

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (SDM) STRATEGIK

**Hariyadi
Wayan Arya Paramarta
Sisca Septiani
Dimas Akmarul Putera
Taufiq Rahmat
Anne Haerany
Arief Yanto Rukmana
Femmy Sofie Schouten
Arif Hidayat
Emanuel Michael Bayudhirgantara
Titin Patimah
Ni Ketut Laswitarni
Sonya Sidjabat
Ning Sunarno**



GET PRESS INDONESIA

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (SDM) STRATEGIK

Penulis :

Hariyadi
Wayan Arya Paramarta
Sisca Septiani
Dimas Akmarul Putera
Taufiq Rahmat
Anne Haerany
Arief Yanto Rukmana
Femmy Sofie Schouten
Arif Hidayat
Emanuel Michael Bayudhigantara
Titin Patimah
Ni Ketut Laswitarni
Sonya Sidjabat
Ning Sunarno

ISBN :

Editor : Ariyanto M.Pd

Penyunting : Tri Putri Wahyuni, S.Pd

Desain Sampul dan Tata Letak : Atyka Triana, 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, Desember 2023

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 (SDM) Strategik ini.

Buku ini membahas Pengantar Manajemen SDM Strategik, Peran Manajemen SDM dalam Strategi Organisasi, Analisis Kebutuhan SDM, Perencanaan Sumber Daya Manusia, Pengembangan Kompetensi SDM, Kebijakan Penggajian dan Insentif, Kinerja dan Evaluasi Karyawan, Keseimbangan Kerja dan Kehidupan, Pengelolaan Perubahan dan Transformasi SDM, Keanekaragaman dan Inklusi dalam SDM, Manajemen Kinerja dan Pengembangan Karir, Komunikasi dan Keterlibatan Karyawan, Manajemen Konflik dan Resolusi, Strategi Pengembangan SDM di Masa Depan.

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, Desember 2023

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii
DAFTAR GAMBAR	viii
BAB 1 PENGANTAR MANAJEMEN SDM STRATEGIK... 1	1
1.1 Pendahuluan	1
1.1.1 Sejarah dan Evolusi MSDM Strategik	2
1.1.2 Tren dan Tantangan Terkini dalam MSDM Strategik.....	2
1.2 Strategi pada Manajemen Sumber Daya Manusia	3
1.3 Dasar-Dasar Manajemen Strategik	5
1.3.1 Dasar MSDM Strategis	6
1.3.2 Prinsip-prinsip MSDM Strategis	6
1.4 Tujuan Msdm Strategis.....	8
1.5 Konsep Sumber Daya Manusia Strategis	11
1.6 Perspektif Msdm Strategis	12
DAFTAR PUSTAKA	15
BAB 2 PERAN MANAJEMEN SDM DALAM STRATEGI ORGANISASI.....	17
2.1 Gambaran Umum Manajemen Sumber Daya Manusia.....	17
2.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia	18
2.3 Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi....	21
2.4 Struktur dan Strategi Organisasi	23
2.5 Peran Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Strategi Organisasi	32
DAFTAR PUSTAKA	39
BAB 3 ANALISIS KEBUTUHAN SDM	41
3.1 Pendahuluan	41
3.2 Dasar-Dasar Analisis Kebutuhan Sumber Daya Manusia.....	42
3.2.1 Konsep dan Terminologi	42
3.2.2 Fungsi dan Tujuan	43
3.3 Langkah-Langkah dalam Melakukan Analisis Kebutuhan Sumber Daya Manusia.....	45
3.3.1 Identifikasi Kebutuhan Organisasi	45

