



MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

(KONSEP DASAR DI ERA DIGITAL)

- Einar Christian Soleiman, S.E., M.M.,
- Kusuma Agdhi Rahwana, M.M.
- Yudiyanto Joko Purnomo, S.E., M.M., CLMA.
- Wenny Desty Febrian, S.E., M.M.,
- Drs. Dedy Wahyudi, M.M.
- Deri Prayudi, S.E., M.M.
- Nafiuddin, M.M.
- Dr. Sri Sarjana,
- Wahdaniah, S.E., M.M.,
- Ning Sunarno, S. Mn. M.M.
- Budi Harto, S.E., M.M.

ISBN 978-623-8004-74-4



9 786238 004744

Editor : Muhammad Taher Rambe, S.E., M.M
Eka Purnama Sari, S.E., M.M.

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (KONSEP DASAR DI ERA DIGITAL)

Einar Christian Soleiman, S.E., M.M.
Kusuma Agdhi Rahwana, M.M.
Yudiyanto Joko Purnomo, S.E., M.M., CLMA.
Wenny Desty Febrian, S.E., M.M.
Drs. Dedy Wahyudi, M.M.
Deri Prayudi, S.E., M.M.
Nafiuddin, M.M.
Dr. Sri Sarjana
Wahdaniah, S.E., M.M.
Ning Sunarno, S. Mn., M.M.
Budi Harto, S.E., M.M.



GET PRESS INDONESIA

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (KONSEP DASAR DI ERA DIGITAL)

Penulis :

Einar Christian Soleiman, S.E., M.M.
Kusuma Agdhi Rahwana, M.M.
Yudiyanto Joko Purnomo, S.E., M.M., CLMA.
Wenny Desty Febrian, S.E., M.M.
Drs. Dedy Wahyudi, M.M.
Deri Prayudi, S.E., M.M.
Nafiuddin, M.M.
Dr. Sri Sarjana
Wahdaniah, S.E., M.M.
Ning Sunarno, S. Mn., M.M.
Budi Harto, S.E., M.M.

ISBN : 978-623-8004-74-4

Editor : Muhammad Taher Rambe, S.E., M.M.
Eka Purnama Sari, S.E., M.M.

Penyunting : Debi Eka Putri, S.E., M.M.

Desain Sampul dan Tata Letak : Handri Maika Saputra, S.ST

Penerbit : GET PRESS INDONESIA
Anggota IKAPI No. 033/SBA/2022

Redaksi :

Jln. Palarik Air Pacah No 26 Kel. Air Pacah
Kec. Koto Tangah Kota Padang Sumatera Barat
Website : www.getpress.co.id
Email : adm.getpress@gmail.com

Cetakan pertama, Oktober 2022

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

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan ke hadirat ALLAH SWT, berkat rahmat dan petunjuk-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan buku yang berjudul Manajemen Sumber Daya Manusia (Konsep Dasar di Era Digital).

Pembahasan dalam buku ini meliputi Tinjauan Umum Manajemen Sumber Daya Manusia, Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM), Analisis Jabatan dan Desain, Rekrutmen dan Seleksi, Perencanaan Karir, Kinerja dan Penilaian Kinerja, Pengembangan Sumber Daya Manusia di Era Digital, Manajemen Inovasi, Audit dalam Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia dan Pelaksanaan *Fleksible Working Space* di Organisasi.

Buku ini diharapkan dapat membantu pembaca memahami teori Manajemen Sumber Daya Manusia (Konsep Dasar di Era Digital), sehingga mereka dapat mengaplikasikan ilmunya. Semoga buku ini dapat memberikan sumbangsih bagi kepustakaan di Indonesia dan bermanfaat bagi kita semua.

Penulis, Oktober 2022

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii
DAFTAR GAMBAR	v
DAFTAR TABEL.....	vi
BAB I TINJAUAN UMUM MANAJEMEN SUMBER DAYA	
MANUSIA	
1.1 Pendahuluan.....	1
1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia.....	4
BAB II PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA (SDM)	
2.1 Pendahuluan	15
2.2 Pengertian Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM).....	16
2.3 Tujuan Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM)	17
2.4 Tahapan Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM)	17
2.5 Faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan	
Perencanaan SDM.....	19
2.6 Pentingnya Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM).....	19
2.7 Langkah-Langkah dalam Perencanaan Sumber Daya	
Manusia Strategis.....	20
2.8 Manfaat Perencanaan Sumber Daya Manusia	20
2.9 Batasan Perencanaan Sumber Daya Manusia.....	21
BAB III ANALISIS JABATAN DAN DESAIN	
3.1 Pendahuluan.....	23
3.2 Analisis Jabatan.....	25
3.3 Mekanisme Mengumpulkan Informasi Analisis Jabatan	31
3.4 Spesifikasi Jabatan.....	32
BAB IV REKRUTMEN DAN SELEKSI	
4.1 Pengertian Rekrutmen.....	35
4.2 Tujuan Rekrutmen.....	36
4.3 Pengertian Seleksi	38
4.4 Metode Seleksi.....	39
4.5 Tahapan Seleksi.....	41
BAB V PERENCANAAN KARIR	
5.1 Pendahuluan.....	45

5.2 Pengertian Karir	46
5.3 Perbedaan Karir dan Pekerjaan	47
5.4 Arti Perencanaan Karir	47
5.5 Tujuan dan Manfaat Perencanaan Karir	48
5.6 Proses atau Langkah Perencanaan Karir	53
5.7 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Perencanaan Karir	56
BAB VI KINERJA DAN PENILAIAN KINERJA	
6.1 Pendahuluan	61
6.2 Kinerja dan Bakat: Pengenalan dan Gambaran Umum	62
6.3 <i>High Performance Work System</i> (HPWS)	68
6.4 Penilaian Kinerja	75
6.5 Penilaian Kinerja dan Manajemen Kinerja	82
BAB VII PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DI ERA DIGITAL	
7.1 Pendahuluan	89
7.2 Definisi Pengembangan	90
7.3 Tujuan Pengembangan	91
7.4 Pentingnya Pengembangan SDM	92
7.5 Tahapan dalam Melaksanakan Pengembangan Sumber Daya Manusia	93
7.6 Metode Pengembangan Sumber Daya Manusia di Era Digital	95
7.7 Isu Dalam Pengembangan Karyawan di Era Digital	98
BAB VIII MANAJEMEN INOVASI	
8.1 Definisi dan Peran Manajemen Inovasi	104
8.2 Proses dan Metode Manajemen Inovasi	107
8.3 Masa Depan Manajemen Inovasi	112
BAB IX AUDIT DALAM SISTEM MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA	
9.1 Pendahuluan	122
9.2 Definisi Audit dalam Manajemen	124
9.3 Tujuan dan Fungsi Audit dalam Manajemen	126
9.4 Cakupan dan Unsur-Unsur Temuan dalam Audit	128
9.5 Manajemen SDM	129
9.6 Audit dalam Manajemen SDM	136

BAB X PELAKSANAAN FLEKSIBLE WORKING SPACE DI ORGANISASI

10.1 Pendahuluan.....	142
10.2 Kebutuhan <i>Fleksible Working Space</i> bagi Organisasi.....	144
10.3 Dampak Pelaksanaan <i>Fleksible Working Space</i> pada Organisasi.....	148

BAB XI STRATEGI MENGHADAPI DIGITALISASI MELALUI TRANSFORMASI SDM

11.1 Pendahuluan.....	153
11.2 Transformasi SDM	154
11.3 Konsep Transformasi SDM	159

BIODATA PENULIS

DAFTAR GAMBAR

Gambar 6.1. <i>Organizational processes of talent and performance management</i>	66
Gambar 7.1. Siklus Pengembangan Sumber Daya Manusia.....	94
Gambar 8.1. Siklus Manajemen Inovasi.....	110
Gambar 8.2. Manajemen Inovasi Pada Konsep Pemangku Kepentingan	111
Gambar 9.1. Pihak-Pihak yang terlibat dalam audit	126
Gambar 9.2. Langkah-Langkah dalam pengelolaan SDM	135
Gambar 11.1. SDM Tradisional dan SDM Transformasional.....	156

DAFTAR TABEL

Tabel 6.1. Perbedaan Penilaian Kinerja dibandingkan dengan Manajemen Kinerja	83
---	----

BAB I

TINJAUAN UMUM MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Oleh Einar Christian Soleiman, S.E., M.M.

1.1 Pendahuluan

Secara sederhana manajemen sumber daya manusia adalah proses pengelolaan manusia melalui perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, karier, keselamatan dan kesehatan serta menjaga hubungan industrial sampai pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan perusahaan dan peningkatan kesejahteraan *stakeholder*. Di dalam kehidupan sehari-hari, fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari:

1. Analisis jabatan (*job analysis*)
2. Perencanaan sumber daya manusia (*human resources planning*)
3. Penarikan pegawai (*recruitment*)
4. Seleksi (*selection*)
5. Pelatihan dan pengembangan (*training and development*)
6. Evaluasi kinerja (*performance evaluation*)
7. Kompensasi (*compensation*)
8. Jenjang karier (*Career path*)
9. Keselamatan dan kesehatan (*safety and health*)
10. Hubungan industrial (*Industrial relation*)
11. Pemutusan hubungan kerja (*separation*)

Manajemen sumber daya manusia dikenal juga sebagai manajemen personalia, yang sesuai dengan namanya adalah mengelola manusia (dalam hal ini pekerja atau karyawan)

sesuai dengan aturan perusahaan atau organisasi yang berlaku. Kesamaan manajemen personalia dan manajemen sumber daya manusia yaitu sebagai berikut:

1. Strategi manajemen personalia dan strategi manajemen sumber daya manusia sama-sama berasal dari strategi bisnis.
2. Manajer lini di dalam manajemen personalia dan manajemen sumber daya manusia, sama-sama bertanggung jawab mengelola manusia.
3. Manajemen personalia dan manajemen sumber daya manusia sama-sama menjunjung tinggi nilai individu serta mengembangkannya dengan kompetensi maksimal.
4. Manajemen personalia dan manajemen sumber daya manusia secara bersama melakukan cara agar terjadi sinergitas individu dengan kebutuhan organisasi.
5. Manajemen sumber daya manusia dan manajemen personalia sama-sama melakukan pengembangan manajemen dengan memberikan imbalan yang sesuai dan pantas terhadap hasil kinerja.
6. Manajemen personalia dan manajemen sumber daya manusia yang menjalankan komunikasi serta partisipasi dalam menjalin relasi antar karyawan.

Aktivitas utama manajemen sumber daya manusia, yaitu:

1. Pengorganisasian
2. Hubungan angkatan kerja
3. Pemberdayaan
4. Manajemen kinerja
5. Pengembangan sumber daya manusia
6. Manajemen imbalan: kompensasi dan tunjangan
7. Hubungan karyawan dengan karyawan serta karyawan dengan manajemen

Manajemen Sumber Daya Manusia dikenal pula sebagai *Human Capital Management* yang merupakan sebuah pendekatan terhadap manajemen orang / personalia dianggap sebagai hal utama dan berusaha dengan cara yang teratur untuk menganalisis, mengukur, dan mengevaluasi bagaimana kebijakan dan praktik orang dalam menciptakan nilai. Beberapa hal yang berhubungan dengan manajemen sumber daya manusia yaitu:

1. Hubungan antara manajemen sumber daya manusia dan strategi bisnis merupakan hal utama untuk memahami manajemen sumber daya manusia (*human capital management*).
2. Pendekatan *human capital* menunjukkan bahwa strategi bisnis yang tepat harus diinformasikan oleh data *human capital* sehingga sebuah bisnis bisa menjalankan strategi sumber daya yang ada, termasuk sumber daya manusia.
3. *Human capital* adalah konsep untuk menjembatani antara sumber daya manusia dan strategi bisnis.

Beberapa manfaat *human capital management*, yaitu:

1. Kepuasan karyawan meningkat. Misalnya investasi pada pengembangan manusia melalui pelatihan profesional sehingga meningkatkan kepuasan kerja yang lebih besar bagi karyawan.
2. Meningkatkan retensi dan *engagement*.
3. Meningkatkan *Return on Investment*.
4. Perekrutan menjadi lebih baik.
5. Memperkuat budaya organisasi.

Ada empat hal strategi yang memengaruhi sumber daya manusia, diantaranya yaitu:

1. Nilai yang diciptakan: Setiap manusia dapat meningkatkan nilai diri melalui usaha dengan meminimalkan biaya atau menampilkan sesuatu yang unik bagi konsumen atau pelanggan, juga kombinasi dari kedua hal tersebut.
2. Jarang atau langka: Setiap insan atau personal merupakan sebuah sumber daya yang mempunyai keunggulan bersaing pada saat keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan mereka belum tersedia secara seimbang untuk para pesaing mereka.
3. Susah untuk meniru: Setiap insan atau personal adalah sebuah sumber daya yang memiliki keunggulan bersaing sehingga kemampuan dan kontribusi mereka tidak dapat ditiru atau dicontoh oleh insan yang lain.
4. Teratur dan tersusun dengan baik: Setiap insan atau personal adalah sebuah sumber daya yang memiliki keunggulan bersaing saat perusahaan atau organisasi mengetahui bagaimana mereka membagi pengalaman, keterampilan, dan daya potensi diri pribadi mereka.

1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Perencanaan:

1. Perencanaan strategi organisasional
2. Tinjauan terhadap hal yang berhubungan dengan manajemen sumber daya manusia:
 - a. Pasar angkatan kerja
 - b. Teknologi
 - c. Perundangan
 - d. Kompetisi
 - e. Ekonomi

3. Perencanaan sumber daya manusia:
 - a. Peramalan permintaan
 - b. Penyediaan angkatan kerja internal
 - c. Penyediaan angkatan kerja eksternal
 - d. Analisa jabatan

Aktivitas sumber daya manusia:

- a. Perekrutan karyawan
- b. Pemilihan karyawan
- c. Penugasan karyawan
- d. Pelatihan dan pengembangan
- e. Penilaian kinerja
- f. Sistem penghargaan
- g. Relasi tenaga kerja

Hasil-hasil:

- a. Produktivitas
- b. Kualitas
- c. Inovasi
- d. Kepuasan
- e. Pergantian
- f. Ketidakhadiran
- g. Kesehatan

Organisasi Staf :

1. Rekrutmen, terdiri dari internal rekrutmen dan eksternal rekrutmen.
2. Seleksi, terdiri dari
 - a. Aplikasi dan resume
 - b. Wawancara
 - c. Periksa referensi

- d. Periksa latar belakang pelamar
 - e. Tes kepribadian, terdiri dari :
 - a. Tes kemampuan kognitif
 - b. Tes pengetahuan pekerjaan
 - c. Asesmen
 - d. Wawancara terstruktur
 - e. Tes integritas
 - f. Informasi bibliography
 - g. Tes keputusan situasional
 - h. Tes contoh pekerjaan / kinerja
 - i. Wawancara tidak terstruktur
 - j. Periksa referensi
3. Pelatihan, terdiri dari:
- a. Pelatihan orientasi

Diadakan untuk karyawan baru dengan pekerjaan yang baru, unit yang baru, serta organisasi secara umum. Bila berjalan dengan baik, pelatihan orientasi mempunyai keuntungan termasuk tingkat pengunduran diri karyawan yang rendah, peningkatan moral, produktivitas yang lebih baik, serta biaya pelatihan dan rekrutmen yang rendah.
 - b. Pelatihan tim

Diadakan agar individual dapat bekerjasama dengan tim / kelompok dengan membangun interaksi dan kerjasama secara bersama. Beberapa cara yang biasa dilakukan adalah mengombinasikan keahlian pemasaran dari dua perusahaan serta membagi pengetahuan di antara pekerja yang berfungsi sebagai pramuniaga, riset, dan pengembangan, menganalisa merk, target konsumen, serta mengembangkan pesan-pesan pemasaran.

Di dalam manajemen sumber daya manusia perlu adanya perencanaan yang selaras dengan usaha organisasi atau perusahaan. Ada beberapa faktor eksternal yang memengaruhi usaha dan perencanaan sumber daya manusia di masa mendatang, diantaranya:

- a. Globalisasi
- b. Teknologi yang selalu berkembang
- c. Pertumbuhan ekonomi
- d. Perubahan dan waktu kerja bagi angkatan kerja dengan meningkatnya waktu kerja bagi angkatan kerja yang sudah senior.
- e. Peningkatan kualitas angkatan kerja.

Di dalam organisasi, terdapat tiga kepentingan organisasi dalam membuat rencana sumber daya manusia:

1. Kepentingan pribadi

Perencanaan sumber daya manusia dianggap penting bagi individu karyawan karena meningkatkan potensi dalam perencanaan karir.

2. Kepentingan organisasi

Perencanaan sumber daya manusia dapat memberi andil bagi organisasi dalam hal pemenuhan kualifikasi karyawan sesuai kebutuhan. Perencanaan sumber daya manusia yang tepat menyiapkan calon karyawan yang mempunyai potensi terbaik untuk kelak mencapai posisi manajer atau pimpinan puncak.

3. Kepentingan pemerintah

Perencanaan sumber daya manusia dapat memberi sumbangsih bagi pemerintah. Ini terjadi karena pegawai berpotensi dan bermanfaat dalam hal peningkatan

produktivitas pegawai secara nasional sehingga pegawai menjadi piawai di dalam bidang tertentu.

Perencanaan sumber daya manusia berhubungan pula dengan ketersediaan karyawan dalam dua aspek yaitu jumlah kualitas dan kuantitas yang tepat. Aspek kualitas berhubungan dengan skill, pengalaman, dan posisi jabatan. Sedangkan aspek kuantitas berhubungan dengan ketersediaan karyawan dalam jumlah yang dibutuhkan untuk mengisi jabatan yang lowong dalam periode tertentu.

Keuntungan bagi perusahaan bila mampu melaksanakan perencanaan sumber daya manusia yang baik :

1. Pemanfaatkan sumber daya manusia yang ada saat ini di dalam perusahaan.
2. Perusahaan fokus terhadap peningkatan kinerja dan produktivitas kerja.
3. Kebutuhan sumber daya manusia dapat dipenuhi dengan tepat dan mudah dilaksanakan.
4. Tersedianya data informasi yang memadai tentang kebutuhan sumber daya manusia
5. Memudahkan dalam perancangan kompensasi bagi karyawan dengan situasi dan kondisi pasar tenaga kerja dan pertumbuhan ekonomi.

Tanggung jawab pokok manajemen sumber daya manusia :

1. Sebagai daya dukung untuk mencapai visi, misi, serta tujuan organisasi.
2. Memberi nilai lebih terhadap aktivitas sumber daya manusia.
3. Sebagai dasar dalam budaya organisasi.
4. Memberikan kebebasan pengembangan diri manusia.

5. Pengembangan kontribusi manusia secara maksimal.
6. Gambaran tentang penyelenggaraan organisasi serta manajemen pada awal meniti karier.
7. Memberikan pelatihan pengembangan diri bagi semua orang.
8. Kepastian akses kepada sumber daya manusia yang berpengalaman dengan menerapkan, mendesain, serta mengelola sistem yang ada.
9. Pemberian *training* secara khusus.
10. Perekrutan, pengembangan, serta pelatihan yang tepat dengan pengetahuan khusus yang diberikan.
11. Pengelolaan karyawan dengan berbagai cara sesuai kebutuhan organisasi.
12. Pengelolaan hubungan karyawan yang baik, beretika dengan tetap mempertahankan komitmen.
13. Merancang, mewujudkan, hasil kerja imbalan sesuai kinerja dengan mengatur dan memotivasi secara individu dan kelompok.
14. Peningkatan kesejahteraan karyawan dengan memberikan situasi kerja yang kondusif layak, disertai daya dukung keamanan dan keselamatan kerja.

Penerapan dan pemeliharaan program pengembangan sumber daya manusia:

1. Pengertian prinsip dasar pembelajaran dengan pemberian pengetahuan, perencanaan serta penyelenggaraan program pelatihan.
2. Pemberian penghargaan melalui konsep pelatihan secara sistematis.
3. Penentuan kebutuhan pelatihan dan pengembangan.

4. Perencanaan program dan pelatihan pengembangan sesuai kebutuhan.
5. Memberikan pengetahuan tentang cara memilih dengan penggunaan teknik pelatihan yang sesuai.
6. Pengertian program pengembangan manajemen.
7. Pengevaluasian hasil pelatihan dan program pengembangan serta pemanfaatan hasil evaluasi.

Pemanfaatan sumber daya manusia :

1. Pemberhentian

Pemutusan Hubungan Kerja antara perusahaan dengan karyawan. Karyawan dapat diputus hubungan kerja bila menunjukkan hasil kerja yang kurang memuaskan atau melakukan tindakan yang tidak terpuji. Bisa juga bila selesai masa percobaan (umumnya 3 bulan), status karyawan harus ditentukan baik itu dapat dihentikan atau diangkat menjadi karyawan tetap. Penerapan pemberhentian karyawan memerhatikan pedoman, aturan, serta standar yang terdapat dalam perundang-undangan sosial, perundang-undangan kerja, dan juga keputusan P4 pusat.

2. Pemensiunan

Pemutusan status karyawan oleh perusahaan karena karyawan sudah berusia lanjut sehingga tidak dapat lagi bekerja dengan maksimal. Pemberian pensiun dapat menstabilisasikan karyawan, menjalin silaturahmi, serta menimbulkan rasa memiliki dan dihargai oleh perusahaan. Penentuan waktu pensiun dilakukan dengan melihat serta mempertimbangkan berbagai faktor diantaranya : usia, bidang pekerjaan, pendidikan karyawan, tingkat kesehatan, dan sebagainya.

3. Motivasi

Usaha untuk mendorong karyawan melakukan kegiatan (pekerjaan). Motivasi berhubungan dengan kemauan untuk

melakukan pekerjaan. Teori-teori motivasi banyak dikemukakan oleh para ahli diantaranya sebagai berikut:

- a. Teori Abraham H. Maslow yang mengemukakan bahwa tingklah laku manusia ditentukan oleh kebutuhannya yang paling utama.
- b. Teori Douglas McGregor yang mengemukakan bahwa untuk memotivasi manusia (dalam hal ini karyawan), para pemimpin sebaiknya menetapkan teori Y (menganggap semua karyawan rajin, ulet, loyal) pada perusahaan.
- c. Teori Frederich Hersberg yang mengemukakan bahwa terdapat rangakaian kondisi dengan faktor hygiene, dan terdapat rangakaian kondisi dengan faktor motivator.
- d. Teori David Mc. Clelland (disebut juga *Achievment Motivation Theory*) yang mengemukakan bahwa terdapat tanda-tanda orang yang mempunyai motif lebih unggul daripada orang lain yaitu menjadikan apapun lebih daripada sebelumnya melalui tindakan dengan perhitungan logika dan etika yang baik.

Hal penting lain tentang manajemen sumber daya manusia yaitu pengembangan tenaga kerja. Kegiatan yang bisa dilaksanakan dalam mengembangkan tenaga kerja diantaranya:

1. Pelatihan / Pendidikan

Kegiatan ini dapat dijadikan sebagai investasi jangka panjang perusahaan kepada karyawan. Kegiatan ini dirancang untuk menambah pengetahuan, wawasan, keterampilan, serta sikap karyawan sehingga karyawan menjadi lebih baik. Terdapat dua metode umum yang digunakan selama pelatihan / pendidikan :

- a. *On The Job Training*, terdiri dari pendampingan pelatihan, perencanaan kegiatan, perputaran Jabatan, pemberian tugas sementara waktu, serta sistem penilaian prestasi secara formal.
 - b. *Off The Job Training*, terdiri dari program-program peningkatan pimpinan, pelatihan di laboratorium, serta pengembangan organisasi.
2. Rotasi Jabatan

Usaha untuk memutar jabatan, tugas, dan tanggung jawab yang berbeda dari satu bagian ke bagian yang lain, yang bertujuan agar diperoleh wawasan yang lebih luas tentang berbagai ruang lingkup, tugas, dan jabatan. Penerapan rotasi jabatan memerhatikan hal-hal sebagai berikut:

 - a. Jabatan karyawan yang dimutasi mempunyai lingkup yang sama dengan jabatan yang ditinggalkan.
 - b. Cara terhadap perlakuan tugas dan jabatan seimbang / setara.
 - c. Karyawan yang dirotasi memiliki pengetahuan dan wawasan yang mumpuni.
3. Delegasi

Membagi tugas dengan memercayakan kepada karyawan lain. Pendelegasian oleh manajer atau pemimpin diperlukan untuk mencapai hasil melalui kinerja karyawan lain. Pemimpin mendelegasikan sebagian tugas dan wewenang kepada karyawan atau bawahan sesuai kemampuan dan kesanggupan mereka.
4. Promosi

Usaha peningkatan kinerja karyawan dari satu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi, sesuai dengan tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang akan diemban. Tujuan promosi adalah untuk mengembangkan karyawan. Karyawan yang

punya penilaian baik pada jabatannya dikembangkan dengan penugasan untuk menerima tugas, kekuasaan, wewenang, serta tanggung jawab yang lebih besar daripada sebelumnya.

5. Pemindahan (Mutasi):

Pemindahan (mutasi) adalah usaha memindahkan posisi karyawan yang setingkat / selevel pekerjaan. Berdasarkan tujuan, mutasi dapat dibagi menjadi Mutasi produksi, mutasi pengalihan, mutasi penempatan, mutasi karena piawai dalam suatu bidang pekerjaan, mutasi untuk waktu tugas tertentu, dan mutasi karena pengulangan tugas. Indikator mutasi dengan melihat serta menilai hasil akhir kinerja karyawan.

6. Konseling

Setiap karyawan dapat diberikan bantuan psikologis yang berhubungan dengan pekerjaan, maka pemimpin dapat memberikan masukan, nasehat, serta dorongan / motivasi dengan penuh rasa simpati dan perhatian.

7. Konferensi

Mengikuti konferensi bagi karyawan atau siapapun yang ada di perusahaan memberikan pengalaman, juga wawasan yang dapat digunakan sebagai salah satu modal untuk peningkatan karier.

DAFTAR PUSTAKA

- Ansar, *et.al.* (2022). *MSDM (Prinsip dan Teori)*. Media Sains Indonesia. Bandung.
- Bateman, Thomas S. and Snell, Scott A. (2015). *Management, Leading & Collaborating In A Competitive World* ; Eleventh Edition ; Mc.Graw Hill Education ; New York, USA.
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. RajaGrafindo Persada. Jakarta.
- Novitasari. Erna. (2020). *Dasar-dasar Ilmu Manajemen, Pengantar Menguasai Ilmu Manajemen*. Penerbit Unicorn. Yogyakarta.
- Sedarmayanti. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, Cetakan Ketiga, Penerbit Refika Aditama. Bandung.

BAB II

PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA (SDM)

Oleh Kusuma Agdhi Rahwana, M.M.

2.1 Pendahuluan

Divisi Kepegawaian atau yang sering di sebut *human resource development* (HRD) dikenal memiliki tugas dalam proses rekrutmen perusahaan. Namun lebih dari sekedar melakukan wawancara kandidat, divisi HRD dalam perusahaan juga memiliki tanggung jawab yang lebih besar. Salah satu tugas divisi HRD yaitu melakukan perencanaan sumber daya manusia (SDM) atau *human resources planning* (HRP).

Sumber daya manusia (SDM) diartikan sebagai setiap individu yang bekerja secara produktif untuk menggerakkan organisasi/intansi/perusahaan, dan berfungsi sebagai aset organisasi intansi/perusahaan tersebut. Karena fungsinya yang sangat penting, sumber daya manusia dalam mendukung pekerjaannya harus mendapatkan pelatihan dan bimbingan agar terus berkembang dalam karirnya.

Pengelompokan sumber daya manusia (SDM) dibagi menjadi dua jenis, yaitu SDM Makro dan SDM Mikro. Sumber daya manusia makro merupakan total keseluruhan penduduk usia produktif yang berada di suatu wilayah. Sedangkan, sumber daya manusia mikro merupakan orang yang bekerja di suatu organisasi/institusi/perusahaan.

Sehingga kita tahu bahwa sumber daya manusia adalah orang atau individu yang bekerja di suatu organisasi yang memiliki kemampuan tertentu. Sumber daya manusia juga

merupakan salah satu faktor yang penting dalam mencapai tujuan organisasi perusahaan, selain modal dan teknologi. Dan inilah pentingnya keberadaan perencanaan sumber daya manusia dalam suatu organisasi/instansi/perusahaan.

2.2 Pengertian Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM)

Perencanaan Sumber Daya Manusia atau sering disebut *human resource planning* (HRP) adalah proses peramalan yang bersifat sistematis dengan cara menghubungkan kebutuhan SDM suatu organisasi/instansi/perusahaan dengan strategi dan tujuan perusahaan. Tidak hanya itu perusahaan juga perlu memastikan bahwa SDM yang dimiliki sudah memadai, berkualitas, dan kompeten, dalam mencapai tujuan perusahaan tersebut. Pengertian perencanaan SDM Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) adalah sebuah potensi individu yang bisa dikembangkan dan dilatih untuk kepentingan proses produksi. Menurut (Mathis and Jackson, 2006) perencanaan SDM adalah sebuah proses identifikasi dan analisis untuk memiliki SDM yang bisa mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

Dari penjelasan di atas, bisa disimpulkan bahwa Perencanaan SDM itu adalah sebagai fungsi manajerial yang memastikan kebutuhan tenaga kerja organisasi dipenuhi pada waktu yang tepat dengan orang yang tepat.

2.3 Tujuan Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM)

Tujuan perencanaan Sumber Daya Manusia bisa dilihat dari beberapa tujuan dibawah ini:

1. Memastikan ketersediaan *lead time* untuk melatih sumber daya tambahan
2. Menjaga kualitas dan kuantitas sumber daya manusia
3. Meramalkan kebutuhan tenaga kerja dalam organisasi
4. Memenuhi kebutuhan organisasi pada saat diversifikasi dan perluasan
5. Membuat prediksi tentang pergantian karyawan dan mencoba meminimalkan dampaknya dengan mengisi kesenjangan dengan sumber daya yang ada
6. Mengelola sumber daya manusia yang ada dalam organisasi
7. Memperkirakan setiap perubahan teknologi pada sumber daya manusia
8. Mengevaluasi kelebihan atau kekurangan dari sumber daya manusia
9. Pastikan penggunaan yang benar dari sumber daya manusia saat ini dalam organisasi
10. Pastikan pasokan sumber daya manusia secara teratur pada saat dibutuhkan
11. Perkiraan biaya aset manusia

2.4 Tahapan Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM)

Dalam membuat perencanaan Sumber Daya Manusia ada beberapa tahap yang harus diperhatikan, diantaranya adalah:

1. Menganalisis Tujuan Organisasi

Tahapan perencanaan SDM yang pertama yaitu menganalisis tujuan organisasi. Setelah itu menguraikan tujuan

organisasi/instansi/perusahaan tersebut menjadi lebih rinci, yakni menjadi tujuan setiap divisi perusahaan.

2. Melakukan Inventarisasi Sumber Daya Manusia

Tahap selanjutnya yang perlu diketahui yaitu tentang informasi SDM yang tersedia di organisasi/instansi/perusahaan. Hal-hal yang termasuk dalam inventarisasi SDM yaitu kapasitas, kemampuan, jumlah, latar belakang pendidikan, hingga potensi tenaga kerja.

3. Memperkirakan *Demand* dan *Supply* SDM

Tahap selanjutnya yaitu memperkirakan tenaga kerja yang perusahaan butuhkan di masa mendatang. Pada tahap ini akan dibutuhkan data SDM yang akurat agar dapat memperkirakan kebutuhan perusahaan.

4. Memperkirakan Kesenjangan SDM

Untuk tahap selanjutnya yaitu melakukan perkiraan kesenjangan SDM ini sangat penting karena akan menentukan apakah akan ada penambahan SDM atau pengurangan SDM agar pekerjaan menjadi lebih efisien.

5. Merumuskan Rencana Tindakan SDM

Tahapan selanjutnya yaitu tim perencanaan sumber daya manusia harus merumuskan rencana tindakan SDM. Tahapan ini dilakukan setelah hasil perkiraan sudah tersedia dan apabila ada kesenjangan maka diperlukan tindakan yang bisa menghilangkan kesenjangan tersebut.

6. Pemantauan, Pengendalian, dan Umpan Balik

Terakhir yaitu tahapan dalam perencanaan SDM yaitu melakukan pemantauan, pengendalian, dan umpan balik sesuai dengan kebutuhan perusahaan atau organisasi.

2.5 Faktor-Faktor yang Perlu Dipertimbangkan Perencanaan SDM

Ada beberapa faktor perencanaan SDM yang harus diperhatikan oleh organisasi/instansi/perusahaan. Diantaranya adalah:

1. Pertumbuhan (*Growth*)
2. Perubahan (*Change*)
3. Teknologi (*Technology*)

2.6 Pentingnya Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM)

Dibawah ini merupakan pernyataan-pernyataan pentingnya perencanaan Sumber Daya Manusia, diantaranya:

1. Memastikan bahwa perusahaan dapat menangani setiap perubahan di pasar Sumber Daya Manusia
2. Mencapai keunggulan kompetitif dengan bantuan pasar baru atau produk baru
3. Mempersiapkan departemen sumber daya manusia untuk berubah kebutuhan dan persyaratan organisasi
4. Membantu beradaptasi dengan penggunaan teknologi maju dengan cepat
5. Mengantisipasi permintaan akan keterampilan penting
6. Meningkatkan keterampilan dan pengetahuan tentang aset manusia saat ini dan menjadi proaktif
7. Menyeimbangkan antara permintaan dan pasokan sumber daya manusia
8. Mengembangkan karier dan suksesi yang efektif rencana untuk semua karyawan.

2.7 Langkah-Langkah dalam Perencanaan Sumber Daya Manusia Strategis

Dibawah ini merupakan langkah-langkah dalam perencanaan sumber daya manusia strategis, yaitu:

1. Menilai Kapasitas Aset Manusia Saat Ini
2. Perkiraan Kebutuhan Aset Manusia Dimasa Depan
3. Mengidentifikasi Kesenjangan Sumber Daya Manusia
4. Strategi Sumber Daya Manusia (SDM)
5. Integrasikan Rencana Dengan Keseluruhan Rencana Perusahaan
6. Taktik dan Implikasi Penelusuran SDM
7. Penilaian dan *Monitoring*

2.8 Manfaat Perencanaan Sumber Daya Manusia

Adapun manfaat perencanaan sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan SDM membantu untuk mengetahui kelebihan atau kekurangan tenaga kerja dan memperbaiki kesenjangan. Ini membuktikan hemat biaya untuk organisasi.
2. Membantu organisasi dalam meramalkan kebutuhan sumber daya manusia di masa depan dan mengantisipasi kebutuhan akan lowongan di masa depan
3. Perencanaan SDM membantu dalam perencanaan yang lebih baik dan mendorong pertumbuhan dan perkembangan karyawan.
4. Perencanaan SDM membantu membuat program pelatihan lebih efektif, dan inilah mengapa hal itu dianggap bermanfaat bagi perusahaan
5. Perencanaan SDM dianggap bermanfaat karena membantu membuat keputusan strategis kritis mengenai PHK,

penghentian, perekrutan dan pelatihan dengan cara yang memadai

6. Perencanaan SDM dianggap bermanfaat sebagai itu membantu untuk mengevaluasi kekuatan dan kelemahan karyawan dan mengambil langkah-langkah perbaikan untuk memperbaikinya
7. Manfaat perencanaan SDM adalah membantu dalam mengantisipasi biaya aset manusia dan merumuskan anggaran SDM
8. Perencanaan SDM dianggap bermanfaat karena membantu memenuhi kebutuhan individu dari karyawan tentang tunjangan, promosi, dan mutasi.

