

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA: PENGEMBANGAN TENAGA KERJA YANG BERKINERJA TINGGI

PENULIS :

**Urika, Junaidin, Sandi Setiadi,
Rizky Maulana, M. Ansyar Bora**

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA: PENGEMBANGAN TENAGA KERJA YANG BERKINERJA TINGGI

**Urika
Junaidin
Sandi Setiadi
Rizky Maulana
M. Ansyar Bora**



GET PRESS INDONESIA

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA: PENGEMBANGAN TENAGA KERJA YANG BERKINERJA TINGGI

Penulis :

Urika
Junaidin
Sandi Setiadi
Rizky Maulana
M. Ansyar Bora

ISBN : 978-623-125-356-9

Editor : Jafril, SE, MM

Penyunting : Ari Yanto., M.Pd

Desain Sampul dan Tata Letak : Atyka Trianisa, S.Pd

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, Agustus 2024

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

KATA PENGANTAR

Segala Puji dan syukur atas kehadiran Allah SWT dalam segala kesempatan. Sholawat beriring salam dan doa kita sampaikan kepada Nabi Muhammad SAW. Alhamdulillah atas Rahmat dan Karunia-Nya penulis telah menyelesaikan Buku Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengembangan Tenaga Kerja Yang Berkinerja Tinggi ini.

Buku Ini Membahas Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia, Perencanaan dan Rekrutmen Tenaga Kerja, Pengembangan Karyawan, Manajemen Kinerja dan Penghargaan, Retensi Karyawan dan Pengembangan Budaya Organisasi.

Proses penulisan buku ini berhasil diselesaikan atas kerjasama tim penulis. Demi kualitas yang lebih baik dan kepuasan para pembaca, saran dan masukan yang membangun dari pembaca sangat kami harapkan.

Penulis ucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah mendukung dalam penyelesaian buku ini. Terutama pihak yang telah membantu terbitnya buku ini dan telah mempercayakan mendorong, dan menginisiasi terbitnya buku ini. Semoga buku ini dapat bermanfaat bagi masyarakat Indonesia.

Padang, Agustus 2024

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii
DAFTAR GAMBAR	v
BAB 1 PENGANTAR MANAJEMEN SDM.....	1
1.1 Pendahuluan.....	1
1.2 Definisi Manajemen SDM	1
1.3 Sejarah dan Evolusi Manajemen SDM.....	2
1.4 Peran Strategis MSDM dalam Organisasi.....	4
1.5 Fungsi-Fungsi Utama Manajemen SDM.....	4
1.6 Tantangan dalam Manajemen SDM	5
1.7 Kompetensi Praktisi SDM	7
1.8 Masa Depan MSDM	8
DAFTAR PUSTAKA.....	10
BAB 2 PERENCANAAN DAN REKRUTMEN	
TENAGA KERJA	11
2.1 Pendahuluan.....	11
2.2 Pendekatan Perencanaan Tenaga Kerja.....	15
2.3 Proses Perencanaan Tenaga Kerja	19
2.4 Rekrutmen Tenaga Kerja	21
DAFTAR PUSTAKA.....	33
BAB 3 PENGEMBANGAN KARYAWAN	35
3.1 Pendahuluan.....	35
3.2 Pengembangan.....	37
3.2.1 Definisi Pengembangan	37
3.2.2 Identifikasi kebutuhan pengembangan karyawan atau pegawai.....	39
3.2.3 Jenis-jenis Pengembangan	41
3.2.4 Manfaat Pengembangan.....	42
3.3 Pelatihan Sumber Daya Manusia	42
3.3.1 Definsi Pelatihan Sumber Daya Manusia.....	42
3.3.2 Metode Program pelatihan dan pengembangan karyawan	44
3.3.3 Tujuan dari pelatihan dan pengembangan pegawai.....	45

3.3.4 Metode Program Kegiatan Pelatihan dan Pengembangan	46
3.4 Pemantauan dan evaluasi efektivitas program pengembangan karyawan.....	47
3.4.1 Proses Evaluasi.....	50
3.4.2 Kegiatan Evaluasi Biaya Didalam Pengembangan Sumber Daya Manusia	51
DAFTAR PUSTAKA	53
BAB 4 MANAJEMEN KINERJA DAN PENGHARGAAN.....	55
4.1 Pendahuluan	55
4.2 Manajemen Kinerja	56
4.2.1 Pengertian Manajemen Kinerja	56
4.2.2 Ruang Lingkup Manajemen Kinerja.....	58
4.2.3 Proses Manajemen Kinerja	58
4.2.4 Fungsi Manajemen Kinerja.....	60
4.2.5 Tujuan Manajemen Kinerja.....	61
4.3 Pengukuran Kinerja dan Penilaian Kinerja	62
4.3.1 Pengukuran Kinerja.....	62
4.3.2 Proses Pengukuran Kinerja	63
4.3.3 Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja.....	64
4.3.4 Penilaian Kinerja	65
4.3.5 Tujuan Penilaian Kinerja	66
4.4 Sistem Insentif dan Penghargaan.....	67
4.4.1 Pengertian Insentif.....	67
4.4.2 Pengertian Penghargaan	69
4.4.3 Sistem Insentif dan Penghargaan untuk Meningkatkan Motivasi dan Produktivitas.....	71
4.5 Strategi manajemen kinerja yang berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi.....	72
DAFTAR PUSTAKA	77
BAB 5 RETENSI KARYAWAN DAN PENGEMBANGAN BUDAYA ORGANISASI.....	79
5.1 Pendahuluan	79
5.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi Retensi Karyawan ..	82
5.3 Pengembangan Budaya Organisasi	84
5.3.1 Definisi dan Pentingnya Budaya Organisasi	84
5.3.2 Proses Pembentukan Budaya Organisasi	86

5.3.3 Peran Pemimpin dalam Pembentukan Budaya Organisasi	89
5.3.4 Mengukur dan Mengevaluasi Budaya Organisasi	92
5.4 Implementasi dan Tantangan dalam Pengembangan Budaya Organisasi	95
5.4.1 Implementasi Budaya Organisasi	95
5.4.2 Tantangan dalam Pengembangan Budaya Organisasi	97
5.5 Mengintegrasikan Retensi Karyawan dengan Budaya Organisasi	98
DAFTAR PUSTAKA	101
BIODATA PENULIS	

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Proses Perencanaan Sumber Daya Manusia	21
Gambar 2.2. Proses Rekrutmen Tenaga Kerja	29
Gambar 3.1. Proses Kegiatan evaluasi untuk pengembangan sumber daya manusia	51
Gambar 4.1. Proses Manajemen Kinerja.....	60
Gambar 4.2. Sekuen Manajemen Kinerja	75

BAB 1

PENGANTAR MANAJEMEN SDM

1.1 Pendahuluan

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan aspek krusial dalam pengelolaan organisasi modern. Salah satu tujuan utama MSDM adalah untuk mengembangkan tenaga kerja yang berkinerja tinggi, yang dapat memberikan kontribusi maksimal bagi pencapaian tujuan organisasi.

Pengembangan tenaga kerja berkinerja tinggi melibatkan beberapa elemen kunci meliputi:

1. Rekrutmen dan seleksi yang efektif
2. Pelatihan dan pengembangan berkelanjutan
3. Manajemen kinerja yang terstruktur
4. Sistem kompensasi dan penghargaan yang adil
5. Lingkungan kerja yang mendukung
6. Pengembangan karir dan jalur promosi yang jelas

Dengan menerapkan praktik-praktik MSDM yang tepat, organisasi dapat membangun tim yang tidak hanya memiliki keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan, tetapi juga termotivasi untuk memberikan kinerja terbaik mereka untuk kemajuan organisasi.

1.2 Definisi Manajemen SDM

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan proses pengelolaan dan pemanfaatan sumber daya manusia (karyawan) dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Seiring dengan perkembangan zaman definisi terbaru MSDM menekankan pada beberapa hal, antara lain:

1. Fokus pada pengelolaan dan pemanfaatan sumber daya manusia (karyawan) dalam organisasi.

2. Tujuan utamanya adalah untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.
3. Mencakup semua aktivitas mulai dari perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, kompensasi, hingga pemutusan hubungan kerja.
4. Menekankan pentingnya kolaborasi dan sinergi antara manajemen dan karyawan untuk mencapai tujuan bersama.
5. Berfokus pada pengembangan SDM yang kompeten, loyal, dan mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan internal maupun eksternal.
6. Berperan strategis dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi jangka pendek maupun jangka panjang.

MSDM juga mencakup berbagai aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan efektivitas organisasi melalui pengelolaan karyawan yang efisien. Hal ini melibatkan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi secara terpadu (Mathis & Jackson, 2019).

MSDM merupakan komponen vital yang menghubungkan dan mengoptimalkan sumber daya manusia dengan tujuan organisasi. Perannya sangat krusial dalam memastikan bahwa organisasi memiliki tenaga kerja yang kompeten, termotivasi, dan produktif. MSDM tidak hanya mengelola aspek administrative sebuah organisasi, tetapi juga berperan strategis dalam pengembangan karyawan, peningkatan kinerja, dan penciptaan lingkungan kerja yang positif dalam sebuah organisasi.

MSDM merupakan ilmu dan seni yang dipakai untuk membantu manajer dalam proses perekrutan, memilih, melatih dan mengembangkan karyawan dalam suatu organisasi.

1.3 Sejarah dan Evolusi Manajemen SDM

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memiliki sejarah yang panjang dan berkembang seiring dengan perubahan sosial dan ekonomi. Perkembangan MSDM mulai ditelusuri pada saat era

Revolusi Industri pada abad ke-18 dan 19. Namun, MSDM modern mulai terbentuk pada awal abad ke-20. Berikut adalah tahapan evolusi MSDM:

1. Era Pra-Industri (sebelum 1800-an):
 - a. Fokus pada sistem magang dan guild
 - b. Hubungan kerja bersifat personal dan informal
2. Era Revolusi Industri (1800-an - awal 1900-an):
 - a. Munculnya pabrik-pabrik besar
 - b. Penekanan pada efisiensi dan produktivitas
 - c. Kondisi kerja sering buruk, eksploitasi pekerja umum terjadi
3. Era Manajemen Ilmiah (1910-1940):
 - a. Dipengaruhi oleh Frederick Taylor
 - b. Fokus pada analisis pekerjaan dan efisiensi
 - c. Mulai ada departemen personalia
4. Era Hubungan Manusia (1930-1960):
 - a. Penekanan pada aspek psikologis dan sosial pekerja
 - b. Penelitian Hawthorne oleh Elton Mayo
5. Era Behavioral Science (1960-1980):
 - a. Integrasi ilmu perilaku ke dalam praktik MSDM
 - b. Fokus pada motivasi, kepemimpinan, dan dinamika kelompok
6. Era Manajemen Strategis SDM (1980-2000):
 - a. SDM dilihat sebagai aset strategis
 - b. Penyelarasan praktik SDM dengan strategi bisnis
7. Era Digital dan Globalisasi (2000-sekarang):
 - a. Pemanfaatan teknologi informasi dalam MSDM
 - b. Fokus pada manajemen bakat global
 - c. Fleksibilitas kerja dan keseimbangan hidup-kerja
8. Era Post-Pandemi (2020-sekarang):
 - a. Adaptasi terhadap kerja jarak jauh dan hybrid
 - b. Penekanan pada kesehatan mental dan kesejahteraan karyawan
 - c. Peningkatan fokus pada keragaman, kesetaraan, dan inklusi

Evolusi ini menunjukkan pergeseran dari pendekatan administratif ke strategis, dengan peningkatan fokus pada aspek manusia dan teknologi dalam pengelolaan SDM. Sejarah MSDM menunjukkan evolusi dari pengelolaan tenaga kerja yang sederhana menjadi pendekatan yang lebih kompleks dan strategis. Dengan perkembangan teknologi dan perubahan sosial, MSDM terus beradaptasi untuk memenuhi kebutuhan organisasi dan karyawan.

1.4 Peran Strategis MSDM dalam Organisasi

MSDM memainkan peran krusial dalam keberhasilan organisasi modern. Ulrich et al. (2022) mengidentifikasi beberapa peran utama MSDM:

1. Mitra Strategis
Menyelaraskan strategi dan praktik SDM dengan strategi bisnis.
2. Agen Perubahan
Memfasilitasi dan mengelola perubahan organisasi.
3. Penyokong Karyawan
Mendengarkan dan merespons kebutuhan karyawan.
4. Ahli Administratif
Mengelola proses SDM secara efisien.
5. Pemimpin SDM
Memberikan arahan tentang kebijakan dan praktik SDM.
6. Pengembang Modal Manusia
Membangun kapabilitas organisasi melalui pengembangan bakat.

1.5 Fungsi-Fungsi Utama Manajemen SDM

MSDM mencakup beberapa fungsi utama yang saling terkait:

1. Perencanaan SDM
Perencanaan SDM melibatkan analisis kebutuhan tenaga kerja organisasi saat ini dan masa depan. Ini mencakup peramalan permintaan dan penawaran tenaga kerja, analisis kesenjangan, dan pengembangan strategi untuk memenuhi kebutuhan SDM (Cascio & Aguinis, 2019).
2. Rekrutmen dan Seleksi

- Rekrutmen adalah proses mengidentifikasi dan menarik kandidat potensial untuk posisi yang tersedia. Seleksi melibatkan pemilihan kandidat terbaik melalui berbagai metode seperti wawancara, tes, dan penilaian (Noe et al., 2021).
3. **Pelatihan dan Pengembangan**
Pelatihan berfokus pada peningkatan keterampilan karyawan untuk pekerjaan saat ini, sementara pengembangan mempersiapkan karyawan untuk peran masa depan. Program pelatihan dan pengembangan yang efektif dapat meningkatkan produktivitas, inovasi, dan retensi karyawan (Werner, 2021).
 4. **Manajemen Kinerja**
Manajemen kinerja adalah proses berkelanjutan untuk mengidentifikasi, mengukur, dan mengembangkan kinerja individu dan tim. Ini melibatkan penetapan tujuan, pemberian umpan balik, dan evaluasi kinerja (Aguinis, 2019).
 5. **Kompensasi dan Benefit**
Sistem kompensasi dan benefit yang adil dan kompetitif penting untuk menarik, memotivasi, dan mempertahankan karyawan. Ini mencakup gaji, insentif, tunjangan, dan penghargaan non-finansial (Martocchio, 2019).
 6. **Hubungan Industrial**
Hubungan industrial melibatkan pengelolaan hubungan antara organisasi, karyawan, dan serikat pekerja. Ini mencakup negosiasi kolektif, penyelesaian perselisihan, dan kepatuhan terhadap regulasi ketenagakerjaan (Salamon, 2018).
 7. **Keselamatan dan Kesehatan Kerja**
Menjamin keselamatan dan kesehatan karyawan di tempat kerja adalah tanggung jawab etis dan hukum organisasi. Ini melibatkan identifikasi bahaya, pencegahan kecelakaan, dan promosi kesehatan (Friend & Kohn, 2018).

1.6 Tantangan dalam Manajemen SDM

Tantangan SDM (Sumber Daya Manusia) merujuk pada berbagai masalah dan kendala yang dihadapi organisasi dalam mengelola tenaga kerjanya. Kita perlu menyiasatinya karena SDM

merupakan aset penting bagi keberhasilan dan keberlanjutan sebuah organisasi.

MSDM menghadapi berbagai tantangan dalam lingkungan bisnis yang dinamis:

1. Globalisasi

Globalisasi telah menciptakan kebutuhan akan manajemen tenaga kerja internasional dan pemahaman lintas budaya. Organisasi harus mengelola tenaga kerja yang beragam dan tersebar secara geografis (Tarique et al., 2021).

2. Perubahan Demografis

Perubahan demografis seperti penuaan populasi di beberapa negara dan masuknya generasi baru ke angkatan kerja menciptakan tantangan dan peluang baru bagi MSDM (Truxillo et al., 2020).

3. Teknologi dan Digitalisasi

Kemajuan teknologi mengubah cara kerja dan menuntut keterampilan baru. MSDM harus beradaptasi dengan penggunaan teknologi dalam praktik SDM dan mempersiapkan tenaga kerja untuk era digital (Bondarouk & Brewster, 2021).

4. Perubahan Sifat Pekerjaan

Peningkatan pekerjaan berbasis pengetahuan, gig economy, dan otomatisasi mengubah sifat pekerjaan dan hubungan kerja. MSDM harus menavigasi perubahan ini dan mendukung pengembangan keterampilan yang relevan (Collings et al., 2021).

5. Keragaman dan Inklusi

Mengelola keragaman dan menciptakan lingkungan kerja yang inklusif menjadi semakin penting. MSDM berperan dalam mengembangkan kebijakan dan praktik yang mendukung keragaman dan inklusi (Ferdman et al., 2020).

6. Tren dan Inovasi dalam MSDM

Beberapa tren dan inovasi yang membentuk masa depan MSDM:

1. **People Analytics**
Penggunaan analitik data untuk mengambil keputusan SDM berbasis bukti semakin meningkat. Ini memungkinkan organisasi untuk mengoptimalkan praktik SDM dan meningkatkan hasil bisnis (Edwards & Edwards, 2019).
2. **Artificial Intelligence (AI) dalam MSDM**
AI digunakan dalam berbagai aspek MSDM, termasuk rekrutmen, pelatihan, dan manajemen kinerja. Ini dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas praktik SDM.
3. **Pengalaman Karyawan (*Employee Experience*)**
Fokus pada pengalaman karyawan holistik, dari rekrutmen hingga pensiun, menjadi semakin penting. Ini melibatkan desain pengalaman kerja yang positif dan bermakna.
4. **Pembelajaran Berkelanjutan**
Dalam lingkungan bisnis yang cepat berubah, pembelajaran berkelanjutan menjadi kritis. MSDM berperan dalam menciptakan budaya belajar dan menyediakan peluang pengembangan yang relevan (Noe & Kodwani, 2018).
5. **Wellbeing dan Kesehatan Mental**
Perhatian terhadap kesejahteraan holistik karyawan, termasuk kesehatan mental, semakin meningkat. MSDM harus mengembangkan program dan kebijakan yang mendukung wellbeing karyawan (Guest, 2017).

1.7 Kompetensi Praktisi SDM

Untuk menghadapi tantangan dan memanfaatkan peluang dalam MSDM modern, praktisi SDM perlu mengembangkan berbagai kompetensi:

1. **Pemahaman Bisnis**
Kemampuan untuk memahami dinamika bisnis dan menghubungkan praktik SDM dengan hasil bisnis.
2. **Pengetahuan Mendalam tentang HRM**
Memahami konsep-konsep inti HRM seperti rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, kompensasi, manajemen kinerja, dan hubungan industrial.
3. **Analitik Data**

Kemampuan untuk menggunakan dan menginterpretasikan data SDM untuk pengambilan keputusan.

4. Kepemimpinan Perubahan

Kemampuan untuk memfasilitasi dan mengelola perubahan organisasi.

5. Kecerdasan Digital

Pemahaman tentang teknologi digital dan implikasinya terhadap pekerjaan dan SDM.

6. Desain Pengalaman

Kemampuan untuk merancang pengalaman karyawan yang positif.

7. Keterampilan Interpersonal

Kemampuan komunikasi, negosiasi, dan membangun hubungan yang efektif.

8. Etika dan Integritas

Kemampuan untuk membuat keputusan etis dan menjunjung tinggi integritas. (Ulrich et al., 2022)

Seorang praktisi SDM yang memiliki kompetensi-kompetensi di atas diharapkan dapat melaksanakan tugasnya dengan baik dan memberikan kontribusi positif bagi keberlangsungan perusahaan.

1.8 Masa Depan MSDM

Masa depan MSDM diperkirakan akan mengalami perubahan signifikan seiring dengan perkembangan teknologi dan pergeseran paradigma dalam dunia kerja. Beberapa tren utama yang diperkirakan akan membentuk masa depan MSDM antara lain:

1. Digitalisasi dan otomatisasi

Penggunaan teknologi AI, machine learning, dan robotika akan semakin meningkat dalam proses rekrutmen, pelatihan, dan manajemen kinerja.

2. Remote work dan flexible work arrangements

Pekerjaan jarak jauh dan pengaturan kerja yang fleksibel akan menjadi norma baru, menuntut MSDM untuk mengembangkan strategi baru dalam mengelola dan memotivasi karyawan.

3. Fokus pada *employee experience*
Peningkatan perhatian terhadap pengalaman karyawan secara holistik, termasuk kesejahteraan mental dan fisik.
4. Upskilling dan reskilling
Kebutuhan untuk terus meningkatkan dan memperbarui keterampilan karyawan akan menjadi semakin penting.
5. Data-driven HR
Penggunaan analitik data untuk pengambilan keputusan dalam MSDM akan semakin meningkat.
6. *Diversity, Equity, and Inclusion* (DEI)
Fokus yang lebih besar pada keragaman, kesetaraan, dan inklusi di tempat kerja.
7. Gig Economy
Peningkatan jumlah pekerja lepas dan kontrak jangka pendek akan mengubah cara MSDM mengelola tenaga kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Aguinis, H. (2019). *Performance Management* (4th ed.). Chicago Business Press.
- Bondarouk, T., & Brewster, C. (2021). Conceptualizing the future of HRM and technology research. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(3), 711-735.
- Cascio, W. F., & Aguinis, H. (2019). *Applied Psychology in Talent Management* (8th ed.). SAGE Publications.
- Collings, D. G., McMackin, J., Nyberg, A. J., & Wright, P. M. (2021). Strategic human resource management and COVID-19: Emerging challenges and research opportunities. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1378-1382.
- Edwards, M. R., & Edwards, K. (2019). *Predictive HR Analytics: Mastering the HR Metric*. Kogan Page.
- Friend, M. A., & Kohn, J. P. (2018). *Fundamentals of Occupational Safety and Health* (7th ed.). Bernan Press.
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22-38.
- Martocchio, J. J. (2019). *Strategic Compensation: A Human Resource Management Approach* (9th ed.). Pearson.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2019). *Human Resource Management* (15th ed.). Cengage Learning.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2021). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage* (12th ed.). McGraw-Hill Education.
- Noe, R. A., & Kodwani, A. D. (2018). *Employee Training and Development* (7th ed.). McGraw-Hill Education.
- Salamon, M. (2018). *Industrial Relations: Theory and Practice* (5th ed.). Pearson.

BAB 2

PERENCANAAN DAN REKRUTMEN TENAGA KERJA

2.1 Pendahuluan

Perencanaan tenaga kerja sangat berkaitan erat dengan perencanaan strategis perusahaan atau organisasi dan manajemen sumber daya manusia (SDM). Selain itu, perencanaan tenaga kerja juga merupakan salah satu fungsi utama dalam manajemen sumber daya manusia. Disamping sebagai fungsi utama tersebut, adanya perencanaan tenaga kerja dapat dijadikan sebagai fungsi dasar kontrol pelaksanaan tujuan organisasi. Perencanaan tenaga kerja suatu organisasi perlu dilakukan guna optimalisasi kinerja baik untuk perusahaan maupun untuk karyawan. Perencanaan tenaga kerja pada dasarnya adalah berguna untuk pengambilan keputusan yang berkaitan dengan hal-hal yang akan di laksanakan pada masa mendatang. Perencanaan tenaga kerja merupakan salah satu langkah yang harus dilakukan oleh pihak manajemen yang bertujuan dalam menjamin ketersediaan tenaga kerja bagi suatu oganisasi yang berkaitan dengan penempatan tenaga kerja secara tepat dan untuk menduduki berbagai jabatan dan pekerjaan pada waktu yang tepat, yang seluruhnya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran yang telah dan akan ditetapkan. Terdapat tiga hal penting dalam perencanaan sumber daya manusia yang tepat menurut (Siagian, 2016) yaitu:

1. Tunaikan kewajiban sosial
2. Pencapaian tujuan organisasi, dan
3. Pencapaian tujuan-tujuan pribadi setiap anggota organisasi yang bersangkutan

Perencanaan tenaga kerja adalah suatu proses untuk menciptakan kerja baru atau memodifikasi kerja yang telah ada, memiliki karakteristik dan dan kualits kerja yang sesuai dengan

kebutuhan perusahaan baik *enrichment* (memperluas pekerjaan) atau mempersempit pekerjaan (Indrastuti, 2020). Oleh karena itu, analisis perlu dilakukan terutama yang terkait dengan pekerjaan karena menjadi tolak ukur dalam pemgoptimalisasian kinerja karyawan. Perencanaan tenaga kerja yang baik secara optimal merupakan salah satu faktor penentu dalam meningkatkan kinerja dan kesuksesan perusahaan (Prabowo *et al.*, 2023). Perusahaan yang mampu menghadapi tantangan perubahan zaman dan menjadikan tantangan itu sebagai peluang bisnis maka perusahaan tersebut akan memiliki tingkat produktivitas dan inovasi yang tinggi karena mampu beradaptasi dengan perubahan yang terjadi.

Sebuah perusahaan perlu melakukan perencanaan secara efektif dan efisien dalam hal rekrutmen tenaga kerja yang memiliki kualitas sumber daya manusia sebagai langkah atau upaya perusahaan dalam menentukan strategis bisnisnya. Perencanaan tenaga kerja sangat memiliki peranan penting untuk mengoptimalkan kinerja sebuah organisasi. Perencanaan tenaga kerja berperan besar dan merupakan sebuah elemen yang paling penting yang erat hubungannya dengan pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi (Roberto *et al.*, 2022). Selain untuk optimalisasi kinerja perusahaan perencanaan tenaga kerja juga berfungsi dalam upaya peningkatan produktivitas untuk menjaga monopoli pangsa pasar perusahaan pesaing. Pada prinsipnya perencanaan tenaga kerja yang dilakukan oleh setiap perusahaan adalah untuk mengetahui jumlah kebutuhan tenaga kerja yang tersedia saat ini dan masa yang akan datang yang disesuaikan dengan pekerjaan dengan tujuan menghindari kekosongan, sehingga semua pekerjaan dapat dilaksanakan.