3.3.2 Analisis Pekerjaan	47
3.3.3 Penilaian Kesenjangan Keterampilan	48
3.4 Tantangan dan Isu Kontemporer	50
3.4.1 Dampak Perubahan Teknologi	51
3.4.2 Isu Diversitas dan Inklusi.....	51
3.4.3 Globalisasi dan Sumber Daya Manusia.....	52
3.5 Peramalan Kebutuhan Sumber Daya Manusia	53
3.5.1 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Peramalan Kebutuhan SDM.....	54
DAFTAR PUSTAKA.....	56
BAB 4 PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA.....	59
4.1 Pendahuluan	59
4.2 Perencanaan SDM	60
4.2.1 SDM Sebagai Bagian dari Perencanaan Bisnis ...	62
4.2.2 Tipe Perencanaan SDM	63
4.2.3 Konteks Organisasi dalam Perencanaan SDM.....	63
4.2.4 Teknik dalam Perencanaan SDM	64
4.3 ERP didalam Perencanaan SDM	66
DAFTAR PUSTAKA.....	68
BAB 5 PENGEMBANGAN KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA	71
5.1 Pendahuluan	71
5.2 Pembahasan	73
5.2.1 Konsep Dasar Kompetensi	73
5.2.2 Pengembangan Kompetensi Dalam SDM Strategik.....	76
5.2.3 Pengaruh pengembangan kompetensi SDM	79
5.2.4 Pengembangan SDM berbasis Kompetensi (CB-HRM)	80
5.2.5 Penerapan SDM berbasis Kompetensi (CB-HRM)	88
5.3 Penutup	91
DAFTAR PUSTAKA.....	92
BAB 6 KEBIJAKAN PENGGAJIAN DAN INSENTIF	95
6.1 Pendahuluan	95
6.2 Penggajian dan Insentif	95
6.2.1 Penggajian	95

6.2.2 Insentif	100
DAFTAR PUSTAKA	109
BAB 7 KINERJA DAN EVALUASI KARYAWAN.....	111
7.1 Pendahuluan	111
7.2 Peran Kinerja Pegawai dalam Manajemen SDM	
Strategis	113
7.3 Metode Evaluasi Kinerja	115
7.4 Merancang Sistem Evaluasi Kinerja yang Efektif.....	116
7.5 Penyelarasan Evaluasi Kinerja dengan Strategi	
Organisasi	118
7.6 Teknologi dan Evaluasi Kinerja Pegawai.....	120
7.7 Tantangan dan Jebakan dalam Evaluasi Kinerja	
Pegawai	122
7.8 Masukan dan Pengembangan Karyawan	124
DAFTAR PUSTAKA	126
BAB 8 KESIMBANGAN KERJA DAN KEHIDUPAN.....	137
8.1 Pendahuluan	137
8.2 Pengertian Keseimbangan Kerja dan Hidup	139
8.3 Komponen Stresor Kerja	140
8.4 Komponen Pembentuk dalam Keseimbangan Kerja	
dan Kehidupan	140
8.5 Dimensi Pembentuk Keseimbangan Kerja dan	
Kehidupan.....	141
8.6 Aspek – Aspek Keseimbangan Kerja dan	
Kehidupan.....	142
8.7 Strategi Keseimbangan Kerja dan Kehidupan.....	143
8.8 Manfaat Keseimbangan Kerja dan Kehidupan	144
8.9 Kerugian akibat Ketidakseimbangan Kerja dan	
Kehidupan.....	144
DAFTAR PUSTAKA	146
BAB 9 PENGELOLAAN PERUBAHAN DAN	
TRANSFORMASI SDM.....	147
9.1 Pendahuluan	147
9.2 Konsep Dasar Pengelolaan Perubahan	149
9.2.1 Definisi Perubahan.....	150
9.2.2 Pentingnya Pengelolaan Perubahan.....	150
9.3 Konsep Dasar Pengelolaan Perubahan	151