2.9 Batasan Perencanaan Sumber Daya Manusia

Ada beberapa batasan perencanaan sumber daya manusia yang harus diperhatikan adalah:

1. Proses perencanaan SDM bergantung pada peramalan sumber daya manusia, yang bukan merupakan proses yang pasti. Peluang terjadinya kesalahan terlalu banyak
2. Karyawan percaya bahwa proses perencanaan meningkatkan beban kerja mereka dan oleh karena itu mereka bertentangan dengan implementasinya dalam organisasi.
3. Ada banyak ketidakpastian dalam proses terkait dengan perubahan teknologi, pekerjaan musiman, perputaran tenaga kerja, dan lain-lain. Dan ini membatasi ruang lingkupnya ke tingkat yang lebih tinggi
4. Ini adalah proses yang memakan waktu, dan banyak organisasi tidak mendukung pemborosan waktu, energi dan tenaga di atasnya
5. Kegagalan dalam perencanaan SDM akan menyebabkan jam kerja yang lebih lama, mengurangi efisiensi kerja, stres dan kelelahan

DAFTAR PUSTAKA

- Bacerra-Fernandez, I., Gonzales, and Sabherwal, R., (2004). *Knowledge Management and KM Software Package*, Prentice Hall, E. Rutherford, NJ.
- Brannick M.T. & Levine, E.L., (2002). *Job Analysis: Method, Research, and Application for Human Resources*.
- Grives, Jim., (2003). *Strategic Human Resources Development*, London, Sage Publisher.
- Ivancevich, John M. (2001). *Human Resources Management*, New York, Mc Graw-Hill Irwin.
- Mathis, R. L. and Jackson, J. H. (2006) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. 10th edn. Jakarta: Salemba Empat.

BAB III

ANALISIS JABATAN DAN DESAIN

Oleh Yudiyanto Joko Purnomo, S.E., M.M., CLMA.

3.1 Pendahuluan

Sumber daya manusia dalam perusahaan merupakan aset utama, sumber daya manusia sebagai karyawan menentukan berhasil atau tidak perusahaan dapat berkinerja efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan. Perencanaan sumber daya manusia merupakan rencana strategis untuk mendapatkan dan mempertahankan kualitas sumber daya manusia yang dibutuhkan perusahaan untuk bersama-sama mewujudkan tujuan perusahaan. Kualifikasi sumber daya manusia yang akan dirumuskan seharusnya sesuai kriteria yang diisyaratkan di dalam rencana strategis sumber daya manusia secara menyeluruh dan terintegrasi dengan mitra-mitra perusahaan.

Perkembangan Teknologi Informasi dan Komunikasi berdampak pada semua aspek dan pola kehidupan manusia. Sebagian besar pekerjaan manusia dapat digantikan oleh teknologi informasi dan komunikasi. Pandemi Covid 19 memaksa pemerintah di berbagai negara membatasi aktivitas kehidupan dan pekerjaan baik individu, perusahaan dan negara. Hal ini melahirkan era digital disegala bidang, pekerjaan perusahaan dapat diselesaikan dari rumah dengan smartphone, laptop dan personal komputer melalui internet. Era digital mampu melahirkan usaha digital seperti *e-commerce* (Gojek, Grab, E Mart, E Pay dan sejenisnya). Keterbatasan yang tercipta akibat pandemi seakan tidak dapat menghentikan aktivitas kehidupan manusia dimanapun berada. Seolah dunia tidak ada keterbatasan dalam menjalin hubungan dan berkomunikasi. Perusahaan skala menengah dan besar dapat dikalahkan oleh usaha

kaki lima yang mengadopsikan teknologi dan *smartphone*, sehingga dapat mengembangkan usahanya dan meningkatkan *market share*.

Perkembangan usaha kaki lima menjadi cermin bagi perusahaan untuk bangkit dari keterpurukan bisnis. Perusahaan sebagian mulai bangkit dengan menggunakan teknologi informasi dan komunikasi baik mengembangkan dan memperbaiki komunikasi dan hubungan kerja pimpinan dan karyawan, aktivitas individu karyawan dan unit kerja, perusahaan dengan supplier, mitra bisnis, pelanggan ataupun konsumen baru, perusahaan dengan pemerintah.

Era digital merubah perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia dalam aktivitasnya. Agar tetap terjalin hubungan karyawan dengan perusahaan tetap baik dan kinerja individu karyawan, unit kerja serta perusahaan dapat seiring meningkat sesuai perkembangan zaman dan evolusi perusahaan skala lokal, regional, nasional, internasional dan globalisasi bisnis. menghadirkan teknologi di perusahaan sebaiknya disesuaikan kebutuhan dan kemampuan perusahaan untuk meningkatkan kualitas kerja para karyawan dan perusahaan meraih target kerja.

Perubahan pengelolaan sumber daya manusia di era digital merubah pola kebijakan, prosedur, kreativitas, dan inisiatif manajerial. Pengumpulan data yang diperluas seperti ukuran produktivitas kerja dan kesehatan karyawan, semua ini dengan bantuan teknologi informasi dan komunikasi. *Kontigensi* adalah bentuk rencana yang tidak ada dalam tahap perencanaan, namun telah diprediksi atau diperkirakan tentang apa yang akan dilakukan oleh pimpinan sehingga penyelesaian pada tahap-tahap selanjutnya dapat dilaksanakan dengan hambatan risiko yang kecil. Status karyawan beralih dari bersifat karyawan tetap menjadi paruh waktu, free lance atau by project (ekspansi pekerja kontigensi) untuk menghemat biaya pegawai.

3.2 Analisis Jabatan

Analisis jabatan adalah proses menghimpun informasi mengenai suatu jabatan/pekerjaan. (Robbins, 2003) Analisis jabatan merupakan sebuah kegiatan mengumpulkan informasi yang berhubungan dengan suatu jabatan dan juga pekerjaan dengan persyaratan tertentu. Hal ini berguna untuk mengembangkan deskripsi dan fungsi jabatan atas respon pada masing-masing unit kerja. Analisis jabatan menguraikan bentuk spesifikasi pekerjaan dan deskripsi pekerjaan.

Deskripsi Jabatan adalah dokumen berisi informasi uraian nama pekerjaan, tugas dan fungsi dasar, wewenang, tugas-tugas, teknologi yang digunakan, ruang lingkup kegiatan, tanggung jawab, hubungan kerja dan standar penilaian hasil kerja, memuat informasi yaitu:

1. Identifikasi jabatan (nama jabatan, departemen/unit kerja, hubungan, pelaporan, nomor, kode jabatan).
2. Tanggal analisis jabatan
3. Ringkasan jabatan
4. Tugas yang dikerjakan.

Analisis pekerjaan dapat diartikan proses pengumpulan dan pemeriksaan atas aktivitas-aktivitas kerja utama di pos kerja berikut kualifikasi (keahlian, pengetahuan karakteristik individu dan kemampuan) yang dibutuhkan untuk mengoptimalkan tugas dan tanggung jawabnya (Taufiqurokhman, 2009), yaitu:

1. Analisis pekerjaan merupakan kegiatan atau proses menghimpun dan menyusun berbagai informasi yang berkenaan dengan setiap pekerjaan, tugas-tugas, jenis pekerjaan dan tanggung jawab secara operasional untuk mewujudkan tujuan organisasi atau bisnis sebuah perusahaan.

2. Deskripsi tugas merupakan analisis pekerjaan yang menyajikan suatu ringkasan pekerjaan secara tertulis sebagai identifikasi suatu kesatuan organisasi. Spesifikasi pekerjaan merupakan suatu penjelasan tertulis mengenai pengetahuan, keterampilan, kemampuan, ciri, dan karakteristik lain yang penting bagi efektifitas kinerja dari suatu pekerjaan.
3. Tugas adalah koordinasi dan kumpulan rangkaian elemen-elemen pekerjaan yang digunakan untuk menghasilkan suatu keluaran/hasil (misalnya suatu unit produksi atau pelayanan kepada pelanggan).
4. Posisi adalah kombinasi dari tanggung jawab dan tugas-tugas yang dilakukan oleh perorangan, jumlah posisi sebanyak jumlah karyawan di dalam suatu perusahaan.
5. Pekerjaan adalah kelompok posisi yang tugas-tuganya serupa, seperti *programmer computer* atau spesialis kompetensi.
6. Rumpun pekerjaan adalah kelompok dari dua atau lebih pekerjaan yang mempunyai tugas-tugas yang serupa.

Analisis pekerjaan (*job analysis*) perlu dilakukan agar dapat mendesain organisasi dan menetapkan uraian pekerjaan, spesifikasi pekerjaan dan evaluasi pekerjaan. Analisis pekerjaan menentukan bagaimana *output* kinerja para karyawan di perusahaan dalam menciptakan kualitas dan kuantitas produk yang dihasilkan.

Analisis pekerjaan merupakan usaha yang sistematis dalam mengumpulkan, menilai dan mengorganisasikan semua jenis pekerjaan yang terdapat dalam suatu organisasi. Langkah yang dapat dilakukan dalam rangka mengadakan analisis pekerjaan (Priyono, 2010), adalah:

1. Menggunakan hasil informasi analisis pekerjaan yaitu analisis harus mengerti seluk beluk mulai awal kerja sampai dengan selesai pekerjaan. Hasilnya digunakan untuk memperjelas

jenis datanya dan teknis mengumpulkannya. Hasil analisis ditetapkan untuk *job description*, *job specification* dan *job evaluation* dalam *rekrutmen*.

2. Menghimpun semua informasi terkait latar belakang desain organisasi, alur proses dan evaluasi kinerja serta uraian pekerjaan.
3. Memilah jabatan yang akan digunakan (dianalisis)
4. Menghimpun semua informasi analisis pekerjaan yaitu aktivitas, perilaku karyawan, kondisi kerja dan persyaratan yang diperlukan.
5. Mengkaji ulang semua informasi dengan pihak yang berkepentingan atas informasi yang didapat.
6. Membuat uraian dan spesifikasi pekerjaan.
7. Memprediksi perluasan perusahaan

Analisis pekerjaan sangat penting untuk menentukan pekerjaan para karyawan, sinkronisasi pekerjaan dan pekerja harus sesuai agar tujuan perusahaan yang sudah ditetapkan dapat terwujud. Ada beberapa mekanisme utama dalam melakukan analisis pekerjaan (Robbins, 2003), yaitu:

1. Tugas pokok, kegiatan-kegiatan, tingkah laku, atau kewajiban-kewajiban yang di lakukan pada pekerjaan harus ditentukan. Tugas pokok perlu dipisahkan dengan tugas-tugas lainnya dalam perusahaan, selanjutnya pekerjaan tersebut wajib dikerjakan atau dilakukan oleh tipe orang seperti apa/perilaku dan dengan kewajiban-kewajiban tertentu.
2. Pengetahuan, identifikasi kemampuan keterampilan-keterampilan dan karakteristik lainnya yang diperlukan dalam melaksanakan pekerjaan. Pengetahuan menunjukkan cara mengorganisir informasi yang biasanya secara faktual atau prosedural langsung diterapkan dalam melakukan

suatu fungsi. Kemampuan, menunjukkan kompetensi dalam melaksanakan tugas/perilaku pekerjaan yang dihasilkan. Keterampilan, menunjukkan pada kompetensi dalam melakukan gerak psikomotorik, termasuk manual, verbal atau mental manipulasi atau mengolah data, orang dan benda/barang. Karakteristik lain menunjukkan pada faktor-faktor kepribadian, sikap, bakat, sifat fisik dan mental yang dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan.

Analisis jabatan mencakup uraian pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan. Uraian pekerjaan merupakan uraian mencakup pekerjaan terkait materi dan skor ruang lingkup pekerjaan, yaitu :

1. Informasi kewajiban tugas dan tanggung jawab.
2. Sifat pekerjaan di luar dan atau di dalam perusahaan.
3. Sarana dan prasarana pekerjaan yang dibutuhkan (Misalnya Laptop, Tab atau PC)
4. Sifat koordinasi pekerjaan antara atasan dan bawahan serta antar unit kerja.
5. Rentang dan batasan kekuasaan

Manfaat analisis jabatan, yaitu Bernardin and Russel; Pynes dalam (Alwi, 2014):

1. Deskripsi jabatan

Deskripsi jabatan adalah uraian berisikan informasi dan karakteristik jabatan, antara lain nama jabatan, unit kerja, ringkasan kerja jabatan, output kerja, alat kerja yang dibutuhkan, tanggung jawab, kewenangan, rincian pekerjaan.

2. Klasifikasi jabatan

Klasifikasi jabatan adalah suatu penyusunan jabatan/pekerjaan menjadi cluster-cluster dan kelompok-

kelompok yang sesuai dengan beberapa skema tersistematis.

3. Evaluasi jabatan

Evaluasi jabatan adalah suatu prosedur untuk mengklasifikasikan pekerjaan dalam hal nilai relatif, baik didalam suatu organisasi maupun dalam hubungannya dengan penyedia jasa tenaga kerja eksternal.

4. Restrukturisasi desain jabatan

Desain jabatan merupakan alokasi dan penyusunan aktivitas-aktivitas kerja perusahaan dan menugaskan pada sekelompok aktivitas-aktivitas yang menjadikan suatu jabatan dan dikerjakan pemangku jabatan. Restrukturisasi jabatan adalah mengalokasikan atau menata kembali aktivitas-aktivitas jabatan ke dalam kelompok yang berbeda.

5. Spesifikasi personil

Spesifikasi personil pada suatu pekerjaan merupakan pengetahuan-pengetahuan, ketrampilan-ketrampilan, bakat-bakat, dan sifat personil yang terhubung dengan kemudahan dalam bekerjanya.

6. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan evaluasi yang tersistematis dengan melaksanakan pekerjaan para karyawan oleh atasan langsung atau pihak unit kerja yang berwenang dalam menilainya.

7. Pelatihan karyawan

Pelatihan merupakan usaha dalam mengembangkan kemampuan para karyawan untuk lebih terampil dalam bekerja atau mengemban tugasnya dan merubah pola perilaku.

8. Mengembangkan karyawan

Mengembangkan karyawan /promosi jabatan merupakan tranformasi individu karyawan masuk dan atau keluar dari jabatan, kedudukan dan ruang kerjanya.

9. Efisiensi

Meningkatkan efisiensi bekerja sehingga dapat menghasilkan pekerjaan tetap berkualitas standar yang menyangkut sarana dan prasarana menunjang aktivitas bekerja, prosedur pekerjaan, *layout* pekerjaan dan standar pekerjaan.

10. Keamanan

Keselamatan kerja menjadi prioritas utama agar para karyawan merasa nyaman dalam bekerja. Meningkatkan keselamatan dalam aktivitas bekerja secara optimal dengan meletakkan fasilitas kerja dan peralatan K3.

11. Perencanaan sumber daya manusia

Merancang sumber daya manusia yang meliputi rasio dan jumlah orang-orang yang ditempatkan pada tempat yang sesuai agar tidak terjadi penumpukan karyawan pada suatu unit kerja atau sebaliknya kekurangan karyawan.

12. Legalitas

Perangkat aturan hukum, regulasi dan pedoman perundangan maupun turunannya yang terkait dengan masalah perusahaan, pengelolaan sumber daya manusia maupun segala aktivitas perusahaan dalam aturannya.

3.3 Mekanisme Mengumpulkan Informasi Analisis Jabatan

Beberapa tahapan yang seringkali dipakai oleh perusahaan untuk mencari informasi jabatan meliputi:

1. Observasi

Observasi seorang analis melakukan observasi secara langsung pada pekerjaan atau mengamati pola perilaku pekerjaan dan pelaporannya. Dengan observasi, lebih memahami karakteristik-karakteristik jabatan dan mendekati kebenaran secara langsung. Sedangkan perilaku karyawan hanya sebagian yang dijadikan sampel observasi.

2. Melaksanakan pekerjaan sendiri

Hal ini analis melakukan pekerjaan secara langsung terlibat dalam aktivitasnya. Analis merasakan faktor-faktor konten pekerjaan, risiko fisik, permintaan sosial, secara emosional dan persyaratan-persyaratan mental. Kelemahan model seperti ini berisiko jika pekerjaan berisiko tinggi, perlu adanya lisensi profesi, sedangkan analis mengurai pekerjaan yang sering dilakukan pekerja.

3. Wawancara

Mekanisme ini, *viewer* melakukan pemilihan responden mulai level atas, menengah dan bawah yang dianggap paham dan melaksanakan jabatan/tugasnya sehingga risiko bisa dapat diperkecil. Kelemahan jika responden curiga dengan riset analisis jabatan (responden khawatir di mutasi, dan pengurangan gaji) maka responden memberikan informasi yang tidak akurat.

4. Buku harian

Buku harian merupakan catatan-catatan para pemegang jabatan yang meluangkan waktu mencatat pada saat bekerja

pada posisinya. Hal ini dapat menjadi bahan masukan atas pekerjaan yang sedang dipelajari.

3.4 Spesifikasi Jabatan

Spesifikasi pekerjaan adalah daftar pengetahuan, kemampuan dan keterampilan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan dengan baik. (Dessler, 2008). Spesifikasi jabatan merupakan kualifikasi minimal yang wajib dimiliki calon karyawan agar dapat bekerja sesuai posisi yang di butuhkan. Informasi yang terkait yaitu:

1. Persyaratan pendidikan
2. Pengalaman
3. Sifat pribadi
4. Kemampuan fisik

Spesifikasi pekerjaan menjelaskan secara rinci karakteristik dan kualifikasi yang wajib dimiliki calon karyawan baik pendidikan, pengalaman dan keahlian yang sesuai dengan jenis pekerjaan. Agar mudah menemukan karyawan sesuai spesifikasi pekerjaan yang dibutuhkan dapat mempertimbangkan, yaitu :

1. Pendidikan

Tingkat pendidikan seperti apa yang dibutuhkan untuk aktivitas pekerjaan terakselerasi dengan baik, SMU, diploma, universitas atau pendidikan khusus seperti lisensi / sertifikat profesi.

2. Pengalaman

Berapa lama pengalaman yang dimiliki calon karyawan, agar ketika menjabat dapat bekerja dengan baik.

3. Persyaratan fisik

Persyaratan fisik khusus seperti apa, keterampilan yang dimiliki?

4. Persyaratan kepribadian

Jabatan tersebut memerlukan kepribadian seperti apa misalnya tingkat disiplin.

Analisis pekerjaan merupakan informasi tertulis pekerjaan yang harus dikerjakan pada suatu perusahaan untuk mencapai tujuannya. Uraian pekerjaan/ desain pekerjaan adalah sebagai pernyataan yang menerangkan suatu kewajiban, kondisi pekerjaan dan aspek lain dari pekerjaan yang telah dibuat.

DAFTAR PUSTAKA

- Alwi, W. S. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi Publik*. Jatinangor: IPDN Press.
- Dessler, Gary. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Indeks.
- Priyono. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sidoarjo: Zifatama.
- Robbins, Stephen P., (2003). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Indeks.
- Taufiqurokhman. (2009). *Mengenal Manajemen Sumber Daya Manusia*. Senayan, Jakarta Pusat: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama.

BAB IV

REKRUTMEN DAN SELEKSI

Oleh Wenny Desty Febrian, S.E., M.M.

4.1 Pengertian Rekrutmen

Manajemen sumber daya manusia diperlukan untuk meningkatkan efektivitas sumber daya manusia dalam organisasi. Tujuannya adalah memberikan kepada organisasi satuan kerja yang efektif. Untuk mencapai tujuan ini, studi tentang manajemen sumber daya manusia akan menunjukkan bagaimana seharusnya perusahaan mendapatkan, mengembangkan, menggunakan, mengevaluasi, dan memelihara karyawan dalam jumlah (kuantitas) dan tipe (kualitas) yang tepat (Rumangkit, 2019).

Salah satu kunci utama dalam menciptakan sumber daya manusia (SDM) yang profesional adalah terletak pada proses rekrutmen, seleksi, *training and development* calon tenaga kerja. Mencari tenaga kerja yang profesional dan berkualitas tidaklah mudah. Merupakan sebuah kewajiban dalam sebuah organisasi dan perusahaan-perusahaan harus melakukan penyaringan untuk anggota atau para pekerja yang baru. Untuk itulah rekrutmen tenaga kerja dibutuhkan untuk menyaring para pelamar yang ingin melamar. Dalam organisasi, rekrutmen ini menjadi salah satu proses yang penting dalam menentukan baik tidaknya pelamar yang akan melamar pada organisasi tersebut. Apapun alasannya, jika terjadi lowongan pekerjaan dalam suatu organisasi maka lowongan tersebut haruslah diisi. Salah satu cara untuk mengisi lowongan tersebut adalah dengan melakukan proses rekrutmen dan seleksi (Ramadhani and Abdurrahman, 2018).

Rekrutmen adalah kegiatan untuk menarik sejumlah

pelamar agar tertarik dan melamar ke perusahaan sesuai dengan kualifikasi yang diinginkan. Semua perusahaan dalam industri apapun dapat mendapatkan keuntungan dari kontingensi atau mempertahankan perekrut profesional atau proses alih daya untuk agen perekrutan (Kasman, Serang and Murfat, 2019). Rekrutmen dapat didefinisikan sebagai sebuah proses mencari dan menarik (pembujuk untuk melamar) pelamar yang memenuhi syarat untuk mengisi jabatan/posisi tertentu yang lowong, yang telah diidentifikasi dalam perencanaan sumber daya manusia (Pusparani, 2021). Rekrutmen SDM didefinisikan sebagai praktik atau aktivitas apapun yang dijalankan oleh organisasi untuk mengidentifikasikan dan menarik para karyawan potensial posisi yang tersedia (Bariqi, 2020).

4.2 Tujuan Rekrutmen

Kegiatan melakukan rekrutmen selalu dikaitkan dengan apa yang sudah dibuat pihak perencanaan tenaga kerja. Artinya apa yang hendak dilakukan oleh pihak perencanaan tenaga kerja harus selaras dan disesuaikan dengan kebutuhan tenaga kerja. Misalnya dari segi waktu yang dibutuhkan, jumlah yang dibutuhkan dan kualifikasi yang telah dipersyaratkan. Dalam praktiknya pelaksanaan rekrutmen memiliki beberapa tujuan yang ingin dicapai yaitu:

1. Memperoleh sumber tenaga kerja yang potensial artinya yang melamar ke perusahaan benar-benar pelamar yang memiliki potensi yang diharapkan perusahaan. Pelamar yang potensial maksudnya adalah pelamar yang sesuai dengan jumlah dan kualitas yang diharapkan. Untuk mendapatkan pelamar yang potensial, maka dapat dicari dari lembaga- lembaga tertentu, misalnya universitas atau perguruan tinggi yang sudah diakui

masyarakat akan kualitasnya, atau dengan membuka iklan di berbagai media yang cukup memiliki reputasi.

2. Memperoleh sejumlah pelamar yang memenuhi kualifikasi artinya yang melamar ke perusahaan benar-benar pelamar yang memenuhi kualifikasi yang disyaratkan. Terkadang dalam praktiknya banyak surat lamaran yang masuk dianggap sampah karena tidak memenuhi kualifikasi yang dipersyaratkan. Yang diinginkan adalah pelamar yang memenuhi kualifikasi melimpah sehingga lebih bebas untuk memilih tenaga kerja yang diinginkan.
3. Menentukan kriteria minimal untuk calon pelamar artinya pelamar harus benar-benar memenuhi persyaratan yang diinginkan perusahaan. Adanya persyaratan minimal yang harus dipenuhi pelamar adalah mutlak, misalnya IPK, usia, pengalaman kerja, domisili, akreditasi lembaga atau prodi atau persyaratan lainnya. Pelanggaran terhadap kriteria minimal ini harus digugurkan sehingga tidak mengganggu persyaratan kualifikasi yang telah ditetapkan. Khusus untuk IPK jangan terlalu ketat karena standar penilaian relatif belum begitu baik. Adanya perguruan tinggi yang super ketat dan ada yang begitu longgar, sehingga tiap perguruan tinggi tertentu diberikan toleransi akan IPK.

Untuk kebutuhan seleksi, artinya dengan memperoleh pelamar yang memiliki kualifikasi yang melimpah, maka proses seleksi akan lebih mudah, karena memiliki banyak pilihan. Dengan kualifikasi yang melamar tinggi tentu memberikan keuntungan dalam menentukan calon pelamar yang diinginkan. Dalam hal ini juga jika terjadi mundurnya calon yang telah diterima, akan mudah digantikan dengan calon pelamar lainnya yang memiliki kualifikasi tinggi tapi tidak diterima karena keterbatasan jumlah yang diterima.

Intinya adalah bahwa tujuan dari rekrutmen digunakan untuk memperoleh dan menyediakan sejumlah tenaga kerja yang memenuhi kualifikasi yang dipersyaratkan untuk kebutuhan seleksi. Dengan tersedianya calon tenaga kerja selanjutnya adalah memilih tenaga yang sudah direkrut melalui proses seleksi. Terkadang untuk jenis pekerjaan tertentu (relatif langka), banyak perusahaan mengalami kesulitan untuk mendapatkan calon pelamar yang diinginkan. Apalagi jika calon pelamar tersebut akan ditempatkan disuatu daerah tertentu, misalnya daerah-daerah pedalaman yang terpencil yang relatif sulit transportasinya (Ramadhani and Abdurrahman, 2018).

4.3 Pengertian Seleksi

Seleksi adalah proses untuk memilih calon karyawan yang sesuai dengan persyaratan atau standar yang telah ditetapkan (Hanafi, Almy and Siregar, 2018). Seleksi adalah suatu proses ketika calon karyawan dibagi dalam dua bagian, yaitu yang akan diterima atau yang ditolak. Seleksi adalah suatu kegiatan pemilihan dan penentuan pelamar yang akan diterima atau ditolak untuk menjadi karyawan perusahaan. Seleksi ini didasarkan kepada spesifikasi tertentu dari setiap perusahaan yang bersangkutan.

Seleksi adalah kegiatan dalam manajemen SDM yang dilakukan setelah proses rekrutmen seleksi dilaksanakan. Hal ini berarti telah terkumpul sejumlah pelamar yang memenuhi syarat untuk kemudian dipilih mana yang dapat ditetapkan sebagai karyawan dalam suatu perusahaan. Proses pemilihan ini yang dinamakan seleksi (Pratama and Darma, 2014).

Mendapatkan karyawan yang jujur dan memiliki moral yang baik, artinya yang utama bagi perusahaan adalah memperoleh karyawan yang jujur dan memiliki moral atau perilaku yang baik. Dengan demikian, kecil kemungkinan jika nanti diangkat sebagai

karyawan akan melakukan hal-hal yang merugikan perusahaan. Dengan demikian melalui seleksi dapat meminimalkan risiko karyawan untuk berbuat curang setelah diterima bekerja. Mendapatkan karyawan yang mau dan mampu, artinya karyawan yang mau dan mampu melakukan tugas-tugas yang dibebankannya. Hasil seleksi nantinya akan memilih orang-orang yang mau dan mampu untuk bekerja, sehingga tugas-tugas yang diberikan kepadanya dijalankan dengan sebaik mungkin. Karyawan yang seperti ini akan bekerja dengan sungguh-sungguh dan penuh tanggung jawab. Mendapatkan karyawan yang rasa memiliki perusahaan, artinya rasa memiliki ini akan ikut mendorong karyawan bekerja lebih baik. Bahkan karyawan akan merasa bangga bekerja di perusahaan tersebut.

Mendapatkan karyawan yang loyal dan integritas tinggi, artinya mendapatkan karyawan yang memiliki kesetiaan kepada perusahaan seperti tidak membongkar rahasia perusahaan kepada pihak manapun. Kemudian berusaha menunjukkan dan membela kepentingan perusahaan jika ada yang mencoba untuk berbuat tidak baik terhadap perusahaannya. Mendapatkan karyawan yang memiliki inovasi dan motivasi. Artinya dengan seleksi yang baik akan memperoleh karyawan yang inovatif guna mengembangkan produk perusahaan. Demikian pula harapannya agar motivasi karyawan untuk mengerjakan atau memajukan perusahaan sangat kuat (Gandung and Wardani, 2020).

4.4 Metode Seleksi

Wawancara merupakan dialog yang dimulai oleh satu atau lebih dari satu orang untuk mengumpulkan informasi dan mengevaluasi berbagai kualifikasi pelamar untuk bekerja. Hal-hal yang harus diperhatikan dalam proses wawancara seleksi adalah:

1. Wawancara sebaiknya terstruktur, terstandarisasi dan terfokus pada sasaran yang akan dicapai.
2. Pewawancara sebaiknya mengajukan pertanyaan yang berkaitan dengan apa yang harus dilakukan untuk menghadapi suatu situasi tertentu ditempat kerja.
3. Sebaiknya menggunakan Pewawancara yang terlatih.
4. Referensi. Referensi merupakan suatu proses dalam seleksi karyawan yang digunakan untuk memperoleh informasi mengenai latar belakang pelamar.
5. Tes Kemampuan Fisik. Walaupun otomatisasi dan kemajuan teknologi lainnya telah menghilangkan atau mengubah banyak tugas pekerjaan yang menuntut fisik, banyak pekerjaan masih memerlukan kemampuan fisik atau psikomotorik tertentu. Test kemampuan fisik diperlukan guna memperkirakan kinerja pelamar. Hal ini dilakukan agar dapat diperkirakan kemungkinan cedera yang akan dialami ditempat kerja. Ada beberapa jenis tes kemampuan fisik, yaitu:
 - a. Tes Ketegangan Otot
 - b. Tes Kekuatan Otot
 - c. Ketahanan Otot
 - d. Tes Ketahanan Jantung dan Pembuluh Darah
 - e. Kelenturan Tubuh
 - f. Tes Keseimbangan
 - g. Tes Koordinasi
 - h. Tes Kemampuan Kognitif

Tes Kemampuan Kognitif merupakan tes yang dapat membedakan individu berdasarkan kemampuan mental. Kategori dalam tes kemampuan kognitif meliputi:

 - 1) Kemampuan Pemahaman Verbal, mengacu pada kemampuan seseorang untuk memahami serta menggunakan bahasa dan tulisan.

- 2) Kemampuan Kuantitatif, meliputi kecepatan dan ketepatan seseorang dalam memecahkan masalah-masalah aritmatika.
- 3) Kemampuan Penalaran, konsep yang lebih luas mengacu pada kemampuan seseorang untuk menemukan berbagai solusi terhadap beragam masalah.
- 4) Inventarisasi Kepribadian. Inventarisasi kepribadian merupakan kategori pengelompokkan kepribadian yang mengacu pada hal-hal yang disukai oleh individu.

4.5 Tahapan Seleksi ;

Tahapan seleksi tersebut diantaranya sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi Jabatan yang Kosong Beserta Jumlah Karyawan
Hal pertama yang wajib dilakukan dalam langkah-langkah melakukan seleksi karyawan adalah mencari jabatan yang kosong serta memberi informasi mengenai jumlah karyawan yang dibutuhkan. Jabatan kosong bisa disebabkan oleh beberapa faktor mulai dari karyawan pensiun, terkena PHK, ataupun dari pengajuan pengunduran diri.
2. Menganalisa Jabatan
Pada langkah selanjutnya juga dilakukan dengan hati-hati yakni melihat serta menganalisa jabatan apa yang sedang kosong. Dari segi persyaratan jabatan juga diperhitungkan serta diputuskan secara hati-hati untuk memberi aplikasi lebih baik pada prakteknya sehingga dari kualitas karyawan bisa lebih baik dari sebelumnya.
3. Menentukan Lokasi Pencarian Kandidat
Setelah selesai melakukan prosedur dan tahapan rekrutmen dan seleksi karyawan dalam hal menganalisa jabatan yang kosong, maka langkah berikutnya juga sangat penting yakni

menganalisa lokasi pencarian kandidat. Ada dua pilihan terbaik untuk mendapatkan kandidat terbaik yakni dari dalam perusahaan dan dari luar perusahaan. Nantinya dari dua opsi tersebut memiliki keunggulan serta kekurangan (Gopay, Rumawas and Sambul, 2021).

DAFTAR PUSTAKA

- Bariqi, M.D. (2020) 'Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia', *Jurnal Studi Manajemen dan Bisnis*, 5(2), pp. 64–69. doi:10.21107/jsmb.v5i2.6654.
- Gandung, M. and Wardani, W.G. (2020) 'Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru Pada Smp-Sma Kosgoro Kota Tangerang', *JURNAL SeMaRaK*, 3(3), p. 146. doi:10.32493/smk.v3i3.7235.
- Gopay, R.C., Rumawas, W. and Sambul, S.A.P. (2021) 'Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Makassar Mandiri Putra Utama Dealer Mitsubishi (BETA Berlian) Manado', *Productivity*, 2(5).
- Hanafi, A.S., Almy, C. and Siregar, M.T. (2018) 'Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai', *Jurnal Manajemen Industri Dan Logistik*, p. 47. doi:10.30988/jmil.v2i1.71.
- Kasman, K., Serang, S. and Murfat, M.Z. (2019) 'Pengaruh Kompetensi, Kepemimpinan, Penempatan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Personil pada Biro Sumber Daya Manusia Polda Sulawesi Selatan', *PARADOKS: Jurnal Ilmu Ekonomi*, 2(3), pp. 145–155. doi:10.33096/paradoks.v2i3.267.
- Pratama, I.M.A. and Darma, G.S. (2014) 'Strategi Penerapan E-Commerce Dalam Meningkatkan Keunggulan Bersaing', *Jurnak Manajemen dan Bisnis*, 11(1), pp. 69–81. Available at: <http://journal.undiknas.ac.id/index.php/magister->

manajemen/.

- Pusparani, M. (2021) 'Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Sumber Daya Manusia)', *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 2(4), pp. 534–543. doi:10.31933/jimt.v2i4.466.
- Ramadhani, F.P. and Abdurrahman, D. (2018) 'Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan PT Dirgantara Indonesia (Persero) Bandung', *Prosiding Manajemen*, 4(2), pp. 1021–1027.
- Rumangkit, S. (2019) 'Dampak Employee Branding Pada Efektivitas Rekrutmen', *Jurnal Bisnis Darmajaya*, Vol. 05, No. 01 [Preprint].

