2. Alih Daya/Outsourcing
Tetap diatur dalam UU sesuai Putusan MK namun lingkup pekerjaan yang dapat dialih dayakan tidak dibatasi. 84 Hukum Ketenagakerjaan
3. Upah Minimum (UM)
 - a. UM ditetapkan di tingkat Provinsi (UMP) namun UM Kab/Kota dapat ditetapkan dengan syarat tertentu

- (pertumbuhan ekonomi dan inflasi kab/kota diatas provinsi dalam jangka waktu tertentu).
- b. UM Sektor al dihapuskan, namun bila UM Sektor al yang telah ada lebih tinggi dari UM Kab/Kota maka tidak boleh diturunkan.
- c. Kenaikan UM mempertimbangkan pertumbuhan ekonomi, inflasi dan koefisien produktivitas
- 4. Rencana Penggunaan Tenaga Kerja Asing (RPTKA). Kemudahan RPTKA hanya untuk TKA Ahli.
- 5. Pesangon
Besaran pesangon 25 kali gaji, di mana 19 kali ditanggung pemberi kerja dan 6 kali ditanggung Pemerintah melalui Program Jaminan Kehilangan Pekerjaan (JKP).
- 6. JKP
 - a. Tidak mengurangi manfaat JKK, JKm, JHT, dan JP serta tidak menambah beban iuran dari pekerja atau pengusaha
 - b. Pembiayaan JKP bersumber dari pengelolaan dana BPJS Ketenakerjaan dan dapat dari APBN
- 7. Waktu Kerja
 - a. Penambahan pengaturan waktu kerja yang lebih fleksibel untuk pekerjaan paruh waktu, ekonomi digital (paling lama 8 jam/hari dan 40 jam/minggu)
 - b. Waktu kerja untuk pekerjaan khusus dapat melebihi 8 jam/hari (migas, pertambangan, perkebunan, pertanian dan perikanan).

Didalam pembahasan mengenai ketentuan dalam Undang-Undang Cipta Kerja tidak dibahas 7 (tujuh) Topik dalam claster ketenagakerjaan tetapi hanya dibahas mengenai Hubungan Kerja, Perlindungan dan Keselamatan Kerja saja.

4.2.2. Hubungan Kerja

Hubungan kerja adalah suatu hubungan hukum yang dilakukan oleh minimal dua subjek hukum mengenai suatu pekerjaan. Subjek hukum yang melakukan hubungan kerja adalah pengusaha/pemberi kerja dengan pekerja/buruh.

Hubungan kerja merupakan inti dari hubungan industrial. Didalam ketentuan Pasal 1 angka 14 Undang-Undang No. 13 Tahun 2003, hubungan kerja adalah hubungan antara pengusaha dengan pekerja/buruh berdasarkan perjanjian kerja, yang mempunyai unsur pekerjaan, upah, dan perintah

Adapun unsur yang terlibat dalam hubungan kerja adalah :

- a. Buruh (pekerja), mantan buruh (pekerja), Serikat Buruh/Pekerja)
- b. Majikan (pengusaha), Organisasi Pengusaha
- c. Negara/Pengusaha (pemerintah)

Syarat-syarat perjanjian kerja pada dasarnya dibedakan menjadi dua, yaitu syarat materiil dan syarat formil. Syarat materiil diatur dalam Pasal 52 Undang-Undang No. 13 Tahun 2003, sedangkan syarat formil diatur dalam Pasal 54 Undang-Undang No. 13 Tahun 2003.

Syarat materiil dari perjanjian kerja berdasarkan ketentuan Pasal 52 Undang-Undang No. 13 Tahun 2003, dibuat atas dasar:

- a. Kesepakatan kedua belah pihak
- b. Kemampuan atau kecakapan melakukan perbuatan hukum
- c. Adanya pekerjaan yang diperjanjikan
- d. Pekerjaan yang diperjanjikan tidak bertentangan dengan ketertiban umum, kesusilaan, dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Sementara syarat formil sekurang-kurangnya memuat :

- a. Nama, alamat perusahaan, dan jenis usaha
- b. Nama, jenis kelamin, umur dan alamat pekerja/buruh
- c. Jabatan/ jenis pekerjaan
- d. Tempat pekerjaan
- e. Besarnya upah dan cara pembayarannya
- f. Syarat-syarat kerja yang memuat hak dan kewajiban pengusaha dan pekerja/buruh
- g. Mulai dan jangka waktu berlakunya perjanjian kerja

- h. Tempat dan tanggal perjanjian dibuat
- i. Tanda tangan para pihak dalam perjanjian kerja

1. **Perjanjian Kerja Waktu Tertentu (PKWT)** adalah perjanjian kerja antara pekerja/buruh dengan pengusaha untuk mengadakan hubungan kerja dalam waktu tertentu atau untuk pekerjaan tertentu. PKWT didasarkan atas jangka waktu atau selesainya suatu pekerjaan tertentu berdasarkan perjanjian kerja. Ketentuan dalam Perjanjian Kerja Waktu Tertentu (PKWT) diantaranya diatur dalam Pasal 5 ayat (1) PP 35/2021, yaitu:
 - a. Pekerjaan yang diperkirakan penyelesaiannya dalam waktu yang tidak terlalu lama,
 - b. Pekerjaan yang bersifat musiman, atau
 - c. pekerjaan yang berhubungan dengan produk baru, kegiatan baru, atau produk tambahan yang masih dalam percobaan atau penjajakan. Kemudian dalam Pasal 5 ayat (2) PP 35/2021 mengatur PKWT berdasarkan selesainya suatu pekerjaan tertentu, yaitu:
 - 1) Pekerjaan yang sekali selesai, atau;
 - 2) Pekerjaan yang sementara sifatnya.Adapun dalam Pasal 5 ayat (3) dan Pasal 10 ayat (1) PP 35/2021 menyebut PKWT yang dapat dilaksanakan terhadap pekerjaan tertentu lainnya yang jenis dan sifat atau kegiatannya bersifat tidak tetap berupa pekerjaan tertentu yang berubah-ubah dalam hal waktu dan volume pekerjaan serta pembayaran upah Pekerja/buruh berdasarkan kehadiran, seperti perjanjian kerja harian.
2. **Perjanjian Kerja Waktu Tidak Tertentu (PKWTT)** adalah perjanjian kerja antara pekerja dengan pengusaha untuk mengadakan hubungan Kerja yang bersifat tetap, tidak ada batasan waktu. Hubungan kerja yang bersifat tetap ini, tidak ada batasan waktu (bisa sampai usia pensiun atau bila pekerja meninggal dunia). Perjanjian kerja untuk pekerja PKWTT bisa tertulis atau lisan (pasal 2 ayat (2) PP 35/2021) selain itu hanya jenis perjanjian ini yang dapat mensyaratkan adanya masa percobaan (pasal 58 ayat (1) UU Ketenagakerjaan No. 13 tahun 2003 dan pasal 12 ayat (1) PP 35/2021).

Perjanjian kerja bisa berakhir bila terjadi beberapa kejadian diantaranya :

- a. Pekerja meninggal dunia.
- b. Berakhirnya jangka waktu perjanjian kerja.
- c. Ada putusan pengadilan atau putusan dari lembaga PPHI yang berkekuatan hukum tetap.
- d. Ada keadaan/kejadian tertentu yang dicantumkan di dalam perjanjian kerja, peraturan perusahaan atau perjanjian kerja bersama yang dapat menyebabkan hubungan kerja berakhir

3. Perjanjian Pembedaan Pekerjaan (outsourcing) adalah perjanjian yang dibuat secara tertulis mengenai penyerahan sebagai pekerjaan kepada perusahaan lain. Berdasarkan Perpu Cipta Kerja terbaru, ketentuan Pasal 64 UU Ketenagakerjaan diubah, yaitu menjadi:

- a. Perusahaan dapat menyerahkan sebagian pelaksanaan pekerjaan kepada perusahaan lainnya melalui perjanjian alih daya yang dibuat secara tertulis.
- b. Pemerintah menetapkan sebagian pelaksanaan pekerjaan sebagaimana dimaksud pada ayat (1).
- c. Ketentuan lebih lanjut mengenai penetapan sebagian pelaksanaan pekerjaan sebagaimana dimaksud pada ayat (2) diatur dalam Peraturan Pemerintah.

4.2.3. Perlindungan Dan Keselamatan Kerja

Untuk melindungi pekerja dari penyalahgunaan dan perlakuan lain yang tidak wajar maka diperlukan peraturan yang memberikan perhatian khusus terhadap pekerja. Didalam undang-undang ketenagakerjaan diatur mengenai perlindungan terhadap pekerja meliputi :

- a. Pekerjaan anak.

- b. Pekerjaan perempuan pada (malam hari).
- c. Waktu kerja.
- d. Waktu istirahat.
- e. Hak khusus wanita

1. **Pekerja Anak**

Definisi anak menurut Pasal 1 angka 26 Undang-Undang Ketengakerjaan No. 13 Tahun 2003 adalah “Setiap orang yang berumur di bawah 18 tahun”. Namun didalam Pasal 68 Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 disebutkan Perusahaan dilarang untuk mempekerjakan anak-anak, kecuali kalau mereka sudah berusia 13 sampai 15 tahun untuk mengerjakan pekerjaan-pekerjaan ringan, dan perusahaan harus memenuhi syarat-syarat berikut ini :

- a. Memperoleh ijin tertulis dari orang tua atau wali;
- b. Membuat perjanjian kerja antara perusahaan dan orangtua atau wali;
- c. Waktu kerja maksimum 3 (tiga) jam;
- d. Pekerjaan dilakukan pada siang hari dan tidak mengganggu waktu sekolah;
- e. Memberlakukan keselamatan dan kesehatan kerja;
- f. Adanya hubungan kerja yang jelas;
- g. Memberikan upah sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Dalam hal seorang anak bekerja pada tempat yang sama dengan orang dewasa, maka tempat kerja untuk anak harus dipisah (Pasal 72). Siapapun dilarang mempekerjakan anak pada pekerjaan-pekerjaan yang terburuk, seperti:

- a. Segala pekerjaan dalam bentuk perbudakan atau sejenisnya;
- b. Segala pekerjaan yang melibatkan pornografi;
- c. Semua pekerjaan yang berkaitan dengan narkoba, dan lain-lain yang sejenisnya;
- d. Semua pekerjaan yang membahayakan kesehatan, keselamatan, dan/atau moral anak (Pasal 74).

2. Pekerja Perempuan,

Definisi tentang perempuan yang bekerja pada malam hari tidak diatur pada Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 namun pada Pasal 76 ayat (1) menjelaskan bahwa pekerja perempuan yang berumur kurang dari 18 tahun dilarang di pekerjaan antara pukul 23.00 sampai dengan pukul 07.00 pagi. Pasal 76 mengatur bahwa perempuan berusia dibawah 18 tahun tidak diijinkan untuk bekerja antara jam 23.00 – 07.00. Larangan juga berlaku bagi perempuan hamil karena potensi risiko kesehatan.

Perusahaan yang mempekerjakan pekerja perempuan pada jam antara 23.00 – 07.00 harus:

- a. Memberikan makanan dan minuman bergizi;
- b. Menjaga kesusilaan dan keamanan di tempat kerja;
- c. Menyediakan angkutan antar jemput.

3. Waktu Kerja,

Menurut ketentuan Pasal 77 ayat (1), setiap pengusaha wajib melaksanakan ketentuan waktu kerja sesuai bunyi Pasal 77 ayat (2). Waktu kerja diatur sebagai berikut :

- a. 7 jam/hari dan 40 jam/minggu untuk 6 hari kerja dalam 1 minggu.
- b. 8 jam/hari dan 40 jam/minggu untuk 5 hari kerja dalam 1 minggu. Pekerjaan lembur hanya dapat dilaksanakan dengan syarat bahwa pekerja/buruh bersangkutan telah menyetujuinya, dan pekerjaan lembur adalah maksimum 3 (tiga) jam dalam satu hari dan 14 (empat belas) jam dalam satu minggu.

4. Waktu Istirahat,

Menurut bunyi Pasal 79 ayat (1), pengusaha wajib memberi waktu istirahat dan cuti kepada pekerja. Waktu istirahat dan cuti tersebut menurut bunyi Pasal 79 ayat (2) diatur sebagai berikut:

- a. Istirahat antara jam kerja, sekurang-kurangnya setengah jam setelah bekerja selama 4 jam terus menerus.
- b. Istirahat mingguan, 1 hari untuk 6 hari kerja dalam 1 minggu, 2 hari untuk 5 hari kerja dalam seminggu
- c. Cuti tahunan, 12 hari kerja setelah bekerja selama 12 bulan secara terus menerus.
- d. Istirahat panjang sekurang-kurangnya 2 bulan dilaksanakan pada tahun ke 7 dan ke 8 masing-masing 1 bulan bagi pekerja yang telah bekerja selama 6 tahun secara terus menerus. (Hak istirahat panjang ini hanya berlaku bagi pekerja yang bekerja pada perusahaan tertentu yang diatur Keputusan Menteri).

5. Hak Khusus Wanita,

Ketentuan tentang cuti haid diatur dalam Pasal 81 ayat (1) yang berbunyi : Pekerja perempuan yang dalam masa haid merasa sakit dan memberitahukan kepada pengusaha, tidak wajib bekerja pada hari pertama dan kedua pada waktu haid. Pelaksanaan ketentuan cuti haid tersebut diatur dalam perjanjian kerja peraturan perusahaan atau perjanjian kerja bersama.

Menurut ketentuan Pasal 82 ayat (1), pekerja perempuan berhak mendapatkan istirahat selama 1,5 bulan sebelum saatnya melahirkan dan 1,5 bulan sesudah melahirkan menurut perhitungan dokter kandungan/bidan. Menurut Pasal 83, pekerja perempuan yang anaknya masih menyusu harus diberi kesempatan sepatutnya untuk menyusui anaknya jika hal itu harus dilakukan selama waktu kerja.

6. Kesehatan dan Keselamatan Kerja,

Untuk mendukung perlindungan tenaga kerja diwajibkan diadakan program Keselamatan dan Kesehatan Kerja yang biasa disebut juga sebagai K3. Hal ini diatur pada Pasal 86 ayat (1) yang menyatakan bahwa setiap pekerja/buruh mempunyai hak untuk memperoleh perlindungan atas :

- a. keselamatan dan kesehatan kerja;
- b. moral dan kesusilaan; dan
- c. perlakuan yang sesuai dengan harkat dan martabat manusia serta nilai-nilai agama.

Ayat (2) dipertegas bahwa: Untuk melindungi keselamatan pekerja/buruh guna mewujudkan produktivitas kerja yang optimal diselenggarakan upaya keselamatan dan kesehatan kerja. Dan pada ayat (3) dijelaskan bahwa: Perlindungan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) dan ayat (2) dilaksanakan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Pasal 87 ayat (1) menyatakan bahwa: Setiap perusahaan wajib menerapkan sistem manajemen keselamatan dan kesehatan kerja yang terintegrasi dengan sistem manajemen perusahaan. Dan ayat (2) dilanjut tentang: Ketentuan mengenai penerapan sistem manajemen keselamatan dan kesehatan kerja sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) diatur dengan Peraturan Pemerintah.

DAFTAR PUSTAKA

- Parlin Dony Sipayung, dkk . 2022. *Hukum Ketenagakerjaan*. Penerbit Yayasan Kita Menulis.
- Prof. Dr. Abdullah Sulaiman, S.H., M.H. dan Andi Walli, S.H., L.L.M., M.H.. 2019. *Hukum Ketenagakerjaan /Perburuhan*. Jakarta: Yayasan Pendidikan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia.
- Suwarto. *Buku Panduan Undang-Undang Ketenaga kerjaan 2003*. Jakarta : ILO/USA Declaration Project Departemen Ketenagakerjaan dan Transmigrasi Indonesia
- Muhamad Azhar, S.H., LL.M. 2017. *BUku Ajar Hukum Ketenagakerjaan 2015*. Semarang,
- Undang-undang (Undang-undang no. 13 tahun 2003) Tentang Ketenagakerjaan.
- Undang-Undang No 6 Tahun 2023 Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2022 Tentang Cipta Kerja Menjadi Undang-Undang
- <https://jdih.kemnaker.go.id/>
- <https://gajimu.com/>
- <https://www.gadjian.com/>

BAB 5

STRATEGI DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Oleh Dr. Zaleha Trihandayani, S.E., M.Si.

5.1. Pendahuluan

Analisis kebutuhan tenaga kerja merupakan langkah penting dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk mengidentifikasi dan memahami kebutuhan tenaga kerja yang dibutuhkan oleh suatu organisasi. Proses ini melibatkan pengumpulan dan evaluasi data untuk memastikan bahwa organisasi memiliki jumlah, jenis, dan kualifikasi tenaga kerja yang tepat untuk mencapai tujuan bisnisnya. Analisis kebutuhan tenaga kerja melibatkan penilaian terhadap kemampuan tenaga kerja saat ini guna memastikan bahwa jumlah karyawan yang dibutuhkan dapat terpenuhi. (Martoyo, 2011)

Analisis kebutuhan tenaga kerja dilakukan dengan tujuan untuk mengidentifikasi jumlah personalia yang diperlukan guna memastikan kelangsungan norma-norma perusahaan tetap terjaga. (Komaruddin, 1990:41. Analisis kebutuhan SDM memberikan sejumlah manfaat, antara lain: 1. Meningkatkan efisiensi sistem manajemen informasi terutama dalam hal data karyawan; 2. Mengoptimalkan pemanfaatan SDM sesuai dengan kebutuhan; 3. Mengembangkan perencanaan sumber daya manusia dengan cara yang lebih efektif dan efisien; 4. Mengkoordinasikan fungsi-fungsi manajemen SDM secara optimal; 5. Mampu melakukan estimasi kebutuhan sumber daya manusia dengan lebih akurat dan teliti. (Mangkuprawira, 2004)

Berikut adalah ha-hal pokok yang dapat dijelaskan mengenai analisis kebutuhan tenaga kerja, antara lain:

1. Pengertian Analisis Kebutuhan Tenaga Kerja:
 - a. Analisis kebutuhan tenaga kerja adalah proses untuk mengidentifikasi dan menganalisis jumlah dan jenis karyawan yang dibutuhkan oleh suatu organisasi dalam mencapai tujuan bisnisnya.
 - b. Tujuan dari analisis kebutuhan tenaga kerja adalah untuk memastikan bahwa organisasi memiliki jumlah karyawan yang tepat dengan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan yang sesuai untuk menjalankan operasional dengan efektif.
2. Analisis Kuantitatif Kebutuhan Tenaga Kerja:
 - a. Analisis kuantitatif melibatkan penentuan jumlah karyawan yang dibutuhkan dalam suatu periode waktu tertentu.
 - b. Analisis ini dilakukan dengan mempertimbangkan faktor-faktor seperti tingkat pertumbuhan bisnis, angka turnover karyawan, proyeksi permintaan pasar, dan perubahan dalam kebutuhan operasional.
3. Analisis Kualitatif Kebutuhan Tenaga Kerja:
 - a. Analisis kualitatif melibatkan identifikasi keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan yang dibutuhkan oleh organisasi untuk mencapai tujuan bisnisnya.
 - b. Hal ini melibatkan penilaian terhadap tugas-tugas pekerjaan yang harus dilakukan, level kompetensi yang diperlukan, dan persyaratan pendidikan atau pengalaman khusus yang dibutuhkan.
4. Metode Analisis Kebutuhan Tenaga Kerja:
 - a. Observasi langsung: Mengamati pekerjaan yang dilakukan secara langsung untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik tentang tugas-tugas yang terlibat dan kualifikasi yang diperlukan.

- b. Wawancara: Mewawancarai karyawan yang terlibat dalam pekerjaan tertentu untuk memahami perspektif mereka tentang kualifikasi yang diperlukan.
 - c. Analisis dokumen: Mengkaji dokumen-dokumen seperti deskripsi pekerjaan, laporan kinerja, atau rencana strategis untuk memahami kebutuhan tenaga kerja.
5. Manfaat Analisis Kebutuhan Tenaga Kerja:
- a. Menghindari ketidakseimbangan tenaga kerja: Mencegah kelebihan atau kekurangan karyawan yang dapat mempengaruhi efisiensi operasional.
 - b. Perencanaan pengembangan karyawan: Membantu dalam merencanakan pelatihan dan pengembangan karyawan sesuai dengan kebutuhan organisasi.
 - c. Penghematan biaya: Meminimalkan biaya yang terkait dengan rekrutmen dan seleksi karyawan yang tidak sesuai kebutuhan organisasi.
6. Tantangan dalam Analisis Kebutuhan Tenaga Kerja:
- a. Perubahan pasar atau teknologi: Kecepatan perubahan dalam pasar atau teknologi dapat membuat sulit untuk mengantisipasi kebutuhan tenaga kerja di masa depan.
 - b. Ketidakpastian ekonomi: Fluktuasi ekonomi dapat mempengaruhi kebutuhan tenaga kerja, sehingga analisis kebutuhan harus dilakukan dengan hati-hati.
 - c. Perubahan demografis: Perubahan dalam demografi tenaga kerja, seperti tingkat pensiun yang tinggi atau peningkatan jumlah pekerja muda, dapat mempengaruhi kebutuhan tenaga kerja di suatu organisasi.
 - d. Perubahan kebijakan dan regulasi: Perubahan kebijakan atau regulasi pemerintah yang berkaitan dengan ketenagakerjaan dapat mempengaruhi kebutuhan tenaga kerja dan memerlukan penyesuaian dalam analisis kebutuhan.
6. Langkah-langkah dalam Analisis Kebutuhan Tenaga Kerja:
- a. Identifikasi tujuan bisnis dan strategi organisasi.

- b. Pengumpulan data tentang tugas pekerjaan, tanggung jawab, dan kualifikasi yang dibutuhkan.
- c. Analisis data untuk mengidentifikasi kebutuhan kuantitatif dan kualitatif tenaga kerja.
- d. Perbandingan antara kebutuhan tenaga kerja dengan sumber daya manusia yang ada.
- e. Pengembangan rencana aksi untuk mengatasi kesenjangan antara kebutuhan dan sumber daya manusia yang ada.

5.2. Rekrutmen dan seleksi

Proses rekrutmen dan seleksi merupakan langkah krusial dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk menarik dan memilih individu yang tepat untuk mengisi posisi di dalam organisasi. Dengan analisis pekerjaan yang cermat, metode rekrutmen yang efektif, seleksi obyektif, dan perhatian terhadap citra perusahaan, perusahaan dapat membangun tim yang kompeten yang siap menghadapi tantangan bisnis.

Tujuan dari rekrutmen adalah untuk menciptakan sebuah daftar calon kandidat yang memiliki latar belakang dan kemampuan sesuai dengan kriteria yang tercantum dalam spesifikasi pekerjaan. (Mckenna & Beech, 2000: 128). Seleksi merupakan tahap akhir dalam proses rekrutmen di mana keputusan diambil untuk menentukan calon yang berhasil melalui evaluasi dan penilaian. (McKenna dan Beech, 2000: 129)

Tahapan seleksi melibatkan beberapa langkah, antara lain: mengevaluasi minat pelamar terhadap pekerjaan, menyaring calon prakerja, mengumpulkan formulir surat lamaran, melaksanakan tes seleksi, melakukan wawancara seleksi, melakukan pemeriksaan latar belakang, melaksanakan pemeriksaan medis dan investigasi, serta memberikan penawaran pekerjaan. (Mathis dan Jackson, 2006)

Berikut langkah-langkah atau tahapan yang harus dijalani dalam proses rekrutmen dan seleksi untuk memilih karyawan yang sesuai dan membangun tim yang kompeten, diantaranya:

1. Analisis pekerjaan

Melakukan analisis mendalam tentang tugas, tanggung jawab, dan kualifikasi yang dibutuhkan untuk posisi yang sedang direkrut.

2. Metode rekrutmen

Memilih metode rekrutmen yang tepat, seperti pemasangan iklan, situs web perusahaan, jejaring profesional, atau partisipasi dalam acara karir dan pameran pekerjaan.

3. Seleksi administratif

Melakukan penyaringan administratif untuk memverifikasi apakah lamaran kerja dan dokumen pendukung memenuhi persyaratan dasar yang ditetapkan.

4. Metode seleksi

Menggunakan metode seleksi mendalam, seperti wawancara, tes psikologis, dan uji keterampilan, untuk mengumpulkan informasi lebih spesifik tentang kandidat.

5. Objektivitas dan transparansi

Memastikan bahwa proses seleksi dilakukan secara obyektif dan transparan dengan menggunakan kriteria evaluasi yang jelas dan menghindari bias subjektif.

6. Referensi calon

Menghubungi referensi yang diberikan oleh calon pelamar untuk memperoleh informasi tambahan tentang reputasi, perilaku, dan kualifikasi mereka.

7. Keputusan rekrutmen

Mengambil keputusan rekrutmen berdasarkan evaluasi kualifikasi, pengalaman, keterampilan, dan potensi calon serta kesesuaian mereka dengan kebutuhan organisasi.

8. Tawaran kerja

Memberikan tawaran kerja yang jelas kepada calon terpilih, mencakup informasi tentang gaji, manfaat, persyaratan kontrak, dan tanggal mulai kerja.

9. Citra perusahaan

Membangun citra positif perusahaan dengan memperlakukan setiap calon pelamar secara profesional dan memberikan pengalaman positif selama proses rekrutmen dan seleksi.

10. Reputasi perusahaan

Memastikan bahwa proses rekrutmen dan seleksi dijalankan dengan profesionalitas dan hormat, baik terhadap kandidat yang diterima maupun yang tidak diterima, untuk menjaga reputasi perusahaan.

11. Pengembangan tim

Memilih karyawan yang paling sesuai dengan kebutuhan organisasi untuk membangun tim yang kompeten dan dapat memberikan kontribusi signifikan.

12. Peningkatan citra perusahaan

Proses rekrutmen dan seleksi yang efektif dapat meningkatkan reputasi perusahaan sebagai tempat kerja yang profesional dan menarik bagi calon pelamar.

Rekrutmen dan seleksi merupakan proses penting untuk memastikan bahwa perusahaan mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan dan dapat membantu mencapai tujuan organisasi. Dengan menerapkan langkah-langkah seperti analisis pekerjaan, metode rekrutmen yang tepat, seleksi obyektif, dan perhatian terhadap citra perusahaan, perusahaan dapat membangun tim yang kompeten dan meningkatkan reputasinya sebagai tempat kerja yang menarik.

5.3. Pengembangan Karyawan

Pengembangan karyawan adalah suatu upaya sistematis yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan individu agar sesuai dengan kebutuhan pekerjaan dan organisasi secara keseluruhan. Melalui pelatihan, pembinaan, dan pengalaman kerja, karyawan dapat mengoptimalkan potensi mereka, meningkatkan keterlibatan, dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Hal ini memungkinkan organisasi untuk mencapai efektivitas,

mempertahankan daya saing, dan membangun jalur karir yang jelas bagi karyawan. Pengembangan karyawan adalah suatu usaha sistematis untuk memperbaiki keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan individu dalam rangka memenuhi kebutuhan pekerjaan saat ini dan masa depan serta untuk meningkatkan performa organisasi secara keseluruhan. (Noe et al., 2017)

Pengembangan karyawan melibatkan upaya perusahaan dalam memberikan pelatihan, pendidikan, pembinaan, dan pengalaman kerja yang diperlukan agar karyawan dapat meningkatkan kemampuan mereka, berkontribusi secara lebih efektif, dan mengembangkan potensi karir. (Dessler, 2019). Pengembangan karyawan merupakan suatu strategi yang digunakan organisasi untuk memperkuat kemampuan, pengetahuan, dan kompetensi karyawan agar mereka dapat menghadapi tantangan masa depan, termasuk perubahan teknologi, perubahan kebutuhan pelanggan, dan persaingan yang lebih ketat. (Mathis & Jackson, 2011)

Berikut adalah beberapa hal pokok yang perlu dijelaskan terkait pengembangan karyawan, diantaranya:

1. Pentingnya Pengembangan Karyawan:

- a. Menjaga dan meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan.
- b. Mendorong motivasi dan keterlibatan karyawan.
- c. Membantu organisasi beradaptasi dengan perubahan lingkungan dan teknologi.
- d. Membangun potensi kepemimpinan dan mempersiapkan karyawan untuk peran yang lebih tinggi.

2. Jenis-jenis Pengembangan Karyawan:

- a. Pelatihan dan pengembangan keterampilan: melalui program pelatihan internal atau eksternal untuk meningkatkan keterampilan teknis atau soft skills.
- b. Pembinaan dan mentoring: menyediakan bimbingan dan dukungan langsung dari pemimpin atau mentor yang berpengalaman.

- c. Rotasi pekerjaan: memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengalami berbagai peran dan tanggung jawab dalam organisasi.
 - d. Pendidikan dan pengembangan akademik: memfasilitasi akses karyawan ke program pendidikan formal atau kursus yang relevan.
 - e. Pengembangan karir: menyediakan jenjang karir dan peluang promosi yang jelas bagi karyawan.
3. Proses Pengembangan Karyawan:
- a. Identifikasi kebutuhan pengembangan: melakukan evaluasi keterampilan dan pengetahuan karyawan untuk mengidentifikasi area yang perlu dikembangkan.
 - b. Perencanaan pengembangan: merancang rencana pengembangan yang mencakup program pelatihan, pembinaan, atau rotasi pekerjaan yang sesuai.
 - c. Pelaksanaan pengembangan: menyelenggarakan pelatihan, memfasilitasi pembinaan, atau mengatur rotasi pekerjaan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.
 - d. Evaluasi pengembangan: mengevaluasi efektivitas program pengembangan dan mengukur kemajuan dan hasil yang dicapai oleh karyawan.
 - e. Peningkatan berkelanjutan: mendorong karyawan untuk terus mengembangkan diri mereka sendiri melalui pembelajaran mandiri dan partisipasi aktif dalam pengembangan profesional.

Dengan mengimplementasikan pengembangan karyawan secara efektif, organisasi dapat mencapai manfaat yang signifikan, termasuk peningkatan keterampilan dan pengetahuan karyawan, keterlibatan yang lebih tinggi, serta kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan.

Dalam jangka panjang, pengembangan karyawan membantu membangun organisasi yang kompetitif, memberikan kesempatan karir yang jelas, dan menciptakan lingkungan kerja

yang dinamis dan berorientasi pada pertumbuhan bagi semua individu yang terlibat.

5.4. Kompensasi dan Manfaat

Kompensasi dan manfaat adalah aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia yang melibatkan imbalan yang diberikan kepada karyawan sebagai pengganti kontribusinya dalam organisasi. Tujuan utamanya adalah untuk memastikan adanya keseimbangan yang adil antara kontribusi karyawan dan imbalan yang mereka terima, menarik dan mempertahankan karyawan yang berkualitas tinggi, serta mendorong motivasi dan produktivitasnya. Untuk mencapai hal tersebut, strategi dan desain kompensasi yang efektif perlu diterapkan, termasuk analisis pekerjaan yang akurat, penetapan kebijakan yang jelas, serta pengembangan sistem insentif yang mendorong pencapaian tujuan organisasi.

Kompensasi adalah semua bentuk imbalan yang diberikan kepada karyawan dalam pertukaran atas kontribusinya terhadap organisasi. (Milkovich & Newman, 2019). Kompensasi strategis adalah penggunaan sistem imbalan yang terintegrasi dan disesuaikan dengan strategi organisasi untuk menarik, memotivasi, dan mempertahankan karyawan yang berkinerja tinggi. (Martocchio, 2017). Manajemen sumber daya manusia mencakup perencanaan, perekrutan, seleksi, pengembangan, kompensasi, dan pemeliharaan individu-individu yang bekerja dalam organisasi. (Gomez-Mejia, Balkin, & Cardy, 2016)

Berikut adalah beberapa hal pokok yang perlu disampaikan terkait kompensasi dan manfaat, diantaranya:

1. Konsep Kompensasi dan Manfaat:
 - a. Definisi dan pengertian kompensasi sebagai imbalan yang diberikan kepada karyawan sebagai pengganti kontribusi dan kinerja mereka dalam organisasi.

- b. Jenis-jenis kompensasi, termasuk gaji pokok, tunjangan, insentif, bonus, dan manfaat non-keuangan seperti asuransi kesehatan, cuti, dan pensiun.

2. Tujuan Kompensasi dan Manfaat:

- a. Membalas kontribusi dan kinerja karyawan dengan cara yang adil dan kompetitif.
- b. Menarik dan mempertahankan karyawan yang berkualitas tinggi.
- c. Mendorong motivasi dan produktivitas karyawan.
- d. Membangun keadilan internal dan eksternal dalam organisasi.

3. Strategi dan Desain Kompensasi:

- a. Analisis pekerjaan dan penentuan nilai pekerjaan untuk menentukan struktur kompensasi yang tepat.
- b. Penetapan kebijakan dan prosedur yang jelas mengenai kompensasi dan manfaat.
- c. Membuat sistem insentif yang mendorong pencapaian tujuan organisasi.
- d. Melakukan survei kompensasi untuk membandingkan praktik kompensasi dengan industri sejenis.

Dengan menerapkan strategi kompensasi dan manfaat yang efektif, organisasi dapat memastikan adanya keseimbangan yang adil antara kontribusi karyawan dan imbalan yang mereka terima, serta meningkatkan kemampuan mereka dalam menarik dan mempertahankan karyawan yang berkualitas tinggi. Selain itu, melalui pengembangan sistem insentif yang sesuai, organisasi dapat mendorong motivasi dan produktivitas karyawan, serta membangun iklim kerja yang positif. Oleh karena itu, kompensasi dan manfaat tidak hanya berperan sebagai alat penghargaan, tetapi juga sebagai strategi yang penting dalam mencapai tujuan organisasi dan meningkatkan kinerja sumber daya manusia.

5.5. Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja merupakan proses penting dalam manajemen sumber daya manusia yang melibatkan penetapan tujuan kinerja yang jelas, pengumpulan data dan informasi terkait kinerja karyawan, pemberian umpan balik yang konstruktif, serta pengambilan keputusan dan tindakan perbaikan berdasarkan hasil evaluasi. Dengan melakukan evaluasi kinerja secara sistematis, organisasi dapat mengukur pencapaian karyawan, memberikan umpan balik yang berarti, dan mendorong pengembangan serta perbaikan berkelanjutan. Hal ini membantu dalam pengambilan keputusan yang adil, pengembangan karyawan yang efektif, serta menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan berorientasi pada pencapaian tujuan."