Perencanaan tenaga kerja adalah proses yang sistematis dan berkelanjutan untuk menganalisis kebutuhan organisasi dan sumber daya manusia dan situasi yang selalu berubah, serta mengembangkan kebijakan personalia yang selaras dengan rencana jangka panjang organisasi. Ini menjadi bagian integral karena mengkombinasikan antara perencanaan dan anggaran perusahaan, karena antara pembiayaan dan prediksi sumber daya manusia akan dipengaruhi oleh dan mempengaruhi

rencana jangka panjang perusahaan atau organisasi. Faktor-faktor yang mempengaruhi perencanaan sumber daya manusia adalah perubahan demografi, perkembangan teknologi, kondisi peraturan perundang-undangan, serta terjadinya perubahan perilaku terhadap karir dan pekerjaan (Muhammad Ramdhan, 2023). Dengan perencanaan sumberdaya manusia yang jelas, tegas, dan akurat setiap pegawai atau karyawan dapat memahami dan mengerti rencana manajemen SDM di tempat kerjanya. Dalam melakukan perencanaan tenaga kerja perlu memperhatikan hal-hal berikut:

1. Strategi perencanaan bertahan yakni bagaimana suatu perusahaan mampu bertahan dan bersaing secara global
2. Rencana aksi yang menunjukkan permintaan sumber daya manusia
3. Perencanaan personalia yang bertujuan mempertimbangkan kualitas dan kuantitas kebutuhan sumber daya manusia baik dalam jangka pendek atau jangka panjang yang menghubungkan program pengembangan dan kebijaksanaan.

Sumber daya manusia yang berkualitas sebagai faktor penentu dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian maka pengelolaan sumber daya manusia perlu mendapat perhatian khusus baik untuk ketersediaan atau kompetensinya. Ketersediaan sumber daya yang profesional dan handal sesuai kompetensinya merupakan langkah awal untuk sebuah organisasi untuk mencapai kesuksesan dan tujuan organisasi. Perecanaan sumber daya manusia memerlukan keterampilan dan pengetahuan untuk dapat meramalkan berbagai kemungkinan yang akan terjadi pada masa kini atau yang akan datang. Untuk memperoleh sumber daya manusia yang profesional diperlukan upaya sistematis untuk bekerja secara optimal dengan memberikan pelayanan yang terbaik.

Perencanaan tenaga kerja yang tepat dapat membantu pihak manajemen dalam hal ini pimpinan organisasi atau perusahaan dalam meningkatkan efisiensi sumber daya

manusia dan produktivitas kerja, sehingga dapat memungkinkan suatu organisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuan jangka panjang. Perecanaan tenaga kerja juga penting bagi khalayak ramai atau masyarakat karena merupakan sistem yang digunakan dalam proses dan rekrutmen tenaga kerja atau karyawan. Perusahaan atau organisasi akan membutuhkan sumber daya manusia yang memenuhi ketentuan/kriteria nasional sehingga memiliki kemampuan daya saing dengan negara-negara lain di level internasional. Tujuan dari perencanaan tenaga kerja adalah untuk mengetahui kualitas dan kuantitas pegawai atau karyawan yang akan mengisi jabatan-jabatan di perusahaan atau organisasi, serta memastikan ketersediaan pegawai saat ini dan masa yang akan datang, sehingga seluruh pekerjaan dapat terlaksana serta dapat menghindari kemungkinan terjadinya kesalahan, memudahkan koordinasi, integrasi, sinkronisasi kegiatan untuk meningkatkan efisiensi, menghindari kekurangan dan kelebihan karyawan, dapat dijadikan sebagai pedoman dalam pemberhentian karyawan, seleksi, pengembangan kompetensi, penetapan kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan rencana PHK, menjadi pedoman pelaksanaan mutasi baik secara vertikal atau horizontal serta mencakup hal yang berkaitan dengan hak pensiun karyawan dan menjadi dasar penilaian dan evaluasi kinerja karyawan.

Inti dari perencanaan tenaga kerja adalah merupakan serangkaian kegiatan yang berkaitan dengan merencanakan kebutuhan pegawai atau karyawan suatu organisasi di masa mendatang. Melalui perkiraan atau estimasi jumlah dan jenis pegawai yang akan dibutuhkan oleh seluruh bagian dalam suatu organisasi, unit sumber daya manusia (SDM) atau biro kepegawaian dapat menyusun rencana yang lebih baik dalam hal penarikan, seleksi, dan pengembangan pegawai. Perencanaan tenaga kerja memungkinkan organisasi untuk mendapatkan komposisi pegawai yang ideal dan berkualitas, dan memiliki kompetensi yang memadai. Akan tetapi jika tanpa perencanaan tenaga kerja secara baik dan terstruktur,

maka suatu organisasi tidak akan dapat menyediakan pegawai dalam jumlah, kualitas, maupun waktu yang tepat, hal ini berarti maka perencanaan pegawai tersebut akan mengalami kegagalan. Perencanaan tenaga kerja dapat dilakukan dari dua sisi yaitu: dari sisi persediaan dan sisi kebutuhan. Dari sisi persediaan, fokusnya adalah pada jumlah dan kualitas tenaga kerja. Perencanaan tenaga kerja ini lebih banyak membahas mengenai calon tenaga kerja atau orang-orang yang akan menjadi pendatang baru dalam angkatan kerja (Maryanti, 2012). Sedangkan dari sisi kebutuhan perencanaan tenaga kerja merupakan permintaan turunan (*derived demand*), dimana kebutuhan tenaga kerja baru akan muncul jika ada permintaan terhadap barang dan jasa yang di hasilkan oleh masyarakat.

Manajemen organisasi perlu menekankan pentingnya ketersediaan pegawai yang sesuai kebutuhan organisasi sebagai cerminan konsep "*rightsizing*" yaitu menentukan apakah pegawai perlu ditambah, dipertahankan, atau dikurangi. Penentuan tersebut ditentukan pada tiga faktor dibawah ini:

1. Faktor lingkungan: faktor ekonomi, politik, perubahan perundang-undangan, sosial budaya, perubahan teknologi.
2. Faktor organisasi: seperti munculnya strategi baru, tugas baru, dan ketersediaan anggaran
3. Faktor Kepegawaian: Pegawai yang berhenti karena keinginan pribadi, diberhentikan karena sanksi disiplin, meninggal dunia, usia pensiun dan hak-hak pensiun.

Perusahaan yang tidak didukung oleh sumber daya manusia yang tepat, baik dari segi kualitas, strategi, maupun operasional akan mengalami kesulitan dalam mempertahankan dan mengembangkan eksistensinya.

2.2 Pendekatan Perencanaan Tenaga Kerja

Perencanaan tenaga kerja dapat melalui beberapa pendekatan sebagaimana berikut:

1. Perencanaan tenaga kerja dapat dilakukan dengan skema penilaian secara luas tentang faktor lingkungan dimasa mendatang serta kemungkinan dampaknya terhadap kebutuhan sumber daya manusia.
2. Prediksi permintaan dengan memperkirakan kebutuhan masa depan tenaga kerja serta kompetensinya dengan mengacu pada rencana organisasi atau perusahaan dan fungsionalnya serta memperkirakan tingkat aktivitas di masa mendatang
3. Meramalkan atau memperkirakan ketersediaan tenaga kerja serta menganalisis sumber daya manusia yang ada saat ini dan memproyeksikan ketersediaan sumber daya dimasa mendatang, sambil mempertimbangkan kemungkinan kehilangan tenaga kerja. Peramalan ini juga mempertimbangkan trend pasar tenaga kerja terkait dengan ketersediaan keterampilan dan perubahan demografi.
4. Persyaratan peramalan dengan melakukan langkah menganalisis prakiraan permintaan dan pasokan untuk mengidentifikasi defisit atau surplus tenaga kerja di masa yang akan datang.

Meskipun peramalan permintaan pasokan dianggap sebagai dua hal yang berbeda antara satu dengan yang lain, akan tetapi keduanya saling berkaitan erat dan sering tumpah tindih. Misalnya perkiraan permintaan mencakup estimasi kebutuhan tenaga kerja di masa mendatang, yang mungkin didasarkan pada asumsi produktivitas tenaga kerja. Namun disisi lain perkiraan pasokan juga perlu mempertibangkan trend produktivitas dan bagaimana trend tersebut dapat mempengaruhi ketersediaan tenaga kerja. Terdapat beberapa pendekatan perencanaan tenaga kerja sebagaimana dikemukakan oleh (Mariana Simanjuntak, Iskandar Kato *et al.*, 2023) sebagaimana berikut:

1. Merancang Skenario

Merancang skenario adalah penilaian perubahan lingkungan yang mungkin terjadi dan dapat

mempengaruhi organisasi, sehingga prediksi dapat dibuat untuk berbagai situasi yang mungkin dihadapi di masa yang akan datang. Rancangan skenario tersebut mencakup berbagai prediksi untuk mempertimbangkan berbagai tanggapan yang berbeda. Konsep terbaik didasarkan pada pengamatan lingkungan yang sistematis, mungkin menggunakan pendekatan PEST (penilaian terhadap faktor politik, ekonomi, sosial, dan teknologi yang mungkin mempengaruhi organisasi). Implikasi dari faktor-faktor ini terhadap pasar tenaga kerja organisasi dan tindakan yang dapat dilakukan untuk mengatasi masalah sumber daya manusia juga harus dipertimbangkan

2. Proyeksi Permintaan

Proyeksi permintaan merupakan proses memperkirakan jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan dimasa yang akan datang, serta keterampilan dan kompetensi yang diperlukan. Dasar yang menjadi perkiraan adalah ketersediaan anggaran tahunan dan rencana bisnis jangka panjang, yang kemudian diterjemahkan kedalam aktivitas dan fungsi disetiap departemen, atau keputusan tentang perampingan. Di berbagai perusahaan manufaktur anggaran penjualan akan diterjemahkan kedalam rencana manufaktur yang menentukan jumlah dan jenis produk yang akan diproduksi disetiap titik perusahaan.

Deskripsi dari setiap rencana organisasi yang dapat menyebabkan terjadinya peningkatan ataupun penurunan tenaga kerja yang diperlukan, seperti pendirian organisasi regional yang baru, pembentukan departemen penjualan atau desentralisasi fungsi kantor pusat ke daerah. Perencanaan dan anggaran juga perlu mempertimbangkan potensi pengurangan biaya tenaga kerja dan dampaknya terhadap jumlah sumber daya manusia yang akan diperkerjakan. Hal ini merupakan bagian penting untuk kemudian menjadi sebuah perhatian dalam melakukan

perkiraan permintaan tenaga kerja. Adapun hal yang harus diperhatikan dalam proyeksi permintaan:

- a. Penilaian manajerial
- b. Analisis rasio-tren
- c. Teknik belajar kerja
- d. Prediksi persyaratan keterampilan dan kompetensi

3. Proyeksi Pasokan

Proyeksi pasokan merupakan peramalan yang berfokus pada estimasi jumlah tenaga kerja yang tersedia baik dari dalam atau luar organisasi, dengan mempertimbangkan absensi, pergerakan internal, promosi, pemborosan serta perubahan jam dan kondisi kerja lainnya. Analisis peramalan pasokan meliputi:

- a. Jumlah personil yang dipekerjakan berdasarkan pekerjaan, keterampilan dan potensi
- b. Potensi kerugian sumber daya yang ada melalui gesekan (pergantian karyawan)
- c. Potensi perubahan sumber daya sebagai akibat dari promosi internal
- d. Adanya perubahan kondisi kerja dan absensi
- e. Sumber pasokan dari internal organisasi atau perusahaan
- f. Sumber pasokan dari eksternal organisasi

4. Proyeksi kebutuhan masa yang akan datang.

Perkiraan peramalan kebutuhan masa yang akan datang, yakni melakukan langkah analisis terhadap perkiraan permintaan dan penawaran untuk mengidentifikasi potensi defisit atau surplus tenaga kerja. Langkah analisis dapat dilakukan dengan bantuan spreadsheet yaitu:

- a. Nomor saat bekerja
- b. Tingkat pendapatan penjualan tahunan
- c. Saldo akhir tahun
- d. Jumlah yang dibutuhkan pada akhir tahun
- e. Nomor yang diperoleh selama tahun (5-4)

5. Proyeksi Tindakan

Rencana aksi jangka pendek dirumuskan berdasarkan strategi sumber daya yang komprehensif dan pemeriksaan menyeluruh terhadap faktor permintaan dan penawaran. Mengingat tantangan dalam memperkirakan kebutuhan sumber daya manusia secara akurat dalam lingkungan yang berkembang pesat, fleksibilitas sangatlah penting.

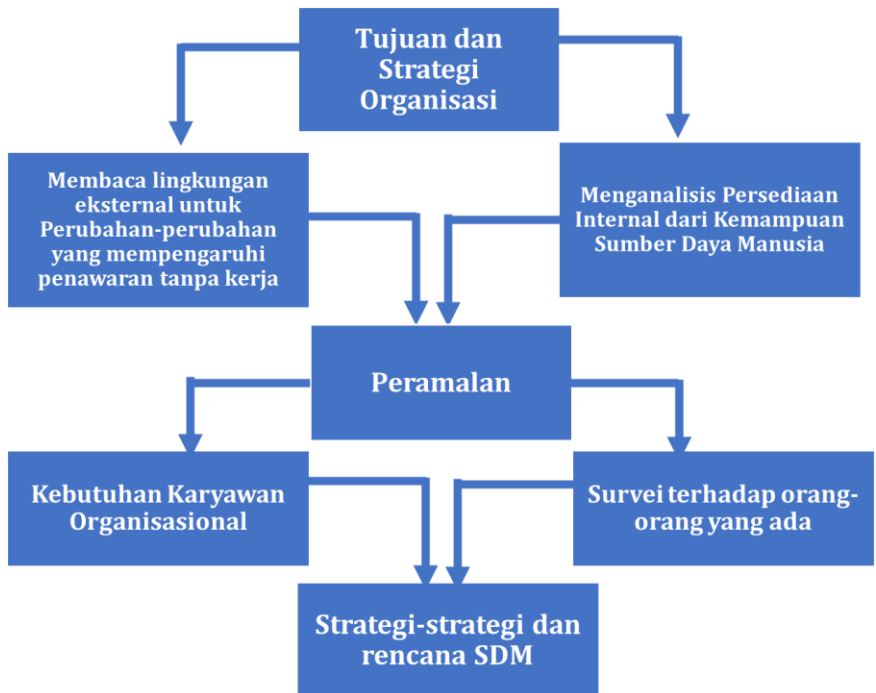
Proses perencanaan dimulai dengan mengidentifikasi sumber daya yang diperlukan pada saat ini. Proyeksi tindakan yang dilakukan oleh suatu Organisasi bertujuan untuk meningkatkan daya tariknya sebagai pemberi kerja dengan menciptakan merek pemberi kerja yang berbeda dan proposisi nilai bagi karyawannya. Selain itu, upaya akan dilakukan untuk meminimalkan pergantian karyawan dan ketidakhadiran karyawan, sekaligus meningkatkan fleksibilitas kerja. Hal ini akan dicapai melalui penerapan rencana rekrutmen yang komprehensif.

2.3 Proses Perencanaan Tenaga Kerja

Perencanaan tenaga kerja dimulai dengan menentukan tujuan dan strategi perusahaan. Selanjutnya, evaluasi internal dan eksternal perlu dilakukan untuk menentukan asal dan kebutuhan sumber daya manusia serta untuk membuat prediksi. Setelah evaluasi selesai, pengembangan peramalan sangat penting untuk menciptakan hubungan antara penawaran dan permintaan sumber daya manusia. Manajemen juga membuat rencana dan inisiatif strategis untuk mengatasi ketidakseimbangan saat ini, baik dalam waktu dekat maupun jangka panjang.

Penting bagi setiap perusahaan untuk terus memantau sumber daya manusianya, seiring dengan berkembangnya dinamika industri, meningkatnya kebutuhan bisnis, dan diperlukannya keterampilan teknologi khusus. Untuk mengoptimalkan sumber daya, perencanaan tenaga kerja yang efektif (*manpower Planning*) memerlukan penerapan empat proses utama, yang diuraikan di bawah ini:

1. **Pengelolaan tenaga kerja secara efektif:** Penting bagi departemen sumber daya manusia untuk memiliki pemahaman komprehensif tentang karyawan yang sudah ada. Hal ini dapat dilakukan dengan melakukan penilaian secara menyeluruh terhadap latar belakang, keterampilan, kualifikasi, dan faktor relevan lainnya kepada seluruh karyawan. Dengan memperoleh gambaran tersebut, maka departemen sumber daya manusia dapat mengambil keputusan yang tepat dan memanfaatkan sumber daya manusia yang berbakat di perusahaan.
2. **Rencana untuk waktu mendatang:** Untuk beradaptasi dengan tuntutan bisnis yang terus berkembang, organisasi perlu memiliki kesadaran yang tinggi terhadap tren yang akan datang dan mengidentifikasi karyawan yang ideal untuk memenuhi kebutuhan mereka. Konsekuensinya, perusahaan harus menilai secara menyeluruh dan memilih tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan masa depan mereka.
3. **Proses rekrutmen dan seleksi:** Perencanaan tenaga kerja dapat menghasilkan pola rekrutmen dan pemilihan yang jauh lebih baik tergantung pada persyaratan yang ditentukan. Ini sepenuhnya bergantung pada rencana dan persyaratan yang dibuat. Oleh karena itu, karyawan yang paling sesuai dengan kebutuhan perusahaan yang akan datang dipilih dari kandidat dengan lebih banyak memiliki keahlian, pengalaman, dan kualifikasi yang memadai.
4. **Pengembangan Ketrampilan Karyawan:** Karyawan yang telah menjadi bagian dari sebuah perusahaan adalah wajib bagi perusahaan tersebut untuk memberi pelatihan kepada karyawannya agar mereka memperoleh pemahaman yang kuat tentang keterampilan, pengetahuan, dan persyaratan pekerjaan saat ini dan di masa mendatang.



Gambar 2.1. Proses Perencanaan Sumber Daya Manusia
Sumber: Mathis dan Jackson (2006)

2.4 Rekrutmen Tenaga Kerja

Untuk mencapai tujuannya, suatu organisasi atau perusahaan, baik negeri maupun swasta, memerlukan pengerahan tenaga dalam bentuk tenaga kerja. Karyawan, atau yang sering juga disebut pekerja, berperan sebagai pelaksana tugas-tugas yang merupakan fungsi utama organisasi. Untuk mencapai tujuan tersebut, sangat penting untuk memiliki anggota staf yang dapat diandalkan dan kompeten. Cara untuk mencapai hal tersebut adalah melalui proses pengadaan pegawai profesional yang biasa disebut dengan rekrutmen. Rekrutmen, sebagai bagian integral dari manajemen sumber daya manusia (HRDM), terkait erat dengan deskripsi pekerjaan dan spesifikasi yang diperoleh dari analisis pekerjaan. Selain itu, perekrutan karyawan sangat terkait dengan perencanaan karyawan sebagai aspek penting dari manajemen yang efektif.

Di bidang sumber daya manusia, besarnya kebutuhan pekerjaan, baik kualitas maupun kuantitas, bergantung pada perencanaan yang matang. Oleh karena itu, dalam hal pengawasan suatu organisasi, penting untuk memahami pentingnya rekrutmen dan perencanaan. Pemahaman ini harus mencakup landasan konseptual, aspek fungsional, serta tujuan dan manfaat yang dibawanya

Rekrutmen merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia dalam segala aspek dengan tugas utama yaitu untuk mencari tenaga kerja yang memiliki kompetensi untuk memperoleh karyawan potensial dan kemudian memilih karyawan terbaik dan berkualitas, salah satunya melalui proses rekrutmen. Ini adalah tugas dan tanggung jawab departemen sumber daya manusia. Kualitas sumber daya manusia suatu perusahaan tergantung pada kualitas proses rekrutmennya. Mencari karyawan profesional tidaklah mudah. Penyaringan karyawan baru merupakan kewajiban organisasi. Oleh karena itu rekrutmen pegawai diperlukan untuk menyaring calon-calon yang melamar pekerjaan. Dalam rekrutmen organisasi, ini merupakan salah satu proses penting untuk menentukan apakah seorang kandidat karyawan baik atau tidak.

Keberhasilan setiap perusahaan bergantung pada proses rekrutmen, karena hal ini merupakan bukti ketahanan, kemampuan beradaptasi, dan pertumbuhan perusahaan dalam menghadapi persaingan yang ketat. Akibatnya, terdapat peningkatan kebutuhan akan pendekatan yang lebih ahli dalam mengelola proses penting ini. Tenaga kerja di dalam perusahaan, khususnya yang berkaitan dengan sumber daya manusia, mengalami turnover. Pergantian ini biasanya timbul karena karyawan pensiun, meninggal dunia, atau diberhentikan karena pelanggaran kebijakan perusahaan dan tindakan disipliner. Akibatnya, karyawan baru didatangkan untuk mengisi lowongan ini, masing-masing dengan persyaratan kerja uniknya sendiri. Merupakan suatu jaminan bahwa karyawan akan pensiun setiap tahunnya. Selain itu, upaya rekrutmen juga dapat dilakukan untuk melengkapi satuan kerja yang mengalami penurunan aktivitas.

Proses seleksi yang efisien sangat penting dalam rekrutmen untuk memastikan distribusi karyawan yang adil di berbagai

departemen, sehingga menjaga keseimbangan tenaga kerja. Oleh karena itu, penambahan karyawan baru menjadi perlu untuk meningkatkan produktivitas. Menyadari pentingnya proses rekrutmen dalam organisasi, penting untuk menetapkan analisis pekerjaan sebagai landasan, memberikan deskripsi dan spesifikasi pekerjaan yang memberikan kontribusi besar terhadap pengembangan departemen SDM secara holistik. Proses rekrutmen meliputi pencarian, penempatan, undangan, dan seleksi individu baik dari sumber internal maupun eksternal yang memiliki potensi untuk bergabung dengan perusahaan sebagai karyawan, berdasarkan karakteristik spesifikasi yang dituangkan dalam perencanaan sumber daya manusia (Tanjung, 2020).

Rekrutmen merupakan suatu proses berurutan yang dimulai oleh suatu perusahaan atau organisasi ketika terdapat kebutuhan akan tenaga kerja baru dan tersedia lowongan kerja hingga ditemukan kandidat yang ideal, sesuai dengan kualifikasi yang diinginkan untuk posisi tersebut. Intinya, rekrutmen berfungsi sebagai proses penting untuk menarik dan memilih pelamar yang memiliki kemampuan yang diperlukan untuk berkontribusi secara efektif dalam organisasi. perusahaan. Permulaan prosedur ini terjadi dengan pencarian pelamar, dan berakhir pada penerimaan atau pengumpulan lamaran mereka. Proses seleksi dan rekrutmen melibatkan pengumpulan kandidat potensial yang baru di perusahaan. Tujuannya adalah untuk memilih dan mempekerjakan karyawan yang memenuhi persyaratan perusahaan baik dari segi kuantitas maupun kualitas. Hal ini dapat dicapai dengan merekrut individu baik dari sumber internal maupun eksternal.

Dengan demikian bisa disimpulkan bahwa rekrutmen tenaga kerja adalah metode untuk mencari calon karyawan baru yang sesuai dengan posisi yang ada dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Melalui proses rekrutmen, perusahaan dapat menilai berbagai kriteria calon karyawan berdasarkan keahlian mereka dan akhirnya memperoleh karyawan yang berkualitas.

1. Tujuan Rekrutmen Tenaga Kerja

Tujuan rekrutmen adalah untuk menarik karyawan baru yang cocok dan kompeten untuk memenuhi kebutuhan organisasi. Mempekerjakan orang tanpa penilaian kebutuhan

berdampak negatif pada organisasi. Dampak negatifnya adalah pengelolaan organisasi menjadi terpuruk, karena bidang keilmuan tidak sesuai dengan bidang profesi, dan karena bidang keilmuan tidak sesuai dengan bidang pekerjaannya, sehingga pengembangan karir pegawai yang bersangkutan menjadi sulit. Menyesuaikan struktur kompensasi atau gaji karyawan dapat mengakibatkan pemecatan karena tidak sesuai dengan latar belakang akademis karyawan tersebut.

Rekrutmen harus mengikuti prinsip bahwa orang yang direkrut harus mampu menyelesaikan permasalahan pegawai untuk kebutuhan sumber daya manusia organisasi. Untuk menjaring pegawai berbakat, upaya rekrutmen harus dilakukan secara profesional, dan pegawai setiap unit atau wilayah kerja sesuai bidang keahliannya.

Sebagai contoh, suatu organisasi atau perusahaan jangan mengikuti beberapa lembaga yang secara sewenang-wenang menunjuk seseorang untuk suatu jabatan di bawah tekanan politik. Profesional sumber daya manusia yang ditugaskan pada posisi tertentu memiliki keterampilan berdasarkan hubungan timbal balik dan hubungan tertentu dan pada prinsipnya tidak dapat menyelesaikan masalah sumber daya manusia (SDM) dalam suatu organisasi, tetapi dapat menciptakan atau menambah masalah sumber daya manusia (SDM) dalam suatu organisasi.

Prinsip rekrutmen didasarkan pada perencanaan melalui proses analisis kebutuhan sumber daya manusia seperti yang telah dijelaskan di atas. Analisis sumber daya manusia (SDM) terhadap rekrutmen pegawai disesuaikan dengan kemampuan organisasi pada sistem imbalan (kompensasi). Rekrutmen tidak bisa dilakukan secara sembarangan, dalam hal ini efektivitas pencapaian tujuan organisasi akan berkurang.

Banyak karyawan dalam sebuah organisasi lebih memilih untuk meninggalkan perusahaannya atau memilih pensiun dini dari perusahaan atau organisasi karena mereka yakin tidak ada rasa aman atau jaminan kepada mereka di hari tua. Keluar masuknya pegawai yang tidak

stabil dan tidak seimbang dapat mengganggu stabilitas organisasi atau perusahaan sehingga berakibat pada penundaan pekerjaan yang direncanakan. Hal ini tidak menutup kemungkinan bahwa kejadian tersebut dapat mengancam kelangsungan hidup organisasi atau bahkan memaksa organisasi untuk menunggu pegawai baru untuk mengisi posisi tersebut.