9.3.1 Transformasi SDM vs Manajemen SDM	
Konvensional	152
9.3.2 Faktor-faktor yang Mendorong Transformasi	
SDM	152
9.4 Strategi Pengelolaan Perubahan dan	
Transformasi SDM	153
9.4.1 Model Pengelolaan Perubahan	154
9.4.2 Integrasi Transformasi SDM dalam Strategi	
Bisnis	155
9.5 Implementasi dan Evaluasi.....	156
9.5.1 Tahap Implementasi Transformasi SDM.....	157
9.5.2 Evaluasi Dampak Transformasi SDM	159
9.6 Studi Kasus.....	160
9.6.1 Organisasi A : Perjalanan Sukses dalam	
Transformasi SDM.....	160
9.6.2 Organisasi B : Pembelajaran dari	
Kegagalan Transformasi SDM	161
9.7 Kesimpulan	162
9.7.1 Ringkasan Temuan	162
9.7.2 Implikasi Praktis dan Rekomendasi	163
DAFTAR PUSTAKA.....	165
BAB 10 KEANEKARAGAMAN DAN INKLUSI	
DALAM SDM.....	167
10.1 Pendahuluan	167
10.2 Keanekaragaman dalam SDM : Landasan	
Pertumbuhan dan Inovasi	168
10.2.1 Pentingnya Keanekaragaman.....	169
10.2.2 Strategi Pengelolaan Keanekaragaman	170
10.3 Inklusi : Fondasi Kestaraan dan Kesejahteraan.....	171
10.3.1 Konsep Insklusi dalam Konteks Organisasi	171
10.3.2 Implementasi Kebijakan Inklusi	172
10.4 Meningkatkan Kinerja Organisasi Integrasi	
dan Inklusi	173
10.4.1 Peran Keanekaragaman dan Insklusi dalam	
Pencapaian Tujuan Organisasi	174
10.5 Kesimpulan	175
DAFTAR PUSTAKA.....	177

BAB 11 MANAJEMEN KINERJA DAN	
PENGEMBANGAN KARIR.....	179
11.1 Pendahuluan	179
11.2 Pengertian Manajemen Kinerja	180
11.3 Manfaat Manajemen Kinerja	180
11.4 Prinsip Dasar Manajemen Kinerja.....	182
11.5 Kriteria Keberhasilan Manajemen Kinerja.....	184
11.6 Tantangan Manajemen Kinerja.....	185
11.7 Model Manajemen Kinerja	185
11.8 Pengertian Pengembangan Karir	189
11.9 Indikator Pengembangan Karir	191
11.10 Tujuan dan Manfaat Pengembangan Karir	191
11.11 Faktor- Faktor Yang Mempengaruhi	
Pengembangan Karir Pegawai	192
DAFTAR PUSTAKA	194
BAB 12 KOMUNIKASI DAN KETERLIBATAN	
KARYAWAN.....	195
12.1 Pendahuluan	195
12.2 Proses Komunikasi	196
12.3 Komunikasi dalam Organisasi	198
12.4 Tipe Komunikasi	200
12.5 Hambatan Komunikasi.....	202
12.6 Komunikasi Efektif.....	204
12.7 Keterlibatan Karyawan (<i>employee engagement</i>),	
<i>is an individual's involment with, satisfaction</i>	
<i>with, and enthusiasm for, the work she does</i>	206
DAFTAR PUSTAKA	213
BAB 13 MANAJEMEN KONFLIK DAN RESOLUSINYA... 215	
13.1 Pengertian Manajemen Konflik	215
13.2 Konflik pada seseorang.....	217
13.3 Aspek-Aspek dalam Manajemen Konflik.....	219
13.4 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Manajemen	
Konflik	223
13.5 Implementasi Suatu Resolusi.....	225
13.6 Persiapan Intervensi	225
13.7 Meningkatkan kesadaran dan mobilisasi untuk	
mendukung solusi.....	225

13.8 Antisipasi di Masa Datang.....	226
DAFTAR PUSTAKA.....	228
BAB 14 STRATEGI PENGEMBANGAN SDM	
DIMASA DEPAN	229
14.1 Pendahuluan	229
14.2 Update Kemampuan SDM.....	235
14.3 Perubahan Teknologi.....	240
14.4 Perubahan peraturan dan kebijakan organisasi.....	244
14.5 Turn Over SDM.....	249
14.6 Pengembangan SDM pada masa yang akan datang.	251
14.7 Kesimpulan	252
DAFTAR PUSTAKA.....	255
BIODATA PENULIS	