BAB V

PERENCANAAN KARIR

Oleh Drs. Dedy Wahyudi, M.M.

5.1 Pendahuluan

Di dalam perusahaan atau organisasi, kedudukan atau jabatan yang sesuai dengan keinginannya adalah suatu hal yang sangat diidamkan. Untuk mencapai kedudukan atau jabatan tersebut maka karyawan harus membuat suatu perencanaan karir. Perencanaan karir adalah suatu perencanaan tentang kemungkinan karyawan untuk proses menduduki jabatan yang lebih tinggi atau kedudukan yang lebih baik lagi sesuai dengan ketentuan-ketentuan yang telah diatur dalam kenaikan jabatan tersebut.

Perencanaan karir tentunya tidak bisa terlepas dari peran teknologi informasi sekarang ini. Pada perkembangan karyawan dan perkembangan penduduk yang selalu berubah, perencanaan karir pada setiap karyawan adalah salah satu tantangan yang besar pada unit *human resource development* (HRD) di masa digital dan meningkatnya pemakaian teknologi pada saat ini.

Pada masa ketika informasi mudah dan cepat diperoleh serta disebarluaskan menggunakan teknologi digital atau yang biasa disebut era digital yang berhubungan dan berkaitan dengan kemajuan teknologi. Sejalan dengan kemajuan dan perkembangan teknologi, maka didalam divisi *human resource development* (HRD) tetap terus melakukan penyesuaian khususnya dalam hal perencanaan karir karyawannya. Tantangan divisi *human resource development* (HRD) yang hadir di masa kemajuan teknologi digital akan membantu perusahaan untuk beradaptasi dan berusaha untuk menjadi lebih baik lagi.

Pada saat bekerja, setiap karyawan menginginkan karir atau kedudukan yang sesuai dengan keinginannya merupakan hal yang lumrah dan wajar yang dilakukannya. Tetapi adakalanya masih ada didapatkan karyawan-karyawan yang tidak mengetahui atau belum mengerti posisi atau pekerjaannya pada saat ini. Untuk mengetahui lebih luas lagi mengenai perencanaan karir, maka dalam bab ini akan dijelaskan arti dan maksud perencanaan karir, cara membuat dan menentukan tujuannya serta proses perencanaan karir yang tepat.

5.2 Pengertian Karir

Pengertian karir adalah karir tidak lagi ditafsirkan sebagai penghargaan kelembagaan dengan meningkatkan posisi dalam hirarki formal yang ditetapkan dalam organisasi. Dalam paradigma tradisional, pengembangan karir sering dianggap identik dengan mempersiapkan mobilitas tingkat tinggi, sehingga karir akan mendukung efektivitas individu dan organisasi dalam mencapai tujuan. Karir juga adalah sebuah proses yang dibuat sadar oleh perusahaan untuk membantu karyawan berpartisipasi dalam tempat kerja.

Dengan demikian dari uraian di atas maka karir adalah semua posisi, kedudukan karyawan, jabatan atau pekerjaan yang pernah dijalankan oleh karyawan didalam waktu kerjanya. Karir pada umumnya memberi karyawan rasa pencapaian, hal ini karena ini adalah perjalanan yang dibangun di atas keterampilan, pengetahuan, dan pengalaman karyawan.

5.3 Perbedaan Karir dan Pekerjaan

Karir dan pekerjaan adalah dua konsep yang sangat terkait, hal ini dikarenakan ada banyak kesamaan antara kedua istilah tersebut, tetapi ada juga perbedaan tipis antara karir dan pekerjaan. Kita mengetahui bahwa pekerjaan seseorang mungkin berdagang, tetapi itu tidak memberi tahu kita segalanya tentang karirnya, yang merupakan jumlah total dari semua pengalaman, peristiwa, dan pekerjaan yang mungkin telah dia lakukan selama hidupnya

Perbedaan utama antara karir dan pekerjaan diantaranya karir yaitu pekerjaan yang dilakukan seseorang untuk periode penting dalam hidup seseorang dan dengan peluang untuk maju. Sebaliknya, pekerjaan adalah pekerjaan atau bisnis utama seseorang, khususnya sebagai alat untuk mencari nafkah. Inilah perbedaan utama antara karir dan pekerjaan. Dengan demikian, maka secara umum karir adalah konsep yang lebih luas daripada pekerjaan, dan mungkin saja seseorang memiliki lebih dari satu pekerjaan selama karirnya.

5.4 Arti Perencanaan Karir

Perencanaan karir yaitu sebuah proses dimana perusahaan menyeleksi tujuan karir serta jenjang karir dalam menggapai rencana karir. Perencanaan karir juga dapat diartikan sebagai suatu proses yang mencakup penjelajahan pilihan dan persiapan diri untuk sebuah karir.

Dari pengertian karir tersebut maka dapat disimpulkan bahwa perencanaan karir yaitu suatu perencanaan yang diciptakan oleh seorang karyawan atau perusahaan mengenai kemungkinan-kemungkinan seorang karyawan untuk dapat meniti proses kenaikan pangkat atau jabatan dengan mempertimbangkan persyaratan dan kompetensinya.

Perencanaan karir terdiri atas evaluasi kemampuan dan minat, perencanaan tujuan karir, pertimbangan kesempatan karir serta pengembangan karir. Di dalam perusahaan, karyawan dapat dibantu oleh seseorang didalam menemukan jalur karir yang tepat dan sesuai dengan keinginan dan bakat karyawan tersebut. Setelah perencanaan karir karyawan sudah ditentukan, sehingga dengan mudah dikembangkan dan bisa menjadi karir yang sesuai dengan keinginan dan bakat yang dimiliki karyawan tersebut.

Memang perencanaan karir tidak bisa menjamin sepenuhnya pada keberhasilan karyawan dalam pekerjaannya, dikarenakan ada faktor lain yang juga bisa mempengaruhi perencanaan karir pada karyawan, seperti pendidikan, pengalaman, sikap atasan dan juga faktor nasib yang juga ikut mempunyai andil dalam hal ini. Tetapi membuat perencanaan karir tetap diperlukan bagi karyawan yang ingin mendapatkan secara maksimal semua kesempatan karir yang bisa ditempuh oleh karyawan tersebut.

5.5 Tujuan dan Manfaat Perencanaan Karir

Setelah mengetahui pengertian perencanaan karir, berikutnya dapat diketahui beberapa tujuan perencanaan karir. Tujuan perencanaan karir ini dimiliki oleh setiap karyawan atau individu maupun organisasi perusahaan. Masing-masing memiliki tujuan yang berbeda. Berikut beberapa tujuan perencanaan karir bagi karyawan dan tujuan perencanaan bagi perusahaan, yaitu sebagai berikut:

1. Tujuan dan manfaat Perencanaan Karir bagi Karyawan

Apa itu perencanaan karir karyawan?. Perencanaan karir karyawan adalah perencanaan karir yang lebih berfokus pada karir karyawan daripada kebutuhan perusahaan. Manfaat dan tujuan perencanaan karir bagi karyawan dari berbagai sumber adalah:

a. Mencapai kepuasan pribadi

Di dalam membangun perancangan karir maka kepuasan karir adalah tujuan yang harus dimasukkan secara pribadi. Karyawan akan menjalani kehidupannya dengan bekerja, maka tiap karyawan harus memilih karir yang menghasilkan keuntungan yang baik untuk kepuasan pribadi.

b. Mendapatkan kesadaran dan pemahaman diri

Tujuan perencanaan karir di dalam pengembangan diri yaitu ingin mendapatkan kesadaran dan pemahaman terhadap diri sendiri secara sadar. Pemahaman seorang karyawan terhadap dirinya dapat mencapai kecerdasan yang efisien didalam kehidupannya dan mampu mengelola kesulitan-kesulitan yang terjadi di dalam kehidupannya. Dengan demikian memahami dan menerima diri sendiri bisa membuat karyawan tersebut dapat membuat landasan untuk memahami dan menerima orang lain.

c. Efisiensi usaha dan penggunaan waktu

Tujuan perencanaan karir selanjutnya yaitu untuk membangun efisiensi usaha dan penggunaan waktu. Sehingga karyawan dapat memilih tahapan karir dengan lebih sistematis. Tujuannya dengan perancangan karir yang baik maka seseorang dapat meminimalisir proses upaya yang dilakukan untuk mencapai solusi dan membuatnya lebih dekat dengan arah tujuan yang ingin dicapainya.

d. Mempersiapkan diri dalam mendapatkan tempat dan penghasilan Yang Sesuai.

Tujuan perencanaan karir berikutnya bagi seorang karyawan yaitu persiapan untuk mendapatkan tempat dan penghasilan yang sesuai. Sebagai seorang karyawan perlu untuk membandingkan aset dan kewajiban dengan persyaratan dan permintaan berbagai jenis karir yang ada.

Pendekatan tersebut akan membantu karyawan dalam menemukan karir serta siap dalam menerima kesempatan karir yang datang pada dirinya.

Setelah mengetahui tujuan dan manfaat perencanaan karir bagi karyawan tersebut di atas, maka karyawan diharapkan dapat mengaplikasikan manajemen karir dengan baik. Manajemen karir yaitu suatu proses yang telah direncanakan dan dilakukan oleh karyawan yang berkaitan dengan perencanaan karir yang nyata, dan juga keterlibatan karyawan dalam pekerjaannya selama masa kerjanya. Di sisi lain bagi perusahaan hal itu termasuk upaya untuk mengelola alur kegiatan karyawan sehingga perusahaan dan karyawan dapat memenuhi target.

2. Tujuan dan Manfaat Perencanaan Karir bagi Perusahaan

Dengan membuat dan mengarahkan karyawannya dalam perencanaan karir maka perusahaan juga dapat diuntungkan. Berikut manfaat dan tujuan perencanaan karir untuk perusahaan, yaitu:

- a. Mendorong pertumbuhan semangat kerja karyawan
Perencanaan karir yang baik akan mendorong pertumbuhan para karyawan untuk semangat kerja karena memiliki aturan atau acuan yang jelas, dan bermanfaat untuk perusahaan.
- b. Menjaga loyalitas karyawan pada perusahaan
Perhatian terhadap jenjang karir pada tiap-tiap karyawan dapat memberikan tujuan yang jelas untuk terus bertahan di perusahaan yang sama, sehingga perusahaan akan mendapatkan karyawan-karyawan yang mempunyai loyalitas dan kualitas yang baik dan terus meningkat, hal ini dikarenakan karyawan memiliki motivasi yang jelas pada saat bekerja. Dengan loyalitas karyawan yang terus baik,

maka *turn over* atau pergantian karyawan di perusahaan juga dapat ditekan.

- c. Memberi kepastian yang dibutuhkan oleh para karyawan
Lewat informasi atau jalur yang potensial maka perencanaan karir dapat memberikan kepastian yang dibutuhkan oleh para karyawan untuk karir karyawan tersebut di dalam perusahaan.
- d. Siap regenerasi karyawan
Pada saat karyawan sudah mempunyai *mapping* yang baik untuk mengisi posisi-posisi yang akan kosong di waktu yang akan datang, maka perusahaan akan siap menghadapi regenerasi karyawan. Perusahaan tidak bisa selamanya bergantung kepada para karyawan yang sudah lama mengabdikan, hal ini dikarenakan usia yang bertambah akan berbanding terbalik terhadap kinerja seorang karyawan. Untuk itu pimpinan perusahaan harus mengerti bahwa regenerasi karyawan merupakan faktor penting yang harus selalu disiapkan dengan baik dan terencana.
- e. Mempersiapkan penempatan karyawan di luar negeri
Membuat perencanaan karir yang baik dapat membantu perusahaan yang secara organisasi sudah bertaraf global untuk mempersiapkan serta mengidentifikasi penempatan karyawan diluar negeri. Perusahaan harus memperhatikan hal-hal berikut dalam penempatan karyawan (Tohardi, 2002), yaitu:
 - 1) Adanya kebijakan penempatan karyawan yang baku pada jabatan.
 - 2) Adanya kecakapan yang dimiliki calon karyawan yang akan ditempatkan juga kemampuan untuk bekerja sama dengan karyawan lain.
 - 3) Adanya uraian jabatan yang jelas mengenai jabatan yang lowong tersebut.

f. Mengembangkan promosi karyawan

Mengembangkan para karyawan yang bisa dipromosikan dapat juga dengan perencanaan karir. Perusahaan dapat dengan mudah mencari pengganti untuk mengisi kekurangan karyawan yang bisa disebabkan oleh karyawan *resign*, masa pensiun, atau sebab lainnya dengan adanya penawaran internal atas karyawan yang bisa dipromosikan.

g. Memuaskan Kebutuhan Karyawan Sehingga Membuka Jalan Bagi Karyawan Potensial

Untuk memberikan jalan bagi karyawan yang potensial bisa juga dengan perencanaan karir, sehingga perencanaan karir tidak hanya mempersiapkan pekerja untuk lowongan di masa depan tetapi juga memberikan keberanian kepada karyawan untuk melangkah maju dan meningkatkan kemampuan potensialnya untuk tujuan karir yang spesifik.

h. Membantu Menciptakan Keanekaragaman Angkatan Kerja

Dengan diberikannya bantuan dalam perencanaan karir pada para karyawan, membuat karyawan tersebut dapat belajar mengenai harapan-harapan organisasi untuk pertumbuhan dan posisi karyawan itu sendiri di masa depan dalam memenuhi kebutuhan pengembangan perusahaan.

i. Aspek penting didalam rancangan rencana perusahaan di masa depan

Untuk membantu perusahaan didalam pencapaian rencana kegiatan yang disetujui, maka dengan perencanaan karir, karyawan akan siap untuk menduduki jabatan-jabatan penting nantinya.

j. Terhindar dari Penimbunan Karyawan Sehingga jumlah karyawan lebih terkontrol

Dalam hal perekrutan karyawan baru, perencanaan karir dapat memberikan gambaran bagi manajer, karyawan serta

departemen sumber daya untuk bisa lebih berhati-hati mengenai kualifikasi karyawan serta mengurangi kelebihan.

5.6 Proses atau Langkah Perencanaan Karir

Proses atau langkah yang dapat membantu dan memudahkan pencapaian perencanaan karir yang baik adalah sebagai berikut:

1. Mulailah menyusun langkah perencanaan karir dengan menentukan visi dan misi

Panduan kemana harus melangkah kedepan adalah yang biasa disebut dengan visi. Visi harus perlu diuji dan spesifik, apakah hal itu memang benar-benar yang diinginkan di masa yang akan datang. Jadi kita harus bisa membayangkan diri di masa 5 sampai 10 tahun kedepan apabila ingin membuat visi. Berikut adalah cara membuat visi apabila masih bingung atau belum mengerti:

- a. Jika masih belum bisa membayangkan 5 tahun atau 10 tahun yang akan datang maka mulailah dengan visi yang 2 tahun sampai dengan 3 tahun.
 - b. Tanyakan kepada diri sendiri mengenai apa yang anda inginkan di masa yang akan datang
 - c. Bayangkan akan menjadi apa diri anda untuk beberapa tahun ke depannya.
2. Mengenal diri sendiri, kekurangan dan kelebihan seperti apa yang kamu punyai.

Dengan meminta pendapat dari beberapa teman dekat secara objektif, hal tersebut bisa mengetahui kekurangan dan kelebihan yang dimiliki pada diri anda. Hal-hal yang mereka ungkap mengenai kelemahan dan kekuatan diri anda bisa dicatat. Tampung saja semuanya walaupun pendapat teman yang anda mintai masukan tidak sesuai dengan keyakinan anda.

Yang harus mengambil peran lebih banyak untuk mengenal kelemahan dan kekuatan anda adalah anda sendiri karena anda adalah orang yang paling mengerti diri.

3. Mengevaluasi pencapaian diri

Dalam beraktifitas atau bekerja, keberhasilan demi keberhasilan bisa dijadikan menjadi sebuah kebiasaan yang bisa dibanggakan. Evaluasi sejenak dan segera lupakan setiap ada kegagalan, namun evaluasi menyeluruh agar bisa mengulangi lagi di masa yang akan datang jika mempunyai keberhasilan. Di saat bekerja apabila ada prestasi yang pernah diperoleh sebaiknya dicatat, hal ini dikarenakan saat mencari pekerjaan atau karir baru catatan prestasi tersebut kelak bermanfaat. Untuk perencanaan karir kedepannya catatan prestasi sangat berguna.

4. Fokus dan tingkatkan terus keterampilan yang dikuasai

Minat atau keinginan seseorang biasanya sejalan dengan keterampilan. Untuk merencanakan masa depan yang lebih baik dapat dengan mencatat keterampilan yang dikuasai. Untuk kita dapat menyesuaikan jenis pekerjaan yang berhubungan dengan keterampilan biasanya dengan mengetahui dan mencatat keterampilan yang dikuasai. Perencanaan karir dapat lebih mudah dibuat dikarenakan tidak terbatas hanya dengan satu jenis pekerjaan saja.

5. Passion bisa menjadi professional dalam bekerja

Dengan passion pada saat kita bekerja maka akan membuat kita semakin produktif, hal ini dikarenakan dengan passion kita akan rela berkorban apa saja termasuk waktu, uang dan tenaga. Passion juga memberikan rasa bahagia dan kepuasan yang tidak bisa dibayar dengan apapun. Salah satu contoh passion misalnya anda seorang karyawan di suatu perusahaan pemasaran dan sangat tertarik di bidang *marketing*, jika anda sudah punya passion di bidang pemasaran, maka anda akan rela

sepulang kerja mengembangkan minat di bidang tersebut. Menemukan ilmu-ilmu baru di bidang *marketing* bisa jadi anda temukan. Hal ini berkebalikan juga seandainya jika bidang yang tidak anda sukai berada di posisi pekerjaan anda. Sebaiknya mencari pekerjaan yang sesuai dengan passion supaya hasil kerja anda dapat produktif dan maksimal

6. Cermat dalam membaca tren dan peluang karir di masa depan
Disadari atau tidak telah menutup usaha dan pekerjaan sekaligus membuka kesempatan usaha dan karir di bidang lainnya dengan adanya perkembangan ilmu teknologi yang sangat cepat seperti pada saat ini. Misalnya bidang atau pekerjaan yang berkaitan dengan fotografi, surat menyurat dan sejenisnya. Sebagai gantinya kesempatan bekerja di bidang transaksi berbasis *online* dan bidang aplikasi *android* terbuka lebar serta usaha di bidang *digital marketing*. Untuk itu kita harus pandai dalam membaca tren di masa depan ini. Jika kita tidak bisa memprediksi tren dimasa depan, minimal kita dengan cepat menyesuaikan keterampilan yang kita miliki dan beradaptasi.
7. Langkah perencanaan karir yang harus kamu realisasikan secara konsistem yaitu merancang *Career Path*.
Di dalam metode SMART banyak digunakan dalam perencanaan karir karena lebih realitis, dapat dicapai, memiliki tenggat waktu dalam pencapaian tujuan dan speciiifik. Untuk menentukan apa yang akan dilakukan beberapa tahun kedepan bisa dimulai dengan metode SMART (*Specific, Measureable, Achievable, Realistic dan Time-bound*). Untuk meraih karir yang kita inginkan maka jangan lupa untuk disiplin melakukan evaluasi, evaluasi pencapaian setiap 1 bulan atau tiap 6 bulan untuk evaluasi pencapaian.

8. Jalankan dengan disiplin dan bertanggung jawab rencana karir yang sudah dibuat.
Tanpa adanya eksekusi dan menjalankan rencana yang sudah dibuat dengan penuh kedisiplinan maka perencanaan dapat lebih matang dan detail. Perencanaan karir yang tepat bisa tercapai dengan metode SMART yang banyak membantu dan memberikan panduan.
9. Keterampilan dan level Pendidikan terus ditingkatkan
Keterampilan yang memadai dan juga level Pendidikan yang setara tidak jarang dibutuhkan dalam perencanaan karir yang ingin diraih. Sehingga Pendidikan dan meningkatkan ketrampilan juga bisa menjadi media kita untuk peluang karir, memperluas wawasan dan koneksi
10. Perencanaan karir dievaluasi secara berkala bisa triwulan, semester atau tahunan.
Bagian penting dari sebuah perencanaan karir adalah dengan evaluasi rutin. Evaluasi rutin dapat memperbaiki hal-hal yang telah dilakukan dan mengontrol apakah sesuai pada jalur perencanaan karir atau menyimpang. Disamping itu evaluasi rutin juga bisa dijadikan metode yang tepat dan efektif untuk mencapai tujuan karir secara berkala.

5.7 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Perencanaan Karir

Faktor-faktor yang mempengaruhi perencanaan karir yang perlu diketahui dan dipahami oleh karyawan dalam merencanakan karirnya dan membantu karyawannya untuk merencanakan serta merealisasikan kariernya pada perusahaan meliputi (Hariandja, 2002):

1. Tahapan-Tahapan Kehidupan Karir

Yang dilakukan karyawan dalam upaya pengembangan karir meliputi tahapan-tahapan yaitu (Sunnyoto, 2014):

a. *Entry Stage*

Pada tahapan *entry stage* ini karyawan akan bertanya apakah dia dapat berkembang dan mencapai tujuan karir sesuai dengan minat, apakah keahliannya diterapkan disini, keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki, serta bagaimana pekerjaannya.

b. *Mastery Stage*

Pada tahapan *mastery stage* ini karyawan karena keahlian dan pengalaman yang sudah didapat menginginkan jabatan baru yang lebih menarik, menantang dan yang biasanya lebih tinggi. *Achievement stage* dan *mid-career stage* kemungkinan yang terjadi pada tahap *mastery stage* diantaranya :

- 1) *Achievement stage*: ditandai dengan keinginan karyawan atau dipromosikan untuk jabatan yang lebih tinggi.
- 2) *Mid-career stage* ditandai dengan keinginan untuk penilaian kembali motivasi kerja dan karirnya juga sudah menurun.

c. *Passage Stage*

Pada tahapan *passage stage* dimana tahap ini dikatakan masa karyawan mempersiapkan masa pensiun pada usia diatas 55 tahun, sehingga karyawan tidak lagi berpikir untuk beralih ke jabatan lain atau untuk naik jabatan. Tetapi pada masa sekarang akibat faktor-faktor terjadinya lebih banyak oleh pemutusan kerja baik sebagai akibat dari pemecatan maupun dari situasi ekonomi serta banyaknya faktor yang mempengaruhi karir karyawan seperti kesempatan pendidikan yang didapat dan tersedianya pekerjaan di luar perusahaan.

2. Jangkar Karir

5 perbedaan motif dasar karir yang menjelaskan jalan bagi orang-orang untuk mempersiapkan dan memilih karirnya, dimana mereka menyebutnya sebagai jangkar karir (*career anchors*) antara lain (Schein, 2004)

- a. Jangkar Karir Fungsional atau Teknik, yaitu kecenderungan untuk menghindari keputusan-keputusan yang mendorong mereka pada manajemen umum, sebagai gantinya mereka memilih kedudukan yang memungkinkan mereka untuk berkembang dalam bidang fungsional atau teknik.
- b. Jangkar Karir Manajerial, yaitu kecenderungan seseorang untuk memilih mencari jalan untuk menjadi manajer umum dengan tanggung yang lebih besar atau memilih jabatan yang memungkinkan mereka, sehingga apabila mereka memilih jalur karir kemungkinan mereka lebih menyukai *vertical system*.
- c. Jangkar Karir Kreativitas, yaitu kecenderungan seseorang yang mempunyai motivasi kuat untuk menghasilkan sesuatu sehingga ia mendapatkan pengakuan.
- d. Jangkar Karir Ekonomi dan Kemandirian, yaitu kecenderungan seseorang yang tidak bergantung pada orang lain. Mereka menjadi kurang tertarik jika mereka dipromosikan menjadi bawahan. Biasanya mereka memilih menjadi konsultan fungsional tertentu.
- e. Jangkar Karir Keamanan, yaitu kecenderungan seseorang untuk memilih karir yang memiliki keamanan jabatan dan stabilitas jangka Panjang. Mereka ingin melakukan apa yang disyaratkan untuk memelihara masa depan yang stabil, keamanan jabatan, dan pendapatan yang layak.

3. Jalur Karir

Urutan jabatan-jabatan yang dapat diduduki untuk mencapai tujuan karir seorang karyawan disebut dengan jalur karir,

contohnya di suatu perusahaan, jalur karir untuk menjadi seorang manajer dimulai dari administrasi dan pergudangan, staff, manajer pabrik, manajer pemasaran, dengan waktu yang diahruskan menduduki jabatan ini, persyaratan untuk kerja dan persyaratan lainnya. Hal ini disebabkan oleh berbagai macam faktor seperti kebijakan organisasi dan tingkat pendidikan, tenaga Pendidikan dapat memulai karirnya dari jabatan yang berbeda-beda. Seorang karyawan kemungkinan dapat langsung menjadi manajer disebabkan kebijakan perusahaan yang tidak semua orang bisa menjadi seperti itu.

Beberapa sistem jalur karir secara teori adalah sebagai berikut :

- a. *Vertical system* yaitu jalur karir yang dapat dilalui dalam satu fungsi melalui hirarki.
- b. *Diamond system* yaitu jalur karir yang lebih banyak posisi berubah menyamping daripada naik ke atas. Sistem ini biasanya dilakukan pada perusahaan yang kegiatannya didasarkan pada proyek-proyek tertentu atau struktur *adhocracy*.
- c. *Planned Job Rotation system* yaitu jalur dimana organisasi melakukan perencanaan yang teliti mengenai pengalihan seseorang dari satu jabatan sebelum menduduki jabatan tertentu. Sistem ini biasanya dilakukan pada perusahaan yang berada di dalam lingkungan yang cepat berubah dan menghilangkan inovasi.
- d. *Trunk and Branch system* yaitu jalur dimana seorang untuk menaiki posisi yang lebih tinggi diharuskan melalui posisi pada fungsi lain.

DAFTAR PUSTAKA

- Hariandja, Marihot Tua Efendi. (2002). *Manajemen Sumber Daya manusia*. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia
- Mulyadi and Rivai. (2009) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Cetakan Kesembilan
- Nurihsan, Ahmad Juntika. (2006). *Bimbingan dan konseling dalam berbagai latar belakang*. Bandung: PT Rafika Aditama.
- Sunyoto, Danang. (2014). *Konsep Dasar Riset Pemasaran & Perilaku Konsumen*. CAPS: Yogyakarta
- Schein, Edgar H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*, Third Edition, Jossey –Bass Publishers, San Francisco
- Tohardi, Ahmad. (2002). *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Universitas Tanjung Pura, Mandar Maju.
- www.situsekonomi.com
- harunanosekai.blogspot.com
- <https://www.goala.app/id/blog/keuangan/perencanaan/perencanaan-karir/>

BAB VI

KINERJA DAN PENILAIAN KINERJA

Oleh Deri Prayudi, S.E., M.M.

6.1 Pendahuluan

Optimalisasi keunggulan bersaing sebuah organisasi pada dasarnya adalah representasi dari kemampuan orang-orang dalam organisasi tersebut yang memiliki kinerja unggul dalam memberikan kontribusi nyata bagi proses bisnis organisasinya. Tidak dapat dipungkiri bahwa keberadaan sumber daya manusia (SDM) dalam sebuah organisasi memegang peranan penting dalam kemajuan organisasi tersebut. Seberapa pun besar atau kecilnya ukuran organisasi tersebut, kemampuan organisasi dalam mendayagunakan SDM yang dimilikinya adalah sebuah keharusan dan menjadi tuntutan yang senantiasa harus selalu menjadi prioritas utama dalam langkah strategis organisasi. Terlebih di era digital seperti saat ini, dimana kebutuhan SDM yang mampu beradaptasi dengan perubahan dan penguasaan pada teknologi informasi merupakan tuntutan kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap orang dalam organisasi.

Memiliki SDM dengan kinerja yang unggul diperlukan pengelolaan yang sistematis. Kita sering menyebutnya dengan *performance management*. Banyak manager telah berbicara dan mempraktikkan manajemen kinerja yang efektif secara alami dari fungsi pengawasan yang mereka lakukan sepanjang hidupnya. Namun kekeliruan beberapa orang yang berasumsi bahwa manajemen kinerja hanyalah mengikuti peraturan dan persyaratan untuk menilai, dan merangking kinerja. Meskipun sebenarnya

menetapkan peringkat kinerja hanyalah satu dari keseluruhan proses manajemen kinerja (dan mungkin bagian yang paling tidak penting). Bagian terpenting dalam manajemen kinerja tidak terlepas dari proses bagaimana untuk melakukan penilaian kinerja tersebut. Setiap organisasi harus mampu menyusun elemen dan standar kinerja yang tidak hanya memenuhi persyaratan peraturan organisasi tetapi juga memaksimalkan kemampuan rencana kinerja untuk memfokuskan upaya karyawan dalam mencapai tujuan organisasi maupun kelompok.

Pada Bab ini akan dibahas lebih lanjut untuk mengenal pengelolaan kinerja dengan perubahan lingkungan bisnis di era digital saat ini beserta bagaimana upaya untuk mengembangkan rencana kinerja karyawan yang selaras dan mendukung organisasi melalui pendekatan penilaian kinerja yang efektif.

6.2 Kinerja dan Bakat: Pengenalan dan Gambaran Umum

Berbagai tantangan yang dihadapi perusahaan untuk memiliki keunggulan bersaing saat ini ditentukan oleh faktor-faktor seperti *financial capital*, inovasi dan teknologi. Namun demikian hanya ada satu faktor yang tidak mudah untuk direplikasi dan senantiasa berkelanjutan, yaitu bakat (*talent*) dan bagaimana mengelolanya.

Peningkatan aktivitas bisnis saat ini dan volatilitasnya dipengaruhi tantangan keamanan untuk tumbuh dan berkembang dalam persaingan global dan multinasional. Kesuksesan masa depan perusahaan akan tergantung secara signifikan dari bagaimana *talent* tersebut dikelola agar menyelaraskan semua inisiatif yang ada dengan keseluruhan area strategi bisnis perusahaan.

Tujuan dari inisiatif manajemen bakat dan kinerja adalah untuk secara konsisten menempatkan orang yang tepat dalam peran yang tepat untuk jangka pendek, menengah, dan panjang. Kerangka kerja untuk manajemen bakat dan kinerja merupakan pendekatan terpadu untuk berbagai topik, termasuk perekrutan, pembelajaran dan pengembangan, perencanaan suksesi, pendampingan, pembinaan, dan remunerasi. Semua elemen ini diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan dan berkelanjutan serta untuk menciptakan lingkungan di mana pekerja dapat bekerja secara maksimal.

Kata "bakat" memiliki beberapa arti yang berbeda bila digunakan dalam lingkungan bisnis. Saat ini diakui secara luas bahwa orang-orang dengan keterampilan adalah mereka yang tidak hanya meningkatkan kinerja organisasi tetapi juga berkontribusi secara signifikan terhadapnya (Otley, 2008). Orang-orang dengan kinerja unggul adalah mereka yang berkontribusi untuk mencapai tujuan bisnis yang ditentukan dan mempertahankan posisi strategis masa depan organisasi, potensi dan mode partisipasinya yang sangat penting. Perspektif ini menekankan betapa pentingnya memahami bahwa menarik orang dengan potensi besar saja tidak cukup. Karyawan yang dikelola menjadi "*talent dan top performers*" adalah tujuan dari budaya organisasi yang berakar pada organisasi yang berfokus pada pengembangan, pengelolaan, dan mempertahankan bakat (Binder, 2016).

Tujuan pengembangan bakat adalah untuk memajukan karir setiap orang dalam organisasi. Pendekatan pengembangan bakat melibatkan perspektif "melihat ke belakang" pada kinerja sebelumnya dan "menantikan" tugas-tugas yang akan datang. Rencana manajemen talenta harus selaras dengan tujuan strategis perusahaan dan tuntutan bisnis untuk mencapai hal ini; keselarasan tujuan menjelaskan peran pekerjaan dan menunjukkan komitmen

berkelanjutan karyawan terhadap organisasi. Bakat didorong untuk mencapai tingkat kinerja pekerjaan yang tinggi yang diperlukan melalui pengembangan kepemilikan karyawan dalam keberhasilan perusahaan dan tingkat komitmen karyawan yang tinggi. Tujuan organisasi akan berhasil dicapai oleh organisasi yang mampu mengidentifikasi kebutuhan bakat mereka yang tepat, mengukurnya, dan kemudian melibatkan mereka (Piech, 2016).

Kita dapat memahami bahwa saat ini pendekatan yang dapat digunakan dalam upaya menciptakan karyawan dengan kinerja yang unggul (*top performers*) adalah mereka yang mampu mengelola bakat dan menjaganya secara konsisten melalui peran perusahaan sebagai fasilitator sehingga karyawan tersebut menjadi “top talent” perusahaan dan sebagai *human capital* yang dimiliki perusahaan.

Kinerja karyawan sendiri pada dasarnya merupakan tingkat kemampuan karyawan dalam mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Semakin dipenuhi persyaratan-persyaratan pekerjaan yang ditentukan, berarti para karyawan itu memiliki prestasi yang lebih baik dalam bekerja. Sehingga apabila dalam kinerjanya secara individual lebih baik maka prestasi perusahaan atau organisasi secara keseluruhan dapat meningkat juga (Handoko, 2002).

Hasil kerja seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya baik secara kualitas maupun kuantitas berbanding lurus dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Hal ini dapat diartikan sebagai nilai perilaku seorang karyawan terhadap peranan (*function*), kegiatan (*activities*) dan tugas (*task*) yang dituntut oleh persyaratan jabatan (*job requirement*) (Mangkunegara, 2017).

(Hasibuan, 2007) mengungkapkan bahwa kinerja adalah kombinasi dari tiga elemen penting: bakat dan antusiasme pekerja,

pemahaman mereka tentang bagaimana tugas didelegasikan dan persetujuan mereka dengannya, dan tingkat motivasi mereka.

Banyak elemen dalam mengelola orang digabungkan dan diintegrasikan ke dalam manajemen kinerja karyawan. Ini adalah metode untuk menciptakan pemahaman umum tentang apa yang harus dicapai pada tingkat organisasi. Selain itu, ini melibatkan koordinasi tujuan perusahaan dengan metrik atau ukuran, kompetensi, dan persyaratan personel yang telah disepakati, serta rencana pengembangan individu dan jadwal pengiriman hasil kinerja. Untuk tujuan mencapai keseluruhan rencana bisnis dan mengembangkan tenaga kerja berkinerja tinggi, penekanan ditempatkan pada peningkatan, pembelajaran, dan pengembangan individu dan tim.