Saat melakukan rekrutmen tenaga kerja, organisasi harus mampu memahami psikologi orang-orang yang akan mereka pekerjakan. Tujuannya adalah untuk mencari pegawai yang memiliki loyalitas tinggi terhadap kelangsungan hidup organisasi. Banyak pekerja yang hanya peduli untuk mendapatkan pekerjaan dan dibayar, tetapi tidak peduli dengan apa yang terjadi, dan apa yang sedang dialami oleh organisasi.

Ketika suatu organisasi sedang menghadapi permasalahan yang serius, maka karyawan tidak peduli terhadap kondisi organisasi atau perusahaan tersebut. Karyawan hanya menyelamatkan dirinya sendiri dan tidak ingin mengetahui apa yang sebenarnya sedang terjadi di organisasi tersebut. Oleh karena itu, organisasi perlu membuat sejumlah pertimbangan mengenai prinsip perekrutan. Hal ini tidak hanya berdasarkan kebutuhan sumber daya manusia (SDM) saja. Namun yang harus menjadi perhatian serius adalah pegawai dituntut memiliki loyalitas yang tinggi terhadap organisasi.

2. Fungsi dan Sasaran Proses Rekrutmen

Proses perekrutan tenaga berlanjut pada saat perusahaan mencari calon tenaga kerja hingga mereka melamar. Proses rekrutmen memegang peranan penting dalam keberhasilan suatu perusahaan, karena dapat membuktikan kemampuan perusahaan untuk bertahan, beradaptasi dan terus berkembang terutama dalam menghadapi persaingan yang ketat. Langkah yang harus dilakukan untuk memperoleh sumber daya manusia yang berkualitas adalah dengan melakukan rekrutmen dan seleksi dengan benar sehingga

mendapatkan sumber daya yang diinginkan(Heru Soesanto, 2015). Oleh karena itu, rekrutmen sebagai suatu kegiatan pengelolaan sumber daya manusia tidak dapat dipisahkan dari kegiatan lain, misalnya uraian dan spesifikasi jabatan atau jabatan, sebagai hasil analisis jabatan atau jabatan yang memberikan gambaran mengenai tugas pokok yang akan dilaksanakan. Proses rekrutmen adalah proses mencari, mengidentifikasi, dan mengidentifikasi berbagai orang, baik internal maupun eksternal, sebagai calon tenaga kerja dengan karakteristik tertentu yang ditentukan oleh rencana sumber daya manusia. Hasil dari proses rekrutmen adalah sekumpulan tenaga kerja yang ikut serta dalam proses seleksi.

Rekrutmen adalah proses komunikasi dua arah. Pelamar memerlukan informasi yang akurat mengenai berbagai informasi tentang perusahaan atau organisasi yang bersangkutan. Oleh karena itu, perusahaan atau organisasi ingin memastikan bahwa mereka memiliki informasi yang akurat tentang para pelamar atau calon tenaga kerja sebelum mempekerjakan mereka sebagai karyawan. Beberapa alasan mengapa perlu dilakukan proses rekrutmen oleh organisasi atau perusahaan :

- a. Pembentukan atau berdirinya organisasi baru
- b. Perusahaan melakukan perluasan (ekspansi) kegiatan
- c. Perusahaan membuka atau menciptakan lapangan kerja baru
- d. Perusahaan melakukan pengalihan tugas kepada organisasi lain
- e. Adanya karyawan yang berhenti atau diberhentikan, (dengan hormat atau tidak dengan hormat)
- f. Adanya karyawan yang telah pensiun dan
- g. Adanya karyawan yang meninggal dunia

Proses rekrutmen dan seleksi merupakan aspek penting dalam perkembangan suatu perusahaan. Proses rekrutmen dan seleksi yang tidak tepat dapat merugikan perusahaan. Mempekerjakan orang yang salah untuk suatu organisasi dapat mengakibatkan biaya pelatihan yang tinggi

dan mungkin terdapat konsekuensi negatif jangka panjang, seperti biaya perekrutan, kerusakan reputasi, peningkatan penjualan, dan hilangnya profitabilitas. Salah satu risiko tersebut muncul jika proses perekrutan dan seleksi dilakukan tanpa perencanaan.

3. Tahapan Dalam Proses Rekrutmen Tenaga Kerja

Upaya rekrutmen harus melalui mekanisme atau tahapan yang baik guna untuk mendapatkan tenaga kerja yang diinginkan suatu organisasi atau perusahaan. Langkah-langkah dalam proses rekrutmen adalah:

- a. Melakukan Identifikasi Posisi jabatan yang lowong
Perusahaan harus mempertimbangkan dinamika perencanaan tenaga kerja dengan lowongan jabatan dan jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan.
- b. Menghimpun informasi tentang posisi melalui analisis jabatan.
Melakukan analisis jabatan untuk memperoleh lowongan jabatan dan memperoleh deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan sebagai dasar untuk membuat persyaratan suatu jabatan.
- c. Penentuan kandidat (calon) yang tepat
Terdapat dua cara dalam penentuan kandidat: secara internal dan eksternal. Dan organisasi atau perusahaan perlu mempertimbangkan kedua cara tersebut serta bagaimana penentuan metode pengambilannya
- d. Penetapan metode rekrutmen yang paling efektif
Perusahaan dapat menentukan pilihan metode yang paling efektif untuk memperoleh tenaga kerja yang handal dan disesuaikan dengan kondisi dan situasi yang terjadi.
- e. Pemanggilan kandidat(calon) yang dianggap memenuhi kualifikasi untuk posisi jabatan tersebut.
Pemanggilan kandidat (calon) harus sesuai dengan kualifikasi atau kriteria yang ditetapkan untuk dipersiapkan pada proses seleksi selanjutnya
- f. Penyaringan dan seleksi kandidat (calon) tenaga kerja

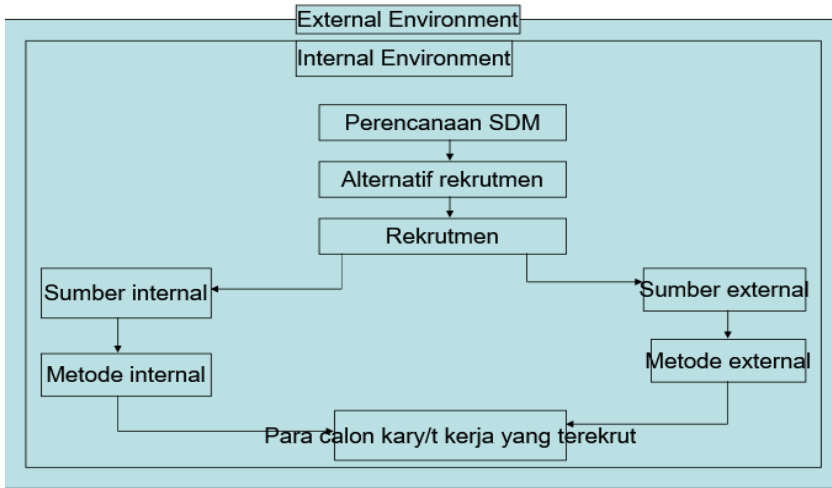
Hal terpenting yang perlu diperhatikan adalah bahwa setiap metode seleksi memungkinkan organisasi mengukur karakteristik tertentu sehingga akan memberikan informasi yang berbeda tentang setiap kandidat.

g. Membuat penawaran kerja

Setelah proses seleksi dianggap memuaskan dan petugas rekrutmen telah mengidentifikasi kandidat yang paling cocok untuk posisi tertentu, proses penawaran pekerjaan dimulai. Kelompok pelamar yang telah menjalani penyaringan terdiri dari individu-individu yang memenuhi kriteria yang ditetapkan oleh perekrut dan dianggap sebagai kandidat yang layak untuk peran yang diinginkan.

h. Tahapan melaksanakan pekerjaan

Setelah proses tawaran pekerjaan berhasil diselesaikan, para kandidat secara resmi disambut sebagai karyawan pada posisi yang ditawarkan oleh organisasi. Dalam tahapan ini seluruh tenaga kerja yang dinyatakan diterima mulai mengikuti tahapan selanjutnya yaitu dimulai dari tahapan orientasi, pengenalan, dan pendampingan kerja untuk memastikan kinerja optimal dan komitmen jangka panjang.



Gambar 2.2. Proses Rekrutmen Tenaga Kerja
Sumber: Mondy (2008)

4. Sumber-Sumber Rekrutmen Tenaga Kerja

Organisasi mempunyai beragam sumber rekrutmen, termasuk perguruan tinggi dan perusahaan pesaing, di mana mereka dapat menemukan beragam kandidat yang memenuhi syarat. Sumber-sumber ini berfungsi sebagai sumber daya berharga bagi organisasi yang ingin melaksanakan strategi rekrutmen yang efektif. Terdapat beberapa sumber rekrutmen:

a. Pelamar secara langsung.

Pelamar langsung sering disebut sebagai "*applications at the gate*". Artinya, pencari kerja datang ke suatu organisasi sendirian dan melamar, namun dalam beberapa kasus tidak mungkin seorang pelamar mengetahui apakah organisasi tersebut mempunyai lowongan pekerjaan yang sesuai dengan pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman pelamar.

b. Lamaran secara tertulis

Pelamar yang mengajukan permohonan tertulis akan melengkapi formulir aplikasi dengan berbagai dokumen tentang dirinya, antara lain: Surat keterangan kesehatan dari dokter, surat keterangan perilaku dari instansi pemerintah yang berwenang, salinan atau

fotokopi ijazah dan sertifikat, surat rekomendasi dan dokumen lainnya yang akan menjadi bahan pertimbangan perekrut tenaga kerja.

- c. Lamaran yang didasarkan pada informasi orang dalam
Informasi lamaran bersumber dari anggota organisasi yang bersangkutan yang memberikan informasi kepada pihak lain perihal lowongan pekerjaan yang kemudian menyarankan untuk mengajukan lamaran pekerjaan. Pihak lain yang dimaksud adalah kerabat terdekat, teman sekolah, tetangga rumah, dan lain-lain
- d. Lamaran berdasarkan Iklan
Informasi lowongan pekerjaan dapat diperoleh dari Iklan. Melalui iklan organisasi dapat melakukan rekrutmen calon tenaga kerja, iklan lowongan pekerjaan dapat diumumkan diberbagai tempat, misalnya media, baik visual ataupun audio visual.
- e. Lamaran pekerjaan melalui instansi pemerintah
Lamaran pekerjaan dapat dilakukan oleh instansi pemerintah, karena pemerintah mempunyai lembaga yang bertanggung jawab terhadap fungsi pengelolaan ketenagakerjaan di tingkat nasional, misalnya Departemen Tenaga Kerja, Departemen Sumber Daya Manusia, atau lembaga pemerintah yang mempunyai fungsi serupa.
- f. Perusahaan Perekrut Tenaga Kerja Profesional
Perusahaan yang mencari pekerja terampil mengkhususkan diri pada pekerja tertentu, seperti manajer atau profesional lainnya dengan pengetahuan atau keahlian khusus.
- g. Lembaga Pendidikan
Lembaga pendidikan yang menjadi sumber rekrutmen tenaga kerja baru adalah lembaga yang menyelenggarakan pendidikan menengah dan tinggi. Pembatasan ini didasari oleh anggapan bahwa lembaga pendidikan yang menyelenggarakan kegiatan belajar mengajar di tingkat sekolah dasar hanya mendidik

anak-anak yang belum layak diperlakukan sebagai pencari kerja.

h. Organisasi Profesi

Ketika suatu masyarakat semakin maju, maka akan lebih banyak menciptakan organisasi profesi di berbagai bidang seperti kedokteran, teknik, ekonom, spesialis administrasi, spesialis hukum, pekerja sosial, ahli statistik, ahli matematika, spesialis komunikasi, spesialis pertanian, dan lain-lain.

i. Serikat Pekerja

Di banyak negara, serikat pekerja tidak hanya dibentuk pada organisasi atau perusahaan yang seluruh pekerjanya menjadi anggotanya, tanpa memandang pekerjaan atau golongan, tetapi juga pada organisasi atau perusahaan yang menjadi anggota serikat pekerja berdasarkan pekerjaan atau spesialisasi, seperti: serikat pekerja kontruksi, serikat buruh kelistrikan, serikat buruh dan keperawatan

j. Balai Latihan Kerja Milik Pemerintah

Salah satu maksud dan tujuan pemerintah mendirikan balai pelatihan adalah untuk mengurangi angka pengangguran. Sebagaimana diketahui, pengangguran pada dasarnya dapat diklasifikasikan menjadi dua jenis, yaitu pengangguran struktural dan pengangguran non-struktural. Peran berbagai lembaga kursus dan pelatihan menjadi penting jika penyelenggara memiliki informasi yang lengkap dan terkini mengenai kebutuhan tenaga teknis tertentu di pasar tenaga kerja. Untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja tersebut, maka program pelatihan yang dilaksanakan benar-benar ditujukan untuk mencukupi permintaan pasar tenaga kerja yang semakin meningkat. Lulusan yang dihasilkan oleh lembaga pendidikan dan pelatihan merupakan pekerja yang benar-benar dapat dipekerjakan, sehingga setelah diterima menjadi karyawan, mereka dapat langsung bekerja secara produktif. Kolaborasi yang terjadi antara berbagai

organisasi/perusahaan yang mempekerjakan pekerja sangat diharapkan dalam mengatasi jumlah pengangguran. Jalur ini patut dipertimbangkan bagi perusahaan yang sedang mencari tenaga kerja baru, terutama jika sedang mencari tenaga kerja yang mumpuni untuk melakukan berbagai kegiatan teknis operasional. Dengan demikian maka, dapat disimpulkan bahwa terdapat berbagai macam sumber rekrutmen dan informasi pekerjaan yang tersedia bagi perusahaan, serta bagaimana para pencari kerja dapat mengakses informasi tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Muhammad Ramdhan, (2023) *Perencanaan dan Pengembangan SDM, Science Signaling*. Available at: <http://webs.ucm.es/info/biomol2/Tema01.pdf%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.addr.2009.04.004>.
- Heru Soesanto (2015) 'Proses Rekrutmen Dan Seleksi Pada Pt. Berkat Sejati Jaya', *Agora*, 3(2), pp. 479–482.
- Mariana Simanjuntak, Iskandar Kato, S. *et al.* (2023) *Manajemen SDM*.
- Maryanti, S. (2012) 'Analisis Perencanaan Tenaga Kerja Terhadap Kebutuhan Tenaga Kerja Di Provinsi Riau Tahun 2006-2010', *Pekbis Jurnal*, 4(1), pp. 54–62.
- Prabowo, S.A. *et al.* (2023) 'Human resource planning strategy to improve employee performance in facing the industrial revolution 4.0', *ProBisnis: Jurnal Manajemen*, 14(6), pp. 587–591. Available at: <https://doi.org/10.62398/probis.v14i6.396>.
- Roberto, Nofelia, Marsidin, N. (2022) 'Perencanaan Sumber Daya Manusia', *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 10 No. 2(4), p. 142. Available at: <http://ejournal.staindirundeng.ac.id/index.php/bidayah/article/view/270>.
- Siagian, S.P. (2016) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. 1,Cet.24, UR Press Pekanbaru. 1,Cet.24. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Tanjung, M.R. (2020) *Manajemen sumberdaya manusia strategik*, UR Press Pekanbaru.

BAB 3

PENGEMBANGAN KARYAWAN



3.1 Pendahuluan

Saat ini manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan suatu bagian terpenting didalam pengelolaan untuk melaksanakan dan mengembangkan setiap organisasi. Dalam manajemen sumber daya manusia tentunya mempunyai fungsi dalam mengatur serta berusaha untuk memastikan setiap individu disetiap perusahaan atau organisasi untuk bekerja dalam proses mencapai suatu tujuan yang telah ditentukan oleh organisasi atau perusahaan. Pada dasarnya manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah konsep yang berhubungan dengan kebijaksanaan, prosedur, serta praktek untuk mengelola atau mengatur setiap orang didalam perusahaan atau organisasi agar mendapatkan tujuan yang telah ditentukan. (Eryana and Indah, 2020).

Untuk memperoleh seorang karyawan atau pegawai yang mempunyai kinerja yang mahir dan terampil melalui standar perusahaan atau organisasi yang diinginkan untuk kelancaran kegiatan operasional sehingga dapat menjalankan kegiatan perusahaan dengan efektif dan efisien ini tentunya perusahaan atau

organisasi harus mempersiapkan berbagai kegiatan program atau cara untuk membentuk dan menghadirkan setiap karyawan atau pegawai yang terampil serta handal yang diinginkan tentunya oleh perusahaan atau organisasi. Salah satunya yang bisa dikerjakan oleh perusahaan atau organisasi agar memperoleh karyawan atau pegawai dengan kompetensi yang diinginkan tentunya dengan kegiatan *training* dan pengembangan pegawai (Han and goleman et. all.,2019).

Pelatihan dan pengembangan menurut Irawati dalam Han and goleman, et.all., (2019) didefinisikan merupakan usaha yang direncanakan oleh suatu organisasi atau perusahaan untuk keperluan peningkatan kemahiran, keterampilan dan keilmuan karyawan atau pegawai. Kegiatan pelatihan dan pengembangan merupakan metode gabungan yang mempunyai tujuan kegiatan pelatihan lebih memfokuskan kepada keiginan untuk meningkatkan kemampuan didalam melakukan setiap kegiatan yang lebih khusus untuk kegiatan jangka pendek, sedangkan kegiatan pengembangan memfokuskan kepada pemahaman serta usaha dalam meningkatkan pengetahuan untuk ke depannya.

Dalam dunia kerja saat ini pengembangan merupakan fungsi operasional salah satu dari kegiatan kepersonalia. Didalam pengembangan karyawan baik itu karyawan yang masa kerja > 1 tahun atau karyawan < 1 tahun sangat harus dilaksanakan dengan terencana, terpola serta berkelanjutan. Agar pengembangan dapat berjalan dengan baik dilakukan tentunya harus menetapkan terlebih dahulu suatu metode kegiatan untuk pengembangan pegawai. Dengan adanya program pengembangan pegawai seharusnya ditata dengan teliti dan dilandaskan sesuai dengan metode yang ilmiah tentunya di harapkan berpedoman kepada keahlian yang diperlukan oleh perusahaan atau organisasi saat ini maupun untuk kedepannya. Pengembangan mempunyai tujuan untuk meningkatkan keahlian teknis, teoretis konseptual, serta moral mereka, agar hasil kinerjanya baik dan bisa mencapai hasil yang maksimal sesuai dengan harapan perusahaan atau organisasi.

Pengembangan pegawai atau karyawan merupakan hal yang penting manfaatnya dikarenakan mempunyai tuntutan pekerjaan atau jabatan, sebagai dampak dari kemajuan teknologi infromasi

dan semakin ketatnya persaingan diantara perusahaan atau organisasi. Setiap orang di perusahaan dituntut supaya dapat bekerja dengan efektif, efisien, kualitas dan kuantitas pekerjaannya yang baik sehingga mempunyai daya saing perusahaan atau organisasi semakin besar dan berkembang. Pengembangan tentunya dilakukan dengan tujuan non karir seseorang maupun karir bagi para pegawai baru atau pegawai lama melalui beberapa latihan dan pendidikan yang telah di tetapkan.

Para pimpinan atau manager di perusahaan semakin menyadari bahwa seorang karyawan atau pegawai baru pada dasarnya hanya mempunyai keahlian secara teoretis yang di dapatkan dari sekolah atau perkuliahan. Tentunya ini perlu dikembangkan didalam kemampuan yang sebenarnya agar mendapatkan penyelesaian setiap kegiatan yang di kerjakan. Di dalam pengembangan setiap karyawan atau pegawai seharusnya membutuhkan budget yang lumayan besar, akan tetapi dengan buget ini merupakan sebuah investasi jangka panjang untuk setiap perusahaan atau organisasi di bagian kepersonalia atau HRD. Dimana karyawan atau pegawai bisa menguasai pekerjaannya dan terampil akan dapat bekerja lebih efisien dan efektif yang dapat menghasilkan pekerjaanya lebih baik sehingga daya saing perusahaan akan semakin baik dan berkembang. Tentunya ini dapat memberikan dampak peluang yang sangat baik bagi perusahaan atau organisasi agar mendapatkan keuntungan yang semakin menguntungkan yang bisa memberikan balas jasa (gaji dan benefit) bagi setiap karyawan atau pegawai agar dinaikkan setiap tahunnya (Supriadi *et al.*, 2022).

3.2 Pengembangan

3.2.1 Definisi Pengembangan

Defini dari pengembangan sumber daya manusia yaitu suatu proses peningkatan pengetahuan, keterampilan, serta kapasitas dari semua penduduk suatu masyarakat yang ada di suatu tempat atau lokasi. Defini dari pengembangan sumber daya manusia dapat di lakukan dengan secara makro ataupun dengan secara mikro. Pengembangan sumber daya manusia dengan secara makro yaitu proses untuk peningkatan kualitas atau kemampuan

setiap manusia dalam rangka untuk dapat mencapai setiap tujuan pembangunan bangsa dimana diantaranya mencakup perencanaan, pengembangan, dan pengelolaan. Kemudian pengembangan sumber daya manusia dengan secara mikro adalah merupakan proses perencanaan pendidikan, pelatihan dan pengelolaan karyawan atau pegawai untuk dapat mendapatkan suatu hasil yang maksimal (Nikmah *et al.*, 2023).

Menurut Noe dalam Nikmah *et al.*, (2023), pengembangan mengacu pada pelatihan, pendidikan formal, pengalaman kerja, hubungan, dan penilaian kepribadian, keterampilan, dan kemampuan yang membantu karyawan mempersiapkan diri untuk menghadapi pekerjaan atau posisi di masa yang akan datang.

Pengembangan SDM merupakan upaya terencana dari organisasi untuk meningkatkan kompetensi SDM yang dilakukan secara terus-menerus dalam jangka panjang, yang dilakukan untuk menjamin ketersediaan SDM sesuai dengan kebutuhan jabatan, serta ditujukan untuk peningkatan kinerja individu yang bermuara pada kinerja organisasi (Kurniawati dalam Nikmah *et al.*, 2023).

Menurut Andrew E. Sikula dalam Holy, Haedar and Dewi, (2023) bahwa kegiatan pengembangan adalah suatu proses pembelajaran rencana masa jangka panjang dengan melaksanakan prosedur secara terencana dan terpola yang karyawan bagian manajerialnya belajar mengenai wawasan dari konseptual dan secara teoritis agar bisa mencapai tujuan secara umumnya. Kegiatan pengembangan adalah suatu kegiatan yang dapat memperbaiki kemampuan pegawai tentunya dengan tatacara meningkatkan wawasan dan arti pengetahuan umum termasuk peningkatan pemahaman teori, pengambilan keputusan didalam menghadapi permasalahan perusahaan atau organisasi.

Dengan adanya melakukan kegiatan pelatihan dan kegiatan pengembangan secara berkesinambungan agar bisa membantu meningkatkan dengan kemampuan pegawai dalam penyelesaian setiap pekerjaan. Dengan terus konsiten karyawan atau pegawai agar mempelajari sesuatu yang baru tentunya bisa jadi nilai positif yang baik bagi organisasi yang akhirnya mampu menjadi yang terdepan didalam persaingan kegiatan usahanya. Melakukan

kegiatan pelatihan dan kegiatan pengembangan pegawai dengan terencana dapat menghemat biaya dibandingkan dengan melatih dan mengembangkan pegawai yang masa kerja > 1 tahun dikarenakan kegiatan pelatihan dan kegiatan pengembangan karyawan atau pegawai dapat membuat pegawai menjadi lebih percaya diri dan merasa yakin bahwa organisasi peduli kepada pegawainya dengan tetap memperhatikan mengenai keterampilan dan keahlian di dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

3.2.2 Identifikasi kebutuhan pengembangan karyawan atau pegawai

Era dunia bisnis di era industri saat ini yang penuh dengan persaingan antar sesama perusahaan atau organisasi tentu perlu memastikan bahwa karyawan atau pegawai mereka harus mempunyai kemampuan memiliki pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi yang sesuai untuk mencapai tujuan yang di harapkan oleh perusahaan atau organisasi. Pengembangan karyawan atau pegawai yang efektif dan efisien dapat melibatkan identifikasi kebutuhan pengembangan yang spesifik dan relevan dengan visi, misi, dan tujuan perusahaan atau organisasi. Ada beberapa pembahasan bagaimana cara-cara untuk mengidentifikasi kebutuhan pengembangan karyawan berdasarkan tujuan perusahaan atau organisasi (Yodhia, 2024) sebagai berikut :

1. Analisis Gap Kompetensi

Analisis gap kompetensi dapat melibatkan perbandingan antara keterampilan dan kompetensi yang dimiliki oleh karyawan atau pegawai saat ini dengan keterampilan dan kompetensi yang diperlukan agar mencapai tujuan organisasi. Hal ini tentunya dapat dilakukan dengan melakukan evaluasi keterampilan individu, melakukan penilaian kinerja, atau melibatkan karyawan atau pegawai dalam setiap diskusi terkait peran dan tanggung jawab mereka.

2. Konsultasi dengan Manajer dan Pimpinan

Manajer dan pimpinan perusahaan atau organisasi di tingkat yang berbeda didalam perusahaan atau organisasi memiliki pemahaman yang lebih mendalam mengenai tujuan dan strategi perusahaan atau organisasi. Melibatkan semua yang

terlibat dalam proses identifikasi kebutuhan pengembangan karyawan dapat memberikan wawasan dan pengetahuan yang berharga. Diskusikan dengan manajer dan pimpinan perusahaan atau organisasi dalam memahami keterampilan dan kompetensi apa yang harus mereka butuhkan dari karyawan atau pegawai mereka dalam mencapai tujuan perusahaan atau organisasi.