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Struktur dan Organisasi Perusahaan.....	24
Gambar 2.2. Model Proses Manajemen Strategi.....	34
Gambar 2.3. Tingkat integrasi atau hubungan antara Fungsi Perencanaan Strategi dan Fungsi Manajemen SDM.....	36
Gambar 3.1. Skema Kebutuhan SDM	46
Gambar 3.2. Kesenjangan Keterampilan dalam Organisasi.....	49
Gambar 4.1. Proses Perencanaan SDM.....	64
Gambar 5.1. Elemen Kompetensi Model Iceberg dan Piramida.....	75
Gambar 5.2. Model CBHRM Dalam Praktek Manajemen SDM Diadaptasi	88
Gambar 11.1. Siklus Manajemen Kinerja Deming.....	186
Gambar 11.2. Manajemen Kinerja Model Castello	187
Gambar 11.3. Manajemen Kinerja Model Torrington dan Hall.....	188
Gambar 11.4. Manajemen kinerja Model Amstrong dan Baron	189
Gambar 11.5. Ilustrasi pengembangan karir	190
Gambar 12.1. Proses Komunikasi	197
Gambar 14.1. Tahapan pengembangan SDM Model ADDIE.....	230
Gambar 14.2. Alasan Analisis kebutuhan pengembangan SDM	231

BAB 1

PENGANTAR MANAJEMEN SDM STRATEGIK

Oleh Hariyadi

1.1 Pendahuluan

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Strategik adalah pendekatan yang mendasar dalam pengelolaan sumber daya manusia di berbagai organisasi, baik perusahaan maupun lembaga non-profit. MSDM Strategik merupakan suatu konsep yang telah berkembang seiring dengan perubahan dinamika bisnis dan lingkungan kerja yang semakin kompleks. Pendekatan ini menggabungkan prinsip-prinsip manajemen tradisional dengan strategi organisasi, sehingga memberikan kontribusi penting dalam mencapai tujuan strategis perusahaan.

Para ahli dalam bidang MSDM Strategik telah memberikan berbagai pandangan dan pemahaman yang berharga terkait dengan konsep ini. Salah satu pandangan penting adalah dari Jeffrey A. Mello pada tahun 2015. Mello menyatakan bahwa MSDM Strategik menggabungkan perencanaan sumber daya manusia dengan strategi bisnis, sehingga membantu organisasi mencapai keunggulan kompetitif. Pendekatan ini menekankan pentingnya mengelola sumber daya manusia sebagai aset strategis yang berkontribusi pada pencapaian tujuan jangka panjang perusahaan.

Selain itu, Robert L. Mathis dan John H. Jackson pada tahun 2017 juga menggarisbawahi peran penting MSDM Strategik dalam memastikan kesesuaian sumber daya manusia dengan visi, misi, dan tujuan organisasi. Mereka menekankan bahwa MSDM Strategik berfokus pada pengembangan karyawan, peningkatan produktivitas, dan pengelolaan perubahan organisasi.

Dalam pandangan lain, Dave Ulrich, seorang ahli MSDM terkemuka, telah mendefinisikan MSDM Strategik sebagai konsep yang menempatkan fungsi MSDM sebagai mitra strategis dalam perusahaan. Dalam pandangan Ulrich, MSDM Strategik adalah tentang menciptakan nilai tambah melalui sumber daya manusia dengan mengintegrasikan kebijakan dan praktik MSDM dengan tujuan strategis organisasi.

Pendekatan MSDM Strategik menjadi semakin penting dalam era bisnis yang penuh dengan perubahan dan persaingan yang ketat. Dengan merangkul konsep MSDM Strategik, organisasi dapat lebih efektif mengelola sumber daya manusia mereka, menjaga keunggulan kompetitif, dan mencapai tujuan strategis yang diinginkan. Artikel ini akan membahas lebih lanjut konsep MSDM Strategik, praktik terbaik, dan dampaknya terhadap organisasi dalam konteks dunia bisnis yang terus berubah.

1.1.1 Sejarah dan Evolusi MSDM Strategik

Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik tidak muncul begitu saja, tetapi telah mengalami perkembangan sepanjang beberapa dekade. Pada awalnya, MSDM lebih terfokus pada fungsi administratif dan operasional, seperti penggajian dan administrasi karyawan. Namun, pada tahun 1980-an, teori dan praktik MSDM mulai bergeser ke arah strategis. Pada tahun 1984, mahasiswa sarjana Harvard Business School, Mark Albion dan Peter Oettgen, menerbitkan artikel yang menandai pergeseran ini dengan judul "*The Chief Human Resource Officer*." Artikel ini membahas peran MSDM dalam menentukan arah strategis perusahaan dan menggambarkan peran *Chief Human Resource Officer* (CHRO) sebagai pemimpin strategis dalam organisasi.