Berikut adalah beberapa hal pokok yang perlu disampaikan dalam evaluasi kinerja, diantaranya:

1. Penetapan tujuan dan harapan kinerja

Evaluasi kinerja melibatkan penetapan tujuan yang jelas dan harapan kinerja yang spesifik untuk setiap individu. Hal ini memungkinkan pengukuran yang objektif terhadap pencapaian karyawan.

Tujuan yang spesifik membantu karyawan dalam mengarahkan upaya meningkatkan keterlibatan serta kinerjanya. (Milkovich & Newman, 2019)

2. Pengumpulan data dan informasi

Evaluasi kinerja melibatkan pengumpulan data dan informasi terkait kinerja karyawan. Hal ini dapat dilakukan melalui observasi langsung, umpan balik dari rekan kerja dan atasan, serta pencatatan prestasi karyawan.

Pengumpulan data yang sistematis dan komprehensif membantu dalam pengambilan keputusan yang informasional dan obyektif dalam evaluasi kinerja. (Dessler, 2019)

3. Umpan balik dan pengembangan

Evaluasi kinerja juga melibatkan pemberian umpan balik kepada karyawan mengenai kinerjanya, serta pengembangan rencana untuk meningkatkan kinerja di masa depan.

Umpan balik yang jelas dan konstruktif merupakan elemen penting dalam proses evaluasi kinerja yang efektif, yang dapat memberikan arahan dan motivasi kepada karyawan. (Mathis & Jackson, 2011)

4. Pengambilan keputusan dan tindakan perbaikan

Evaluasi kinerja memberikan landasan untuk pengambilan keputusan terkait promosi, penghargaan, pengembangan karyawan, dan tindakan perbaikan yang diperlukan.

Proses evaluasi kinerja yang efektif membantu dalam identifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan, serta mendukung pengambilan keputusan yang adil dan berbasis fakta. (Noe, et al., 2017)

Dengan memperhatikan hal-hal tersebut, evaluasi kinerja dapat menjadi alat yang efektif dalam mengukur kinerja karyawan, memberikan umpan balik yang berarti, dan mendorong pengembangan serta perbaikan berkelanjutan dalam organisasi. Mengadopsi pendekatan yang terstruktur dan komprehensif dalam evaluasi kinerja, organisasi dapat mencapai beberapa manfaat yang signifikan.

Evaluasi kinerja memberikan landasan untuk mengukur pencapaian tujuan dan harapan kinerja, mengumpulkan data dan informasi yang diperlukan, memberikan umpan balik yang konstruktif, serta mendukung pengambilan keputusan yang adil. Lebih dari itu, evaluasi kinerja mendorong pengembangan karyawan, identifikasi kekuatan dan kelemahan individu, serta merancang langkah-langkah perbaikan yang efektif.

5.6. Manajemen Konflik

Manajemen konflik merupakan pendekatan yang penting dalam mengatasi dan menyelesaikan konflik di dalam organisasi. Dengan mengidentifikasi dan memahami sumber konflik,

membangun komunikasi efektif, mendorong kolaborasi dan pemecahan masalah, serta mengelola emosi dengan bijak, manajemen konflik dapat menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, mempromosikan kerja sama, dan meningkatkan produktivitas. Oleh karena itu, manajemen konflik menjadi alat yang efektif dalam mencapai resolusi yang damai dan menciptakan hubungan yang lebih baik di dalam organisasi.

Berikut adalah beberapa hal pokok yang perlu disampaikan terkait manajemen konflik, diantaranya:

1. Identifikasi dan pemahaman konflik

Penting untuk mengidentifikasi sumber konflik dan memahami akar penyebabnya. Hal ini memungkinkan untuk merumuskan strategi yang tepat dalam penyelesaian konflik.

Manajemen konflik melibatkan identifikasi dan pemahaman yang jelas terhadap sumber dan dinamika konflik yang terjadi di dalam organisasi. (Robbins & Judge, 2019)

2. Komunikasi efektif

Komunikasi yang baik dan terbuka merupakan kunci dalam menangani konflik. Memfasilitasi dialog yang produktif dan memastikan saluran komunikasi yang efektif membantu mengurangi ketegangan dan memperbaiki pemahaman antara pihak-pihak yang terlibat.

Komunikasi yang efektif berperan penting dalam mengelola konflik dengan cara yang konstruktif, membuka peluang untuk pemahaman bersama dan solusi yang saling menguntungkan. (Dessler, 2019)

3. Kolaborasi dan pemecahan masalah

Mengajak pihak-pihak yang terlibat untuk bekerja sama dalam mencari solusi yang saling menguntungkan dan memecahkan masalah secara konstruktif. Menggunakan pendekatan win-win untuk mencapai kesepakatan yang memuaskan semua pihak.

Pendekatan kolaboratif dalam manajemen konflik memungkinkan pencapaian solusi yang kreatif dan saling

menguntungkan, yang memperkuat hubungan dan produktivitas di dalam organisasi. (Noe et al., 2017)

4. Manajemen emosi

Mengelola emosi secara efektif menjadi kunci penting dalam manajemen konflik. Mengembangkan kesadaran diri dan kemampuan mengelola emosi membantu menghindari respons yang impulsif dan mempromosikan resolusi yang damai. Manajemen konflik yang sukses melibatkan pengelolaan emosi dengan bijak, yang menciptakan ruang bagi pemahaman, keterbukaan, dan rekonsiliasi. (Robbins & Judge, 2019)

Dengan memperhatikan hal-hal tersebut, manajemen konflik dapat menjadi alat yang efektif dalam mengatasi dan menyelesaikan konflik di dalam organisasi, menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, dan meningkatkan kerja sama serta produktivitas. Dalam menghadapi konflik di dalam organisasi, manajemen konflik memainkan peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif. Dengan mengidentifikasi sumber konflik, membangun komunikasi yang efektif, mendorong kolaborasi dan pemecahan masalah, serta mengelola emosi dengan bijak, organisasi dapat menghindari dampak negatif dan memanfaatkan konflik sebagai peluang untuk pertumbuhan dan perubahan positif.

Dengan pendekatan ini, organisasi dapat mencapai kepuasan anggota tim, peningkatan produktivitas, dan pertumbuhan yang berkelanjutan.

5.7. Pengelolaan perubahan

Pengelolaan perubahan melibatkan serangkaian tindakan yang bertujuan untuk mengimplementasikan perubahan secara efektif dalam organisasi. Hal-hal yang perlu dipertimbangkan dalam pengelolaan perubahan meliputi memahami alasan perubahan, mengkomunikasikan perubahan dengan jelas, melibatkan pemangku kepentingan, mempersiapkan dan

mendukung tim pengelola perubahan, memperhitungkan dampak perubahan pada individu, memonitor dan mengevaluasi perubahan, dan mengadopsi pendekatan yang fleksibel dan adaptif. Mengutamakan elemen-elemen ini akan membantu organisasi menghadapi perubahan dengan lebih baik dan meningkatkan kemungkinan keberhasilan perubahan tersebut.

Manajemen perubahan yang efektif dimulai dengan pemahaman yang jelas tentang alasan di balik perubahan tersebut (Cummings dan Worley, 2014). Membangun kepercayaan, memfasilitasi partisipasi, dan memberikan kesempatan untuk memberikan masukan dapat meningkatkan penerimaan dan komitmen terhadap perubahan. (Beer et al., 2016). Tim pengelola perubahan harus memiliki pemahaman yang mendalam tentang perubahan yang dihadapi serta memiliki keterampilan dalam mengelola perubahan secara efektif. (Hayes, 2018). Mengelola perubahan secara efektif berarti memahami tantangan yang dihadapi individu dan memberikan dukungan yang diperlukan untuk mengatasi ketidaknyamanan dan kekhawatiran mereka. (Hiatt dan Creasey, 2012). Memonitor dan mengevaluasi perubahan membantu mengidentifikasi keberhasilan, mengidentifikasi hambatan yang mungkin muncul, dan melakukan penyesuaian jika diperlukan. (Armenakis dan Harris, 2009)

Organisasi yang mampu beradaptasi dengan cepat dan mengubah arah ketika diperlukan memiliki keunggulan dalam menghadapi perubahan yang terjadi di lingkungan bisnis yang berubah-ubah. (Cameron dan Green, 2015)

Berikut adalah beberapa hal pokok yang perlu disampaikan dalam pengelolaan perubahan, diantaranya:

1. Memahami alasan dan kebutuhan perubahan

Penting untuk menjelaskan mengapa perubahan diperlukan dan mengidentifikasi kebutuhan yang mendasarinya.

2. Merencanakan perubahan dengan hati-hati

Pengelolaan perubahan melibatkan perencanaan yang cermat untuk memastikan kesuksesan perubahan.

3. Mengkomunikasikan perubahan secara efektif

Komunikasi yang baik merupakan elemen penting dalam pengelolaan perubahan.

4. Membangun dukungan dan keterlibatan

Mendapatkan dukungan dan keterlibatan dari anggota organisasi adalah kunci keberhasilan dalam pengelolaan perubahan.

5. Mempersiapkan dan mendukung tim pengelola perubahan

Memiliki tim yang kompeten dan berpengalaman dalam mengelola perubahan dapat membantu mengurangi resistensi dan memastikan keberhasilan perubahan.

6. Memperhitungkan dampak perubahan pada individu

Setiap individu akan merespons perubahan dengan cara yang berbeda, dan penting untuk memahami dampak perubahan pada tingkat pribadi.

7. Memonitor dan mengevaluasi perubahan

Monitoring dan evaluasi berkelanjutan terhadap perubahan adalah penting untuk memastikan bahwa perubahan berjalan sesuai dengan rencana dan mencapai tujuan yang diinginkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. 2009. *Reflections: Our Journey in Organizational Change Research and Practice*. Journal of Change Management, 9(2), 127-142.
- Beer, M., Eisenstat, R. A., & Spector, B. 2016. *Why Change Programs Don't Produce Change*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review.
- Cameron, E., & Green, M. 2015. *Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools and Techniques of Organizational Change*. London: Kogan Page.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. 2014. *Organization Development and Change*. Cengage Learning.
- Dessler, G. 2019. *Human Resource Management (15th ed.)*. London: Pearson Education.
- Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. 2016. *Managing Human Resources*. London: Pearson Education.
- Hayes, J. 2018. *The Theory and Practice of Change Management*. London: Palgrave.
- Hiatt, J. M., & Creasey, T. J. 2012. *Change Management: The People Side of Change*. Fort Collins, Colorado: Prosci.
- Komaruddin. 1990. *Pengadaan Personalia*. Jakarta: Rajawali.
- Mangkuprawira, S. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Martoyo, Susilo. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka cipta.
- Martocchio, J. J. 2017. *Strategic Compensation: A Human Resource Management Approach*. Pearson.
- Mathis, R. L. & Jackson, J. H. 2006. *Manajemen sumber daya manusia (Edisi 10)*. Jakarta: Salemba Empat

- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. 2011. *Human Resource Management*. Boston, Massachusetts: Cengage Learning.
- McKenna, E. & Beech, N. 2000. *These essence of manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta: Andi
- Milkovich, G. T., & Newman, J. M. 2019. *Compensation*. New York: McGraw-Hill Education.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. 2017. *Fundamentals of Human Resource Management (7th ed.)*. New York: McGraw-Hill Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. 2019. *Perilaku Organisasi (17th ed.)*. Jakarta: Salemba Empat.

BAB 6

ANALISIS DAN DESAIN KERJA (WORK DESIGN)

Oleh Arief Yanto Rukmana, S.T., M.M.

6.1. Pendahuluan

Desain kerja memainkan peran penting dalam mengoptimalkan kinerja karyawan dan efektivitas organisasi dalam bidang manajemen sumber daya manusia (SDM) (Rijal *et al.*, 2023). Ini mencakup penataan sistematis tugas kerja, tanggung jawab, dan hubungan untuk meningkatkan produktivitas, kepuasan kerja, dan kesejahteraan karyawan (Freivalds, 2009). Salah satu aspek mendasar dari desain kerja adalah analisis dan desain kinerja, yang berfokus pada evaluasi dan peningkatan kinerja individu dan kolektif untuk mencapai tujuan organisasi (Parker, Morgeson and Johns, 2017).

Analisis dan desain kinerja berfungsi sebagai komponen vital HRM, bertindak sebagai alat strategis untuk mengidentifikasi kesenjangan kinerja, merancang intervensi, dan mendorong peningkatan berkelanjutan (Morgeson, Garza and Campion, 2013). Dengan cermat memeriksa berbagai aspek pekerjaan, para profesional SDM dapat memperoleh wawasan mendalam ke dalam komponen penting yang membentuk kinerja karyawan, seperti persyaratan pekerjaan, kompleksitas tugas, standar kinerja, dan penyelarasan tujuan individu dengan tujuan organisasi (Parker, Wall and Cordery, 2001).

Tujuan analisis dan desain kerja dalam HRM memiliki banyak segi. Mencakup pemahaman seluk-beluk peran kerja,

mendefinisikan ekspektasi kinerja yang jelas, mengoptimalkan kecocokan pekerjaan-orang, memfasilitasi pengembangan keterampilan, dan membina lingkungan kerja yang mendukung (Kendall *et al.*, 2002). Melalui analisis kerja yang komprehensif, profesional SDM dapat mengidentifikasi tugas, pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan penting yang diperlukan untuk setiap pekerjaan, memastikan bahwa karyawan memiliki kompetensi yang diperlukan untuk memenuhi tanggung jawab mereka secara efektif (Harto *et al.*, 2022).

Analisis kinerja, di sisi lain, melibatkan evaluasi kinerja karyawan terhadap standar yang ditetapkan dan mengidentifikasi area untuk perbaikan (Kleiner, 2006). Dengan memanfaatkan berbagai metode penilaian seperti penilaian kinerja, evaluasi, dan mekanisme umpan balik, profesional SDM dapat memperoleh wawasan berharga tentang kinerja individu dan tim, serta menunjukkan faktor-faktor yang berkontribusi pada hasil yang kurang optimal. Analisis kinerja membantu dalam menentukan kesenjangan kinerja, yang dapat diatasi melalui intervensi desain kinerja yang ditargetkan (Parker, Wall and Cordery, 2001). Desain kerja memerlukan penyesuaian lingkungan kerja, struktur pekerjaan, dan tugas dengan cara yang meningkatkan keterlibatan, motivasi (Rukmana *et al.*, 2023), dan kinerja karyawan. Ini memperhitungkan tujuan organisasi, kemampuan karyawan, kemajuan teknologi (Rukmana, 2023), dan pertimbangan hukum untuk menciptakan pekerjaan yang bermakna dan berdampak. Pendekatan desain kerja yang efektif, seperti pengayaan pekerjaan, perluasan pekerjaan, dan pengaturan kerja yang fleksibel, dapat meningkatkan otonomi karyawan, kepuasan kerja, dan produktivitas (Akhmad Al Aidhi, 2023).

Rancangan kinerja melengkapi rancangan kerja dengan berfokus pada strategi dan inisiatif yang meningkatkan kinerja dan menjembatani kesenjangan kinerja (Clark, 1984). Dengan menetapkan sasaran kinerja yang jelas, menyediakan sumber daya dan dukungan yang diperlukan, menerapkan program pelatihan dan pengembangan, serta menetapkan insentif dan

penghargaan kinerja, organisasi dapat menumbuhkan budaya kinerja tinggi dan memotivasi karyawan untuk mencapai potensi penuh (Morgeson and Humphrey, 2006).

Dalam bab ini, akan mempelajari seluk-beluk analisis dan desain kerja dalam HRM, dengan penekanan khusus pada analisis dan desain kinerja. Mengeksplorasi metode dan alat yang digunakan untuk analisis pekerjaan, termasuk teknik analisis pekerjaan dan metode analisis tugas, dan memeriksa relevansinya dengan analisis kinerja (Love, 2000). Selain itu, akan mempelajari komponen analisis kinerja, seperti standar kinerja, pengukuran, dan evaluasi, bersama dengan metode dan alat yang digunakan untuk menilai kinerja secara efektif (Zulkifli, 2023). Mengeksplorasi faktor-faktor penting yang mempengaruhi desain kerja di HRM, termasuk struktur organisasi, strategi, kemajuan teknologi, dan keterampilan karyawan. Juga akan memeriksa berbagai pendekatan untuk desain kerja, seperti pengayaan pekerjaan, perluasan pekerjaan, dan pengaturan kerja yang fleksibel, dan mengeksplorasi bagaimana pendekatan ini dapat diintegrasikan dengan analisis kinerja untuk mendorong kinerja karyawan dan kesuksesan organisasi (Morgeson and Humphrey, 2006).

Sepanjang uraian tulisan ini, akan memberikan studi kasus dan contoh yang mengilustrasikan aplikasi praktis dari analisis kerja dan prinsip desain dalam konteks organisasi yang beragam. Membahas tantangan yang dihadapi dalam melakukan analisis dan desain kerja serta menyajikan praktik terbaik untuk mengatasi tantangan tersebut secara efektif. Dengan memahami seluk-beluk analisis dan desain kerja dalam HRM, dan hubungannya yang vital dengan analisis dan desain kinerja, profesional SDM dapat memanfaatkan kekuatan alat strategis ini untuk kontribusi mengoptimalkan kinerja karyawan, meningkatkan kepuasan kerja, dan mendorong kesuksesan organisasi. Melalui pendekatan desain kerja yang komprehensif dan sistematis, organisasi dapat menciptakan lingkungan tempat karyawan berkembang, berkontribusi secara berarti, dan mencapai potensi tertinggi (Whitten, Bentley and Ho, 1986).

6.2. Penilaian Risiko dan Prioritas

Penilaian dan penentuan prioritas risiko adalah proses penting dalam bidang manajemen risiko, yang memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan menentukan peringkat potensi risiko yang dapat berdampak pada operasi, tujuan, dan pemangku kepentingan (Merrill, 1994). Dengan melakukan analisis risiko yang komprehensif dan sistematis, organisasi dapat mengalokasikan sumber daya secara proaktif, mengembangkan strategi mitigasi, dan meningkatkan ketahanan mereka dalam menghadapi ketidakpastian (Torraco, 2005).

Penilaian risiko melibatkan identifikasi dan analisis potensi risiko, termasuk ancaman dan peluang, yang mungkin timbul dari faktor internal atau eksternal (Rouse III, 2004). Ini adalah langkah mendasar dalam memahami sifat dan besarnya risiko serta potensi dampaknya terhadap organisasi. Melalui penilaian risiko, organisasi dapat memperoleh pandangan menyeluruh tentang lanskap risiko mereka dan membuat keputusan berdasarkan informasi untuk meminimalkan potensi hasil negatif sambil memanfaatkan peluang (Rukmana and Sukanta, 2020). Proses penilaian risiko biasanya terdiri dari beberapa tahap yang saling berhubungan:

6.2.1. Identifikasi Risiko

Ini melibatkan identifikasi sistematis potensi risiko dengan mempertimbangkan berbagai sumber seperti proses operasional, kemajuan teknologi, perubahan peraturan, tren pasar, dan faktor lingkungan. Teknik identifikasi risiko dapat mencakup sesi brainstorming, daftar periksa, analisis data historis, pendapat ahli, dan penelitian industri.

6.2.2. Analisis Risiko

Setelah risiko teridentifikasi, risiko tersebut dianalisis secara mendalam untuk menilai kemungkinan terjadinya dan potensi dampaknya. Langkah ini melibatkan pengumpulan data yang relevan, mengevaluasi kemungkinan dan konsekuensi dari

setiap risiko, dan mempertimbangkan saling ketergantungan antara risiko yang berbeda. Teknik analisis kuantitatif dan kualitatif, seperti analisis skenario, pemodelan statistik, dan penilaian ahli, umumnya digunakan untuk menilai risiko secara komprehensif.

6.2.3. Evaluasi Risiko

Pada tahap ini, risiko yang dianalisis dievaluasi berdasarkan kriteria yang telah ditentukan sebelumnya, seperti tingkat keparahan konsekuensi potensial, kemungkinan terjadinya, implikasi hukum dan peraturan, dan perhatian pemangku kepentingan. Tujuannya adalah untuk memprioritaskan risiko berdasarkan signifikansinya dan menetapkan peringkat risiko yang membantu dalam membuat keputusan tentang alokasi sumber daya dan strategi mitigasi risiko.

6.2.4. Prioritas Risiko

Setelah risiko dievaluasi, mereka diprioritaskan berdasarkan tingkat signifikansi dan potensi dampaknya terhadap organisasi. Ini melibatkan penetapan prioritas atau peringkat risiko untuk setiap risiko yang teridentifikasi, seringkali menggunakan matriks risiko atau alat serupa. Risiko dengan prioritas tinggi memerlukan perhatian segera dan alokasi sumber daya untuk manajemen risiko yang efektif, sedangkan risiko dengan prioritas lebih rendah dapat dipantau atau dikelola melalui langkah-langkah yang tidak terlalu intensif sumber daya.

Penentuan prioritas risiko dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain:

A. Dampak: Konsekuensi potensial dari suatu risiko, seperti kerugian finansial, kerusakan reputasi, gangguan operasional, atau bahaya keselamatan, dipertimbangkan saat menentukan prioritasnya. Risiko dengan konsekuensi parah biasanya diberi prioritas lebih tinggi.

B. Kemungkinan: Kemungkinan terjadinya risiko adalah faktor penting lainnya. Risiko dengan kemungkinan kejadian yang lebih tinggi umumnya diprioritaskan lebih tinggi, karena menimbulkan ancaman langsung yang lebih besar bagi organisasi.

C. Toleransi Risiko: Organisasi mungkin memiliki tingkat toleransi risiko yang berbeda berdasarkan industri, tujuan strategis, dan ekspektasi pemangku kepentingan mereka. Risiko yang melebihi batas toleransi risiko organisasi diberi prioritas lebih tinggi, terlepas dari dampak atau kemungkinannya.

D. Sensitivitas Waktu: Beberapa risiko mungkin memerlukan perhatian segera karena sifatnya yang sensitif terhadap waktu. Misalnya, tren pasar yang muncul, perubahan peraturan, atau kerentanan keamanan dunia maya mungkin memerlukan tindakan cepat untuk memitigasi potensi dampak negatif.

E. Kekhawatiran Pemangku Kepentingan: Kekhawatiran dan prioritas pemangku kepentingan, seperti pelanggan, karyawan, investor, dan badan pengawas, dapat memengaruhi penentuan prioritas risiko. Risiko yang secara langsung memengaruhi pemangku kepentingan kritis dapat diprioritaskan lebih tinggi untuk menjaga kepercayaan dan kepuasan pemangku kepentingan.

Dengan melakukan penilaian risiko secara menyeluruh dan proses penentuan prioritas, organisasi dapat mengalokasikan sumber daya secara efektif, menerapkan tindakan mitigasi risiko yang sesuai, dan mengembangkan rencana darurat yang kuat. Hal ini memungkinkan mereka mengelola risiko secara proaktif, melindungi aset mereka, dan memanfaatkan peluang yang mungkin muncul. Penting untuk dicatat bahwa penilaian dan prioritas risiko harus menjadi proses yang berkelanjutan, terus-menerus ditinjau dan diperbarui saat risiko baru muncul atau risiko yang ada berkembang. Pemantauan dan penilaian ulang secara berkala memastikan bahwa organisasi tetap proaktif dalam upaya manajemen risiko mereka, beradaptasi dengan keadaan yang

berubah, dan mempertahankan budaya sadar risiko yang kuat di seluruh organisasi (Rouse III, 2004).

Penilaian risiko dan prioritas merupakan komponen yang sangat diperlukan dari manajemen risiko yang efektif kinerja yang jelas, Dengan mengidentifikasi, menganalisis, mengevaluasi, dan memprioritaskan risiko secara sistematis, organisasi dapat membuat keputusan berdasarkan informasi, mengalokasikan sumber daya secara efisien, dan menerapkan strategi mitigasi risiko yang ditargetkan. Proses ini memungkinkan organisasi untuk meningkatkan ketahanan mereka, melindungi kepentingan mereka, dan menavigasi lanskap ketidakpastian yang kompleks dalam lingkungan bisnis yang dinamis saat ini (Gunawan, 2021).

6.3. Analisis Kinerja

Analisis kinerja adalah proses yang sistematis dan komprehensif yang berfokus pada evaluasi dan penilaian kinerja individu, tim, atau organisasi terhadap standar dan harapan yang ditetapkan (Freivalds, 2009). Ini melibatkan analisis data kinerja, mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan, dan mengidentifikasi peluang untuk perbaikan (Kleiner, 2006). Analisis kinerja berfungsi sebagai alat vital dalam manajemen sumber daya manusia, yang memungkinkan organisasi meningkatkan produktivitas (Torraco, 2005), mendorong pengembangan karyawan, dan mencapai tujuan strategis (Kendall *et al.*, 2002).

Komponen kunci dari analisis kinerja meliputi:

6.3.1. Standar dan Harapan Kinerja

Analisis kinerja dimulai dengan penetapan standar dan harapan kinerja yang jelas dan terukur. Standar ini menguraikan hasil yang diinginkan, kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu pekerjaan. Mereka memberikan tolok ukur terhadap mana kinerja dapat dievaluasi secara objektif. Standar kinerja dapat berasal dari tujuan organisasi, tolok ukur industri, praktik terbaik, atau persyaratan pekerjaan tertentu.

6.3.2. Pengukuran dan Evaluasi Kinerja

Pengukuran kinerja melibatkan pengumpulan data dan bukti untuk menilai kinerja individu atau tim terhadap standar yang ditetapkan. Ini dapat dilakukan melalui berbagai metode seperti penilaian diri, evaluasi penyelia, umpan balik pelanggan, metrik kinerja, dan indikator objektif. Evaluasi melibatkan analisis dan interpretasi data yang dikumpulkan untuk menentukan sejauh mana kinerja selaras dengan standar yang ditetapkan. Ini membantu mengidentifikasi area kekuatan dan area yang membutuhkan perbaikan.

6.3.3. Identifikasi Kesenjangan Kinerja

Analisis kinerja bertujuan untuk mengidentifikasi kesenjangan kinerja, yang merupakan perbedaan antara kinerja aktual dan standar yang diinginkan. Dengan membandingkan kinerja yang diamati dengan standar yang ditetapkan, organisasi dapat menentukan area di mana kinerja kurang atau melebihi harapan. Kesenjangan kinerja dapat muncul karena berbagai faktor seperti kekurangan keterampilan, sumber daya yang tidak memadai, harapan yang tidak jelas, atau tantangan eksternal. Mengidentifikasi kesenjangan kinerja sangat penting karena mengarahkan fokus dan sumber daya ke area yang membutuhkan perbaikan atau pengembangan.

6.3.4. Analisis Akar Masalah

Analisis kinerja mendalam melampaui identifikasi kesenjangan kinerja dan menyelidiki akar penyebab yang mendasarinya. Ini melibatkan eksplorasi faktor-faktor yang berkontribusi pada tingkat kinerja tinggi atau rendah. Ini mungkin termasuk memeriksa kompetensi individu, proses organisasi, desain pekerjaan, kesenjangan pelatihan dan pengembangan, masalah komunikasi, atau faktor lingkungan. Analisis akar penyebab membantu organisasi memahami alasan mendasar di balik kesenjangan kinerja dan memandu pengembangan intervensi yang ditargetkan.

Analisis kinerja menggunakan berbagai metode dan alat untuk mengumpulkan data kinerja dan memberikan wawasan yang bermakna. Ini mungkin termasuk:

A. *Penilaian dan Evaluasi Kinerja*: Penilaian kinerja tradisional melibatkan tinjauan berkala yang dilakukan oleh penyelia, manajer, atau evaluator yang ditunjuk. Mereka memberikan kesempatan untuk umpan balik terstruktur, penetapan tujuan, dan diskusi kinerja. Evaluasi dapat didasarkan pada penilaian kualitatif, skala peringkat, pengamatan perilaku, atau kombinasi dari beberapa kriteria evaluasi.

B. *Metrik dan Indikator Kinerja*: Organisasi sering menggunakan metrik dan indikator kinerja untuk mengukur dan melacak kinerja terhadap tujuan tertentu atau indikator kinerja utama (KPI). Metrik ini dapat mencakup ukuran produktivitas, indikator kualitas, peringkat kepuasan pelanggan, angka penjualan, atau data kinerja keuangan. Metrik kinerja memberikan data terukur yang memfasilitasi evaluasi dan perbandingan kinerja objektif.

C. *Mekanisme Umpan Balik dan Pembinaan*: Umpan balik dan pembinaan reguler memainkan peran penting dalam analisis kinerja. Umpan balik dapat diberikan melalui komunikasi yang berkelanjutan, diskusi empat mata, sesi tinjauan kinerja, atau mekanisme umpan balik formal. Coaching bertujuan untuk mendukung karyawan dalam meningkatkan kinerja mereka, mengembangkan keterampilan mereka, dan mengatasi tantangan kinerja. Ini melibatkan pemberian bimbingan, pelatihan, dan peluang pengembangan berdasarkan temuan analisis kinerja.

Analisis kinerja berfungsi sebagai landasan untuk peningkatan kinerja dan inisiatif pengembangan. Ini menginformasikan desain dan implementasi intervensi yang ditargetkan, seperti:

A. *Program Pelatihan dan Pengembangan*: Analisis kinerja membantu mengidentifikasi kesenjangan keterampilan khusus atau kebutuhan pengembangan. Organisasi kemudian dapat

merancang dan memberikan program pelatihan, lokakarya, pendampingan, atau inisiatif pembinaan untuk mengatasi kesenjangan ini dan meningkatkan kompetensi karyawan. Program-program ini dapat disesuaikan dengan kebutuhan individu atau disediakan di tingkat tim atau organisasi.

B. Rencana Peningkatan Kinerja: Untuk karyawan atau tim yang mengalami kesenjangan kinerja yang signifikan, rencana peningkatan kinerja (PIP) dapat dikembangkan. PIP menguraikan tindakan, sasaran, dan jadwal khusus untuk mengatasi kekurangan kinerja yang teridentifikasi. Mereka memberikan pendekatan terstruktur untuk peningkatan kinerja dan menetapkan harapan yang jelas untuk kemajuan dan akuntabilitas.

C. Sistem Manajemen Kinerja: Temuan analisis kinerja menginformasikan desain dan penyempurnaan sistem manajemen kinerja dalam organisasi. Sistem ini mencakup penetapan tujuan, pemantauan kinerja, mekanisme umpan balik, penghargaan dan pengakuan, dan peluang pengembangan karir. Sistem manajemen kinerja menciptakan kerangka kerja untuk analisis, peningkatan, dan penyelarasan kinerja yang berkelanjutan dengan tujuan organisasi. Analisis kinerja adalah proses komprehensif yang memainkan peran penting dalam manajemen sumber daya manusia. Ini melibatkan penetapan standar memanfaatkan berbagai metode penilaian seperti penilaian kinerja, evaluasi, dan mekanisme umpan balik, profesional SDM dapat memperoleh wawasan berharga tentang kinerja individu dan tim, serta menunjukkan faktor-faktor yang melalui analisis kinerja, organisasi mendapatkan wawasan untuk mendorong intervensi yang ditargetkan, seperti inisiatif pelatihan dan pengembangan, rencana peningkatan kinerja, dan sistem manajemen kinerja. Dengan terus mengevaluasi dan meningkatkan kinerja, organisasi memainkan peran penting dalam mengoptimalkan kinerja karyawan dan efektivitas organisasi dalam bidang manajemen sumber daya manusia.

6.4. Desain Kerja

Desain kerja adalah proses strategis yang berfokus pada penataan dan pengorganisasian tugas pekerjaan, peran, tanggung jawab, dan hubungan dalam suatu organisasi (Gregor and Jones, 2007). Ini mencakup pembentukan lingkungan kerja yang disengaja untuk meningkatkan kinerja karyawan, kepuasan kerja, dan efektivitas organisasi (Grant and Parker, 2009). Rancangan kerja adalah aspek mendasar dari manajemen sumber daya manusia, yang bertujuan untuk mengoptimalkan keselarasan antara kemampuan individu dan persyaratan pekerjaan, mendorong keterlibatan karyawan, dan mendorong kesuksesan organisasi (Hackman and Oldham, 1976).

Elemen kunci dan pertimbangan yang terlibat dalam desain pekerjaan meliputi:

6.4.1. Analisis Pekerjaan

Analisis pekerjaan adalah proses sistematis yang melibatkan pengumpulan dan analisis informasi tentang tugas pekerjaan, tanggung jawab, keterampilan yang diperlukan, pengetahuan, dan kompetensi. Ini memberikan wawasan tentang komponen penting dari suatu pekerjaan dan membantu dalam menentukan desain kerja yang optimal. Metode analisis pekerjaan meliputi wawancara, kuesioner, observasi langsung, dan analisis tugas. Temuan dari analisis pekerjaan membentuk dasar untuk desain kerja yang efektif.

6.4.2. Pendekatan Desain Pekerjaan

Desain kerja menggabungkan berbagai pendekatan untuk menyusun pekerjaan dan tugas secara efektif. Pendekatan ini meliputi:

A. *Pengayaan Pekerjaan:* Pengayaan pekerjaan melibatkan peningkatan kedalaman dan kompleksitas pekerjaan dengan menggabungkan tanggung jawab tambahan, otoritas pengambilan keputusan, dan peluang untuk pengembangan keterampilan. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan otonomi karyawan, motivasi, dan kepuasan kerja.

B. Pembesaran Pekerjaan: Pembesaran pekerjaan memperluas cakupan pekerjaan dengan menggabungkan tugas atau tanggung jawab tambahan yang sifatnya serupa. Ini memberi karyawan tugas yang lebih luas dan mengurangi monoton, berpotensi meningkatkan motivasi dan keterlibatan mereka.

C. Pengaturan Kerja yang Fleksibel: Pengaturan kerja yang fleksibel, seperti telecommuting, waktu fleksibel, atau minggu kerja yang dipadatkan, memberi karyawan kontrol yang lebih besar atas kapan, di mana, dan bagaimana mereka melakukan pekerjaan mereka. Pengaturan ini mempromosikan keseimbangan kehidupan kerja, meningkatkan kepuasan kerja, dan mengakomodasi preferensi dan kebutuhan individu.