3. Survei Karyawan atau Pegawai

Melakukan Survei karyawan atau Pegawai dapat menjadi alat yang sangat efektif dalam mengidentifikasi kebutuhan pengembangan karyawan atau pegawai. Dengan memberikan kuesioner kepada karyawan atau pegawai, perusahaan atau organisasi dapat mendatangkan umpan balik langsung mengenai kebutuhan pengembangan karyawan atau pegawai tersebut. Survei dapat mencakup pertanyaan mengenai keterampilan yang ingin karyawan atau pegawai tingkatkan, area di mana mereka merasa kurang percaya diri, atau peluang pengembangan yang mereka harapkan dari perusahaan atau Organisasi..

4. Evaluasi Proyek dan Performa

Melalui evaluasi proyek dan penilaian kinerja karyawan atau pegawai, tentunya perusahaan atau organisasi dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan setiap karyawan atau pegawai untuk menjalankan tugas serta mencapai target. Evaluasi ini agar memberikan pemahaman yang lebih baik mengenai area di mana karyawan atau pegawai perlu untuk pengembangan tambahan.

5. Melakukan Tinjauan Tren dan Inovasi Industri

Industri dan tren bisnis saat ini tentunya terus berkembang dan berubah dengan cepat. Untuk mencapai tujuan organisasi, perusahaan perlu mengikuti tren dan inovasi terkini dalam industri mereka. Dengan mengikuti dan memantui tren industri dan melihat bagaimana perusahaan lain berhasil, perusahaan atau organisasi dapat dengan mudah melakukan identifikasi kebutuhan pengembangan karyawan yang terkait. Setelah mengidentifikasi kebutuhan pengembangan karyawan, langkah berikutnya adalah merancang dan melaksanakan

program dan metode untuk pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan karyawan sesuai tujuan dari perusahaan. Program pengembangan dapat meliputi pelatihan internal atau eksternal, mentorship, penghargaan karyawan, atau partisipasi dalam seminar dan konferensi. Sangat penting bagi perusahaan atau organisasi untuk memastikan bahwa program pengembangan yang dipilih berfokus pada kebutuhan yang telah diidentifikasi sebelumnya dan terintegrasi dengan tujuan jangka panjang perusahaan.

3.2.3 Jenis-jenis Pengembangan

Jenis pengembangan dikelompokkan atas: pengembangan secara informal dan pengembangan secara formal (Supriadi *et al.*, 2022) adalah :

1. Kegiatan pengembangan secara informal adalah kegiatan pegawai atas kemauan dan usahanya sendiri melatih dan mengembangkan dirinya melalui mempelajari buku dan E-book serta referensi yang mempunyai hubungan dengan setiap pekerjaan atau jabatannya. Kegiatan pengembangan dengan secara informal menunjukkan bahwa pegawai tersebut berkemauan keras agar maju dengan cara meningkatkan kemampuan kerjanya. Tentunya hal ini mempunyai manfaat bagi perusahaan dikarenakan kinerja kerja karyawan semakin besar, di samping efisiensi dan produktivitasnya juga semakin baik.
2. Kegiatan pengembangan melalui formal adalah kegiatan pegawai yang diinstruksikan oleh organisasi agar bisa mengikuti pembelajaran atau latihan, baik yang dilakukan organisasi ataupun yang dilakukan oleh lembaga pembelajaran dan pelatihan. Kegiatan di dalam pengembangan melalui formal dilakukan organisasi merupakan suatu tuntutan pekerjaan saat ini ataupun masa datang, yang sifatnya non karir atau peningkatan karir setiap pegawai.

3.2.4 Manfaat Pengembangan

Adapun manfaat pengembangan menurut Sudaryanto dalam Han and goleman, daniel; boyatzis, Richard; Mckee, (2019) adalah sebagai berikut :

1. Mulai dari sisi pegawai secara sendiri-sendiri
 - a. Dengan menambah wawasan didalam bidang ilmu yang dibutuhkan.
 - b. Mengembangkan serta memperbaiki keterampilan atau kompetensi terutama dibidang yang sangat dibutuhkan sekaligus mengoreksi dan memperbaiki metode lama yang sebelumnya dipergunakan.
 - c. Dengan mengubah sikap dan perilaku
 - d. Dengan menambah atau meningkatkan balas imbalan jasa agar didapatkan dari perusahaan.
2. Mulai dari sisi organisasi atau perusahaan
 - a. Dengan menambahkan produktivitas karyawannya
 - b. Dengan melakukan penghematan biaya
 - c. Pengurangan keluar masuk karyawan

3.3 Pelatihan Sumber Daya Manusia

3.3.1 Definsi Pelatihan Sumber Daya Manusia

Istilah yang sering didalam pelatihan tentunya merujuk kepada tata cara bagaimana untuk mendatkn pengetahuan, keterampilan dan keahlian dari suatu hasil pembelajaran mengenai keterampilan dan keahlian praktis dan pengetahuan yang dapat berhubungan dengan setiap kompetensi yang spesifik yang sangat membantu. Suatu pelatihan merupakan salah satu metode dari manajemen sumber daya manusia yang dapat melibatkan aktivitas-aktivitas pemberian instruksi-instruksi atau perintah khusus yang terencana dan tersusun (contohnya dalam kegiatan pelatihan terhadap prosedural kegiatan pelatihan yang lebih khusus) atau pelatihan keahlian dan keterampilan (contohnya suatu pelatihan yang berintergrasi dengan tugas, program mengenai pengenalan mengenai suatu pekerjaan).

Kegiatan pelatihan untuk setiap pegawai perlu sekali dilaksanakan dengan berkelanjutan agar perusahaan mendapatkan pegawai yang berkualitas dan bisa melakukan setiap pekerjaan

dengan benar untuk pencapaian tujuan sesuai visi dan misi perusahaan. Menurut Kaswan dalam Holy, Haedar and Dewi, (2023) Pelatihan merupakan suatu proses untuk meningkatkan pengetahuan serta keahlian karyawan atau pegawai. Holy, Haedar and Dewi, (2023) mengungkapkan mengenai pelatihan merupakan kegiatan dalam upaya peningkatan *knowledge* dan *skill* bagi setiap pegawai dalam menerapkan dan mengimplementasikan kegiatan kerjanya.

Berdasarkan definisi yang disampaikan maka yang di maksud dengan kegiatan pelatihan yaitu suatu proses yang tentunya agar memperoleh keahlian mengenai setiap kegiatan kerjanya, melalui tahapan beberapa prosedur dengan terencana atau yang dilaksanakan oleh seorang ahli dengan tujuan agar meningkatkan keahlian dan wawasan ke setiap pegawainya.

Didalam Pasal 9 Undang-undang Ketenagakerjaan di Tahun 2003, bahwa pelatihan kerja yang diselenggarakan serta diarahkan guna membekali, meningkatkan dan mengembangkan kompetensi kerja untuk dapat meningkatkan kemampuan, produktivitas, serta kesejahteraan. Kemudian tujuannya dari pelatihan yang di sampaikan Holy, Haedar and Dewi (2023) yaitu:

1. Memperbaiki kinerja. Setiap karyawan atau pegawai yang bekerja secara tidak memuaskan dikarenakan kekurangan keahlian merupakan calon utama untuk di lakukan pelatihan.
2. Memutakhirkan atau mengupdate keterampilan para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi. Melalui pelatihan, pelatih (trainer) memastikan bahwa karyawan dapat mengaplikasikan teknologi baru secara efektif.
3. Mengurangi sesi waktu pembelajaran bagi karyawan baru agar kompeten dalam pekerjaan. Seorang karyawan baru tentunya tidak menguasai keahlian dan kemampuan yang dibutuhkan sesuai dengan "*job competent*", yaitu mampu mencapai output dan standar mutu yang diharapkan.
4. Menolong menyelesaikan suatu masalah operasional. Setiap manajer harus bisa mencapai tujuan mereka dengan kelangkaan serta kelimpahan sumber daya misalnya kelangkaan sumber daya keuangan dan sumber daya

teknologis informasi manusia, dan kelimpahan masalah keuangan, manusia dan teknologis.

5. Mempersiapkan setiap karyawan atau pegawai untuk promosi ke jenjang karier. Satu cara untuk menarik, menahan dan memotivasi setiap karyawan atau pegawai yaitu dengan program kegiatan pengembangan karier dengan terencana. Kegiatan pengembangan akan kemampuan untuk promosional setiap karyawan atau pegawai harus rutin dengan kebijakan sumber daya manusia agar dapat promosi dari perusahaan. Kegiatan pelatihan merupakan hal kunci utama sistem dalam pengembangan karier setiap karyawan.

Kegiatan pelatihan pada dasarnya dilakukan dengan terencana dan terpola bisa memberikan dampak yang baik bagi setiap karyawan, tentunya hal ini bisa meningkatkan wawasan dan keahlian sehingga setiap karyawan akan dapat mencapai hasil pekerjaan yang optimal. Pegawai akan mulai lebih menghargai sesama karyawan yang lain, sebagai dari proses bekerjasama dalam mencapai visi dan misi perusahaan atau organisasi.

3.3.2 Metode Program pelatihan dan pengembangan karyawan

Metode Program pelatihan serta pengembangan setiap karyawan sangat penting untuk keberhasilan suatu bisnis di seluruh belahan dunia. Metode untuk kegiatan program ini tidak hanya memberikan kesempatan bagi setiap staf agar lebih meningkatkan keahlian mereka, tetapi juga bagi pengusaha untuk meningkatkan produktivitas setiap pegawai serta meningkatkan budaya perusahaan. Dalam sebuah studi menunjukkan bahwa organisasi atau perusahaan yang terlibat didalam kegiatan pelatihan serta adanya pengembangan setiap karyawan atau pegawai kann mengalami proses peningkatan penjualan dan keuntungan besar kalau dibandingkan dengan hanya organisasi yang tidak berkomitmen kepada keterlibatan setiap karyawan (Yunizha, 2022).

Metode pelatihan untuk karyawan dengan metode yang benar dan dilakukan secara konsisten akan mendorong keterlibatan setiap karyawan untuk dapat mengembangkan kompetensi kerja agar lebih

efisien serta lebih kompetitif. Bukan hanya untuk memberikan keuntungan, penelitian tersebut mengungkapkan bahwa sebanyak 93% karyawan atau pegawai akan bertahan lebih lama ketika perusahaan berinvestasi didalam pengembangan karier.

Didalam kenyataannya, kegiatan pelatihan dan pengembangan setiap karyawan atau pegawai mendatangkan keuntungan bagi perusahaan atau organisasi. Hal ini dapat membantu perusahaan untuk memperoleh serta mempertahankan bibit atau talenta terbaik, pengembangan tenaga kerja tentunya juga harus bisa meningkatkan kepuasan dan moral kerja, meningkatkan produktivitas, dan mendapatkan lebih banyak keuntungan yang diperoleh. Selain itu, sutau bisnis yang memiliki karyawan atau pegawai yang berdedikasi dan loyal secara aktif akan melihat tingkat ketidakhadiran sebesar 41 % lebih rendah, dan produktivitas sebesar 17% lebih tinggi.

3.3.3 Tujuan dari pelatihan dan pengembangan pegawai

Tujuan dari pelatihan serta pengembangan setiap karyawan atau pegawai untuk dapat meningkatkan sumber daya manusia yang berkualitas, beberapa tujuan yang lain yang lebih spesifik yang ingin didapatkan melalui pelatihan dan pengembangan dalam konteks perusahaan atau suatu organisasi yaitu (Yunizha, 2022) :

1. Meningkatkan Hasil Produktivitas

Kegiatan pelatihan dan pengembangan bisa membantu karyawan atau pegawai untuk meningkatkan keahlian, wawasan, dan kemampuan karyawan didalam melakukan intruksi dan tugas dari pekerjaan. Hal demikian, karyawan dapat melakukan pekerjaan lebih efisien serta efektif, dimana hasil akhirnya dapat meningkatkan hasil produktivitas kerja secara menyeluruh.

2. Meningkatkan Hasil Kinerja

Kegiatan pelatihan dan pengembangan bisa membantu setiap pegawai untuk mengasah keahlian dan kompetensi yang relevan dengan pekerjaannya. Dengan selalu meningkatnya keterampilan dan kompetensi, karyawan atau pegawai akan bisa melakukan intruksi dan tugas mereka dengan hasil yang lebih sesuai, menghasilkan sautu kinerja yang lebih tinggi, serta

dapat mencapai target kerja yang ditetapkan atau sesuai visi dan misi perusahaan atau organisasi.

3. Meningkatkan dan menambah Motivasi

Dengan pelatihan dan pengembangan, setiap pegawai akan merasa lebih dihargai dan diberdayakan oleh perusahaan. Karyawan atau pegawai bisa merasakan bahwa perusahaan atau organisasi berinvestasi didalam pengembangan karyawan, agar dapat meningkatkan motivasi dan meningkatkan dedikasi karyawan terhadap pekerjaannya. Karyawan atau pegawai yang termotivasi akan cenderung memiliki kualitas kerja yang lebih baik dari sebelumnya dan lebih berkomitmen untuk bisa mencapai tujuan perusahaan atau organisasi.

4. Menambah Kepuasan Kerja

Dengan pelatihan dan pengembangan tentunya bisa membantu karyawan atau pegawai akan lebih percaya diri dan mampu menambah kinerja setiap karyawan dalam melaksanakan intruksi dan tugas-tugasnya. Tentunya ini dapat meningkatkan kepuasan kerjanya, pada nantinya dapat mengurangi stres, meningkatkan loyalitas, serta mengurangi tingkat keluar masuk atau pengantian karyawan atau pegawai.

5. Kemampuan Beradaptasi akan lebih meningkat

Di dalam dunia pekerjaan yang semakin berkembang, kegiatan pelatihan dan pengembangan bisa menolong karyawan untuk menghadapi perubahan yang terjadi di lingkungan kerjanya. Dengan meningkatkan keahlian dan pengetahuan karyawan, karyawan bisa lebih mudah untuk beradaptasi dengan perubahan dan memiliki fleksibilitas yang sangat diperlukan dalam menghadapi tantangan baru ke depannya.

3.3.4 Metode Program Kegiatan Pelatihan dan Pengembangan

Mondy & Joseph J dalam Gustiana (2022) terdapat macam-macam metode kegiatan pelatihan dan pengembangan, antaralain :

1. Metode dikelas, dimana trainer berdiri di depan peserta atau karyawan dengan mempunyai keuntungan trainer bisa menyampaikan mengenai materi secara langsung.

2. *E-learning*, adalah kegiatan pelatihan dengan secara online menggunakan suatu alat peratalan yang berbasis teknologi informasi.
3. Dalam studi kasus, dimana hal yang dilakukan peserta batau karyawan harus bisa menyelesaikan mengenai permasalahan dan dapat mendapatkan pembelajaran dari permasalahan tersebut.
4. Pemodelan di dalam perilaku, adalah suatu cara dengan menirukan setiap perilaku milik orang lain.
5. Kegiatan *Role-play*, adalah cara yang biasanya peserta atau karyawan dapat memberikan suatu pendapat untuk permasalahan khusus yang dapat dilakukan dalam dunia pekerjaan
6. Permainan *games*, adalah bagaimana cara menggunakan fitur permainan agar mendorong keterlibatan partcipan, yang akhirnya menambah wawasan partcipan.
7. *In basket training*, tata cara kegiatan suatu pelatihan yang meminta peserta kegiatan pelatihan agar bisa menentukan prioritas pada setiap kondisi tertentu.
8. Kegiatan *On-the-job-training* (OJT), merupakan cara yang memungkinkan pegawai mempelajari tugasnya untuk menyelesaikan pekerjaan dengan benar-benar melakukannya.
9. Kegiatan magang, adalah cara yang menggabungkan setiap kelas dengan OJT'. Kegiatan pelatihan tim, yaitu pelatihan untuk difokuskan kepada pengajaran, pengetahuan dan keahliann kepada setiap individu yang diharapkan melakukan pekerjaannya secara kolektif untuk mencapai tujuan perusahaan.

3.4 Pemantauan dan evaluasi efektivitas program pengembangan karyawan.

Pemantauan dan evaluasi mengenai pengembangan SDM adalah proses untuk menyediakan beberapa informasi yang dapat dijadikan bahan pertimbangan untuk menentukan tujuan yang dapat dicapai, desain, implementasi serta efeknya agar bisa membantu untuk pengambilan keputusan, bisa membantu pertanggungjawaban serta untuk meningkatkan kemampuan dalam memahamu terhadap suatu fenomena yang sedang terjadi. Kegiatan pemantauan dan kegiatan evaluasi program atau metode

merupakan suatu proses terencana serta berkesinambungan agar bisa mengumpulkan, kemudian mendeskripsikan dan menginterpretasikan serta menyajikan setiap informasi dan dapat dipakai untuk sebagai acuan membuat keputusan, melakukan menyusun peraturan ataupun merancang kegiatan kedepannya.

Tujuan dari pemantuan dan kegiatan evaluasi merupakan memperolehnya suatu informasi yang benar dan obyektif mengenai program tersebut. Suatu informasi tentunya mempunyai suatu tahapan untuk melaksanakan suatu kegiatan, efek dari hasilnya bisa dicapai dengan efesiensi dan pemanfaatan hasil dari kegiatan evaluasi lebih memfokuskan agar suatu program adalah agar dapat mengambil suatu keputusan apakah bisa dikerjakan, diperbaiki atau diberhentikan. Hal ini bisa dipergunakan untuk keperluan penyusunan sebuah program selanjutnya ataupun penyusunan peraturan terkait mengenai program tersebut (Nurbiyati, 2017).

Menurut Nurbiyati (2017) pentingnya kegiatan mengevaluasi mengenai program kegiatan pelatihan dan kegiatan pengembangan yaitu :

1. Untuk melihat kekuatan serta kekurangan dari program kegiatan training dan kegiatan pengembangan. Hal ini bisa menentukan apakah suatu program bisa sesuai dengan visi dan misi dari kegiatan pembelajaran, kualitas lingkungan dalam belajar serta apakah penerapan kegiatan pengembangan yang telah dilakukan sudah benar terjadi didalam suatu pekerjaan.
2. Untuk menilai mengenai apakah dari isi, organisasi serta administrasi program dapat memberikan dengan kontribusi didalam kegaitan pembelajaran dan konten didalam kegiatan pengembangan SDM diimpelementasikan disetiap pekerjaan.
3. Untuk mengetahui hal apakah program kegiatan pengembangan tersebut dapat menguntungkan atau malah merugikan bagi peserta atau karyawan.
4. Untuk mendapatkan data mengenai pemasaran dengan bertanya kepada peserta atau karyawan apakah mereka akan dapat menjadikan program tersebut sebagai suatu

- pilihan utama dan bagaimana mengenai tingkat kepuasan peserta terhadap programnya.
5. Untuk dapat menetapkan keuntungan keuangan serta biaya program tersebut.
 6. Dengan membandingkan mengenai biaya serta laba program kegiatan pengembangan SDM yang mempunyai perberbedaan untuk dapat memilih suatu program yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Untuk lebih jelasnya, mengenai teori *kirkpatrick's Four Level Evaluation* di paparkan berikut ini:

1. Tingkat 1: Tahap Reaksi (*Reaction*)

Untuk Evaluasi tahap level 1 mempunyai tujuan untuk mengetahui mengenai tingkat kepuasan peserta atau partisipan terhadap kegiatan program pengembangan kompetensi. Dengan kualitas dari setiap proses program pengembangan kompetensi nantinya dapat diukur melalui tingkat kepuasannya partisipannya. Didalam kepuasan partisipan terhadap kegiatan program pengembangan kompetensi dapat berimplikasi terhadap motivasi dan semangat pembelajaran dari peserta (Rukmi et al., dalam Susanty, 2022).

2. Tingkat 2: Tahap Pembelajaran (*Learning*)

Evaluasi tahap level 2 mempunyai tujuan untuk dapat mengetahui mengenai tingkat pemahaman dan persepsi dari peserta selama mengikuti program kegiatan pengembangan kompetensi. Dimana peserta memperoleh pengetahuan, keterampilan, sikap, kepercayaan diri, serta adanya komitmen yang diharapkan berdasarkan partisipasi peserta didalam kegiatan pelatihan. Dan apakah terdapat suatu peningkatan mengenai pengetahuan sebelum dan sesudah peserta mengikuti program kegiatan pengembangan kompetensi tersebut.

3. Tingkat 3: Tahap Perilaku (*Behaviour*)

Evaluasi Tahap level 3 mempunyai tujuan untuk mengukur perubahan terhadap perilaku partisipan setelah peserta kembali bekerja di lingkungan kerjanya. Dengan perilaku

yang dimaksud yaitu mengenai perilaku kerja yang berhubungan dengan materi yang diperoleh selama mengikuti kegiatan pelatihan. Evaluasi mempunyai maksud agar dapat dilihat berdasarkan hasil melalui observasi yang dilakukan oleh peserta, teman kerja peserta, atau pimpinan langsung peserta.

4. Tingkat 4: Tahap Hasil (*Results*)

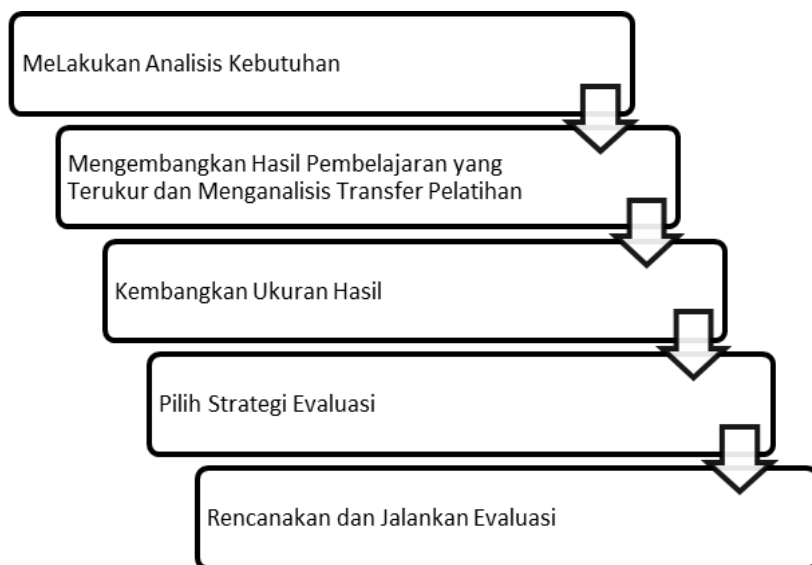
Evaluasi Tahap level 4 mempunyai tujuan untuk dapat mengetahui efek dari perubahan perilaku kerja peserta program kegiatan pengembangan kompetensi terhadap tingkat produktivitas perusahaan atau organisasi.

3.4.1 Proses Evaluasi.

Proses evaluasi kegiatan pengembangan SDM antara lain meneliti kegiatan program, apakah sebelum dan sesudah kegiatan berakhir. Proses evaluasi ini dalam kegiatan pengembangan agar dipertimbangkan oleh pimpinan dan pemilik perusahaan sebelum kegiatan pengembangan sebenarnya dapat dilakukan. Dengan proses evaluasi kegiatan pengembangan SDM harus dimulai dengan mentargetkan kebutuhan pengembangan. Suatu penilaian dapat membantu untuk mengidentifikasi setiap kebutuhan apa saja (wawasan, keahlian, perilaku, atau kemampuan mempelajari lainnya). Mengenai analisis dilingkungan kerja untuk dapat menentukan perpindahan kegiatan pengembangan yang mana bermanfaat guna menentukan dapat bagaimana suatu *content* pengembangan dapat bermanfaat di pekerjaan.

Adapun tujuan kegiatan pembelajaran serta analisis transfer kegiatan pengembangan, dirancang untuk dapat menilai sejauh mana pengalihan telah terjadi. Dengan hasil yang diidentifikasi, langkah selanjutnya adalah menentukan strategi evaluasi. Adapun ada beberapa faktor seperti keterampilan seberapa cepat formasi dibutuhkan, mengubah potensi, serta budaya organisasi harus dipertimbangkan didalam menentukan desain. Didalam perencanaan dan pelaksanaan kegiatan suatu evaluasi dapat melibatkan pratinjau program (evaluasi formatif) serta mengumpulkan semua hasil pengembangan sesuai dengan bentuk evaluasi. Dari hasil evaluasi tentunya dipergunakan untuk

memodifikasi, atau mendapatkan dukungan tambahan sebagai bentuk kegiatan tersebut.



Gambar 3.1. Proses Kegiatan evaluasi untuk pengembangan sumber daya manusia

Sumber: Grove & Ostroff dalam Nurbiyati, (2017)

3.4.2 Kegiatan Evaluasi Biaya Didalam Pengembangan Sumber Daya Manusia

Dengan adanya kesesuaiannya didalam lingkungan suatu usaha, untuk model evaluasi bisa muncul dari penelitian Kirkpatrick serta karya dan Phillips dalam Nurbiyati (2017), Hal ini menjadikan kegiatan pelatihan yang paling sesuai serta banyak digunakan didalam kegiatan mengevaluasi SDM di dunia usaha. Hal khusus tentunya menawarkan strategi praktek agar dapat meramalkan mengenai potensi hasil dari *return on investment* (ROI) yaitu merupakan kegiatan pengembangan SDM yang diusulkan lebih dipahami dalam pelaksanaannya. Tentunya dukungan *Tools* dalam setiap keputusan yang diambil dapat memunculkna perusahaan untuk dengan cepat mengembangkan serta menguji masalah suatu usaha untuk berinvestasi didalam kegiatan pengembangan SDM.