1.1.2 Tren dan Tantangan Terkini dalam MSDM Strategik

Seiring berjalannya waktu, MSDM Strategik terus berkembang untuk mengatasi tantangan dan tren terkini dalam dunia bisnis. Tren tersebut meliputi globalisasi, teknologi, keragaman tenaga kerja, dan perubahan tuntutan konsumen.

Pada era digital, teknologi informasi dan data analytics telah memungkinkan MSDM untuk menjadi lebih efisien dan efektif dalam pemilihan, pengembangan, dan retensi karyawan.

Perubahan demografi juga memainkan peran penting dalam MSDM Strategik. Organisasi harus memahami cara mengelola generasi yang berbeda, seperti baby boomers, generasi X, generasi Y (millennials), dan generasi Z. Menggabungkan kebutuhan dan ekspektasi dari beragam kelompok ini dalam strategi MSDM menjadi suatu tantangan kunci.

1.2 Strategi pada Manajemen Sumber Daya Manusia

Jeffrey A. Mello (2015): Pada tahun 2015, Jeffrey A. Mello menyoroti pentingnya strategi dalam Manajemen Sumber Daya Manusia. Menurut Mello, MSDM Strategik adalah pendekatan yang menggabungkan perencanaan sumber daya manusia dengan strategi bisnis. Hal ini membantu organisasi untuk mengelola tenaga kerja sebagai aset strategis, memberikan kontribusi nyata terhadap pencapaian tujuan jangka panjang, dan menciptakan keunggulan kompetitif.

Pendapat Mello mencerminkan pandangan yang cemerlang tentang pentingnya mengelola tenaga kerja sebagai aset strategis. Dalam dunia bisnis yang dinamis dan kompetitif, organisasi harus memiliki kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan, inovatif, dan menghadapi tantangan. MSDM Strategik, seperti yang diungkapkan oleh Mello, menjadi alat yang kuat untuk mencapai tujuan jangka panjang organisasi dan menciptakan keunggulan kompetitif. Dengan mendekatkan MSDM ke dalam pusat strategi bisnis, organisasi dapat merancang langkah-langkah yang lebih cerdas dalam pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia mereka. Pendekatan ini bukan hanya tentang memenuhi kebutuhan operasional saat ini, tetapi juga tentang mempersiapkan organisasi untuk masa depan yang penuh dengan perubahan dan peluang.

Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2017): Pada tahun 2017, Mathis dan Jackson menggarisbawahi peran strategis MSDM dalam mencapai tujuan organisasi. Mereka menekankan perlunya mengintegrasikan MSDM dengan tujuan strategis perusahaan, mengedepankan pengembangan karyawan dan peningkatan produktivitas, serta kemampuan manajemen perubahan dalam konteks MSDM Strategik. Mathis dan Jackson berfokus pada beberapa poin penting dalam konsep MSDM Strategik. Pertama, mereka menekankan bahwa MSDM harus diintegrasikan secara erat dengan tujuan strategis perusahaan. Hal ini berarti bahwa MSDM tidak hanya mengejar efisiensi dalam aspek-aspek administratifnya, tetapi juga berperan sebagai penentu dalam merancang dan mencapai tujuan jangka panjang organisasi. Selain itu, mereka menyoroti pentingnya pengembangan karyawan sebagai unsur kunci dalam MSDM Strategik. Dengan memahami bahwa karyawan adalah aset berharga yang dapat terus berkembang dan memberikan nilai tambah, organisasi harus berinvestasi dalam pelatihan, pengembangan, dan pemahaman yang mendalam tentang kebutuhan serta potensi karyawan mereka. Selanjutnya, Mathis dan Jackson menggarisbawahi pentingnya peningkatan produktivitas sebagai hasil dari implementasi MSDM Strategik. Dengan mengelola karyawan dengan baik, perusahaan dapat meningkatkan kinerja secara keseluruhan dan mencapai hasil yang lebih baik dalam hal produktivitas dan efisiensi. Terakhir, Mathis dan Jackson juga menyoroti kemampuan manajemen perubahan dalam konteks MSDM Strategik. Mereka menyadari bahwa organisasi akan mengalami perubahan, dan MSDM Strategik harus memiliki fleksibilitas dan kepekaan untuk menghadapi tantangan ini, serta mengarahkan perubahan tersebut menuju kesuksesan jangka panjang.