Karyawan memahami pentingnya kontribusi mereka kepada organisasi ketika semua elemen dan prosedur ini dipandang sebagai sistem yang kohesif untuk menilai kinerja setiap orang. Metode ini menghargai keterampilan dan bakat sekaligus memeliharanya. Ada banyak kesulitan dalam mengelola bakat dan kinerja. Selama beberapa tahun terakhir, keadaan ekonomi global telah berkembang dengan cara yang tidak dapat diantisipasi oleh siapa pun terlebih pada era digital seperti saat ini. Di satu sisi, tingkat pengangguran yang relatif tinggi kontras dengan kekurangan tenaga kerja di beberapa sektor di sisi lain. Karyawan meninggalkan pekerjaan mereka lebih jarang daripada di masa lalu. Karena kekurangan keterampilan, perusahaan berada di bawah tekanan untuk terus mengejar tujuan pertumbuhan dan profitabilitas mereka (Song *et al.*, 2019).

Gambar berikut memvisualisasikan bahwa manajemen talenta dan kinerja adalah seperangkat proses organisasi, menekankan hubungan dengan manajemen kinerja, pendekatan yang koheren untuk perencanaan dan pengembangan suksesi,

dijelaskan secara rinci dalam kerangka kerja manajemen bakat dan kinerja ini, ada beberapa komponen yang merupakan kunci keberhasilan dalam implementasi manajemen kinerja :



Gambar 6. 1: *Organizational processes of talent and performance management*

Sumber : (Binder, 2016)

Beberapa komponen penting dalam implementasi manajemen kinerja melalui pendekatan pengembangan bakat diantaranya:

1. Pemahaman yang jelas tentang strategi bisnis organisasi, baik dimasa sekarang dan di masa depan, bersama dengan tujuan perusahaan yang jelas yang mendukung strategi bisnis dan budaya pengembangan karyawan
2. Inventarisasi kompetensi dan kualifikasi untuk menentukan kumpulan talenta yang dibutuhkan tetapi juga untuk mengidentifikasi kesenjangan utama antara situasi talenta saat ini dan kebutuhan masa depan untuk meningkatkan kesuksesan bisnis
3. Berdasarkan inventaris ini, rencana pengembangan karyawan yang menyeluruh dirancang untuk menutup

kesenjangan bakat dan mempersiapkan diri untuk maju dalam organisasi

4. Dialog berkelanjutan antara manajer lini dan karyawan untuk menghubungkan tujuan individu, tim, dan perusahaan serta untuk memberikan harapan dan umpan balik yang jelas tentang kinerja
5. Strategi perekrutan, suksesi, dan promosi yang jelas dan pengambilan keputusan yang akurat
6. Pengembangan strategi *talent* untuk menghadapi tantangan di posisi saat ini serta persiapan untuk level selanjutnya dalam menghadapi tantangan perubahan lingkungan bisnis yang sangat cepat
7. Sistem informasi untuk mendukung dan mengintegrasikan alur kerja pelacakan kemajuan, perencanaan suksesi, langkah-langkah pembelajaran dan pengembangan, yang merupakan bagian yang tidak terpisahkan dalam manajemen kinerja.

Selain itu, manajemen bakat dan kinerja yang sukses memerlukan keseimbangan dan integrasi dari semua proses yang disebutkan di atas. Semua proses harus menciptakan transparansi bagi manajemen dan karyawan mengenai kinerja dan potensi di seluruh organisasi. Untuk mencapai hal tersebut, proses tidak boleh menjadi inisiatif satu kali tetapi tertanam dalam rutinitas bisnis terutama adanya *feed back* yang jelas dan terencana bagi karyawan. Karena prinsipnya hasil kerja seorang karyawan harus diiringi adanya timbal balik yang mendukung dan konstruktif pada pengembangan diri karyawan itu sendiri. Misalnya, potensi yang diidentifikasi harus dinilai secara teratur sesuai dengan kriteria yang jelas, melibatkan kelompok manajemen untuk pengembangan dan transparansi lintas fungsi

serta di dukung oleh optimasi sistem informasi SDM untuk menjamin kemudahan, kecepatan dan akuntabilitas dalam pengelolaan kinerja karyawan (Prayudi, 2021).

6.3 High Performance Work System (HPWS)

Berkembangnya tuntutan dalam bisnis, menuntut juga perubahan-perubahan pada pengelolaan sumber daya manusia termasuk dalam manajemen kinerja. Berdasarkan asumsi yang menyatakan bahwa sumber daya manusia berharga untuk kesuksesan bisnis, banyak studi teoritis dan empiris telah dilakukan untuk menguji peran yang dimainkan oleh praktik sumber daya manusia dalam organisasi. Salah satu yang menjadi trend dalam praktik tersebut adalah penerapan pengalaman organisasi dalam memiliki sebuah sistem kerja dengan performa yang tinggi atau dikenal dengan *High Performance Work System* (HPWS). Berbeda dari pandangan tradisional yang lebih “terisolasi” dan konvensional, studi ini mengambil pandangan tentang “sistem” dan menguji beberapa praktik SDM.

Asumsi dasar dalam pendekatan HPWS ini bahwa “praktik individu” dapat melengkapi, menggantikan, atau bahkan dapat bertentangan dengan praktik lain. Dari beberapa sistem SDM, HPWS adalah termasuk yang paling banyak diperiksa, dikaji dan dipandang sebagai alternatif sistem produksi tradisional yang berakar kuat dalam manajemen ilmiah Fredrick Taylor dan prinsip-prinsipnya terutama dalam menghadapi perubahan situasi bisnis dan kompleksitas pekerjaan (Wright and Boswell, 2002).

Meskipun banyak para peneliti belum mencapai kesepakatan yang utuh tentang bagaimana membuat konsep HPWS diterima secara luas, namun dapat dihubungkan dengan pengelolaan kinerja karyawan bahwa HPWS adalah “praktik koheren yang meningkatkan keterampilan tenaga kerja, partisipasi

dalam pengambilan keputusan, dan motivasi untuk melakukan upaya diskresi” (Harley, 2000).

(Wu *et al.*, 2011) dalam penelitiannya berhipotesis dan menemukan bahwa pengalaman karyawan dalam HPWS berpengaruh positif terhadap kinerja pekerjaan individu. Selain itu, hubungan ini ditemukan sepenuhnya dimediasi oleh kecocokan orang dengan pekerjaannya dan motivasi intrinsik. Temuan ini juga berkontribusi bukan hanya pada hubungan pada tingkat organisasi saja. Pengalaman individu karyawan tentang HPWS memang berbeda satu sama lain dalam suatu organisasi. Selain itu, karyawan yang berpengalaman dengan HPWS dapat meningkatkan kinerja pekerjaan individu.

Adanya implikasi kinerja dari HPWS yang dialami karyawan, dapat terjadi dikarenakan sistem ini merupakan praktik SDM yang efektif dan dampak spesifiknya terhadap perilaku karyawan secara langsung. Selain itu sistem ini juga menekankan pentingnya konsistensi dalam praktik dan mengembangkan ukuran langsung dari konsistensi tersebut (Chen, Uen and Chen, 2016). Seperti yang telah diketahui bahwa keterampilan dan perilaku yang diperlukan untuk mencapai kinerja yang luar biasa di semua tahap dalam siklus bisnis perlu didefinisikan dan dipahami dengan jelas (Binder, 2016). Hal tersebut dapat terwujud dengan adanya sistem yang dikenal sebagai HPWS .

Perspektif utama dalam sebuah organisasi adalah tentang orang. Setiap organisasi memastikan untuk memiliki kuantitas dan kualitas orang untuk memenuhi kebutuhan bisnis saat ini dan masa depan. Organisasi terdiri dari orang-orang yang menciptakan nilai melalui inovasi, layanan pelanggan, penjualan, dan banyak aktivitas bisnis lainnya.

Meningkatnya tingkat dinamisme dalam lingkungan yang kompetitif menunjukkan bahwa ukuran kemampuan beradaptasi

karyawan harus dimasukkan sebagai mekanisme yang dapat menjelaskan relevansi HPWS dengan daya saing perusahaan (Beltrán-Martín *et al.*, 2008). Untuk lebih jelasnya bagaimana HPWS ini dapat berdampak pada pencapaian kinerja orang-orang di organisasi, berikut dijelaskan atribut dan karakteristik HPWS:

1. Mengutamakan Fleksibilitas

Praktik SDM dengan HPWS, memiliki komponen fleksibilitas atau keluwesan pada *personality* individu dalam organisasi. Fleksibilitas sendiri merupakan kemampuan perusahaan untuk menanggapi berbagai tuntutan dari lingkungan persaingan yang dinamis (Sanchez, 1995). Hal ini terutama berlaku dalam lingkungan bisnis saat ini, yang dicirikan oleh perubahan ekonomi yang cepat dan tuntutan strategis yang telah bergeser. Penegasan dalam hal ini adalah bahwa fleksibilitas SDM adalah kemampuan dinamis perusahaan dalam arti bahwa perusahaan memfokuskan pada upaya mengadaptasi atribut karyawan seperti pengetahuan, keterampilan, dan perilaku untuk mengubah kondisi lingkungan (Wright, Dunford and Snell, 2001). Fleksibilitas keterampilan karyawan, fleksibilitas perilaku karyawan, dan fleksibilitas praktik SDM adalah tiga subdimensi yang menurut (Wright, Dunford and Snell, 2001) membentuk fleksibilitas SDM. Berikut penjelasan untuk masing-masing subdimensi tersebut (Wright and Snell, 1998) :

- a. Fleksibilitas Keterampilan Karyawan (*Skill Flexibility*) adalah kuantitas penerapan alternatif potensial di mana bakat karyawan dapat digunakan, serta bagaimana personel dengan beragam keterampilan dapat dipindahkan dengan cepat.
- b. Fleksibilitas perilaku karyawan adalah sejauh mana karyawan memiliki beragam skrip perilaku yang dapat

dimodifikasi untuk memenuhi tuntutan keadaan tertentu sebagai lawan atau kebalikan dari skrip perilaku yang kaku.

- c. Fleksibilitas praktik SDM merupakan Sejauh mana praktik SDM perusahaan dapat dimodifikasi dan diterapkan pada berbagai keadaan, atau di berbagai lokasi atau divisi perusahaan, serta kecepatan di mana modifikasi dan aplikasi ini dapat dilakukan.

Sejauh ini perusahaan yang menerapkan pengalaman HPWS pada karyawannya, telah berdampak positif pada ketiga subdimensi dari fleksibilitas SDM tersebut meskipun efek positif tersebut tidak ditransfer secara merata terhadap kinerja organisasi. Temuan studi dari (Katou, 2022), menunjukkan porsi kontribusi efek dominan pada kinerja organisasi dikaitkan dengan fleksibilitas keterampilan SDM, dampak yang cukup dominan berikutnya pada fleksibilitas perilaku, dan efek yang paling kecil pada fleksibilitas fungsional atau praktek SDM. Temuan studi sebelumnya (Bhattacharya, Gibson and Doty, 2005) menunjukkan pengaruh penting lainnya dari fleksibilitas keterampilan, perilaku, dan fleksibilitas praktik SDM secara signifikan terkait dengan indeks kinerja keuangan perusahaan. Mereka menemukan bahwa hanya fleksibilitas keterampilan yang berkontribusi pada efisiensi biaya.

2. Lingkungan Kerja yang Kreatif (*Creative Work Environment*)
Lingkungan kerja dalam suatu sistem kerja berperformansi tinggi (HPWS) berada pada lingkungan yang lebih kreatif dimana didalamnya terdapat sekelompok orang yang termotivasi dengan perpaduan kepribadian yang baik. Hal ini menunjukkan dalam lingkungan kerja HPWS bahwa individu yang berbeda dalam kapasitas mereka untuk dapat beradaptasi dengan perubahan dan bahwa dengan

inventaris kepribadian dapat memberikan satu metode untuk menentukan tingkat kemampuan beradaptasi individu (Nadeem, Riaz and Danish, 2019).

Motivasi yang tinggi dan kemampuan beradaptasi yang cepat merupakan kompetensi yang akan diperoleh karyawan dalam pengalamannya menerapkan praktik HPWS di perusahaan. Masalah yang dihadapi perusahaan terutama manajer dalam era saat ini dihadapkan pada situasi yang lebih complex (*complexity era*) dan sulit. Bukan lagi persoalan manajemen secara hirarki yang kurang luwes dengan komunikasi yang terbatas terutama saat dihadapkan pada pekerjaan dalam tim yang berbasis proyek (Banmairuoy, Kritjaroen and Homsombat, 2021)

Ketika teknologi Industri 4.0 seperti *Artificial Intelligent* (AI), *Internet of Things* (IoT), *Cloud Computing*, *Big Data Analytical* (BDA), dan *Augmented Reality* (AR) diimplementasikan di berbagai industri, maka istilah *digital leader* pun muncul yang menyebabkan perubahan dalam perilaku orang-orang di organisasi dalam bekerja dan mencapai performa yang tinggi (Har *et al.*, 2022).

Untuk mendapatkan hasil maksimal dari teknologi Industri 4.0, organisasi harus banyak berinvestasi dalam membangun kemampuan dalam dimensi berikut: data dan konektivitas, analitik dan kecerdasan, konversi ke dunia fisik, dan interaksi manusia dengan mesin (Oberer and Erkollar, 2018).

Informasi dan keahlian harus dapat diakses, hal tersebut diperlukan untuk kreativitas. Namun, ada beberapa hal yang perlu diperhatikan yang mungkin dilakukan manajer untuk meningkatkan semangat dan menginspirasi inovasi dalam tim. Seorang manajer harus mempertimbangkan lingkungan

sekitar dan bagaimana pikiran seorang pemula berkembang. Ketika kreativitas hadir di mana-mana, seseorang lebih cenderung untuk menjadi kreatif. Berikut beberapa dimensi yang mendorong lingkungan kerja kreatif dalam organisasi yang tangkas dengan *high performance work system* (HPWS) (Appelo, 2011) :

a. *Safety* (Keamanan)

Orang hanya bisa menjadi inovatif ketika mereka merasa nyaman mengekspresikan pandangan mereka. Ketika mendiskusikan konsep baru, harus ada ruang untuk kreativitas, pengambilan risiko, dan penerimaan kegagalan. Orang lebih mungkin untuk menghasilkan ide-ide baru ketika mereka cukup percaya diri untuk mengambil keputusan. Peluang dan kegagalan membuat pertanyaan dan mengungkapkan pendapat tanpa rasa takut adalah tanda orang-orang dalam organisasi merasa aman.

b. *Play* (Bermain)

Bermain game memungkinkan orang untuk mengekspresikan kreativitas mereka dalam berbagai cara. Kita dapat menguji ide orang dan memberi mereka kesempatan untuk melatih kemampuan kreatif mereka dengan mengubah tugas sehari-hari menjadi permainan kecil atau dengan bermain game saat waktu istirahat.

c. *Variation* (Variasi)

Pikiran kreatif terbunuh oleh pekerjaan rutin. Letakkan desain seseorang di sampul laporan kemajuan bulanan Anda, adakan pertemuan di taman lingkungan, atau berikan setiap rilis produk baru nama sesuatu benda yang lucu. Dengan memastikan bahwa ada hal baru secara konsisten dan menciptakan keragaman aktivitas

yang cukup, bahkan dalam pekerjaan sehari-hari, Anda dapat mendorong pemikiran asosiatif dan memperluas wawasan orang.

d. *Visibility* (Visibilitas/Terlihat)

Salah satu periode paling kreatif dalam hidup seseorang ketika membuat hasil kreatif dari individu lain terlihat dan dapat menginspirasi kreativitas individu lainnya. Pengaturan cara kerja di mana karyawan bekerja sambil berbaring di sofa, gambar atau foto digantung di dinding, serta kertas, spidol, gunting, berkas, dan confetti berserakan di lantai.

e. *Edge* (Keunggulan)

Lingkungan yang memberikan kesempatan kepada orang-orang dalam organisasinya untuk melakukan sesuatu hal yang hampir tidak pernah terbayangkan dan bahkan jauh dari keberaniannya. Keunggulan yang dimiliki karyawan sebanding dengan latihan yang terus menerus dilakukan meskipun harus sedikit lebih menyakitkan untuk menjadi seorang dengan performa yang tinggi.

Dari keenam dimensi lingkungan kerja yang kreatif tersebut, untuk mencapai kinerja yang tinggi, memang dibutuhkan latihan dan keberanian yang belum pernah dilakukan karyawan sebelumnya. Seperti yang diungkapkan Jurgen Apello, "Anda pada akhirnya akan menerima bahwa rasa sakit dan kesulitan yang luar biasa adalah bagian dari hidup Anda jika Anda ingin menguasai segala upaya yang melibatkan perubahan, inovasi, atau kreativitas. Anda harus menerimanya. Ibarat dalam berolahraga, Anda tidak ingin menemukan peregangan tanpa rasa sakit. Ketidaknyamanan dari keunggulan adalah sesuatu yang harus Anda rangkul sebagai bagian penting

dari pekerjaan Anda dan tanda bahwa Anda melakukannya dengan benar”.

Pada kenyataannya, keunggulan tidak berarti bahwa Kita harus membebani orang lain dengan jumlah pekerjaan yang berlebihan. Ini menyiratkan bahwa tantangan mental yang sebenarnya bagi orang-orang harus sedikit menakutkan. Dengan seperti itu Kita dapat membantu orang lain dalam mengembangkan keunggulan mereka.

Sebuah team bertanggung jawab atas tugas yang sedang mereka kerjakan, tetapi manajer bertanggung jawab atas budaya tempat kerja termasuk lingkungan kerja yang mampu mendorong kreativitas orang-orang didalamnya. Anda harus mengubah lingkungan untuk mendapatkan kinerja terbaik dari tim Anda karena perilaku orang (sebagian) bergantung pada lingkungan mereka. Periksa daftar keselamatan, permainan, variasi, visibilitas, dan keunggulan sesering mungkin, dan evaluasi upaya Anda untuk menyediakan lingkungan kerja terbaik bagi tim Anda.

6.4 Penilaian Kinerja

Sistem yang efektif dalam sebuah organisasi memiliki jadwal yang telah direncanakan sebelumnya untuk tugas-tugas yang akan dilakukan oleh setiap anggota organisasinya. Perencanaan memerlukan penetapan standar kinerja dan tujuan bagi tim maupun individu untuk memfokuskan upaya mereka dalam mencapai tujuan organisasi. Partisipasi karyawan dalam perencanaan akan membantu mereka memahami tujuan organisasi, apa yang harus dilakukan, mengapa harus dilakukan, dan seberapa baik tugas tersebut harus dilakukan.

Menetapkan komponen dan tolak ukur rencana evaluasi kinerja karyawan adalah salah satu kriteria persyaratan dalam kebijakan untuk merencanakan kinerja mereka. Kriteria untuk

mengukur kinerja harus jelas, dapat dipahami, dapat diverifikasi, *egaliter* (memenuhi unsur keadilan), dan dapat dicapai. Karyawan dianggap bertanggung jawab secara pribadi atas tugas atau pekerjaan mereka melalui penggunaan faktor-faktor penting. Rencana kinerja karyawan harus dapat disesuaikan sehingga dapat diubah untuk mencerminkan tujuan program dan tuntutan pekerjaan yang berubah. Ketika digunakan dengan benar, rencana ini berpotensi menjadi kertas kerja yang berguna yang sering didiskusikan daripada menjadi dokumen yang disimpan dan hanya dikonsultasikan ketika catatan tentang peringkat karyawan diperlukan.

Melakukan tinjauan kemajuan dengan karyawan, di mana kinerja mereka dibandingkan dengan elemen dan standar mereka, adalah salah satu upaya yang disebut dengan penilaian kinerja (Management, 2012). Hal ini menyiratkan bahwa penilaian kinerja merupakan proses sistematis dimana pimpinan organisasi dapat menetapkan pekerjaan seorang karyawan telah dikatakan sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya serta apakah sudah memenuhi dengan persyaratan sebuah pekerjaan yang di tentukan pada awal periode (Mathis and Jackson, 2006). Pengamatan yang dilakukan terus-menerus memberi atasan kesempatan untuk menilai seberapa baik pekerja mematuhi standar yang ditetapkan dan untuk menyesuaikan yang bermasalah atau tidak rasional. Alih-alih menunggu sampai akhir periode ketika ringkasan tingkat peringkat diberikan, manajer dapat menemukan kinerja yang buruk di titik mana pun selama periode penilaian dengan terus memantau dan menawarkan dukungan untuk meningkatkan kinerja tersebut.

6.4.1 Manfaat Penilaian Kinerja

Karyawan sebagai subjek yang dinilai oleh pimpinan atau atasan, harus mendapatkan hak untuk mengeluarkan pendapatnya serta mempertanyakan dari hasil penilaiannya tersebut. Harus ada pengintegrasian antara harapan dari karyawan, dengan harapan organisasi atau perusahaan, dalam hal ini karyawan perlu mengetahui bagaimana indeks prestasi yang telah dicapainya.

Dalam hal ini dibutuhkan peran manajer atau pimpinan organisasi untuk menjadikan penilaian kinerja karyawan sebagai momentum untuk menyelaraskan hasil kerja individu dengan pencapaian tujuan organisasi. Manajer yang baik telah menghabiskan seluruh karir mereka untuk mendiskusikan dan mempraktikkan manajemen kinerja yang baik, dengan sukses menjalankan setiap langkah dari proses tersebut. Mereka secara teratur merencanakan pekerjaan, membuat tujuan, dan memantau kemajuan menuju tujuan tersebut. Mereka juga memberikan umpan balik kepada karyawan. Mereka memiliki harapan yang tinggi, tetapi mereka juga berhati-hati untuk mengembangkan kemampuan yang diperlukan untuk memenuhinya. Selain itu, mereka menggunakan penghargaan resmi dan informal untuk mengakui tindakan dan hasil yang membantu mereka mencapai tujuan mereka. Terdapat beberapa manfaat dari penilaian kinerja yang efektif bagi organisasi, (Rivai and Basri, 2005) (Handoko, 2002) menyatakan diantaranya sebagai berikut :

1. Perbaikan Prestasi Kerja

Karyawan, manajer, dan departemen personalia semuanya dapat meningkatkan operasi mereka untuk menyelesaikan pekerjaannya secara lebih efektif dengan bantuan umpan balik kinerja.

2. Penyesuaian Kompensasi

Pengambil keputusan (*Decision Makers*) memanfaatkan tinjauan kinerja untuk membantu mereka memutuskan kenaikan gaji, bonus, dan jenis remunerasi lainnya.

3. Keputusan untuk penempatan karyawan

Proses penilaian kinerja bagi karyawan dapat menjadi dasar dalam pengambilan kebijakan perusahaan untuk penempatan karyawan pada unit kerja tertentu dengan level jabatan yang lebih tinggi ataupun pada perluasan pekerjaan secara horizontal. Penempatan karyawan juga memiliki hubungan yang kuat terhadap kinerja karyawan, hal ini menunjukkan juga bahwa penempatan karyawan yang baik akan berpengaruh kepada kinerja karyawan itu sendiri (Prayudi and Winaldi, 2021).

4. Kebutuhan latihan dan pengembangan

Kebutuhan akan pelatihan dapat ditunjukkan dengan mengetahui hasil penilaian kinerja kerja yang buruk. Dalam hal perkembangan terkait, kinerja yang kuat dapat menunjukkan potensi yang belum dimanfaatkan.

5. Perencanaan dan pengembangan karir

Umpan balik tentang kinerja karyawan di tempat kerja mungkin memengaruhi pilihan karir, terutama yang melibatkan jalur profesional tertentu yang perlu dipelajari.

6. Penyimpangan proses *staffing*

Prestasi kerja, yang baik atau buruk, mencerminkan efektivitas praktik perekrutan dari departemen sumber daya manusia.

7. Ketidakakuratan informasi

Ketidakakuratan data dalam analisis pekerjaan, strategi SDM, atau bagian lain dari sistem informasi manajemen SDM dapat menjadi penyebab kinerja di bawah standar di tempat

kerja. Membuat keputusan perekrutan yang buruk dapat terjadi karena mengandalkan informasi yang salah.

8. Kesalahan dalam desain pekerjaan

Kinerja yang buruk mungkin menunjukkan kesalahan dalam desain pekerjaan. Evaluasi kinerja membantu dalam mengidentifikasi kesalahan-kesalahan ini.

9. Kesempatan kerja yang adil

Evaluasi kinerja yang akurat akan menjamin bahwa keputusan tentang penempatan internal dibuat tanpa diskriminasi.

10. Tantangan eksternal

Terkadang variabel di luar tempat kerja, seperti keluarga, kesehatan, situasi keuangan, atau masalah pribadi lainnya, berdampak pada seberapa baik kinerja orang di tempat kerja. Semua karyawan yang membutuhkan dapat menerima dukungan dari departemen personalia.

6.4.2 Metode Penilaian Kinerja

Dalam penilaian kinerja diperlukan metode yang tepat dan dapat memberikan hasil yang dapat memberikan umpan balik yang bermanfaat bagi karyawan. Suatu Penilaian kinerja dikatakan baik, bila hasilnya dapat memberikan *feedback* pada pengembangan profesional SDM, baik oleh karyawan maupun oleh organisasi. Sedikitnya ada tiga pendekatan yang paling sering digunakan organisasi dalam melakukan penilaian kinerja karyawannya, diantaranya sebagai berikut (Bacal, 2012) :

1. Sistem penilaian (*rating system*)

Dua komponen sistem ini adalah daftar sifat, keterampilan, atau perilaku yang akan dievaluasi dan skala atau alat lain untuk menunjukkan seberapa baik kinerja masing-masing

bidang. Organisasi yang menggunakan teknik ini ingin memberikan konsistensi dan keseragaman dalam prosedur evaluasi kinerja. Kelemahan dari sistem ini adalah sangat sederhana untuk diterapkan sehingga manajer cenderung melupakan tujuannya dan mengabaikannya.

2. Sistem peringkat (*ranking system*)

Satu karyawan dibandingkan dengan yang lain dalam sistem peringkat. Berdasarkan parameter yang telah ditetapkan, seperti total pendapatan atau kapasitas manajerial. Karena dampak negatif dari sistem ini sering kali lebih besar daripada keuntungan positifnya, maka banyak organisasi yang sudah mulai tidak menggunakannya lagi. Pengaturan dari sistem ini membuat pekerja benar-benar bersaing satu sama lain. Karyawan akan bekerja lebih baik dan menciptakan hasil yang lebih besar dalam situasi yang menguntungkan sehingga mereka dapat meningkatkan kinerjanya. Sebaliknya, selama keadaan buruk, karyawan akan berusaha untuk merusak kinerja dan prestasi rekan kerjanya karena dianggap sebagai pesaing mereka di tempat kerja.

3. Sistem berdasarkan tujuan (*object based system*)

Evaluasi pencapaian berbasis tujuan menganalisis kinerja seseorang berdasarkan standar atau tujuan yang dinegosiasikan secara individual, yang bertentangan dengan dua sistem yang disebutkan sebelumnya. Kriteria dan tujuan ini ditetapkan secara individual untuk memungkinkan fleksibilitas yang memperhitungkan bakat dan tingkat pertumbuhan setiap karyawan.

Perubahan proses bisnis yang terjadi saat ini, terutama di era digital dengan tantangan dan kompleksitas pekerjaan menggeser paradigma berfikir dalam proses penilaian kinerja

bagi karyawan. Manajer atau pimpinan organisasi perlu menyadari bahwa model atau metode dalam penilaian kinerja bagi karyawan harus dapat mewakili kemampuan dan potensi yang dimiliki karyawan. Terkadang alat ukur kinerja yang digunakan tidak relevan dengan aktivitas kunci yang dilakukan setiap karyawan. Penting untuk dipahami bahwa setiap karyawan memiliki elemen kinerja kuncinya masing-masing sesuai tuntutan dalam tugasnya.

Pada era digital saat ini, Struktur organisasi dan strategi perusahaan akan dipengaruhi oleh sejumlah isu, termasuk krisis ekonomi, demografi, teknologi, globalisasi, dan lain-lain. Strategi perusahaan yang baru diperlukan, antara lain, agar Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) yang tidak aktif menjadi aktif dengan dampak komersial yang signifikan. Manajer sumber daya manusia harus mendapatkan dukungan dari platform teknologi informasi (TI) SDM khusus saat membuat keputusan. Sebagian besar sistem informasi SDM saat ini menangani pertumbuhan profesional dan perhitungan upah karyawan, yang merupakan dua tanggung jawab manajemen sumber daya manusia. Namun, tugas seperti mendukung, menasihati, dan menggunakan sumber daya manusia organisasi sama pentingnya. Selain itu, sistem informasi SDM berbasis TI juga dapat bermanfaat dalam solusi untuk mengukur kinerja sumber daya manusia dengan membuat indikator kinerja karyawan (*Employee Performance Indicator*) yang memudahkan manajer dalam melakukan penilaian kinerja melalui penetapan elemen kritis beserta indikator pencapaiannya untuk setiap bidang (Tilca, Mare and Apatean, 2018).

6.5 Penilaian Kinerja dan Manajemen Kinerja

Sudah menjadi pembahasan yang umum dalam manajemen SDM bahwa manajemen kinerja dan penilaian kinerja adalah istilah yang dapat dipertukarkan. Tetapi ada perbedaan yang mencolok. Sebuah evaluasi resmi dari penilaian individu oleh supervisor mereka yang biasanya menjadi proses tinjauan tahunan dikenal sebagai penilaian kinerja. Sedangkan Manajemen kinerja sendiri di sisi lain, menekankan fungsi pendukung manajer yang diharapkan bekerja sebagai pelatih daripada hakim dan merupakan proses manajemen yang berkelanjutan, lebih besar, lebih lengkap, dan lebih alami yang menjelaskan tentang harapan bersama.

Karena penilaian kinerja terlalu sering dijalankan secara *top-down*, terutama sistem birokrasi yang dimiliki oleh departemen SDM daripada oleh manajer lini, maka kredibilitasnya telah hilang. Banyak pengamat telah melihatnya sebagai mekanisme kontrol manajerial murni. Evaluasi kinerja sering melihat ke belakang, dengan fokus pada apa yang salah daripada tuntutan pengembangan di masa depan. Program evaluasi kinerja berbeda satu sama lain. Program tersebut memiliki sedikit atau tidak ada hubungannya dengan tuntutan perusahaan. Manajer lini biasanya menolak rencana evaluasi kinerja karena memakan waktu dan tidak ada gunanya (Armstrong, 2006).

Karyawan tidak menyukai bagaimana manajemen menangani penilaian secara dangkal karena mereka tidak memiliki keahlian yang diperlukan, cenderung berprasangka, atau hanya melakukan sebatas tuntutan penilaian semata saja. Evaluasi kinerja, menurut (Armstrong and Murlis, 1998), terlalu sering berubah menjadi "ritual tahunan yang tidak jujur". Berikut dirangkum terkait perbedaan diantara keduanya seperti yang dijelaskan oleh (Armstrong and Baron, 2005) dalam tabel 6.1 :

Tabel 6.1 Perbedaan Penilaian Kinerja dibandingkan dengan Manajemen Kinerja

Penilaian Kinerja	Manajemen Kinerja
<i>Top-down Assesment</i>	Proses kerjasama melalui dialog
Kegiatan penilaian tahunan	Tinjauan berkelanjutan dengan satu atau lebih ulasan formal
Penggunaan peringkat	Umumnya sistem peringkat dikurangi
<i>Monolithic System</i>	<i>Flexible process</i>
Fokus pada tujuan yang terukur	Fokus pada nilai dan perilaku serta tujuan
Sering dikaitkan dengan gaji	Kecil kemungkinannya untuk menjadi kebijakan langsung dalam penggajian
Birokrasi – dokumen yang rumit	Dokumentasi dijaga seminimal mungkin
Dimiliki oleh departemen SDM	Dimiliki oleh manajer lini

Kita dapat mengantisipasi bahwa manajer lini akan melihat manajemen kinerja sebagai alat yang bermanfaat untuk mengelola tim mereka daripada sebagai beban. Tujuan manajemen kinerja adalah untuk membuka potensi dan meningkatkan kinerja organisasi melalui pembinaan, pengarahan, inspirasi, dan penghargaan karyawan. Jika berhasil, ini didasarkan pada manajemen yang kuat dan kemitraan antara manajer dan tim yang efektif dalam proses pembelajaran. Manajemen kinerja dimaksudkan untuk menjamin bahwa tindakan kita konsisten dengan keyakinan kita dan berkaitan dengan tujuan perusahaan.

Beberapa pandangan dari para praktisi SDM maupun temuan penelitian terkait manajemen kinerja memberikan gambaran bahwa manajemen kinerja sebagai cara untuk memberikan pendekatan yang lebih terintegrasi dan berkesinambungan daripada yang disediakan oleh sistem penilaian prestasi atau evaluasi kinerja yang berdiri sendiri sebelumnya dan terkadang tidak memadai. Metode manajemen kinerja telah mendapatkan popularitas dalam beberapa tahun terakhir. Alih-alih menggunakan manajemen berdasarkan perintah, manajemen kinerja didasarkan pada manajemen berbasis kesepakatan atau kontrak. Ini menempatkan fokus pada pertumbuhan, awal program pembelajaran yang dikelola sendiri, dan perpaduan tujuan pribadi dan bisnis. Menyediakan serangkaian prosedur manajemen sumber daya manusia yang terintegrasi dan koheren yang saling mendukung dan membantu meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan dapat menjadi bagian besar dari apa yang terdapat dalam manajemen kinerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Appelo, J. (2011) *Management 3.0: Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders*. Boston: Pearson Education (Addison-Wesley Signature Series (Cohn)). Available at: <https://books.google.co.id/books?id=Yoh9mTBwj-sC>.
- Armstrong, M. (2006) *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 10th edn. London and Philadelphia: Kogan Page (Armstrong's Handbook of Human Resource Management Series). Available at: <https://books.google.co.id/books?id=D78K7QIdR3UC>.
- Armstrong, M. and Baron, A. (2005) *Managing Performance*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Armstrong, M. and Murlis, H. (1998) *Reward management a handbook of remuneration strategy and practice*. 4th edn. London: Kogan Page.
- Bacal, R. (2012) *Manager's Guide to Performance Management. Second Edition*. 2nd edn. New York: McGraw Hill.
- Banmairuroy, W., Kritjaroen, T. and Homsombat, W. (2021) 'The effect of knowledge-oriented leadership and human resource development on sustainable competitive advantage through organizational innovation's component factors: Evidence from Thailand 's new S- curve industries', *Asia Pacific Management Review*. doi: 10.1016/J.APMRV.2021.09.001.
- Beltrán-Martín, I. *et al* (2008) 'Human Resource Flexibility as a Mediating Variable Between High Performance Work Systems and Performance', *Journal of Management*, 34(5), pp. 1009–1044. doi: 10.1177/0149206308318616.
- Bhattacharya, M., Gibson, D. E. and Doty, D. H. (2005) 'The Effects of Flexibility in Employee Skills, Employee Behaviors, and

- Human Resource Practices on Firm Performance', *Journal of Management*, 31(4), pp. 622–640. doi: 10.1177/0149206304272347.
- Binder, N. (2016) 'Performance and Talent: Introduction and Overview', *Springer Berlin Heidelberg*, pp. 408–425.
- Chen, S. Y., Uen, J. F. and Chen, C. C. (2016) 'Implementing high performance HR practices in Asia: HR practice consistency, employee roles, and performance', *Asia Pacific Journal of Management* 2016 33:4, 33(4), pp. 937–958. doi: 10.1007/S10490-016-9466-Z.
- Handoko, T. H. (2002) *Manajemen Personalia dan Sumber daya Manusia*. 12th edn. Yogyakarta: BPFE.
- Har, L. L. *et al.* (2022) 'Revolution of Retail Industry: From Perspective of Retail 1.0 to 4.0', *Procedia Computer Science*, 200, pp. 1615–1625. doi: 10.1016/J.PROCS.2022.01.362.
- Harley, B. (2000) 'Book Reviews : Manufacturing Advantage: Why High Performance Work Systems Pay Off: By Eileen Appelbaum, Thomas Bailey, Peter Berg and Arne Kalleberg. Cornell University Press, Ithaca, 2000, xii + 259 pp., £14.95 (paperback)', *Journal of Industrial Relations*, 42(4), pp. 601–603. doi: 10.1177/002218560004200411.
- Hasibuan, M. S. . (2007) *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Katou, A. A. (2022) 'Human resources flexibility as a mediating mechanism between high-performance work systems and organizational performance: a multilevel quasi-longitudinal study', *EuroMed Journal of Business*, 17(2), pp. 174–192. doi: 10.1108/EMJB-11-2020-0120.
- Management, U. S. O. of P. (2012) *A Handbook for Measuring Employee Performance: Aligning Employee Performance Plans With Organizational Goals*. Createspace Independent Pub. Available at: <https://books.google.co.id/books?id=7qCdMAEACAAJ>.