Salah satu dari model ROI atau dikenal ROTI (*Return on Training Investment*) adalah suatu evaluasi untuk dapat melihat biaya dan keuntungan setelah kegiatan pengembangan dilakukan. Adapun manfaat dari hal ini adalah agar pihak pimpinan perusahaan mengetahui bahwa kegiatan pengembangan bukan sebagai sesuatu yang mahal dan hanya merugikan pihak keuangan saja, akan tetapi merupakan sebuah investasi. Dengan demikian secara perhitungan yang tepat terhadap laba yang akan didapatkan ketika melaksanakan kegiatan pengembangan tersebut sudah dilakukan (Nurbiyati, 2017). Dengan evaluasi *cost* untuk setiap kegiatan pengembangan membandingkan *cost* yang terjadi dan manfaat program SDM yang didapatkan oleh perusahaan, akan dapat melibatkan 2 jenis kegiatan yaitu dengan evaluasi *cost* manfaat serta evaluasi *cost* efektivitas. Ada beberapa analisis dari biaya manfaat yaitu :

1. Dengan mengerjakan analisis mengenai keinginan yang di perlukan.
2. Mengembangkan mengenai hasil belajar serta melakukan analisa transfer kegiatan pengembangan yang dapat terukur.
3. Dengan mengembangkan sebuah tindakan Hasil
4. Memilih metode kegiatan evaluasi
5. Dengan merencanakan serta melaksanakan kegiatan evaluasi

DAFTAR PUSTAKA

- Eryana, E. and Indah, A. (2020) 'Pengaruh Rekrutmen Dan Pengembangan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Di Radio Republik Indonesia (RRI) Bengkalis', *IQTISHADUNA: Jurnal Ilmiah Ekonomi Kita*, 9(1), pp. 15–24. Available at: <https://doi.org/10.46367/iqtishaduna.v9i1.207>.
- Gustiana, R. (2022) 'Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (Suatu Kajian Literatur Review Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia)', *Jemsi*, 3(6), pp. 657–666. Available at: <https://dinastirev.org/JEMSI/article/view/1107/670>.
- Han, E.S. and goleman, daniel; boyatzis, Richard; Mckee, A. (2019) 'Proses Pelatihan Dan Pengembangan Karyawan Di Pt Primissima (Persero)', *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), pp. 1689–1699.
- Holy, I., Haedar, H. and Dewi, S.R. (2023) 'Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Karyawan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan', *Jesya*, 6(2), pp. 1761–1771. Available at: <https://doi.org/10.36778/jesya.v6i2.1134>.
- Nikmah, W. *et al.* (2023) 'Penggunaan Teknologi dalam Pengembangan SDM', *Mutiara : Jurnal Penelitian dan Karya Ilmiah*, 1(5), pp. 366–386. Available at: <https://doi.org/10.59059/mutiara.v1i4.511>.
- Nurbiyati, T. (2017) 'Evaluasi Pengembangan Sumber Daya Manusia: Sebuah Review', *Kajian Bisnis STIE Widya Wiwaha*, 23(1), pp. 52–63. Available at: <https://doi.org/10.32477/jkb.v23i1.203>.
- Supriadi, A. *et al.* (2022) *Manajemen Sumber Daya Manusia, Kunststoffe International*.
- Susanty, Y. (2022) 'Evaluasi Program Pengembangan Kompetensi Berdasarkan Model Evaluasi Kirkpatrick Level 1 dan Level 2', *Jurnal Administrasi Publik*, 18(2), pp. 172–191. Available at: <https://doi.org/10.52316/jap.v18i2.111>.
- Yodhia, A. (2024) *No Title, Cara Identifikasi Kebutuhan Pengembangan Karyawan Berdasarkan Tujuan Organisasi*. Available at: <https://dvdpelatihansdm.com/cara-identifikasi-kebutuhan-pengembangan-karyawan->

berdasarkan-tujuan-organisasi/ (Accessed: 9 July 2023).

Yunizha, V. (2022) *No Title, Kenali Tujuan Pelatihan dan Pengembangan Karyawan di Perusahaan*. Available at: <https://www.ruangkerja.id/blog/pelatihan-dan-pengembangan-karyawan> (Accessed: 9 July 2024).

BAB 4

MANAJEMEN KINERJA DAN PENGHARGAAN

4.1 Pendahuluan



Manajemen merupakan suatu proses yang sangat diperlukan dalam organisasi, karena terdapat langkah-langkah atau tahapan-tahapan dalam proses manajemen agar organisasi dapat mencapai tujuannya secara efektif dan efisien. Selain proses manajemen yang perlu diperhatikan dalam suatu instansi atau organisasi, ada pula efisiensi operasional yang perlu diperhatikan dalam organisasi tersebut. Dalam dunia bisnis yang semakin kompetitif dan dinamis, manajemen kinerja telah menjadi salah satu faktor fundamental yang menjamin keberhasilan dan keberlanjutan suatu organisasi. Manajemen kinerja lebih dari sekedar evaluasi karyawan, tetapi merupakan pendekatan komprehensif yang membantu meningkatkan perencanaan strategis, pengembangan sumber daya manusia dan efektivitas organisasi.

Tujuan utama dari manajemen kinerja yaitu menciptakan lingkungan yang mendukung dalam mencapai potensi maksimal

setiap karyawan, memberikan kontribusi terbaik kepada organisasi, dan merasa dihargai serta termotivasi. Proses ini melibatkan berbagai aktivitas mulai dari penetapan tujuan yang jelas, pemantauan progres, pemberian umpan balik konstruktif, hingga evaluasi dan pengakuan atas pencapaian. Karena, kinerja merupakan hasil kerja dan juga penilaian atas kerja seseorang pada sebuah organisasi/perusahaan. Oleh karenanya, kinerja juga membutuhkan pengelolaan secara manajemen, agar hasil yang diperoleh atau kinerja dari setiap karyawan dapat mencapai hasil sesuai tujuan organisasi/perusahaan (Nursam, 2017)

Manajemen kinerja juga merupakan proses sistematis yang digunakan oleh organisasi untuk meningkatkan kinerja individu dan tim guna mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Proses ini melibatkan pengaturan tujuan, pemantauan kemajuan, memberikan umpan balik, dan mengevaluasi hasil untuk memastikan bahwa karyawan berkontribusi secara efektif terhadap keberhasilan organisasi. Melaksanakan manajemen kinerja akan memberikan manfaat bagi organisasi, kelompok maupun individu. Manajemen kinerja mendukung tujuan organisasi secara menyeluruh dengan mengkorelasikan pekerjaan dari setiap pekerja dan manajer pada keseluruhan unit kerjanya (Nursam, 2017).

Manajemen kinerja yang efektif dapat membantu organisasi untuk mencapai efisiensi operasional, meningkatkan produktivitas, dan memastikan bahwa semua anggota tim bekerja menuju tujuan yang sama. Selain itu, hal ini juga dapat meningkatkan kepuasan dan keterlibatan karyawan, yang pada akhirnya berdampak positif pada retensi dan perkembangan karier mereka.

4.2 Manajemen Kinerja

4.2.1 Pengertian Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja menurut Gary Dessler (2015: 331) dalam (Saleha *et al.*, 2023), Manajemen kinerja merupakan proses yang berkelanjutan artinya dilakukan secara terus-menerus dalam mengidentifikasi, memberikan evaluasi, meningkatkan kinerja individu maupun kelompok dan menyelaraskan kinerja tersebut

dengan tujuan yang ada pada organisasi. Kinerja juga memiliki acuan terhadap kualitas maupun kuantitas hasil yang diraih dalam pekerjaannya. Aspek pendidikan seseorang, inisiatif, dan pengalaman kerja, serta dorongan motivasi seorang karyawan dapat berpengaruh terhadap kinerjanya. Pekerjaan yang dilakukan seorang individu juga diharapkan dapat menimbulkan kinerja yang memiliki kualitas dan memberikan umpan balik kepada individu tersebut mengenai prestasi kerja yang positif. Kinerja seseorang juga dipengaruhi oleh tingkat pendidikannya karena memberikan cakupan perspektif yang luas terhadap proyek dan inovasi, yang kemudian dapat berpengaruh terhadap hasil kerjanya.

Menurut Zainal *et al.* dalam (Sinaga, 2020) manajemen kinerja ialah serangkaian prosedur yang saling berkaitan dengan apa yang ingin dicapai beserta metode yang digunakan dalam pencapaian tujuannya, aktivitas pengelolaan sumber daya khususnya manusia yang tersedia secara efektif agar kesempatan dalam mencapai tujuan lebih terbuka lebar. Amstrong dalam (Sinambela and Sartono Sinambela, 2019) menyatakan bahwa manajemen kinerja merupakan proses membangun hubungan bagaimana tujuan dapat dicapai secara bersama-sama. Menurut Sinambela dalam (Sinaga, 2020) pengertian lain manajemen kinerja adalah proses yang dijalankan oleh organisasi dalam mengatur aktivitas yang selaras dengan sasaran hasil dan strategi secara fungsional. Sasaran proses ini akan menyediakan suatu sistem *Close loop yang pro active*, di mana strategi fungsional disebarluaskan ke seluruh proses bisnis, aktivitas dan tugas SDM, dan menerima umpan balik melalui sistem pengukuran kinerja untuk memandu keputusan manajemen yang tepat.

Menurut Wibowo dalam (Siregar, 2021) menyatakan bahwa "Manajemen Kinerja adalah pengelolaan sumber daya yang berfokus pada hasil kerja dengan menjalankan proses komunikasi secara terbuka dan dilakukan secara terus-menerus dengan menciptakan visi bersama dan pendekatan strategis yang menjadi faktor kekuatan penggerak utama dalam mencapai tujuan organisasi".

Berdasarkan uraian pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen kinerja merupakan serangkaian kegiatan yang

dijalankan oleh pihak manajemen sebagai suatu bentuk upaya dalam meningkatkan kinerja karyawan yang meliputi proses perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), *pengarahan* (*actuating*) hingga pengendalian (*controlling*) sesuai dengan pemberian tanggung jawab kepada setiap karyawan dengan harapan organisasi dapat memperoleh hasil yang optimal sesuai dengan apa yang telah ditetapkan.

4.2.2 Ruang Lingkup Manajemen Kinerja

Menurut Wibowo dalam (Onsardi, 2019) kegiatan menganalisis tujuan unit kerja dan memastikan bahwa adanya keterkaitan dengan tujuan organisasi secara menyeluruh merupakan ruang lingkup dari manajemen kinerja. Melakukan analisis terhadap keterampilan karyawan dan pemberian tugas. Melakukan aktivitas komunikasi secara jelas terhadap tujuan dan harapan kinerja setiap karyawan serta mendapat kesepakatan atas tujuan dan harapan tersebut, melaksanakan pekerjaan dengan baik dari setiap pekerja, mengetahui karyawan yang memerlukan dukungan dan motivasi dalam perbaikan kinerjanya secara efektif dan efisien.

Manajemen kinerja yang efektif membantu meningkatkan produktivitas, mengoptimalkan potensi karyawan, dan mencapai tujuan organisasi secara lebih efisien.

4.2.3 Proses Manajemen Kinerja

Menurut (Nursam, 2017) Manajemen kinerja melibatkan serangkaian proses penting dalam memastikan bahwa tujuan organisasi dapat tercapai melalui kinerja optimal karyawan, yaitu:

1. Masukan (*input*)

Manajemen kinerja memerlukan pengelolaan berbagai jenis masukan sehingga dapat bekerja sama dan saling bersinergi dalam pencapaian tujuan. Faktor masukan tersebut adalah sumber daya manusia, modal, material, alat/mesin, teknologi serta cara dan mekanisme kerjanya. Manajemen kinerja membutuhkan *input* berupa tersedianya sumber daya manusia yang memiliki kualitas dan kapasitas yang baik sebagai individu maupun kelompok. Kualitas maupun

kapabilitas sumber daya manusia dinyatakan dalam bentuk pengetahuan, keterampilan maupun kemampuannya. Aspek pengetahuan dan keterampilan dari sumber daya manusia tersebut diharapkan dapat meningkatkan kualitas pada proses pelaksanaan pekerjaannya maupun hasil kerja yang telah dilakukan. Sementara itu, kompetensi diperlukan supaya karyawan tersebut menjadi terampil pada pekerjaan yang dilakukan demi memenuhi kebutuhan organisasi sehingga dapat memberikan hasil kerja terbaiknya;

2. Proses (*process*)

Perencanaan merupakan langkah awal di dalam manajemen kinerja, karena terkait dengan harapan capaian serta tujuan organisasi di masa yang akan datang, menyelaraskan seluruh sumber daya dan aktivitas untuk mencapai tujuan tersebut. Implementasi rencana perlu diamati dan diukur kemajuannya, evaluasi dan peninjauan kembali harus dijalankan karena untuk memeriksa dan menentukan langkah-langkah apakah terdapat penyimpangan dari rencana atau tidak;

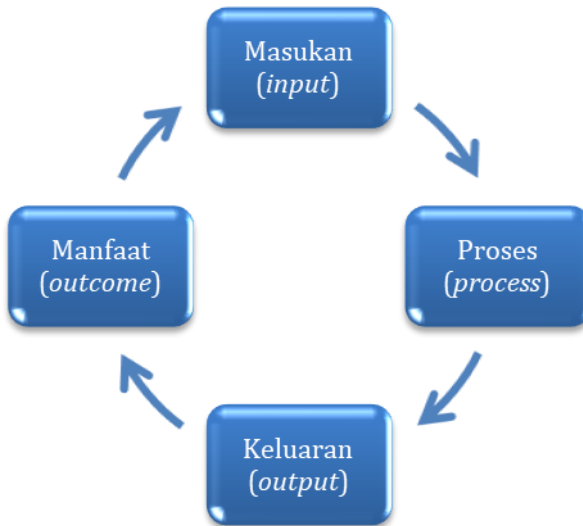
3. Keluaran (*output*)

Kegiatan pada suatu organisasi akan memberikan hasil/keluaran secara langsung, baik berupa barang maupun jasa. Pencapaian atas hasil kerja organisasi tersebut perlu dibandingkan dengan tujuan yang ingin diraih. Keluaran tersebut tergantung dari sasaran yang telah ditetapkan. Apabila terdapat penyimpangan maka hal tersebut sebagai suatu umpan balik dalam merencanakan tujuan kedepannya.

4. Manfaat (*outcome*)

Selain memperhatikan keluaran (*output*), manajemen kinerja juga memperhatikan manfaat hasil kerja. Dampak kinerja pekerjaan dapat berdampak positif bagi organisasi; misalnya keberhasilan seseorang dalam mencapai prestasi kerja mempunyai efek meningkatkan motivasi setiap karyawan sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi. Akan tetapi, jika seseorang menjadi angkuh karena keberhasilannya dan lingkungan kerja menjadi tidak efektif,

maka dampak dari kesuksesan tersebut bisa berdampak negatif.



Gambar 4.1. Proses Manajemen Kinerja
Sumber : Nursam (2017)

4.2.4 Fungsi Manajemen Kinerja

Salah satu fungsi manajemen kinerja adalah menetapkan tujuan yang lebih terfokus, oleh karena itu diperlukan adanya tujuan organisasi, strategi pencapaiannya, rencana kerja dan saluran komunikasi yang jelas antara manajer dan karyawan untuk menjamin tercapainya hasil kerja yang diinginkan oleh perusahaan.

Sinambela and Sarton Sinambela yang dikutip dari (Sinaga, 2020) bahwa manajemen kinerja memiliki manfaat sebagai berikut :

1. Manfaat bagi atasan, manajemen kinerja mempermudah pelaksanaan kerja karyawan karena karyawan telah faham terkait tugas yang harus diselesaikan, apa yang akan diraih, dan cara menanggulangi berbagai potensi kendala yang dapat timbul, dengan demikian, atasan tidak senantiasa memberikan Tindakan pengarahan ataupun bimbingan untuk aktivitas sehari-hari.

2. Manfaat bagi bawahan, manajemen kinerja mampu menghasilkan kesempatan bagi bawahan untuk berkomunikasi dan duduk bersama dengan atasan mengenai pengembangan dalam pekerjaan. Hal ini menghasilkan masukan-masukan serta informasi bagi karyawan untuk lebih memaksimalkan kinerja dan meningkatkan kemampuan mereka dalam melakukan pekerjaan.
3. Manajemen kinerja untuk organisasi akan memberikan hubungan yang lebih terarah antara tujuan individu dan organisasi. Dengan demikian karyawan dapat lebih fokus pada pekerjaan dalam meningkatkan kinerjanya.

4.2.5 Tujuan Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja pada dasarnya diciptakan karena sejumlah alasan, Salah satunya adalah untuk memberikan pemahaman akan harapan suatu kelompok atau individu ketika bekerja dan mampu mengarahkannya semaksimal mungkin. Selain itu, menentukan kapasitas dan kapabilitas untuk mencapai standar yang ditetapkan, seperti dukungan yang diberikan oleh manajemen, proses, aspek sumber daya, dan sistem yang ada. Kedua alasan inilah yang merupakan landasan dari manajemen kinerja, membantu memahami apa yang telah dicapai dan meningkatkan kemampuan individu atau kelompok untuk meningkatkan prestasi kerja dengan memberikan dorongan dan bimbingan.

Menurut Sinambela and Sarton Sinambela dalam (Sinaga, 2020) manajemen kinerja memiliki tiga tujuan yaitu :

1. Tujuan Strategis

Berhubungan dengan aktivitas dan tujuan baik karyawan maupun organisasi. dari strategi yang dilaksanakan tersebut akan memberikan gambaran hasil yang akan dicapai, penerapan strategi akan sangat bergantung dari perilaku dan karakteristik setiap karyawan, serta memberikan *feedback* terhadap pelaksanaan kerja yang telah dilakukan oleh karyawan.

2. Tujuan Administratif

Keputusan administratif akan sangat dipengaruhi oleh Informasi dari manajemen kinerja karena digunakan dalam hal evaluasi kinerja, penggajian, promosi, pemutusan hubungan kerja dan lain-lain.

3. Tujuan pengembangan

Pemberian pelatihan dan penempatan kerja yang lebih sesuai dengan keterampilan merupakan tujuan dalam aspek pengembangan karyawan.

4.3 Pengukuran Kinerja dan Penilaian Kinerja

4.3.1 Pengukuran Kinerja



Pengukuran kinerja penting untuk memastikan sumber daya (input) digunakan secara tepat untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan. Pengukuran kinerja dapat dilakukan di setiap aktivitas rantai nilai dalam suatu organisasi. Pengukuran kinerja dapat dipergunakan untuk mengidentifikasi tercapai tidaknya tujuan organisasi terhadap kinerja unit dengan cara melakukan evaluasi hasil menggunakan strategi yang telah ditetapkan. Tujuan pengukuran kinerja tersebut sebagai bentuk motivasi untuk mencapai tujuan organisasi dan mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan untuk menghasilkan tindakan dan hasil yang diinginkan (Pandaleke, Tinangon and Wangkar, 2021).

Menurut Yuwono dikutip dalam (Sinaga, 2020), pengukuran kinerja adalah proses mencatat dan mengukur keberhasilan kegiatan yang dilakukan untuk mencapai misi (pencapaian misi) melalui hasil yang ditampilkan dalam bentuk produk, jasa atau proses. Proses evaluasi pekerjaan yang berjalan sejatinya harus memperhatikan pada pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditentukan, termasuk Informasi yang berkaitan dengan penggunaan sumber daya secara tepat guna dalam menghasilkan produk maupun jasa yang berkualitas, dan adanya perbandingan antara hasil pekerjaan dengan tujuan serta efektifitas tindakan untuk mencapai tujuan.

Berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang saling berkaitan di dalam suatu perusahaan merupakan aktivitas dari pengukuran kinerja. Umpan balik dari hasil pengukuran tersebut kemudian dijadikan masukan yang akan menciptakan tindakan yang jelas dan terarah, memberikan informasi keberhasilan dalam implementasi rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian dalam kegiatan perencanaan dan pengendaliannya, hal tersebut merupakan mekanisme dari sistem pengukuran kinerja dengan tujuan memperbaiki setiap kemungkinan yang terjadi dengan asumsi bahwa strategi yang diimplementasikan organisasi tersebut berjalan dengan baik.

4.3.2 Proses Pengukuran Kinerja

Menurut Mutia dalam (Sinaga, 2020), pada proses pengukuran kinerja terdapat berbagai tahapan yang sebaiknya dilaksanakan seperti:

1. Mendefinisikan misi, tujuan, dan sasaran serta strategi organisasi/perusahaan; Maksudnya yaitu untuk memastikan kesatuan sasaran dan tujuan. Sasaran merupakan tujuan organisasi yang didefinisikan dengan jelas dan dilaksanakan secara efektif dan efisien. Strategi adalah metode yang digunakan oleh organisasi/perusahaan dalam pencapaian tujuan serta sasarannya.
2. Penentuan dan pengembangan indikator; Indikator kinerja adalah hal-hal yang diperhitungkan dan diukur berdasarkan penilaian kinerja baik secara langsung maupun tidak

langsung, artinya hanya bersifat pada indikasi kinerja itu sendiri.

3. Pengukuran kinerja dan penilaian hasil pengukuran; Mengukur sejauh mana tujuan dan sasaran organisasi tercapai. Jika kita mempunyai metrik dan ukuran kinerja yang jelas maka kinerja dapat diukur dan diterapkan. Mengukur sejauh mana tingkat ketercapaian tujuan, sasaran, dan strategi. Adanya proses membandingkan antara indikator ukuran kinerja dengan hasil aktual.
4. Pelaporan hasil-hasil secara formal; Pelaporan formal dapat menyajikan informasi tentang nilai capaian keberhasilan organisasi.

Informasi atas hasil kerja tersebut dapat digunakan sebagai wujud akuntabilitas atas hasil yang telah diraih, proses yang dilaksanakan dan sumber daya yang dikelola oleh manajemen. Hasil pengukuran kinerja dijadikan landasan bagi manajemen untuk meningkatkan kinerja pada masa yang akan datang. Hal ini dapat digunakan sebagai acuan dalam hal pemberian penghargaan (*reward*) dan hukuman (*punishment*) serta memberikan *feedback* kepada setiap tingkatan manajemen. Pengukuran kinerja yang dilakukan selama kurun waktu tertentu berguna dalam mengevaluasi sejauh mana kemajuan yang telah dicapai oleh organisasi.

4.3.3 Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja

Azhari (2021) menyatakan Tujuan utama pengukuran kinerja adalah untuk memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan dan mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan untuk mencapai tindakan dan hasil yang diinginkan (Yeremina, 2022). Berikut merupakan Manfaat sistem pengukuran kinerja yaitu:

1. Mengelola kegiatan operasi organisasi secara efektif dan efisien dengan pemberian motivasi karyawan secara maksimum.

2. Membantu pengambilan keputusan dalam aktivitas pengelolaan karyawan seperti promosi, pemberhentian dan mutasi.
3. Mengidentifikasi kebutuhan akan pelatihan dan pengembangan karyawan dan menyediakan program pelatihan yang tepat sesuai dengan kriteria seleksi yang dipersyaratkan.
4. Memberikan umpan balik (*feedback*) bagi karyawan atas kinerja yang dinilai.
5. Sebagai landasan/dasar dalam penyediaan distribusi penghargaan

Pengukuran kinerja memusatkan perhatian pada apa yang perlu dicapai dan mengarahkan organisasi untuk memfokuskan pada waktu, sumber daya, dan energinya pada pencapaian tujuan. Pengukuran kinerja memberikan umpan balik terhadap pencapaian tujuan. Jika hasilnya berbeda dengan tujuan perusahaan, Anda dapat melakukan analisis kesenjangan kinerja dan melakukan penyesuaian

4.3.4 Penilaian Kinerja

Menurut Gita dalam (Pandaleke, Tinangon and Wangkar, 2021) Penilaian kinerja yaitu sebuah sistem evaluasi atas pekerjaan karyawan secara teratur yang dimaksudkan untuk mendukung ketercapaian tujuan organisasi. Adanya pembandingan kinerja antar karyawan yang memiliki tugas serupa dengan standar yang telah ditentukan merupakan aktivitas dari pengukuran yang dilakukan. Proses dalam penilaian kinerja terdiri dari:

1. Identifikasi, seperti menentukan faktor-faktor kinerja yang memiliki pengaruh terhadap keberhasilan suatu organisasi. Hal ini dapat dilakukan dengan mengacu pada hasil analisa jabatan.
2. Pengukuran merupakan inti dari proses sistem evaluasi kinerja. Selama proses ini, manajemen menentukan kinerja karyawan dengan menganalisis metrik mana yang baik dan buruk. Manajemen dalam suatu organisasi harus

mengevaluasi atau membandingkan kinerja antar karyawan yang mempunyai tugas serupa.

3. Manajemen, merupakan tindak lanjut dari proses hasil penilaian kinerja. Manajemen perlu memandang jauh ke depan untuk meningkatkan potensi karyawan yang ada di dalam organisasinya. Hal ini dapat dicapai dengan memberikan umpan balik dan pembinaan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

4.3.5 Tujuan Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja wajib memperhatikan keseluruhan aspek, termasuk pencapaian tujuan. Mengembangkan tujuan evaluasi kinerja berpengaruh terhadap manfaat yang diperoleh oleh semua anggota pada organisasi, disamping itu tujuan penilaian atas hasil kerja juga harus memperhatikan aspek pencapaian dari visi dan misi perusahaan (Utari and Palguna, 2020). Sementara itu Werther dan Davis yang dikutip Suwatno dan Priansa (2011) menyatakan bahwa penilaian kinerja memiliki beberapa tujuan, yaitu: Peningkatan Kinerja, Penyesuaian Kompensasi, Keputusan Penempatan, Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan, Perencanaan dan Pengembangan Karir, Defisiensi Proses Kepegawaian, Ketidakkuratan Informasi dan Kesalahan Desain Pekerjaan, Kesempatan Kerja yang Setara, Tantangan Eksternal, Umpan Balik (Utari and Palguna, 2020).

Menurut Cascio yang dikutip dari Suwatno dan Priansa (2011) menyatakan tujuan dari penilaian kinerja, yaitu:

1. Hasil penilaian atas hasil kerja dapat digunakan sebagai dasar pengambilan suatu keputusan.
2. Penilaian dapat menjadi suatu ukuran atau standar dalam validasi suatu tes.
3. Penilaian akan mendefinisikan dan menguraikan suatu tanggapan reaksi kepada karyawan mengenai pengembangan karirnya.
4. Hasil atas penilaian kinerja dapat membantu dalam mengidentifikasi pengembangan yang sesuai beserta program yang disesuaikan dengan kebutuhan secara objektif.