D. Desain Kerja Berbasis Tim: Desain kerja berbasis tim berfokus pada penataan pekerjaan dengan cara yang mendorong kolaborasi, kerja sama, dan tanggung jawab bersama. Ini melibatkan pembuatan tim lintas fungsi, mempromosikan berbagi pengetahuan, dan memanfaatkan keahlian kolektif untuk mencapai tujuan organisasi.

6.4.3. Struktur dan Budaya Organisasi

Desain kerja harus selaras dengan struktur dan budaya organisasi. Ini mempertimbangkan faktor-faktor seperti hubungan pelaporan, proses pengambilan keputusan, saluran komunikasi, dan nilai-nilai organisasi. Desain kerja yang efektif memastikan bahwa peran dan tanggung jawab pekerjaan didefinisikan dengan jelas, memfasilitasi koordinasi dan kolaborasi yang efisien, dan mendukung arah strategis organisasi.

6.4.4. Integrasi Teknologi

Desain kerja menggabungkan integrasi teknologi untuk mengoptimalkan kinerja dan efisiensi pekerjaan. Ini melibatkan pemanfaatan alat teknologi, otomatisasi, dan platform digital untuk merampingkan proses, mengurangi tugas manual, dan meningkatkan komunikasi dan berbagi informasi. Integrasi teknologi dapat meningkatkan produktivitas, akurasi, dan

kepuasan karyawan bila diselaraskan dengan prinsip desain kerja.

6.4.5. Keterampilan dan Pengembangan Karyawan

Rancangan kerja mempertimbangkan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi yang diperlukan untuk kinerja pekerjaan yang efektif. Ini mengidentifikasi kesenjangan keterampilan dan memberikan peluang untuk pengembangan, pelatihan, dan peningkatan keterampilan karyawan. Dengan menyelaraskan desain kerja dengan kemampuan karyawan, organisasi dapat mendorong pembelajaran berkelanjutan, pertumbuhan karier, dan keterlibatan karyawan.

Manfaat desain kerja yang efektif meliputi:

A. Peningkatan Produktivitas: Struktur kerja yang dirancang dengan baik memungkinkan karyawan melakukan tugas mereka dengan lebih efisien, mengurangi waktu dan tenaga yang terbuang percuma. Peran dan tanggung jawab pekerjaan yang jelas, alokasi tugas yang sesuai, dan proses yang disederhanakan berkontribusi pada peningkatan tingkat produktivitas.

B. Peningkatan Kepuasan Kerja: Rancangan kerja yang menggabungkan pengayaan pekerjaan, perluasan, dan pengaturan kerja yang fleksibel dapat meningkatkan kepuasan kerja dengan memberi karyawan pekerjaan yang bermakna dan menantang, otonomi, dan keseimbangan kehidupan kerja.

C. Peningkatan Keterlibatan Karyawan: Desain kerja yang menarik mendorong keterlibatan, partisipasi, dan kepemilikan karyawan. Karyawan yang memiliki otonomi, otoritas pengambilan keputusan, dan peluang untuk pengembangan keterampilan lebih cenderung terlibat dalam pekerjaan mereka dan berkomitmen pada tujuan organisasi.

D. Kualitas Pekerjaan yang Lebih Tinggi: Rancangan kerja yang efektif memastikan bahwa tugas dan tanggung jawab pekerjaan selaras dengan keterampilan individu, memungkinkan karyawan untuk melakukan pekerjaan mereka

pada tingkat kualitas yang lebih tinggi. Kejelasan dalam ekspektasi pekerjaan dan lingkungan kerja yang mendukung berkontribusi pada hasil kerja yang lebih baik.

6.5. Desain Performa

Desain kinerja adalah pendekatan sistematis yang berfokus pada optimalisasi kinerja individu dan organisasi dengan menciptakan lingkungan dan sistem yang memfasilitasi tingkat produktivitas, keterlibatan, dan pencapaian tujuan yang tinggi (Reigeluth, 1999). Ini melibatkan penyelarasan berbagai faktor, termasuk desain pekerjaan, metrik kinerja, mekanisme umpan balik, dan penghargaan, untuk meningkatkan hasil kinerja dan mendorong kesuksesan organisasi (Randall, Harper and Rouncefield, 2007). Rancangan kinerja adalah aspek penting dari manajemen sumber daya manusia, yang bertujuan untuk memaksimalkan kontribusi individu dan kolektif terhadap tujuan organisasi (AY Rukmana:, 2017).

Komponen dan pertimbangan utama yang terlibat dalam desain kinerja meliputi:

6.5.1. Ekspektasi Kinerja yang Jelas

Desain kinerja dimulai dengan menetapkan ekspektasi kinerja yang jelas dan terukur yang selaras dengan tujuan dan sasaran organisasi. Ini melibatkan penentuan indikator kinerja utama (KPI), menetapkan target spesifik, dan mengomunikasikan ekspektasi kepada karyawan. Ekspektasi yang jelas memberikan landasan untuk mengevaluasi kinerja dan mendorong hasil yang diinginkan.

6.5.2. Desain Pekerjaan dan Kejelasan Peran

Desain kinerja yang efektif menggabungkan prinsip-prinsip desain pekerjaan yang memastikan peran dan tanggung jawab pekerjaan didefinisikan dengan baik dan selaras dengan tujuan organisasi. Ini melibatkan penataan pekerjaan dengan cara yang memberi karyawan otonomi, tantangan, dan peluang untuk pemanfaatan keterampilan. Kejelasan peran memungkinkan karyawan untuk memahami kontribusi mereka

terhadap kinerja secara keseluruhan dan mendorong akuntabilitas.

6.5.3. Metrik dan Pengukuran Kinerja

Desain kinerja menggunakan metrik kinerja dan sistem pengukuran yang tepat untuk melacak kemajuan dan menilai kinerja individu atau tim. Metrik ini dapat mencakup ukuran kuantitatif, seperti produktivitas, angka penjualan, atau peringkat kepuasan pelanggan, serta indikator kualitatif, seperti kerja tim, kemampuan memecahkan masalah, atau keterampilan kepemimpinan. Pengukuran kinerja memberikan data berharga untuk mengevaluasi kinerja terhadap ekspektasi yang ditetapkan.

6.5.4. Umpan Balik dan Pelatihan

Mekanisme umpan balik merupakan bagian integral dari desain kinerja. Umpan balik yang teratur dan konstruktif memungkinkan karyawan untuk memahami kekuatan mereka, area untuk perbaikan, dan kemajuan menuju tujuan. Desain kinerja menggabungkan putaran umpan balik melalui komunikasi berkelanjutan, penilaian kinerja, sesi pelatihan, dan umpan balik rekan. Umpan balik dan pembinaan yang efektif memfasilitasi pembelajaran berkelanjutan, pertumbuhan, dan peningkatan kinerja.

6.5.5. Pengakuan dan Penghargaan Kinerja

Rancangan kinerja mencakup penerapan sistem pengakuan dan penghargaan untuk mengakui dan memberikan insentif kinerja tinggi. Ini melibatkan penyelarasan penghargaan dengan hasil kinerja yang diinginkan, seperti kenaikan gaji, bonus, promosi, atau pengakuan non-moneter. Sistem penghargaan harus adil, transparan, dan memotivasi karyawan untuk mencapai keunggulan secara konsisten.

6.5.6. Pembelajaran dan Pengembangan Berkelanjutan

Desain kinerja mengakui pentingnya pembelajaran dan pengembangan berkelanjutan untuk meningkatkan kinerja. Ini melibatkan pemberian kesempatan kepada karyawan untuk pengembangan keterampilan, program pelatihan, pendampingan, dan peningkatan karir. Dengan berinvestasi pada pertumbuhan karyawan, desain kinerja mempromosikan perolehan kompetensi, pengetahuan, dan kemampuan baru yang diperlukan untuk kinerja tinggi yang berkelanjutan.

Manfaat desain kinerja yang efektif meliputi:

A. Peningkatan Produktivitas: Sistem kinerja dan lingkungan kerja yang dirancang dengan baik meningkatkan produktivitas dengan menyelaraskan upaya individu dengan tujuan organisasi, memberikan kejelasan harapan, dan menumbuhkan motivasi.

B. Keterlibatan Karyawan yang Ditingkatkan: Desain kinerja mendorong keterlibatan karyawan dengan menciptakan peluang untuk pekerjaan yang bermakna, otonomi, dan pertumbuhan pribadi. Karyawan yang terlibat lebih cenderung berkomitmen pada pekerjaan mereka dan memberikan kontribusi upaya terbaik mereka.

C. Peningkatan Manajemen Kinerja: Desain kinerja yang efektif mengoptimalkan proses manajemen kinerja, memastikan bahwa evaluasi kinerja, umpan balik, dan penetapan tujuan terintegrasi dan selaras dengan tujuan organisasi. Ini memfasilitasi pendekatan proaktif dan berkelanjutan untuk manajemen kinerja.

D. Kualitas Kerja yang Lebih Tinggi: Desain kinerja menekankan pentingnya hasil kualitas dengan menyelaraskan ekspektasi kinerja, mekanisme umpan balik, dan penghargaan dengan standar kualitas yang diinginkan. Ini mengarah pada peningkatan hasil kerja dan kepuasan pelanggan.

E. Retensi dan Daya Tarik Bakat: Organisasi yang memprioritaskan desain kinerja lebih cenderung mempertahankan talenta terbaik dan menarik individu

berkinerja tinggi. Lingkungan kinerja yang dirancang dengan baik menandakan komitmen terhadap pengembangan, pengakuan, dan peluang pertumbuhan karyawan.

Desain kinerja adalah pendekatan strategis yang berfokus pada optimalisasi kinerja individu dan organisasi dengan menciptakan lingkungan yang kondusif untuk produktivitas, keterlibatan, dan pencapaian tujuan. Ini mencakup ekspektasi kinerja yang jelas, desain pekerjaan, metrik kinerja, mekanisme umpan balik, penghargaan, dan pembelajaran berkelanjutan (Pertiwi *et al.*, 2023). Desain kinerja yang efektif meningkatkan produktivitas, keterlibatan karyawan, manajemen kinerja, kualitas kerja, dan retensi bakat (Rouse III, 2004).

6.6. Studi Kasus dan Contoh

Studi kasus dan contoh memainkan peran penting dalam manajemen sumber daya manusia dengan memberikan ilustrasi dunia nyata dan wawasan praktis ke dalam berbagai konsep, strategi, dan praktik (Rijal *et al.*, 2023). Menawarkan pemeriksaan mendalam dan menyeluruh atas situasi, tantangan, dan solusi tertentu, yang memungkinkan para profesional HR untuk menganalisis dan belajar dari pengalaman actual (Hackman and Oldham, 1976). Studi kasus dan contoh berfungsi sebagai sumber berharga untuk memahami penerapan pengetahuan teoretis (Rouse III, 2004), meningkatkan keterampilan pengambilan keputusan (Parker, Morgeson and Johns, 2017), dan mendorong pemikiran kritis dalam manajemen SDM (AY Rukmana:, 2017).

Aspek kunci dan manfaat dari studi kasus dan contoh dalam manajemen sumber daya manusia meliputi:

6.6.1. Skenario Realistik

Studi kasus dan contoh menyajikan skenario realistik yang mungkin dihadapi oleh profesional SDM dalam peran mereka. Mereka mencerminkan kompleksitas dan dinamika tempat kerja, termasuk masalah yang berkaitan dengan kinerja, manajemen bakat, keragaman dan inklusi, hubungan karyawan,

perubahan organisasi, dan banyak lagi. Dengan memeriksa skenario ini, praktisi SDM memperoleh pemahaman yang lebih dalam tentang tantangan yang mungkin mereka hadapi dan mengembangkan strategi untuk mengatasinya secara efektif.

6.6.2. Penerapan Konsep Praktis

Studi kasus dan contoh memberikan peluang untuk menerapkan konsep teoretis ke situasi praktis. Mereka menjembatani kesenjangan antara teori dan praktik, memungkinkan para profesional SDM untuk melihat bagaimana prinsip dan kerangka kerja dapat diimplementasikan dalam konteks dunia nyata. Melalui analisis dan diskusi studi kasus, praktisi SDM dapat mengembangkan pemahaman yang bernuansa tentang bagaimana berbagai praktik dan strategi SDM dapat diadaptasi dan disesuaikan dengan konteks organisasi tertentu.

6.6.3. Pemikiran Analitis dan Pemecahan Masalah

Studi kasus membutuhkan profesional SDM untuk terlibat dalam pemikiran analitis dan pemecahan masalah. Mereka menghadirkan situasi kompleks yang menuntut analisis yang cermat, identifikasi masalah utama, pertimbangan solusi alternatif, dan evaluasi hasil potensial. Dengan memeriksa studi kasus secara kritis, profesional HR mengembangkan kemampuan mereka untuk berpikir secara strategis, mempertimbangkan berbagai perspektif, dan membuat keputusan berdasarkan informasi yang sejalan dengan tujuan dan nilai organisasi.

6.6.4. Pengambilan Keputusan dan Penilaian Risiko

Studi kasus memberikan kesempatan bagi para profesional SDM untuk mempraktikkan pengambilan keputusan di lingkungan yang bebas risiko. Mereka mensimulasikan skenario pengambilan keputusan dunia nyata, yang memungkinkan praktisi SDM menilai risiko, mengevaluasi opsi, dan mengantisipasi konsekuensi potensial. Melalui analisis studi kasus, profesional HR meningkatkan kemampuan mereka untuk

membuat keputusan berdasarkan informasi dalam keadaan yang tidak pasti dan dinamis.

6.6.5. Belajar dari Praktik Terbaik

Studi kasus dan contoh sering menyoroti praktik sukses dan pendekatan inovatif yang digunakan oleh organisasi. Mereka menawarkan wawasan tentang apa yang bekerja dengan baik dan bagaimana strategi tertentu dapat direplikasi atau disesuaikan dengan konteks lain. Dengan memeriksa praktik terbaik, profesional SDM dapat belajar dari contoh sukses dan menerapkan pelajaran tersebut ke organisasi mereka sendiri, mempromosikan peningkatan dan inovasi berkelanjutan.

6.6.6. Pertimbangan dan Dilema Etis

Studi kasus sering kali mencakup dilema dan pertimbangan etis, yang mencerminkan tantangan etis yang mungkin dihadapi oleh profesional SDM. Menganalisis kasus-kasus ini memungkinkan praktisi SDM untuk menavigasi situasi etika yang kompleks, mengembangkan keterampilan penalaran etis, dan memahami implikasi keputusan mereka terhadap pemangku kepentingan, seperti karyawan, pelanggan, dan komunitas yang lebih luas.

6.6.7. Pengembangan dan Pembelajaran Profesional

Studi kasus dan contoh berfungsi sebagai alat yang berharga untuk pengembangan dan pembelajaran profesional di bidang SDM. Mereka memfasilitasi transfer pengetahuan, merangsang diskusi, dan menumbuhkan lingkungan belajar kolaboratif. Profesional SDM dapat berbagi wawasan, pengalaman, dan beragam perspektif mereka, berkontribusi pada pemahaman kolektif tentang praktik manajemen SDM yang efektif.

Penting untuk dicatat bahwa sementara studi kasus dan contoh memberikan wawasan yang berharga, mereka harus digunakan bersama dengan kerangka teori, penelitian, dan pemahaman kontekstual. Setiap organisasi adalah unik, dan

penerapan temuan studi kasus dapat bervariasi tergantung pada dinamika organisasi tertentu dan faktor budaya. Studi kasus dan contoh adalah sumber daya yang sangat berharga dalam manajemen sumber daya manusia. Mereka menawarkan skenario realistis, memfasilitasi penerapan pengetahuan teoretis, mempromosikan pemikiran analitis dan pengambilan keputusan, menyoroti praktik terbaik, menangani pertimbangan etis, dan berkontribusi pada pengembangan profesional (Setiawan *et al.*, 2023). Dengan terlibat dalam studi kasus, profesional HR mendapatkan wawasan praktis yang meningkatkan kemampuan mereka untuk mengatasi tantangan secara efektif dan mendorong hasil organisasi yang positif (Waluyo *et al.*, 2023).

6.7. Tantangan dan *Best Practices*

Di bidang manajemen sumber daya manusia, ada banyak tantangan yang dihadapi organisasi ketika mengatur tenaga kerja secara efektif (Fahlevi *et al.*, 2023). Tantangan tersebut muncul dari berbagai faktor, antara lain sifat pekerjaan yang terus berkembang, perubahan teknologi (Wakil *et al.*, 2022), globalisasi, pergeseran demografis, dan pergeseran ekspektasi karyawan (Yanto Rukmana, Harto and Gunawan, 2021). Namun, di samping tantangan tersebut, ada juga praktik terbaik yang dapat diadopsi oleh organisasi untuk mengatasinya dan mengoptimalkan upaya pengelolaan sumber daya manusia (Pries-Heje and Baskerville, 2008). Memahami tantangan dan praktik terbaik ini sangat penting bagi para profesional SDM untuk menavigasi lanskap kompleks dalam mengelola orang dalam organisasi (Friedman, Kahn and Borning, 2002).

Tantangan utama dalam manajemen sumber daya manusia meliputi:

6.7.1. Akuisisi dan Retensi Bakat

Organisasi sering menghadapi kesulitan dalam menarik dan mempertahankan talenta terbaik. Persaingan untuk individu yang terampil, demografi tenaga kerja yang berubah, dan harapan karyawan yang berkembang menghadirkan tantangan

dalam mengidentifikasi dan mengamankan bakat yang tepat untuk organisasi. Mempertahankan karyawan berkinerja tinggi di pasar kerja yang kompetitif juga menimbulkan tantangan bagi para profesional SDM.

6.7.2. Mengelola Tenaga Kerja yang Beragam

Organisasi saat ini memiliki tenaga kerja yang beragam dalam hal usia, jenis kelamin, etnis, budaya, dan preferensi kerja. Mengelola dan memanfaatkan potensi keragaman ini sambil mempromosikan inklusi dapat menjadi tantangan. Profesional SDM perlu menciptakan lingkungan kerja yang inklusif yang menghargai keragaman, memupuk kolaborasi, dan memastikan kesempatan yang sama bagi semua karyawan.

6.7.3. Kemajuan Teknologi dan Transformasi Digital

Kemajuan teknologi yang cepat menuntut organisasi untuk beradaptasi dengan cara kerja yang baru. Menerapkan dan mengelola teknologi secara efektif, meningkatkan keterampilan karyawan untuk memanfaatkan alat digital, dan menangani dampak otomatisasi pada peran pekerjaan merupakan tantangan signifikan yang dihadapi oleh profesional SDM.

6.7.4. Keterlibatan dan Motivasi Karyawan

Mempertahankan tingkat keterlibatan dan motivasi karyawan yang tinggi merupakan tantangan yang terus-menerus bagi organisasi. Menciptakan budaya kerja yang positif, memberikan peluang pertumbuhan dan perkembangan, membina komunikasi yang efektif, dan mengakui serta menghargai kontribusi karyawan adalah praktik penting untuk mengatasi tantangan ini.

6.7.5. Manajemen Kinerja

Sistem manajemen kinerja tradisional seringkali gagal dalam mengevaluasi kinerja karyawan secara efektif dan mendorong peningkatan. Profesional SDM menghadapi

tantangan dalam merancang sistem manajemen kinerja yang selaras dengan tujuan organisasi, memberikan umpan balik dan pembinaan berkelanjutan, dan memfasilitasi evaluasi kinerja yang bermakna.

6.7.6. Manajemen Perubahan

Organisasi sering mengalami inisiatif perubahan seperti merger, akuisisi, restrukturisasi, atau transformasi teknologi. Profesional SDM harus secara efektif mengelola perubahan dengan mengatasi penolakan karyawan, mengkomunikasikan perubahan, memberikan dukungan, dan memfasilitasi transisi untuk memastikan implementasi yang sukses.

6.7.7. Kepatuhan Hukum dan Peraturan

Kepatuhan terhadap undang-undang ketenagakerjaan, peraturan, dan praktik ketenagakerjaan merupakan tantangan penting bagi para profesional SDM. Tetap mengikuti perubahan persyaratan hukum, memastikan praktik yang adil dan setara, dan memitigasi risiko hukum merupakan tantangan berkelanjutan yang dihadapi oleh departemen SDM.

Untuk mengatasi tantangan ini, organisasi dapat mengadopsi berbagai praktik terbaik / *best practice* :

A. Perencanaan Tenaga Kerja Strategis: Organisasi harus terlibat dalam perencanaan tenaga kerja strategis untuk menyelaraskan kebutuhan sumber daya manusia mereka dengan tujuan organisasi. Ini termasuk mengidentifikasi persyaratan keterampilan masa depan, perencanaan suksesi, dan mengembangkan strategi untuk menarik, mempertahankan, dan mengembangkan talenta kunci.

B. Pengembangan dan Peningkatan Keterampilan Karyawan: Memberikan kesempatan untuk pembelajaran dan pengembangan berkelanjutan sangat penting untuk pertumbuhan karyawan dan kesuksesan organisasi. Organisasi harus berinvestasi dalam program pelatihan, bimbingan, dan pembinaan untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi

karyawan, memungkinkan mereka beradaptasi dengan perubahan persyaratan pekerjaan.

C. Komunikasi yang Efektif dan Keterlibatan Karyawan:

Organisasi harus mendorong saluran komunikasi yang terbuka dan transparan untuk melibatkan karyawan secara efektif. Komunikasi reguler tentang tujuan organisasi, ekspektasi kinerja, dan mekanisme umpan balik menciptakan rasa inklusi, keselarasan, dan tujuan bersama.

D. Umpan Balik dan Pengakuan Kinerja:

Menerapkan sistem manajemen kinerja yang menekankan umpan balik dan pengakuan berkelanjutan akan meningkatkan kinerja dan keterlibatan karyawan. Check-in reguler, penetapan tujuan, evaluasi kinerja, serta program penghargaan dan pengakuan berkontribusi pada budaya keunggulan kinerja.

E. Inisiatif Keanekaragaman dan Inklusi:

Menciptakan lingkungan kerja yang beragam dan inklusif membutuhkan upaya yang disengaja. Organisasi harus menerapkan inisiatif keragaman dan inklusi, seperti pelatihan keragaman, praktik perekrutan inklusif, kelompok sumber daya karyawan, dan kebijakan yang mempromosikan kesempatan dan keadilan yang setara.

F. Strategi Manajemen Perubahan:

Organisasi harus mengadopsi strategi manajemen perubahan yang efektif untuk menavigasi transisi organisasi dengan sukses. Ini termasuk melibatkan karyawan dalam proses perubahan, memberikan dukungan dan sumber daya, serta mengkomunikasikan manfaat dan dampak inisiatif perubahan.

G. Kepatuhan dan Etika:

Organisasi harus memprioritaskan kepatuhan terhadap undang-undang dan peraturan ketenagakerjaan. Ini melibatkan penetapan kebijakan dan prosedur SDM yang kuat, melakukan audit rutin, memberikan pelatihan tentang persyaratan hukum, dan mempertahankan standar etika dalam semua praktik SDM.

Manajemen sumber daya manusia menghadapi banyak tantangan dalam lingkungan kerja yang dinamis saat ini (Cahyaningrum, Permana and Rukmana, 2023). Namun, organisasi dapat mengatasi tantangan ini dengan mengadopsi praktik terbaik yang selaras dengan tujuan strategis mereka dan mempromosikan manajemen bakat yang efektif (Ilham *et al.*, 2023), keterlibatan karyawan, manajemen kinerja, keragaman dan inklusi, serta manajemen perubahan (Hakim *et al.*, 2023). Dengan mengatasi tantangan ini dan menerapkan praktik terbaik, organisasi dapat mengoptimalkan upaya manajemen sumber daya manusianya dan mendorong kesuksesan yang berkelanjutan (Sono, Assayuti and Rukmana, 2023).

DAFTAR PUSTAKA

- Akhmad Al Aidhi, M.A.K.H.A.Y.R. (2023) 'Peningkatan Daya Saing Ekonomi melalui peranan Inovasi', *Jurnal Multidisiplin West Science* [Preprint]. Available at: <https://wnj.westscience-press.com/index.php/jmws/article/view/229/160> (Accessed: 28 February 2023).
- AY Rukmana: (2017) *Analisis Pengaruh Pembelajaran di SMK dan Keahlian Kewirausahaan Terhadap Niat dan Sikap Kewirausahaan Siswa SMK Pelita Bandung*, Doctoral dissertation, Tesis Program Magister Management Universitas Widyatama Bandung. Available at: https://scholar.google.co.id/scholar?hl=id&as_sdt=0,5&cluster=6557731586851788273 (Accessed: 18 April 2021).
- Cahyaningrum, A.O., Permana, R.M. and Rukmana, A.Y. (2023) 'Regulatory Environmental Impact, Contract Law, Intellectual Property Rights, and Taxation of Entrepreneurial Activities in Bandung City', *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan West Science*, 1(02), pp. 109–121.
- Clark, G.T. (1984) 'A critical evaluation of orthopedic interocclusal appliance therapy: design, theory, and overall effectiveness', *The Journal of the American Dental Association*, 108(3), pp. 359–364.
- Fahlevi, R. et al. (2023) *Psikologi Kepemimpinan*. Global Eksekutif Teknologi.
- Freivalds, A. (2009) *Niebel's methods, standards, and work design*. McGraw-Hill higher education Boston, MA.
- Friedman, B., Kahn, P. and Borning, A. (2002) 'Value sensitive design: Theory and methods', *University of Washington technical report*, 2, p. 12.

- Grant, A.M. and Parker, S.K. (2009) '7 redesigning work design theories: the rise of relational and proactive perspectives', *The Academy of Management Annals*, 3(1), pp. 317–375.
- Gregor, S. and Jones, D. (2007) 'The anatomy of a design theory', in. Association for Information Systems.
- Gunawan, H. (2021) 'PENGARUH IMPLEMENTASI DIGITAL MARKETING SEBAGAI ALTERNATIF STRATEGI PEMASARAN USAHA YANG EFEKTIF', *Jurnal Abdimastek (Pengabdian Masyarakat Berbasis Teknologi)*, 2(2), pp. 27–38.
- Hackman, J.R. and Oldham, G.R. (1976) 'Motivation through the design of work: Test of a theory', *Organizational behavior and human performance*, 16(2), pp. 250–279.
- Hakim, C. *et al.* (2023) 'The Influence of Entrepreneurship Intellectual Capital in The Contribution to Economic Growth in The City of Bandung', *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan West Science*, 1(02), pp. 68–76.
- Harto, B. *et al.* (2022) 'Bibliometric Analysis of Transforming Leadership Education with Artificial Intelligence', in *1st Virtual Workshop on Writing Scientific Article for International Publication Indexed SCOPUS*. Sciendo, pp. 385–390. Available at: <https://doi.org/10.2478/9788366675827-067>.
- Ilham, I. *et al.* (2023) 'Digital Marketing's Effect On Purchase Decisions Through Customer Satisfaction', *CEMERLANG: Jurnal Manajemen dan Ekonomi Bisnis*, 3(2), pp. 185–202.
- Kendall, K.E. *et al.* (2002) *Systems analysis and design*. Prentice Hall Upper Saddle River, NJ.
- Kleiner, B.M. (2006) 'Macroergonomics: analysis and design of work systems', *Applied ergonomics*, 37(1), pp. 81–89.

- Love, T. (2000) 'Philosophy of design: a meta-theoretical structure for design theory', *Design studies*, 21(3), pp. 293–313.
- Merrill, M.D. (1994) *Instructional design theory*. Educational Technology.
- Morgeson, F.P., Garza, A.S. and Campion, M.A. (2013) 'Work design.'
- Morgeson, F.P. and Humphrey, S.E. (2006) 'The Work Design Questionnaire (WDQ): developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work.', *Journal of applied psychology*, 91(6), p. 1321.
- Parker, S.K., Morgeson, F.P. and Johns, G. (2017) 'One hundred years of work design research: Looking back and looking forward.', *Journal of applied psychology*, 102(3), p. 403.
- Parker, S.K., Wall, T.D. and Cordery, J.L. (2001) 'Future work design research and practice: Towards an elaborated model of work design', *Journal of occupational and organizational psychology*, 74(4), pp. 413–440.
- Pertiwi, N.D. et al. (2023) 'Structured Writing Assignment: The Teacher's Strategies And The Students' Perception', *Journal on Education*, 6(1), pp. 4240–4256.
- Pries-Heje, J. and Baskerville, R. (2008) 'The design theory nexus', *MIS quarterly*, pp. 731–755.
- Randall, D., Harper, R. and Rouncefield, M. (2007) *Fieldwork for design: theory and practice*. Springer Science & Business Media.
- Reigeluth, C.M. (1999) 'What is instructional-design theory and how is it changing', *Instructional-design theories and models: A new paradigm of instructional theory*, 2, pp. 5–29.
- Rijal, S. et al. (2023) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Global Eksekutif Teknologi.

- Rouse III, R. (2004) *Game Design: Theory and Practice: Theory and Practice*. Jones & Bartlett Learning.
- Rukmana, A. and Sukanta, T. (2020) 'Analisis Strategi Bersaing dan Strategi Bertahan pada Industri Mikro dan Kecil Panganan Keripik Kemasan di Kecamatan Coblong Kota Bandung Jawa Barat Tahun 2020 Ditengah Situasi Sulit Penyebaran Pandemi nCoV-19', *JSMA (Jurnal Sains Manajemen dan Akuntansi)*, 12(1), pp. 37–53. Available at: <https://doi.org/10.37151/jsma.v12i1.48>.
- Rukmana, A.Y. (2023) 'BAB 3 TEKNOLOGI DIGITAL', *Digital Marketing Dan E-Commerce*, p. 27.
- Rukmana, A.Y. *et al.* (2023) 'Pengaruh Dukungan Orang Tua, Harga Diri, Pengakuan Peluang, dan Jejaring terhadap Niat Berwirausaha di Kalangan Mahasiswa Manajemen di Kota Bandung', *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan West Science*, 1(02), pp. 89–101.
- Setiawan, Z. *et al.* (2023) *Kewirausahaan Digital*. Global Eksekutif Teknologi.
- Sono, M.G., Assayuti, A.A. and Rukmana, A.Y. (2023) 'Hubungan Antara Perencanaan Strategis, Ekspansi Pasar, Keunggulan Kompetitif Terhadap Pertumbuhan Perusahaan Fashion di Jawa Barat', *Jurnal Bisnis dan Manajemen West Science*, 2(02), pp. 81–91.
- Torraco, R.J. (2005) 'Work design theory: A review and critique with implications for human resource development', *Human resource development quarterly*, 16(1), pp. 85–109.
- Wakil, A. *et al.* (2022) *Transformasi Digital Dalam Dunia Bisnis*. Global Eksekutif Teknologi.
- Waluyo, B.P. *et al.* (2023) *Studi Kelayakan Bisnis*. Global Eksekutif Teknologi.
- Whitten, J.L., Bentley, L.D. and Ho, T.I.M. (1986) *Systems analysis & design methods*. Times Mirror/Mosby College Publishing.

- Yanto Rukmana, A., Harto, B. and Gunawan, H. (2021) *Analisis Urgensi Kewirausahaan Berbasis Teknologi (Technopreneurship) dan Peranan Society 5.0 dalam Perspektif Ilmu Pendidikan Kewirausahaan, Jurnal Sains Manajemen & Akuntansi*.
- Zulkifli, I.S.F.N.A.Y.R.P.H. (2023) 'Kesuksesan Wirausaha di Era Digital dari Perspektif Orientasi Kewirausahaan (Study Literature)', *Sanskara Ekonomi dan Kewirausahaan* [Preprint]. Available at: <https://sj.eastasouth-institute.com/index.php/sek/article/view/87> (Accessed: 28 February 2023).

BAB 7

PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN KARIR

Oleh Dr. Almansyah Rundu Wonua, S.Pi., M.Si.M.

7.1. Pendahuluan

Dalam era digital dan transformasi teknologi saat ini, mendorong organisasi bisnis untuk meningkatkan persiapan mereka dalam menghadapi tantangan kompetitif. Hal ini memberikan tekanan kepada organisasi bisnis untuk mengadopsi digitalisasi sebagai langkah strategis dalam menghadapi persaingan yang semakin tinggi. Akibat perkembangan teknologi yang pesat dan tingginya laju perubahan, organisasi dituntut untuk melakukan transformasi pada model bisnis dan desain kerja mereka. Hal ini mengakibatkan perubahan peran dan proses manajemen sumber daya manusia (Barisic et al., 2021). Manajemen sumber daya manusia (SDM) menjadi aspek penting dalam mencapai keunggulan kompetitif. Salah satu elemen kunci dalam manajemen SDM adalah pelatihan dan pengembangan karir. Pelatihan dan pengembangan karir membantu karyawan meningkatkan keterampilan dan kompetensi mereka, sehingga mereka dapat berkontribusi secara maksimal pada organisasi.

Perusahaan yang mengalami perubahan besar karena teknologi baru agar tetap kompetitif dalam lingkungan tersebut, perusahaan harus mengambil langkah-langkah untuk menarik, mempertahankan, dan memotivasi tenaga kerja mereka. Pelatihan bukanlah suatu kemewahan melainkan suatu keharusan jika perusahaan ingin bersaing di pasar global dengan menawarkan produk elektronik dan layanan berkualitas tinggi.

Pelatihan mempersiapkan karyawan untuk menggunakan teknologi baru, berfungsi dalam sistem kerja baru seperti itu sebagai tim virtual, dan berkomunikasi serta bekerja sama dengan rekan atau pelanggan yang mungkin dari latar belakang budaya yang berbeda (Noe, 2020).

Perkembangan teknologi seperti pembelajaran *online*, *platform e-learning*, dan aplikasi mobile telah mengubah lanskap pelatihan dan pengembangan karir. Organisasi sekarang dapat menyediakan akses yang lebih mudah dan fleksibilitas bagi karyawan untuk mengikuti program pelatihan secara mandiri dan sesuai dengan kebutuhan mereka. Pelatihan *online* dan *e-learning* memungkinkan karyawan untuk belajar secara mandiri, mengikuti pelatihan atau *short course* dari berbagai sumber, dan mengembangkan keterampilan yang relevan dengan pekerjaan mereka. Teknologi mobile juga memberikan kemudahan akses yang memungkinkan karyawan belajar di mana saja dan kapan saja.