- Mangkunegara, A. P. (2017) *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. 14th edn. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Mathis, R. L. and Jackson, J. H. (2006) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. 10th edn. Jakarta: Salemba Empat.
- Nadeem, K., Riaz, A. and Danish, R. Q. (2019) 'Influence of high-performance work system on employee service performance and OCB: the mediating role of resilience', *Journal of Global Entrepreneurship Research* 2019 9:1, 9(1), pp. 1–13. doi: 10.1186/S40497-018-0142-2.
- Oberer, B. and Erkollar, A. (2018) 'Leadership 4.0: Digital Leaders in the Age of Industry 4.0', *International Journal of Organizational Leadership*, 7(4), pp. 404–412. doi: 10.33844/IJOL.2018.60332.
- Otley, D. (2008) 'Performance Management: A Framework for Analysis', *Performance Management*, pp. 24–39. doi: 10.1057/9780230288942_3.
- Piech, S. (2016) 'Performance and Talent: Essentials of International Talent Development BT - Handbook of Human Resources Management'. Edited by M. Zeuch, pp. 511–542. Available at: https://doi.org/10.1007/978-3-662-44152-7_41 (Accessed: 20 June 2022).
- Prayudi, D. (2021) 'Rancangan Sistem Informasi Penilaian Kinerja Karyawan Terbuka (Metode 360 Derajat) Pada Green Hotel Kamojang Garut', *PRISMAKOM*, 17(1), pp. 10–20.
- Prayudi, D. and Winaldi, L. (2021) 'Pengaruh Penempatan Karyawan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada Koperasi Peternak Garut Selatan', *Jurnal Ekonomi, Akuntansi dan Manajemen*, 2(1), pp. 237–249.
- Rivai, V. and Basri (2005) *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Sanchez, R. (1995) 'Strategic flexibility in product competition', *Strategic Management Journal*, 16(S1), pp. 135–159. doi:

<https://doi.org/10.1002/smj.4250160921>.

- Song, J. *et al.* (2019) 'Differential promotive voice–prohibitive voice relationships with employee performance: Power distance orientation as a moderator', *Asia Pacific Journal of Management* 2019 36:4, 36(4), pp. 1053–1077. doi: 10.1007/S10490-019-09644-6.
- Tilca, M., Mare, E. and Apatean, A. (2018) 'A Model to Measure the Performance of Human Resources in Organisations', *Studia Universitatis „Vasile Goldis” Arad – Economics Series*, 28(1), pp. 57–73. doi: doi:10.2478/sues-2018-0005.
- Wright, P. M. and Boswell, W. R. (2002) 'Desegregating HRM: A Review and Synthesis of Micro and Macro Human Resource Management Research', *Journal of Management*, 28(3), pp. 247–276. doi: 10.1177/014920630202800302.
- Wright, P. M., Dunford, B. B. and Snell, S. A. (2001) 'Human resources and the resource based view of the firm', *Journal of Management*, 27(6), pp. 701–721. doi: 10.1177/014920630102700607.
- Wright, P. M. and Snell, S. A. (1998) 'Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management', *The Academy of Management Review*, 23(4), pp. 756–772. doi: 10.2307/259061.
- Wu, L. *et al.* (2011) 'Employee experienced HPWPs and job performance: Roles of person-job fit and intrinsic motivation', *Frontiers of Business Research in China* 2011 5:3, 5(3), pp. 344–363. doi: 10.1007/S11782-011-0134-3.

BAB VII

PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DI ERA DIGITAL

Oleh Nafiuddin, M.M.

7.1 Pendahuluan

Salah satu ciri Revolusi industri 4.0 yaitu Perkembangan teknologi modern yang semakin intensif, dan perkembangan ini membentuk lingkungan kerja secara dinamis. mempengaruhi tren dan metode yang digunakan dalam pengembangan SDM. Munculnya Harapan baru, bentuk pengembangan Sumber Daya Manusia berkembang dan kebutuhan akan alat dan pelatihan baru. Dan Konsep pengembangan sumber daya manusia kini telah berubah tidak sebatas program kerja formal yang bertujuan untuk mengubah perilaku kerja saat itu akan tetapi menjadi sebuah program pengembangan untuk membentuk Budaya Pengembangan individual, berdasarkan perubahan konsep tersebut membuat kita mau belajar, mengajar, dan belajar kembali pada saat bekerja. Karyawan diharapkan mempunyai tanggung jawab untuk peningkatan keterampilan saat ini dan menambah hal yang baru untuk memenuhi tuntutan pekerjaan yang akan datang. Dan memastikan dirinya untuk siap memimpin dan beradaptasi dengan pekerjaan yang baru sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Situasi yang sekarang kita hadapi bersama yaitu *pandemic covid-19* yang membuat kita dihadapkan dengan sebuah ketidakpastian dan kecemasan, perubahan yang sangat cepat, jangkauannya global yang mempengaruhi bisnis, ekonomi, dan kehidupan sosial bermasyarakat. Banyak konsekuensi yang harus kita terima akibat *pandemic* ini misalnya pada sektor kesehatan,

ekonomi, pasar tenaga kerja, pendidikan, kemajuan teknologi serta persoalan hukum. Contoh persoalan pendidikan atau pengembangan Sumber Daya Manusia baik dengan luar jaringan *ring* maupun dalam jaringan, baru baru ini berdasarkan hasil riset yang dilakukan oleh *Internasional Labour Organization* bahwa peningkatan adopsi pembelajaran jarak jauh belum memfasilitasi perolehan keterampilan praktis dan *organisasi work based learning*, dengan banyaknya perusahaan yang tutup akibat kerugian saat pandemic dan berkurangnya tawaran magang di perusahaan, pembelajaran berbasis kerja menjadi terganggu, belum maksimalnya operasional *platform* pembelajaran jarak jauh, sumber daya pendidikan, terganggunya penilaian sertifikasi dan penurunan secara umum kualitas pelatihan menyebabkan demotivasi bagi peserta dan pelatih. Hasil riset lainnya mengatakan bahwa telah terjadi penurunan keterlibatan karyawan dan peningkatan kelelahan dalam penggunaan beberapa inisiatif pengembangan secara *online*. Berdasarkan penjelasan permasalahan di atas, maka dalam bab ini akan diuraikan beberapa hal terkait dengan pengembangan Sumber Daya Manusia dengan objek Industri di era digital.

7.2 Definisi Pengembangan

Pengembangan Sumber Daya Manusia merupakan aktivitas manajemen sumber daya manusia dalam rangka peningkatan kemampuan, keterampilan, dan pengetahuan karyawan yang mampu meningkatkan kinerja individu dan bermuara pada peningkatan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. (Ongori & Nzonzo, 2011). Artinya bahwa pengembangan Sumber Daya Manusia adalah upaya mempersiapkan karyawan menghadapi pekerjaan yang akan datang, perkembangan teknologi dan perkembangan ekonomi dimasa yang akan datang. Dan ini yang membedakan dengan pelatihan, pada pelatihan berfokus pada

bagaimana perusahaan berupaya memenuhi keterampilan karyawan yang dibutuhkan dalam menyelesaikan pekerjaan saat itu.

7.3 Tujuan Pengembangan

Pengembangan Sumber Daya Manusia secara umum memiliki tujuan (Kasmir, 2022):

1. Menggali bakat yang terpendam

Setiap karyawan memiliki potensi yang belum terekspos dengan melalui program pengembangan karyawan potensi tersebut dapat dimunculkan dan bisa dimanfaatkan oleh organisasi.

2. Penyegaran kembali

Karyawan yang masa kerjanya dinilai lama akan merasakan semangat kerja menurun, maka dengan mengikuti pengembangan rasa semangat dan percaya diri karyawan akan kembali hadir.

3. Memperbaiki kinerja karyawan

Karyawan yang mengalami penurunan kinerja karena kurangnya kemampuan teknis atau kemampuan manajerial, maka dengan mengikuti program pengembangan karyawan keterampilan tersebut bisa ditingkatkan sehingga mengubah perilaku kerja karyawan menjadi lebih baik.

4. Meningkatkan motivasi kerja

Untuk karyawan yang memiliki motivasi kerja yang menurun, sehingga rasa semangat untuk bekerja menjadi lemah, kemudian tidak adanya gairah dalam bekerja, dengan mengikuti program pengembangan karyawan mendapatkan suasana yang baru, pengetahuan yang baru sehingga menimbulkan semangat untuk memperbaiki kinerja.

5. Kebutuhan mutasi/rotasi/Promosi karyawan

Biasanya karyawan yang dipromosikan atau mendapatkan rotasi perlu adanya penyesuaian keterampilan, pengetahuan dan perilaku yang baru, maka dengan mengikuti program pengembangan keterampilan pengetahuan dan perilaku yang baru bisa diperoleh.

6. Meningkatkan rasa kebersamaan

Selama mengikuti program pengembangan karyawan rasa kebersamaan karyawan akan tumbuh dan nilai-nilai egosentris terkikis seiring berjalannya waktu

7. Meningkatkan profesionalisme.

Semakin tinggi pengetahuan, keterampilan yang dimiliki karyawan, maka profesionalisme karyawan menjadi lebih baik.

7.4 Pentingnya Pengembangan SDM

Di era revolusi industri 4.0 digitalisasi tidak hanya penggunaan komputer dan teknologi internet untuk berkomunikasi, akan tetapi lebih dari itu internet digunakan sebagai *database* untuk memetakan perubahan pasar yang terjadi, pada saat ini beberapa jenis pekerjaan bermunculan penulis konten web, *Youtuber*, Konten kreator, Jurnalis Video, *online* editor dan lain-lain, kemudian digitalisasi menyebabkan pekerjaan menjadi fleksibel tidak dibatasi ruang dan waktu, dengan kata lain bahwa teknologi digital telah memasuki teknologi produksi, layanan logistik, sistem internal back office dan prosedur. (Varshney, 2020) dengan adanya perubahan teknologi yang cepat mampu mengubah paradigma cara bekerja sehingga menuntut tenaga kerja dan perusahaan untuk beradaptasi dengan proses transformasi digital secara kontinu. Perubahan-perubahan ini memiliki dampak yang luar biasa dalam pengembangan sumber daya manusia berubahnya

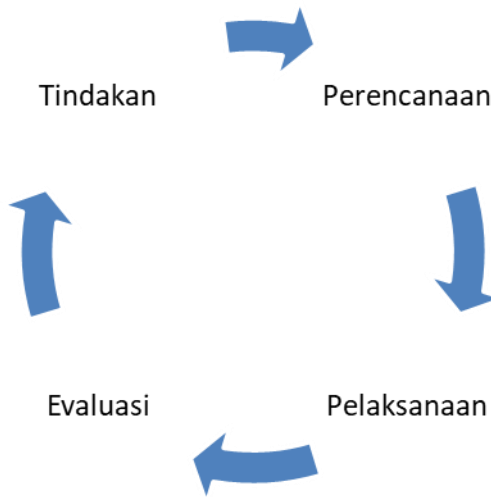
persyaratan tenaga kerja yang terus meningkat dan berkembang.

Transformasi digital dalam konteks pelatihan dan pengembangan karyawan menyiratkan kepada kita bahwa hal yang terpenting adalah perubahan pola pikir bahwa pembelajaran bagi karyawan harus menjadi budaya karena ini merupakan visi dari transformasi digital.

7.5 Tahapan Dalam Melaksanakan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pada dasarnya bahwa setiap perusahaan dalam merancang sebuah pengembangan Sumber Daya Manusia harus berdasarkan kebutuhan dan kebutuhan ini pada dasarnya adalah terkait dengan pengetahuan, keterampilan dan perilaku karyawan di masa yang akan datang atau secara umum untuk memenuhi tuntutan perubahan baik itu perubahan internal perusahaan seperti perubahan struktur organisasi, dan perubahan eksternal seperti perubahan teknologi, perubahan orientasi organisasi, perubahan pasar.

Kita bisa menggambarkan proses pengembangan secara sederhana dengan mengadopsi prinsip perbaikan berkesinambungan yaitu dengan tahapan P-D-C-A.



Gambar 7. 1. Siklus Pengembangan Sumber Daya Manusia

Tahap pertama adalah perencanaan, dalam perencanaan ini memuat:

Penilaian kebutuhan; melakukan analisa, dan menentukan masalah apa yang akan dihadapi pada masa era digital ini dan dimasa yang akan datang yang harus dipenuhi oleh program pengembangan. Terlebih di era digital ini bahwa terdapat dua perubahan secara garis besar dalam bekerja yaitu teknologi dan perilaku karyawan

1. Tujuan Pengembangan; tujuan pengembangan harus sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan menjadi indikator pencapaian dari pengembangan itu sendiri.
2. Materi Program; materi pengembangan harus relevan dengan kebutuhan peserta pengembangan
3. Prinsip Pembelajaran; prinsip pembelajaran menyesuaikan dengan karakteristik peserta dan yang dibutuhkan oleh organisasi, dan prinsip pembelajaran ini menjadi standar operasional prosedur agar pengembangan berjalan efektif. Dalam prinsip pembelajaran ini mengandung unsur

partisipasi, pengulangan, relevansi, pengalihan dan umpan balik.

Jadi paling tidak mampu menjawab apa yang menjadi kebutuhan inti sehingga perlu dipenuhi dengan basis persoalan yang dihadapi. Apa indikator keberhasilan dari pengembangan yang direncanakan, kemudian tujuannya apa, tata pelaksanaannya seperti apa, bagaimana anggaran yang harus disiapkan untuk mencapai indikator keberhasilan yang telah ditetapkan lalu program apa saja yang menjadi prioritas dan kapan pelaksanaan program tersebut dijalankan. (Rivai & Sagala, 2009):

Tahap kedua adalah Pelaksanaan; Setelah melakukan perencanaan yang baik, selanjutnya adalah implementasi, dalam proses pelaksanaan ini kita bisa mencatat segala perubahan yang terjadi selama proses pengembangan.

Tahap ketiga adalah Evaluasi; tahap ini dilakukan untuk memastikan apakah tahap pertama dan kedua berjalan sesuai dengan harapan, pada tahap ini kita bisa mengetahui kesalahan yang dilaksanakan pada tahap kedua yaitu tentang pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia.

7.6 Metode Pengembangan Sumber Daya Manusia di Era Digital

Terdapat beberapa persyaratan yang harus dimiliki organisasi di Era digital (Thite, 2022);

1. Ukuran Organisasi;

Semakin besar ukuran organisasi ada kemungkinan organisasi tersebut memiliki kemampuan yang besar dalam mengadopsi dan menyebarkan kecanggihan teknologi, akan tetapi bisa saja

terdapat hambatan seperti birokrasi dan juga teknologi sebelumnya dalam pelaksanaannya

2. Struktur dan Kompleksitas Organisasi

Semakin tinggi kompleksitas birokrasi yang terjadi di perusahaan, maka semakin tinggi pula tantangan dalam menghadapi proses adopsi teknologi.

3. Budaya Organisasi

Bagi organisasi yang cepat beradaptasi, memberikan ruang bagi karyawan untuk bereksperimen cenderung lebih matang secara digital

4. Kepemimpinan

Dunia Digital membutuhkan Pemimpin di setiap tingkatan organisasi yaitu pemimpin yang berada di posisi terdepan, visioner, inspirasi, kompeten, mampu dan mendukung inisiatif pengembangan digitalisasi, investasi dan eksperimen.

Kemudian berdasarkan Forum Ekonomi Dunia, terdapat sepuluh karakteristik teratas yang harus dimiliki karyawan yaitu:

1. *Problem Solver*
2. *Critical thinking*
3. *Creativity*
4. *People management*
5. *Coordinating with others*
6. *Emotional intelligence*
7. *Judgement*
8. *and decision making*
9. *Service orientation*
10. *Negotiation, and cognitive flexibility*

Secara umum pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia terbagi menjadi dua bagian yaitu *on the job training*

dan *off the job training*. Metode pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia di perusahaan telah dikembangkan sesuai dengan perubahan lingkungan yang terjadi seperti saat ini bahwa kemajuan teknologi membawa kita pada era digital, maka metode pengembangan dilakukan dengan pendekatan komputer baik dari sisi perangkat keras ataupun perangkat lunak. (Ongori & Nzonzo, 2011) Dan menurut (Torraco & Lundgren, 2020), bahwa perkembangan manajemen sumber daya manusia khususnya pada aktivitas pembelajaran dan pengembangan sumber daya manusia yang dilansir memiliki potensi mengubah tempat kerja abad 21 adalah sebagai berikut:

1. Teknologi Pembelajaran; contohnya aplikasi pembelajaran berbasis *mobile*, video pembelajaran.
2. Pelatihan berbasis komputer seperti *Game* and *Entertainment*
3. Pemanfaatan Media Sosial untuk *Sharing Knowledge*
4. Menggunakan penilaian 360 derajat dengan berbasis aplikasi
5. Peran Departemen Manajemen Sumber Daya Manusia Virtual
6. Menggunakan pelatihan virtual 3 Dimensi yang hemat biaya
7. Rekomendasi Profil Karyawan berbasis komputer untuk mendapatkan pelatihan

Salah satu contoh metode pelatihan dan pengembangan di era digital adalah menggunakan pendekatan ***Gamification*** karena dengan pendekatan ini perusahaan mampu melibatkan peran generasi milenial dan berdasarkan hasil riset (Kapustina & Martynova, 2020) bahwa dari perspektif motivasi bahwa individu yang mengikuti pembelajaran dengan menggunakan video *game* memiliki motivasi belajar yang lebih baik dan meningkatkan kompetitif bisnis di era digital. Hal ini menunjukkan bahwa

penerapan video *game* dalam proses pelatihan berbantuan komputer setidaknya beberapa waktu yang tersedia dapat menjadi rekomendasi untuk melatih staf dalam ekonomi digital.

7.7 Isu Dalam Pengembangan Karyawan di Era Digital

Terdapat beberapa isu dalam pengembangan karyawan di era digital, diantaranya:

1. Orientasi pembelajaran secara mandiri

Akibat dari perubahan skala ekonomi dan sosial saat ini, maka pendekatan pelatihan dan pengembangan dituntut mengalami perubahan dan pembelajaran mandiri di tempat kerja telah mengalami peningkatan. *Self directed learning* atau pembelajaran mandiri merupakan sebuah proses pembelajaran yang dengan inisiasi pribadi tanpa melibatkan orang lain, baik dalam proses indentifikasi apa yang butuh dikembangkan, bagaimana merumuskan tujuan dari pengembangannya, penentuan material dalam pembelajaran, pemilihan strategi pelaksanaan pengembangan dan evaluasi *output* dari pengembangan tersebut dan itu semua dilakukan secara mandiri (Karakas & Manisaligil, 2012). Dan berdasarkan hasil penelitian bahwa pembelajaran secara mandiri dapat berpengaruh positif di tempat kerja yakni meningkatkan kinerja, kemudian menghemat biaya pelatihan dan pengembangan, mampu meningkatkan kemampuan berpikir kritis, meningkatkan kepercayaan diri dan memecahkan masalah, berbagi pengetahuan dan pengembangan jaringan yang lebih luas dengan orang lain, komitmen afektif yang kuat serta memiliki *sense of meaning* di tempat kerja.

Perubahan orientasi pembelajaran secara mandiri akibat dari perubahan teknologi dan perilaku di tempat kerja yaitu

meningkatnya popularitas pembelajaran secara *online* atau berbasis *web*, teknologi digital, jejaring sosial dan media sosial. Lingkungan kerja baru yang nyaman, serbaguna, menyenangkan, non linier, interaktif, dan menyesuaikan pengguna. Pada konteks ini bahwa pembelajaran mandiri dituntut lebih mandiri, bertanggung jawab dan efektifitas peserta didik lebih tinggi dari yang sebelumnya. dan individu ditekankan untuk mengarahkan diri sendiri untuk terus belajar demi pengembangan karir

2. *Virtual collaboration*

Transformasi pertama ada kolaborasi virtual, miliaran orang terhubung saling berkolaborasi dan berinovasi dengan menggunakan *platform global virtual* di internet seperti *youtube*, *facebook* dan sebagainya, ilmu pengetahuan, dan sumber daya lainnya terkumpul secara virtual dengan jumlah yang banyak di seluruh dunia menjadi kekuatan kolektif yang sangat besar yang digambarkan sebagai “*Global Brain*” dahulu pembelajaran mandiri dengan mendengarkan radio, TV, CD. Saat ini pembelajaran mandiri saat ini berlangsung secara kolaborasi, saling menawarkan berbagai macam pengetahuan, bertukar ide satu sama lain. Maka pembelajaran mandiri saat ini lebih mengarah kepada hubungan sosial dan proses pembelajaran tersambung dengan pelajar lainnya sehingga dapat berkolaborasi dengan pelajar lainnya di seluruh Dunia.

3. *Technological convergence*

Transformasi kedua memerlukan konvergensi teknologi informasi dan komunikasi, dan prinsip dari konvergensi teknologi adalah berbagai media, seperti radio, TV, Surat Kabar, Pemutar CD, Perekam Video, Telepon, *Smartphone*, dan internet semuanya bersatu membentuk satu saluran informasi secara global. Dan implikasi dari konvergensi

teknologi yakni pembelajar memiliki berbagai alternatif alat digital untuk pembelajaran mandiri disesuaikan dengan kebutuhan pembelajaran.

4. *Global connectivity*

Konektivitas Global didefinisikan bahwa kemampuan untuk manautkan ke internet, *global brain*, menyediakan akses sumber informasi keseluruhan dunia secara daring dengan hanya duduk di depan komputer, laptop atau *handphone*. Dengan Jaringan global kita memiliki kesempatan yang luas untuk belajar dari *platform* pengetahuan secara global.

5. *Online communities*

Transformasi keempat adalah penggunaan *platform* internet dan media baru yang disebut "media sosial" yang telah digunakan untuk gerakan sosial yang mendidik, komunikasi, lobi, protes, menggalang dana, demokrasi informasi, dan meningkatkan kesadaran sosial dan aktivitas ini disebut dengan "*online social activism*" salah satu yang menarik dari penggabungan teknologi dan tanggung jawab sosial adalah munculnya kebangkitan inovasi pedagogi seperti pelayanan pembelajaran secara elektronik atau *service e-learning*. *Service e-learning* digambarkan dengan penerapan pengalaman yang dirasakan oleh pembelajar pada proses pembelajaran ke kehidupan sosial untuk meningkatkan tanggung jawab sosial yang lebih baik. Penelitian empiris telah menunjukkan sejumlah efek positif dari layanan pembelajaran untuk individu termasuk pemahaman yang lebih dalam tentang keterlibatan dalam bermasyarakat, tanggung jawab, dan kesadaran etis. Komunitas *online* tidak membuat seseorang menjadi pribadi anti sosial, tapi sebaliknya membuat individu mampu membentuk koneksi yang luas dan berkualitas tinggi dalam ekosistem digital dan mampu mendorong individu bertanggung jawab dan

sensitivitas tinggi terkait dengan kesejahteraan masyarakat sekitar.

6. *Digital creativity*

Pentingnya kreativitas dan inovasi dalam *platform* digital dan model bisnis masa depan. Terdapat pengakuan bahwa tenaga kerja yang kreatif, budaya inovasi, dan literasi digital merupakan bahan untuk organisasi memiliki daya saing, implikasinya adalah kreativitas menjadi kompetensi profesional yang dianggap penting di tempat kerja. Individu yang memiliki kreativitas dalam melaksanakan pembelajaran secara mandiri akan menjadi individu yang kreatif di tempat kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Kapustina, L. V., & Martynova, I. A. (2020). Training Employees in the Digital Economy with the Use of Video Games. Dalam S. Ashmarina, A. Mesquita, & M. Vochozka (Ed.), *Digital Transformation of the Economy: Challenges, Trends and New Opportunities* (Vol. 908, hlm. 444–454). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-11367-4_44
- Karakas, F., & Manisaligil, A. (2012). Reorienting self-directed learning for the creative digital era. *European Journal of Training and Development*, 36(7), 712–731. <https://doi.org/10.1108/03090591211255557>
- Kasmir, K. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Raja Grafindo Persada.
- Ongori, H., & Nzozzo, J. C. (2011). *TRAINING AND DEVELOPMENT PRACTICES IN AN ORGANISATION: AN INTERVENTION TO ENHANCE ORGANISATIONAL EFFECTIVENESS*. 13.
- Rivai, V., & Jauvani Sagala, E. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Rajawali Press Jakarta.
- Thite, M. (2022). Digital human resource development: Where are we? Where should we go and how do we go there? *Human Resource Development International*, 25(1), 87–103. <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1842982>
- Torraco, R. J., & Lundgren, H. (2020). What HRD Is Doing—What HRD Should be Doing: The Case for Transforming HRD. *Human Resource Development Review*, 19(1), 39–65. <https://doi.org/10.1177/1534484319877058>
- Varshney, D. (2020). Digital Transformation and Creation of an Agile Workforce: Exploring Company Initiatives and Employee Attitudes. Dalam M. A. Turkmenoglu & B. Cicek (Ed.), *Contemporary Global Issues in Human Resource Management*

(hlm. 89–105). Emerald Publishing Limited.
<https://doi.org/10.1108/978-1-80043-392-220201009>

BAB VIII

MANAJEMEN INOVASI

Oleh Dr. Sri Sarjana

8.1 Definisi dan Peran Manajemen Inovasi

Jika organisasi tidak mau melakukan inovasi maka bersiaplah untuk mengalami stagnasi. Itulah kenyataan yang akan dihadapi dalam kompetisi bisnis di berbagai sektor. Pembuat keputusan perlu menyadari pentingnya melakukan inovasi karena banyak diantara organisasi yang mengalami kegagalan dalam menciptakan kerangka kerja terstruktur yang diperlukan untuk memastikan kesuksesan bisnis jangka panjang. Disinilah dibutuhkan adanya keterlibatan manajemen inovasi dalam menjalankan bisnis agar mampu memenangkan persaingan sehingga bisnisnya dapat berkelanjutan. Inovasi dibutuhkan untuk memperluas pangsa pasar baru dan mempertahankan pangsa pasar saat ini yang dikembangkan melalui penciptaan produk baru untuk memenuhi kebutuhan konsumen sebagai suatu nilai tambah (Limgiani et al., 2022).

Sebelum mendefinisikan manajemen inovasi maka perlu dipahami terlebih dahulu pengertian inovasi. Pengertian inovasi menurut (Khayati & Sarjana, 2015) adalah perubahan yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas melalui usaha yang sistematis dengan mengembangkan metode baru, mengembangkan hasil karya baru, mengembangkan strategi baru, menciptakan kesempatan baru, dan mengembangkan layanan baru. Inovasi merupakan pembaharuan yang bersumber dari kreativitas dan inisiatif dalam proses berfikir yang produktif meliputi konsep baru, implementasi dan evaluasi dengan tujuan komersialisasi gagasan (Lestari, 2019). Manajemen inovasi melibatkan proses dalam

pengelolaan prosedur inovasi mulai dari tahap awal pembuatan ide hingga tahap akhir implementasi yang mencakup keputusan, kegiatan, dan praktik (Roy, 2016). Inovasi merupakan usaha mengkreasikan ide baru melalui metode yang berbeda dalam menyelesaikan suatu permasalahan yang dilakukan sebagai kekuatan pendorong dalam mendukung tujuan pengembangan berkelanjutan dengan cara memperkenalkan produk baru dan menjadi faktor kunci dalam menentukan pengembangan organisasi (Lewaherilla et al., 2022).

Pengertian manajemen inovasi dipaparkan oleh para ahli sebagaimana yang diungkapkan oleh Pituringsih et al (2022) yang mendefinisikan manajemen inovasi sebagai proses mengelola inovasi agar dapat berguna bagi penciptaan keunggulan bersaing yang diperlukan untuk ditindaklanjuti dimana ide-ide baru harus terus mengalir sebagai bagian untukantisipasi perkembangan dunia yang semakin cepat, beragam, dan dinamis. Manajemen inovasi merupakan proses tatakelola inovasi untuk menghasilkan keberhasilan sektor ekonomi dan sosial secara efektif dan efisien dengan mengoptimalkan seluruh sumber daya yang ada (Siregar & Siregar, 2017). Sedangkan manajemen inovasi dalam kajian ini didefinisikan sebagai suatu proses yang bertujuan untuk memperkenalkan suatu hal baru dalam bentuk produk, layanan maupun kegiatan yang melibatkan pengelolaan berbagai ide secara inovatif dan produktif.

Manajemen inovasi sebagai elemen kunci dalam membuat inovasi secara terbuka di tempat kerja. Untuk menghasilkan manajemen inovasi yang produktif maka perlu dibuatkan diagram alir untuk mengawali bagaimana suatu aliran ide yang kreatif diatur dan dikelola. Selanjutnya mengarah ke proses untuk mendapatkan ide, menyempurnakan dan memilih ide-ide terbaik agar dapat diimplementasikan sesuai dengan kebutuhan. Program manajemen inovasi perlu diciptakan secara efektif dan efisien dengan

menerapkan metode dalam menangkap dan memelihara keseluruhan ide yang diperoleh yang dapat dijadikan portofolio inovasi bagi organisasi.

Manajemen inovasi melibatkan proses dalam pengelolaan prosedur inovasi yang ada di dalam organisasi dimulai dari tahap awal berupa pembuatan ide hingga tahap akhir yang ditandai dengan proses implementasi sampai dengan inovasi berhasil dilakukan. Manajemen inovasi yang dilakukan mencakup keputusan, kegiatan dan praktik dalam merancang dan menerapkan strategi inovasi secara tepat sesuai dengan kebutuhan organisasi. Manajemen inovasi dapat pula dipersepsikan sebagai disiplin dalam pengembangan bisnis yang bertujuan untuk mendorong proses atau budaya inovasi secara berkelanjutan yang dikembangkan dalam organisasi. Seringkali terjadi dimana inisiatif yang dikembangkan dalam manajemen inovasi dilakukan dengan mengimplementasikan berbagai metode perubahan yang dapat mengganggu stabilitas bisnis. Manajemen inovasi di industri dapat membantu pengembangan kemampuan inovasi perusahaan untuk penciptaan nilai dan keunggulan kompetitif dengan cara mengkonsolidasikan komponen utama sumber daya inovasi, proses inovasi, dan hasil yang diharapkan yang lebih dinamis dan sinergi (Hajikarimi et al., 2013).

Di era transformasi digital yang berkembang seperti saat ini maka organisasi dihadapkan pada kebutuhan untuk lebih berinovasi yang dilakukan secara cepat dan akurat. Inovasi mampu mendorong pertumbuhan bisnis dan membantu organisasi untuk tetap berada di garis depan sehingga mampu memenangkan persaingan bisnis. Manajemen inovasi juga membantu dalam menghasilkan model bisnis baru dan menciptakan produk, layanan, dan teknologi baru yang dirancang sesuai dengan kebutuhan pasar yang terus mengalami perubahan akibat situasi dan kondisi pasar yang tidak menentu dan berlangsung secara fluktuatif. Manajemen

inovasi yang diterapkan secara tepat dalam organisasi mampu meningkatkan tingkat kepuasan pelanggan dan mendorong keterlibatan karyawan secara lebih optimal. Strategi dalam melakukan inovasi dibutuhkan sebagai cara untuk mencapai tujuan organisasi melalui serangkaian ide dan temuan baru pada bisnis yang proaktif, reaktif maupun defensif sehingga upaya dalam menciptakan produk ataupun jasa memiliki keunikan dan diferensiasi serta mengarah pada kepemimpinan biaya sehingga bermanfaat bagi pelanggan (Sarjana et al., 2018).

8.2 Proses dan Metode Manajemen Inovasi

Apakah yang dimaksud dengan proses manajemen inovasi? Perusahaan berperan penting untuk turut aktif dan berpartisipasi dalam melakukan identifikasi dan pengembangan ide-ide baru. Ide-ide yang dihasilkan dapat lahir dari produk yang sudah ada ataupun produk yang dihasilkan yang berasal dari beragamnya kebutuhan pelanggan dan diantaranya belum dapat terpenuhi. Proses manajemen inovasi melibatkan seperangkat alat atau metode yang digunakan untuk mempromosikan kreativitas dan inovasi yang dihasilkan di tempat kerja secara kolaboratif.

Manajemen inovasi bukanlah menjadi sesuatu hal baru yang dikembangkan dalam pengembangan bisnis maupun pengembangan di bidang lainnya. Proses manajemen inovasi pada konsep awalnya digambarkan dalam sebuah proses untuk pembukaan pasar baru yang melibatkan pihak asing dan domestik melalui pengembangan organisasi dengan melakukan berbagai proses perubahan di sektor industri melalui revolusi struktur ekonomi secara internal sehingga akhirnya berhasil menciptakan hal baru. Selain itu perlu juga memahami perusahaan seperti apa yang dapat efektif dalam melakukan inovasi. Kemampuan perusahaan untuk melakukan inovasi erat kaitannya dengan ukuran perusahaan. Perusahaan yang memiliki struktur organisasi

yang lebih kecil cenderung memiliki tingkat fleksibilitas yang lebih baik dari pada perusahaan yang memiliki struktur organisasi yang lebih besar karena adanya potensi hambatan terkait struktur birokrasi yang ada dalam organisasi.