5. Penilaian atas hasil kerja dapat memperkirakan berbagai masalah yang ada pada organisasi tersebut. (Utari and Palguna, 2020)

4.4 Sistem Insentif dan Penghargaan

4.4.1 Pengertian Insentif

Insentif adalah imbalan yang diberikan oleh perusahaan yang dapat dinilai dalam bentuk uang dan cenderung diberikan secara rutin atas pekerjaan yang telah dilakukan, sebagai penghargaan bagi karyawan atas peningkatan produktivitas kerjanya. Insentif merupakan faktor penggerak karyawan agar dapat bekerja lebih baik sehingga kinerja karyawan dapat meningkat. Menurut Hasibuan Melayu S.P (2013:118) menyatakan pengertian Insentif merupakan tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya di atas standar yang telah ditetapkan, sementara itu Mangkunegara (2011:89) menyatakan Insentif merupakan suatu penghargaan dalam bentuk uang yang diberikan pimpinan organisasi kepada karyawannya supaya dapat bekerja dengan semangat dan motivasi tinggi serta berhasil mencapai tujuan organisasi, juga sebagai pengakuan atas prestasi kerja pegawai dan kontribusi anggotanya terhadap organisasi (Efendi, Lubis and Elvina, 2020).

Dari berbagai penjelasan terkait insentif di atas, terlihat jelas bahwa insentif adalah bonus atau penghargaan yang diberikan kepada karyawan apabila mereka melakukan pekerjaan di luar standar. Pemberian insentif juga dianggap dapat memberikan motivasi karyawan untuk mencapai tujuannya, insentif juga mempunyai fungsi utama, yaitu untuk memastikan tanggungjawab yang telah diberikan dan sebagai wujud pemberian motivasi kepada karyawan. Insentif memungkinkan karyawan memfokuskan upaya mereka untuk mewujudkan pencapaian tujuan organisasi. Kemudian pemberian insentif juga sebagai tujuan utama guna meningkatkan produktivitas dan efisiensi kerja baik secara individu maupun kelompok.

Menurut Manullang (2010) dalam (Hermawan *et al.*, 2020) insentif terdiri dari 2 jenis, yaitu :

1. Insentif secara finansial merupakan insentif yang diberikan dalam bentuk uang tunai untuk membantu mereka dalam memenuhi kebutuhan hidupnya. misalnya seperti upah yang sesuai, jaminan kesehatan, kebutuhan akan liburan, serta jaminan untuk masa tua.
2. Insentif secara non finansial, cenderung berbentuk penghargaan, yang merupakan pengakuan atas prestasi karyawan. Misalnya seperti menumbuhkan perasaan senang dan bangga pada setiap karyawan, pemberian kesempatan untuk promosi kepada karyawan, pemberian sikap perhatian dan perlakuan yang adil dan pantas terhadap karyawan, kesempatan yang setara dan adil dalam mendapatkan pelatihan serta pengembangan, dan lain-lain. (Hermawan *et al.*, 2020)

Menurut Karsono dikutip dari jurnal (Pt *et al.*, n.d.) dalam (Hermawan *et al.*, 2020) bahwa dalam pemberian insentif terdapat beberapa hal yang perlu dicermati, seperti :

1. Tingkat pemenuhan kebutuhan hidup yang dibutuhkan oleh setiap karyawan.
2. Kesesuaian pemberian insentif dengan pekerjaan setiap karyawan.
3. Pencapaian tujuan perusahaan.
4. Pemberian insentif harus sesuai dengan waktu dan prosedur nya.
5. Loyalitas, jangka waktu pengabdian dan kedisiplinan karyawan.
6. Kemampuan dan keterampilan, kreatifitas, serta pengetahuan dan pemahaman karyawan dalam melaksanakan tugas.

Kemudian Menurut Yani (2012:146) dalam (Hermawan *et al.*, 2020) memiliki terdapat beberapa tujuan dalam hal pemberian insentif, yaitu :

1. Karyawan yang memiliki prestasi kerja yang baik diberikan penghargaan oleh organisasi, guna menjaga produktivitas perusahaan sehingga dapat meningkat.

2. Memotivasi dan mendorong karyawan agar dapat bertanggung jawab terhadap pekerjaannya.
3. Sebagai bentuk jaminan atas pekerjaan yang telah dilakukan demi tercapainya tujuan perusahaan.
4. Untuk mengetahui usaha yang dilakukan melalui hasil kerja karyawan.

Sedangkan menurut Kadarisman (2012:221), sistem insentif mempunyai dua keunggulan; Pertama, karyawan didorong untuk produktif karena jika kinerjanya menghasilkan keuntungan bagi perusahaan maka akan mendapatkan tambahan upah. Kedua, munculnya rasa kebersamaan dan rasa memiliki terhadap manajemen karena seluruh karyawan turut serta merasakan dan menikmati keuntungan yang dicapai oleh perusahaan. (Hermawan *et al.*, 2020).

4.4.2 Pengertian Penghargaan

Menurut Wirawan (2018:23) penghargaan merupakan faktor penting dalam memotivasi karyawan untuk berkontribusi menghasilkan ide-ide dan inovasi terbaik untuk melayani bisnis dengan lebih baik demi peningkatan kinerja perusahaan baik secara financial dan non-financial. Penghargaan sebagai alat pendidikan diberikan ketika pekerja melakukan sesuatu yang baik. Menurut Dessler (2013) menyatakan Penghargaan artinya memberikan sesuatu kepada orang lain sebagai imbalan atau kenang-kenangan. Hadiah kepada orang lain bisa apa saja, tergantung keinginan si pemberi. Bentuk penghargaan lainnya juga bisa disesuaikan dengan prestasi seseorang. Setiap orang berhak menerima hadiah dari seseorang untuk tujuan tertentu. Menurut Gibson (2014) menyatakan Penghargaan (*reward*) diberikan kepada karyawan yang memiliki kinerja dan perilaku yang baik serta sudah melaksanakan tugas yang diberikan sebagai bentuk hadiah. Handoko (2015:78) mengatakan Penghargaan adalah alat untuk mendidik atas pekerjaan demi mendapatkan penghargaan. Sejalan dengan itu Mangkurprawira (2013:45) menyatakan bahwa Penghargaan memiliki tujuan untuk menciptakan gairah dan alat untuk membangkitkan minat (Amadi *et al.*, 2022).

Menurut Eugene & Nic (2000: 75) dalam (Yusuf, Hendawati and Wibowo, 2020) sistem penghargaan dibagi ke dalam beberapa bentuk, yaitu :

1. Nilai Waktu, jumlah jam kerja yang telah dilakukan karyawan merupakan dasar acuan;
2. Hasil, Sistem penghargaan ini diterapkan sesuai dengan hasil kerja masing-masing karyawan. Penerapan sistem ini memiliki banyak keuntungan, antara lain kemudahan dalam penerapannya, tidak menutup kemungkinan karyawan akan lebih termotivasi dalam menjalankan tugasnya karena dijanjikan penghargaan, terutama bagi karyawan yang pekerjaannya lebih dihargai dari segi kuantitas;
3. Prestasi, pertimbangan atas hasil kerja berdasarkan tujuan yang telah ditetapkan dan perilaku aktual dari pekerjaannya..
4. Keterampilan, penghargaan yang berlandaskan pada aspek keterampilan dan kompetensi dari diri karyawan

Penghargaan juga dapat mengubah dan meningkatkan motivasi seseorang. Menurut Mahsun (2006:112) dalam (Irawan, Anggraeny and Arifin, 2020) bahwa dalam pemberian penghargaan ada empat standar penghargaan alternatif norma untuk merangsang motivasi dan produktivitas karyawan, yaitu :

1. *Goal congruence* (keselarasan tujuan). Setiap organisasi memiliki tujuan tertentu yang ingin diraih di masa yang akan datang. Sementara itu, individu-individu yang ada pada organisasi mempunyai tujuannya masing-masing yang seringkali tidak selaras dengan tujuan organisasi. Oleh karena itu perlu diciptakan penghargaan sebagai perantara agar apa yang menjadi tujuan dari organisasi dan individu pribadi dapat tercapai;
2. *Equity* (keadilan). Penghargaan harus diposisikan secara proporsional sesuai dengan tingkat partisipasi masing-masing anggota organisasi. Oleh karena itu, setiap karyawan yang banyak memberikan sumbangsih tinggi dalam pekerjaannya maka tinggi pula penghargaan yang akan

- didapatkan, sebaliknya yang memberi sedikit kontribusi cenderung akan rendah pula penghargaan yang didapatkan;
3. *Equality* (kemerataan) Penghargaan juga perlu disalurkan secara adil kepada setiap anggota organisasi baik secara individu maupun kelompok atas pelaksanaan kerja yang dilakukannya; dan
 4. Kebutuhan. Dalam hal kebutuhan perlu adanya pemberian perhatian mengenai tingkat kebutuhan dasar karyawan.

4.4.3 Sistem Insentif dan Penghargaan untuk Meningkatkan Motivasi dan Produktivitas

Sumber daya manusia pada dasarnya merupakan sumber daya yang diperlukan dan menjadi faktor determinan pada setiap organisasi, karena tanpa sumber daya manusia akan sangat sulit dalam mencapai tujuan organisasi. Karyawan perlu memiliki pola pikir yang kuat untuk mengatasi segala tantangan dalam dunia yang kompetitif. Melihat begitu sentralnya peranan sumber daya manusia dalam aktivitas operasional suatu organisasi, maka sebaiknya perusahaan meningkatkan produktivitas karyawannya dengan memberikan penghargaan atau insentif berdasarkan pekerjaan yang telah dilakukannya. Apabila kedua hal tersebut tidak diberikan perhatian lebih oleh organisasi maka akan timbul permasalahan di kemudian hari dan akan menghambat pencapaian tujuan.

Menurut Remus (2016) yang dikutip dalam (Nur et al., 2018), dengan adanya penghargaan, maka karyawan akan merasa bahwa usahanya dalam meraih prestasi dihargai oleh perusahaan, dengan demikian akan timbul dorongan untuk dapat berprestasi (Lestari, Firdaus and Tinakartika, 2021)

Penghargaan tersebut berlandaskan pada prinsip keadilan dan diberikan secara proporsional, penghargaan juga mencakup bonus, promosi jabatan, insentif, piagam, dan lain-lain. Penghargaan ini memberikan karyawan perasaan ingin menjadi lebih baik dan mampu berkompetisi secara sehat dalam pekerjaannya demi kemanfaatan dirinya sendiri dan perusahaan. Penghargaan tersebut diserahkan kepada karyawan yang mempunyai komitmen tinggi dan berprestasi, serta sukses dalam pelaksanaan tugasnya.

Penghargaan yang diberikan sebagai upaya dalam memberikan apresiasi yang dimaksudkan untuk memotivasi karyawan lainnya agar meraih kesuksesan dengan meningkatkan produktivitasnya. Sekarang ini, penghargaan dan insentif mempunyai pengaruh yang sangat signifikan dalam menciptakan produktivitas karyawan. insentif sendiri berarti memberikan balas jasa yang memadai kepada karyawan dalam meningkatkan motivasi, dorongan dan semangat kerjanya. Pembayaran insentif ini ada dua jenis, berupa materiil atau nonmateriil atau fasilitas lainnya seperti barang ataupun dalam bentuk lainnya. Dengan demikian, selain memberikan rasa senang dalam bekerja, karyawan juga dapat memperoleh imbalan berupa uang, menciptakan semangat kerja yang tinggi serta terpenuhinya kebutuhan dan keinginan lainnya dari karyawan tersebut (Lestari, Firdaus and Tinakartika, 2021).

4.5 Strategi manajemen kinerja yang berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi

Manajemen kinerja (*performance management*) adalah salah satu instrumen inti bagi organisasi/perusahaan dalam mewujudkan budaya kerja yang produktif. Berikut adalah ciri-ciri manajemen kinerja yang efektif yang berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi, yaitu:

1. Mendukung visi, misi, tujuan serta strategi organisasi;
2. Memberikan motivasi kepada karyawan untuk bekerja dengan semangat juang yang tinggi dan meraih prestasi;
3. Merupakan proses yang saling terhubung dan terintegrasi dengan pengembangan profesionalitas dan karir; serta
4. Dapat menjadi bahan informasi bagi pemberian insentif yang berbasis kinerja.

Melihat begitu pentingnya pengelolaan dalam manajemen kinerja organisasi, tentunya sangat diperlukan pemahaman yang serius dan menyeluruh dari seluruh elemen organisasi dalam rangka mencapai tujuannya, serta setiap organisasi perusahaan harus berupaya dalam meningkatkan hasil kerja setiap karyawan guna mencapai tujuan yang diinginkan. Kinerja pegawai memfokuskan pada prestasi setiap karyawan, yang kemudian dapat

diukur berdasarkan kriteria standar organisasi, kemudian organisasi juga harus menghargai dan mendukung karyawannya agar dapat bekerja sebaik-baiknya (Nurhayati & Atmaja, 2021). Apabila perusahaan kurang menjaga kondusifitas dan kinerja karyawan, maka hal tersebut bisa menjadi pemicu masalah dalam hal pencapaian dan peningkatan kinerja karyawan, dan akan mempengaruhi semangat kerja karyawan menjadi menurun serta bisa mengakibatkan ketidakcapaian tujuan organisasi/perusahaan.

Manajemen kinerja biasanya berfokus pada *output* (keluaran/hasil), *outcome* (manfaat), *process* (proses yang dibutuhkan dalam pencapaian hasil) dan *input* (pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan kompetensi) yang diharapkan dari setiap orang dalam organisasi. Baik sebagai kelompok dan sebagai individu. Dalam manajemen kinerja, perhatian diberikan pada pengukuran hasil serta evaluasi terhadap kemajuan menuju pencapaian tujuan yang ditetapkan secara efektif.

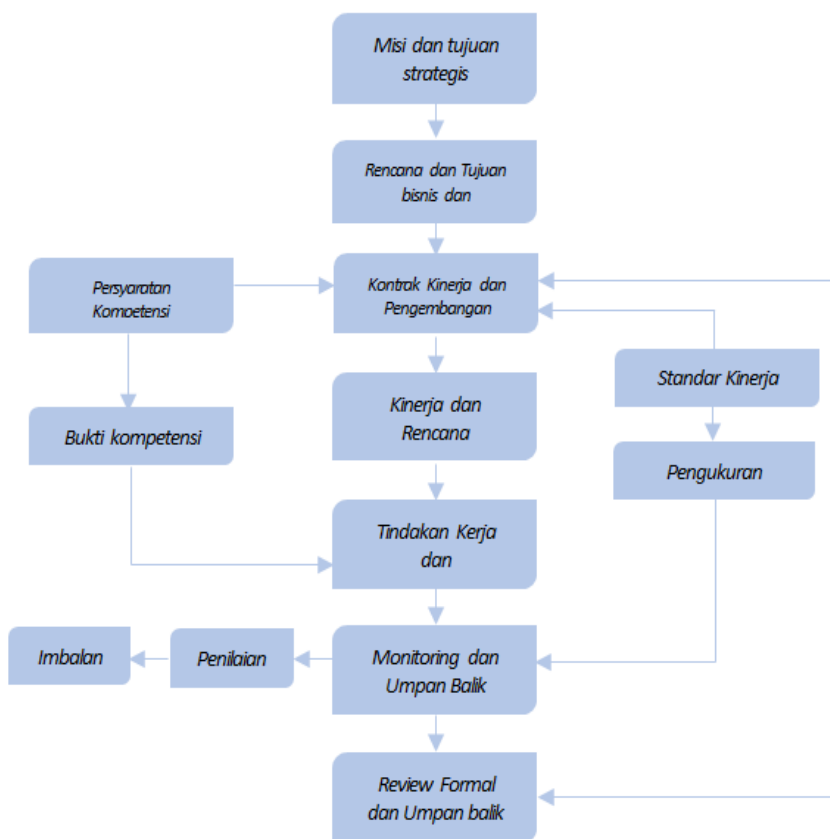
Kemudian menurut Noe (1999) dalam (Kurnia, 2013) mengemukakan 3 (tiga) tujuan dalam manajemen kinerja sebagai berikut:

1. Tujuan Strategik, Manajemen kinerja harus menghubungkan kegiatan/aktivitas karyawan dengan tujuan yang ada di dalam organisasi. Pelaksanaan strategi perlu menjabarkan dan menjelaskan hasil yang nanti akan diraih, perilaku karyawan beserta karakteristik yang diperlukan dalam rangka pelaksanaan strategi, mengembangkan suatu ukuran kinerja dan sistem umpan balik (*feedback*) atas hasil kerja setiap karyawan;
2. Tujuan Administratif, pada umumnya perusahaan memanfaatkan informasi manajemen kinerja khususnya evaluasi kinerja untuk keperluan di dalam keputusan administratif, seperti penggajian, promosi jabatan, pemberhentian karyawan, dan lain-lain;
3. Tujuan dalam hal Pengembangan, Manajemen kinerja memiliki fokus terhadap tujuan dalam mengembangkan kapabilitas karyawan yang berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya. karyawan yang berkinerja buruk perlu

mendapat pemberdayaan melalui aktivitas/kegiatan pelatihan dan pengembangan, kesesuaian penempatan kerja dengan kompetensi yang dimiliki. Manajemen didalam suatu organisasi/perusahaan juga perlu memahami apa saja yang bisa mengakibatkan karyawan memiliki kinerja yang buruk sehingga dapat diambil Langkah-langkah perbaikan kinerja di masa yang akan datang.

Tujuan manajemen kinerja secara keseluruhan yaitu untuk menciptakan budaya individu dan kelompok dalam suatu organisasi/perusahaan yang berupaya melakukan perbaikan berkelanjutan demi mencapai tujuan organisasi/perusahaan. Dalam praktiknya, proses di dalam manajemen kinerja memiliki kegunaan untuk mengkomunikasikan dan memperkuat strategi, nilai dan norma organisasi serta dapat mengintegrasikan tujuan individu dan organisasi. Kemudian Proses manajemen kinerja juga merupakan serangkaian kegiatan yang diimplementasikan secara beruntun untuk meraih hasil yang diinginkan.

Sekuen aktivitas manajemen kinerja dikutip dari Armstrong dan Baron (1998) seperti pada Gambar 4.2.



Gambar 4.2. Sekuen Manajemen Kinerja

Sumber : Armnstrong dan Baron dikutip dari (Kurnia, 2013)

Dari gambar tersebut dapat dipahami bahwa misi dan tujuan stratejik organisasi merupakan titik tolak didalam proses manajemen kinerja. Misi serta tujuan strategis tersebut menjadi pedoman bagi manajemen pada tingkatan level bawah. Perumusan misi serta tujuan strategis organisasi tersebut sekaligus menjamin bahwa keseluruhan aktivitas selanjutnya harus selaras dengan sasaran dan tujuan organisasi dan diharapkan memiliki kontribusi terhadap pencapaiannya serta memberikan dampak pada prestasi.

Rencana dan sasaran bisnis dari komponen didalam suatu organisasi merupakan perpanjangan dari misi dan sasaran strategis organisasi itu sendiri. Selain itu, kesepakatan kerja adalah

kesepakatan yang disepakati antara karyawan dan manajernya mengenai tujuan dan tanggung jawab. Proses dari kesepakatan tersebut menjadi lebih mudah ketika kedua belah pihak bertemu untuk mempelajari kembali kemajuan terhadap tujuan yang telah disepakati. Pertimbangan opsi-opsi dijadikan sebagai dasar kontrak kerja untuk meningkatkan efisiensi operasional.

Rencana kerja dan pengembangan pada dasarnya merupakan pengkajian bersama mengenai apa saja yang ingin diperbuat dan diketahui oleh setiap individu untuk meningkatkan capaian kerja mereka dan mengembangkan kemampuan serta keterampilan dan kompetensi mereka, bagaimana seorang manajer yang merupakan tingkatan manajemen puncak dapat memberikan motivasi dan arahan yang mereka butuhkan. Selain itu, manajemen kinerja mendukung setiap individu untuk siap mengambil tindakan sehingga bisa meraih hasil sesuai yang ditetapkan. Maka dari itu, manajemen kinerja adalah studi tentang aktivitas setiap individu yang berhubungan dengan pekerjaan di dalam organisasi dan metode yang digunakan untuk melaksanakan aktivitas tersebut, dan demi terciptanya peningkatan kinerja aspek pelatihan dan pengembangan sangat diperlukan dan harus diperhatikan oleh organisasi/perusahaan.

Konsep manajemen kinerja yang paling penting yaitu proses pengelolaan dan pengembangan standar kinerja yang mengidentifikasi praktik terbaik secara normal untuk menetapkan arah, memantau dan mengukur kinerja, dan mengupayakan umpan balik (*feedback*) dan mengambil suatu tindakan. Aktivitas lain dari proses manajemen kinerja yaitu penilaian. Penilaian meliputi pencapaian tujuan, tingkat kompetensi yang diraih, kontribusi, pencapaian rencana pengembangan pribadi, pertimbangan akan masa yang akan datang, tujuan organisasi/perusahaan dan umpan balik. Hasil evaluasi memberikan umpan balik untuk kesepakatan kinerja. Pada akhirnya, penilaian kinerja dapat dilaksanakan dengan memperhatikan hasil capaian atau prestasi atas pekerjaan yang telah dilakukan. Metode yang sesuai dan tepat sangat bergantung pada tipe organisasi dan pekerjaan yang dilakukan.

DAFTAR PUSTAKA

- Amadi, J. *et al.* (2022) 'Semangat Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pt Matahari Departement Store Cabang Thamrin Plaza Medan', *Literasi Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 4(2), pp. 1–14.
- Efendi, R., Lubis, J. and Elvina, E. (2020) 'Pengaruh Upah Dan Insentif Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Milano Panai Tengah', *Ecobisma (Jurnal Ekonomi, Bisnis Dan Manajemen)*, 7(2), pp. 1–11. doi: 10.36987/ecobi.v7i2.1759.
- Hermawan, A. *et al.* (2020) 'Pengaruh kompetensi, insentif dan pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan di Lampung', *Studi Ilmu Manajemen dan Organisasi*, 1(1), pp. 71–83. doi: 10.35912/simo.v1i1.149.
- Irawan, L., Anggraeny, R. and Arifin, M. (2020) 'Hubungan Pemberian Penghargaan (Reward) Dengan Kinerja Pegawai Dinas Pariwisata Kota Samarinda', *e-Journal Adm. Publik*, 8(1), pp. 9507–9521. Available at: [https://ejournal.ap.fisip-unmul.ac.id/site/wp-content/uploads/2020/02/EJOURNAL_B\(02-06-20-03-14-28\).pdf](https://ejournal.ap.fisip-unmul.ac.id/site/wp-content/uploads/2020/02/EJOURNAL_B(02-06-20-03-14-28).pdf).
- Kurnia, R. (2013) 'Manajemen Kinerja, Kinerja Organisasi serta Implikasinya Terhadap Kualitas Pelayanan Organisasi Sektor Publik', *Jurnal Ilmu Administrasi*, VIII(3), pp. 312–321.
- Lestari, A. R., Firdaus, M. A. and Tinakartika, R. R. (2021) 'Pengaruh Penghargaan Dan Insentif Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan', *Manager Jurnal Ilmu Manajemen*, 4(1), pp. 28–33. Available at: <http://ejournal.uika-bogor.ac.id/index.php/MANAGER>.
- Nursam, N. (2017) 'Manajemen Kinerja', *Kelola: Journal of Islamic Education Management*, 2(2), pp. 167–175. doi: 10.24256/kelola.v2i2.438.
- Onsardi, O. (2019) 'Implementasi Manajemen Kinerja Di Universitas Muhammadiyah Bengkulu', *OsfiO*, pp. 1–30. Available at: <https://osf.io/preprints/kzyfx/%0Ahttps://osf.io/kzyfx/download>.
- Pandaleke, R. B., Tinangon, J. J. and Wangkar, A. (2021) 'Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alternatif Pengukuran Kinerja Pada PT. Bank Sultgo Cabang Ratahan', *Jurnal EMBA : Jurnal*

Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi, 9(3), pp. 1235–1244. Available at: <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/35479>.

- Saleha, S. *et al.* (2023) 'Dampak Sistem Manajemen Kinerja Terhadap Kinerja Karyawan', *El-Mal: Jurnal Kajian Ekonomi & Bisnis Islam*, 4(6), pp. 1602–1607. doi: 10.47467/elmal.v4i6.3035.
- Sinaga, O. S. (2020) *Manajemen Kinerja dalam Organisasi*. Available at: [ooble.co.id/books/edition/Manajemen_Kinerja_dalam_Organisasi/0kX8DwAAQBAJ?hl=id&gbpv=1&dq=kinerja+menurut+sinambela&printsec=frontcover](https://books.google.co.id/books/edition/Manajemen_Kinerja_dalam_Organisasi/0kX8DwAAQBAJ?hl=id&gbpv=1&dq=kinerja+menurut+sinambela&printsec=frontcover).
- Siregar, M. (2021) 'Pengaruh Manajemen Kinerja Terhadap Perilaku Karyawan Pada Pt. Pos Indonesia Rantau Prapat', *Jurnal Ilmiah Kohesi*, 5(1), pp. 126–136. Available at: <https://kohesi.sciencemakarioz.org/index.php/JIK/article/download/213/213>.
- Utari, L. P. S. and Palguna, I. G. R. (2020) 'Implementasi Penilaian Kinerja Karyawan Pada PT. GAE', *Jurnal Syntax Transformation*, 1(5), pp. 5–24.
- Yeremina, B. (2022) 'Teori Penilaian Pengukuran Kinerja Karyawan', *Jurnal Pusdansi*, 2(4), pp. 1–9.
- Yusuf, R., Hendawati, H. and Wibowo, L. A. (2020) 'Pengaruh Konten Pemasaran Shoppe Terhadap Pembelian Pelanggan', *Jurnal Manajemen Pendidikan dan Ilmu Sosial*, 1(2), pp. 506–515. doi: 10.38035/JMPIS.

BAB 5

RETENSI KARYAWAN DAN PENGEMBANGAN BUDAYA ORGANISASI

5.1 Pendahuluan

Retensi karyawan mengacu pada kapasitas perusahaan atau organisasi untuk mempertahankan stafnya agar tetap bekerja pada perusahaan dalam jangka waktu yang lama. Retensi karyawan mencakup langkah-langkah yang bertujuan untuk mencegah karyawan meninggalkan organisasi dan meningkatkan kebahagiaan kerja, produktivitas, dan keterlibatan karyawan melalui penerapan inisiatif dan kebijakan. Retensi karyawan telah menjadi perhatian utama bagi organisasi dalam lanskap bisnis yang kompetitif saat ini (Patterson, 2023). Hal ini karena tingkat pergantian karyawan yang tinggi dapat menyebabkan pengeluaran yang besar, gangguan operasional, dan berkurangnya semangat kerja staf yang tersisa.