Pengadopsian teknologi baru dan digitalisasi dalam proses organisasi telah mendorong evolusi yang cepat dalam praktik manajemen sumber daya manusia. Hal ini membutuhkan pengembangan dan adopsi kompetensi baru dalam SDM, implementasi bentuk kerja baru, dan fleksibilitas dalam proses manajemen SDM, yang dapat mempengaruhi kompetensi dan praktik pengembangan karir yang selalu berubah-ubah (Rachinger et al., 2019). Sehingga dalam konteks era digital dan transformasi teknologi, pelatihan dan pengembangan karir memiliki tantangan dan peluang baru yang perlu dipahami dan dihadapi (Barisic et al., 2021). Berdasarkan hal tersebut maka departemen sumberdaya manusia atau bagian kepegawaian perlu memahami tantangan dan peluang yang muncul dengan menyediakan pelatihan dan pengembangan karir yang relevan dengan kondisi saat ini dan masa yang akan datang.

7.2. Definisi Pelatihan dan Pengembangan Karir

Pelatihan dan pengembangan karir saling terkait karena pelatihan merupakan faktor penting dalam mendukung

pengembangan karir. Melalui pelatihan, individu dapat memperoleh keterampilan baru, memperbarui pengetahuan mereka, dan meningkatkan kinerja mereka di tempat kerja. Pelatihan juga dapat membantu individu mengeksplorasi minat dan potensi mereka, sehingga mempengaruhi pengambilan keputusan dalam pengembangan karir mereka. Disisi lain, pengembangan karir berhubungan dengan langkah-langkah yang diambil seseorang untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman mereka dalam rangka mencapai tujuan karir jangka panjang yang telah mereka rencanakan. Dalam konteks ilmu manajemen sumberdaya manusia pelatihan dan pengembangan karir adalah konsep yang penting dan memiliki definisi yang bervariasi menurut para ahli.

Pelatihan adalah proses dimana orang memperoleh kemampuan untuk melakukan pekerjaannya. Pelatihan memberi karyawan pengetahuan dan keterampilan khusus yang dapat diidentifikasi yang dapat digunakan dalam pekerjaan mereka saat ini (Malthis dan Jakson, 2017). Menurut Dessler (2012) pelatihan merupakan proses untuk mengajarkan keterampilan yang dibutuhkan bagi karyawan baru dalam melakukan pekerjaannya. Sehingga pelatihan mengacu pada upaya yang direncanakan oleh perusahaan untuk memfasilitasi pembelajaran kompetensi, pengetahuan, keterampilan, dan perilaku terkait pekerjaan. Pengembangan mengacu pada pelatihan serta pendidikan formal, pengalaman kerja, hubungan, dan penilaian kepribadian, keterampilan, dan kemampuan yang membantu karyawan mempersiapkan pekerjaan atau jabatan masa depan (Noe, 2020). Sedangkan pengembangan adalah upaya untuk meningkatkan kemampuan karyawan untuk menangani berbagai penugasan dan mengembangkan kemampuan mereka di luar yang dibutuhkan oleh pekerjaan saat ini. Pengembangan dapat bermanfaat bagi organisasi dan karyawan. Karyawan dan manajer dengan pengalaman dan kemampuan yang sesuai dapat meningkatkan organisasi daya saing dan kemampuan beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Dalam proses perkembangan, karir individu juga dapat berkembang dan bergeser ke arah yang baru atau fokus berbeda (Malthis dan Jackson, 2017).

Adapun pengertian pengembangan karir menurut Sinambela (2019) adalah upaya yang dilakukan oleh organisasi dalam merencanakan karir pegawainya, yang disebut sebagai manajemen karir antara lain merencanakan, melaksanakan dan mengawasi karir. Menurut Mangkunegara (2017) adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karir masa depan mereka di perusahaan. Sutrisno (2017) pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan untuk mencapai suatu rencana karir. Rivai (2015) menyatakan bahwa pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan. Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan pengembangan karir adalah proses sistematis yang dilakukan individu untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan pengalamannya dalam rangka mencapai tujuan karir jangka panjang.

7.3. Pentingnya Pelatihan dan Pengembangan Karir

Di era digital dan transformasi teknologi, pelatihan dan pengembangan karir sangat penting terutama dalam menghadapi perubahan pola dan cara kerja yang semuanya tidak lepas dari pemanfaatan teknologi. Berikut adalah beberapa alasan mengapa pelatihan dan pengembangan karir menjadi sangat penting dalam konteks ini:

1. Meningkatkan Keterampilan Digital

Transformasi digital telah mengubah cara kerja di berbagai sektor. Karyawan perlu menguasai keterampilan digital yang relevan untuk tetap relevan dan kompetitif di tempat kerja. Pelatihan dan pengembangan karir dapat memberikan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan digital seperti penggunaan perangkat lunak dan aplikasi terkait, analisis data, kecerdasan buatan (AI), teknologi cloud, media sosial, dan lainnya.

2. Adaptasi terhadap Perubahan Teknologi

Transformasi teknologi dan digital dapat menyebabkan perubahan besar dalam berbagai industri. Karyawan perlu

terus memperbarui pengetahuan dan keterampilan mereka agar dapat beradaptasi dengan perubahan tersebut. Pelatihan dan pengembangan karir membantu karyawan untuk tetap relevan dan siap menghadapi perubahan yang terjadi di industri mereka.

3. Peningkatan Efisiensi dan Produktivitas

Pelatihan dan pengembangan karir yang tepat dalam hal teknologi dan digital dapat membantu meningkatkan efisiensi dan produktivitas di tempat kerja. Karyawan yang memiliki pengetahuan dan keterampilan digital yang baik dapat menggunakan alat dan sistem digital dengan lebih efektif, menghemat waktu, dan meningkatkan hasil kerja mereka.

4. Inovasi dan Kreativitas

Pelatihan dan pengembangan karir mendorong inovasi dan kreativitas di tempat kerja. Dalam era digital, inovasi menjadi faktor kunci untuk mempertahankan keunggulan kompetitif. Pelatihan yang mendorong pemikiran kreatif, pengembangan ide, dan kemampuan untuk menerapkan teknologi baru dapat membantu karyawan berkontribusi pada inovasi dan menghasilkan solusi yang lebih baik.

5. Pengembangan Keterampilan dan Bekerja Fleksibel

Dalam era digital, kebutuhan akan keterampilan kerja yang fleksibel semakin meningkat. Pelatihan dan pengembangan karir dapat membantu karyawan mengembangkan keterampilan yang relevan dan dapat diterapkan dalam berbagai peran dan proyek. Ini memungkinkan mereka untuk beradaptasi dengan kebutuhan kerja yang berubah dan memperluas jangkauan karir mereka, dan lebih penting karyawan bisa bekerja dimanapun tanpa terhalangi oleh ruang dan waktu (*work anywhere*).

6. Memahami Dalam Mengelola Data

Transformasi digital telah menghasilkan jumlah data yang besar dan kompleks. Karyawan perlu memahami cara mengumpulkan, menganalisis, dan mengelola data ini untuk mengambil keputusan yang lebih baik. Pelatihan dan pengembangan karir dapat menyediakan keterampilan yang diperlukan dalam hal analisis data, manajemen informasi, dan kecerdasan bisnis.

7. Pemahaman Mengenai Keamanan dan Privasi

Di era digital, keamanan dan privasi data sangat penting. Karyawan perlu memiliki pemahaman yang baik tentang praktik keamanan informasi dan privasi untuk melindungi data organisasi dan pelanggan. Pelatihan dan pengembangan karir dapat menyediakan pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk mengelola risiko keamanan digital dan menjaga privasi data.

7.4. Metode Pelatihan

Pada umumnya setiap tahun organisasi merencanakan dan memilih metode pelatihan sesuai dengan kebutuhannya, dalam rangka meningkatkan pengetahuan dan keterampilan kerja baik karyawan yang baru masuk maupun yang sudah lama bekerja. Metode pelatihan dapat beragam, dan pilihan metode yang tepat tergantung pada kebutuhan individu dan organisasi. Berikut ini adalah beberapa metode umum yang digunakan dalam pelatihan dan pengembangan karir:

7.4.1. Pelatihan dalam pekerjaan (*On The Job Training*)

Metode pelatihan ini dimana individu langsung belajar dan mengembangkan pengetahuan dan keterampilannya ditempat kerja. Dalam konteks belajar, pembelajaran yang benar apabila langsung dipraktekan ditempat kerja. Oleh karena itu metode pelatihan dalam pekerjaan memiliki kelebihan seperti:

1. Pengalaman lebih cepat. Dalam metode ini karyawan dapat memahami dengan cepat terkait tugas dan tanggungjawab mereka, dan harapan dari manajer terhadap mereka. Peserta pelatihan dapat langsung mempraktekan hal apa yang mereka pelajari. Hal ini membuat pembelajaran yang dilakukan lebih relevan dan bermanfaat bagi pengembangan karir mereka.

2. Efisiensi biaya. Dalam metode ini organisasi dapat menghemat biaya karena menggunakan sumberdaya yang ada di kantor dibandingkan dengan pelatihan diluar kantor.
3. Menghemat Waktu. Dalam metode *On The Job Training* membutuhkan waktu sedikit untuk mencapai tujuan yang diinginkan dibandingkan melakukan pelatihan diluar organisasi. Dalam pelatihan dalam pekerjaan, karyawan belajar langsung di tempat kerja dan menerapkan keterampilan baru mereka secara real-time saat menjalankan tugas-tugas pekerjaan. Ini meminimalkan waktu yang dibutuhkan untuk berpindah antara lingkungan pelatihan dan tempat kerja, sehingga memaksimalkan penggunaan waktu kerja.
4. Membangun Tim yang solid. Dengan melibatkan karyawan dalam pelatihan di tempat kerja, mereka memiliki kesempatan untuk mempelajari nilai-nilai, visi, dan tujuan organisasi secara bersama-sama. Ini membantu mereka mengembangkan pemahaman yang sama tentang tujuan bersama dan meningkatkan rasa kepemilikan terhadap tujuan organisasi tersebut.

Adapun metode pelatihan dalam pekerjaan yaitu:

1. Mentoring. Metode ini karyawan senior yang memiliki pengalaman, pengetahuan dan keterampilan memberikan bimbingan kepada karyawan baru dalam mengembangkan pengetahuan dan keterampilan sesuai pekerjaan atau tugas mereka dalam organisasi. Dengan metode ini mentor dapat membantu karyawan baru dalam mengidentifikasi tujuan karir mereka, sehingga dapat memberikan nasihat dan membantu menyusun perencanaan karir mereka.
2. Coaching. Metode ini terjadi proses interaktif yang melibatkan manajer atau supervisor sebagai coach, yang tugasnya membantu karyawan dalam penyelesaian masalah kinerja atau pengembangan kemampuan mereka. Metode pelatihan coaching karyawan menempatkan karyawan sebagai pusat perhatian. Coach berfokus pada kebutuhan, tujuan, dan perkembangan karyawan. Mereka membantu

karyawan dalam mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan, mengembangkan rencana tindakan, dan memberikan dukungan dan bimbingan yang diperlukan. Dalam metode metode pelatihan coaching, coach memberikan umpan balik konstruktif kepada karyawan. Umpan balik ini bertujuan untuk membantu karyawan meningkatkan kinerja mereka, mengatasi hambatan, dan memanfaatkan kekuatan mereka. Umpan balik diberikan dengan cara yang mendukung dan memotivasi karyawan untuk tumbuh dan berkembang.

3. Rotasi Pekerjaan. Metode pelatihan dan pengembangan karyawan di mana karyawan dipindahkan ke berbagai posisi atau dari satu pekerjaan kepekerjaan lain baik dalam satu unit/departemen maupun lintas unit/departemen dalam organisasi dalam periode waktu tertentu. Dalam Rotasi pekerjaan, karyawan memiliki kesempatan untuk memperoleh pengalaman, keterampilan dan pengetahuan. Dengan rotasi pekerjaan dapat menjadi bagian dari rencana pengembangan karir karyawan. Dengan mengalami berbagai posisi dan tanggung jawab dalam organisasi, karyawan dapat memperluas basis pengetahuan dan keterampilan mereka dalam mendukung karir mereka pada masa yang akan datang, semakin banyak pengetahuan, keterampilan dan pengalaman semakin besar peluang karir seorang untuk naik menempati posisi jabatan startegis dalam perusahaan.
4. Magang. Magang adalah program pelatihan kerja di mana seseorang, yang biasanya masih dalam masa studi atau baru lulus, bekerja di sebuah organisasi atau perusahaan untuk mendapatkan pengalaman praktis di bidang yang diminati. Magang memungkinkan peserta untuk menguji minat dan tujuan mereka dalam praktik nyata. Dengan mengalami lingkungan kerja dan tugas yang terlibat dalam bidang yang diminati, peserta dapat memutuskan apakah karir di bidang tersebut sesuai dengan minat, kemampuan, dan tujuan mereka.

7.4.2. Pelatihan di luar pekerjaan (*Off The Job Training*)

Metode pelatihan ini dimana individu belajar dan mengembangkan pengetahuan dan keterampilannya di luar lingkungan kerjanya atau tempat kerja sehari-harinya. Oleh karena itu metode pelatihan diluar pekerjaan memiliki kelebihan seperti:

1. Fokus pada pembelajaran. Peserta pelatihan dapat fokus untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya tanpa ada gangguan selama proses pembelajaran, seperti menjalankan tugas sehari-hari atau tugas mendesak yang diberikan oleh atasan.
2. Meningkatkan Keterampilan dan Kompetensi. Pelatihan di luar lingkungan kerjanya dapat memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan keterampilan dan kompetensi baru yang sesuai dengan pekerjaan mereka.
3. Membangun Jaringan Profesionalisme. Dengan mengikuti pelatihan diluar lingkungan kerja, peserta bisa berinteraksi dan membangun jaringan profesionalisme dengan peserta lainnya, sehingga dapat membuka peluang untuk bekerjasama atau berkolaborasi.
4. Membantu karyawan mengembangkan keterampilan dalam pemecahan masalah. Pelatihan diluar pekerjaan sering kali memperkenalkan peserta pada konsep-konsep baru, metode, dan pendekatan dalam pemecahan masalah. Peserta dapat mempelajari strategi pemecahan masalah yang efektif dan memperoleh pengetahuan yang relevan dengan tantangan yang mereka hadapi dalam pekerjaan mereka.

Adapun metode pelatihan di luar pekerjaan yaitu:

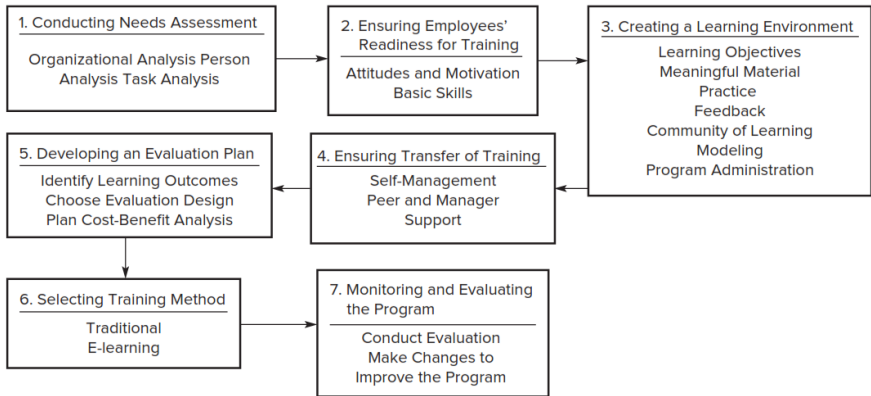
1. Kuliah di Kelas. Metode ini biasa dikenal sebagai metode ceramah atau presentasi yang dilakukan dalam kelas. Metode ini melibatkan penyampaian informasi oleh seorang instruktur kepada peserta yang berfokus pada penjelasan konsep, prinsip, atau informasi terkait dengan topik pelatihan. Metode yang efektif untuk mentransfer

- pengetahuan dan memperkenalkan konsep baru kepada peserta.
2. **Diskusi Kelompok.** Metode ini melibatkan peserta dalam diskusi kelompok terkait topik pelatihan. Peserta dapat berbagi pemikiran, pengalaman, dan pendapat mereka. Diskusi kelompok memungkinkan pertukaran ide, perspektif, dan pemecahan masalah secara kolektif.
 3. **Studi Kasus.** Metode ini melibatkan peserta dalam analisis dan pemecahan masalah berdasarkan situasi nyata atau studi kasus yang relevan dengan topik pelatihan. Peserta diminta untuk menerapkan pengetahuan dan keterampilan mereka dalam menganalisis, mengidentifikasi solusi, dan mengambil keputusan yang tepat.
 4. **Simulasi.** Metode ini melibatkan peserta dalam situasi yang disimulasikan yang meniru situasi kerja nyata. Peserta dapat berpartisipasi dalam latihan praktis yang melibatkan pengambilan keputusan, penyelesaian masalah, atau interaksi dengan simulasi perangkat lunak atau alat kerja.
 5. **Pelatihan Praktis.** Metode ini melibatkan peserta dalam latihan praktis yang memungkinkan mereka untuk menerapkan pengetahuan dan keterampilan yang mereka pelajari. Ini dapat meliputi latihan fisik, permainan peran, atau latihan simulasi yang mendukung pemahaman dan penerapan praktis dari materi pelatihan.
 6. **E-Learning.** salah satu metode pembelajaran yang populer dalam pelatihan off the job. Metode ini menggunakan teknologi digital, seperti platform pembelajaran online, LMS, modul interaktif, video pembelajaran, atau kursus daring. Peserta dapat mengakses materi pelatihan secara mandiri, mengikuti modul pembelajaran interaktif, atau mengikuti kuliah virtual atau webinar.

7.5. Merancang Pelatihan yang Efektif

Proses desain pelatihan mengacu pada pendekatan sistematis untuk mengembangkan program pelatihan. Menurut

Noe (2020) ada tujuh langkah dalam proses ini, seperti pada gambar 8.1



Gambar 7.1 Proses desain pelatihan

(Sumber: Noe, 2020)

1. Langkah 1 adalah penilaian kebutuhan, yang diperlukan untuk mengidentifikasi apakah pelatihan diperlukan.
2. Langkah 2 adalah memastikan bahwa karyawan memiliki motivasi dan keterampilan dasar yang diperlukan untuk menguasai isi pelatihan
3. Langkah 3 adalah menciptakan lingkungan belajar yang memiliki ciri-ciri yang diperlukan untuk terjadinya pembelajaran
4. Langkah 4 adalah untuk memastikan bahwa peserta menerapkan konten pelatihan ke pekerjaan mereka. Langkah ini melibatkan peserta pelatihan memahami bagaimana mengelola peningkatan keterampilan, serta mendapatkan rekan kerja dan dukungan manajer.
5. Langkah 5 adalah mengembangkan rencana evaluasi. Mengembangkan rencana evaluasi termasuk mengidentifikasi jenis hasil apa yang diharapkan akan dipengaruhi oleh pelatihan (misalnya, pembelajaran, perilaku, atau keterampilan), memilih desain evaluasi yang memungkinkan Anda menentukan pengaruh pelatihan terhadap hasil dari pelatihan, dan merencanakan caranya serta menunjukkan

bagaimana pelatihan mempengaruhi sisi keuangan dilihat dari sisi biaya-manfaat

6. Langkah 6 adalah memilih metode pelatihan berdasarkan pembelajaran tujuan dan lingkungan belajar Langkah ini mungkin termasuk metode pelatihan tradisional interaksi tatap muka dengan pelatih atau e-learning menggunakan pelatihan berbasis web atau seluler
7. Langkah 7 adalah mengevaluasi program dan membuat perubahan di dalamnya atau meninjau kembali salah satu dari itu.

7.6. Analisis Kebutuhan Pelatihan

Analisis kebutuhan pelatihan adalah proses untuk mengidentifikasi dan memahami kebutuhan pelatihan suatu organisasi atau individu. Tujuan dari analisis kebutuhan pelatihan adalah untuk memastikan bahwa pelatihan yang diberikan sesuai dengan kebutuhan nyata dan dapat memberikan manfaat yang signifikan.

Proses analisis kebutuhan pelatihan melibatkan beberapa langkah, antara lain:

1. Mengidentifikasi tujuan: Langkah pertama dalam analisis kebutuhan pelatihan adalah mengidentifikasi tujuan atau hasil yang diinginkan dari pelatihan tersebut. Tujuan dapat berkaitan dengan peningkatan keterampilan, pengetahuan, atau perubahan perilaku tertentu yang diharapkan setelah pelatihan.
2. Mengumpulkan data: Data yang relevan perlu dikumpulkan untuk memahami kebutuhan pelatihan. Data ini dapat diperoleh melalui wawancara dengan karyawan, observasi langsung, analisis kinerja, survei kepuasan karyawan, atau tinjauan literatur. Data ini akan membantu mengidentifikasi gap antara keadaan saat ini dan keadaan yang diharapkan.
3. Menganalisis data: Setelah data terkumpul, langkah selanjutnya adalah menganalisis data tersebut. Data harus dianalisis secara menyeluruh untuk mengidentifikasi tren, pola, atau area kebutuhan yang paling kritis. Dalam analisis

ini, perlu juga mempertimbangkan faktor-faktor seperti prioritas organisasi, perubahan dalam lingkungan kerja, atau tren industri yang dapat mempengaruhi kebutuhan pelatihan.

4. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan: Berdasarkan analisis data, kebutuhan pelatihan yang spesifik dapat diidentifikasi. Hal ini melibatkan mengidentifikasi keterampilan, pengetahuan, atau perilaku yang perlu ditingkatkan melalui pelatihan. Kebutuhan ini harus relevan dengan tujuan organisasi dan mendukung pencapaian hasil yang diinginkan.
5. Mengembangkan rencana pelatihan: Setelah kebutuhan pelatihan teridentifikasi, langkah terakhir adalah mengembangkan rencana pelatihan yang sesuai. Rencana pelatihan harus mencakup informasi seperti tujuan pelatihan, materi pelatihan yang akan diajarkan, metode pelatihan yang akan digunakan, jadwal, dan evaluasi pelatihan.

Ada beberapa jenis analisis kebutuhan pelatihan yang dapat dilakukan untuk memahami kebutuhan pelatihan suatu organisasi atau individu. Berikut adalah beberapa jenis analisis kebutuhan pelatihan yang umum dilakukan:

1. Analisis Organisasi: Analisis ini dilakukan untuk memahami kebutuhan pelatihan yang berkaitan dengan tujuan strategis dan kebijakan organisasi secara keseluruhan. Fokusnya adalah pada pemahaman kebutuhan pelatihan yang mendukung pencapaian tujuan organisasi, pengembangan karyawan, atau perubahan organisasi. Metode yang dapat digunakan dalam analisis ini antara lain tinjauan dokumentasi organisasi, wawancara dengan manajemen senior, atau diskusi kelompok.
2. Analisis Pekerjaan: Analisis ini dilakukan untuk memahami kebutuhan pelatihan berdasarkan tugas dan tanggung jawab pekerjaan yang spesifik. Fokusnya adalah pada penilaian keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik. Metode yang umum digunakan dalam analisis pekerjaan adalah wawancara dengan pemegang jabatan atau observasi langsung terhadap pekerjaan yang dilakukan.

3. **Analisis Kinerja:** Analisis ini dilakukan untuk mengidentifikasi kesenjangan dalam kinerja karyawan atau tim tertentu. Fokusnya adalah pada pemahaman kebutuhan pelatihan yang dapat meningkatkan kinerja mereka. Metode yang digunakan dalam analisis kinerja meliputi observasi langsung, wawancara dengan supervisor atau rekaman data kinerja yang ada.
4. **Analisis Individu:** Analisis ini dilakukan untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan individu berdasarkan kekurangan atau kebutuhan pengembangan yang spesifik. Metode yang dapat digunakan meliputi wawancara individu, penilaian keterampilan atau kompetensi, atau survei pengembangan diri.
5. **Analisis Pasar Kerja dan Industri:** Analisis ini dilakukan untuk memahami kebutuhan pelatihan yang berkaitan dengan tren, perubahan, atau perkembangan di pasar kerja atau industri tertentu. Fokusnya adalah pada pemahaman kebutuhan pelatihan yang diperlukan untuk tetap relevan dan beradaptasi dengan perubahan di luar organisasi. Metode yang dapat digunakan meliputi studi literatur, tinjauan data industri, atau wawancara dengan ahli industri.

7.7. Model-Model Pelatihan

Ada beberapa model pelatihan yang digunakan dalam pengembangan sumber daya manusia. Berikut adalah beberapa model pelatihan yang umum digunakan:

1. **Model ADDIE:** ADDIE adalah singkatan dari Analysis, Design, Development, Implementation, dan Evaluation. Model ini adalah pendekatan sistematis yang digunakan untuk merancang dan mengelola program pelatihan. Langkah-langkahnya meliputi analisis kebutuhan pelatihan, desain program, pengembangan materi, implementasi, dan evaluasi efektivitas pelatihan.
2. **Model Kirkpatrick:** Model ini dikembangkan oleh Donald Kirkpatrick dan terdiri dari empat tingkat evaluasi pelatihan. Tingkat pertama adalah evaluasi reaksi, yang

mengukur tanggapan peserta terhadap pelatihan. Tingkat kedua adalah evaluasi pembelajaran, yang mengukur sejauh mana peserta memperoleh pengetahuan dan keterampilan baru. Tingkat ketiga adalah evaluasi perilaku, yang mengukur perubahan perilaku setelah pelatihan. Tingkat keempat adalah evaluasi hasil, yang mengukur dampak pelatihan terhadap kinerja organisasi.

3. *Model Action Learning*: Model ini melibatkan kombinasi pembelajaran dan aksi nyata dalam konteks kelompok. Peserta belajar melalui pemecahan masalah aktual dengan menerapkan pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh. Proses ini melibatkan refleksi, diskusi, dan kolaborasi dalam kelompok untuk mencapai pemahaman dan solusi yang lebih baik.

Setiap model pelatihan ini memiliki pendekatan dan kegunaan yang berbeda-beda. Pemilihan model yang tepat tergantung pada kebutuhan organisasi, jenis pelatihan, dan tujuan yang ingin dicapai dengan pelatihan tersebut.

Referensi:

7.8. Pendekatan Pelatihan

Pendekatan pelatihan yang dikemukakan oleh Raymond A. Noe, dalam bukunya yang berjudul "*Employee Training and Development*," mencakup empat pendekatan utama:

1. Pendekatan *Behavioristik*: Pendekatan ini didasarkan pada teori behaviorisme yang menekankan perubahan perilaku melalui stimulus dan respons. Pelatihan berfokus pada pengajaran keterampilan dan perilaku yang konkret dan terukur. Metode pelatihan yang umum digunakan dalam pendekatan ini termasuk latihan langsung, penguatan positif, dan umpan balik langsung. Tujuannya adalah mengubah perilaku peserta melalui pembelajaran kondisional.
2. Pendekatan *Kognitif*: Pendekatan ini berfokus pada pemahaman dan pengembangan pengetahuan, pemecahan masalah, dan pemikiran kritis peserta. Metode pelatihan yang

digunakan dalam pendekatan ini meliputi diskusi, studi kasus, simulasi, dan permainan peran. Pelatihan dirancang untuk mendorong pemikiran reflektif, analitis, dan pemahaman konsep. Tujuannya adalah mengembangkan pengetahuan dan keterampilan kognitif peserta.

3. Pendekatan *Eksperiential*: Pendekatan ini menekankan pembelajaran melalui pengalaman langsung dan refleksi. Peserta terlibat dalam aktivitas yang praktis, seperti simulasi, latihan kelompok, dan permainan peran. Setelah pengalaman tersebut, peserta merefleksikan pengalaman mereka untuk memperoleh pemahaman yang lebih dalam. Pendekatan ini mendorong pembelajaran yang aktif dan penerapan keterampilan dalam situasi nyata.
4. Pendekatan Sosial: Pendekatan ini berfokus pada interaksi sosial dan pembelajaran dari orang lain. Pelatihan melibatkan kolaborasi, diskusi, dan belajar dari pengalaman orang lain. Metode pelatihan yang digunakan dalam pendekatan ini termasuk diskusi kelompok, kerja tim, dan mentoring. Tujuannya adalah mengembangkan keterampilan interpersonal, kerjasama, dan komunikasi efektif.

Pendekatan-pendekatan ini membantu dalam merancang program pelatihan yang efektif dengan memperhatikan berbagai aspek pembelajaran, baik perilaku, pengetahuan, maupun pengalaman peserta. Pendekatan-pendekatan ini juga dapat dikombinasikan sesuai dengan konteks dan kebutuhan spesifik organisasi dan peserta pelatihan.

7.9. Pemanfaatan Teknologi dalam Pelatihan

Pemanfaatan teknologi dalam pelatihan karyawan telah menjadi bagian integral dari strategi pengembangan SDM di banyak organisasi. Berikut ini adalah beberapa cara di mana teknologi dapat digunakan dalam pelatihan karyawan:

1. Pembelajaran Online (*E-Learning*)

Teknologi memungkinkan penyampaian pelatihan secara online melalui platform pembelajaran digital. Karyawan dapat

mengakses modul pelatihan, video, materi bacaan, atau tes secara mandiri melalui perangkat komputer atau perangkat mobile mereka. E-learning memberikan fleksibilitas waktu dan tempat dalam pembelajaran, sehingga karyawan dapat belajar sesuai dengan jadwal mereka sendiri.

2. Webinar dan Video Conference

Teknologi komunikasi seperti webinar dan video conference memungkinkan pelatihan yang disampaikan secara real-time dan interaktif. Karyawan dapat berpartisipasi dalam sesi pelatihan melalui konferensi video yang melibatkan instruktur atau pemimpin pelatihan. Ini juga memungkinkan kolaborasi antara karyawan dari lokasi yang berbeda.

3. Aplikasi Mobile

Aplikasi mobile pelatihan memungkinkan karyawan untuk mengakses konten pelatihan secara mudah melalui perangkat mobile mereka. Aplikasi tersebut dapat berisi modul pelatihan, video tutorial, kuis, atau forum diskusi untuk interaksi antar-karyawan. Karyawan dapat memanfaatkan waktu senggang mereka atau waktu perjalanan untuk belajar melalui aplikasi mobile.

4. Simulasi dan *Game-Based Learning*

Teknologi dapat digunakan untuk menciptakan simulasi dan permainan yang memungkinkan karyawan untuk berlatih keterampilan atau memecahkan masalah dalam konteks nyata. Simulasi dapat memberikan pengalaman praktis yang aman dan terkendali bagi karyawan untuk mengembangkan keterampilan mereka tanpa risiko. Permainan edukatif juga dapat digunakan untuk meningkatkan keterlibatan karyawan dalam proses pembelajaran.

5. Sistem Manajemen Pembelajaran (Learning Management System/LMS)

LMS adalah platform teknologi yang memungkinkan organisasi untuk mengelola dan menyampaikan program pelatihan kepada karyawan. LMS dapat digunakan untuk menyusun dan mengatur modul pelatihan, melacak kemajuan belajar karyawan, memberikan sertifikasi, dan menyediakan laporan pelatihan. Sistem ini juga dapat memfasilitasi

kolaborasi dan interaksi antar-karyawan melalui forum diskusi atau grup studi.

Pemanfaatan teknologi dalam pelatihan karyawan memberikan banyak keuntungan, termasuk fleksibilitas akses, efisiensi waktu dan biaya, pemantauan kemajuan belajar, dan peningkatan keterlibatan karyawan. Namun, penting untuk memastikan infrastruktur teknologi yang memadai dan pelatihan yang tepat untuk karyawan agar dapat memanfaatkannya dengan baik.

7.10. Evaluasi Pelatihan

Dalam melakukan evaluasi pelatihan ada berapa model evaluasi yang dikembangkan oleh para ahli diantaranya adalah model evaluasi pelatihan Kirkpatrick dan model CIPP Daniel Stufflebeam.

Model evaluasi pelatihan Kirkpatrick adalah suatu pendekatan yang dikembangkan oleh Donald Kirkpatrick untuk mengukur efektivitas pelatihan. Pendekatan Kirkpatrick memungkinkan organisasi untuk melihat efektivitas pelatihan secara menyeluruh, mulai dari reaksi peserta hingga dampak pada hasil bisnis. Dengan mengikuti empat tingkat evaluasi ini, organisasi dapat memperoleh wawasan tentang keberhasilan pelatihan dan mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki untuk meningkatkan efektivitas pelatihan di masa depan.

Evaluasi pelatihan Kirkpatrick terdiri dari empat tingkat evaluasi yang berturut-turut, yang mengevaluasi berbagai aspek pelatihan, yaitu:

1. Reaksi (*Reaction*)

Pada tingkat ini, evaluasi dilakukan untuk menilai reaksi peserta terhadap pelatihan. Ini melibatkan pengumpulan umpan balik dari peserta pelatihan terkait kepuasan mereka terhadap konten, pengajar, metode pengajaran, fasilitas, dan faktor lain yang berkontribusi pada pengalaman pelatihan mereka. Evaluasi dilakukan melalui survei, wawancara, atau pengamatan langsung.

2. Pembelajaran (*Learning*)

Tingkat ini menilai sejauh mana peserta pelatihan memperoleh pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi baru sebagai hasil dari pelatihan. Evaluasi dapat mencakup tes atau evaluasi pengetahuan, studi kasus, atau simulasi yang mengukur pemahaman dan aplikasi materi pelatihan.

3. Perilaku (*Behavior*)

Pada tingkat ini, evaluasi dilakukan untuk melihat sejauh mana peserta pelatihan menerapkan pengetahuan dan keterampilan yang mereka peroleh dalam lingkungan kerja sehari-hari. Evaluasi bisa dilakukan melalui observasi langsung, penilaian kinerja, atau wawancara dengan atasan atau rekan kerja peserta pelatihan.

4. Hasil (*Result*)

Tingkat ini menilai dampak pelatihan terhadap hasil secara keseluruhan. Evaluasi dilakukan dengan menghubungkan hasil yang diinginkan dengan peningkatan kinerja yang dapat dikaitkan dengan pelatihan. Metode evaluasi termasuk pengukuran kinerja sebelum dan setelah pelatihan.