Keterlibatan aktif dalam kompetisi bisnis dilengkapi dengan upaya untuk menyiapkan rencana bisnis yang tepat melalui pengembangan ide yang disesuaikan dengan kebutuhan sesuai dengan hasil evaluasi oleh tim pengarah. Tim pengarah mengevaluasi rencana bisnis menggunakan seperangkat kriteria evaluasi yang telah ditentukan dan mengidentifikasinya sesuai dengan tingkat kepentingannya. Tahapan yang memetakan proses evaluasi dalam rencana bisnis perlu dilakukan oleh perusahaan untuk membangun tim pengarah yang handal terkait ide-ide jenius yang dihasilkan sebagai bagian dari upaya mengevaluasi ide-ide yang berkembang dalam tahap penyempurnaan terhadap kriteria yang ditetapkan. Pada tahap peninjauan maka ide-ide terbaik perlu dipilih secara selektif untuk dapat diimplementasikan dan diserahkan ke unit bisnis terkait untuk dapat dikembangkan secara lebih lanjut.

Secara umum, pengembangan organisasi perlu menerapkan metode yang tepat guna menerapkan manajemen inovasi secara baik. Terdapat tiga metode yang dapat dikembangkan dalam mengimplementasikan manajemen inovasi antara lain inkremental, terobosan dan disruptif.

1. Inkremental

Era di mana bisnis dituntut untuk dapat terus-menerus dapat menemukan kembali jati dirinya sehingga mampu meningkatkan produk, layanan, proses atau bahkan metode yang dikembangkannya.

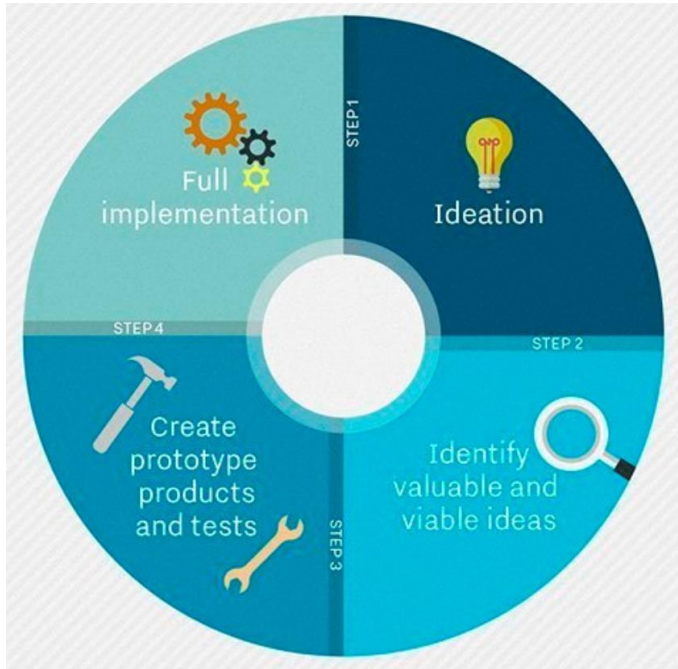
2. Terobosan

Inovasi perlu dilakukan dengan berbagai terobosan mengacu pada kemajuan teknologi terkini yang dapat meningkatkan kualitas produk atau layanan sesuai dengan kategorisasinya.

3. Disruptif

Inovasi disruptif merupakan upaya memunculkan ide dalam mengubah perilaku pasar secara radikal setelah diimplementasikan pada situasi dan kondisi yang sebenarnya.

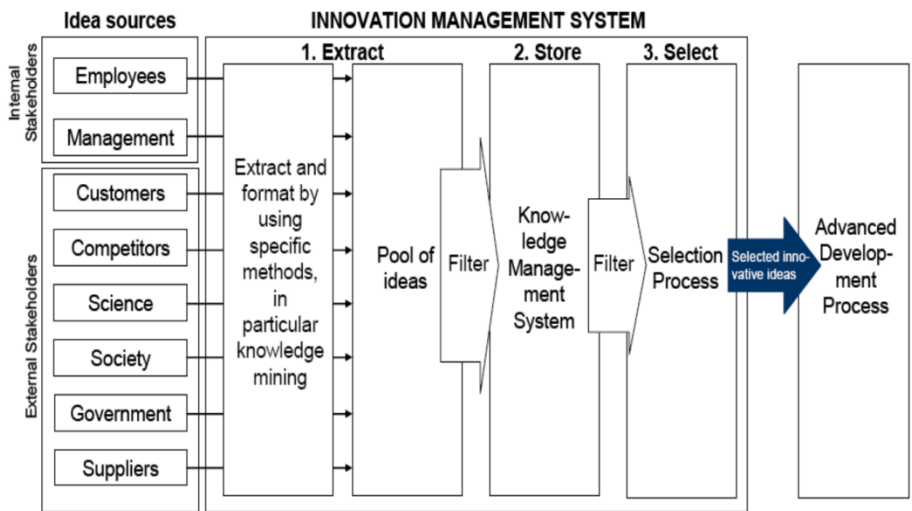
Agar proses manajemen inovasi dapat berhasil maka menjadi hal yang penting bagi perusahaan untuk mendukung pengembangan budaya inovasi dan membuat karyawannya merasa dihargai. Pengembangan budaya organisasi yang baik akan mendorong karyawan untuk menghasilkan ide-ide berkualitas sebagai dampak munculnya inovasi. Organisasi yang berkembang saat ini perlu memanfaatkan teknologi secara kolaboratif diantaranya dengan memanfaatkan jejaring sosial untuk mendapatkan umpan balik guna membantu menghasilkan aliran ide-ide baru secara stabil dari para pemangku kepentingan yang berada di dalam maupun di luar perusahaan.



Gambar 8.1: Siklus Manajemen Inovasi
Sumber : Roy (2016)

Untuk membuat manajemen inovasi menjadi bagian rutin dari pengembangan bisnis menurut Roy (2016) maka banyak organisasi perlu menerapkan pendekatan sesuai siklus manajemen inovasi yang diperlihatkan pada gambar 8.1. Perlunya membuat manajemen inovasi dalam menjalankan bisnis yang dapat dikembangkan oleh organisasi melalui pendekatan kedisiplinan dan mengacu pada suatu siklus hidup tertentu. Pengembangan berbagai macam ide merupakan langkah awal menuju perluasan inovasi dan ditambah lagi dengan berbagai upaya untuk mendapatkan insentif serta umpan balik dalam mendorong aliran ide secara stabil. Langkah lanjutan yang perlu diterapkan dalam proses inovasi untuk dapat dikelola secara baik adalah perlunya mengidentifikasi ide-ide yang berkualitas tinggi dan layak untuk ditindaklanjuti berdasar kebutuhan terkini. Perusahaan selanjutnya dapat mengambil

berbagai langkah dengan membuat prototipe suatu produk berdasarkan ide-ide yang terpilih dan menerapkannya untuk menganalisis cara kerjanya. Pada langkah terakhir setelah diimplementasikan secara lengkap maka penting untuk mengevaluasi hasil inovasi guna melihat apakah tujuan bisnis yang diharapkan dapat terpenuhi setelah ide yang direncanakan berhasil diimplementasikan.



Gambar 8.2: Manajemen Inovasi Pada Konsep Pemangku Kepentingan

Sumber : Riel et al. (2010)

Sistem baru dimulai dengan mengembangkan analisis melalui manajemen inovasi dengan memperhatikan sumber ide dan bagaimana ide dievaluasi selama ini. Untuk menangkap ide baru dari sumber yang berbeda maka penting untuk mengidentifikasi sumber-sumber yang potensial dan perlu menerapkan metode khusus untuk mengekstrak dan memformat data yang dibutuhkan. Selain itu, juga harus dianalisis bagaimana informasi dikumpulkan dan dalam kerangka waktu seperti apa dapat dilaksanakan. Hal ini

sangat bergantung pada sumber ide, metode dan teknik untuk mengekstrak, menyimpan serta memilih ide secara individu. Untuk menyesuaikan tujuan maka manajemen inovasi harus menyediakan kerangka kerja organisasi dan infrastruktur informasi yang memungkinkan untuk pengumpulan dan evaluasi ide. Perlu pula informasi dari pemangku kepentingan yang dapat diamati dan dieksplorasi untuk ide-ide yang dapat digunakan dan dikembangkan lebih lanjut.

8.3 Masa Depan Manajemen Inovasi

Alasan utama mengapa budaya inovasi menjadi kunci sukses dalam pengembangan bisnis yang berkelanjutan adalah karena tidak cukup hanya memiliki karyawan dengan ide-ide hebat namun perlu didorong dengan diberikan suatu insentif yang sesuai guna mengembangkan berbagai ide terbaiknya untuk meraih tujuan perusahaan yang lebih luas. Menghasilkan ide-ide yang hebat memiliki kesamaan kepentingan dengan cara memantau bagaimana ide-ide yang dihasilkan dapat berkembang dan berdampak signifikan dalam pengembangan organisasi sehingga menghasilkan nilai positif bagi keberlanjutan. Inovasi menjadi salah satu indikator yang perlu dilakukan sebagai upaya untuk keberlanjutan bisnis dimana dibutuhkan manajemen inovasi secara efektif yang dapat diterapkan dan menjadi prioritas bagi berbagai jenis bisnis yang terlibat.

Melihat *track record* ke belakang merupakan hal yang perlu dilakukan jika ingin belajar dari pengalaman masa lalu. Tetapi akan lebih menarik jika dapat merencanakan langkah bisnis ke depan secara baik. Perlunya mengidentifikasi perubahan yang terjadi dalam pengembangan konsep manajemen inovasi yang dibutuhkan untuk masa depan. Dengan membantu mengembangkan pendekatan dan metode baru diperlukan untuk meningkatkan pengembangan manajemen inovasi. Pengembangan manajemen

inovasi seperti apa yang diharapkan selama sepuluh tahun ke depan? Tren seperti apa yang dapat ditunjukkan oleh perusahaan dalam mengelola inovasi? Pendekatan dan konsep seperti apa yang dapat menjadi terobosan dan apa artinya bagi pengembangan bisnis? Peningkatan kebutuhan inovasi banyak juga didorong oleh faktor eksternal seperti terjadinya globalisasi, pergeseran ekonomi, ketidakpastian ekonomi yang terus berlanjut dan permintaan pelanggan yang selalu berubah mengikuti kebutuhan.

Beberapa perubahan yang terjadi pada pengembangan konsep manajemen inovasi diantaranya dapat dilakukan melalui inovasi berbasis pelanggan, inovasi model bisnis yang proaktif, inovasi hemat dan cepat, inovasi kecepatan tinggi dan resiko rendah dan inovasi terpadu.

8.3.1 Inovasi berbasis pelanggan

Inovasi berbasis pelanggan merupakan upaya untuk menemukan cara baru yang lebih mendalam dengan melibatkan pelanggan secara aktif dan mengembangkan kualitas hubungan diantaranya. Penemuan berupa cara atau metode baru yang melibatkan pelanggan menjadi konsep penting dalam memprioritaskan kepentingan investasi untuk masa depan. Inovasi berbasis pelanggan didukung oleh kolaborasi antara tiga unsur penting yaitu:

1) Pengalaman pelanggan

Pengalaman pelanggan didorong oleh keinginan untuk membangun hubungan yang lebih kuat yang umumnya merupakan model bisnis untuk bisnis (*B to B*) dengan basis pelanggan yang terbatas.

2) Aspek emosional

Teknologi memungkinkan produsen untuk menjalankan fungsinya lebih sering dibandingkan dengan yang digunakan oleh konsumen sehingga persaingan cenderung berubah.

Produsen perlu lebih sering mengembangkan persaingan dalam berbagai model, desain dan hubungan emosional dengan pendekatan yang digunakan diberbagai pasar dan mode yang diadopsi.

3) Jaringan sosial

Perlunya memanfaatkan berbagai jejaring sosial untuk mendukung proposisi dan hubungan antara perusahaan dengan pelanggan. Konsep yang dikembangkan melalui jaringan sosial dapat semakin berkembang melalui model *B to B* dan bahkan juga dapat berkembang dalam pola bisnis untuk konsumen (*B to C*). Perusahaan perlu mengembangkan fleksibilitas dan kreativitas dalam menentukan cara berinteraksi dengan pelanggan. Saat ini terjadi pergeseran teknologi informasi ditandai dengan berkembangnya komputasi, perangkat seluler dan perangkat lunak yang berupa ponsel cerdas dan aplikasinya dimana perangkat jejaring sosial semakin banyak digunakan sebagai sarana dan prasarana dalam persaingan bisnis.

Inovasi berbasis pelanggan didasarkan pada upaya pengembangan wawasan dan gagasan terkait hal yang dibutuhkan pelanggan meskipun yang dikatakan oleh pelanggan merupakan keinginan dan kebutuhannya sendiri. Perusahaan perlu lebih cerdas dalam menerapkan pendekatan inovasi secara terbuka. Perusahaan berperan penting untuk mencari ide dan gagasan baru serta menjalin kerjasama dengan pelanggan, mitra dan pemasok. Penerapan inovasi secara terbuka perlu selaras dengan pengembangan strategi yang direncanakan oleh perusahaan dan didukung oleh komunitas serta keinginan untuk membangun hubungan dan mendorong tingkat loyalitas yang lebih baik.

Perusahaan perlu lebih fokus pada peran keterlibatan karyawan dalam pengembangan inovasi secara lebih optimal. Ketika perusahaan beroperasi di lingkungan yang baru dan saat

merancang untuk mendukung keterlibatan yang lebih erat dengan pelanggan maka peran karyawan menjadi kunci. Dukungan untuk memperkuat keterlibatan karyawan harus dikaitkan dengan tumbuhnya inovasi yang dihasilkan. Untuk mendapatkan hasil inovasi yang optimal maka dibutuhkan upaya untuk menghubungkan strategi, produk, pengalaman pelanggan dan keterlibatan karyawan yang diarahkan untuk menghadapi persaingan baru dan pada akhirnya mampu memenangkan persaingan.

8.3.2 Inovasi model bisnis yang proaktif

Model bisnis memaparkan bagaimana cara membuat dan menangkap nilai inti hasil inovasi dalam suatu rantai nilai yang ada dengan mempertimbangkan operasi dan strategi yang dikembangkan. Inovasi model bisnis sebagai salah satu konsep yang diterapkan untuk mengembangkan pendekatan manajemen inovasi yang mampu meyakinkan secara sistematis dalam menghasilkan model bisnis baru yang inovatif. Pendekatan perusahaan untuk lebih mengembangkan suatu nilai perlu lebih ditingkatkan dalam mendorong pengembangan model bisnis yang inovatif melalui upaya dalam menjalin kerjasama dan mengembangkan mitra bisnis dengan pihak lain untuk menciptakan dan menangkap lebih banyak nilai tambah yang bisa dikembangkan.

Bisnis yang berkembang lebih fokus dan mengutamakan upaya penciptaan nilai dalam pola transaksi untuk mendapatkan keuntungan antara organisasi dan pemangku kepentingannya. Bisnis yang berlangsung masih banyak yang belum memprioritaskan dalam menciptakan nilai tambah yang berkelanjutan misalnya upaya meningkatkan ketahanan bagi pemangku kepentingan dalam menghadapi berbagai tekanan sosial dan ekonomi global seperti perubahan iklim, demografi, keamanan, energy dan kesehatan. Sebagai bagian dari proses inovasi model

bisnis yang berkelanjutan maka organisasi perlu mengidentifikasi berbagai jenis nilai transaksi bagi pemangku kepentingan dengan tujuan untuk memenuhi kebutuhan yang lebih bermakna dan lebih menguntungkan bagi seluruh pemangku kepentingan.

Menjadi kebutuhan penting bagi perusahaan untuk turut terlibat aktif dalam bisnis global dapat meningkatkan kompleksitas pengelolaan bisnis. Perusahaan perlu mengambil pendekatan secara modular dalam pengembangan model bisnis secara inovatif sehingga pemanfaatan model yang berbeda mampu mendukung peningkatan strategi perusahaan secara keseluruhan. Sehingga untuk menghadapi globalisasi membutuhkan upaya yang lebih signifikan dalam pengembangan model bisnis yang ada di pasar baru. Menjadi suatu kebutuhan bagi perusahaan untuk dapat menemukan cara yang terbaik guna menghasilkan model bisnis inovatif yang didapatkan secara proaktif untuk memenuhi kebutuhan di pasar baru atau untuk menghadapi persaingan global yang saat ini berkembang pesat seperti yang terjadi di Cina ataupun India.

8.3.3 Inovasi hemat dan cepat

Inovasi hemat diawali dengan mengembangkan inovasi di pasar negara berkembang yang berpenghasilan rendah, memprioritaskan kebutuhan konsumen masyarakat miskin selanjutnya mentransfer, mengadaptasi, menerapkan dan mendistribusikan ke pasar yang dikembangkan. Inovasi hemat merupakan kebalikan dari pendekatan inovasi secara tradisional yang mengembangkan inovasi di bidang ekonomi bernilai lebih tinggi dari negara maju, menggunakan pasar negara berkembang sebagai sumber daya manufaktur yang berbiaya rendah dan bahkan terkadang dilakukan dengan menghapus produk atau layanan, biaya dan fungsi yang dianggap tidak diperlukan untuk memungkinkannya ikut bersaing di pasar negara berkembang.

Inovasi hemat dapat dilakukan dengan berfikir ulang terkait sifat inovasi pada produk atau layanan. Inovasi hemat bukan hanya membahas tentang inovasi produk namun juga sering kali dibutuhkan untuk menghasilkan inovasi guna mendorong adanya perubahan di seluruh rantai pasokan. Sistem inovasi yang dilakukan dengan cepat perlu diterapkan secara global yang harus berada di tempat dimana tindakan perubahan dilakukan. Berhemat harus menjadi bagian dari pola pikir inovasi bagi pengembangan perusahaan. Pendekatan inovasi yang lebih fleksibel dan berpikiran secara terbuka diperlukan dalam pengembangan model bisnis.

8.3.4 Inovasi kecepatan tinggi dan risiko rendah

Dorongan diperlukan untuk mengurangi waktu agar inovasi produk yang dihasilkan bisa sampai ke pasar dan secara selektif mampu meningkatkan kecepatan siklus produk yang berkembang untuk masa depan. Salah satu aspek yang cukup penting adalah upaya untuk mendapatkan pangsa pasar secara cepat dan akurat serta tanpa cacat. Hal ini perlu dilakukan karena meningkatnya pangsa pasar global dan berkembangnya sistem komunikasi serta adanya potensi penghancuran nilai produk atau layanan dari setiap cacat pada produk atau layanan. Oleh karena itu, diharapkan untuk melakukan pengembangan lebih lanjut melalui pendekatan dan alat yang ada guna mendorong inovasi produk dan layanan secara cepat dan tanpa risiko. Pemanfaatan uji coba dan eksperimen untuk mendapatkan inovasi perlu terus ditingkatkan yang dimulai pada fase spesifikasi fungsional. Fase yang perlu dilalui dapat dilakukan dengan meningkatkan penggunaan prototipe secara virtual dan perangkat lunak secara visualisasi untuk mengembangkan produk dan layanan. Inovasi yang diperoleh secara terbuka berpotensi mendapatkan hasil yang lebih baik untuk dapat diterima sebagai bagian dari pengembangan layanan dan pengiriman produk.

Secara bersamaan akan mengalami proses pematangan menuju manajemen inovasi yang dapat diterima secara global. Proses pematangan perlu didukung untuk pengembangan desain produk, manajemen dan alat prototipe yang berkelanjutan. Selain itu, perlu penguatan budaya dan perspektif yang lebih luas untuk diarahkan ke dalam proses penciptaan produk yang lebih efektif. Produk platform yang berlangsung secara global perlu disesuaikan dengan keberhasilannya yang diimplementasikan di tingkat lokal. Harapan besar ke depannya dapat dilakukan pemasaran produk dan layanan yang berkelanjutan yang berhasil dirilis ke pasar. Pendekatan yang dilakukan seperti ini mampu mengurangi risiko bagi produsen maupun bagi konsumen dan menjadi suatu hal yang penting jikalau sistem mampu berubah menjadi semakin kompleks dan saling terkait antara satu dengan yang lain. Perkembangan produk dan layanan sesuai dengan pendekatan yang diinginkan dapat digunakan untuk memperpanjang siklus hidup produk sesuai dengan konsep utama keberlanjutan suatu produk dan layanan.

8.3.5 Inovasi terpadu

Inovasi terpadu diarahkan untuk memanfaatkan pendekatan inovasi guna pengembangan produk baru seperti manajemen ide dan optimalisasi portofolio. Inovasi terpadu perlu diterapkan secara konsisten sebagai bagian integral dari strategi bisnis yang digunakan untuk mencapai peningkatan pertumbuhan dan daya saing bisnis. Ada beberapa faktor yang mendorong pengembangan inovasi yang terpadu diantaranya perlunya mengadopsi pendekatan berbasis tim untuk menggabungkan berbagai sumber daya yang dimiliki di seluruh divisi fungsional seperti pemasaran, penelitian dan pengembangan (*R&D*) dan proses manufaktur. Hal ini memungkinkan untuk meningkatkan peluang yang lebih baik terhadap pengembangan produk dan layanan, memperkuat

keterlibatan pelanggan dan kebutuhan untuk segera merespon peluang inovasi yang semakin cepat. Selain itu, bisnis perlu juga melihat inovasi yang lebih radikal agar bisnis menjadi lebih unggul.

DAFTAR PUSTAKA

- Hajikarimi, A., Hamidizadeh, M. R., Jazani, N., & Hashemi, S. M. G. (2013). A Comprehensive Systemic Model of Innovation Management: Total Innovation Management. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(9), 1078–1088.
- Khayati, N., & Sarjana, S. (2015). Efikasi Diri dan Kreativitas Menciptakan Inovasi Guru. *Jurnal Pendidikan Dan Kebudayaan*, 21(3), 243–262. <https://doi.org/10.24832/jpnk.v21i3.189>
- Lestari, E. R. (2019). *Manajemen Inovasi: Upaya Meraih Keunggulan Kompetitif*. Malang: UB Press.
- Lewaherilla, N., Carolina, Moridu, I., Saloom, G., Limgiani, Diah, K. C. S., Sari, A. R., Hendrayady, A., Sarjana, S., Nugroho, H., Latupapua, C. V., Badrianto, Y., Pasaribu, P. N., & Riandi, R. (2022). *Perilaku Organisasi (Konsep, Teori, dan Perilaku)*. Bandung: Media Sains Indonesia.
- Limgiani, Badrianto, Y., Sudirman, A., Rizki, V. L., Indupurnahayu, Putra, A. D., Pentury, G. M., Rais, M. T., Suherman, E., Pasaribu, S. E. S. P., Solihati, K. D., Lewaherilla, N. C., Haryati, E., Pasaribu, P. N., Agung, S., Sarjana, S., Darmastuti, I., & Sumanti, N. A. (2022). *MSDM: Pendekatan Konseptual dan Teoritis*. Bandung: Media Sains Indonesia.
- Pituringasih, E., Lilik, H., & Sokarina, A. (2022). Pelatihan dan Pendampingan Akuntansi Berbasis Akrua dan Manajemen Kreativitas Bagi Kelompok Pengumpul Mete Dalam Masa Pandemi Covid Di Desa Seelos Kecamatan Gangga Kabupaten Lombok Utara. *Jurnal Abdimas Independen*, 2(1), 11–24.
- Riel, A., Neumann, M., & Brissaud, D. (2010). Innovation Management System for the Automotive Supplier Industry

to Drive Idea Generation and Product Innovation. *EuroSPI*.
<https://www.researchgate.net/publication/311948679%0AInnovation>

Roy, M. (2016). *Innovation Management*. TechTarget.
<https://www.techtarget.com/searchcio/definition/innovation-management>

Sarjana, S., Kartini, D., Rufaidah, P., & Yunizar. (2018). The Driving Faktor of Innovation Strategy: A Study In Industrial City. *Advanced Science Letters*, 24(4), 2655–2659.

Siregar, E. I., & Siregar, S. (2017). Harmonisasi Strategi Bersaing Kontraktor Nasional Skala Besar Dalam Menghadapi MEA. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 14(2), 131–141.

BAB IX

AUDIT DALAM SISTEM MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Oleh Wahdaniah, S.E., M.M.

9.1 Pendahuluan

Gelombang persaingan di era digital yang begitu kuat saat ini hampir dirasakan oleh semua perusahaan dari berbagai sektor usaha. Sehingga memaksa mereka untuk memutar otak demi menemukan cara terbaik untuk dapat bertahan pada kondisi tersebut. Tantangan terberat bagi perusahaan adalah memastikan visi dan misi serta tujuan perusahaan terus terjaga dan harus dapat dipastikan tetap berjalan sesuai dengan skema perencanaan yang telah dibuat sebelumnya. Salah satu komponen penting perusahaan, yang dapat memastikan hal tersebut dapat terjadi adalah orang-orang yang berperan dalam perusahaan itu sendiri atau dengan kata lain SDM pada perusahaan tersebut.

Sumber daya manusia adalah ujung tombak dalam menggerakkan roda organisasi untuk mencapai visi dan misi, serta tujuan dari perusahaan. Sumber daya manusia sangatlah penting sebab secara langsung mempengaruhi efisiensi dan efektifitas organisasi. Dan itu merupakan salah satu fungsi utama perusahaan untuk menjalankan bisnis serta menambah nilai bagi organisasi atau perusahaan. Sumber daya manusia juga merupakan aset perusahaan yang memungkinkan sumber daya perusahaan lainnya berfungsi.

Mengingat pentingnya peran dan fungsi SDM bagi organisasi atau perusahaan, maka (Bayangkara, 2008),

mengemukakan bahwa diperlukan suatu evaluasi untuk menguji sekaligus menjawab pertanyaan tentang apakah fungsi SDM yang dimiliki telah mampu memberikan kontribusi yang baik kepada perusahaan atau tidak, seperti:

1. Sumber Daya Manusia yang ada telah memenuhi kualifikasi yang dibutuhkan oleh perusahaan.
2. Pengelolaan manajemen SDM telah sesuai dengan relnya, yakni wajar serta objektif.
3. Sumber Daya Manusia telah diberdayakan serta menjadi bagian utama dalam pengelolaan SDM.
4. Kepuasan kerja karyawan dijadikan sebagai salah satu tolak ukur dari keberhasilan perusahaan.
5. Serta persoalan-persoalan lainnya yang ada hubungannya dengan SDM.

Selain itu, untuk menjamin tercapainya komponen-komponen diatas, maka penting untuk melakukan kontrol dan evaluasi secara sistematis dan kontinyu melalui audit SDM terhadap sistem manajemen SDM yang dilakukan oleh perusahaan. Secara harfiah dfinisi audit yang dikemukakan oleh (Arens and Loebbecke 2003), bahwa: “*auditing* merupakan suatu proses untuk mengumpulkan dan mengevaluasi bahan bukti tentang informasi yang dapat diukur terkait intensitas kegiatan ekonomi yang dijalankan seseorang yang berkompeten serta independen untuk bisa menentukan dan melaporkan kesesuaian antara informasi yang diperoleh dengan kriteria-kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. *Auditing* seyogyanya dilakukan oleh seorang yang independen dan kompeten”.

Stamp dan Moonitz dalam (Kasmir, 2016), mendefinisikan audit sebagai pengujian yang independen, objektif serta mahir atas serangkaian laporan keuangan dari organisasi disertai dengan seluruh fakta berarti yang menunjang. Lebih lanjut, menurut (Susilo, 2002), memberikan pengertian tentang audit sebagai

bentuk kegiatan untuk mengumpulkan informasi yang sebenarnya dan yang signifikan melalui interaksi (penyelidikan, pengukuran, evaluasi, dan kesimpulan) secara sistematis, objektif, dan terdokumentasi dengan berorientasi berdasarkan prinsip manfaat.

Sebagai benang merah dari beberapa definisi tentang audit yang dikemukakan para ahli diatas, maka audit dapat dikatakan sebagai suatu bentuk pengujian atau evaluasi yang dilakukan secara independent, objektif dan mahir oleh orang yang kompeten, terkait suatu informasi faktual yang dibandingkan dengan kriteria yang telah ditentukan sehingga menghasilkan kesimpulan yang memberikan gambaran tentang suatu kondisi. Tahapan dalam audit dimulai dari pemeriksaan, pengukuran, penilaian dan penarikan kesimpulan.

Audit merupakan kemampuan dan independensi untuk memperoleh, mengumpulkan, mengevaluasi, dan menentukan kesesuaian informasi dengan fakta-fakta penting tentang kegiatan dan peristiwa ekonomi dengan standar yang ditetapkan serta dapat melaporkannya kepada yang memiliki kepentingan, juga dapat digambarkan sebagai proses sistematis yang dilakukan oleh seseorang. Kemudian menyampaikan pandangan mereka kepada para pemangku kepentingan. (Mulyadi, 2002), mengemukakan bahwa secara umum audit terbagi dalam 3 (tiga) bagian yakni:

1. Audit dalam hal pelaporan keuangan (*Financial Statement Audit*);
2. Audit dalam hal penilaian kepatuhan (*Compliance Audit*);
3. Audit dalam hal proses operasional (*Operational Audit*).

9.2 Definisi Audit dalam Manajemen

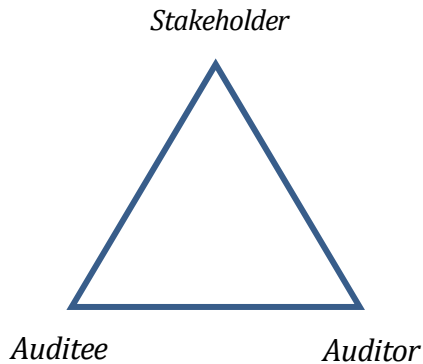
Audit dalam manajemen oleh beberapa ahli didefinisikan sebagai berikut: Menurut (Jusup, 2001), audit manajemen adalah proses pemeriksaan masing-masing pihak. Dari prosedur atau metode, diterapkan oleh organisasi dan perusahaan untuk tujuan

mengevaluasi tingkat efektivitas dan efisiensi. Produk dari tinjauan manajemen adalah rekomendasi kepada manajemen untuk melakukan perbaikan untuk operasi. (Bayangkara, 2008), menyatakan bahwa audit manajemen adalah penilaian atas efisiensi dan efektivitas kegiatan usaha. Dalam rangka audit manajemen, manajemen yang mencakup seluruh kegiatan bisnis internal harus dapat dipertanggungjawabkan kepada banyak pihak yang berkompeten atasan.

Menurut (Siagian, 2013), audit manajemen adalah kinerja fungsi pengawasan yang dilakukan untuk memastikan kegiatan dilakukan berdasarkan berbagai prinsip seperti efisiensi, produktivitas, koordinasi, fungsionalisasi, dan sebagainya. Berdasarkan pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa audit manajemen merupakan pengujian atau pegevaluasian setiap tahapan dari prosedur maupun metode yang diterapkan oleh suatu organisasi guna melihat efisiensi maupun efektivitas dari prosedur dan metode tersebut, sehingga dapat menyumbangkan suatu rekomendasi untuk pihak manajemen maupun pihak-pihak yang berkewenangan. Terdapat tiga pihak yang berperan dalam proses audit yakni sebagai berikut:

1. Auditor, adalah seseorang atau pihak yang mempunyai kompetensi untuk melakukan audit serta dapat bersikap secara objektif dan independen.
2. *Auditee* merupakan seseorang atau pihak yang menjadi objek dari audit. Objek yang diaudit juga dapat berupa laporan, proses, hasil kerja seseorang dan lain sebagainya.
3. *Stakeholder* merupakan pihak yang memiliki kepentingan terhadap hasil audit.

Jika digambarkan hubungan ketiga pihak tersebut di atas, maka dapat berbentuk pola sebagai berikut:



Gambar 9.1. Pihak-pihak yang terlibat dalam audit

9.3 Tujuan dan Fungsi Audit dalam Manajemen

Sebelum jauh membahas tentang bagaimana fungsi dan tujuan audit dalam manajemen, maka perlu dipahami bahwa fokus perhatian dalam manajemen organisasi terletak pada efektivitas dan efisiensi organisasi. Efektivitas pada dasarnya adalah mengerjakan hal yang benar, sedangkan efisiensi adalah mengerjakan sesuatu secara benar. Konsep efisiensi sendiri adalah menekankan perbandingan antara input – output, dimana organisasi harus mencapai tujuan secara optimal dengan biaya seminimal mungkin.

Oleh karena itu, berdasarkan fungsi manajemen tersebut maka dapat dikatakan bahwa fungsi audit dalam manajemen adalah sebagai alat untuk memastikan bahwa organisasi atau perusahaan dapat berjalan secara efektif dan efisien. Atau dengan kata lain audit merupakan suatu bagian dari proses *controlling* atau pengendalian suatu organisasi sehingga organisasi diharapkan dapat berjalan secara efektif dan efisien. Pengendalian dalam organisasi yang dimaksud dalam manajemen terdiri dari beberapa tahap, yakni sebagai berikut:

- 1) Menentukan dan menetapkan standar yang jelas sebagai tolak ukur dalam pengendalian manajemen;
- 2) Melakukan *monitoring* dan pencatatan kinerja aktual;
- 3) Melakukan perbandingan kinerja terhadap standar yang ada;
- 4) Menyampaikan hasil perbandingan yang diperoleh kepada pihak yang bertanggungjawab;
- 5) Melakukan Tindakan korektif apabila diperlukan serta memberikan umpan balik.

Sebagai bagian dari pengendalian internal, maka hasil Audit diharapkan dapat memberikan informasi yang logis, masuk akal, dan dapat diterima tentang bagaimana kondisi perusahaan yang sebenarnya. Selain itu, audit juga digunakan sebagai instrumen untuk memastikan apakah perusahaan berjalan masih sesuai dengan tujuannya atau tidak. (Widjaja, 2000), menguraikan beberapa tujuan kongkrit audit manajemen yakni sebagai berikut:

- 1) Tujuan audit dengan manajemen adalah untuk memperjelas kekurangan atau anomali pada setiap elemen yang diperiksa oleh auditor. Dan tunjukkan perbaikan mana yang menghasilkan hasil terbaik untuk operasi.
- 2) Membantu pengelola mencapai efektifitas operasi administrasi.
- 3) Memberikan informasi kepada pimpinan tentang cara dan sarana untuk mencapai tujuan jika manajemen organisasi sendiri masih belum berpengalaman dalam manajemen Efektif.
- 4) Untuk mencapai secara efektif dalam mengelola.
- 5) Untuk mendukung manajemen audit atau kegiatan yang terkait dengan setiap fase dari aktivitas bisnis dapat menjadi dasar jasa pada manajemen.