Retensi karyawan memiliki berbagai definisi yang mencerminkan perspektif yang berbeda-beda. Secara umum, retensi karyawan dapat didefinisikan sebagai kemampuan perusahaan untuk menjaga karyawannya tetap bekerja dalam jangka waktu yang panjang (LibreTexts, 2024). Definisi ini mencakup semua tindakan dan strategi yang diambil oleh perusahaan untuk membuat karyawan merasa puas dan termotivasi sehingga mereka tidak ingin meninggalkan perusahaan.

Kaitannya dalam bidang pengelolaan sumber daya manusia retensi karyawan umumnya berhubungan dengan metode yang berupaya mengurangi pergantian karyawan. Pergantian mengacu pada fenomena ketika staf keluar dari suatu perusahaan dan kemudian perlu digantikan oleh personel baru. Peningkatan turnover karyawan dapat mengindikasikan masalah mendasar dalam perusahaan, seperti berkurangnya kepuasan karyawan, terbatasnya prospek pertumbuhan profesional, atau suasana kerja

yang tidak simpatik (Sudiro & Putri, 2023). Oleh karena itu, strategi retensi karyawan berupaya untuk mengenali dan menyelesaikan masalah ini sebelum masalah tersebut mendorong individu untuk berpindah dari perusahaan ke perusahaan lain.

Retensi karyawan mencakup berbagai faktor yang saling berhubungan, seperti remunerasi dan tunjangan, peluang pertumbuhan profesional, kondisi tempat kerja, keselarasan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, serta pengakuan dan rasa syukur. Berbagai elemen secara kolektif berkontribusi terhadap tingkat kepuasan dan keterlibatan karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada pilihan mereka untuk tetap bekerja di organisasi (Savitri et al., 2022). Karyawan yang melihat prospek pertumbuhan dan kemajuan karier yang signifikan cenderung menunjukkan tingkat loyalitas dan motivasi yang lebih tinggi. Demikian pula, karyawan yang merasakan rasa penghargaan dan pengakuan atas usahanya lebih cenderung untuk tetap bekerja di perusahaan.

Remunerasi dan tunjangan merupakan elemen penting dalam menjaga loyalitas karyawan. Menawarkan gaji yang kompetitif dan paket tunjangan yang menarik dapat menjadi insentif yang menarik bagi karyawan untuk tetap bekerja di perusahaan. Meskipun gaji yang memadai sangat penting, penelitian menunjukkan bahwa variabel non-moneter juga berkontribusi signifikan terhadap retensi karyawan. Karyawan sering kali mengaitkan keputusan mereka untuk tetap bekerja di perusahaan dengan aspek-aspek seperti prospek kemajuan karier, peluang pelatihan, tempat kerja yang menggembirakan, dan keseimbangan kehidupan kerja yang harmonis.

Retensi karyawan sangat bergantung pada pertumbuhan karir dan pelatihan. Karyawan yang merasa memiliki banyak kesempatan untuk belajar dan mengembangkan profesionalitasnya lebih besar kemungkinannya untuk menunjukkan tingkat motivasi dan dedikasi yang lebih tinggi terhadap pekerjaan mereka. Program pelatihan dan pengembangan yang efisien tidak hanya meningkatkan kemampuan dan keahlian pekerja, namun juga menanamkan dalam diri mereka tujuan dan pencapaian. Selain itu, memberikan peluang kemajuan karier yang jelas dan mudah dipahami memungkinkan karyawan memvisualisasikan lintasan

profesional mereka di dalam organisasi, sehingga mendorong tingkat loyalitas dan keterlibatan yang lebih tinggi.

Lingkungan kerja yang baik juga penting untuk mempertahankan karyawan. Karyawan yang mempunyai rasa nyaman dan dorongan di tempat kerjanya cenderung menunjukkan tingkat kepuasan dan produktivitas yang lebih tinggi. Lingkungan kerja yang optimal mencakup interaksi interpersonal yang baik antar rekan kerja, bimbingan dan bantuan dari pimpinan, serta budaya organisasi yang menumbuhkan inklusivitas dan menghargai keragaman. Perusahaan yang memupuk lingkungan kerja yang kondusif memiliki kemampuan untuk mengurangi tingkat stres dan meningkatkan kesejahteraan karyawannya secara keseluruhan, sehingga menghasilkan tingkat retensi karyawan yang lebih tinggi.

Retensi karyawan dipengaruhi oleh keseimbangan kehidupan kerja. Karyawan yang merasa bahwa mereka dapat secara efektif mengelola tuntutan persaingan dalam kehidupan profesional dan pribadi mereka umumnya mengalami tingkat kepuasan dan motivasi yang lebih besar (Primadi Candra Susanto & Zahara Tussoleha Rony, 2023). Perusahaan yang memberikan jam kerja fleksibel, kebijakan cuti yang murah hati, dan pilihan kerja jarak jauh dapat membantu karyawan mencapai keseimbangan yang harmonis antara kehidupan profesional dan pribadi mereka. Pengakuan dan penghargaan memainkan peran penting dalam retensi karyawan. Karyawan yang merasakan penghargaan dan pengakuan atas kontribusinya umumnya menunjukkan tingkat kepuasan dan motivasi yang lebih tinggi. Pengakuan dapat diwujudkan dalam bentuk pujian lisan, penghargaan resmi, atau imbalan berupa uang. Perusahaan harus memprioritaskan pembentukan budaya yang menghargai dan merayakan kontribusi karyawan.

Ringkasnya, retensi staf merupakan elemen penting dalam pengelolaan sumber daya manusia sehingga memerlukan strategi yang komprehensif dan bertahan lama. perusahaan dapat membangun budaya kerja yang mendorong retensi karyawan dengan memahami variabel-variabel yang mempengaruhinya dan melaksanakan solusi yang efisien.

5.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi Retensi Karyawan

Banyak elemen terkait yang mempengaruhi retensi karyawan. Penting untuk memeriksa beberapa faktor utama yang mempengaruhi loyalitas dan kepuasan karyawan untuk memahami cara mempertahankan personel (Farid & Luvia, 2022), (Asri & Gunawan, 2021). Berikut ini adalah beberapa variabel penting yang mempengaruhi retensi karyawan (Darmayanti et al., 2024):

1. Kepuasan kerja

Salah satu variabel utama yang mempengaruhi retensi pekerja adalah kepuasan kerja. Tingkat kepuasan pekerja terhadap pekerjaan mereka, termasuk tugas yang mereka selesaikan, suasana di mana mereka bekerja, dan interaksi mereka dengan supervisor dan sesama karyawan, disebut sebagai kepuasan kerja. Pekerja yang merasa puas akan lebih mengabdikan dan mengabdikan pada karir mereka, sehingga menurunkan tingkat turnover. Kepuasan kerja dipengaruhi oleh berbagai elemen antara lain suasana kerja yang mendukung, peluang kemajuan profesional, pengakuan dan rasa syukur, serta remunerasi yang adil.

2. Keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi.

Keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi adalah komponen penting lainnya dalam menjaga karyawan agar tetap loyal dalam bekerja. Pekerja yang percaya bahwa mereka dapat mengelola tanggung jawab kehidupan pribadi dan profesional mereka biasanya lebih bahagia dan lebih bersemangat. Perusahaan yang memberikan fleksibilitas pekerjaan seperti kerja jarak jauh atau jam kerja fleksibel umumnya memiliki tingkat retensi karyawan yang lebih baik. Pedoman ini meningkatkan kesejahteraan pekerja secara umum, produktivitas, dan kemampuan mengatasi stres dan kelelahan.

3. Kompensasi dan tunjangan.

Kompensasi dan tunjangan yang menarik mungkin menjadi daya tarik utama bagi pekerja untuk tetap bekerja di perusahaan. Selain gaji, fasilitas lain seperti asuransi kesehatan, cuti berbayar, dan bonus kinerja memengaruhi

kepuasan seseorang terhadap pekerjaannya. Pekerja akan lebih termotivasi dan puas dengan peran jangka panjang mereka di perusahaan jika mereka yakin mereka mendapat kompensasi yang pantas atas pekerjaan mereka.

4. Kesempatan pengembangan karir.

Peluang pengembangan karier merupakan faktor penting lainnya yang mempengaruhi retensi karyawan. Pekerja yang yakin bahwa mereka memiliki kesempatan untuk tumbuh secara profesional dan meningkatkan keahlian mereka biasanya lebih berdedikasi dan puas. Perasaan memiliki tujuan dan pencapaian dapat ditanamkan dalam diri karyawan melalui program pendampingan, pelatihan dan pengembangan, serta jalur karier yang jelas. Tingkat retensi karyawan biasanya lebih tinggi di organisasi yang mendukung pertumbuhan karyawannya karena mereka merasa terdorong untuk berkembang.

5. Lingkungan kerja yang mendukung.

Retensi karyawan juga dipengaruhi secara signifikan oleh lingkungan kerja yang mendukung. Pekerja yang menganggap tempat kerjanya sebagai lingkungan yang aman, nyaman, dan memberi semangat seringkali lebih bahagia dengan posisinya. Hubungan positif antara rekan kerja dan atasan merupakan ciri lain dari lingkungan kerja yang mendukung. Loyalitas dan rasa kepemilikan karyawan dapat ditingkatkan dengan budaya tempat kerja yang inklusif, komunikasi yang baik, dan konflik yang lebih sedikit.

6. Apresiasi dan pengakuan.

Apresiasi dan pengakuan memainkan peran penting dalam retensi karyawan. Pekerja yang percaya bahwa upaya mereka dihargai biasanya memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi. Apresiasi dan pengakuan dapat berbentuk insentif uang tunai, hadiah resmi, atau pujian informal dari atasan. Retensi karyawan dan kepuasan kerja seringkali lebih baik di perusahaan dengan budaya pengakuan yang efektif karena pekerja merasa bahwa upaya mereka dihargai dan diakui.

Kesimpulannya adalah perusahaan dapat menumbuhkan lingkungan yang mendorong dan mendukung pekerja dengan memahami dan meningkatkan kriteria yang disebutkan di atas. Hal ini pada akhirnya akan berdampak baik pada retensi staf. Pengusaha dapat mengurangi pengurangan karyawan dan mempertahankan talenta terbaik dengan menawarkan lingkungan kerja yang positif, peluang untuk pertumbuhan profesional, gaji yang kompetitif, dan keseimbangan kehidupan kerja yang sehat.

5.3 Pengembangan Budaya Organisasi

Mengembangkan budaya organisasi adalah proses yang disengaja dan berkelanjutan yang membentuk aturan, nilai, dan perilaku yang mendasari operasi sehari-hari dalam suatu perusahaan (Wahdiniawati et al., 2023). Budaya organisasi mempengaruhi cara pekerja berkomunikasi, bekerja sama, dan menyesuaikan diri dengan perubahan internal dan eksternal selain mencerminkan identitas perusahaan (Patterson, 2023). Menciptakan budaya organisasi yang positif sangat penting lebih dari sekedar cara kerja internal bisnis; hal ini juga secara langsung mempengaruhi output, kepuasan pekerja, dan keberhasilan perusahaan dalam jangka panjang.

5.3.1 Definisi dan Pentingnya Budaya Organisasi

Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai kumpulan nilai-nilai bersama, norma-norma, keyakinan, dan perilaku yang secara kolektif membentuk cara unik di mana suatu organisasi beroperasi. Nilai-nilai inti ini membentuk dasar dari keputusan strategis, kebijakan, dan interaksi sehari-hari di antara karyawan dan pemimpin organisasi. Dalam banyak kasus, budaya organisasi merupakan pembeda utama antara perusahaan yang sukses dan yang tidak, karena mampu menciptakan lingkungan kerja yang positif, memotivasi karyawan, dan menginspirasi inovasi.

Mengembangkan budaya organisasi penting karena dapat menumbuhkan lingkungan kerja di mana orang-orang terdorong untuk memberikan segalanya untuk perusahaan dan merasa dihargai dan didukung. Karena mereka mengidentifikasi keyakinan dan tujuan organisasi serta merasa dihargai atas kontribusinya,

pekerja yang bekerja di sana cenderung akan bertahan di perusahaan tersebut. Perusahaan dengan budaya organisasi yang kuat juga dapat memperoleh manfaat dari reputasinya sebagai tempat bekerja yang menyenangkan dan produktif, yang membantunya menarik orang-orang terbaik di sektor ini. Pentingnya budaya organisasi tidak dapat diabaikan begitu saja. Dunia usaha dapat memperoleh manfaat besar dari budaya yang kuat dan baik di sejumlah bidang operasional dan strategis:

1. **Identitas dan Pengenalan Merek:** Budaya organisasi menciptakan identitas unik bagi perusahaan. Ini membantu membedakan perusahaan dari pesaing di pasar yang sering kali menawarkan produk atau layanan yang serupa. Karyawan yang merasa terikat dengan budaya organisasi yang kuat cenderung menginternalisasi nilai-nilai perusahaan dalam interaksi dengan pelanggan dan mitra bisnis. Sebagai contoh, perusahaan teknologi yang berfokus pada inovasi mungkin memiliki budaya yang mendorong karyawan untuk mengembangkan solusi kreatif untuk masalah teknis, sementara perusahaan jasa mungkin menekankan pada pelayanan pelanggan yang luar biasa sebagai bagian dari budaya mereka.
2. **Motivasi dan Kepuasan Karyawan:** Budaya organisasi yang positif membantu memotivasi karyawan dengan memberikan rasa identitas, tujuan yang jelas, dan penghargaan atas kontribusi mereka. Ketika karyawan merasa diterima dan didukung, mereka cenderung lebih bersemangat untuk melakukan pekerjaan mereka dengan baik. Selain itu, budaya yang menempatkan nilai pada keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi juga dapat meningkatkan kepuasan karyawan, mengurangi tingkat stres, dan meningkatkan kesejahteraan secara keseluruhan.
3. **Efisiensi Operasional:** Budaya organisasi yang baik mempromosikan kerjasama tim, komunikasi yang terbuka, dan adaptasi terhadap perubahan. Ketika semua anggota tim bekerja berdasarkan nilai-nilai yang sama, proses kerja menjadi lebih lancar dan efisien. Karyawan merasa lebih nyaman untuk berbagi pengetahuan dan pengalaman

mereka, mengurangi silo informasi antar departemen dan mempercepat penyelesaian masalah. Contoh nyata bisa dilihat di perusahaan yang mengadopsi budaya kolaboratif di mana tim dari berbagai disiplin bekerja bersama untuk menciptakan solusi inovatif.

4. Retensi Karyawan dan Pengembangan Bakat: Retensi staf yang efektif mungkin bergantung pada budaya organisasi yang kuat. Pekerja yang selaras dengan keyakinan dan tujuan organisasi biasanya memiliki masa kerja yang lebih lama. Akibatnya, perekrutan dan pelatihan staf baru memerlukan lebih sedikit uang dan waktu. Budaya yang memupuk bakat dan kemajuan karier juga memberikan motivasi lebih bagi pekerja untuk memajukan karier mereka, sehingga meningkatkan kapabilitas dan keunggulan kompetitif organisasi.
5. Daya Saing Organisasi: Daya saing bisnis di pasar internasional yang keras diperkuat oleh budaya organisasi yang positif. Perusahaan dengan reputasi positif sebagai tempat bekerja yang kreatif, inklusif, dan menyenangkan biasanya menarik talenta-talenta terbaik dalam bisnisnya. Hal ini memberi mereka keunggulan kompetitif yang besar ketika menghadapi hambatan dari luar dan dengan cepat menyesuaikan diri dengan perubahan kondisi pasar.

5.3.2 Proses Pembentukan Budaya Organisasi

Pembentukan budaya organisasi melibatkan tindakan dan upaya manajer dan karyawan suatu organisasi untuk menciptakan, menyampaikan, dan memperkuat nilai-nilai, norma, dan perilaku yang diinginkan bersama di dalam organisasi. Memastikan keberhasilan proses ini merupakan upaya berkelanjutan yang memerlukan partisipasi aktif dari setiap anggota organisasi. Teks ini memberikan analisis komprehensif tentang proses yang terlibat dalam membangun budaya organisasi.

1. Penentuan Nilai-Nilai Inti Organisasi.

Tahap awal dalam membangun budaya organisasi melibatkan identifikasi prinsip-prinsip dasar yang akan menjadi landasan moral dan etika untuk semua aspek fungsi

organisasi. Nilai-nilai tersebut harus selaras dengan visi, misi, dan tujuan jangka panjang organisasi. Misalnya, sebuah perusahaan yang sangat menekankan pada inovasi dapat menetapkan prinsip-prinsip inti seperti keberanian untuk mengeksplorasi ide-ide baru, akuntabilitas atas kesalahan, dan antusiasme yang tulus terhadap konsep-konsep kreatif. Pendekatan ini umumnya memerlukan keterlibatan beberapa pemangku kepentingan, termasuk eksekutif puncak, kepala departemen, dan bahkan anggota staf.

2. Komunikasi Nilai-Nilai Organisasi.

Setelah nilai-nilai inti ditentukan, langkah selanjutnya adalah mengkomunikasikan nilai-nilai tersebut secara jelas dan konsisten kepada seluruh anggota organisasi. Komunikasi tersebut dapat dilakukan melalui berbagai saluran, seperti rapat umum, materi pelatihan, intranet perusahaan, atau bahkan dalam setiap interaksi sehari-hari antara manajemen dan karyawan. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa seluruh anggota organisasi memahami dan mengadopsi nilai-nilai tersebut dalam tindakan sehari-hari.

3. Pembentukan Prosedur dan Peraturan Organisasi.

Membangun budaya perusahaan juga memerlukan pembuatan prosedur dan peraturan yang menjunjung tinggi prinsip-prinsip dasar. Misalnya, jika integritas merupakan prinsip dasar, perusahaan harus menetapkan pedoman eksplisit mengenai etika perusahaan, kode perilaku, dan mekanisme pengaduan yang mendorong transparansi dan tanggung jawab. Praktik-praktik ini berfungsi untuk mengarahkan perilaku karyawan dan menjamin penerapan prinsip-prinsip organisasi secara konsisten di seluruh area operasional.

4. Pemilihan dan Pengembangan Karyawan.

Proses seleksi dan pengembangan karyawan juga mempunyai dampak yang signifikan terhadap pembentukan budaya suatu perusahaan. Organisasi harus menjamin bahwa prosedur perekrutan dan pengembangan menyelaraskan

calon pekerja dengan prinsip dan budaya perusahaan yang berlaku. Salah satu cara untuk mengevaluasi sejauh mana seorang kandidat selaras dengan nilai-nilai dan standar organisasi adalah dengan melakukan penilaian perilaku atau evaluasi budaya organisasi. Selain itu, penting untuk membangun program pengembangan karyawan yang berfokus pada pelatihan dan kemajuan karir untuk meningkatkan budaya perusahaan dan meningkatkan keterampilan yang diperlukan.

5. Evaluasi dan Penguatan Budaya Organisasi.

Langkah terakhir dalam membangun lingkungan kerja adalah evaluasi dan penguatan budaya organisasi. Evaluasi ini dapat dilakukan melalui survei kepuasan staf, wawancara untuk keluar, atau pemeriksaan tahunan terhadap kepatuhan terhadap cita-cita perusahaan. Hasil evaluasi ini digunakan untuk menunjukkan dengan tepat bidang-bidang di mana budaya organisasi mungkin memerlukan peningkatan atau penguatan. Para pemimpin organisasi harus mengambil langkah-langkah proaktif untuk mengatasi hasil evaluasi ini dengan menerapkan inisiatif penting untuk meningkatkan budaya organisasi dan memastikan kesesuaian dengan tujuan dan rencana jangka panjang bisnis.

Membangun budaya tempat kerja sangat penting untuk menumbuhkan suasana kerja yang kuat, efisien, dan sangat kompetitif. Organisasi dapat memberikan dasar yang kuat untuk keterlibatan karyawan, pilihan yang tepat, dan adaptasi terhadap perubahan pasar yang cepat dengan memiliki nilai-nilai inti yang jelas dan mengkomunikasikannya secara efektif. Mengikuti cita-cita organisasi melalui praktik dan kebijakan memastikan bahwa semua anggota organisasi menjaga tingkat etika dan profesionalisme yang tinggi. Memilih dan membina orang-orang yang selaras dengan budaya organisasi juga meningkatkan retensi karyawan dan memperkuat identitas merek perusahaan dalam persepsi pelanggan dan mitra bisnis.

Secara umum, pengembangan budaya perusahaan merupakan proses yang kompleks dan berkelanjutan. Hal ini memerlukan dedikasi abadi dari para eksekutif tingkat atas dan seluruh individu dalam perusahaan untuk membangun dan mempertahankan suasana profesional yang menumbuhkan prinsip-prinsip yang baik, kerja sama tim kolektif, dan kreativitas berkelanjutan. Melalui pemahaman komprehensif dan pelaksanaan prosedur ini secara efisien, perusahaan dapat mencapai keberhasilan abadi dalam mencapai tujuan bisnisnya dan memberikan nilai tambahan yang besar bagi seluruh pemangku kepentingan.

5.3.3 Peran Pemimpin dalam Pembentukan Budaya Organisasi

Pemimpin dalam suatu organisasi memiliki tanggung jawab penting dalam membentuk, menegakkan, dan memajukan budaya organisasi yang baik dan bertahan lama. Fungsi mereka tidak hanya mencakup pengambilan keputusan strategis, namun juga berperan sebagai katalisator perubahan dan teladan bagi seluruh anggota organisasi. Dalam rangka pembentukan budaya perusahaan, materi berikut ini memberikan penjelasan secara menyeluruh mengenai fungsi pemimpin:

1. Menetapkan dan Mengkomunikasikan Visi dan Nilai-Nilai Inti.

Menetapkan tujuan jangka panjang dan nilai-nilai inti perusahaan, yang akan mempengaruhi budayanya, harus menjadi inisiatif utama seorang pemimpin. Arah strategis perusahaan dan tujuan ambisiusnya tercermin dalam visinya. Landasan yang kuat untuk membangun budaya yang sesuai dapat diberikan, misalnya, melalui visi untuk memimpin bisnis dalam kelestarian lingkungan atau inovasi teknis.

Merupakan tugas pemimpin juga untuk memastikan bahwa setiap anggota organisasi memahami dan menyetujui visi dan nilai-nilai organisasi. Komunikasi yang baik memastikan semua orang di perusahaan mengetahui tujuan dan merasa menjadi bagian dari gambaran yang lebih besar. Komitmen terhadap budaya perusahaan yang dituju akan

meningkat ketika pemimpin mempunyai kemampuan menginspirasi orang lain baik melalui perkataan maupun perbuatannya.

2. Menjadi Teladan dalam Menyuarakan Nilai-Nilai Organisasi.

Penting bagi para pemimpin untuk tidak hanya mengartikulasikan prinsip-prinsip perusahaan, namun juga menunjukkan prinsip-prinsip tersebut melalui perilaku mereka sehari-hari. Mereka harus memberikan contoh kepada orang lain dengan bertindak dengan keberanian, kejujuran, kerja sama, dan kualitas lain yang dihargai tinggi di perusahaan. Dengan memberikan contoh yang baik untuk diikuti oleh pekerja lain, orang tersebut segera berkontribusi pada budaya perusahaan dengan bertindak sesuai dengan cita-cita yang telah ditetapkan.

Misalnya, para pemimpin harus memelopori kampanye untuk mempromosikan perilaku ramah lingkungan dan memasukkan faktor lingkungan ke dalam pengambilan keputusan strategis jika keberlanjutan adalah tujuan utama organisasi. Karyawan lebih cenderung menerapkan praktik serupa di tempat kerja ketika mereka menyaksikan pemimpin mereka memprioritaskan nilai-nilai ini.

3. Membangun Budaya Kolaboratif dan Responsif.

Merupakan tanggung jawab para pemimpin untuk menumbuhkan budaya kerja yang kolaboratif dan mudah beradaptasi. Sangat penting bagi mereka untuk membangun lingkungan yang memupuk kerja sama tim, menghargai komunikasi yang jujur, dan memperjuangkan kesuksesan bersama. Budaya kolaboratif ini mendorong kepemilikan karyawan serta keterlibatan dalam tujuan perusahaan selain meningkatkan produktivitas.

Selain itu, para eksekutif perlu membimbing organisasi dalam adaptasi yang cepat sebagai respons terhadap perubahan dalam lingkungan bisnis. Mereka harus membantu anggota staf mengambil peluang yang diperlukan dan menghadapi tantangan baru untuk mencapai tujuan perusahaan. Budaya organisasi dapat

dibuat dinamis dan siap menghadapi masa depan jika pemimpinnya fleksibel dan mau menerima ide-ide baru.

4. Mendorong Pengembangan Karyawan dan Peningkatan Keterampilan.

Pemimpin yang sukses memberikan penekanan yang sama pada pertumbuhan tim dan individu serta pencapaian tujuan organisasi. Mereka perlu memberikan kebebasan kepada pekerja untuk tumbuh sebagai individu dan mewujudkan potensi penuh mereka. Hal ini dicapai dengan memberikan instruksi yang sesuai, memberikan proyek yang sulit untuk diselesaikan, dan memberikan kritik yang bermanfaat.

Selain meningkatkan kinerja individu, pengembangan karyawan juga memperkuat budaya perusahaan secara keseluruhan. Retensi karyawan dan reputasi perusahaan sebagai tempat kerja yang berkembang dipengaruhi secara positif oleh para pemimpin yang berinvestasi dalam pembinaan dan pendampingan karena mereka menumbuhkan budaya yang menghargai pembelajaran dan pengembangan.