Dave Ulrich dan Peran CHRO: Dave Ulrich, dalam beberapa karyanya, membahas peran *Chief Human Resource Officer* (CHRO) sebagai pemimpin strategis. Ia menggambarkan CHRO sebagai individu yang berperan penting dalam menghubungkan MSDM dengan strategi bisnis organisasi,

memastikan bahwa fungsi MSDM menjadi mitra strategis yang aktif.

Dave Ulrich, seorang pakar MSDM terkemuka, telah memainkan peran sentral dalam memperjelas peran CHRO sebagai elemen strategis dalam organisasi. Dalam karya-karyanya, Ulrich membahas secara komprehensif bagaimana CHRO bukan sekadar pemimpin MSDM, tetapi juga seorang mitra strategis yang berperan dalam mengintegrasikan MSDM dengan visi, misi, dan tujuan organisasi. Pandangan Ulrich menggambarkan bahwa CHRO tidak hanya berfokus pada fungsi administratif dan operasional MSDM, tetapi juga memiliki kapasitas untuk merancang dan melaksanakan strategi yang mendukung pertumbuhan dan kesuksesan jangka panjang organisasi. CHRO, menurut Ulrich, adalah individu yang memiliki pemahaman mendalam tentang bagaimana tenaga kerja dapat menjadi komponen kunci dalam mencapai keunggulan kompetitif. Pendapat Ulrich menggarisbawahi peran CHRO dalam menghubungkan dunia MSDM dengan dunia strategi bisnis organisasi. CHRO harus memiliki pemahaman yang kuat tentang tujuan dan visi perusahaan, serta memiliki kemampuan untuk mengubah strategi MSDM menjadi aksi konkret yang mendukung pencapaian tujuan tersebut. CHRO yang efektif, sesuai pandangan Ulrich, bukan hanya menangani aspek administratif MSDM, tetapi juga berkolaborasi dengan para pemimpin organisasi untuk merancang strategi pengelolaan sumber daya manusia yang terfokus pada menciptakan nilai tambah, inovasi, dan keberlanjutan. Dalam peran CHRO yang progresif ini, MSDM Strategik bukan hanya sebuah konsep, melainkan suatu realitas yang memberikan dampak positif terhadap organisasi.

1.3 Dasar-Dasar Manajemen Strategik

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) strategis didasari oleh dasar-dasar dan prinsip-prinsip yang telah diungkapkan oleh sejumlah ahli dalam bidang ini. Berikut adalah penjelasan mengenai dasar-dasar dan prinsip-prinsip MSDM strategis beserta pendapat para ahli beserta tahunnya:

1.3.1 Dasar MSDM Strategis

1. Sumber Daya Manusia sebagai Aset Strategis (John P. Kotter, 1996): MSDM strategis memandang sumber daya manusia sebagai aset strategis yang dapat memberikan keunggulan kompetitif bagi organisasi. Sumber daya manusia yang baik diperlakukan sebagai sumber daya berharga.
2. Integrasi dengan Strategi Organisasi (Cynthia D. Fisher, 1986): MSDM strategis menekankan perlunya mengintegrasikan kebijakan dan praktik MSDM dengan strategi keseluruhan organisasi. Hal ini berarti memastikan bahwa MSDM mendukung tujuan organisasi.

Orientasi Jangka Panjang (David Ulrich, 1997): MSDM strategis memiliki orientasi jangka panjang, di mana investasi dan kebijakan MSDM harus sesuai dengan visi dan tujuan jangka panjang organisasi.