Model CIPP (Context, Input, Process, Product) adalah suatu pendekatan evaluasi yang dikembangkan oleh Daniel Stufflebeam untuk menganalisis dan mengevaluasi program atau kebijakan publik. Namun, teori CIPP juga dapat diterapkan dalam evaluasi program pelatihan dengan beberapa penyesuaian. Berikut adalah penjelasan bagaimana teori CIPP dapat diterapkan dalam evaluasi program pelatihan:

1. Konteks (*Context*)

Pada komponen konteks, evaluasi dilakukan untuk memahami lingkungan organisasi di mana pelatihan dilakukan. Ini meliputi memahami tujuan organisasi, kebijakan pelatihan, kebutuhan peserta pelatihan, serta faktor-faktor lain yang relevan. Evaluasi pada komponen konteks dapat membantu memastikan bahwa program pelatihan sesuai dengan kebutuhan organisasi dan peserta, serta mempertimbangkan kondisi lingkungan yang mempengaruhi pelatihan.

2. Masukan (*Input*)

Komponen masukan dalam evaluasi program pelatihan mencakup sumber daya dan elemen-elemen penting yang digunakan dalam pelatihan. Ini termasuk materi pelatihan, metode pengajaran, kualifikasi pengajar, dukungan organisasi, dan sumber daya lainnya. Evaluasi pada komponen masukan bertujuan untuk mengevaluasi kualitas, relevansi, dan ketersediaan sumber daya yang diperlukan untuk pelatihan.

3. Proses (*Process*)

Komponen proses dalam evaluasi program pelatihan melibatkan evaluasi terhadap implementasi dan pelaksanaan program pelatihan. Ini meliputi penilaian terhadap pengorganisasian pelatihan, metode pengajaran yang digunakan, interaksi antara pengajar dan peserta, serta penggunaan strategi pembelajaran yang efektif. Evaluasi pada komponen proses membantu memahami bagaimana program pelatihan dijalankan dan apakah proses tersebut sesuai dengan rencana dan tujuan pelatihan.

4. Produk (*Product*)

Komponen produk dalam evaluasi program pelatihan berkaitan dengan hasil yang dicapai oleh peserta pelatihan dan dampaknya terhadap organisasi. Evaluasi pada komponen produk melibatkan penilaian terhadap pemahaman, peningkatan keterampilan, perubahan perilaku, serta efektivitas pelatihan dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Selain itu, evaluasi juga dapat mencakup dampak pelatihan terhadap kinerja individu, tim, dan organisasi secara keseluruhan.

DAFTAR PUSTAKA

- Amstrong, M. (2017) *Armstrong' S Handbook of Management an Evidence-Based Guid.* Kogan Page
- Arthur, M. B., Khapova, S. N., & Richardson, J., (2017). *Career theory and practice: Learning through case studies.* Edward Elgar Publishing.
- Barisic, A.F., Rybacka Barisic, J. and Miloloza, I. 2021. Digital Transformation: Challenges for Human Resources Management', *ENTRENOVA - ENTERprise REsearch InNOVation*, 7(1), pp. 365–375. Available at: <https://doi.org/10.54820/gtfn9743>.
- Beardwell, J., & Thompson, A. (2017). *Human Resource Management: A Contemporary Approach.* Pearson Education
- Blanchard, P. N., & Thacker, J. W. (2013). *Effective Training: Systems, Strategies, and Practices.* Pearson.
- Dessler, G. 2019. *Human Resource Management.* Pearson Education.
- Goldstein, I. L., & Ford, J. K. (2017). *Training in organizations: Needs assessment, development, and evaluation* (6th ed.). Cengage Learning.
- Kirkpatrick, D.L. (2006) *Improving Employee Performance Through Appraisal and Coaching.*
- Kram, K. E., & Hall, D. T. (1996). Lifespan perspectives on the new career. The career is dead—Long live the career (pp. 1-10). Jossey-Bass
- Malthis dan Jakson. (2017). *Human Resource Management*, Fifteenth Edition. Cengage Learning
- Mangkunegara. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan.* Remaja Rosdakarya

- Mulyatiningsih, E. (2011). *Metode Penelitian Terapan Bidang Pendidikan*. Alfabeta.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. McGraw-Hill Education.
- Noe, R. A. (2017). *Employee Training and Development*. McGraw-Hill Education.
- Noe, R.A. (2020). *Employee Training and Development*. McGraw-Hill Education.
- Rachinger, M. *et al.* (2019). Digitalization And Its Influence On Business model innovation', *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30(8), pp. 1143–1160. Available at: <https://doi.org/10.1108/JMTM-01-2018-0020>.
- Rothwell, W. J., & Kazanas, H. C. (2008). *Mastering the Instructional Design Process: A Systematic Approach*. John Wiley & Sons.
- Rivai., Veithzal. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Rajawali Pers.
- Sinambella, L.J dan Sinambella, S. (2019). *Manajemen Kinerja: Pengelolaan Pengukuran dan Implikasi Kinerja*. PT. Raja Grafindo Persada.
- Sutrisno (2017). *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Kencana
- Stufflebeam, D. L., & Shinkfield, A. J. (2007). *Evaluation Theory, Model, & Applications*. San Francisco: Jossey-Bass
- Tannenbaum, S. I., & Yukl, G. (1992). Training and Development in Work Organizations. *Annual Review of Psychology*, 43(1), 399-441.
- Tenriawali, dkk. (2021). The Effect of Balanced Life and Career Development on Job Satisfaction in Bank Maluku. *Proceedings of the 11th Annual International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*

Singapore, March 7-11, 2021.

Wonua, A.R., (2020). Fungsi Perencanaan dan Penetapan Tujuan Organisasi. In E.P, Sari dan M.T., Rambe (Eds.), *Dasar-Dasar Manajemen*. (84-95). PT. Global Eksekutif Teknologi.

BAB 8

MANAJEMEN KINERJA

Oleh Arifhan Ady Dj, S.E., M.M.

8.1. Pendahuluan

Kemampuan organisasi dalam menjalankan visi serta misinya tergantung sekali pada kualitas SDM-nya. Akibatnya, besar atau kecilnya suatu organisasi harus bisa mengelola SDM dan bagian-bagian lainnya. Manajemen SDM yaitu inti dari manajemen organisasi sebab seluruh bisnis bergantung pada mereka untuk berfungsi. Suatu organisasi harus menerapkan manajemen dan evaluasi kinerja pegawai atau pegawainya yang baik, transparan, dan objektif agar diperoleh gambaran kinerja pegawai yang sebenarnya karena pentingnya kinerja pegawai terhadap tujuan organisasi. Ambarwati (2002), Perusahaan saat ini dihadapkan dengan berbagai kendala lingkungan. Terjadi perubahan yang cepat dan terkadang tidak terduga. Bidang ekonomi, teknologi, pasar, serta persaingan semuanya dipengaruhi oleh pergeseran ini. Agar bisnis dapat memenuhi tahap persaingan yang ketat serta meraih tujuan yang diharapkan, perubahan ini memerlukan perombakan total dari praktik sebelumnya. Hal ini memerlukan penggunaan Manajemen Kinerja, sebuah metode baru untuk menilai kinerja karyawan.

8.2. Definisi Manajemen Kinerja

Pengelolaan kinerja (Performance Management). Berikut beberapa pengertian yang diberikan oleh para ahli diantaranya:

- a. Manajemen kinerja adalah proses komunikasi yang konsisten diantara pekerja dan atasan langsung mereka. Kegiatan bagi menetapkan harapan serta pemahaman yang detail mengenai pekerjaan yang perlu dijalankan termasuk dalam proses komunikasi ini (Bacal, 1998).

- b. Menurut Amstrong, (2004) manajemen kinerja adalah proses menguasai serta mengendalikan kinerja dalam kerangka tujuan, standar, serta persyaratan atribut yang disetujui untuk meningkatkan hasil bagi individu, tim, dan organisasi.
- c. Schwartz, (1999) mengungkapkan bahwa manajemen kinerja yaitu gaya manajemen yang didasarkan pada komunikasi terbuka diantara manajer serta pekerja mengenai penetapan tujuan dan umpan balik pekerja.
- d. Semua keputusan organisasi, usaha kerja, serta alokasi sumber daya didasarkan pada manajemen kinerja (Costello, 1994).
- e. Suatu tahapan yang berfokus pada pengukuran atau indikasi target, standar, dan kinerja disebut manajemen kinerja. Ini membandingkan keluaran yang dihasilkan dengan harapan yang dinyatakan sebagai target. Ini berarti menggunakan indikator pengukuran yang ditetapkan untuk membandingkan hasil kerja dengan rencana kerja.
- f. Suatu proses yang mengembangkan kinerja seseorang dan tim untuk meraih keluaran organisasi yang tinggi juga dikenal sebagai manajemen kinerja. Didorong untuk mengembangkan orang-orang yang menjalankan kegiatan ini dan mengembangkan pemahaman bersama tentang apa yang ingin Anda capai.

Pada hakekatnya, manajemen kinerja yaitu suatu gaya manajemen untuk mengelola sumber daya yang berorientasi pada kinerja yang menjalankan tahap komunikasi yang terbuka serta berkelanjutan dengan membangun visi bersama serta pendekatan yang strategis dan terintegrasi sebagai pendukung untuk meraih tujuan organisasi. Dengan kata lain, manajemen kinerja harus memiliki karakteristik yang strategis dan terintegrasi.

Dengan mempertimbangkan pendapat para ahli, definisi ini dapat dirumuskan. Proses memaksimalkan output pekerja untuk meraih tujuan organisasi yang sudah ditentukan. Selain itu, memastikan bahwa proses yang direncanakan dilakukan,

aktivitas karyawan berjalan berdasarkan dengan harapan, manajemen karyawan dilakukan sesuai dengan harapan, dan manajemen karyawan dilakukan sesuai dengan program pengembangan. Oleh karena itu, fokus manajemen kinerja yaitu menumbuhkan budaya di mana karyawan serta tim kerja berkewajiban terhadap peningkatan proses, kemampuan, serta perilaku kerja yang berkelanjutan, serta kontribusi mereka terhadap organisasi. Ini juga berfokus pada hubungan organisasi internal, seperti interaksi manajer dan karyawan.

Lebih dikhususkan lagi, manajemen kinerja berhubungan dengan menyelaraskan tujuan seseorang dengan tujuan organisasi serta mendukung seseorang agar menjunjung tinggi setiap nilai inti perusahaan. Ini juga memberikan peluang bagi seseorang supaya mengidentifikasi harapan mereka pribadi serta meningkatkan keterampilan dan kompetensi mereka, memotivasi orang dengan memberikan mereka pengakuan serta kesempatan untuk memakai dan meningkatkan keterampilan serta keahlian mereka, dan memungkinkan harapan supaya didefinisikan serta disetujui dalam hal tanggung jawab peran dan akuntabilitas (berharap dijalankan), keterampilan (berharap diperoleh), serta perilaku (diharapkan).

Manajemen kinerja adalah komponen dari sistem penghargaan yang komprehensif karena ruang lingkupnya untuk mengakui pencapaian dan memberikan peluang peningkatan pertumbuhan untuk obligasi. Ini dapat digunakan untuk menghasilkan peringkat yang akan membantu pembuat keputusan tentang pembayaran kinerja, tetapi tidak diharapkan atau diperlukan. Intinya, manajemen kinerja yaitu tahap pengembangan yang tujuannya supaya mengembangkan kinerja serta potensi orang dari usaha mereka pribadi maupun pertolongan dari manajer mereka serta perusahaan. Pada akhirnya akan mempengaruhi pengembangan budaya eksekusi lebih lanjut.

8.3. Karakteristik Manajemen Kinerja

Istilah "manajemen kinerja" mengacu pada konsep luas yang mencakup berbagai dimensi organisasi dan individu. Manajer dapat menggunakan sistem perencanaan, pengembangan, dan penghargaan kinerja untuk mencapai potensi penuh mereka dan berkontribusi pada pengembangan dan pertumbuhan organisasi mereka. Untuk mewujudkan hal tersebut diperlukan beberapa ciri dan karakteristik yang harus dipertahankan, antara lain sebagai berikut:

1. Arah tujuan organisasi, manajer harus menjabarkan tujuan serta sasaran organisasi dengan cara yang jelas dan tepat. Mereka juga perlu memastikan bahwa manajer dan karyawan lain mengetahui apa yang diharapkan organisasi dari mereka. Tujuan individu, tim, dan departemen atau divisi harus berasal dari tujuan organisasi
2. Evaluasi, perlu dilakukan evaluasi berkelanjutan terhadap kinerja individu, tim, dan departemen/divisi. Sistem dan prosedur evaluasi berbasis ilmiah akan dikembangkan oleh organisasi.
3. Bekerja sama tetapi tidak mengontrol, manajer harus terus menggunakan sistem daripada kontrol atau paksaan untuk mendapatkan kontrol manajemen konsensus atas pekerjaan mereka.
4. Individu dan tim harus didorong untuk mengelola kinerja mereka sendiri oleh manajemen. Prosedur ini dikembangkan untuk mengelola rasa tanggung jawab, menumbuhkan keinginan agar bekerja dengan tekun, mengevaluasi kekuatan serta kelemahannya secara berkala, dan menyusun strategi untuk menutup kesenjangan kinerja.
5. Pengembangan kepemimpinan, supaya memastikan komunikasi 2 arah yang lebih baik serta lebih efisien diantara manajer dan manajer, manajer harus mengidentifikasi manajer dengan potensi kepemimpinan, terlepas dari ketulusan serta kejujuran. Sistem bagi memberikan umpan balik Sebuah sistem yang efektif untuk memberikan umpan balik pada kinerja manajer, individu, tim, dan departemen sangat penting. perlu terus

diperhatikan serta memberikan umpan balik kepada manajemen (Tampubolon, V. S., & Sagala, 2020).

8.4. Komponen Sistem Manajemen Kinerja

Ketika sampai pada pencapaian tujuan organisasi jangka lama serta operasi organisasi yang efisien di kawasan eksternalnya, para ahli memandang sistem manajemen kinerja sebagai alat strategis. Vertikal, fungsional, SDM, serta tujuan adalah empat jenis integrasi yang dipengaruhi Manajemen Kinerja.

- a. Campuran vertical, menyiratkan bahwa presentasi bagian eksekutif menyesuaikan tujuan pada tingkat otoritatif, individu, dan kelompok dan menggabungkannya untuk pelaksanaan yang berhasil di mana orang dan kelompok menyetujui wacana untuk bekerja di dalam struktur ekspansif dari tujuan dan nilai hierarkis.
- b. Memfokuskan beberapa energi fungsional, rencana, kebijakan, serta strategi pada tugas di setiap tingkatan serta bagian organisasi adalah tujuan dari integrasi fungsional.
- c. Integrasi SDM Ini memastikan bahwa berbagai subsistem HRM terintegrasi secara efektif untuk mencapai harapan organisasi dan melakukan yang terbaik. Manajemen SDM, pemantauan tugas, desain pekerjaan, motivasi, penilaian, dan penghargaan, serta pelatihan dan pemberdayaan, merupakan bagian dari subsistem ini.
- d. Penyelarasan keperluan, aspirasi, serta tujuan manajemen dengan tujuan dan sasaran organisasi merupakan fokus utama dari integrasi tujuan (Tampubolon, V. S., & Sagala, 2020).

Elemen Manajemen Kinerja Menurut Pasolong, (2019), berikut adalah elemen-elemen manajemen kinerja:

1. Proses kegiatannya teratur.
2. Peningkatan kinerja
3. Melalui prosedur jangka panjang dan teratur.
4. Pengukuran sasaran kinerja yang telah ditetapkan.

5. Mengukur kinerja. Mengumpulkan, mengevaluasi, menilai, melaporkan, dan memanfaatkan untuk mendorong kinerja selanjutnya.

8.5. Tujuan Manajemen Kinerja

Dalam praktiknya, manajemen kinerja mempunyai sejumlah tujuan yang bisa meningkatkan produktivitas dan efektivitas kerja. Noe *et al*, (2006), mengungkapkan bahwa ada 3 tujuan manajemen kinerja, yaitu diantaranya:

1. Tujuan Strategis
Manajemen kinerja perlu menghubungkan tindakan pekerja dengan tujuan perusahaan. Implementasi strategi itu memerlukan pengembangan sistem untuk mengukur dan memberikan umpan balik atas kinerja karyawan, serta perilaku dan karakteristik karyawan yang dibutuhkan untuk melaksanakannya.
2. Keperluan Administratif
Mayoritas bisnis memakai informasi dari manajemen kinerja, khususnya evaluasi kinerja, untuk mendukung keputusan administratif semisal: penggajian, promosi, pemutusan hubungan kerja pekerja serta hal lainnya.
3. Tujuan Pengembangan
Tujuan manajemen kinerja yaitu agar membantu pekerja menjadi berhasil dalam pekerjaan mereka. Tujuan keseluruhan dari manajemen kinerja yaitu bagi membangun budaya di mana baik individu maupun kelompok mengambil tanggung jawab untuk terus meningkatkan kemampuan dan proses di tempat kerja.

Di sisi lain, tujuan menyeluruh dari manajemen kinerja yaitu untuk menciptakan budaya perusahaan yang mendukung individu serta kelompok agar terus meningkatkan pelaksanaan operasional bisnis serta keahlian dan kontribusi mereka. Manajemen puncak harus mendefinisikan serta menyepakati Tujuan untuk menerapkan manajemen kinerja. Rojuainiah menyatakan bahwa tujuannya yaitu:

- a. Mengembangkan kinerja individu, tim serta organisasi
- b. Mengintegrasikan tujuan individu, tim serta organisasi.
- c. Mendapatkan kejelasan mengenai harapan perusahaan atas kinerja individu dan kelompok.
- d. Meningkatkan kompetensi dan keterampilan pegawai.
- e. Membina kaitan kerjasama yang lebih erat diantara atasan serta bawahan.
- f. Meningkatkan objektivitas penilaian kinerja karyawan dengan menyediakan fasilitas.
- g. Memberi wewenang kepada karyawan untuk mengelola kinerja dan proses belajarnya sendiri.

8.6. Prinsip-Prinsip Dasar Manajemen Kinerja

Menghormati kejujuran, pelayanan, tanggung jawab, keinginan untuk bermain, kasih sayang, tujuan, konsensus serta kerja sama, keberlanjutan, komunikasi 2 arah, dan menerima umpan balik adalah prinsip dasar manajemen kinerja.

1. Ketulusan
2. Komunikasi umpan balik yang jujur diantara manajer, pekerja serta rekan kerja merupakan contoh kejujuran. Dengan bertanya secara jujur kepada bawahan tentang apa yang mereka termotivasi, apa yang mereka sukai serta tidak disukai tentang yang mereka kerjakan, apa yang diinginkan mereka, apa yang menjadi keutamaan terbaik mereka, serta bagaimana mereka perlu dibantu, tahap penilaian akan memperluas penguasaan bawahan. Di sisi lain, manajer jujur dengan bawahan mereka mengenai apa yang mereka sukai serta tidak disukai mengenai yang mereka kerjakan. Sehingga pengawas bisa faham tentang hambatan pekerja untuk meraih kinerja yang baik.
3. Dalam konteks ini, "pelayanan" mengacu pada cara pekerja diberikan layanan, seperti ketika seorang manajer membantu pekerja yang kesulitan menyelesaikan pekerjaannya.
4. Mengambil tanggung jawab adalah salah satu prinsip dasar yang memandu peningkatan kinerja. dengan memahami

serta menerima tanggung jawab terhadap tindakan dan kelambanan mereka dalam meraih tujuan mereka. Dari sudut pandang seorang manajer, memastikan kesuksesan bawahannya yaitu tanggung jawabnya.

5. Bekerja sama dengan bermain adalah prinsip panduan manajemen permainan. Pekerjaan tidak akan menjadi beban, akan menyenangkan, dan pekerja akan antusias jika prinsip bermain diterapkan.
6. Kasihan
Seorang manajer yang menunjukkan kasih sayang menunjukkan empati dan pengertian terhadap orang lain. Manajer yang peduli akan belajar dari kesalahannya dan mencoba sesuatu yang baru.
7. Klarifikasi tujuan organisasi merupakan langkah pertama dalam mengembangkan dan menerapkan strategi manajemen kinerja.
8. Konsensus dan kerjasama atas kontrol dan pembebanan Manajemen kinerja menekankan kerjasama diantara atasan serta bawahannya.
9. Manajemen Kinerja Berkelanjutan merupakan proses yang dapat bertahan lama.
10. Komunikasi 2 arah
Manajemen kinerja memerlukan gaya manajemen yang terbuka dan jujur yang mendorong komunikasi dua arah. Bawahan dapat dengan mudah memahami apa yang diinginkan atasannya ketika ada komunikasi dua arah. Kebalikannya, atasan lebih mengetahui apa yang sedang dialami dan apa yang bawahan inginkan.
11. hal ini, perencanaan kinerja ditinjau dengan umpan balik dalam bentuk kemungkinan pengalaman dan pengetahuan tentang kinerja sebelumnya.

8.7. Kriteria Keberhasilan Manajemen Kinerja

Hasil kerja yang efektif yang mampu meraih tujuan suatu instansi perusahaan akan diuntungkan dengan keberhasilan kinerja. Akibatnya, organisasi yang menerapkan manajemen

kinerja dalam bisnisnya akan mampu mencapai kinerja yang efisien. Selanjutnya, eksekusi dewan dapat dinyatakan efektif dengan asumsi memenuhi standar diantaranya:

1. Proses manajemen kinerja sudah memungkinkan pengalaman serta wawasan terkait pekerjaan seseorang dipakai bagi mengubah tujuan organisasi.
2. Implementasi manajemen kinerja bisa disesuaikan dengan pekerjaan aktual organisasi serta praktik manajemen kinerja secara umumnya.
3. Hasil jangka pendek dan pertumbuhan jangka panjang adalah dua contoh nilai tambah yang dapat diperoleh dari manajemen kinerja.
4. Pameran interaksi dewan berjalan lugas dan bekerja dengan tulus dan wajar.
5. Pendapat pemangku kepentingan dipertimbangkan mengenai pengoperasian skema, dan setiap langkah yang diperlukan diambil untuk meningkatkan proses. Manajemen kinerja akan berhasil jika perusahaan berusaha memuaskan kebutuhan dan keinginan setiap pemangku kepentingan.

8.8. Tantangan Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja menghadapi tantangan karena karyawan dan manajer sama-sama cenderung menghindarinya. Dan mereka punya alasan bagus untuk itu. Manajemen kinerja, di mata manajer, merupakan tanggung jawab tambahan di samping pelaksanaan tugas sebelumnya. Sementara itu, para pekerja masih memiliki banyak pertanyaan sebab mereka belum sepenuhnya menguasai kegunaan manajemen kinerja untuk diri mereka pribadi.

Pembicara menyarankan solusi berikut untuk kesulitan menerapkan manajemen kinerja:

1. Memberi tahu atasan dan perwakilan bahwa presentasi eksekutif sangat serius atau penting untuk bekerja pada kualitas dan jumlah pekerjaan untuk kedua direktur dan

perwakilan, sehingga mereka benar-benar ingin meningkatkan efisiensi serta meraih tujuan organisasi berdasarkan target dan rencana organisasi .

2. Mengenali dan menguasai kegunaan manajemen kinerja, antara lain mengembangkan etos kerja karyawan dan manajer.
3. Tidak melihat manajemen kinerja sebagai beban; sebaliknya, dia melihatnya sebagai keperluan untuk bisnis.

8.9. Manfaat Manajemen Kinerja

Suatu organisasi didirikan dengan maksud untuk meraih tujuannya. Pencapaian tujuan organisasi menunjukkan pekerjaan dan prestasi organisasi, serta kinerjanya. Serangkaian tindakan diambil untuk menghasilkan hasil kerja organisasi. Tindakan ini dapat berupa proses untuk mewujudkan rencana kerja atau pengelolaan sumber daya di dalam perusahaan, yang keduanya diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan. Upaya manajemen diperlukan dalam pelaksanaan kegiatan ini untuk menjamin bahwa mereka dapat menghasilkan hasil yang diharapkan.

Oleh karena itu, mengelola semua aktivitas organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan merupakan inti dari manajemen kinerja. Manajer dan individu sama-sama mendapat manfaat dari manajemen kinerja, bukan hanya organisasi. Manfaat manajemen kinerja untuk bisnis termasuk membantu menjaga pekerja terampil agar tidak pergi, mendukung inisiatif kualitas total dan layanan pelanggan, mendukung program perubahan budaya, menyelaraskan tujuan organisasi dengan tujuan tim dan individu, meningkatkan kinerja, memotivasi karyawan, meningkatkan komitmen, mendukung nilai-nilai inti , meningkatkan proses pelatihan dan pengembangan, meningkatkan basis keterampilan, mencari perbaikan dan pengembangan berkelanjutan, dan mencari dasar untuk merencanakan karir. Keuntungan dari manajemen kinerja untuk manajer antara lain: membangun kerangka kerja untuk meninjau kinerja dan tingkat kompensasi, memberikan kesempatan untuk menggunakan waktu yang berkualitas,

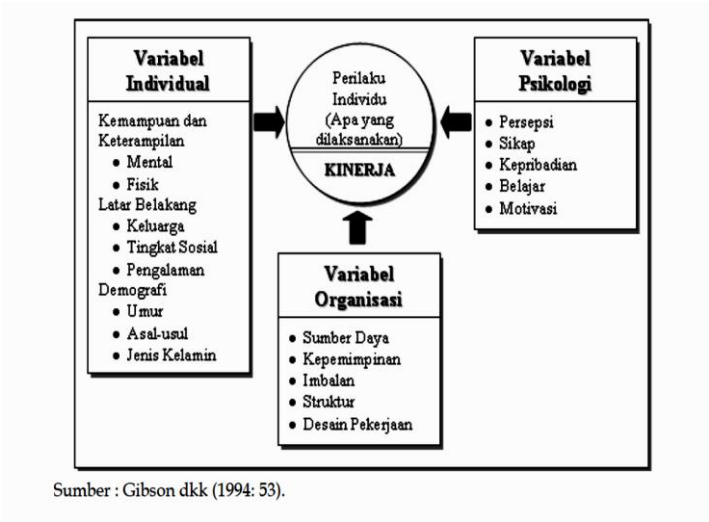
meningkatkan kinerja tim dan individu, mencari imbalan non-finansial untuk staf, membantu karyawan yang berkinerja rendah, digunakan untuk mengembangkan individu. , dan mencari klarifikasi kinerja dan ekspektasi perilaku

Manfaat manajemen kinerja bagi individu antara lain: menetapkan landasan bagi pengukuran kinerja yang objektif dan jujur, menetapkan tujuan dan rencana perbaikan bagi pengelolaan dan pelaksanaan pekerjaan, mendorong dan mendukung kinerja yang baik, membantu pengembangan kemampuan dan kinerja, memberikan kesempatan kepada memanfaatkan waktu berkualitas, dan mengklarifikasi peran dan tujuan. Dengan menghubungkan pekerjaan setiap pekerja dan manajer dengan keseluruhan misi unit kerja, manajemen kinerja, menurut Costello, (1994), mendukung tujuan keseluruhan organisasi. Kinerja setiap pekerja dan unit kerja, serta organisasi secara keseluruhan, akan dipengaruhi secara langsung oleh seberapa baik kita mengelola kinerja bawahan kita. Rasa tujuan, harga diri, dan motivasi pekerja akan meningkat ketika mereka mengetahui apa yang diharapkan dari mereka dan mendapatkan bantuan yang mereka butuhkan untuk bekerja secara efektif dan produktif bagi perusahaan. Oleh karena itu, kerjasama, saling pengertian, dan komunikasi terbuka antara atasan dan bawahan sangat diperlukan untuk manajemen kinerja.

8.10. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kinerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang sebagai individu ataupun sebagai individu yang hidup serta bekerja dalam suatu kawasan dapat diterangkan dengan beberapa teori. Sebagai manusia, setiap individu mempunyai atribut serta kualitas yang bersifat fisik ataupun non fisik. Selain itu, lingkungan tempat manusia hidup dan bekerja tidak lepas dari keberadaan atau perilakunya. Secara teoritis, ada 3 kelompok variabel yang mempengaruhi perilaku kerja serta kinerja menurut Ilyas, (1999) : faktor psikologis, faktor individu, serta faktor organisasi. Kelompok kerja, pada gilirannya, memengaruhi kinerja personel, yang pada gilirannya

memengaruhi ketiga kelompok variabel ini. Tugas pekerjaan yang perlu diselesaikan dalam rangka meraih tujuan suatu jabatan ataupun tugas disebut sebagai perilaku yang berkaitan dengan kinerja. Berikut ini adalah deskripsi dari diagram teori perilaku serta kinerja:



Gambar 8.1 Diagram Teori Perilaku dan Kinerja

(Sumber: Penulis, 2023)

Sub-variabel untuk setiap variabel individu yaitu kemampuan serta keterampilan, latar belakang, dan demografi. Perilaku dan kinerja individu sebagian besar dipengaruhi oleh subvariabel kemampuan dan keterampilan. Perilaku dan kinerja individu dipengaruhi secara tidak langsung oleh faktor demografis. Subvariabel persepsi, sikap, kepribadian, pembelajaran, dan motivasi membentuk variabel psikologis. Keluarga, status sosial, pengalaman kerja sebelumnya, dan faktor demografi, menurut Gibson, (2000), memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel ini. Karena individu masuk dan keluar dari organisasi kerja pada berbagai usia, etnis, latar belakang budaya, dan keterampilan, variabel psikologis semisal persepsi, sikap, kepribadian, serta pembelajaran menjadi

kompleks dan sulit diukur. Juga sulit untuk menyepakati arti dari variabel-variabel ini. satu sama lain. Perilaku dan kinerja individu dipengaruhi secara tidak langsung oleh variabel organisasi, menurut Gibson (2000). Sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur, dan subvariabel desain pekerjaan dari variabel organisasi dikelompokkan bersama.

Ilyas (1999) mengutip Kapolri mengatakan ada empat faktor utama yang mempengaruhi produktivitas organisasi, termasuk prestasi kerja. Lingkungan, karakteristik organisasi, karakteristik kerja, serta karakteristik individu merupakan faktor penentu. Atribut kerja dan kualitas otoritatif akan mempengaruhi kualitas individu, misalnya penghargaan, penetapan tujuan akan mengembangkan inspirasi kerja, sebaliknya strategi pemilihan kerja serta proyek perencanaan dan pengembangan akan membangun informasi, kemampuan dan kapasitas orang. Motivasi individu untuk bekerja dengan baik juga akan meningkat sebagai akibat dari variabel karakteristik pekerjaan, seperti evaluasi pekerjaan.

Adiono, (2022) berpendapat bahwa prestasi individu pun dipengaruhi oleh faktor persepsi peran, yakni pemahaman individu terhadap perilaku yang dibutuhkan untuk meraih prestasi individu. Faktor-faktor tersebut selain motivasi dan pengetahuan. Kemampuan (ability) individu untuk menjalankan pekerjaan serta tugas ditunjukkan. Sementara Notoatmodjo, (2013), mengungkapkan bahwa ada teori yang mengemukakan setiap faktor yang mempengaruhi kinerja. Teori ini disingkat dengan "ACHIEVE" yang mengacu pada Ability (keahlian yang bersifat bawaan), Capacity (keahlian yang bisa dikembangkan), Help (bantuan bagi mewujudkan kinerja), Incentive (insentif material dan non material), Environment (karyawan lingkungan kerja), Validitas (pedoman ataupun petunjuk dan uraian tugas), serta Evaluasi (ada umpan balik tentang

Faktor kemampuan dan faktor motivasi berdasarkan Adiono (2002) pun merupakan faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja. Keahlian potensial (IQ) dan kemampuan realitas adalah faktor kemampuan psikologis. Akibatnya,

karyawan yang berada di atas rata-rata, memiliki pendidikan yang diperlukan bagi jabatannya, serta terampil dalam melaksanakan tugas hariannya akan lebih mungkin bekerja seperti yang diinginkan.

Pendekatan atribusi terhadap kinerja dirumuskan sebagai berikut menurut teori Atribusi Heider atau Teori Harapan: $K = M \times A$, secara spesifik K yaitu eksekusi, M yaitu inspirasi, dan A yaitu kapasitas. Menurut teori ini kinerja ialah interaksi diantara motivasi dan kemampuan (kemampuan dasar) yang telah diterima secara luas dan sering diikuti oleh para ahli lainnya. Manajemen Kinerja Akibatnya, orang yang berkemampuan tinggi tetapi bermotivasi tinggi juga akan menghasilkan hasil yang di bawah standar, demikian pula mereka yang bermotivasi tinggi tetapi berkemampuan rendah. Menurut Siagian (1995), motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai karena mendorong setiap pegawai untuk bekerja secara produktif.

8.11. Proses Manajemen Kinerja

1. Input

Manajemen kinerja bertumpu pada berbagai input yang harus dikendalikan agar dapat bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi. Ini adalah input yang diberikan: modal, material, teknologi, dan sumber daya manusia (SDM), selain prosedur dan mekanisme kerja. Ketersediaan kapabilitas SDM, baik secara individu maupun kolektif, diperlukan untuk Manajemen Kinerja. Pengetahuan, kemampuan, dan kompetensi merupakan manifestasi dari kapabilitas SDM. Diharapkan sumber daya manusia akan meningkatkan kualitas proses kinerja dan hasil kerja. Sementara itu, kompetensi diperlukan agar sumber daya manusia mampu memenuhi kebutuhan organisasi dan berkinerja pada level tertingginya.

2. Proses

Manajemen kinerja dimulai dengan mengatur semua sumber daya dan aktivitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan dan bagaimana merencanakannya. Kemajuan rencana

menuju pencapaian tujuannya diukur saat diimplementasikan. Jika ada penyimpangan dari rencana, penilaian dan peninjauan dilakukan untuk memperbaikinya dan mencari tahu apa yang perlu dilakukan. Penghormatan terhadap kepentingan semua pihak yang terlibat dalam proses kinerja diwujudkan melalui manajemen kinerja. Dalam manajemen kinerja, prosedur dilakukan dengan jujur untuk meminimalkan efek negatif pada individu. Masyarakat diberikan kesempatan untuk menggunakan dasar pengambilan keputusan sebagai bagian dari proses manajemen kinerja yang dilakukan secara transparan, terutama terhadap mereka yang terkena dampak dari keputusan yang diambil.

3. Keluaran

Kinerja organisasi secara langsung mempengaruhi keluaran, yang dapat berupa barang atau jasa. Hasil kerja organisasi harus dikontraskan dengan tujuan yang diantisipasi. Output dapat melebihi atau underperform tujuan. Jika terjadi penyimpangan, maka akan menjadi umpan balik untuk perencanaan tujuan masa depan dan pelaksanaan kinerja yang dilakukan.