5. Mengelola Krisis dan Konflik dengan Bijaksana.

Sudah menjadi tugas pemimpin suatu organisasi untuk menangani konflik atau krisis secara bijaksana dan sesuai dengan cita-cita organisasi. Mereka harus mendorong komunikasi yang jujur, memberikan penilaian yang adil, dan memberikan alternatif yang bisa diterapkan. Metodologi ini tidak hanya memfasilitasi pemecahan masalah secara efisien namun juga memperkuat keyakinan anggota staf terhadap cita-cita dan kepemimpinan organisasi.

Karena hal-hal tersebut secara langsung mempengaruhi bagaimana norma-norma dan nilai-nilai organisasi diterima dan dipraktikkan sehari-hari, para pemimpin memainkan peran penting dalam membentuk budaya organisasi mereka. Selain mengarahkan perusahaan menuju tujuan strategisnya, pemimpin yang efektif juga membentuk lingkungan kerja yang mendorong kreativitas, kerja tim, dan keterlibatan karyawan. Pemimpin memainkan peran

penting dalam menciptakan tempat kerja yang bahagia, efektif, dan berdaya saing tinggi dengan menetapkan visi, memberi contoh perilaku, menumbuhkan budaya kolaboratif, dan menangani krisis secara efektif.

Kemampuan pemimpin untuk memasukkan nilai-nilai organisasi ke dalam pilihan dan tindakan mereka berkontribusi pada pengembangan strategi pertumbuhan jangka panjang perusahaan, kepuasan karyawan, dan identifikasi merek. Oleh karena itu, untuk mencapai kesuksesan dan keberlanjutan, merupakan investasi strategis bagi bisnis secara keseluruhan maupun bagi individu untuk membangun kepemimpinan yang efektif dalam kerangka budaya organisasi.

5.3.4 Mengukur dan Mengevaluasi Budaya Organisasi

Mengukur dan mengevaluasi budaya organisasi adalah langkah penting dalam memastikan bahwa nilai-nilai inti, norma-norma sosial, dan praktik-praktik organisasional sesuai dengan visi dan tujuan perusahaan. Proses ini memberikan wawasan yang berharga tentang efektivitas budaya organisasi saat ini, serta area di mana perbaikan atau perubahan mungkin diperlukan. Berikut ini adalah pembahasan mendalam mengenai strategi dan metode untuk mengukur dan mengevaluasi budaya organisasi:

1. Survei Kepuasan Karyawan.

Survei kepuasan karyawan adalah alat yang populer untuk mengukur budaya organisasi. Tujuan survei ini adalah untuk menilai seberapa terhubungnya karyawan dengan prinsip-prinsip organisasi, standar sosial saat ini, dan tingkat kebahagiaan mereka terhadap tempat kerja. Pertanyaan survei dapat membahas hal-hal seperti seberapa baik misi dan nilai-nilai organisasi dikomunikasikan dalam organisasi, seberapa puas masyarakat dengan sistem penghargaan dan pengakuan, seberapa puas masyarakat dengan kerja tim, dan seberapa puas masyarakat dengan dukungan kepemimpinan.

Gambaran luas tentang bagaimana budaya perusahaan diasimilasikan dan dipahami oleh pekerja di berbagai tingkat organisasi dilukiskan oleh temuan survei kepuasan

karyawan. Dengan menggunakan informasi ini, para manajer dan pemimpin dapat menilai kelebihan dan kekurangan budaya organisasi dan merancang rencana untuk meningkatkan kekuatan dan memperkuat kelemahannya.

2. Observasi dan Analisis Informal.

Selain survei formal, pengamatan dan analisis informal juga dapat memberikan wawasan berharga tentang budaya organisasi. Ini melibatkan observasi langsung terhadap interaksi sehari-hari antar karyawan, tingkat kolaborasi dalam tim, dan kepatuhan terhadap norma-norma sosial yang ada. Manajer atau pemimpin dapat melakukan pengamatan ini dalam konteks rapat tim, proyek kolaboratif, atau bahkan dalam interaksi informal di ruang kantor atau area kerja.

Analisis informal ini membantu menangkap aspek-aspek dari budaya organisasi yang mungkin tidak terungkap melalui survei formal. Misalnya, keterlibatan karyawan dalam diskusi tim, tingkat inovasi yang termanifestasi dalam ide-ide baru, atau tingkat adaptabilitas terhadap perubahan organisasi dapat diamati secara langsung melalui analisis ini.

3. Analisis Data Kinerja Organisasi.

Data kinerja organisasi juga dapat memberikan gambaran yang jelas tentang seberapa baik suatu budaya organisasi bekerja. Analisis ketidakhadiran, pergantian staf, produktivitas tim, kebahagiaan pelanggan, dan pencapaian tujuan perusahaan yang telah ditentukan semuanya termasuk di dalamnya. Karena mereka merasa terlibat dan terhubung dengan tujuan organisasi, karyawan di perusahaan dengan budaya yang kuat, misalnya, sering kali mengalami penurunan pergantian staf dan tingkat kepuasan pelanggan yang lebih tinggi.

Analisis data kinerja ini membantu dalam menilai pengaruh langsung budaya organisasi terhadap pencapaian tujuan perusahaan jangka panjang. Dengan menggunakan data ini, manajemen dapat melihat tren dan pola kinerja perusahaan

dan mengambil tindakan yang tepat untuk membangun budaya yang mendorong kesuksesan dan pertumbuhan jangka panjang.

4. Wawancara dan Fokus Grup.

Wawancara dan fokus grup dengan karyawan juga merupakan metode penting untuk mengumpulkan wawasan tentang budaya organisasi. Dalam wawancara ini, karyawan dapat berbagi pengalaman mereka, pandangan tentang nilai-nilai organisasi, dan bagaimana mereka melihat budaya organisasi mempengaruhi pekerjaan mereka sehari-hari. Fokus grup memungkinkan untuk mendapatkan pemahaman yang lebih dalam tentang persepsi dan pengalaman kolektif karyawan terhadap budaya organisasi. Wawancara dan fokus grup membuka ruang untuk dialog yang lebih mendalam dan interaktif antara manajemen dan karyawan. Ini memberikan platform bagi karyawan untuk menyampaikan pendapat mereka tentang bagaimana budaya organisasi dapat diperkuat atau ditingkatkan, serta membangun rasa kepemilikan terhadap perubahan yang diinginkan dalam organisasi.

5. Penerapan Tindakan Perbaikan dan Evaluasi Lanjutan.

Setelah data terkumpul dari berbagai metode evaluasi budaya organisasi, langkah selanjutnya adalah merancang dan menerapkan tindakan perbaikan yang sesuai. Tindakan ini dapat mencakup pengembangan program pelatihan yang lebih mendalam tentang nilai-nilai organisasi, perubahan kebijakan atau prosedur yang mendukung budaya yang diinginkan, atau inisiatif untuk memperkuat komunikasi dan kolaborasi antar tim.

Pemimpin dan manajemen bertanggung jawab untuk memonitor dan mengevaluasi implementasi tindakan perbaikan ini secara berkala. Evaluasi lanjutan diperlukan untuk memastikan bahwa langkah-langkah yang diambil efektif dalam memperkuat budaya organisasi dan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Secara umum, mengukur dan mengevaluasi budaya organisasi melibatkan dedikasi untuk membangun tempat kerja yang produktif dan memperkuat identitas bisnis. Tidak hanya tempat kerja yang menyenangkan harus dibangun, namun sebuah organisasi yang kuat dan siap menghadapi permasalahan yang akan datang dengan lebih percaya diri dan kesiapan juga harus dibangun.

5.4 Implementasi dan Tantangan dalam Pengembangan Budaya Organisasi

Implementasi dan tantangan dalam pengembangan budaya organisasi merupakan tahap penting yang membutuhkan strategi yang matang dan pemahaman mendalam tentang dinamika internal organisasi. Proses ini melibatkan berbagai aspek, mulai dari pengenalan nilai-nilai inti hingga penerapan praktik-praktik yang mendukung budaya yang diinginkan.

5.4.1 Implementasi Budaya Organisasi

Implementasi budaya organisasi memerlukan sejumlah tindakan yang dimaksudkan untuk menjamin bahwa semua karyawan berperilaku sesuai dengan norma, nilai, dan praktik organisasi (Hulima, 2016). Ada beberapa aspek utama yang dapat digunakan untuk mengkarakterisasi proses ini:

1. Komunikasi yang Efektif.

Tahap awal yang penting dalam menciptakan budaya organisasi adalah sosialisasi yang baik tentang prinsip-prinsip dasar dan tujuan organisasi kepada seluruh anggota staf. Komunikasi ini harus dilakukan secara konsisten dan tanpa interupsi, baik melalui pertemuan rutin, korespondensi elektronik, sumber daya instruksional, atau bahkan kontak tatap muka antara manajemen dan personel. Tujuannya adalah untuk menjamin bahwa semua individu dalam organisasi memahami dan menerapkan prinsip-prinsip ini sebagai arahan dalam tugas mereka sehari-hari.

2. Pembentukan Kebijakan dan Prosedur.

Selanjutnya, implementasi budaya organisasi melibatkan pembentukan kebijakan dan prosedur yang mendukung nilai-nilai organisasi. Misalnya, jika salah satu nilai inti

adalah integritas, maka organisasi harus memiliki kebijakan yang jelas terkait dengan etika bisnis, kode perilaku, dan prosedur pengaduan yang mempromosikan transparansi dan akuntabilitas. Pembentukan kebijakan yang sesuai membantu memastikan bahwa nilai-nilai organisasi diterjemahkan ke dalam tindakan konkret yang diikuti oleh semua anggota organisasi.

3. Pemilihan dan Pengembangan Karyawan.

Pemilihan dan pengembangan karyawan merupakan hal yang krusial dalam penerapan budaya organisasi. Proses rekrutmen dan seleksi harus disesuaikan untuk menyelaraskan calon karyawan dengan nilai-nilai dan budaya perusahaan yang berlaku. Salah satu cara untuk menganalisis kesesuaian seorang kandidat dengan nilai dan norma organisasi adalah dengan melakukan wawancara perilaku atau evaluasi budaya organisasi. Selain itu, sangat penting untuk membangun program pengembangan karyawan yang berfokus pada pelatihan dan kemajuan karir untuk meningkatkan budaya perusahaan dan meningkatkan keterampilan terkait.

4. Penguatan Melalui Pengakuan dan Reward.

Penguatan budaya organisasi juga dilakukan melalui pengakuan dan reward terhadap perilaku dan kontribusi yang konsisten dengan nilai-nilai organisasi. Pengakuan ini dapat berupa apresiasi publik, penghargaan formal, atau kesempatan untuk berkembang dalam karir. Hal ini tidak hanya memperkuat budaya yang diinginkan tetapi juga meningkatkan motivasi karyawan untuk tetap terlibat dan berkontribusi secara positif dalam organisasi.

5. Evaluasi dan Pemantauan Berkelanjutan

Implementasi budaya organisasi tidak berhenti pada tahap awal, tetapi memerlukan evaluasi dan pemantauan berkelanjutan untuk memastikan bahwa budaya organisasi terus diperkuat dan sesuai dengan tujuan organisasi. Evaluasi ini dapat dilakukan melalui survei kepuasan karyawan, analisis data kinerja organisasi, wawancara, dan fokus grup. Hasil evaluasi ini digunakan untuk

mengidentifikasi area-area di mana budaya organisasi mungkin perlu diperbaiki atau diperkuat, serta untuk mengukur dampak dari inisiatif-inisiatif yang telah diimplementasikan.

5.4.2 Tantangan dalam Pengembangan Budaya Organisasi

Meskipun implementasi budaya organisasi menawarkan banyak manfaat, ada beberapa tantangan yang mungkin dihadapi oleh organisasi dalam proses ini:

1. Resistensi terhadap Perubahan.

Salah satu tantangan utama adalah resistensi terhadap perubahan dari anggota organisasi yang mungkin merasa nyaman dengan budaya yang sudah ada atau kurang yakin dengan manfaat dari budaya baru yang diusulkan. Pemimpin harus mengelola resistensi ini dengan hati-hati melalui pendekatan yang inklusif dan edukatif, menjelaskan pentingnya perubahan dan memberikan dukungan yang diperlukan kepada karyawan dalam mengadaptasi budaya yang baru.

2. Kesesuaian dengan Nilai Individu.

Setiap karyawan membawa nilai-nilai dan pengalaman pribadi yang unik ke dalam lingkungan kerja. Tantangan lain adalah membangun budaya organisasi yang menghormati keragaman nilai-nilai ini sambil tetap konsisten dengan nilai-nilai inti organisasi. Penting untuk mempromosikan inklusivitas dan penghargaan terhadap perbedaan, sambil tetap fokus pada nilai-nilai bersama yang memperkuat identitas dan tujuan organisasi.

3. Konsistensi dan Kestinambungan.

Membangun budaya organisasi yang kuat dan berkelanjutan membutuhkan konsistensi dalam komunikasi, tindakan, dan pengambilan keputusan dari semua tingkatan dalam organisasi. Tantangan terletak pada mempertahankan komitmen jangka panjang terhadap budaya yang diinginkan di tengah perubahan lingkungan eksternal dan internal yang cepat.

4. Pengukuran dan Evaluasi yang Efektif.

Mengukur dan mengevaluasi budaya organisasi secara efektif juga merupakan tantangan tersendiri. Organisasi perlu mengembangkan metrik yang relevan dan proses evaluasi yang tidak hanya mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan budaya organisasi tetapi juga menghubungkan budaya tersebut dengan hasil-hasil bisnis yang diinginkan. Tantangan ini dapat diatasi dengan mengintegrasikan pengukuran budaya organisasi ke dalam strategi manajemen kinerja organisasi secara menyeluruh.

5. Perubahan dalam Lingkungan Eksternal.

Perubahan dalam lingkungan eksternal, seperti perkembangan teknologi atau perubahan dalam regulasi industri, juga dapat mempengaruhi budaya organisasi. Organisasi perlu menjadi responsif terhadap perubahan ini sambil mempertahankan kestabilan budaya inti yang mendukung keberhasilan jangka panjang.

5.5 Mengintegrasikan Retensi Karyawan dengan Budaya Organisasi

Integrasi retensi karyawan dengan budaya organisasi merupakan salah satu aspek yang tidak hanya strategis tetapi juga mendalam dalam mengelola sumber daya manusia di dalam sebuah organisasi. Konsep ini berawal dari pengakuan bahwa pencapaian keberhasilan organisasi tidak hanya dipengaruhi oleh kapasitas untuk menarik individu-individu yang paling terampil, namun juga oleh kapasitas untuk mempertahankan mereka di perusahaan untuk jangka waktu yang lama. Perpaduan antara retensi karyawan dan budaya organisasi membentuk dasar yang kuat untuk mencapai tujuan bersama, memupuk stabilitas, meningkatkan produktivitas, dan menumbuhkan suasana kerja yang memupuk pertumbuhan individu dan keseluruhan organisasi.

Pentingnya integrasi ini terletak pada penyelarasan tujuan organisasi untuk mempertahankan orang-orang yang terampil dan berdedikasi dengan upaya untuk menumbuhkan budaya yang mendorong kesejahteraan dan pertumbuhan karyawan (Gulua & Kharadze, 2023). Budaya organisasi, dalam konteks ini, mencakup

prinsip-prinsip dasar, konvensi sosial, dan pendekatan operasional yang dianut oleh organisasi untuk mengarahkan perilaku dan pilihan karyawan. Integrasi ini juga memerlukan pemahaman mendalam tentang elemen-elemen yang berkontribusi terhadap rasa keterhubungan karyawan dengan bisnis, termasuk aspek-aspek seperti kepuasan terhadap pekerjaan mereka, pengakuan atas pencapaian mereka, kemungkinan pertumbuhan profesional, dan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

Eksekusi integrasi yang efisien memerlukan penyelesaian berbagai langkah strategis. Awalnya, organisasi harus mengadopsi kebijakan dan proses yang menjunjung budaya organisasi yang diinginkan. Misalnya, jika kejujuran dan kolaborasi adalah prinsip dasar, penting untuk menetapkan pedoman eksplisit mengenai etika perusahaan, transparansi, dan saling membantu di antara anggota tim. Memastikan bahwa semua karyawan memahami dan menganut perspektif yang sama tentang budaya organisasi memerlukan komunikasi yang efektif mengenai prinsip dan standar organisasi. Komunikasi ini dapat difasilitasi melalui beberapa cara, antara lain pertemuan tim, sesi pelatihan, dan interaksi langsung antara manajemen dan staf.

Selanjutnya, upaya aktif untuk mendorong partisipasi karyawan dalam membangun dan memelihara budaya organisasi sangat diperlukan. Ini bisa mencakup pendekatan inklusif dalam pengambilan keputusan, penghargaan atas ide-ide yang konstruktif, dan menciptakan kesempatan bagi karyawan untuk berkontribusi dalam meningkatkan budaya organisasi. Tantangan yang dihadapi dalam proses integrasi ini termasuk memastikan bahwa kebijakan yang dibuat sesuai dengan preferensi individu karyawan dan konsisten dalam penerapannya di seluruh organisasi.

Evaluasi yang berkelanjutan juga krusial untuk mengukur dampak dari strategi retensi yang diimplementasikan. Organisasi perlu mengembangkan metrik yang relevan untuk mengukur keberhasilan dalam mempertahankan karyawan dan keefektifan budaya organisasi yang dibangun. Evaluasi ini dapat mencakup survei kepuasan karyawan, analisis tingkat turnover, dan pengukuran kinerja organisasi secara keseluruhan. Data yang terkumpul dari evaluasi ini memberikan wawasan yang berharga

untuk mengidentifikasi area-area di mana perbaikan atau penyesuaian diperlukan dalam strategi retensi dan budaya organisasi. Dengan mengatasi tantangan ini melalui pendekatan yang holistik dan komitmen yang kuat dari seluruh tingkatan organisasi, integrasi antara retensi karyawan dan budaya organisasi dapat membawa manfaat yang signifikan. Manfaat ini tidak hanya mencakup peningkatan produktivitas dan kinerja organisasi, tetapi juga kepuasan karyawan yang lebih tinggi, retensi yang lebih baik dari talenta berharga, serta pencapaian tujuan jangka panjang organisasi. Dengan demikian, integrasi retensi karyawan dengan budaya organisasi bukan hanya strategi yang penting, tetapi juga investasi dalam keberlanjutan dan pertumbuhan organisasi secara keseluruhan.

DAFTAR PUSTAKA

- Asri, D. H., & Gunawan, J. (2021). Analisis Faktor - Faktor Yang Mempengaruhi Retensi Karyawan Pada Perusahaan Ekspedisi Di Batam. *Journal of Global Business and Management Review*, 3(2), 16. <https://doi.org/10.37253/jgbmr.v3i2.6284>
- Darmayanti, D., Perizade, B., Isnurhadi, I., & Yuliani, Y. (2024). Analysis Of Factors Influencing Employee Retention: A Study On Start-Up Companies In The Information Technology Sector. *Eduvest - Journal of Universal Studies*, 4(5), 3838–3846. <https://doi.org/10.59188/eduvest.v4i5.1217>
- Farid, R., & Luvia, G. (2022). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Retensi Karyawan pada Karyawan Bank Perkreditan Rakyat (BPR) di Batam. *Jurnal Mirai Management*, 7(3), 21–29.
- Gulua, E., & Kharadze, N. (2023). Organizational Culture Management Challenges. *European Journal of Interdisciplinary Studies*, 9(2), 88–106. <https://doi.org/10.2478/ejis-2023-0018>
- Hulima, R. R. (2016). Analyze the Implementation of Organizational Culture To the Employee Performance At Pt. Dimembe Nyiur Agripro. *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*, 16(3), 290–301.
- LibreTexts. (2024). *Human Resource Management*. University of Minnesota Libraries Publishing.
- Patterson, D. (2023). *Human Resources Management – 3rd Edition*. Fanshawe College Pressbooks.
- Primadi Candra Susanto, & Zahara Tussoleha Rony. (2023). Analysis of Employee Retention Programs and Talent Engagement to Prevent Employee Turnover in Organizations (Systematic Literature Review). *Asian Journal of Community Services*, 2(6), 489–500. <https://doi.org/10.55927/ajcs.v2i6.4560>
- Savitri, C. A., Moch. Aly Taufiq, & Marsha Shabilla Iskandar. (2022). Strategi Retensi Pegawai PT Sinkona Indonesia Lestari dalam Meningkatkan Employee Engagement. *CEMERLANG: Jurnal Manajemen Dan Ekonomi Bisnis*, 2(3), 321–335. <https://doi.org/10.55606/cemerlang.v2i3.331>

- Sudiro, A., & Putri, O. A. (2023). Manajemen Sumber Daya Manusia
Manajemen Sumber Daya Manusia. In *Edisi Revisi Jakarta: Bumi Aksara* (Issue 1).
<https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=e2ppEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=manajemen+pengetahuan&ots=gV368HYLR3&sig=ugm1Twmq-r6Ya9ITLRHYA6ieJi0>
- Wahdiniawati, S. A., Rubadi, Sarinastiti, N., & Supardi. (2023). Employee Development: Analysis Organization Culture, Competence and Mentoring: A Literature Review. *International Journal of Business and Applied Economics*, 2(2), 295–308. <https://doi.org/10.55927/ijbae.v2i2.2798>

BIODATA PENULIS



Urika,SE,.MM

Dosen Program Studi Manajemen Retail
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Banten Jaya

Penulis lahir di Serang tanggal 31 Agustus 1991. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Manajemen Retail Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Banten Jaya. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Manajemen di Universitas Sultan Ageng Tirtayasa Serang Banten pada Tahun 2013 dan melanjutkan S2 pada Jurusan Magister Manajemen Bisnis di Universitas Pendidikan Indonesia UPI Bandung Pada Tahun 2016. Buku referensi ini merupakan buku pertama yang dibuat penulis, selain mengajar penulis juga menekuni beberapa penelitian terkait manajemen sumber daya manusia, akhir kata penulis berharap mudah-mudahan buku ini dapat memberikan manfaat secara praktis maupun akademis.

BIODATA PENULIS



Dr. Junaidin, S.E., M. Si

Dosen Program Studi Sarjana (S1) Farmasi
Fakultas Farmasi Universitas Mulawarman

Penulis lahir di Buton, Propinsi sulaweai Tenggara pada tanggal 25 April 1977. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Sarjana (S1) Farmasi Fakultas Farmasi Universitas Mulawarman. Menyelesaikan pendidikan S1 Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mulawarman Pada Tahun 2004 dan melanjutkan Magister (S2) pada Jurusan Ilmu Ekonomi Universitas Mulawarman tahun 2012 dan selesai pada tahun 2015. Pada tahun 2016 melanjutkan pendidikan Doktor (S3) Program Studi Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mulawarman dan lulus pada tahun 2020 . Penulis menekuni bidang ilmu Farmasi Ekonomi dan Bisnis.

BIODATA PENULIS



Sandi Setiadi, S.E., M.M

Dosen Program Studi Manajemen
Fakultas Sosial dan Ekonomi
Universitas Linggabuana PGRI Sukabumi

Penulis lahir di Sukabumi 14 September 1976. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Manajemen Fakultas Sosial dan Ekonomi Universitas Linggabuana PGRI Sukabumi. Menyelesaikan pendidikan D3 pada jurusan Teknik Manajemen Industri, S1 pada Jurusan Manajemen dan melanjutkan S2 pada Jurusan MSDM. Selain menjadi dosen penulis mempunyai usaha di bidang kuliner dan bidang pertukangan baja ringan di sukabumi.

BIODATA PENULIS



Rizky Maulana, S.E., M.M.

Dosen Program Studi Manajemen
Fakultas Sosial dan Ekonomi
Universitas Linggabuana PGRI Sukabumi

Penulis lahir di Sukabumi tanggal 14 September 1991. Penulis merupakan dosen tetap pada Program Studi Manajemen Fakultas Sosial dan Ekonomi, Universitas Linggabuana PGRI Sukabumi. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Manajemen dan melanjutkan S2 pada Jurusan Manajemen dengan konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia. Selain menjadi dosen, penulis juga mempunyai usaha di bidang penyediaan kebutuhan pokok.

BIODATA PENULIS



Dr. Ir. M. Ansyar Bora, S.T., M.T., IPM.

Dosen Program Studi Manajemen Rekayasa
Fakultas Teknik Institut Teknologi Batam

Penulis kelahiran ujung pandang 10 April 1987 ini merupakan Dosen Tetap Program Studi Manajemen Rekayasa Institut Teknologi Batam (ITEBA). Anak pertama dari pasangan Bora Dg. Rumpa dan Dg. Baji memperoleh gelar sarjana dari Universitas Islam Makassar (2009), gelar magister dari Universitas Islam Indonesia (2015) dan gelar doktor dari Universitas Negeri Padang (2020) serta gelar profesi insinyur di Universitas Andalas (2021). Mata kuliah yang diampuh antara lain Perancangan Sistem Kerja, Ergonomi, Keselamatan dan Kesehatan Kerja, Kewirausahaan dan Pengembangan Enterprise dan Desain Pengembangan Produk. Bidang penelitian yang ditekuninya diantaranya seperti: Ergonomi, Keselamatan dan Kesehatan Kerja, Manajemen Industri dan Desain Produk. Selain aktif mengajar, menulis, meneliti dan melakukan pengabdian kepada masyarakat sesuai bidang yang ditekuni, penulis juga aktif sebagai reviewer berbagai jurnal nasional dan internasional serta aktif sebagai pengurus organisasi profesi diantaranya sebagai pengurus Asosiasi Dosen Indonesia (ADI) Wilayah Kepulauan Riau periode 2020-2025 Koord. Bidang Pengembangan Karir, Pengurus Wilayah Persatuan Insiyur Indonesia (PII) Kepulauan Riau periode 2020-2023 Sekretaris Bidang Mechanical, electrical and industrial. Penulis juga pernah menjabat sebagai Kepala Lab. Teknik Industri

(2009-2010), Ketua Program Studi Teknik Industri (2010-2015), Wakil Ketua 1 Sekolah Tinggi Teknik Ibnu Sina (2015-2019), Wakil 1 Dekan Fakultas Teknik Universitas Ibnu Sina (2019-2022) dan Dekan Fakultas Teknologi Industri Institut Teknologi Batam (2022-Sekarang).