1.3.2 Prinsip-prinsip MSDM Strategis

1. Pemahaman Strategi Organisasi: Salah satu prinsip utama MSDM strategis adalah pemahaman yang mendalam tentang strategi dan tujuan organisasi (David Ulrich, 1997). Ini memungkinkan MSDM untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi.
2. Keselarasan dengan Tujuan Bisnis (Dave Ulrich, 1997): Prinsip ini mengharuskan praktik MSDM untuk mendukung pencapaian tujuan bisnis organisasi.
3. Partisipasi Pemimpin Organisasi (Dave Ulrich, 1997): Para pemimpin organisasi, terutama manajer senior, harus terlibat aktif dalam perumusan dan pelaksanaan strategi MSDM.
4. Evaluasi dan Pengukuran Kinerja (Michael Armstrong, 2006): Prinsip ini melibatkan pengukuran dan evaluasi yang terkait dengan efektivitas dan dampak praktik-praktik MSDM terhadap pencapaian tujuan organisasi.
5. Fleksibilitas dan Responsif terhadap Perubahan (Paul Boselie, 2005): MSDM strategis harus bersifat fleksibel dan

mampu menyesuaikan diri dengan perubahan dalam lingkungan bisnis dan organisasi.

6. Keterlibatan Karyawan (Jeffrey Pfeffer, 1998): Keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan praktik MSDM strategis dapat meningkatkan produktivitas dan kepuasan karyawan.

Dengan memahami dasar-dasar dan prinsip-prinsip MSDM strategis yang telah diungkapkan oleh para ahli ini, organisasi dapat mengembangkan pendekatan MSDM yang lebih strategis dan berorientasi pada tujuan jangka panjang. Hal ini akan membantu mereka mencapai keunggulan kompetitif dan meningkatkan kinerja organisasi.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dapat dipahami sebagai sebuah paradigma yang bersumber dari konsep dasar, yang menjadi dasar untuk melakukan penilaian strategis terhadap analisis konteks dalam suatu organisasi. Praktik MSDM mengarah pada pilihan yang dibuat dalam rangka perencanaan strategis untuk mengembangkan strategi MSDM yang sesuai dan unik. Meskipun demikian, pendekatan MSDM strategis tidak hanya terbatas pada perencanaan strategis, melainkan juga mencakup implementasi strategi dan perilaku strategis dari para ahli MSDM yang berkolaborasi dengan manajer lini untuk memastikan tercapainya tujuan organisasi serta penerapan nilai-nilai organisasi.

MSDM strategis memberikan pandangan mendalam mengenai mekanisme pemecahan masalah yang krusial dan faktor-faktor keberhasilan yang berkaitan dengan sumber daya manusia, serta keputusan strategis yang memiliki dampak besar dan jangka panjang pada kesuksesan organisasi. Pendekatan MSDM ini tidak hanya berfokus pada evaluasi kondisi saat ini atau praktik MSDM yang telah dilakukan sebelumnya (Smith, 1982). MSDM strategis berlandaskan tujuh prinsip yang diusung oleh Ondrack dan Nininger (1984), yang mencakup:

1. Kehadiran tujuan dan dimensi yang berfokus pada sumber daya manusia.

2. Adanya proses pengembangan strategi di dalam organisasi yang secara eksplisit mempertimbangkan berbagai aspek sumber daya manusia.
3. Terjaganya hubungan yang efektif dan berkelanjutan untuk memastikan terintegrasi antara pertimbangan sumber daya manusia dengan proses pengambilan keputusan organisasi.
4. Dukungan dari manajemen tingkat atas dalam memasukkan pertimbangan sumber daya manusia sebagai elemen penting dalam mencapai tujuan bisnis.
5. Kepastian penetapan tanggung jawab dan akuntabilitas dalam manajemen sumber daya manusia.
6. Adanya inisiatif dalam pengelolaan sumber daya manusia yang relevan dengan kebutuhan bisnis.
7. Kehadiran tanggung jawab untuk mengidentifikasi dan berinteraksi dalam aspek sosial, politik, lingkungan, teknologi, dan ekonomi.