- 6) Untuk mendukung mengelola di setiap tingkat menerapkan secara efektif dan secara efektif menargetkan kegiatan dan tanggung jawab mereka

Selain itu, menurut (Guy et al, 2003), evaluasi sistem manajemen dirancang untuk melakukan beberapa fungsi sebagai berikut:

- 1) Evaluasi kinerja. Evaluasi kinerja dilakukan dengan membandingkan kegiatan organisasi dengan tujuan seperti kebijakan organisasi, standar, tujuan, dan kriteria evaluasi lain yang sesuai yang ditetapkan oleh manajemen atau penerima pengalihannya.
- 2) Mengidentifikasi peluang untuk perbaikan. Auditor dapat mengidentifikasi peluang perbaikan khusus untuk meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan efektivitas biaya.
- 3) Membuat rekomendasi untuk perbaikan atau tindakan lebih lanjut. Rekomendasi auditor dapat berkembang secara berbeda selama audit.

9.4 Cakupan dan Unsur-Unsur Temuan dalam Audit

Pada hakikatnya ruang lingkup tinjauan manajemen mencakup seluruh aspek kegiatan pengelolaan atau dapat juga merupakan bagian dari program atau kegiatan yang dilakukan. Sasaran kinerja adalah kegiatan program atau bidang-bidang dalam suatu organisasi yang diketahui atau ditentukan masih memerlukan perbaikan dan perbaikan dari segi ekonomi, efisiensi dan efektivitas. Menurut (Bayangkara 2008), menjelaskan bahwa ada 3 (tiga) elemen penting dalam unsur temuan audit, yakni sebagai berikut:

- 1) Kriteria, adalah standar (pedoman, standar) bagi setiap individu atau kelompok perusahaan dalam melakukan aktivitasnya.

- 2) Alasan atau penyebab, adalah tindakan (kegiatan) yang dilakukan oleh setiap individu atau kelompok dalam perusahaan.
- 3) Efek atau akibat, adalah perbandingan antara sebab dan kriteria yang berhubungan dengan terjadinya sebab.

Selanjutnya secara lebih rinci dikemukakan oleh (Agoes & Hoesada, 2009) tentang elemen temuan audit seperti sebagai berikut :

- 1) Kondisi, merupakan hasil dari fakta, khususnya temuan auditor selama observasi.
- 2) Kriteria, adalah item yang ditentukan oleh auditor agar konsisten dengan kondisi temuan, seperti standar perusahaan, kebijakan dan prosedur yang ditetapkan, dan hukum yang berlaku.
- 3) Alasan, merupakan penyebab adanya penyimpangan dari kriteria yang ditetapkan perusahaan.
- 4) Efek, merupakan konsekuensi berisi pengetahuan yang diperlukan untuk meyakinkan manajemen bahwa kemungkinan besar kondisi yang tidak diinginkan akan terus terjadi, yang mengarah pada kerugian serius
- 5) Rekomendasi, adalah pernyataan yang dapat menjelaskan seperti apa kondisi sebenarnya dan apa yang harus dilakukan untuk menghindari hal yang tidak diinginkan.

9.5 Manajemen SDM

Kembali mengingat bahwa terdapat beberapa pendapat ahli tentang pengertian manajemen SDM, diantaranya: (Dessler, 2015) berpendapat bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses memperoleh, melatih, mengevaluasi dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja, kesehatan, keselamatan dan masalah kerja alasan mereka.

(Widodo, 2015), berpendapat bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu bentuk proses yang melibatkan penilaian kebutuhan personel, membuat orang memenuhi kebutuhan tersebut, dan mengoptimalkan penggunaan sumber daya kritis tersebut dengan memberikan insentif dan penugasan yang sesuai, sebagaimana mestinya. Dengan kebutuhan dan tujuan organisasi tempat departemen SDM berada.

(Kasmir, 2016), secara sederhana mengemukakan gagasan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses mengelola orang, melalui perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, kompensasi, karir, keamanan dan kesehatan, dan memelihara hubungan kerja sampai pemutusan hubungan kerja di memesan. Untuk mencapai tujuan perusahaan dan meningkatkan kesejahteraan pemangku kepentingan.

Melihat beberapa definisi di atas, maka dapat dikatakan bahwa manajemen SDM merupakan ilmu yang digunakan untuk mendapatkan pegawai atau karyawan yang dibutuhkan dalam suatu organisasi, kemudian mengolahnya agar dapat bekerja sesuai dengan tujuan organisasi dengan tetap memperhatikan kesejahteraan, keselamatan dan kesehatannya serta hubungan industrial dan pemutusan hubungan kerja.

Seperti yang selalu dibahas oleh para ahli, kegiatan pengelolaan sumber daya manusia perlu dilakukan menurut proses yang benar, sehingga semua kegiatan pengelolaan sumber daya manusia dapat berjalan sesuai jadwalnya dengan tujuan menciptakan kondisi yang menguntungkan bagi pimpinannya. Dalam proses manajemen, beberapa fungsi manajemen menjadi sentral dalam manajemen sumber daya manusia, sebagaimana dikemukakan (Kasmir, 2016), sebagai berikut:

1. Analisis jabatan (*job analysis*);

Merupakan kegiatan mengumpulkan berbagai informasi tentang kebutuhan kerja. Analisis jabatan dibuat

sesuai dengan posisinya dalam struktur organisasi perusahaan. Kegiatan ini juga merupakan langkah untuk membuat draf deskripsi tugas yang dilakukan karyawan, memberdayakan mereka untuk mengambil tindakan atau keputusan, dan memenuhi tanggung jawab yang jelas dan transparan di setiap posisi.

2. Perencanaan Sumber Daya Manusia (*human resources planning*);

Perencanaan personalia dilakukan untuk mengisi posisi yang ditawarkan. Langkah ini untuk merencanakan kuantitas dan kualitas sumber daya yang ditawarkan sekarang dan dimasa depan. Hal ini penting karena wirausaha, PHK, dan PHK dapat mengurangi jumlah karyawan dan menyebabkan kekosongan. Atau, jika ada ekspansi bisnis, Anda tentu akan membutuhkan lebih banyak karyawan, sehingga Anda akan membutuhkan tambahan karyawan. Sebaliknya dapat juga terjadi jika terjadi kelebihan pasokan personel atau jika diperlukan pengurangan personel akibat terhentinya beberapa kegiatan perusahaan. Oleh karena itu, rencana personalia jangka panjang dan jangka pendek perlu dilaksanakan. Ini harus selalu dipantau, karena banyak karyawan yang benar-benar mengundurkan diri karena berbagai alasan.

3. Penarikan pegawai (*recruitment*);

Untuk hal penarikan pegawai maka perlu ditentukan jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan dan kualifikasinya. Rekrutmen adalah tentang menarik dan mempertahankan bakat dan loyalitas berkualitas kepada perusahaan. Karena itu menentukan kemajuan dan mundurnya perusahaan. Jika permintaan tenaga kerja rendah, bisa diisi oleh orang dalam, tetapi jika permintaan tenaga kerja tinggi, perusahaan merekrut melalui berbagai sumber daya manusia seperti media informasi dan rekrutmen surat serta tingkat keterampilan tertentu.

4. Seleksi (*selection*);

Seleksi dimaksudkan untuk mendapatkan pegawai memenuhi kualifikasi yang diharapkan. Dari proses rekrutmen sebelumnya, maka akan dilihat dokumen-dokumen lamaran kerja yang diajukan oleh orang-orang yang membutuhkan pekerjaan. Kemudian dilakukan serangkaian tes baik *interview*, tes tertulis (tes pengetahuan umum, psikotes, dan tes-tes tentang seputar pekerjaan yang akan dilakukan) hingga tes Kesehatan.

5. Pelatihan dan pengembangan (*training and development*);

Pegawai yang baru diterima maupun pegawai yang sudah ada sebelumnya, namun membutuhkan tambahan pengetahuan maupun keterampilan maka akan dilakukan pelatihan dan pengembangan. Tujuan *training* adalah agar pegawai baru terbiasa melakukan aktivitas di lingkungan baru, kemudian memperluas dan memperdalam keterampilan yang belum tersedia. Untuk karyawan yang lebih tua, pengembangan pribadi harus dilakukan melalui pendidikan, promosi, atau rotasi pekerjaan. Kesemuanya ini dimaksudkan supaya karyawan memiliki kemampuan yang lebih banyak dan tentunya memiliki peningkatan kinerja.

6. Evaluasi kinerja (*performance evaluation*);

Pengevaluasian kinerja dilakukan untuk menilai kinerja yang telah dilakukan oleh karyawan. Penilaian dilakukan berdasarkan hasil kinerja atau kerja yang diperlihatkan oleh pegawai dilihat pada sisi standar kerja yang ditetapkan oleh perusahaan. Apabila standar yang ditetapkan telah terpenuhi atau bahkan telah melebihi sehingga pegawai yang bersangkutan dapat memiliki kinerja yang baik, tetapi jika belum maka sebaiknya dilakukan evaluasi pada kemampuan kerjanya.

7. Kompensasi (*compensation*);

Kompensasi diberikan sebagai imbalan atas pekerjaan yang dilakukan oleh setiap karyawan. Dasar penentuan besarnya kompensasi yang akan diberikan adalah hasil evaluasi kinerja yang dilakukan oleh perusahaan. Dengan kata lain, kompensasi yang diberikan meliputi fasilitas sosial yang diberikan perusahaan kepada karyawan berdasarkan kinerjanya melalui evaluasi kinerja. Ada dua jenis penghargaan: imbalan berupa keuangan dan imbalan non-keuangan.

8. Jenjang karier (*career path*);

Jenjang karir ialah perjalanan kerja seseorang selama bekerja. Karir karyawan dijamin oleh rencana karir yang transparan dan ditempatkan dengan baik untuk semua karyawan. Karir karyawan dapat dipromosikan (dipromosikan), diturunkan (demoted), atau dirotasi (dipindahkan ke posisi yang sama). Rencana karir harus dimulai dari jenjang karir yang paling rendah sampai dengan jenjang karir yang paling tinggi, dan setiap jenjang memiliki persyaratannya sendiri-sendiri.

9. Keselamatan dan Kesehatan (*safety and health*);

Keselamatan dan Kesehatan merupakan fungsi penting manajemen SDM yang perlu diperhatikan dan dilaksanakan. Keselamatan di tempat kerja merupakan prioritas utama baik bagi karyawan itu sendiri maupun keamanan aset perusahaan. Untuk menjamin keselamatan, diperlukan aturan kerja, rambu kerja, dan perlengkapan kerja untuk melindungi pekerja itu sendiri. Seperti halnya, hal yang sama berlaku untuk kesehatan dan keselamatan kerja terkait dengan kondisi karyawan dan lingkungan kerjanya. Perlindungan kesehatan dan keselamatan kerja adalah keadaan fisik dan psikis pekerja yang disebabkan oleh lingkungan kerja. Penyakit meliputi penyakit akibat kerja dan kecelakaan kerja. Untuk menjamin keselamatan pekerja,

perlu memakai asuransi dan pakaian pelindung (masker, helm, pakaian kerja) yang sesuai untuk menciptakan rasa aman bagi semua pekerja. .

10. Hubungan industrial (*industrial relation*);

Hubungan buruh-manajemen adalah manfaat manajemen sumber daya manusia yang membantu menjembatani kepentingan dan keinginan baik karyawan di satu sisi dan manajemen di sisi lain. Karena pekerja diwakili oleh serikat pekerja, perselisihan antara pekerja dan manajer harus diselesaikan melalui hubungan pekerja-manajemen antara berbagai pemangku kepentingan, terutama manajemen dan serikat pekerja, termasuk pemerintah. Salah satu tujuan dari suatu hubungan kerja adalah untuk menyeimbangkan hak dan kewajiban masing-masing pihak. Tujuan lainnya adalah untuk mencegah perusahaan mengambil tindakan yang tidak direncanakan terhadap karyawan mereka. Di sisi lain, karyawan juga harus mematuhi semua peraturan yang dikeluarkan.

11. Pemutusan hubungan kerja (*separation*)

Pelanggaran kontrak antara perusahaan dan karyawan. Hal ini dapat disebabkan oleh berbagai sebab atau sebab alamiah, antara lain: Pensiun, pesangon pribadi, dan kesalahan pemutusan hubungan kerja. Dalam melakukan pemutusan hubungan kerja perlu memperhatikan hak-hak karyawan yang harus dihormati oleh perusahaan. Kelayakan pekerja pensiunan untuk pensiun bulanan atau *lump-sum* dan manfaat lain yang diberikan untuk kinerja, loyalitas atau layanan di tempat kerja

Dari semua elemen dalam manajemen SDM diatas jika digambarkan dalam bentuk skema, maka akan terlihat sebagai berikut:



Gambar 9.2. Langkah-langkah dalam pengelolaan SDM

9.6 Audit dalam Manajemen SDM

Dari keseluruhan pembahasan yang telah diketengahkan, maka pada bagian ini akan dilihat bagaimana sebenarnya hubungan antara audit dalam manajemen SDM. Pada hakikatnya dari keseluruhan kegiatan manajemen SDM yang telah dibahas sebelumnya, salah satu tujuan akhirnya adalah untuk menciptakan produktivitas, efektivitas dan efisiensi. Hal tersebut sejalan dengan tujuan dan fungsi audit yang merupakan media *controlling* untuk menjamin bahwa organisasi/perusahaan dapat beroperasi secara efektif dan efisien sesuai dengan tujuan didirikannya. Atau dapat dikatakan bahwa untuk menjamin apakah manajemen SDM yang diterapkan pada perusahaan dapat menciptakan produktivitas, efektivitas dan efisiensi, maka dapat diterapkan audit manajemen SDM sebagai media kontrolnya.

Melihat cakupan audit manajemen yang mencakup seluruh aspek kegiatan manajemen atau dapat pula sebahagian dari program kegiatan atau aktivitas yang dilakukan. Sehingga audit manajemen SDM yang dilakukan terhadap sistem manajemen perusahaan menurut para ahli pada umumnya menfokuskan kepada fungsi manajemen SDM itu sendiri, yakni:

1. Audit proses perencanaan SDM;
2. Audit proses rekrutmen;
3. Audit proses seleksi dan penempatan staf;
4. Audit program pelatihan dan pengembangan staf;
5. Audit perencanaan kurikulum dan pengembangan karir;
6. Audit sistem penilaian kinerja pegawai;
7. Audit kebijakan-kesejahteraan-kesehatan-keselamatan-kerja;
8. Audit kepuasan kerja karyawan; dan
9. Review Kebijakan Pemutusan Hubungan Kerja (PHK).

Untuk melakukan audit SDM terhadap fungsi-fungsi manajemen SDM tersebut, dapat dilakukan melalui langkah-langkah audit sebagai berikut:

1. Audit pendahuluan

Fase ini, auditor berfokus untuk menemukan informasi yang melatarbelakangi atau memberikan gambaran secara umum dari kegiatan atau aktivitas SDM yang diaudit. Informasi awal yang diperoleh dapat digunakan sebagai pedoman bagi penyidik dalam mengembangkan tujuan, atau sebagai hipotesis yang akan dibuktikan untuk menjawab pertanyaan penyidik (tersangka). Untuk mendapatkan jawaban atas pertanyaan tersebut, auditor juga mendefinisikan beberapa prosedur audit. Merumuskan tujuan ujian menentukan keberhasilan ujian, dan tujuan ini terdiri dari tiga komponen, yakni:

a. Kriteria

Kriteria adalah standar yang bertindak sebagai pedoman bagi individu dan kelompok dalam suatu organisasi. Banyak aturan, kebijakan, dan ketentuan lain yang telah kami tetapkan untuk memandu aktivitas kami. Kriteria yang relevan dapat berupa:

- (1) Perencanaan Sumber Daya Manusia;
- (2) Personil-Sumber Daya-Kebijakan-dan-Aturan;
- (3) Tujuan dari setiap program sumber daya manusia;
- (4) Prosedur Operasional Standar (SOP) Milik Perusahaan;
- (5) rencana pelatihan dan pengembangan staf;
- (6) standar evaluasi (ukuran kinerja) yang ditetapkan perusahaan;
- (7) Peraturan yang dikeluarkan oleh pemerintah;

(8) Standar atau norma adalah praktik terbaik yang diterapkan oleh perusahaan di bidang sumber daya manusia

(9) Kriteria lain yang dapat diterapkan.

b. Penyebab (*cause*)

Pasalnya, pelaksanaan program sumber daya manusia dalam organisasi menjadi penyebab situasi personel saat ini. Penyebabnya positif, ada kegiatan yang sangat mendukung tercapainya tujuan program/kegiatan seperti pemilihan metode, materi dan asisten pengajar yang sesuai untuk program pelatihan staf Departemen, anggota mencapai tujuannya.

Selain itu, terdapat penyebab negatif, ketika ada kegiatan yang menghambat tercapainya tujuan program/kegiatan yang dilaksanakan atau bahkan perusahaan mengalami kerugian finansial dan non-finansial seperti penetapan tingkat remunerasi pekerja tanpa dasar pada survei pengupahan, yaitu kesetaraan internal dan eksternal belum tercapai sehubungan dengan remunerasi yang diterima oleh karyawan.

c. Akibat (*effect*)

Kegiatan yang akan dilakukan (berdasarkan standar) berbeda dengan kegiatan yang sebenarnya dilakukan atas dasar tersebut, sehingga hasilnya menjadi biaya atau keuntungan bagi perusahaan (menurut komposisi organisasi). Akibat dari sebab-sebab positif dapat menguntungkan bisnis, sedangkan akibat-akibat dari sebab-sebab negatif dapat merugikan bisnis. Dampak ini dapat diukur baik secara finansial maupun non-finansial.

2. *Peninjauan kembali* dan pengujian pengendalian manajemen atas program-program SDM

Struktur manajemen perusahaan yang ada memberikan pedoman bagi manajer maupun supervisor untuk mengelola proses yang sedang berjalan sehingga tidak menyimpang dari spesifikasi yang telah ditentukan.

Beberapa masalah sistem pengendalian manajemen yang harus dicari auditor dalam audit personalia adalah:

- a. Tujuan program/kegiatan SDM harus dinyatakan dengan jelas;
- b. Program Kualifikasi/Kualitas dan Kuantitas Personil Pelaksanaan Kegiatan Peserta Program/Kegiatan Personil Terlaksana (Goals);
- c. Biaya pelaksanaan program;
- d. Kebijakan atau teknis kerja, kualifikasi;
- e. Deskripsi pekerjaan;
- f. Kriteria kinerja (nilai terukur).

3. Audit selanjutnya

Berdasarkan hasil audit yang diperoleh, auditor merangkum hasil dan mengelompokkannya ke dalam kelompok kondisi, kriteria, penyebab, dan hasil. Kondisi adalah peristiwa aktual yang diamati oleh auditor dalam kerangka program personalia yang ditetapkan oleh perusahaan.

Kemudian analisis hasil dari kelompok yang berbeda untuk memahami apakah masalah yang Anda hadapi adalah masalah yang tidak terkait atau terkait. Dalam hal ini, auditor harus hati-hati mempersiapkan temuan untuk menentukan penyimpangan, penyebab dan konsekuensi yang mungkin diderita perusahaan sehubungan dengan penyimpangan tersebut. Berdasarkan berbagai catatan yang dicatat, penguji kemudian membuat rekomendasi untuk

memperbaiki penyimpangan yang terjadi dan mencegahnya terulang di masa depan.

4. Pelaporan

Laporan yang disampaikan harus ditulis dalam bahasa yang sederhana, memuat informasi umum dan kesimpulan penilaian, serta harus disertai dengan hasil audit sebagai bukti pendukung kesimpulan tersebut. Laporan tersebut juga harus menyertakan rekomendasi yang disampaikan oleh auditor sebagai alternatif dari ketidaksesuaian (cacat) yang tersisa. Sebagai laporan yang komprehensif, laporan tersebut juga harus menunjukkan sejauh mana pengujian yang dilakukan.

5. Tindak lanjut

Tindak lanjut adalah pelaksanaan rekomendasi yang diajukan oleh evaluator. Manajemen dan auditor harus bersama-sama setuju untuk mengambil tindakan korektif untuk belajar dari pelajaran yang dipetik. Pada dasarnya, admin akan mengontrol apakah pelacakan dilakukan atau tidak. Auditor kemudian akan menjadi dasar untuk melacak rekomendasi yang diajukan dan membantu Anda mencapai tujuan tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Agoes, Sukrisno & Hoesada, Jan. (2009). *Bunga Rampai Auditing*. Erlangga.
- Bayangkara, IBK. (2008). *Audit Manajemen Prosedur dan Implementasi*. Salemba Empat.
- Desler, Gary. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat.
- Guy, Dan M., Aldermas, C. Wayne & Winters, Alan J. (2003). *Auditing*. Jilid 2. Erlangga.
- Jusup, Haryano. (2001). *Auditing I. Buku I*. STIE YKPN
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. PT. Raja Grafindo Persada.
- Mulyadi. (2002). *Auditing. Buku I*. Salemba Empat.
- Siagian, Sodang. (2013). *Audit Manajemen*. Bumi Aksara.
- Susilo, Willy. (2002). *Audit SDM*. Cetakan Pertama. PT. Vorqistatama Binamega.
- Widjaja Tunggal, Amin. (2000). *Manajemen Audit Suatu Pengantar*. Rineka Cipta.
- Widodo, Suparno Eko. (2015). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Pustaka Pelajar.

BAB X

PELAKSANAAN *FLEKSIBLE WORKING SPACE* DI ORGANISASI

Oleh Ning Sunarno, S. Mn., M.M.

10.1 Pendahuluan

Manajemen merupakan bagian dari sebuah sistem yang saling mempengaruhi dari *input*, proses, *output* dan *outcome* (Robbins and Coulter, 2017), sehingga kunci keberhasilan pengendalian kinerja tidak terlepas peran dari seorang manajer. Manajer dalam Manajemen memiliki beberapa fungsi antara lain *planning*, *organizing*, *actuating* dan *controlling* (Koontz, 2020). Seorang manajer juga perlu siap dalam melaksanakan manajemen perubahan sebagai bagian dari *agile organization*. Pelaksanaan *Activity Based Workspace (ABW)* berupa *openspace* secara fisik berupa perubahan *layout* ruang kerja pada organisasi dikarenakan adaptasi terhadap pandemic *Covid-19* dan kebijakan pelaksanaan *Work From Home* menjadi alasan keluarnya kebijakan *flexible working space*.

Berbagai kebijakan dilakukan oleh berbagai instansi dalam masa covid-19 ini, dari mulai *social/phisical distancing*, *work from home*, optimalisasi pelayanan *online*, mengurangi jumlah pegawai, sampai dengan menutup pelayanan. Hal ini banyak mengalami berbagai dampak di pelayanan, dari mulai kecemasan, penurunan produktifitas, penurunan profit, berbagai efisiensi anggaran, kedisiplinan, ketidakseimbangan manajemen waktu, maupun kinerja pegawai lainnya. Berdasarkan hal tersebut, penulis ingin menjelaskan mengenai analisis terhadap kebijakan yang umumnya

diambil oleh berbagai instansi yaitu *Flexible Work Space* dan *Work Life Balance* serta capaian kinerja pegawai.

Pandemi Corona Virus Disease (COVID-19) yang masih berlanjut sampai dengan saat ini, membutuhkan suatu sistem dengan tuntutan berupa komitmen dalam pengelolaan organisasi dan kinerja dalam bentuk menciptakan berbagai terobosan dan inisiatif. Penciptaan suatu metode tidak kaku dalam bekerja atau lebih dikenal *Flexible Working Space (FWS)* sebagai bagian dalam menghadapi kondisi normal baru. Implementasi Fleksibilitas Tempat Bekerja (FWS) pada organisasi, menjadi titik tolak rencana ke depan implementasi sistem ini. *FWS* dengan bertumpu pada optimalisasi penggunaan teknologi informasi dan serta sebagai sarana komunikasi sehingga kinerja akan bertambah serta untuk mempertahankan produktivitas pegawai dengan terjaminnya keberlangsungan pelaksanaan tugas dengan memberikan sebuah fleksibilitas lokasi kerja selama waktu tertentu sesuai dengan keputusan organisasi. Tujuan lain dari pelaksanaan *FWS* ini adalah menciptakan pekerjaan yang senantiasa efektif dan efisien. Sistem *FWS* yang akan diterapkan mengindikasikan pekerjaan dapat diselesaikan tidak dalam satu tempat.

Sesuai dengan pandangan Gibson dilihat dari tinjauan organisasi ada tiga bentuk fleksibilitas yaitu:

1. Kontrak yang fleksibel: staf mengerjakan tugas dengan berbagai *tasking* atau penugasan antara lain kontrak kontraktor *outsourcing*, kontak jangka tetap dan konsultan wiraswasta;
2. Waktu yang fleksibel: waktu yang tidak kaku sesuai ketentuan atau peraturan organisasi;
3. Lokasi yang fleksibel: pemilihan waktu yang tepat tidak hanya di kantor bahkan bekerja di rumah, di lokasi klien, di kantor satelit, dan lingkungan non kantor lainnya

10.2 Kebutuhan *Fleksible Working Space* bagi Organisasi

Faktor penentu keberhasilan pelaksanaan *Fleksible Working Space (FWS)* pada suatu organisasi perlu memperhatikan beberapa hal antara lain diantaranya :

1. Infrastruktur

Infrastruktur sebagai sarana penunjang sangat dibutuhkan dalam implementasi FWS ini. Penyusunan pedoman *Activity Based Workplace* dan keamanan data serta jaringan, serta optimalisasi *Office Automation* mutlak dibutuhkan. Ditinjau dari sisi perkembangan teknologi, perubahan yang terjadi seiring dengan kemajuan teknologi yang berkembang cukup pesat di berbagai negara memaksa setiap organisasi untuk menyesuaikan dengan perubahan tersebut. Fleksibilitas organisasi dalam merespon perubahan yang terjadi sebagai bagian dari adaptasi atas ekosistem hubungan organisasi dengan lingkungan yang ada. Fleksibilitas organisasi tidak terlepas dari suatu bentuk organisasi yang *agile*.

2. Penyesuaian perubahan teknologi yang terjadi

Teknologi menjadi satu kesatuan dengan *Flexible Working Space (FWS)* serta tidak dapat dipisahkan bukan bersifat menggantikan peran yang ada. Peran dukungan teknologi akan mengakibatkan pegawai dapat melaksanakan fleksibilitas kerja secara baik dan optimal. Sehingga, *Flexible Working Space (FWS)* sangat berkaitan terhadap transformasi digital untuk menyesuaikan dengan perkembangan teknologi informasi dan komunikasi yang menuntut organisasi pemerintahan maupun sector swasta beradaptasi dengan lingkungan kerja yang baru. *FWS* saat ini diwujudkan bukanlah suatu kebijakan yang mendadak sebagai suatu tanggapan terhadap pandemi COVID-19, akan tetapi merupakan bagian dari transformasi digital yang diperhitungkan serta direncanakan dan terstruktur dan

merupakan hasil dari komitmen para pemimpin. Perubahan Teknologi disetiap zaman, memaksa organisasi untuk dapat bertahan dan menyesuaikannya. Revolusi industri merupakan cikal bakal suatu pertanda dari perubahan tatanan organisasi sebagai akibat dari perkembangan teknologi yang digunakan. Beberapa proses perubahan ini antara lain:

- a. Perkembangan Revolusi industri 4.0 ditandai dengan penemuan berupa teknologi yang mendukung kemajuan begitu cepat terjadi serta menjadi suatu hambatan bagi perusahaan yang lebih bersifat tradisional serta konvensional. Kunci utama terdapat pada kecepatan dan keberadaan sebuah informasi dimana seluruh bagian yang saling berkaitan dapat senantiasa terhubung serta mampu memberikan informasi dengan lancar antara satu sama lain. Revolusi industri ke-empat atau yang juga sering disingkat dengan RI 4.0 merupakan penanda lahirnya teknologi digital yang berdampak besar terhadap hidup manusia di seluruh dunia,
- b. Keberlangsungan proses Revolusi Industri 4.0 akan berakhir dan muncul suatu konsep revolusi Industri 5.0. Negara maju seperti Jepang yang mengabarkan kemungkinannya akan suatu konsep revolusi industri 5.0 atau lebih dikenal sebagai era kebangkitan sosial. Konsep yang ditunjukkan pada industri 5.0 ini sendiri akan lebih berlandaskan pada kombinasi antara pendayagunaan berbagai aspek, seperti manusia, data, serta teknologi. Walaupun memiliki kemiripan dengan era revolusi sebelumnya, namun kedua era ini sama sekali berbeda berdasarkan titik fokusnya. Revolusi industri 4.0 berfokus pada tingkat efektivitas produksi sedangkan revolusi industri 5.0 ditunjukkan lebih mementingkan terhadap keamanan masyarakat secara keseluruhan. Hal tersebut dapat kita buktikan sebagai

contoh di Indonesia, salah satu industri yang sudah siap untuk menghadapi era revolusi industri 5.0 ini adalah layanan ojek online maupun perusahaan penggalangan dana.

- c. Organisasi yang *agile* (lincah) yaitu sebuah organisasi dengan kemampuan adaptasi terhadap setiap perubahan yang terjadi untuk bisa bertahan serta menyesuaikan atas perubahan itu sendiri. Organisasi yang *agile* (lincah) adalah organisasi yang tidak kaku dan mudah untuk menyesuaikan serta menikmati kecepatan dalam menghadapi kondisi pasar yang labil. Merujuk atas narasi dimaksud, dapat disimpulkan bahwa organisasi yang *agile* adalah suatu organisasi yang memiliki kemampuan beradaptasi dengan perubahan yang terjadi, yang disesuaikan dengan tuntutan untuk beradaptasi dengan kondisi sekeliling.

- d. Dukungan sarana fisik yang dibutuhkan

Sarana terbagi menjadi dua bagian, yaitu fisik dan non fisik. Terkait dengan dukungan secara fisik berupa sarana dan prasarana yang memadai untuk mendukung kegiatan kinerja. Penyediaan sarana prasarana merupakan suatu kebijakan dalam bentuk *employee-friendly policies* menyatakan dukungan manajemen kinerja yang diberikan dalam bentuk lingkungan kerja yang nyaman serta mampu menjaga produktivitas pegawai, salah satunya melalui penerapan *telecommuting* atau secara khusus disebut *FWS*. Dengan demikian, sarana infrastruktur teknologi mutlak tersedia untuk menopang implementasi *FWS* demi menjaga produktivitas dan kinerja pegawai meskipun tidak berada secara langsung di kantor. Pelaksanaan sosialisasi untuk mengubah stereotip pegawai terhadap penggunaan teknologi juga butuh untuk dilaksanakan agar pegawai lebih siap terhadap situasi yang baru, misalnya penggunaan

aplikasi naskah dinas elektronik masih dianggap sebagai beban kerja, namun pada kenyataannya dengan menggunakan aplikasi tersebut, para pekerja menjadi dimudahkan dalam berkomunikasi melalui persuratan langsung melalui gawai pribadi.

Perlu diketahui secara umum pengaturan kantor biasanya dalam bentuk konvensional. Berikut merupakan beberapa hal terkait prinsip dari pengaturan kantor konvensional:

1. Tempat bekerja: dengan penjelasan bahwa tempat kerja tidak terpaku satu tempat dan kepada masing masing pegawai;
2. Waktu: Sistem manajemen waktu menjadi pendukung dalam pengaturan kantor konvensional;
3. Komunikasi: Menjaga untuk dapat senantiasa berkomunikasi, dengan tidak bergantung pada lokasi kerja dan waktu kerja membutuhkan sistem penanganan tersendiri berkaitan dengan pesan yang lebih canggih. Proses bisnis di dalam berkomunikasi perlu setidaknya untuk dapat dikembangkan dan dipahami dengan baik;
4. Hubungan: Koordinasi yang bersifat *person to person* ke hubungan manajer akan berubah. Kontak yang bersifat sementara atau korelasi *ad hoc* yang sering terjadi di lingkungan informal dapat saja membutuhkan pengganti telekomunikasi;
5. Teknologi: Menjadi hal yang sangat penting dan butuh untuk dikembangkan dalam menopang pengaturan kantor konvensional;
6. Keamanan: Meskipun bekerja di rumah akan tetapi faktor keamanan menjadi bagian yang sangat penting. Diperlukan suatu perencanaan yang tepat agar dapat dengan mudah dikelola;
7. Gaya Manajemen: Budaya pada lingkungan kerja akan dipengaruhi oleh gaya manajemen, gaya manajemen dalam

lingkungan kerja yang Fleksibel harus menjadi salah satu pembiasaan;

10.3 Dampak Pelaksanaan Fleksible Working Space pada Organisasi

Hasil riset sebelumnya membuktikan bahwa FWS efeknya tidak langsung pada hasil kinerja atau dapat meningkatkan komitmen afektif yang memiliki pengaruh positif terhadap kinerja peran (Kim, 2014). FWS menyebabkan berakibat akan adanya keseimbangan persepsi antara pekerjaan dan kehidupan, kepuasan kerja dan komitmen (Azeem & Akhtar, 2014) menurunkan perasaan akan kecemasan dan depresi (Haar, 2014; Idris A, 2014) dengan memperhatikan waktu jam kerja (Shagvaliyeva, 2014). Hasil riset ini menunjukkan WFS dapat menjadi rekomendasi dalam kondisi *pandemic covid* saat ini.

Hal lain dalam FWS menunjukkan terdapat perbedaan antara emosi negatif terutama kecemasan, kemarahan dan kekecewaan dengan emosi positif terutama kegembiraan dan kepercayaan diri dengan kinerja dan bekerja dari rumah (Clark, et.al, 2014; Bryan, 2017). Terdapat suatu pengaruh media sosial pada kinerja dihasilkan melalui modal sosial dan transfer pengetahuan serta menimbulkan harapan optimis. Analisis lain mengungkapkan bahwa intensitas kerja berhubungan erat dengan waktu kerja, di mana pengendalian menjadi hal yang mempengaruhi di dalamnya (Piasna, 2018). WLB/*work life balance* dapat meningkatkan kepuasan kerja (Mas, 2016). Aspek fisik tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan sedangkan faktor keseimbangan psikososial dan kehidupan kerja signifikan. Oleh karena itu hasil menunjukkan bahwa aspek psikososial menunjukkan hubungan terkuat dengan kinerja karyawan (Samson, Waiganjo and Koima, 2015) dan *Self Efficacy*

(Bekker, 2019). Hal ini yang perlu diperhatikan dalam penerapan WFS yang dapat mempengaruhi WLB.