4. Manfaat

Manfaat hasil kerja pun menjadi pertimbangan manajemen kinerja di samping output. Hasil kerja bisa memberikan efek baik untuk organisasi, contohnya ketika kesuksesan seseorang dalam membangun prestasinya mengembangkan motivasinya, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja organisasi. Namun, kesuksesan seseorang bisa berdampak negatif di tempat kerja jika ia menjadi sombong akibat kesuksesannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Adiono, S. (2022). *Analisis Kepemimpinan yang Mendorong Iklim Kerja dan Motivasi Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Perawat di RS Sekota Palu*. Tesis tidak dipublikasikan. Depok: Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Indonesia.
- Ambarwati, S. D. A. (2002). *Managing productive performance appraisal: Sebuah upaya menjawab kebutuhan penilaian kinerja karyawan yang bebas KKN*. [On-line]. Diakses dari <http://journal.uui.ac.id/index.php/JSB/article/viewFile/1029/961>, pada tanggal 02 Juni 2023.
- Amstrong, M. (2004). *Performance Management*. Yogyakarta:Tugu Publisher.
- Bacal, R. (1998). *Performance Management*. Boston: McGraw-Hill.
- Costello, S. J. (1994). *Effective Performance management*, New york: Mc Graw-Hill Companies,inc.
- Gibson, James, L. (2000). *Organisasi, Perilaku, Struktur dan Proses, Edisi ke-5*. Cetakan ke-3. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Ilyas, Y. (1999). *Kinerja: Teori Penilaian dan Penelitian*. Jakarta: FKM UI. IQ. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Noe, et al. (2006). *Human Resource Management*. Boston: McGraw-Hill.
- Notoatmodjo, S. (2013). *Sumber Daya Manusia*. Jakarta :Rineka Cipta.
- Pasolong, H. (2019). *Teori administrasi publik*. Bandung: Alfabeta..

- Schwartz, A. E. (1999). *Performance management*, New york: Barron' Educational Series, Inc.
- Siagian, S. P. (1995). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Elek Media Kompetindo.
- Tampubolon, V. S., & Sagala, E. J. (2020). *Pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap turnover intention pada karyawan PT BUM Divisi PMKS* . Jurnal Business Management Journal , Vol 16 p-ISSN: 1907-0896 e-ISSN:V 2598-6775.

BAB 9

PENGELOLAAN RETENSI KARYAWAN

Oleh Dr. H. Tobari, S.E., M.Si.

9.1. Pendahuluan

Retensi Karyawan adalah upaya untuk mempertahankan karyawan yang sudah ada dalam perusahaan, sehingga karyawan tersebut tidak meninggalkan perusahaan dan tetap bekerja untuk jangka waktu yang lama. Dalam konteks pengelolaan sumber daya manusia, retensi karyawan sangat penting karena perusahaan dapat menghemat biaya dalam merekrut dan melatih karyawan baru. Retensi karyawan adalah strategi yang bertujuan untuk mempertahankan karyawan yang memiliki tingkat kinerja yang tinggi dan tingkat loyalitas yang kuat terhadap perusahaan. Hal ini dilakukan dengan memberikan insentif, pengembangan karir, dan menciptakan lingkungan kerja yang positif untuk mendorong karyawan agar tetap berada dalam perusahaan. (Schuler dan Jackson, 2014). Retensi karyawan merujuk pada kemampuan suatu perusahaan dalam mempertahankan karyawan yang memiliki potensi dan menjaga kesetiaan mereka terhadap organisasi. (Sumarni, 2011) Retensi karyawan merupakan strategi yang digunakan oleh manajemen untuk menjaga karyawan berkompeten agar tetap tinggal di perusahaan dalam periode waktu yang telah ditetapkan. (Putra dan Rahyuda, 2016)

Retensi karyawan adalah strategi yang dilakukan untuk memastikan bahwa karyawan tetap bertahan dalam organisasi dengan tujuan mencapai kesuksesan organisasi tersebut. Dengan kata lain, retensi karyawan melibatkan tindakan yang dilakukan untuk mempertahankan karyawan di dalam suatu organisasi

agar dapat mencapai target-target yang telah ditetapkan. (Mathis & Jackson, 2012). Retensi karyawan adalah suatu proses yang mendorong karyawan untuk tetap berkomitmen dan bekerja bersama organisasi dalam jangka waktu yang lebih lama. (Neog, 2014)

Dari beberapa pandangan tersebut, dapat disimpulkan bahwa retensi karyawan merupakan usaha untuk menjaga karyawan yang memiliki kinerja yang baik, tingkat loyalitas yang tinggi, serta memiliki keterampilan, pengetahuan, dan pengalaman yang relevan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Retensi karyawan dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan produktivitas, mengurangi biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk merekrut dan melatih karyawan baru, dan menjaga karyawan agar tetap bekerja dalam perusahaan untuk jangka waktu yang panjang.

9.2. Pentingnya Retensi Karyawan

Pentingnya retensi karyawan dalam suatu perusahaan sangatlah signifikan. Beberapa hal yang menjadi alasan mengapa retensi karyawan perlu diperhatikan antara lain adalah untuk menjaga kontinuitas dan stabilitas perusahaan, meningkatkan produktivitas, mengurangi biaya rekrutmen dan pelatihan karyawan baru, serta meningkatkan kepuasan karyawan yang berdampak pada kinerja. Selain itu, retensi karyawan juga dapat meningkatkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan dan mengurangi tingkat *turnover*.

Penelitian menghasilkan temuan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang penting terhadap tingkat retensi karyawan. (Terera dan Ngirande, 2014). Menurut hasil penelitian, semakin tinggi tingkat pergantian karyawan, semakin besar pengeluaran yang diperlukan. Hal ini dikarenakan biaya yang terlibat dalam proses perekrutan, seleksi, dan pelatihan karyawan baru. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk mengurangi tingkat pergantian karyawan guna menghemat biaya dan sumber daya. (Lussier, 2005). Penelitian lain

menegaskan bahwa kepuasan kerja memiliki dampak positif terhadap tingkat retensi karyawan. (Biaison, 2017)

Ada dua jenis pergantian karyawan yang dapat terjadi dalam sebuah organisasi, yaitu pergantian sukarela (*voluntary turnover*) dan pergantian yang tidak sukarela (*involuntary turnover*). (Robbins, 2006)

Turnover mengacu pada jumlah karyawan yang meninggalkan pekerjaan mereka dan harus digantikan oleh karyawan baru. Situasi tersebut dapat terjadi baik dengan keputusan karyawan sendiri untuk mengundurkan diri atau pensiun secara sukarela (*voluntary turnover*), maupun karena keadaan yang tidak terduga atau keputusan perusahaan (*involuntary turnover*), seperti ketika karyawan dipecat atau berhenti karena alasan tertentu. *Turnover* dapat diukur dalam bentuk persentase atau tingkat perpindahan karyawan dalam periode waktu tertentu, dan dapat memiliki dampak signifikan pada produktivitas, stabilitas, dan biaya organisasi.

Retensi karyawan merujuk pada strategi yang diterapkan oleh manajemen guna mendukung karyawan agar tetap berada dalam organisasi untuk periode yang panjang. Jika karyawan tidak dapat mengaktualisasikan potensi mereka secara maksimal dan merasa tidak didengar atau dihargai di tempat kerja, mereka akan mengalami stres dan kekecewaan yang berpotensi memicu keputusan untuk meninggalkan organisasi. (Oladapo, 2014). Retensi karyawan melibatkan usaha untuk menciptakan lingkungan kerja yang memungkinkan karyawan merasa termotivasi, dihargai, dan dapat mengembangkan diri sehingga mereka tetap loyal dan terlibat dalam organisasi. Karyawan yang mengalami kepuasan dalam pekerjaannya umumnya menunjukkan tingkat komitmen yang tinggi terhadap perusahaan, sehingga kemungkinan mereka untuk mengambil keputusan untuk meninggalkan perusahaan menjadi lebih rendah. (Iqbal & Iqbal, 2014)

Dengan kata lain, kepuasan kerja dapat menjadi faktor penting dalam membangun loyalitas karyawan dan mengurangi

kecenderungan mereka untuk mencari pekerjaan di tempat lain. Retensi karyawan dalam suatu perusahaan sangatlah penting. Retensi karyawan memiliki dampak yang luas, mulai dari stabilitas organisasi, produktivitas yang lebih tinggi, pengurangan biaya penggantian karyawan, hingga keberlanjutan strategi bisnis jangka panjang. Dengan mempertahankan karyawan yang berkualitas dan berpotensi, perusahaan dapat mengembangkan budaya kerja yang kuat, membangun hubungan yang baik, dan meningkatkan keunggulan kompetitif. Oleh karena itu, upaya untuk meningkatkan retensi karyawan menjadi salah satu prioritas penting bagi keberhasilan dan pertumbuhan perusahaan.

9.3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Retensi Karyawan

Perusahaan perlu memiliki pemahaman yang baik mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat retensi karyawan. Dengan pemahaman ini, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang baik, memberikan kesempatan pengembangan karir, memberikan pengakuan dan apresiasi, serta memenuhi kebutuhan karyawan sehingga mereka tetap setia dan berkontribusi secara optimal. Retensi karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang kompleks dan bervariasi. Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap retensi karyawan meliputi elemen organisasi, kesempatan pengembangan karir, penghargaan, struktur tugas dan pekerjaan, serta hubungan antara karyawan. (Mathis & Jackson, 2006:129)

Faktor-faktor tersebut dapat dijelaskan berikut:

1. Komponen Organisasi

Ada beberapa komponen dalam organisasi yang mempengaruhi keputusan karyawan untuk tetap berada atau meninggalkan pekerjaan. Budaya dan nilai organisasi yang positif dan unik dapat mengurangi perputaran karyawan. Faktor-faktor seperti strategi, peluang, dan manajemen organisasi juga berperan dalam retensi karyawan.

2. Peluang Karier Organisasi

Peluang pengembangan karier organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap tingkat retensi karyawan. Pelatihan kontinu, bimbingan karier, dan perencanaan karier formal dapat memotivasi karyawan untuk tetap bertahan.

3. Penghargaan

Penghargaan yang diberikan oleh perusahaan, seperti gaji, insentif, dan tunjangan, merupakan faktor utama dalam mempengaruhi loyalitas karyawan. Praktik kompensasi yang kompetitif berperan penting dalam mempertahankan karyawan.

4. Rancangan Tugas dan Pekerjaan

Sifat tugas dan pekerjaan yang ditawarkan kepada karyawan mempengaruhi retensi. Rancangan tugas yang memperhatikan tanggung jawab, fleksibilitas, kondisi kerja yang baik, dan keseimbangan kerja-hidup dapat meningkatkan retensi karyawan.

5. Hubungan Karyawan

Interaksi antara karyawan di dalam suatu organisasi memiliki pengaruh terhadap retensi. Perlakuan adil, dukungan dari atasan dan manajemen, serta hubungan yang baik antarkaryawan memainkan peran penting dalam mempertahankan karyawan.

Dalam upaya mempertahankan karyawan yang berkualitas, organisasi perlu memperhatikan faktor-faktor ini dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, menyediakan peluang pengembangan karier yang jelas, memberikan penghargaan yang adil, merancang tugas dan pekerjaan yang memenuhi kebutuhan karyawan, serta mempromosikan hubungan yang baik antar karyawan

Selain faktor-faktor tersebut di atas yang mempengaruhi retensi karyawan dapat bervariasi tergantung pada situasi dan konteks organisasi tertentu.

Berikut adalah beberapa faktor yang umumnya mempengaruhi retensi karyawan, antara lain;

1. Kompensasi yang kompetitif

Gaji dan manfaat yang kompetitif merupakan faktor penting dalam mempertahankan karyawan.

2. Kesempatan pengembangan karir

Karyawan cenderung tinggal di perusahaan yang menawarkan peluang pengembangan karir yang jelas dan berkelanjutan.

3. Lingkungan kerja yang positif

Suasana kerja yang menguntungkan dan mendukung, termasuk dukungan sosial, kepemimpinan yang efektif, dan budaya perusahaan yang inklusif, dapat mempengaruhi retensi karyawan.

4. Pengakuan dan apresiasi

Memberikan pengakuan dan apresiasi yang tepat terhadap prestasi karyawan dapat memotivasi mereka untuk tetap tinggal di perusahaan.

5. Keseimbangan kerja-hidup

Menyediakan fleksibilitas kerja dan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat meningkatkan retensi karyawan.

6. Kesempatan untuk berkontribusi

Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk secara proaktif berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan dan proyek-proyek perusahaan dapat meningkatkan retensi karyawan.

7. Pengembangan hubungan antarpribadi

Membangun hubungan yang kuat antara karyawan dan rekan kerja, serta dengan atasan, dapat mempengaruhi retensi karyawan.

8. Pengembangan keterampilan dan pelatihan

Memberikan peluang pengembangan keterampilan dan pelatihan kepada karyawan dapat meningkatkan kepuasan kerja dan retensi karyawan.

Memahami beberapa faktor tersebut di atas dan bagaimana saling berinteraksi dapat membantu organisasi mengambil langkah-langkah yang sesuai untuk meningkatkan tingkat retensi karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang memadai.

9.4. Strategi Meningkatkan Retensi Karyawan

Untuk menjaga talenta berharga dan mempertahankan keunggulan kompetitif, organisasi perlu menerapkan strategi yang efektif untuk meningkatkan retensi karyawan. Pengukuran manajemen talenta meliputi beberapa aspek, antara lain: 1) Pencarian bakat, yang melibatkan aktivitas dalam menemukan, menarik, menilai, dan merekrut calon pekerja yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan baik saat ini maupun di masa mendatang. 2) Pengembangan bakat, yang bertujuan untuk mengembangkan individu berbakat agar dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap kesuksesan dan pertumbuhan perusahaan. 3) Retensi bakat, yang merupakan strategi perusahaan untuk mempertahankan para individu berbakat dan memastikan bahwa mereka tetap setia pada perusahaan. (Barkhuzen, 2014)

Retensi karyawan merupakan salah satu strategi yang digunakan perusahaan dalam mencapai tujuan mereka dengan mempertahankan karyawan yang memiliki kualitas yang baik. (Susilo, 2014). Retensi karyawan, juga dikenal sebagai *employee retention*, merujuk pada strategi dan usaha perusahaan untuk mempertahankan individu-individu yang memiliki potensi dalam keberadaan organisasi guna mencapai tujuan perusahaan (Sa'diyah, 2017). *Employee retention* dapat dijelaskan sebagai tindakan upaya perusahaan untuk mempertahankan karyawan berkualitas dan berpotensi agar tetap loyal dan setia terhadap

perusahaan, sehingga dapat berkontribusi pada kemajuan perusahaan secara berkelanjutan. (Sumarni, 2011)

Perusahaan diharapkan untuk mengoptimalkan usaha mereka dalam mempertahankan karyawan potensial, sehingga karyawan tersebut tetap berada di perusahaan bukan karena kewajiban, tetapi karena keinginan untuk menjadi bagian dari organisasi tersebut. (Wijayanti & Nurtjahjanti, 2012) Kemampuan perusahaan untuk mempertahankan karyawan terbaiknya agar tetap berkomitmen dan bekerja di dalam organisasi disebut sebagai retensi karyawan (Ratnasari, 2012). Setiap individu karyawan diharapkan memiliki kemampuan untuk mengoptimalkan bakat dan potensi yang dimilikinya (Fatmasari, 2017).

Berikut adalah beberapa strategi yang dapat membantu meningkatkan retensi karyawan;

1. Program pengembangan karir yang jelas

Menyediakan program pengembangan karir yang terstruktur dan jelas dapat membantu karyawan merencanakan dan mencapai tujuan karir mereka di dalam organisasi.

2. Kebijakan fleksibilitas kerja

Menyediakan fleksibilitas kerja kepada karyawan, seperti jam kerja yang dapat disesuaikan, bekerja dari jarak jauh (*remote work*), atau opsi kerja paruh waktu, dapat membantu mencapai keseimbangan kerja-hidup yang diinginkan oleh karyawan.

3. Pemberian pengakuan dan apresiasi, memberikan pengakuan dan apresiasi yang tepat terhadap prestasi karyawan merupakan strategi yang efektif untuk meningkatkan retensi.

4. Lingkungan kerja yang inklusif

Membangun suasana kerja yang inklusif di mana setiap karyawan merasa nilai dan diakui, dapat meningkatkan retensi.

5. Komunikasi yang efektif

Membangun komunikasi yang efektif antara manajemen dan karyawan dapat membantu meningkatkan retensi.

5. Keseimbangan kerja-hidup

Memberikan fleksibilitas kerja dan menghormati keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional karyawan dapat berdampak positif pada retensi.

6. Pemberian peluang pengembangan

Memberikan peluang pengembangan karyawan melalui pelatihan, pendidikan, dan pengembangan keterampilan dapat meningkatkan retensi.

7. Kebijakan imbalan dan penghargaan

Menyediakan kebijakan imbalan yang kompetitif dan penghargaan yang adil dapat meningkatkan retensi karyawan.

Dengan menerapkan strategi yang tepat, seperti program pengembangan karir yang jelas, kebijakan fleksibilitas kerja, pemberian pengakuan dan apresiasi, serta menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, organisasi memiliki potensi untuk mencapai tingkat retensi karyawan yang lebih tinggi dan menciptakan budaya kerja yang berkelanjutan.

9.5. Tantangan dalam Pengelolaan Retensi Karyawan

Tantangan dalam Pengelolaan Retensi Karyawan adalah faktor-faktor yang dapat menghambat upaya organisasi untuk mempertahankan karyawan. Tantangan dalam pengelolaan retensi karyawan dapat menjadi hal yang kompleks.

Dalam era globalisasi, manajer sumber daya manusia dihadapkan pada tantangan besar dalam menjaga retensi karyawan yang berkompeten di perusahaan. Hal ini menjadi fokus utama agar mampu mempertahankan tenaga kerja yang berharga dalam menghadapi dinamika perubahan yang terus berkembang (Safira Nurmalitasari, 2021).

Di era globalisasi yang ditandai oleh kemajuan teknologi dan pengetahuan, perusahaan dihadapkan pada tantangan dalam memenuhi kebutuhan tenaga kerja yang kompetitif. Persaingan yang semakin ketat dan kompetitif membuat perusahaan harus berupaya untuk mempertahankan karyawan yang terampil dan berpotensi guna menjaga keberlanjutan bisnisnya (Ng'ethe et al., 2012). Perusahaan dihadapkan pada tantangan retensi karyawan, yang melibatkan pengelolaan strategi untuk mempertahankan karyawan dalam organisasi dengan mengurangi keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaan (Jacobs & Roodt, 2011).

Berikut adalah hal-hal yang dapat disampaikan mengenai beberapa tantangan yang mungkin dihadapi dalam pengelolaan retensi karyawan;

1. Persaingan pasar tenaga kerja

Tingkat persaingan yang tinggi di dunia kerja dapat menjadi tantangan dalam mempertahankan karyawan. Karyawan yang memiliki keterampilan yang dibutuhkan dapat menjadi sasaran rekrutmen oleh perusahaan pesaing.

2. Kurangnya pengembangan karir

Ketidakmampuan perusahaan untuk menyediakan peluang pengembangan karir yang jelas dan terstruktur dapat menyebabkan karyawan merasa terjebak dalam pekerjaan rutin. Ini dapat menyebabkan keengganan karyawan untuk tetap tinggal dalam perusahaan.

3. Tidak adanya keseimbangan kerja-hidup

Tantangan lainnya adalah kurangnya keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Beban kerja yang berlebihan, kurangnya fleksibilitas, dan kelebihan waktu kerja dapat menyebabkan karyawan merasa stres dan kehilangan motivasi. Hal ini dapat mempengaruhi retensi karyawan.

4. Kompensasi dan manfaat yang tidak memadai

Karyawan yang merasa bahwa kompensasi dan manfaat yang mereka terima tidak sebanding dengan kontribusi dan pengorbanan mereka mungkin cenderung mencari kesempatan di tempat lain.

5. Kurangnya pengakuan dan penghargaan

Karyawan yang tidak mendapatkan pengakuan dan penghargaan yang memadai atas kontribusi dan pencapaian mereka cenderung merasa tidak dihargai. Kurangnya pengakuan ini dapat menyebabkan ketidakpuasan dan keinginan untuk mencari pengakuan di tempat lain.

6. Kurangnya komunikasi dan keterlibatan

Kurangnya komunikasi yang efektif antara manajemen dan karyawan, serta kurangnya keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan, dapat menyebabkan ketidakpuasan dan kurangnya rasa kepemilikan terhadap perusahaan. Hal ini dapat mempengaruhi retensi karyawan.

Memahami tantangan dalam pengelolaan retensi karyawan adalah langkah penting dalam merancang strategi yang efektif untuk mengatasi masalah tersebut. Dengan mengidentifikasi dan mengatasi tantangan ini, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang memungkinkan retensi karyawan yang baik.

9.6. Manfaat Pengelolaan Retensi Karyawan untuk Perusahaan dan Karyawan

Manfaat Pengelolaan Retensi Karyawan bagi Perusahaan dan Karyawan sangat penting untuk dipahami.

Manfaat retensi karyawan: 1). Kesetiaan Karyawan; Kesetiaan ini dapat dibangun melalui strategi retensi karyawan, seperti memberikan kompensasi dan manfaat yang kompetitif. 2) Menghindari Tingkat Perputaran yang Tinggi; Perputaran karyawan yang tinggi dapat berdampak pada biaya yang tinggi dalam merekrut dan melatih karyawan baru. 3) Memperkuat Budaya Perusahaan; Strategi retensi juga bermanfaat sebagai

cara untuk mengenalkan dan memperkuat budaya perusahaan kepada karyawan. Visi, misi, dan rencana perusahaan dapat disampaikan melalui strategi retensi karyawan. (Desthian, Rully, 2022). Retensi karyawan, juga dikenal sebagai retensi talenta, mengacu pada kemampuan suatu perusahaan untuk menjaga dan mempertahankan karyawan yang berbakat dan berpotensi tinggi, memastikan komitmen dan loyalitasnya terhadap perusahaan (Ni Wayan & Eddy, 2018). Tingkat kepuasan kerja memiliki dampak signifikan pada retensi karyawan, karena karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya umumnya memiliki kecenderungan yang lebih rendah untuk meninggalkan perusahaan (Das, 2013).

Semakin besar kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, termasuk kepuasan dalam melaksanakan tugas, kenyamanan, kegembiraan, serta pencapaian tujuan kerja sesuai dengan keinginan, maka semakin tinggi kepuasan kerja yang dialami, karyawan akan semakin memiliki motivasi untuk bertahan di perusahaan. (Terera & Ngirande, 2014). Kepuasan kerja yang tinggi secara positif berkorelasi dengan tingkat retensi karyawan yang lebih tinggi, menunjukkan bahwa karyawan yang merasa puas memiliki kecenderungan yang lebih kuat untuk tetap berada dalam perusahaan (Astuti & Sudharma, 2013). Dalam hal ini, kepuasan kerja memainkan peran penting dalam mempengaruhi niat karyawan untuk bertahan dengan organisasi, yang menunjukkan pentingnya faktor kepuasan kerja dalam upaya meningkatkan retensi karyawan.

Berikut adalah beberapa hal yang dapat disampaikan mengenai manfaat pengelolaan retensi karyawan:

A. Manfaat bagi Perusahaan

Pengelolaan retensi karyawan yang baik dapat memberikan manfaat signifikan bagi perusahaan, seperti pengurangan biaya rekrutmen, peningkatan efisiensi organisasi, dan meningkatkan kepuasan pelanggan.

1. Mengurangi biaya rekrutmen dan pelatihan

Mempertahankan karyawan yang berpengalaman dapat mengurangi biaya yang terkait dengan proses rekrutmen dan pelatihan ulang. Hal ini dapat menghemat sumber daya perusahaan dan waktu yang diperlukan untuk membawa karyawan baru ke tingkat produktivitas yang sama.

2. Meningkatkan efisiensi organisasi

Karyawan yang tetap berada dalam organisasi memiliki pengetahuan dan pengalaman memperbaiki pemahaman karyawan mengenai tugas dan tanggung jawabnya. Hal ini dapat meningkatkan efisiensi operasional dan produktivitas perusahaan secara keseluruhan.

3. Meningkatkan kepuasan pelanggan

Karyawan tetap dalam perusahaan memiliki kesempatan yang lebih besar untuk mengoptimalkan dan mengembangkan potensi yang dimiliki untuk memperkuat hubungan yang baik dengan pelanggan.

Hal ini dapat meningkatkan kepuasan pelanggan, karena karyawan yang berpengalaman dapat memberikan pelayanan yang unggul dan memiliki pemahaman yang lebih mendalam terhadap kebutuhan pelanggan.

B. Manfaat bagi Karyawan

Bagi karyawan, manfaatnya meliputi pengembangan karir, peningkatan loyalitas dan kepuasan kerja, meningkatkan stabilitas dan rasa aman dalam pekerjaan, peningkatan produktivitas, meningkatkan budaya perusahaan serta meningkatkan reputasi perusahaan.

1. Pengembangan karir dan pertumbuhan profesional

Retensi karyawan dapat memberikan peluang kepada karyawan untuk meraih perkembangan kariernya di dalam organisasi.

Dengan tetap berada dalam perusahaan, karyawan dapat mengakses peluang pelatihan, promosi, dan tanggung jawab yang lebih besar.

2. Peningkatan loyalitas dan kepuasan kerja

Dengan mempertahankan karyawan, perusahaan dapat menciptakan ikatan yang kuat antara karyawan dan organisasi. Hal ini dapat meningkatkan loyalitas karyawan dan kepuasan kerja mereka.

3. Meningkatkan stabilitas dan rasa aman

Dalam lingkungan kerja yang stabil dengan tingkat retensi karyawan yang tinggi, karyawan dapat merasa lebih aman dan terlindungi. Hal ini dapat menciptakan suasana kerja yang positif dan meningkatkan kesejahteraan psikologis karyawan.

4. Peningkatan produktivitas

Dengan mempertahankan karyawan yang berpengalaman dan terlatih, perusahaan dapat menghindari kesenjangan dalam pengetahuan dan keterampilan yang dapat terjadi saat kehilangan karyawan. Karyawan yang tetap dalam perusahaan memiliki pemahaman yang mendalam tentang tugas mereka dan dapat berkontribusi secara efektif, meningkatkan produktivitas keseluruhan.

5. Meningkatkan budaya perusahaan

Karyawan yang tetap dalam perusahaan berkontribusi pada pembentukan dan pemeliharaan budaya perusahaan yang kuat. Mereka menjadi bagian dari identitas dan nilai-nilai perusahaan, menciptakan atmosfer yang positif dan mendorong kolaborasi tim yang efektif.

6. Meningkatkan reputasi perusahaan

Perusahaan yang mampu mempertahankan karyawan dengan tingkat retensi yang tinggi umumnya memiliki reputasi yang positif di mata karyawan potensial, pelanggan, dan pemangku kepentingan lainnya. Karyawan

yang puas dan loyal akan memberikan testimoni positif tentang perusahaan, membantu memperkuat citra dan branding perusahaan.

Memahami manfaat ini dapat membantu perusahaan menghargai pentingnya pengelolaan retensi karyawan yang efektif dan memberikan motivasi untuk melibatkan strategi dan program yang tepat untuk mempertahankan tenaga kerja yang berbakat dan memperoleh keuntungan jangka panjang.

DAFTAR PUSTAKA

- Astuti, N., & Sudharma, I. 2013. *Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kepuasan dan Kinerja Karyawan Pada Hotel Bakung's Beach Cottages Kuta Bali*. E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana, 2(11).
- Barquizen, Nicolene. 2014. *Talent Management, Work Engagement and Service Quality Orientation of Support Staff in a Higher Education Institution*. Mediterranean Journal of Social Sciences. 5(4): 69-76
- Biason, R. S. 2017. *The Effect of Job Satisfaction to Employee Retention: Saint Louis Univeristy, Baguio City*. Journal of Business and Management Review, 1(April 2014), 1–10. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.27677.72161>
- Das, B. L. 2013. *Employee Retention: A Review of Literature*. IOSR Journal of Business and Management, 14(2), 08–16.
- Desthian, Rully. 2022. *Retensi Adalah, Manfaat, Hak dan Contohnya pada Karyawan*. <https://finance.detik.com/solusiukm/d-6356135/retensi-adalah-manfaat-hak-dan-contohnya-pada-karyawan>
- Fatmasari. 2017. *Pengaruh Talent Management Dan Self Efficacy Terhadap Kinerja Karyawan*. Jurnal Bisnis Darmajaya, 3(2): 89-105.
- Iqbal, N., & Iqbal, N. 2014. *Human Epidermal Growth Factor Receptor 2 (HER2) in Cancers: Overexpression and Therapeutic Implications*. Molecular Biology International.
- Jacobs, E. J., & Roodt, G. 2011. *The mediating effect of knowledge sharing between organisational culture and turnover intentions of professional nurses*. SA Journal of Information Management, 13(1), 1–6.
- Lussier, N. R. 2005. *Human Relations in Organization Applications and Skill Building*. New York: Mc Graw Hill.
- Mathis, Robert L. dan John H. Jackson, 2006. *Human Resource Management. Edisi 10*. Jakarta: Salemba Empat.

- Mathis, R.L., & Jackson, J.H. 2012. *Human resource management: Manajemen sumber daya manusia*. In *Terjemahan Dian Angelia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Neog, B. B. 2014. *Factors Influencing Employee 's Job Employees of Automobile Service*. The Standard International Journals (TheSIJ) Transactions on Industrial, Financial & Business Management (IFBM), 2(7), 305–316. <https://doi.org/10.1007/s11771-011-0954-5>
- Ni. W. P. O. W., & Eddy. S. G. 2018. *Retention Strategies PT. Coca-Cola Distribution Indonesia-Balinusa Dalam Meningkatkan Employee Engagement (Studi Kasus : Level Manajer)*. Jurnal Manajemen dan Bisnis Universitas Pendidikan Nasional, 15 (4), 1-23.
- Ng'ethe, J. M., Iravo, M. E., & Namusonge, P. G. S. 2012. *Determinants of academic staff retention in public universities in Kenya: Emperical review*. International Journal of Humanities and Social Science, 2(13), 205–212.
- Oladapo, V. 2014. *The impact of talent management on retention*. Journal of Business Studies Quarterly.
- Putra, I.B.G.S., & Rahyuda, A.G. 2016. *Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Perceived Organizational Support (POS) terhadap Retensi Karyawan*. E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana.
- Ratnasari, Eka. 2012. *Analisis Kinerja dengan Metode Balanced Scorecard dalam Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan*. Jurnal Ekonomi dan Bisnis. 6(1): 89-110.
- Robbins, S. P. 2006. *Perilaku Organisasi (Edisi Sepuluh)*. Jakarta: Erlangga.
- Sa'diyah, Halimatus. Irawati, S. Anugrahini. 2017. *Pengaruh Employee Retention dan Turnover Retention terhadap Kinerja Karyawan*. Jurnal Universitas Trunojoyo Madura. 11(1): 34-65.
- Safira Nurmalitasari. 2021. *Pengaruh Pelatihan, Pengembangan Karier, Work Life Balance Terhadap Retensi Karyawan*. Diponegoro Journal of Management, 10(3), 1–15.

- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. 2014. *Strategic Human Resource Management*. New Jersey, Amerika Serikat: John Wiley & Sons.
- Sumarni, Murti. 2011. *Pengaruh Employee Retention terhadap Turnover Retention dan Kinerja Karyawan*. Jurnal Universitas PGRI Yogyakarta. 8: 20- 47.
- Susilo, Andri. (2014). Pengaruh Retensi Karyawan dan Kepuasan Pelanggan terhadap Kinerja Karyawan. Jurnal Studia Akuntansi dan Bisnis. 1(3): 247- 262.
- Terera, S. R., & Ngirande, H. 2014. *The Impact of Training on Employee Job Satisfaction and Retention among Administrative Staff Members: A Case of a Selected Tertiary Institution*. Journal of Social Sciences, 39(1), 43-50. <https://doi.org/10.1080/09718923.2014.11893267>
- Wijayanti, Catur Wahyu dan Harlina Nurtjahjanti. 2015. *Perceived Organizational Support Dan Retensi Pada Karyawan*. Jurnal Empati. 4(1): 49-54.

BAB 10

PENGEMBANGAN STRUKTUR PEMBAYARAN

Oleh Dr. Choiriyah, S.E., M.Si.

10.1. Pendahuluan

Konsep dasar dari struktur pembayaran adalah sistem yang digunakan oleh perusahaan untuk menentukan tingkat kompensasi yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atas kontribusi mereka terhadap organisasi. Struktur pembayaran yang efektif tidak hanya mencakup gaji dasar, tetapi juga elemen-elemen seperti tunjangan, insentif, bonus, dan manfaat lainnya. Setyadi, D. (2017), menjelaskan bahwa struktur pembayaran yang baik harus mampu menciptakan keseimbangan antara keadilan internal dan eksternal dalam organisasi. Menurutnya, keadilan internal berkaitan dengan konsistensi dan kesetaraan dalam memperlakukan karyawan yang memiliki tanggung jawab, kualifikasi, dan kinerja yang sebanding. Sedangkan keadilan eksternal berhubungan dengan kompensasi yang kompetitif dengan pasar tenaga kerja. Selain itu, Macey, W. H. (2009), mengemukakan pentingnya pengembangan struktur pembayaran yang sesuai dengan strategi organisasi. Menurutnya bahwa struktur pembayaran harus dirancang sedemikian rupa sehingga mendorong perilaku dan kinerja yang sesuai dengan tujuan strategis perusahaan.

Berikut ada beberapa hal yang dapat dikemukakan dalam konsep dasar struktur pembayaran, antara lain:

1. Komponen Struktur Pembayaran

Struktur pembayaran terdiri dari beberapa komponen yang mempengaruhi total kompensasi yang diterima karyawan.

Komponen tersebut dapat meliputi gaji dasar, tunjangan tetap (seperti tunjangan transportasi, tunjangan makan, atau tunjangan perumahan), tunjangan fleksibel (seperti tunjangan kesehatan atau tunjangan pendidikan), bonus, insentif berdasarkan kinerja, dan manfaat jangka panjang seperti rencana pensiun atau opsi saham.

2. Pertimbangan Kebutuhan Karyawan

Struktur pembayaran yang efektif harus mempertimbangkan kebutuhan dan harapan karyawan. Misalnya, beberapa karyawan mungkin lebih memprioritaskan gaji dasar yang kompetitif, sementara yang lain lebih tertarik pada insentif berdasarkan kinerja atau manfaat jangka panjang. Menyelaraskan struktur pembayaran dengan preferensi karyawan dapat membantu memotivasi dan mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas.

3. Analisis Pasar Tenaga Kerja

Penting untuk melakukan analisis pasar tenaga kerja untuk memahami tren gaji dan praktik kompensasi di industri dan wilayah tertentu. Dengan membandingkan struktur pembayaran dengan pasar tenaga kerja, perusahaan dapat memastikan bahwa mereka menawarkan kompensasi yang kompetitif untuk menarik dan mempertahankan bakat yang berkualitas.

4. Fleksibilitas dan Skalabilitas

Struktur pembayaran yang efektif harus memiliki fleksibilitas untuk beradaptasi dengan perubahan kebutuhan organisasi dan pasar. Ini termasuk kemampuan untuk menyesuaikan tingkat kompensasi, menambahkan elemen baru ke dalam struktur pembayaran, atau mengubah bobot dari komponen yang ada. Fleksibilitas ini penting untuk memastikan bahwa struktur pembayaran tetap relevan dan mendukung strategi dan pertumbuhan organisasi.

10.2. Tujuan Struktur Pembayaran

Menurut Hasibuan, M. S. P. (2017) bahwa struktur pembayaran yang memotivasi karyawan akan membantu meningkatkan kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan retensi karyawan. Lawler III, E. E. (2000) menjelaskan bahwa struktur pembayaran yang baik dapat menjadi alat untuk memikat dan mempertahankan bakat-bakat terbaik. Setyadi, D. (2017), juga menekankan pentingnya menjaga keadilan dalam struktur pembayaran. Menurutnya, struktur pembayaran yang adil dapat meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, dan komitmen karyawan.

Tujuan dari struktur pembayaran dalam manajemen sumber daya manusia adalah mencapai beberapa hal berikut:

1. Motivasi Karyawan

Struktur pembayaran yang baik dapat menjadi sumber motivasi bagi karyawan. Karyawan akan merasa dihargai dan termotivasi ketika mereka menerima kompensasi yang adil dan sebanding dengan kontribusi yang mereka berikan. Struktur pembayaran yang memberikan insentif berdasarkan kinerja juga dapat mendorong karyawan untuk mencapai hasil yang lebih baik dan meningkatkan produktivitas.

2. Pencapaian Tujuan Organisasi

Struktur pembayaran yang tepat dapat membantu organisasi mencapai tujuan strategisnya. Dengan menggunakan insentif dan bonus berdasarkan kinerja, perusahaan dapat mendorong karyawan untuk fokus pada hasil yang diinginkan dan mencapai target yang ditetapkan. Hal ini membantu meningkatkan efektivitas organisasi dan pencapaian hasil yang diharapkan.

3. Retensi dan Pemikat Bakat

Struktur pembayaran yang kompetitif dan adil dapat membantu perusahaan dalam mempertahankan karyawan yang berkualitas tinggi dan menarik bakat baru. Ketika karyawan merasa bahwa mereka dihargai dan diberikan

kompensasi yang sebanding, mereka cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka dan lebih mungkin untuk tetap tinggal dalam organisasi. Selain itu, struktur pembayaran yang menarik juga dapat menjadi daya tarik bagi calon karyawan yang berpotensi untuk bergabung dengan perusahaan.

4. Keadilan Internal dan Eksternal

Struktur pembayaran yang tepat juga berperan dalam menjaga keadilan internal dan eksternal di dalam organisasi. Keadilan internal terkait dengan penghargaan yang adil antara karyawan yang memiliki tanggung jawab, kualifikasi, dan kinerja yang sebanding.

Sedangkan keadilan eksternal melibatkan pembandingan kompensasi organisasi dengan praktik pasar yang relevan untuk memastikan bahwa perusahaan menawarkan kompensasi yang kompetitif.

5. Peningkatan Kinerja Individu dan Tim

Struktur pembayaran yang efektif dapat mendorong kinerja individu dan tim. Dengan memberikan insentif berdasarkan kinerja, seperti bonus atau komisi, karyawan akan termotivasi untuk mencapai target yang ditetapkan. Selain itu, struktur pembayaran yang mendorong kolaborasi dan kerja tim dapat meningkatkan sinergi antar anggota tim dan hasil yang lebih baik.

6. Perbaikan Retensi Karyawan yang Berkualitas

Tujuan lain dari struktur pembayaran adalah untuk mempertahankan karyawan yang berkualitas tinggi di dalam organisasi. Dengan menawarkan kompensasi yang kompetitif dan menarik, perusahaan dapat mengurangi risiko kehilangan karyawan yang berpotensi berdampak negatif pada kinerja dan keberlanjutan organisasi.

7. Penyesuaian dengan Perubahan Lingkungan Bisnis

Struktur pembayaran yang fleksibel dapat membantu organisasi menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan bisnis yang cepat. Misalnya, jika perusahaan menghadapi perubahan dalam strategi bisnis atau model operasi, struktur pembayaran yang dapat diubah-ubah dapat membantu dalam merespons dan mengakomodasi perubahan tersebut.

8. Menarik dan Memotivasi Karyawan Generasi Milenial

Dalam era tenaga kerja yang didominasi oleh generasi milenial, struktur pembayaran dapat berfungsi sebagai alat untuk menarik dan memotivasi mereka. Generasi milenial cenderung mencari pengakuan, keseimbangan kerja-kehidupan, dan kesempatan untuk tumbuh dan berkembang. Oleh karena itu, struktur pembayaran yang melibatkan insentif non-keuangan seperti peluang pengembangan karir, fleksibilitas waktu, atau tunjangan yang relevan dapat lebih efektif dalam menarik dan mempertahankan generasi milenial.

Menyelaraskan struktur pembayaran dengan keadilan internal dan eksternal adalah penting untuk memelihara hubungan yang harmonis antara karyawan, meminimalkan ketidakpuasan, dan mencegah ketimpangan yang dapat mengganggu motivasi dan keseimbangan dalam organisasi.

10.3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Struktur Pembayaran

Menurut Kautsar, A. (2019) pentingnya keselarasan antara strategi bisnis dan struktur pembayaran untuk mencapai tujuan organisasi. Faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan struktur pembayaran meliputi sebagai berikut:

1. Strategi Organisasi

Pengembangan struktur pembayaran harus selaras dengan strategi organisasi. Strategi bisnis yang ditetapkan oleh perusahaan akan mempengaruhi jenis dan tingkat insentif yang diberikan kepada karyawan. Misalnya, jika perusahaan berfokus pada pertumbuhan pasar, struktur pembayaran

dapat mencakup insentif berbasis penjualan atau pertumbuhan pendapatan.

2. Analisis Pekerjaan

Faktor lain yang mempengaruhi pengembangan struktur pembayaran adalah analisis pekerjaan. Melalui analisis pekerjaan, perusahaan mengevaluasi peran dan tanggung jawab setiap posisi dalam organisasi. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk menentukan nilai relatif dari pekerjaan tersebut dan membangun struktur pembayaran yang adil berdasarkan kompleksitas, tanggung jawab, dan kontribusi yang diharapkan dari setiap posisi.

3. Perbandingan Pasar

Perbandingan dengan praktik kompensasi di pasar tenaga kerja juga memengaruhi pengembangan struktur pembayaran. Perusahaan perlu memantau tren kompensasi di industri mereka dan wilayah geografis yang relevan untuk memastikan bahwa mereka menawarkan kompensasi yang kompetitif. Informasi ini dapat diperoleh melalui survei gaji industri, benchmarking, atau konsultasi dengan ahli eksternal.

4. Hukum dan Regulasi

Faktor hukum dan regulasi juga harus diperhatikan dalam pengembangan struktur pembayaran. Setiap negara atau wilayah memiliki undang-undang ketenagakerjaan yang mengatur aspek kompensasi seperti tingkat upah minimum, waktu kerja, dan perlindungan hak-hak karyawan. Perusahaan perlu mematuhi peraturan tersebut dalam merancang struktur pembayaran mereka.

5. Kebutuhan dan Preferensi Karyawan

Pengembangan struktur pembayaran harus mempertimbangkan kebutuhan dan preferensi karyawan. Setiap individu memiliki kebutuhan dan motivasi yang berbeda terkait dengan kompensasi. Beberapa karyawan mungkin lebih memprioritaskan gaji dasar yang kompetitif, sementara yang lain mungkin lebih tertarik pada insentif

berdasarkan kinerja atau manfaat jangka panjang. Memahami preferensi karyawan dan menyelaraskannya dengan struktur pembayaran dapat membantu meningkatkan kepuasan karyawan dan retensi.

6. Ketersediaan Anggaran dan Sumber Daya

Ketersediaan anggaran dan sumber daya organisasi juga mempengaruhi pengembangan struktur pembayaran. Perusahaan perlu mempertimbangkan keterkaitan antara struktur pembayaran yang diinginkan dan sumber daya yang tersedia. Pengembangan struktur pembayaran yang tidak sesuai dengan anggaran perusahaan dapat menyebabkan ketidakseimbangan keuangan atau konflik dengan sumber daya yang ada.

7. Perubahan dalam Lingkungan Bisnis

Faktor-faktor eksternal seperti perubahan dalam lingkungan bisnis juga dapat mempengaruhi pengembangan struktur pembayaran. Misalnya, dalam situasi di mana perusahaan mengalami pertumbuhan pesat atau restrukturisasi, mungkin diperlukan penyesuaian struktur pembayaran untuk mencerminkan perubahan tersebut. Fleksibilitas dalam struktur pembayaran memungkinkan perusahaan untuk merespons dinamika bisnis yang berubah.

8. Budaya dan Nilai Perusahaan

Budaya dan nilai perusahaan juga berpengaruh terhadap pengembangan struktur pembayaran. Perusahaan yang mementingkan keseimbangan kerja-kehidupan, pemberdayaan karyawan, atau kerjasama tim mungkin memilih untuk memiliki struktur pembayaran yang mencerminkan nilai-nilai tersebut. Memastikan bahwa struktur pembayaran sejalan dengan budaya perusahaan dapat membantu dalam membangun keselarasan dan komitmen karyawan terhadap nilai-nilai organisasi.

10.4. Metode Penentuan Gaji dan Penggajian

Metode penentuan gaji dan penggajian adalah proses penting dalam manajemen sumber daya manusia yang melibatkan penentuan tingkat kompensasi yang sesuai untuk karyawan berdasarkan faktor-faktor tertentu. Marsono, D. (2017), menekankan pentingnya analisis jabatan dalam menentukan gaji yang adil dan sejalan dengan struktur organisasi. Menurutnya, analisis jabatan harus mempertimbangkan perubahan yang terjadi dalam lingkungan kerja dan kebutuhan organisasi. Martocchio, J. J. (2017), menyoroti pentingnya survei upah dan komparabilitas pasar dalam menentukan tingkat kompensasi yang kompetitif. Menurutnya, perusahaan harus memperhatikan keadaan pasar kerja dan tingkat persaingan untuk menarik dan mempertahankan bakat terbaik. Nugroho, H. S. W. (2018), menekankan pentingnya menghubungkan gaji dengan kinerja sebagai alat motivasi dan penghargaan yang efektif. Menurutnya, penilaian kinerja yang objektif dan transparan harus menjadi dasar dalam penentuan gaji berdasarkan kinerja.

Berikut adalah penjelasan mengenai metode penentuan gaji dan penggajian, antara lain:

1. Analisis Jabatan

Metode analisis jabatan digunakan untuk menentukan gaji berdasarkan analisis tugas dan tanggung jawab yang terkait dengan setiap posisi dalam organisasi. Analisis jabatan melibatkan identifikasi elemen-elemen pekerjaan, seperti kualifikasi pendidikan, pengalaman kerja, kompleksitas tugas, dan tingkat tanggung jawab. Berdasarkan analisis ini, perusahaan dapat mengklasifikasikan posisi dan menentukan kisaran gaji yang sesuai.

2. Komparabilitas Pasar

Metode komparabilitas pasar melibatkan penentuan gaji berdasarkan kompensasi yang diberikan oleh perusahaan lain dalam industri atau sektor yang sama.

Perusahaan dapat melakukan survei upah dan membandingkan tingkat gaji mereka dengan perusahaan sejenis untuk memastikan bahwa gaji yang ditawarkan bersaing dan menarik bagi karyawan.

3. Performa dan Kinerja

Metode penentuan gaji berdasarkan performa dan kinerja melibatkan pemberian kompensasi yang didasarkan pada penilaian kinerja individu. Karyawan yang mencapai atau melebihi target kinerja yang ditetapkan diberikan kompensasi yang lebih tinggi sebagai bentuk pengakuan dan insentif.

Metode penentuan gaji dan penggajian dapat bervariasi tergantung pada konteks organisasi dan industri. Penting bagi perusahaan untuk mempertimbangkan kebutuhan dan tujuannya, serta mematuhi ketentuan hukum yang berlaku terkait dengan gaji dan penggajian.

10.5. Evaluasi dan Penyesuaian Struktur Pembayaran

Evaluasi dan penyesuaian struktur pembayaran merupakan proses penting dalam manajemen sumber daya manusia untuk memastikan keefektifan dan keberlanjutan struktur pembayaran yang ada. Menurut Simatupang, T. M. (2018) bahwa evaluasi struktur pembayaran harus didasarkan pada analisis yang cermat terhadap kinerja individu dan kelompok, serta mempertimbangkan faktor-faktor eksternal seperti tren pasar dan perubahan organisasi. Segoro, A. B. (2016), menyoroti pentingnya keterlibatan karyawan dalam proses penyesuaian struktur pembayaran. Menurutnya, melibatkan karyawan dalam perencanaan dan diskusi dapat meningkatkan penerimaan dan keberhasilan penyesuaian struktur pembayaran.

Berikut adalah penjelasan mengenai evaluasi dan penyesuaian struktur pembayaran, antara lain:

1. Evaluasi Struktur Pembayaran

Evaluasi struktur pembayaran melibatkan penilaian menyeluruh terhadap kinerja dan efektivitas struktur

pembayaran yang ada. Tujuannya adalah untuk menentukan apakah struktur tersebut masih relevan, adil, dan mendorong motivasi serta kinerja karyawan. Beberapa metode evaluasi yang dapat digunakan termasuk survei kepuasan karyawan, analisis data kinerja, dan konsultasi dengan ahli manajemen sumber daya manusia.

2. Penyesuaian Struktur Pembayaran

Berdasarkan hasil evaluasi, penyesuaian struktur pembayaran mungkin diperlukan untuk mengatasi ketidaksesuaian atau kekurangan yang diidentifikasi. Penyesuaian dapat meliputi perubahan dalam metode pembayaran, peningkatan atau penurunan tingkat kompensasi, penambahan insentif baru, atau penyesuaian kriteria dan persyaratan kompensasi. Penyesuaian juga harus mempertimbangkan aspek keadilan dan kesetaraan, serta menjaga keseimbangan antara kebutuhan organisasi dan kepuasan karyawan.

3. Monitoring dan Penilaian Lanjutan

Setelah penyesuaian dilakukan, penting untuk melakukan monitoring dan penilaian lanjutan terhadap struktur pembayaran. Proses ini melibatkan pemantauan kinerja, kepuasan karyawan, dan perbandingan dengan tren industri atau benchmarking kompensasi. Dengan melakukan penilaian lanjutan secara berkala, perusahaan dapat mengidentifikasi masalah atau kesenjangan baru yang mungkin muncul dan mengambil tindakan korektif yang diperlukan. Monitoring dan penilaian lanjutan juga membantu perusahaan dalam memastikan bahwa struktur pembayaran tetap sesuai dengan perkembangan internal dan eksternal, serta memberikan kesempatan untuk melakukan penyesuaian tambahan jika diperlukan.

4. Kinerja Individual dan Kelompok

Evaluasi struktur pembayaran harus mempertimbangkan kinerja individu dan kelompok karyawan. Perusahaan perlu memastikan bahwa struktur pembayaran memberikan

insentif yang tepat untuk mendorong kinerja yang tinggi dan pengembangan karyawan yang berkelanjutan.

5. Kebutuhan Organisasi

Struktur pembayaran harus disesuaikan dengan kebutuhan dan strategi organisasi. Perusahaan perlu mempertimbangkan faktor seperti tingkat persaingan industri, posisi pasar, model bisnis, dan tujuan jangka panjang dalam menentukan struktur pembayaran yang sesuai.

6. Keadilan dan Kesetaraan

Penyesuaian struktur pembayaran harus memperhatikan prinsip keadilan dan kesetaraan. Perusahaan harus memastikan bahwa pembayaran yang diberikan adil dan proporsional terhadap kontribusi dan kinerja karyawan, tanpa membedakan diskriminasi berdasarkan jenis kelamin, ras, agama, atau faktor-faktor lain yang dilindungi hukum.

7. Faktor Eksternal

Faktor eksternal seperti tren kompensasi industri, inflasi, atau fluktuasi pasar kerja juga harus dipertimbangkan dalam evaluasi dan penyesuaian struktur pembayaran. Perusahaan perlu memantau perubahan dan tren di luar organisasi untuk memastikan bahwa kompensasi yang ditawarkan tetap bersaing dan menarik bagi karyawan.

8. Umpan Balik Karyawan

Melibatkan umpan balik karyawan dalam proses evaluasi dan penyesuaian struktur pembayaran dapat memberikan wawasan yang berharga. Perusahaan dapat melakukan survei, wawancara, atau sesi diskusi dengan karyawan untuk memahami persepsi mereka tentang keadilan dan efektivitas struktur pembayaran serta menerima masukan tentang perbaikan yang mungkin diperlukan.

Dalam menjalankan evaluasi dan penyesuaian struktur pembayaran, perusahaan perlu mengadopsi pendekatan yang

holistik, mempertimbangkan kinerja individu dan kelompok, kebutuhan organisasi, prinsip keadilan, faktor eksternal, serta umpan balik karyawan.

10.6. Tantangan dan Peluang dalam Pengembangan Struktur Pembayaran

Poernomo, D. (2017), memberikan pandangan yang berharga tentang tantangan dan peluang dalam pengembangan struktur pembayaran. Tantangan dan peluang dalam pengembangan struktur pembayaran adalah sebagai berikut:

A. Tantangan dalam Pengembangan Struktur Pembayaran:

1. Kepuasan Karyawan yang Beragam

Setiap karyawan memiliki kebutuhan dan preferensi yang berbeda terkait dengan kompensasi. Tantangan utama dalam pengembangan struktur pembayaran adalah memenuhi kebutuhan yang beragam ini dan menciptakan struktur yang adil dan memuaskan bagi semua karyawan.

2. Kompleksitas Analisis Pekerjaan

Analisis pekerjaan yang akurat dan mendalam diperlukan untuk membangun struktur pembayaran yang tepat. Namun, proses analisis pekerjaan dapat menjadi rumit dan memakan waktu, terutama dalam organisasi yang memiliki beragam peran dan tingkatan yang kompleks.

3. Perubahan Lingkungan Bisnis yang Cepat

Lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat dapat menimbulkan tantangan dalam pengembangan struktur pembayaran. Organisasi perlu memastikan bahwa struktur pembayaran tetap relevan dan dapat menyesuaikan diri dengan perubahan dalam strategi bisnis, teknologi, dan kebutuhan pasar.

4. Keterbatasan Anggaran dan Sumber Daya

Pengembangan struktur pembayaran yang optimal kadang-kadang terbatas oleh ketersediaan anggaran dan sumber

daya organisasi. Tantangan ini dapat timbul dalam menghadapi batasan keuangan atau alokasi sumber daya yang terbatas.

5. Kompetisi dalam Perekonomian Global

Dalam era globalisasi, perusahaan harus bersaing dengan organisasi lain di tingkat global untuk menarik dan mempertahankan bakat terbaik. Tantangan dalam pengembangan struktur pembayaran adalah memastikan kompetitivitas dalam menawarkan kompensasi yang menarik bagi karyawan, sehingga perusahaan tetap berdaya saing dalam merekrut dan mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas.

6. Ketidakpastian Ekonomi

Fluktuasi ekonomi dapat menjadi tantangan dalam pengembangan struktur pembayaran. Selama periode ketidakpastian ekonomi, perusahaan mungkin menghadapi tekanan untuk membatasi anggaran kompensasi atau melakukan penyesuaian pengurangan biaya. Dalam situasi seperti ini, perusahaan harus mencari keseimbangan antara menjaga kompensasi yang adil untuk karyawan dan menjaga keberlanjutan keuangan organisasi.

7. Perubahan Teknologi dan Transformasi Industri

Kemajuan teknologi dan transformasi industri dapat memengaruhi cara kerja dan jenis pekerjaan yang dibutuhkan. Tantangan dalam pengembangan struktur pembayaran adalah memastikan bahwa struktur tersebut dapat mengakomodasi perubahan tersebut dan memberikan insentif yang sesuai untuk karyawan yang beradaptasi dengan teknologi baru atau mengisi peran baru.

B. Peluang dalam Pengembangan Struktur Pembayaran

1. Motivasi dan Kinerja Karyawan yang Meningkat

Pengembangan struktur pembayaran yang tepat dapat meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan. Dengan menawarkan insentif yang menarik, seperti bonus berbasis kinerja atau kesempatan pengembangan karir, perusahaan dapat mendorong karyawan untuk mencapai hasil yang lebih baik.

2. Retensi Karyawan Berkualitas Tinggi

Struktur pembayaran yang adil dan kompetitif dapat membantu organisasi mempertahankan karyawan berkualitas tinggi. Dengan menawarkan kompensasi yang sebanding dengan nilai dan kontribusi karyawan, perusahaan dapat mengurangi risiko kehilangan bakat berharga.

3. Fleksibilitas dalam Merespons Perubahan

Pengembangan struktur pembayaran yang fleksibel dapat memberikan peluang bagi organisasi untuk merespons perubahan dalam lingkungan bisnis. Dengan memperhatikan tren industri, inovasi dalam model pembayaran, dan keseimbangan antara insentif finansial dan non-finansial, perusahaan dapat tetap relevan dan bersaing dalam pasar yang berubah.

4. Penarikan dan Pemeliharaan Karyawan Generasi Milenial

Generasi milenial, yang semakin dominan di pasar tenaga kerja, memiliki preferensi yang berbeda dalam hal kompensasi. Pengembangan struktur pembayaran yang mempertimbangkan kebutuhan dan nilai generasi milenial, seperti keseimbangan kerja-kehidupan, fleksibilitas, dan kesempatan pengembangan, dapat membantu organisasi menarik dan mempertahankan karyawan dari generasi ini.

5. Kesempatan untuk Menghasilkan Perubahan yang Positif

Pengembangan struktur pembayaran adalah kesempatan bagi organisasi untuk menghasilkan perubahan yang positif dalam motivasi, kinerja, dan kepuasan karyawan. Dengan memperhatikan kebutuhan dan preferensi

karyawan, serta menerapkan strategi pembayaran yang inovatif dan adil, perusahaan dapat meningkatkan produktivitas dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik.

6. Penggunaan Teknologi dalam Pengelolaan Kompensasi

Kemajuan teknologi dalam bidang manajemen sumber daya manusia, seperti sistem manajemen kompensasi otomatis, analisis data, dan alat pelaporan yang canggih, memberikan peluang untuk meningkatkan efisiensi dan ketepatan dalam pengembangan struktur pembayaran. Penggunaan teknologi dapat membantu perusahaan dalam mengelola dan mengintegrasikan berbagai aspek kompensasi dengan lebih baik.

7. Keseimbangan antara Insentif Finansial dan Non-Finansial

Selain kompensasi finansial, pengembangan struktur pembayaran juga memberikan peluang untuk mendorong karyawan melalui insentif non-finansial. Peluang ini termasuk pengembangan karir, pelatihan dan pengembangan, keseimbangan kerja-kehidupan, dan pengakuan atas pencapaian dan kontribusi karyawan. Dengan memperhatikan keseimbangan ini, perusahaan dapat membangun lingkungan kerja yang memotivasi dan memuaskan bagi karyawan.

Dalam pengembangan struktur pembayaran, tantangan dan peluang yang dihadapi perusahaan memerlukan pendekatan yang holistik dan berimbang. Memahami tantangan yang ada, perusahaan dapat mengambil langkah-langkah yang tepat untuk mengatasi mereka, sementara memanfaatkan peluang yang ada dapat membantu perusahaan menciptakan struktur pembayaran yang kompetitif, adil, dan memotivasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Hasibuan, M. S. P. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kautsar, A. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Implementasi dan Strategi*. Jakarta: Erlangga.
- Lawler III, E. E. 2000. *Rewarding Excellence: Pay Strategies for the New Economy*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Luthans, F., & Stajkovic, A. 2018. *Effective Human Resource Management: A Global Analysis*. Oxford University Press.
- Macey, W. H. 2009. *Linking employee and customer perceptions of pay to organizational effectiveness*. Journal of Applied Social Psychology, 39(1), 212-233.
- Marsono, D. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pendekatan Strategik*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Martocchio, J. J. 2017. *Strategic Compensation: A Human Resource Management Approach*. Boston: Pearson.
- Nugroho, H. S. W. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Konsep, dan Aplikasi*. Jakarta: Erlangga.
- Poernomo, D. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Prinsip, dan Implementasi*. Jakarta: Erlangga.
- Segoro, A. B. 2016. *Pengembangan Sumber Daya Manusia: Konsep dan Implementasi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Setyadi, D. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi dan Implementasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Simatupang, T. M. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep dan Aplikasi*. Jakarta: Rajawali Pers.

BAB 11

HUBUNGAN KARYAWAN DAN TENAGA KERJA

Oleh Yudha Mahrom Darma Saputra, S.E., M.SI.

11.1. Pendahuluan

Membangun hubungan kerja yang baik antara karyawan dan tenaga kerja merupakan faktor penting dalam keberhasilan suatu organisasi. Hal ini akan memperkuat ikatan antara manajemen dan karyawan, meningkatkan produktivitas, meningkatkan retensi karyawan, dan memperkuat budaya organisasi yang positif.

Berikut pendapat beberapa ahli mengenai upaya membangun hubungan kerja yang baik antara karyawan dan tenaga kerja, antara lain: Menurut Armstrong, M. (2017:1) "*The way in which organizations manage their employees has a significant impact on their performance and success.*" Armstrong menjelaskan bahwa cara organisasi mengelola karyawan mereka memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja dan keberhasilan organisasi. Oleh karena itu, penting untuk membangun hubungan kerja yang baik antara karyawan dan tenaga kerja.

Schermerhorn, J. R., at al. (2012:3) mengemukakan "*Organizational behavior is concerned with understanding, predicting, and managing human behavior in organizations.*" Schermerhorn, J. R., at al., menjelaskan bahwa perilaku organisasi berkaitan dengan memahami, memprediksi, dan mengelola perilaku manusia di dalam organisasi. Oleh karena itu, membangun hubungan kerja yang baik antara karyawan dan

tenaga kerja merupakan hal yang penting untuk dipelajari dalam bidang perilaku organisasi.

Menurut Shuck, B., & Reio, T. G. (2014:44) "*Employee engagement refers to a positive, fulfilling work-related state of mind characterized by vigor, dedication, and absorption.*" Shuck, B., & Reio, T. G., menjelaskan bahwa keterlibatan karyawan (*employee engagement*) merujuk pada keadaan pikiran yang positif dan memuaskan yang terkait dengan pekerjaan, yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan keterlibatan. Oleh karena itu, penting untuk membangun hubungan kerja yang baik untuk meningkatkan keterlibatan karyawan dan kesejahteraan mereka.

Ada strategi untuk membangun hubungan kerja yang baik antara karyawan dan tenaga kerja, antara lain:

1. Komunikasi yang Terbuka dan Jujur

Komunikasi yang terbuka dan jujur antara manajemen dan karyawan adalah kunci untuk membangun hubungan kerja yang baik. Manajemen harus terbuka untuk menerima umpan balik dan saran dari karyawan, serta memberikan umpan balik dan saran yang jujur dalam balasan. Ini akan membantu membangun kepercayaan dan mengurangi ketidakpastian di antara karyawan dan manajemen.

2. Keterlibatan Karyawan

Keterlibatan karyawan dalam keputusan yang mempengaruhi mereka secara langsung dapat meningkatkan kepuasan kerja, motivasi, dan produktivitas. Manajemen harus memperhatikan masukan karyawan dan mempertimbangkan pendapat mereka saat membuat keputusan.

3. Penghargaan dan Pengakuan

Memberikan penghargaan dan pengakuan atas prestasi dan kontribusi karyawan dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja. Manajemen harus memberikan penghargaan dan pengakuan secara teratur dan konsisten, dan memastikan

bahwa karyawan merasa dihargai dan diakui atas kontribusinya.

4. Pengembangan Karir

Memberikan kesempatan pengembangan karir kepada karyawan dapat meningkatkan retensi karyawan dan memperkuat budaya organisasi yang positif.

Dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan, manajemen perlu mempertimbangkan untuk melaksanakan program pelatihan dan pengembangan guna meningkatkan keterampilan dan kemampuan, serta memberikan kesempatan untuk naik jabatan dan memperluas tanggung jawab.

11.2. Mengatasi Masalah Hubungan Karyawan dan Tenaga Kerja

Hubungan yang baik antara karyawan dan tenaga kerja sangat penting untuk mencapai tujuan bersama dan meningkatkan kinerja perusahaan. Ketika terjadi masalah dalam hubungan antara karyawan dan tenaga kerja, dampak negatif secara keseluruhan dapat terjadi akibatnya. Oleh karenanya, diperlukan langkah-langkah yang efektif guna mengatasi permasalahan ini dan memperbaiki hubungan antara karyawan dan tenaga kerja agar lebih baik.

Berikut adalah cara-cara mengatasi masalah yang terkait dengan hubungan karyawan dan tenaga kerja, antara lain:

1. Komunikasi yang efisien

Dalam rangka menangani isu-isu yang muncul dalam relasi antar karyawan, pendekatan yang dapat digunakan adalah dengan menerapkan komunikasi yang efisien dan berdaya guna dan dengan tindakan yang tepat. Menurut Basri (2019) bahwa "komunikasi yang efektif adalah kunci untuk membangun hubungan kerja yang baik antara karyawan dan manajemen perusahaan."

Komunikasi yang efektif dapat membantu memperbaiki kesalahpahaman, meningkatkan pemahaman, dan memperkuat kerjasama antara karyawan dan manajemen.

2. Memberikan penguatan positif

Mencapai tingkat motivasi dan kinerja yang lebih baik pada karyawan bisa dilakukan dengan menggunakan berbagai strategi, termasuk di antaranya adalah memberikan penguatan positif. Menurut Arifin (2018) bahwa "penguatan positif dapat membantu meningkatkan semangat kerja dan rasa percaya diri karyawan, sehingga dapat membantu memperbaiki hubungan antara karyawan dan manajemen." Untuk memberikan penguatan positif, beberapa cara yang dapat dilakukan adalah memberikan pujian, penghargaan, atau imbalan kepada karyawan yang mencapai prestasi atau menunjukkan sikap positif dalam melaksanakan tugasnya.

3. Memberikan pelatihan dan pengembangan

Salah satu upaya untuk meningkatkan kemampuan dan kinerja karyawan adalah melalui implementasi program pelatihan dan pengembangan. Hal ini juga dapat membantu memperbaiki hubungan antara karyawan dan manajemen, karena karyawan merasa dihargai dan didukung dalam pengembangan karir mereka. Menurut Syaichu (2021) bahwa "memberikan pelatihan dan pengembangan dapat membantu meningkatkan kemampuan karyawan dan meningkatkan produktivitas perusahaan."

4. Mengadopsi gaya kepemimpinan yang inklusif

Gaya kepemimpinan yang inklusif adalah gaya kepemimpinan yang memperhatikan kepentingan semua pihak dan memfasilitasi partisipasi aktif dari semua anggota tim. Menurut Jati (2019) bahwa "gaya kepemimpinan yang inklusif dapat membantu memperkuat hubungan antara karyawan dan manajemen dengan memfasilitasi partisipasi aktif dari semua anggota tim." Gaya kepemimpinan yang inklusif dapat membantu mengurangi ketegangan, meningkatkan semangat

kerja, dan memperbaiki hubungan antara karyawan dan manajemen.

5. Menjalin hubungan yang saling menguntungkan

Hubungan yang positif antara karyawan dan tenaga kerja harus memberikan manfaat yang saling menguntungkan bagi kedua pihak. Menurut Sudirman (2021) bahwa "membangun hubungan yang saling menguntungkan dapat membantu meningkatkan kinerja dan motivasi karyawan serta mengurangi konflik dan ketegangan dalam hubungan kerja." Manajemen perusahaan harus memperhatikan kebutuhan dan kepentingan karyawan, sehingga karyawan merasa dihargai dan diberdayakan dalam organisasi.

6. Menjaga keadilan dalam organisasi

Keadilan dalam organisasi adalah penting untuk memperkuat hubungan antara karyawan dan manajemen. Menurut Syaifuddin (2020) bahwa "keadilan dalam organisasi dapat membantu meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap manajemen, sehingga dapat memperkuat hubungan antara karyawan dan manajemen." Keadilan dapat dilakukan dengan memberikan perlakuan yang sama terhadap karyawan dalam hal gaji, promosi, dan penilaian kinerja.

Dengan menerapkan cara-cara tersebut, diharapkan dapat membantu perusahaan untuk mengatasi masalah yang terkait dengan hubungan karyawan dan tenaga kerja, sehingga dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas perusahaan.

11.3. Konflik Karyawan dan Tenaga Kerja

Konflik dapat terjadi karena perbedaan pandangan, nilai, dan tujuan antar individu. Selain itu, perbedaan status, peran, atau posisi dalam perusahaan juga dapat memicu terjadinya konflik. Konflik antar karyawan atau dengan tenaga kerja dapat berdampak negatif pada kinerja perusahaan, sehingga perlu dilakukan tindakan yang tepat untuk mengatasi masalah tersebut.