Pengaruh WFS dapat diukur dalam pengukuran kinerja. Riset tentang *Individual Work Performance Questionnaire* (IWPQ) versi 0.2 dikembangkan menggunakan analisis Rasch, dapat digunakan untuk pengukuran kinerja, di mana lebih andal mengukur pekerja di semua tingkat kemampuan, membedakan antara pekerja pada rentang yang lebih luas pada setiap skala, dan mendeteksi perubahan dalam kinerja kerja individu (Koopman, 2014), penjadualan (Zhang, 2017), otonomi kerja (Brauchli, 2014) dan dinamis (Commision, 2014). Instrumen ini dapat juga dikembangkan dengan disintesa pada budaya kerja di Indonesia dalam penelitian ini. Penelitian lain tentang ambidexterity manajer berkontribusi terhadap kinerja individu dalam konteks kerja yang lebih tidak pasti dan saling tergantung (Moms, 2015), instrument ini juga dapat diterapkan dalam WFS dengan kondisi *pandemic covid* saat ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Azeem, S. & Akhtar N. (2014). *The Influence of Work Life Balance and Job Satisfaction on Organizational Commitment of Healthcare Employees. International Journal of Human Resource Studies*. vol: 4 (2) pp: 18. DOI 10.5296/ijhrs.v4i2.5667. ISSN 0001-8791
- Bakker A, Du D, Derks D . (2019). *Major life events in family life, work engagement, and performance: A test of the work-home resources model. International Journal of Stress Management*. vol: 26 (3) pp: 238-249. DOI 10.1037/str0000108. ISSN 10725245.
- Brauchli R, Bauer G, Hämmig O. (2014). *Job autonomy buffers the impact of work-life conflict on organizational outcomes: A large-scale cross-sectional study among employees in Switzerland. Swiss Journal of Psychology*. vol: 73 (2) pp: 77-86. DOI 10.1024/1421-0185/a000126. ISSN 14210185.
- Bryan M, Sevilla A. (2017). *Flexible Working in the UK and Its Impact On Couples' Time Coordination. Review of Economics of the Household*. vol: 15 (4) pp: 1415-1437. DOI 10.1007/s11150-017-9389-6. ISSN 15737152
- Clark M, Michel J , Stevens G, Howell J, Scruggs R. (2014). *Workaholism, Work Engagement and Work-Home Outcomes: Exploring The Mediating Role of Positive and Negative Emotions. Stress and Health Journal*. vol: 30 (4) pp: 287-300. 10.1002/smi.2511. ISSN 15322998.
- Commissaris D, Könemann R, Hiemstra, Van M.S., Burford E, Botter J, Douwes M, Ellegast R (2014). *Effects of a Standing and Three Dynamic Workstations on Computer Task Performance and Cognitive Function Tests. Applied Ergonomics Journal*.

vol: 45 (6) pp: 1570-1578. DOI
10.1016/j.apergo.2014.05.003. ISSN 18729126.

- Haar, J. Russo M, Suue A, Ollier, M. A. (2014). *Outcomes of Work-Life Balance on Job Satisfaction, Life Satisfaction and Mental Health: a Study Across Seven Cultures. Journal of Vocational Behavior. Volume 85, Issue 3*, December 2014, Pages 361-373
- Idris, A. (2014). *Flexible Working as an Employee Retention Strategy in Developing Countries*. *Journal of Management Research* Vol. 14, No. 2, April-June 2014, pp. 71-86. Online ISSN: 0974-455X.
- Kim, H.K. (2014). *Work-Life Balance and Employees' Performance: the Mediating Role of Affective Commitment*. *Global Business and Management Research: an International Journal*, 6(1), 37-51.
- Koontz, H., Weihrich, H. Cannice, M.V. 2020. *Essentials of Management - an International, Innovation and Leadership*. India : Mc Graw Hill
- Koopmans, L., Bernaards, C.M., Hildebrandt, V.H., Buuren, S. van, Beek, A.J. van der, Vet, H.C.W. de. *Improving the Individual Work Performance Questionnaire using Rasch analysis. Journal of Applied Measurement*: 2014, 15(2), 160-175
- Mas-Machuca M, Berbegal-Mirabent J, Alegre I, (2016). *Work-life balance and its relationship with organizational pride and job satisfaction. Journal of Managerial Psychology*. vol: 31 (2) pp: 586-602. DOI 10.1108/JMP-09-2014-0272
- Mom T, Fourné S, Jansen J (2015). *Managers' Work Experience, Ambidexterity, and Performance: The Contingency Role of the Work Context*. *Human Resource Management Journal*. vol: 54 pp: s133-s153. DOI 10.1002/hrm.21663. ISSN 1099050X.
- Piasna A, (2018). *Scheduled to Work Hard: the Relationship Between Non-Standard Working Hours and Work Intensity Among*

- European Workers* (2005–2015). *Human Resource Management Journal*. 2018 vol: 28 (1) pp: 167-181. DOI 10.1111/1748-8583.12171. ISSN 17488583.
- Robbins, S.P, and Coulter, M.A,. 2017. *Management*. San Diego : Pearson Education
- Samson G, Waiganjo M, Koima J. (2015). *Performance of Commercial Banks Employees in Nakuru Town. International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR)*. vol: 3 pp: 76-89. ISSN 2349-0349
- Shagvaliyeva S, Yazdanifard R. (2014). *Impact of Flexible Working Hours on Work-Life Balance. American Journal of Industrial and Business Management*. vol: 04 (01) pp: 20-23. DOI 10.4236/ajibm.2014.41004. ISSN 2164-5167.
- Zhang Y, Wang J, Liu Y (2017). *Game theory based real-time multi-objective flexible job shop scheduling considering environmental impact. Journal of Cleaner Production*. vol: 167 pp: 665-679. DOI 10.1016/j.jclepro.2017.08.068. ISSN 09596526

BAB XI

STRATEGI MENGHADAPI DIGITALISASI MELALUI TRANSFORMASI SDM

Oleh Budi Harto, S.E., M.M.

11.1 Pendahuluan

Persaingan Dunia yang semakin sengit, teknologi yang berkembang dengan cepat, hadirnya pandemi Covid-19 dalam tiga tahun terakhir ini, keadaan perekonomian yang naik turun, dan perubahan-perubahan dinamis lainnya telah memicu perubahan kondisi lingkungan di berbagai lini bisnis dan industri. Saat ini, semua perusahaan di berbagai belahan dunia sedang berlomba untuk bertransformasi kedalam dunia digital yang bertujuan meningkatkan daya saing dan produktivitas perusahaan secara cepat. Kehadiran revolusi dalam teknologi ini ditandai dengan otomatisasi dan digitalisasi. Hal ini akan membuat dampak yang berarti bagi masa depan industri dan bisnis di dunia (Loonam, 2018).

Kemajuan teknologi ini ditandai dengan adanya konektivitas manusia, data, dan mesin dalam bentuk virtual atau dikenal dengan istilah cyber physical. Penerapan sistem ini akan mengubah informasi rantai pasokan digital ke seluruh unit kerja, dan meminimalkan peran manusia sebagai operator. Transformasi digital membawa perubahan yang sangat cepat dengan tujuan mulia menciptakan kualitas kehidupan yang lebih baik.

Transformasi digital, secara umum dapat diartikan sebagai sebuah proses radikal yang terjadi di organisasi dalam

memanfaatkan teknologi, sumber daya manusia, dan proses bisnis yang menyebabkan performa bisnis dari organisasi tersebut berubah drastis. Perubahan atau transformasi ini tak terkecuali dalam lingkup Sumber Daya Manusia didalam sebuah perusahaan (Boulton, 2020).

Transformasi SDM adalah pendekatan yang terintegrasi, selaras, inovatif, dan berfokus pada bisnis untuk mendefinisikan ulang bagaimana pekerjaan SDM dilakukan dalam suatu organisasi sehingga membantu organisasi memenuhi janji yang dibuat kepada pelanggan, investor, dan pemangku kepentingan lainnya. Pekerjaan ini dimulai dengan menjadi sangat jelas tentang alasan untuk melakukan transformasi SDM. Alasan untuk transformasi SDM seringkali muncul dari dalam perusahaan tersebut, misalnya, ketika seorang pemimpin senior mengeluh tentang praktik SDM, struktur, atau orang, alasan untuk transformasi dapat juga datang dari luar perusahaan (Boudreau and Beyond, 2007).

11.2 Transformasi SDM

11.2.1 Transformasi Digital SDM

Transformasi digital adalah sebuah proses yang radikal dimana proses ini melibatkan semua sumber daya yang dimiliki termasuk memanfaatkan teknologi digital yang ada saat itu untuk menghasilkan luaran dari organisasi yang lebih baik dan memberikan pengalaman baru (Morakanyane, 2017). Teknologi digital akan membantu organisasi untuk meningkatkan produktivitasnya dengan memaksimalkan yang menjadi aset yang bernilai tinggi yaitu manusia. Transformasi digital SDM merupakan cara di mana strategi, kebijakan dan praktek dapat efektif diterapkan (Dixit, 2017).

Transformasi SDM akan berperan penting kepada kelanjutan bisnis sebuah perusahaan, ketika transformasi SDM dijalankan dengan konteks bisnis, perubahan ini kemungkinan

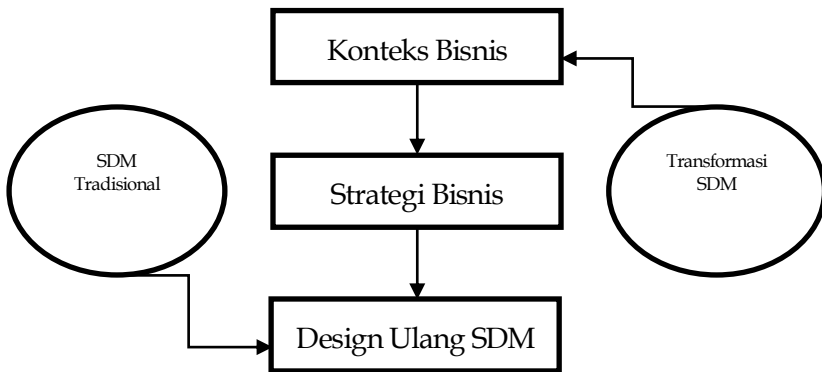
besar akan bersifat berkelanjutan karena merespons kebutuhan nyata. Ini berarti, transformasi SDM akan menghubungkan seluruh upaya SDM secara langsung dengan strategi bisnis dan dengan faktor lingkungan yang nantinya akan membingkai strategi perusahaan.

Ketika perusahaan memposisikan diri dengan hadirnya para *stakeholder*, para profesional dalam SDM harus membentuk strategi yang unik untuk bersaing dari waktu ke waktu. Mengetahui siapa saja *stakeholder* atau pemangku kepentingan untuk perusahaan dan mengadvokasi cara menangani mereka akan memastikan bahwa SDM dapat menyelaraskan transformasi SDM dengan masalah yang penting. Tujuan transformasi SDM adalah untuk memastikan bahwa para pemangku kepentingan dapat menerima nilai dari perusahaan Anda. Menciptakan sudut pandang yang jelas antara transformasi SDM dan pemangku kepentingan akan membantu membangun bisnis untuk bertransformasi. Transformasi SDM bukan hanya tentang apa yang dilakukan di dalam SDM, namun tentang nilai bagi semua stakeholder utama yang akan diciptakan oleh tindakan SDM.

Memilih platform transformasi SDM yang tepat untuk diterapkan merupakan langkah mendasar dalam proses digitalisasi SDM. Dampak dari transformasi digital pada pengelolaan SDM akan membuatnya semakin efisien, semakin komunikatif, meningkatkan kolaborasi, dan memudahkan akses data (Halid, 2019).

Kondisi bisnis dan persyaratan para stakeholder tertentu akan membentuk strategi dari perusahaan, dan juga menentukan mengapa perusahaan harus melakukan transformasi SDM. Warisan sejarah SDM dari awal perusahaan terbentuk telah membentuk ketentuan kerja melalui hubungan industrial dan pengalaman, kemudian merancang sistem dan praktik yang membentuk bagaimana orang diperlakukan dalam suatu perusahaan. Dengan orientasi ini, para profesional SDM menjadi memiliki sedikit alasan untuk menjadi lebih dari sekadar pengamat tren bisnis umum atau

harapan pemangku kepentingan tertentu. Generasi sumber daya manusia saat ini dan masa depan akan merancang dan mengimplementasikan transformasi SDM yang harus menghubungkan upaya SDM dengan strategi bisnis untuk memposisikan organisasi dalam konteks bisnisnya (Ulrich, 2009). Gambar di bawah ini akan menjelaskan alurnya lebih jelas:



Gambar 11.1 SDM Tradisional dan SDM Transformasional
Sumber: (Ulrich, 2009)

SDM tradisional dimulai dengan berfokus pada masalah SDM dan mendesain ulang tata kelola atau praktik SDM. Transformasi SDM dimulai dengan pemahaman konteks di mana bisnis beroperasi (baik kondisi umum maupun pemangku kepentingan khusus). Konteks ini memberikan alasan mengapa transformasi SDM harus terjadi (Ulrich, 2009).

Agar perubahan mengarah pada transformasi yang berkelanjutan, SDM perlu menyajikan kasus-kasus bisnis yang dapat membenarkan investasi. Ketika masalah yang muncul untuk transformasi SDM berasal dari konteks bisnis dan dari harapan pemangku kepentingan utama, maka alasan untuk transformasi lebih kuat daripada jika masalah yang muncul terutama berasal dari dalam bisnis.

11.2.2 Manfaat Transformasi Digital SDM

Terdapat berbagai benefit yang akan didapat sebuah perusahaan (Stegaroiu, 2020), (Baytkat, 2020), dan (Fedorova, 2019) dalam menerapkan transformasi secara digital untuk SDM:

1. Penggunaan aplikasi layanan mandiri untuk Karyawan yang dapat berfungsi sebagai alat absen, pengajuan seputar administrasi, membantu karyawan dalam memperoleh berbagai informasi dengan cepat dan *up to date* dan juga mempermudah dalam mengakses berbagai layanan SDM.
2. Otomatisasi dalam bekerja yang dalam penerapan teknologi ke dalam alur kerja SDM akan membebaskan para profesional dari sejumlah besar pekerjaan rutin. Otomatisasi ini akan menghilangkan dokumen, mempercepat pelaksanaan banyak tugas, dan berkontribusi pada kinerja SDM yang lebih efisien.
3. Rekrutmen atau pengadaan karyawan melalui media sosial, Perusahaan dapat menyajikan semua informasi yang diperlukan terkait dengan pekerjaan, karier, dan pengembangan pribadi setiap karyawan di portal online. Ini adalah alat promosi yang bagus untuk organisasi. Sistem rekrutmen menggunakan web perusahaan ataupun media sosial memudahkan para pelamar kerja untuk mengetahui adanya lowongan kerja dan memudahkan dalam menginput data dan dokumen ke dalam format yang disediakan perusahaan dan bagi perusahaan akan mempermudah dalam melakukan seleksi para pelamar kerja.
4. Penggunaan teknologi digital memudahkan perusahaan dalam mengukur, mengevaluasi dan memonitor kinerja karyawan maupun perilakunya sejalan dengan tujuan perusahaan. Data kinerja karyawan dapat dianalisis secara kritis oleh teknologi digital SDM dan mudah diakses oleh semua orang.

5. Pemanfaatan teknologi digital dapat memudahkan perusahaan untuk berinteraksi dengan karyawannya yang berlokasi di mana saja dan kapan saja melalui berbagai berbagai fitur dan aplikasi yang dikembangkan oleh perusahaan.
6. Digitalisasi Sumber Daya Manusia dapat melengkapi manajemen dan meningkatkan efisiensi dan efektivitas, yang dapat mengarah pada keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Digitalisasi Sumber Daya Manusia memiliki efek organisasi yang hebat, memberikan layanan yang lebih baik kepada manajer lini, berfungsi sebagai saluran yang menghubungkan kebijakan pribadi dan proses pribadi di semua organisasi, memfasilitasi manajemen personalia di perusahaan, menyediakan data penting untuk pengambilan keputusan pribadi yang strategis dan memungkinkan perolehan dan analisis informasi yang cepat untuk SDM dan mengurangi biaya tenaga kerja pada kinerja kegiatan pribadi.
7. Pengembangan Sumber Daya Manusia. Digitalisasi SDM ini menyediakan semua informasi tentang perencanaan suksesi karyawan, evaluasi kinerja secara keseluruhan dan tinjauan potensi individu termasuk profil rinci karyawan sehingga mengarah pada pengembangan berkelanjutan dari karir karyawan.
8. Mengurangi penggunaan kertas (*going paperless*). Penggunaan *e-mail* dan *Microsoft Office* semakin mempermudah proses pengelolaan SDM yang mengurangi penggunaan kertas maupun bahan cetak lainnya. Seperti pengurangan berbagai form lamaran kerja, pelaporan kinerja SDM, klaim reimburse, kertas kerja persetujuan (*approval paperwork*), antarbagian, dan lain sebagainya.

11.3 Konsep Transformasi SDM

11.3.1 Faktor Transformasi Digital SDM

Ada 4 faktor pendorong terjadinya transformasi digital dalam sebuah perusahaan. Faktor-faktor tersebut adalah: Perubahan regulasi; Perubahan lanskap persaingan; Pergeseran/perubahan ke bentuk digital dari industri; Perubahan perilaku dan harapan konsumen (Osmundsen, 2018).

Selain 4 faktor yang sudah disebutkan di atas, terdapat juga 2 faktor tambahan: Kemampuan digital dan teknologi digital. Maksud dari kemampuan digital di sini adalah bila sebuah organisasi ingin bertransformasi digital, maka organisasi tersebut harus memiliki keahlian, pola pikir, dan budaya berbasis digital. Tiga hal ini akan mengerucut menuju pada teknologi digital yang digunakan oleh organisasi. Teknologi digital akan digunakan secara baik oleh organisasi bila, sumber daya manusia dari organisasi tersebut memiliki keahlian untuk memanfaatkan teknologi digital tersebut. Memahami cara pakai serta mampu menyelaraskannya dengan proses yang ada di dalam organisasi sehingga menjadi bagian tidak terpisahkan dari kegiatan sehari-hari organisasi tersebut (Morakanyane, 2017).

Saat berfokus pada kapabilitas yang akan menghasilkan hal baik, tim transformasi SDM harus melakukan audit kapabilitas di mana mereka mengidentifikasi kapabilitas mana yang paling penting bagi kesuksesan organisasi mereka di masa depan mengingat kondisi bisnis dan strategi bisnis. Dengan kapabilitas yang diprioritaskan tersebut, kartu skor dapat dibuat untuk melacak standar angka dan kemajuan dalam kapabilitas kritis. Dengan berfokus pada hasil kemampuan pemangku kepentingan dan organisasi, hasil transformasi SDM nantinya dapat ditentukan dan dilacak.

11.3.2 Langkah dan Proses dalam Transformasi Digital SDM

Terdapat beberapa proses yang dapat diikuti untuk para profesional SDM di dalam sebuah perusahaan untuk transformasi SDM:

1. Menetapkan tujuan dan prioritas. Sebuah proses transformasi SDM akan berhasil bila memiliki tujuan untuk memecahkan masalah yang terjadi tidak hanya di internal bagian SDM, tetapi juga masalah karyawan. Bagi perusahaan yang baru pertama kali menerapkan digitalisasi SDM, disarankan untuk memulai dengan tujuan yang sederhana yaitu secara bertahap melakukan digitalisasi pada setiap aktivitas pengelolaan SDM seperti perekrutan, seleksi, pelatihan, evaluasi, pemantauan kehadiran, dan lain sebagainya.
2. Mengidentifikasi tokoh/ peran kunci. Digitalisasi SDM membutuhkan kolaborasi antara bagian SDM dan berbagai bagian lainnya dalam perusahaan sehingga diperlukan kerjasama antara Bagian SDM dengan bagian Teknologi Informasi (TI) perusahaan. Selain terlibat pada tahap desain, bagian TI juga harus memberikan kontribusinya pada tahap pemilihan penyedia, dengan melakukan intervensi dalam proses untuk menganalisis aspek yang lebih teknis. Selanjutnya, personel yang dipilih untuk mengawasi proyek digitalisasi SDM harus memiliki waktu dan sumber daya yang cukup (Kotarba, 2019).
3. Menetapkan spesifikasi proyek Transformasi SDM. Setelah menetapkan tujuan dan prioritas, penting untuk memiliki spesifikasi desain teknis yang tersedia, artinya daftar rinci fitur fungsional yang harus dimiliki solusi untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Aspek penting ini sering diabaikan oleh mereka yang bekerja di bagian Sumber Daya Manusia dan tidak terbiasa memilih solusi perangkat lunak atau

merencanakan proyek digitalisasi. Risikonya adalah bahwa pilihan tersebut mungkin dibuat dengan cara yang dangkal, misalnya berdasarkan elemen estetika atau sebagai akibat dari keterampilan penjualan dari perwakilan untuk satu solusi tertentu. Pada tahap ini, dukungan dari bagian TI sangat penting di mana mereka adalah orang-orang yang memiliki pengalaman dan pengetahuan teknis, dan yang memiliki pengetahuan tentang pengaturan teknologi perusahaan saat ini.

4. Memilih penyedia (*provider*) yang tepat. Setelah tujuan telah disusun dan sumber daya internal telah terdaftar, sekarang saatnya untuk memilih penyedia (*provider*) yang tepat (Bradley, 2015).
5. Menyelenggarakan pelatihan Karyawan. Kemudian perlu dilanjutkan dengan melatih mereka yang akan menjadi pengguna paling aktif dari platform, profesional SDM, dan manajer lini. Pelatihan biasanya dilakukan oleh penyedia solusi perangkat lunak yang juga menyediakan dokumentasi referensi untuk penggunaan platform (C F, 2016).

11.3.3 Kepemimpinan SDM

CHRO yang efektif lebih fokus bagaimana mendorong, memberikan dampak baik dan keberhasilan bisnis dengan melakukan berbagai tindakan^[16]:

1. Membangun strategi untuk fungsi SDM dan menyesuaikannya dengan perubahan bisnis
2. Menjadi ujung tombak pengembangan strategi bisnis
3. Memposisikan fungsi SDM (model operasi, struktur dan kepegawaian) untuk memenuhi kebutuhan bisnis
4. Mengoptimalkan anggaran fungsi SDM

CHRO juga harus tahu bagaimana menempatkan posisi kepemimpinan SDM, melakukan efisiensi dan pengendalian

kegiatan perusahaan serta membantu menciptakan fungsi disiplin finansial yang berfokus masa depan.

11.3.4 Model CHRO Kelas Dunia

Model CHRO (Gartner, 2022) memberikan gambaran bagaimana efektivitas dan kepemimpinan yang lebih besar dengan berdasarkan kualitas para pemimpin SDM yang terbaik memiliki peran sebagai berikut:

1. Dewan pimpinan sumber daya manusia
2. Pembuat dan perancang strategi talen
3. Pemimpin yang mendorong perubahan perusahaan
4. Penggerak budaya dan tujuan perusahaan
5. Pemberi nasihat dan pelatih yang terpercaya

CHRO akan lebih efektif bila dapat berdiskusi dengan CEO terkait penentuan peran mana yang harus diprioritaskan berdasarkan berdasarkan kepemimpinan, posisi strategis serta arah bisnis dengan tidak mengabaikan peran lainnya. Selain itu pula CHRO harus dapat mendorong keberhasilan komposisi penempatan dan budaya kepemimpinan yang dirancang melalui keterbukaan, kepercayaan, inklusivitas dan rasa hormat, serta memahami peran bagi setiap anggota dan memiliki komitmen perbaikan yang berkelanjutan (Gartner, 2022).

11.3.5 Peran penting CHRO sebagai pembuat strategi *talent*

Pada kondisi pandemi ini, lingkungan kerja *hybrid* tidak mengubah serta merta model CHRO, karena perannya yang membantu membuat dan merancang strategi talent serta perencanaan tenaga kerja strategis menuju perkembangan. CHRO dalam merancang strategi melalui pemetaan kebutuhan bisnis memerlukan berbagai pendekatan dalam mengidentifikasi prioritas strategis, menganalisis tren, menerjemahkan prioritas dan tren berdasarkan kebutuhan kapabilitas tenaga kerja, dan

memprioritaskan kapabilitasnya (Gartner, 2022). Penelitian (Gartner, 2022) menunjukkan bahwa membangun keterampilan dan kompetensi yang penting, bagian dari prioritas pemimpin SDM sebesar 59% tetapi memiliki tantangan yang sangat kompleks dimana jumlah total keterampilan yang dibutuhkan untuk satu pekerjaan meningkat 6,3% setiap tahun serta banyak bermunculan keterampilan baru yang juga sulit diperoleh. CHRO dapat memanfaatkan kecerdasan pasar tenaga kerja (Gartner, 2022), melakukan analisis talen (analisis SDM, analisi tenaga kerja) dalam menyusun rencana tenaga kerja untuk jangka pendek dan panjang melalui gambaran pengetahuan dan keterampilan yang mendalam dan kompetitif, sehingga memungkinkan memperoleh calon pemimpin sumber daya manusia yang efektif.

DAFTAR PUSTAKA

- S. E. V. K. a. G. P. J. Loonam. (2018). *Towards digital transformation: Lessons learned from traditional organizations*, Strateg. Chang.
- C. Boulton. (2020). *What is digital transformation? A necessary disruption* | CIO, CIO Asean.
- J. a. P. R. Boudreau, Beyond HR. (2007). *The New Science of Human Capital*, Boston: Harvard Business Press.
- A. G. a. P. O. R. Morakanyane. (2017). *Conceptualizing digital transformation in business organizations: A systematic review of literature*, 30th Bled eConference Digit. Transform. - From Connect. Things to Transform. our Lives.
- P. Dixit. (2017). "Digitalisation- An Emerging Trend in Human Resource Practices," *Imperial Journal of Interdisciplinary Research (IJIR)*, pp. 3(4), 2134-2138.
- H. Y. M. d. M. H. Halid. (2019). "The Relationship Between Digital Human Resource Management and Organizational Performance," *Proceedings of the First ASEAN Business, Environment, and Technology Symposium (ABEATS)*, pp. 141, 86-99, 2019.
- J. A. W. B. J. Y. M. N. Dave Ulrich. (2009). *Transformation Building Human Resources from the Outside In*, Mc Graw Hill.
- C. Stegaroiu. (2020). "Digitalization of Process in HR For and Againts," *Economy Series*, pp. 4(1), 116-121.
- E. Baytkat, (2020). *Digitalization of Human Resources: e-HR*, Istanbul: IGI Global.
- A. K. O. G. M. Fedorova. (2019). "Digitalization of Human Resource Management Practices and Its Impact on Employees' Well-

- being," *Conference: Contemporary Issues in Business, Management and Economics Engineering*, pp. 1-10.
- J. I. a. B. B. K. Osmundsen,. (2018). "*Digital Transformation: Drivers, Success Factors, and Implications*," *Mediterr. Conf. Inf. Syst. Proc*, pp. Vol. 12, pp. 1–15.
- M. Kotarba. (2019). "*Digital Transformation of Business Models*," *Foundations of Management*, pp. 10(1), 123-142.
- J. L. J. M. J. N. A. & W. M. Bradley. (2015). *Digital Vortex: How Digital Disruption Is Redefining Industries*, San Fransisco: Cisco.
- C. F. (2016). "*The Key Principles of Process Manager Motivation in Production and Administration Processes in an Industrial Enterprise*," *Journal of Competitiveness*, pp. 8(1), 95–110.
- Gartner. (2022). "*What Is HR Transformation — and What Does It Achieve?*," Gartner.com,. [Online]. Available: <https://www.gartner.com/en/human-resources>. [Accessed 15 July 2022].

BIODATA PENULIS



Einar Christian Soleiman, S.E., M.M.

Penulis lahir di Medan, 26 November 1971. Menamatkan pendidikan S1 Fakultas Ekonomi Program Studi Manajemen Perusahaan pada Universitas Gajayana Malang 1997 dan S2 Magister Manajemen pada 2009 pada STIE Cirebon. Pernah bekerja di dunia perbankan dari Tahun 1997-2017 dan saat ini sebagai Waket III Bidang Kemahasiswaan dan Dosen Tetap pada STMIK WIT Cirebon, Juga sebagai dosen luar biasa pada STIE Cirebon.

BIODATA PENULIS



Kusuma Agdhi Rahwana, M.M.

Penulis lahir di Tasikmalaya pada tanggal 18 Agustus 1985. Penulis merupakan dosen tetap di Universitas Perjuangan Tasikmalaya Program Studi Manajemen. Penulis sedang melanjutkan studi S3 di Universitas Pendidikan Indonesia pada Program Studi Manajemen.

BIODATA PENULIS



Yudiyanto Joko Purnomo, S.E., M.M., CLMA.

Dilahirkan pada tanggal 09 September 1972 di kota Jember Jawa Timur. Profesi sebagai Dosen Tetap sejak tahun 2010 di Universitas Nasional Pasim Kota Bandung. Menyelesaikan Pendidikan SMU PGRI Genteng Banyuwangi lulus pada tahun 1992, melanjutkan Pendidikan jenjang S1 Manajemen di STIE Mandala Jember lulus pada tahun 1997, melanjutkan lagi pada tahun 1999 di Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Malang program Studi Magister Manajemen Pemasaran dan lulus tahun 2001 dengan predikat lulusan tercepat 1 tahun 9 bulan.

BIODATA PENULIS



Wenny Desty Febrian, S.E., M.M.

Dosen Tetap Universitas Dian Nusantara

Penulis lahir di Pekanbaru pada tanggal 21 bulan Februari tahun 1990. Penulis adalah dosen tetap di Universitas Dian Nusantara pada Program Studi Manajemen Menulis Fakultas Bisnis dan Ilmu Sosial, Universitas Dian Nusantara. Menyelesaikan S1 di UIN SUSKA Riau Jurusan Manajemen konsentrasi keuangan 2011 dan melanjutkan S2 di Universitas Islam Indonesia Yogyakarta 2013 Jurusan Manajemen konsentrasi SDM dan sedang menjadi mahasiswa Ph.D di Universitas Trengganu Malaysia 2021 sampai dengan sekarang.

BIODATA PENULIS



Drs. Dedy Wahyudi, M.M.

Penulis lahir di Jakarta pada tanggal 30 Juni 1969. Penulis merupakan dosen tetap di Universitas Sahid Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Penulis telah menyelesaikan Pendidikan S2 di Magister Manajemen Sekolah Pascasarjana Universitas Sahid.

BIODATA PENULIS



Deri Prayudi, S.E., M.M.

Penulis lahir di Cimahi tanggal 1 Mei 1990. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Kuningan. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Program Studi Manajemen, konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia di Institut Manajemen Koperasi Indonesia (IKOPIN University). Penulis melanjutkan studi S2 pada Program Studi Magister Manajemen Jurusan Manajemen Perusahaan, konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia di Institut Manajemen Koperasi Indonesia (IKOPIN University). Penulis menekuni bidang ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia dan pernah berkarier sebagai HR Specialist People Development pada beberapa perusahaan yang bergerak di bidang IT Consultant dan Building Maintenance. Penulis juga sebagai Human Resources Manager pada CV. Sadina Edu Pratama, sebuah perusahaan swasta dalam bidang jasa konsultan pendidikan dan manajemen. Ketertarikannya pada bidang SDM, membuatnya selalu antusias dalam pengembangan konsep-konsep manajemen SDM.

BIODATA PENULIS



Nafiuddin, M.M.

Penulis lahir di Serang pada tanggal 15 Januari 1986. Penulis merupakan dosen tetap di Universitas Serang Raya Program Studi Manajemen. Penulis telah menyelesaikan pendidikan S1 Jurusan Manajemen Di Fakultas Ekonomi di Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta, S2 di Magister Manajemen Universitas Padjadjaran. Dan tercatat sebagai mahasiswa aktif program Studi S3 Ilmu Manajemen di Universitas Negeri Jakarta.

BIODATA PENULIS



Dr. Sri Sarjana

Penulis lahir di Klaten tanggal 7 September 1976. Penulis adalah dosen di Politeknik Transportasi Darat Indonesia - STTD. Awal pendidikan tinggi penulis dimulai dengan melanjutkan kuliah dan berhasil menyelesaikan studi S1 di prodi Teknik Mesin Universitas Muhammadiyah Surakarta dan prodi Pendidikan Teknik Mesin Universitas Sebelas Maret. Selanjutnya, penulis menyelesaikan studi magister di prodi Manajemen Pendidikan Universitas Negeri Jakarta, dan menyelesaikan studi program doctoral di prodi Manajemen Strategik Universitas Padjadjaran. Penulis memiliki kepakaran dibidang Manajemen Strategik dan Metodologi Penelitian guna menunjang karir sebagai dosen, penulis, dan peneliti. Berbagai penelitian telah dilakukan oleh penulis dan telah dipublikasikan di berbagai jurnal nasional maupun jurnal internasional yang bereputasi. Selain sebagai peneliti, penulis juga telah menulis beberapa buku yang diharapkan dapat bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan membantu meningkatkan kualitas sumber daya manusia Indonesia.

BIODATA PENULIS



Wahdaniah, S.E., M.M.

Wahdaniah dilahirkan di Majene pada tanggal 02 Mei 1990. Penulis merupakan Dosen Tetap di Universitas Sulawesi Barat pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi. Penulis menyelesaikan pendidikan S2 pada Magister Manajemen Sumber Daya Manusia di Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.

BIODATA PENULIS



Ning Sunarno, S. Mn., M.M.

lahir di Purworejo 4 Oktober 1983. Menamatkan pendidikan S-1 di Fakultas Ekonomi program studi Ekonomi Manajemen di Universitas Terbuka tahun 2012 dan S-2 di program Pasca Sarjana program studi Magister Manajemen di Universitas Negeri Jakarta tahun 2022, Menyelesaikan Sertifikasi Unit Kompetensi Badan Nasional Sertifikasi Profesi untuk Pengelolaan Sumber Daya Manusia Level Supervisor dan Manajer (*Certified Human Resources Supervisor dan Certified Human Resources Manager*). Saat ini menjadi Aparatur Sipil Negara pada Kementerian Keuangan dengan jabatan sebagai Pengolah Data Analisis dan Pengujian Transaksi Kewajiban Pembiayaan IV Senior.

BIODATA PENULIS



Budi Harto, S.E., M.M.

Mahasiswa Universitas Pendidikan Indonesia dan
Dosen Politeknik LP3I Bandung

Penulis sebelumnya telah bekerja di beberapa perusahaan swasta baik nasional maupun internasional dan sejak tahun 2014 bekerja sebagai dosen dan melakukan penelitian. Penulis merupakan dosen tetap di perguruan tinggi vokasi dan dosen tidak tetap di perguruan tinggi swasta di Bandung. Saat ini penulis sudah memiliki jabatan fungsional akademik lektor, alumni dari Program Studi Akuntansi (S1) Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Membangun (INABA), Program Magister Manajemen (S2) di Universitas Winayamukti dan sedang melanjutkan studi Pendidikan S3 Program Doktorat Ilmu Manajemen di Universitas Pendidikan Indonesia. Penulis aktif sebagai pengelola jurnal riset akuntansi dan bisnis serta aktif dalam menulis artikel di jurnal nasional maupun internasional serta menulis buku tentang pendidikan, manajemen sumber daya manusia, manajemen bisnis, dan lainnya. Selain itu pula penulis aktif sebagai pendamping UMKM dan pengelola Inkubator Bisnis Rumah Entrepreneur dengan membantu pendampingan bisnis UMKM dan mahasiswa yang berminat menjadi entrepreneur.