Menurut Murniati (2020), salah satu cara mengatasi konflik antar karyawan atau dengan tenaga kerja adalah dengan menempatkan seseorang sebagai mediator atau penengah. Mediator yang dipilih harus memiliki keterampilan dalam mengelola konflik dan bersifat netral. Selain itu, mediator juga harus dapat memfasilitasi dialog dan negosiasi antara pihak-pihak yang berselisih untuk mencari solusi yang baik dan saling menguntungkan.

Selain itu, menurut Rochayanti (2019), penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan menyenangkan. Lingkungan kerja yang nyaman dapat menciptakan suasana yang harmonis dan dapat membantu mengurangi terjadinya konflik. Beberapa cara untuk membangun suasana kerja yang mendukung dan memungkinkan produktivitas yang tinggi antara lain dengan memberikan apresiasi pada karyawan atau tenaga kerja yang berprestasi, memberikan ruang bagi karyawan atau tenaga kerja untuk berkembang dan belajar, dan memberikan dukungan dalam penyelesaian masalah.

Berikut beberapa hal terkait konflik antar karyawan atau dengan tenaga kerja, antara lain:

1. Penyebab Konflik

Menurut Sukarto (2020), salah satu penyebab konflik antar karyawan atau dengan tenaga kerja adalah karena perbedaan pandangan, nilai, dan tujuan antar individu. Selain itu, perbedaan status, peran, atau posisi dalam perusahaan juga dapat memicu terjadinya konflik.

2. Dampak Konflik

Konflik antar karyawan atau dengan tenaga kerja dapat berdampak negatif pada kinerja perusahaan. Hal ini dikarenakan konflik dapat mengganggu komunikasi dan kerjasama antar karyawan, sehingga produktivitas kerja menurun. Selain itu, konflik juga dapat memicu terjadinya

kecenderungan untuk berhenti bekerja atau cuti yang berkepanjangan.

3. Cara Mengatasi Konflik

Untuk mengatasi konflik antar karyawan atau dengan tenaga kerja, perlu dilakukan beberapa tindakan seperti yang dijelaskan oleh Sukarto (2020) sebagai berikut:

- a. Dalam rangka memperjelas hak, kewajiban, dan tanggung jawab setiap karyawan atau tenaga kerja, dapat dilakukan dengan membuat aturan atau kebijakan yang jelas.
- b. Menjalin komunikasi yang baik antara karyawan atau tenaga kerja dengan manajemen perusahaan, sehingga dapat menyelesaikan permasalahan dengan cara yang baik.
- c. Meningkatkan keterbukaan dan kejujuran antara karyawan atau tenaga kerja, agar dapat membangun relasi yang lebih positif dan harmonis antara satu dengan yang lain.
- d. Memberikan pelatihan atau workshop mengenai manajemen konflik kepada karyawan atau tenaga kerja, sehingga mereka dapat memahami cara mengatasi konflik dengan baik dan efektif.

Selain tindakan yang telah dijelaskan tersebut, menurut Sunyoto (2018), ada cara lain yang dapat dilakukan untuk mengatasi konflik antar karyawan atau dengan tenaga kerja, antara lain:

- a. Menghindari prasangka atau stereotip

Karyawan atau tenaga kerja tidak boleh memiliki prasangka atau stereotip terhadap rekan kerja mereka, terutama jika berhubungan dengan perbedaan seperti ras, agama, atau gender. Prasangka atau stereotip tersebut dapat memperparah konflik yang sedang terjadi.

- b. Mendengarkan dengan baik

Seringkali konflik antar karyawan atau dengan tenaga kerja terjadi karena ketidaksepahaman antara satu

individu dengan individu lainnya. Oleh karena itu, memiliki kepentingan yang besar untuk saling mendengarkan dengan baik dan mencoba untuk memahami perspektif masing-masing.

c. Menghindari emosi yang memuncak

Konflik seringkali membuat karyawan atau tenaga kerja merasa kesal atau marah. Namun, mengambil tindakan atau membuat keputusan di saat emosi yang memuncak dapat memperburuk situasi. Sebaiknya, karyawan atau tenaga kerja mencoba untuk tenang terlebih dahulu sebelum melakukan tindakan atau membuat keputusan.

d. Mengajukan solusi bersama

Lebih baik mencari solusi bersama untuk menyelesaikan konflik, daripada mencari siapa yang benar atau salah. Kerjasama dan dialog antara semua pihak yang terlibat dalam konflik menjadi sangat penting guna mencapai kesepakatan solusi yang dapat diterima oleh semua pihak.

Dengan menerapkan cara-cara tersebut, diharapkan perusahaan dapat mengatasi konflik antar karyawan atau dengan tenaga kerja dengan lebih efektif, sehingga akan terjadi peningkatan yang signifikan dalam kinerja dan produktivitas perusahaan secara keseluruhan.

11.4. Cara Mengembangkan Tim kerja yang Efektif

Mengembangkan tim kerja yang efektif adalah suatu keharusan bagi setiap organisasi atau perusahaan, sehingga diperlukan berbagai upaya untuk mencapainya. Berikut adalah beberapa cara yang dapat membantu mengembangkan tim kerja yang efektif, antara lain:

1. Menetapkan tujuan yang jelas

Untuk mencapai tujuan dan sasaran yang diinginkan secara efektif, setiap anggota tim perlu memiliki pemahaman yang jelas terhadap tujuan dan sasaran tersebut. Menurut Maxwell, J. C. (2018), *"A leader is one who knows the way, goes the way,*

and shows the way." Di jelaskan Maxwell bahwa seorang pemimpin harus memiliki pemahaman yang baik mengenai arah yang ingin dicapai dan bagaimana mencapainya, serta mampu memimpin dengan memberikan contoh dan panduan bagi orang lain untuk mengikuti jalan yang sama. Tugas seorang pemimpin adalah untuk memberikan arahan yang jelas dan memastikan bahwa setiap anggota tim memahami dan mempunyai tujuan yang sama.

2. Membangun komunikasi yang efektif

Keberhasilan tim sangat bergantung pada adanya komunikasi yang efektif. Setiap anggota tim harus merasa nyaman untuk mengungkapkan pendapat, ide, atau saran tanpa rasa takut atau cemas. Menurut Grossman, D. (2010), *"Effective communication is 20% what you know and 80% how you feel about what you know."* Di jelaskan Grossman bahwa komunikasi yang efektif adalah 20% pengetahuan dan 80% perasaan tentang pengetahuan tersebut. Dalam konteks komunikasi, penting untuk memiliki perasaan positif dan keyakinan yang kuat terhadap apa yang ingin disampaikan dengan cara yang tepat, sehingga pesan yang disampaikan dapat diterima secara positif. Oleh karena itu, penting bagi seorang pemimpin untuk menciptakan suasana yang nyaman dan menginspirasi di antara anggota tim.

3. Mempromosikan kerja sama

Kerja sama adalah kunci sukses dalam tim. Setiap anggota tim harus bekerja bersama untuk mencapai tujuan yang sama. Menurut Covey, S. (1989), *"Interdependence is a higher value than independence."* Di jelaskan Covey bahwa Interdependensi merupakan nilai yang lebih tinggi daripada kemandirian. Interdependensi yang sehat dan produktif memungkinkan orang untuk saling menghargai dan bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama, sementara kemandirian yang berlebihan dapat mengarah pada sikap individualisme dan isolasi. Oleh karena itu, seorang pemimpin harus mempromosikan kerja sama dan membangun hubungan yang kuat di antara anggota tim.

4. Menetapkan aturan dan tanggung jawab yang jelas

Untuk memastikan kelancaran kerja tim, setiap anggota tim perlu memiliki aturan dan tanggung jawab yang jelas dan terdefinisi dengan baik. Menurut Owens, B. (1987), *“Good management consists in showing average people how to do the work of superior people.”* Di jelaskan Owens bahwa manajemen yang baik terdiri dari menunjukkan orang-orang biasa bagaimana melakukan pekerjaan orang-orang superior. Manajemen yang efektif melibatkan kemampuan untuk mengarahkan dan mengajarkan orang-orang biasa untuk melakukan pekerjaan yang sama dengan orang-orang superior. Tugas seorang pemimpin adalah untuk memberikan arahan yang jelas dan memastikan bahwa setiap anggota tim memahami dan mempunyai tanggung jawab yang sama.

5. Mendorong kreativitas dan inovasi

Kreativitas dan inovasi adalah kunci untuk mencapai keberhasilan dalam bisnis. Setiap anggota tim harus merasa nyaman untuk berinovasi dan berkreasi. Menurut Robinson, K. (2013), *“Creativity is putting your imagination to work, and it’s produced the most extraordinary results in human culture.”* Robinson menjelaskan bahwa kreativitas adalah mengaplikasikan imajinasi dalam tindakan, dan hasilnya telah menghasilkan hasil yang paling luar biasa dalam budaya manusia. Seorang pemimpin perlu menginspirasi dan mendorong adanya kreativitas dan inovasi di antara anggota tim.

6. Memberikan umpan balik yang konstruktif

Memberikan tanggapan yang membangun dan konstruktif dapat menjadi sarana yang efektif dalam membantu anggota tim untuk berkembang dan meningkatkan kinerja mencapai tujuan yang diinginkan. Menurut Hattie, J. (2012), *“The most powerful single influence enhancing achievement is feedback.”* Hattie mengungkapkan bahwa pengaruh tunggal yang paling kuat dalam meningkatkan pencapaian adalah umpan balik.

Melalui umpan balik yang diberikan, seseorang dapat memperbaiki kinerjanya untuk mencapai hasil yang lebih optimal. Karenanya, penting bagi seorang pemimpin untuk secara rutin memberikan umpan balik yang membangun kepada anggota timnya.

7. Mempromosikan pembelajaran dan pengembangan

Mempromosikan pembelajaran dan pengembangan dapat membantu anggota tim meningkatkan keterampilan dan kemampuan mereka. Menurut Drucker, P. (1999), *"The only skill that will be important in the 21st century is the skill of learning new skills. Everything else will become obsolete over time."* Di jelaskan Drucker bahwa keterampilan tunggal yang akan penting di abad ke-21 adalah keterampilan mempelajari keterampilan baru. Teknologi dan keadaan dunia yang terus berubah dan berkembang akan membuat banyak keterampilan menjadi usang dalam waktu singkat. Oleh karena itu, seorang pemimpin harus mempromosikan pembelajaran dan pengembangan di antara anggota tim dengan memberikan pelatihan dan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan mereka.

8. Menjaga komitmen dan akuntabilitas

Tanggung jawab atas tugas yang diberikan perlu diemban dengan baik oleh setiap anggota tim demi kelancaran kerja dan pencapaian tujuan tim secara keseluruhan. Menurut Lencioni, P. (2002), *"Teamwork begins by building trust. And the only way to do that is to overcome our need for invulnerability."* Lencioni mengatakan bahwa kepercayaan yang kuat adalah dasar dari kerja tim yang sukses, dan itu hanya dapat dibangun dengan mengatasi ketakutan kita akan terbuka dan rentan di hadapan orang lain. Karena itulah, tugas seorang pemimpin memastikan bahwa setiap anggota tim untuk menjaga komitmen dan akuntabilitas mereka.

11.5. Pentingnya komunikasi dalam hubungan kerja

Komunikasi adalah aspek penting dalam hubungan kerja yang baik. Melalui komunikasi yang efektif, karyawan dapat saling memahami, berkolaborasi, dan mencapai tujuan bersama.

Berikut adalah beberapa hal mengenai pentingnya komunikasi dalam hubungan kerja: Hanson, E. C. (2008) mengemukakan "The Role of Communication in Creating and Maintaining a Learning Organization: Preconditions, Indicators, and Disciplines." Hanson menjelaskan bahwa komunikasi yang baik dan efektif merupakan faktor penting dalam menciptakan organisasi pembelajaran yang sukses dan berkelanjutan, dan ada beberapa syarat, indikator, dan disiplin yang diperlukan untuk menciptakan organisasi pembelajaran yang efektif.

Sutarto, H. (2017) mengemukakan bahwa Komunikasi yang baik dapat membantu memperkuat hubungan kerja antar karyawan, menghindari konflik, memperbaiki kinerja, dan menciptakan suasana kerja yang kondusif. Menurut Daryanto (2012) "Komunikasi yang efektif adalah faktor penting dalam hubungan kerja yang baik. Hal ini terlihat dari kemampuan individu untuk menyampaikan pesan dengan jelas, mendengarkan secara aktif, dan memberikan umpan balik yang konstruktif." Karim, M. R. (2014) mengemukakan bahwa "Komunikasi yang baik dalam hubungan kerja dapat meningkatkan kepercayaan, memperbaiki kinerja, dan menghindari konflik. Hal ini dapat dicapai melalui penggunaan bahasa yang jelas, mendengarkan secara aktif, dan memahami perbedaan individual."

Suhendra (2015) menjelaskan bahwa "Komunikasi efektif dalam organisasi dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas. Penting bagi karyawan untuk dapat berkomunikasi dengan baik, termasuk menyampaikan informasi, meminta bantuan, dan memberikan umpan balik secara tepat waktu dan jelas." Menurut Sartika, R. A. D., dkk. (2019) "Komunikasi efektif dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui pengembangan hubungan yang baik antara manajer dan bawahan. Dalam hubungan ini, manajer dapat memberikan umpan balik yang

jelas dan memberikan dukungan untuk pengembangan karir karyawan.”

Diharapkan dari beberapa pandangan tersebut dapat memberikan pemahaman yang jelas mengenai pentingnya komunikasi dalam hubungan kerja yang baik.

11.6. Cara Membangun Kepercayaan dan Kerjasama antara Karyawan dan Tenaga Kerja

Membangun kepercayaan dan kerjasama antara karyawan dan tenaga kerja adalah kunci penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis. Menurut Rini Setyowati, dkk. (2017) bahwa “Kepercayaan dapat meningkatkan kerjasama antar anggota organisasi, meningkatkan kinerja, dan menciptakan atmosfer yang kondusif di tempat kerja.” Suherman, A. (2013) menjelaskan bahwa “Kepemimpinan yang efektif dapat membantu meningkatkan kepercayaan dan kerjasama dalam tim kerja dengan memfasilitasi komunikasi yang terbuka, adil, dan transparan.”

Menurut Djastuti, I. (2015) bahwa “Membangun kepercayaan di lingkungan kerja dapat dilakukan melalui komunikasi yang terbuka, konsistensi dalam tindakan, memenuhi janji, dan menunjukkan integritas dan kejujuran.” Murniati, B. (2016) mengemukakan bahwa “Kepercayaan dan kerjasama antar anggota tim dapat dibangun melalui pembagian tanggung jawab yang adil, menghargai perbedaan, memperlihatkan dukungan dan bantuan, dan memperlihatkan rasa saling menghargai.”

Beberapa penjelasan terkait dengan cara membangun kepercayaan dan kerjasama di lingkungan kerja dapat disebutkan sebagai berikut:

1. Menunjukkan Integritas dan Transparansi

Menurut Covey, S. M. R. (2006) bahwa integritas adalah fondasi utama dalam membangun kepercayaan di tempat kerja. Menunjukkan integritas dan transparansi dalam tindakan dan komunikasi sehari-hari dapat membantu

membangun kepercayaan yang kuat di antara karyawan dan tenaga kerja.

2. Mempertajam Keterampilan Komunikasi

Keterampilan komunikasi yang efektif juga penting untuk membangun kepercayaan dan kerjasama di tempat kerja. Menurut Maarif, A. S. (2012) bahwa, seorang ahli pendidikan dan kemanusiaan di Indonesia, keterampilan komunikasi yang baik memungkinkan karyawan dan tenaga kerja untuk lebih mudah memahami dan menghargai satu sama lain.

3. Meningkatkan Kolaborasi

Kolaborasi yang baik dapat meningkatkan kerjasama di tempat kerja. Menurut Ferrazzi, K. (2005), “membangun hubungan sosial yang kuat dan melakukan kolaborasi secara terus-menerus dapat membantu meningkatkan kerjasama di antara karyawan dan tenaga kerja”.

Beberapa pendapat di atas dapat dijadikan bahan untuk memahami konsep dan implementasi dari membangun kepercayaan dan kerjasama di tempat kerja, serta membantu untuk mengembangkan strategi yang efektif dalam membangun hubungan yang baik antara karyawan dan tenaga kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, A. 2018. *Penguatan positif: Strategi meningkatkan motivasi kerja karyawan*. Jurnal Ilmiah Psikologi
- Armstrong, M. 2017. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page Publishers.
- Basri, H. 2019. *Human Resource Management: Strategi dan Tantangan*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Covey, S. R. 1989. *The 7 Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change*. New York: Free Press.
- Covey, S. M. R. 2006. *The Speed of Trust: The One Thing that Changes Everything*. New York: Simon and Schuster.
- Daryanto. 2012. *Psikologi Komunikasi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Djastuti, I. 2015. *Psikologi Industri dan Organisasi: Teori dan Praktik*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Drucker, P. 1999. *Management Challenges for the 21st Century*. New York: HarperCollins Publishers.
- Ferrazzi, K. 2005. *Never Eat Alone: And Other Secrets to Success, One Relationship at a Time*. New York: Currency.
- Grossman, D. 2010. *You Can't Not Communicate 2: More Proven Communication Solutions that Power the Fortune 100*. Communications eStore.
- Hanson, E. C. 2008. *The role of communication in creating and maintaining a learning organization: Preconditions, indicators, and disciplines*. Journal of Business Communication, 45(4), 339-357.
- Harjono, H. & Lestari, S. 2020. *Kepemimpinan yang Efektif dalam Meningkatkan Kinerja Tim*. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, 22(2), 167-176.

- Hattie, J. 2012. *Visible Learning for Teachers: Maximizing Impact on Learning*. London: Routledge.
- Hesti, N., Abdullah, A. G., & Fauziah, R. 2019. *Hubungan Antara Kepemimpinan Transformasional dan Efektivitas Kerja Tim*. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, 21(1), 57-68.
- Jati, I. 2019. *Membangun Hubungan Kerja yang Harmonis dengan Gaya Kepemimpinan Inklusif*. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, 1(1), 47-56.
- Karim, M. R. 2014. *Aspek-aspek Komunikasi dalam Hubungan Kerja*. Jurnal Ilmiah Kajian Informasi, 2(2), 64-72.
- Lencioni, P. 2002. *The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Maarif, A. S. 2012. *Komunikasi dalam Perspektif Pendidikan dan Kemanusiaan*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Maxwell, J. C. 2018. *The 21 Irrefutable Laws of Leadership: Follow Them and People Will Follow You*. Nashville: HarperCollins Leadership.
- Murniati. 2020. *Manajemen Konflik di Tempat Kerja*. Jurnal Bisnis dan Manajemen, 11(1), 65-76. Doi: 10.9744/jbm.11.1.65-76
- Murniati, B. 2016. *Kepercayaan dan Kerjasama dalam Tim Kerja: Studi pada Industri Otomotif di Jawa Tengah*. Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora, Vol. 5, No. 1, hal. 9-16.
- Owens, B. 1987. *How to Manage Your Boss*. New York: John Wiley & Sons.
- Putri, R. & Astuti, D. 2019. *Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Tim pada Industri Kreatif*. Jurnal Ekonomi dan Bisnis, 22(2), 238-248.
- Rini Setyowati, dkk. 2017. *Membangun Kerjasama dan Kepercayaan dalam Organisasi: Konsep dan*

- Implementasinya*. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, Vol. 19, No. 2, hal. 148-155.
- Robinson, K. 2013. *Out of Our Minds: Learning to Be Creative*. West Sussex: Capstone Publishing.
- Rochayanti, D. W. 2019. *Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Panca Daya Mandiri*. Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis, 14(1), 62-73. Doi: 10.23887/jimb.v14i1.19456
- Sartika, R. A. D., Arum, L. S., & Pratama, I. A. 2019. *Pentingnya Komunikasi Efektif dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*. Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis dan Terapan, 3(2), 103-116
- Schermerhorn, J. R., Osborn, R. N., Uhl-Bien, M., & Hunt, J. G. 2012. *Organizational behavior*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Sharma, A., & Agrawal, P. 2018. *The Importance of Communication in an Organization*. International Journal of Research in Management, Economics and Commerce, 8(1), 1-5.
- Shuck, B., & Reio, T. G. 2014. *Employee engagement and well-being: A moderation model and implications for practice*. Journal of Leadership & Organizational Studies, 21(1), 43-58.
- Sudirman, I. N. 2021. *Membangun Hubungan Kerja yang Sehat dengan Karyawan*. Jurnal Bisnis dan Manajemen, 12(1), 15-25.
- Suhendra. 2015. *Penerapan Komunikasi Efektif dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi*. Jurnal Ilmiah Psikologi Terapan, 3(2), 54-66.
- Suherman, A. 2013. *Peran Kepemimpinan dalam Meningkatkan Kepercayaan dan Kerjasama dalam Tim Kerja*. Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi, Vol. 2, No. 2, hal. 95-103.

- Sukarto, E. 2020. *Konflik dan cara mengatasi di tempat kerja*. Jurnal Bisnis dan Manajemen, 11(1), 24-34.
- Sumaryati, S. & Santoso, P. 2015. *Membangun Team Work yang Efektif*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Sunyoto. 2018. *Strategi mengatasi konflik antar karyawan pada perusahaan XYZ*. Jurnal Manajemen, 10(2), 87-96.
- Sutarto, H. 2017. *Pentingnya Komunikasi dalam Membangun Hubungan Kerja yang Baik*. Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis, 5(2), 107-120.
- Syaichu, A. 2021. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Syaifuddin, M. 2020. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori dan Praktik*. Jakarta: PT Prenadamedia Group.
- Ummah, R., Arfah, A., & Syarif, A. 2016. *Faktor-faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Kerja Tim*. Jurnal Ekonomi dan Bisnis, 19(2), 123-138.
- Wilmot, W. W., & Hocker, J. L. 2011. *Interpersonal conflict*. New York: McGraw-Hill Education.

BIODATA PENULIS



Nurlaela Jauhar, SST.Par.,Gr.,M.Par

Guru Kompetensi Keahlian Usaha Perjalanan Wisata
SMK Negeri 1 Kota Ternate

Penulis lahir di Loleo tanggal 28 Agustus 1985. Penulis adalah guru tetap pada Kompetensi Keahlian Usaha Perjalanan Wisata di SMK Negeri 1 Kota Ternate, dan menjadi dosen Luar Biasa pada Universitas Khairun Ternate pada Prodi DIII Usaha Perjalanan Wisata. Menyelesaikan sekolah keguruan pada P4TK-Sawangan Jakarta dan Universitas Negeri Jakarta, untuk pendidikan DIV dan S2 pada Sekolah Tinggi Pariwisata Trisakti, Jakarta Jurusan Usaha Perjalanan Wisata dan Destinasi. Penulis menekuni bidang Biro perjalanan Wisata, meningkatkan keterampilan dalam konten kreator dan sekarang meningkatkan semangat menjadi seorang penulis. Adapun buku *chapter* yang telah di terbit oleh PT. Global Eksekutif Teknologi Dengan Judul Buku Perilaku Dan Budaya Organisasi nomor ISBN : 978-623-198-141-7, Manajemen konflik nomor ISBN : 978-623-198-260-5, Kewirausahaan Digital nomor ISBN : 978-623-198-233-9. Strategi Pemasaran nomor ISBN 978-623-198-422-7, ini merupakan suatu pengalaman dan karya sangat membanggakan, penulis sangat berterima kasih pada PT. Global Eksekutif Teknologi yang sangat membantu memfasilitasi penulis hingga terbitnya karya tersebut.

BIODATA PENULIS



Fandra Dikhi Januardani., S.E., M.M.

Dosen Program Studi Manajemen
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi MARS Pematangsiantar

Penulis lahir di Padang tanggal 18 Januari 1991. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi MARS Pematangsiantar sejak 2017. Menyelesaikan pendidikan S1 di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, Medan (2013) bidang Manajemen (S.E.) dan melanjutkan S2 di Universitas Pembangunan Panca Budi, Medan (2017) bidang Manajemen (M.M.). Penulis menekuni bidang Manajemen Sumber Daya Manusia dan Manajemen Pemasaran).

BIODATA PENULIS



Firman Alimuddin.S.E.,M.M.

Dosen Program Studi Manajemen

Fakultas Bisnis

Institut Ilmu Sosial dan bisnis andi sapada

Penulis lahir di pinrang 4 maret 1988. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Manajemen Fakultas Bisnis, Institut Ilmu Sosial dan bisnis andi sapada. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Manajemen dan melanjutkan S2 pada Jurusan Manajemen . Penulis menekuni bidang Menulis. Ini Buku Pertama Yang Saya Buat Dan moga buku ini Awal dari penulisan saya dan semoga tulisan selanjutnya bisa diselesaikan dengan cepat. Aamiin.

BIODATA PENULIS



Rangga Munggaran.,SE.,MM.,CHCO

Dosen Program Studi Manajemen Keuangan dan Perbankan
Politeknik LP3I Tasikmalaya

Penulis lahir di Jakarta tanggal 4 April 1984. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Manajemen Keuangan dan Perbankan Politeknik LP3I Tasikmalaya. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Manajemen dan melanjutkan S2 pada Jurusan Manajemen konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia.

Selain bekerja sebagai dosen penulis juga bekerja sebagai HRD Bagian pengembangan SDM / Diklat di RSU Prasetya Bunda Tasikmalaya. Menikah dengan Dewi Sundari.,S.I.P dan dikaruniai dua anak perempuan Ziyah Zavieria Putri Munggaran dan Zayna Zakhyra Putri Munggaran

BIODATA PENULIS



Dr. Zaleha Trihandayani, S.E., M.Si.

Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Palembang

Penulis lahir di Palembang 29 Mei 1975. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Manajemen di Universitas Muhammadiyah Palembang. Menyelesaikan pendidikan S1 pada jurusan Ekonomi Manajemen di Universitas Muhammadiyah Palembang pada tahun 1998, menyelesaikan pendidikan S2 jurusan Ekonomi Manajemen di Universitas Muhammadiyah Palembang pada tahun 2010, dan menyelesaikan pendidikan S3 Ilmu Ekonomi di Universitas Pancasila Jakarta pada tahun 2020. Penulis merupakan Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Palembang. Penulis juga aktif mengisi seminar ilmiah sebagai Narasumber pada Lokakarya Peningkatan Kompetensi Dosen Penerapan Kurikulum Merdeka Belajar Kampus Merdeka. Penulis juga aktif dalam bidang penelitian, salah satu judul penelitiannya adalah "Matrik Faktor Pengembangan Sumber Daya " pada tahun 2021. Penulis juga aktif dalam mempublikasikan beberapa artikel ilmiah salah satunya "Development Model Of Local Wisdom Songket Entering The Centralized Of Based On Of Employee Development Market" pada tahun 2023

BIODATA PENULIS



Arief Yanto Rukmana, S.T., M.M.

Mahasiswa Doktoral Universitas Pendidikan Indonesia
Dosen Perguruan Tinggi Indonesia Mandiri Bandung
Dosen Universitas Nurtanio Bandung

Penulis sebelumnya telah memegang posisi penting di sejumlah bisnis yang beroperasi pada skala nasional dan dunia. penulis saat ini berprofesi sebagai praktisi bisnis (Pemilik Perusahaan di Bidang Fashion, Kuliner dan Bisnis Digital juga sebagai seorang akademisi. Penulis mengajar di Universitas Nurtanio Bandung, dan dosen tetap di perguruan tinggi indonesia mandiri (STMIK IM & STIE STAN IM). alumni dari Program Studi Informatika (S1) Sekolah Tinggi Manajemen Informatika dan Komputer Indonesia Mandiri (STMIK IM), Program Magister Manajemen (S2) di Pasca Sarjana Universitas Widyatama dan sedang melanjutkan studi Pendidikan (S3) Program Doktoral Pendidikan Teknologi dan Vokasional di Universitas Pendidikan Indonesia. Penulis aktif sebagai pembicara dan narasumber kewirausahaan digital juga berdedikasi sebagai praktisi bisnis/owner/pemilik beberapa perusahaan yang bergerak pada industri food, fashion and fun. serta aktif dalam organisasi nasional maupun internasional. Penulis juga seorang profesional dalam bidang public speaking & sebagai asesor kompetensi digital dan instruktur berpengalaman untuk sertifikasi kompetensi SKKNI BNSP Digital Marketing, Social Media Marketing dan Metodologi

Pelatihan Level III, Graphic Design serta Sertifikasi Kompetensi beberapa lainnya yang diselenggarakan dinas tenaga kerja kota bandung, PT Rice INTI dan Balai Besar Pengembangan Latihan Kerja (BBPLK) Bandung. Selain itu pula penulis produktif sebagai pendamping UMKM dan pengelola Inkubator Bisnis Perguruan Tinggi Indonesia Mandiri dengan membina dan melatih/coaching, mentoring serta melakukan pendampingan bisnis UMKM/Start UP untuk mahasiswa yang berminat menjadi seorang Entrepreneur/Technopreneurship tangguh yang mampu berdayasaing pada kancah internasional.

BIODATA PENULIS



Dr. Almansyah Rundu Wonua, S.Pi., M.Si.M.

Penulis lahir di Wawonggole pada tanggal 27 Februari Mei 1985. Penulis merupakan dosen tetap di Universitas Sembilanbelas November Kolaka Program Studi Manajemen. Penulis telah menyelesaikan pendidikan S3 Manajemen Universitas Negeri Jakarta.

BIODATA PENULIS



Dr. H. Tobari, S.E., M.Si.

Dosen Program Pascasarjana Prodi Manajemen
Universitas Muhammadiyah Palembang

Penulis dilahirkan di Menanga Tengah, pada 15 Mei 1965. Penulis menikah dengan Hj. Nurma dan dikaruniai tiga anak dan satu cucu.

Riwayat pendidikan formal penulis, yaitu; SD Negeri No. 2 Menanga lulus pada tahun 1979; SMP Negeri 4 Palembang lulus pada tahun 1982; SMA Negeri 5 Palembang lulus pada tahun 1985; D-III di Universitas Sriwijaya jurusan Akuntansi lulus pada tahun 1993; S1 di Universitas Palembang jurusan Manajemen lulus pada tahun 1995; S2 di Universitas Gajah Mada Yogyakarta jurusan Psikometri lulus pada tahun 1998; dan S3 di UPI YAI Jakarta jurusan MSDM lulus pada tahun 2014.

Penulis diangkat sebagai PNS sejak 1 Februari 1986 sebagai Pegawai Depdikbud Provinsi Sumatera Selatan, dan mulai 1 Desember 2014 pindah alih tugas menjadi Dosen PNS Kopertis Wilayah II, terakhir tugas homebase di Program Pascasarjana Prodi Manajemen Universitas Muhammadiyah Palembang terhitung mulai 1 Oktober 2021 sampai sekarang.

Penulis sebagai PNS pernah mendapatkan Tanda Jasa/ Penghargaan berupa; 1). Satya Lancana Karya Satya 10 Tahun, tahun 1999, oleh Presiden RI. (Bacharuddin Jusuf Habibie); 2). Terbaik ke empat PNS Teladan di lingkungan Pemerintah Propinsi Sumatera Selatan, tahun 2002, oleh Gubernur Sumatera Selatan. (H. Rosihan Arsyad); 3).Terbaik Pertama PNS Teladan

di lingkungan Pemerintah Provinsi Sumatera Selatan, tahun 2003, oleh Gubernur Sumatera Selatan. (Ir. Syahrial Oesman, M.M.); 4). Satya Lancana Karya Satya 20 Tahun, tahun 2007, oleh Presiden RI. (Dr. H. Susilo Bambang Yudhoyono); 5). Satya Lancana Karya Satya 30 Tahun, tahun 2016, oleh Presiden RI. (Joko Widodo).

Penulis juga punya Publikasi Karya Ilmiah pada Jurnal Nasional dan Jurnal Internasional yang dapat diunduh di Google Scholar melalui link berikut ini:

<https://scholar.google.co.id/citations?user=aC1xL8YAAAAJ&hl=id&oi=ao>

Saat ini penulis juga punya halaman artikel profil TOBARI sebagai reporter/penulis di Media Kompasiana, dengan link berikut ini: <https://www.kompasiana.com/tobaritobari8690>

BIODATA PENULIS



Dr. Choiriyah, S.E., M.Si

Dosen Program Studi Magister Manajemen
Program Pascasarjana
Universitas Muhammadiyah Palembang

Penulis lahir di Palembang tanggal 11 Nopember 1962. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana, Universitas Muhammadiyah Palembang. Menyelesaikan pendidikan S1 tahun 1987 pada Jurusan Manajemen Universitas Muhammadiyah Palembang dan Menyelesaikan S2 tahun 2004 pada Jurusan Manajemen Universitas Padjadjaran Bandung serta menyelesaikan S3 tahun 2017 pada Jurusan Manajemen Universitas Pancasila. Penulis juga sebagai Ketua Program Diploma III Manajemen Pemasaran tahun 2007-2009 Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Palembang dan sampai sekarang masih penjabat sebagai Ketua Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah. Penulis juga menekuni bidang Menulis.

BIODATA PENULIS



Yudha Mahrom Darma Saputra, S.E., M.SI.

Dosen Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Palembang

Penulis lahir di Palembang 21 Maret 1969. Penulis merupakan Dosen Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Palembang yang merupakan salah satu kampus bernuansa Islami terbesar di Sumatera Selatan. Penulis juga Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Palembang Periode 2019-2023. Penulis juga merupakan anggota Pimpinan Wilayah Muhammadiyah Sumatera Selatan periode 2022-2027, Badan Pembina Harian Rumah Sakit Muhammadiyah Palembang periode 2020-2023, Pembina RSI Siti Khadijah Palembang periode 2020-2025, dan Dewan Komisaris *Jakabaring Sport Canter (JSC)* Palembang-Sumatera Selatan. Penulis sedang menyelesaikan program doktoral (S3) dibidang ilmu ekonomi pada Universitas Pancasila. Selain Pendidikan formal yang telah ditempuhnya, penulis juga mengikuti berbagai pelatihan untuk meningkatkan kinerjanya sebagai dosen, khususnya dibidang pengajaran, penelitian dan pengabdian. Penulis aktif diberbagai organisasi kemasyarakatan. Selain itu, penulis juga aktif menjadi narasumber diberbagai kegiatan pada workshop/seminar/lokakarya, dan organisasi kemasyarakatan.

Email: yudhamahrom@gmail.com.