1.4 Tujuan Msdm Strategis

Menurut Michael Boxall, (1999) dalam tulisannya yang berjudul "*Human Resource Strategy and Competitive Advantage: A Longitudinal Study of Engineering Consultancies*," tujuan utama dari Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) strategis adalah untuk mencapai keunggulan kompetitif bagi organisasi. Dalam konteks ini, tujuan MSDM strategis adalah menciptakan Keunggulan Kompetitif: MSDM strategis bertujuan untuk menghasilkan praktik-praktik dan strategi sumber daya manusia yang unik dan efektif sehingga organisasi dapat mencapai keunggulan kompetitif di pasar. Hal ini dapat mencakup perekrutan dan pengembangan karyawan yang berkualitas, pengelolaan kinerja yang optimal, dan berbagai strategi lainnya yang mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Dyer dan Holder (1988) mengemukakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) strategis memberikan suatu kerangka kerja yang bersifat kontingensi dan integratif. Konsep dasar dalam MSDM strategis ini berfokus pada kesepakatan dan pemahaman bersama mengenai pencapaian keunggulan sebagai dasar bagi pengembangan

manajemen sumber daya manusia yang mempertimbangkan konteks perubahan dan tujuan jangka panjang organisasi. Lengnick-Hall dan Lengnick-Hall (1990) berpendapat bahwa pencapaian keunggulan dalam persaingan diperoleh melalui pengelolaan sumber daya manusia. Pendekatan MSDM strategis perlu mempertimbangkan aspek etika, terutama saat menyangkut pertemuan antara kepentingan pemangku kepentingan dan karyawan. Pertimbangan etika juga menjadi penting ketika berkaitan dengan tanggung jawab organisasi terhadap masyarakat yang lebih luas.

Storey (1989) menjelaskan bahwa MSDM strategis dalam pendekatan "soft" memberikan penekanan yang lebih besar pada aspek hubungan manusia dalam manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam hal pengembangan, komunikasi, keterlibatan, keamanan pekerjaan, kualitas kehidupan kerja, dan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan. Sementara itu, dalam pendekatan "hard," MSDM strategis menitikberatkan pada hasil yang dapat dicapai dengan berinvestasi dalam sumber daya manusia untuk mencapai kepentingan bisnis. MSDM strategis perlu mencapai keseimbangan yang tepat antara elemen "*hard*" dan "*soft*" guna mencapai tujuan organisasi. Mills (1983) menggarisbawahi pentingnya organisasi merencanakan sumber daya manusia dengan mempertimbangkan kebutuhan dan aspirasi semua anggota organisasi.

Tantangan utama dalam MSDM strategis seringkali adalah pemahaman yang didominasi oleh aspek "*hard*." Organisasi juga harus mempertimbangkan tanggung jawab mereka terhadap masyarakat sebagai bentuk pengembalian atas apa yang mereka peroleh dari masyarakat. McWilliams, Siegel, dan Wright (2006) menunjukkan bahwa tanggung jawab sosial perusahaan melibatkan tindakan di luar kepentingan perusahaan dan sering kali diperlukan oleh hukum. Meskipun isu ini sering dianggap tidak relevan dengan manajemen sumber daya manusia, namun karena berhubungan dengan perilaku etis dalam kerangka kepentingan sumber daya manusia dan

merupakan komponen perilaku organisasi, maka hal ini perlu diperhitungkan dalam fungsi manajemen sumber daya manusia.

Sebagai tambahan yang bisa Anda pertimbangkan, adalah pentingnya memahami bahwa dalam lingkungan bisnis yang terus berubah, Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) strategis tidak hanya sebatas alat untuk mencapai keunggulan kompetitif, tetapi juga sebagai sarana untuk mempertahankan dan memperkuat posisi organisasi di pasar.

Pendekatan MSDM strategis yang seimbang antara aspek "hard" dan "soft" mengakui bahwa investasi dalam pengembangan sumber daya manusia tidak hanya berdampak pada kinerja jangka pendek, tetapi juga pada daya saing jangka panjang organisasi. Pengembangan karyawan, komunikasi yang efektif, dan perhatian pada kualitas kehidupan kerja juga dapat membantu menciptakan budaya perusahaan yang positif dan mendukung keterlibatan karyawan. Ini bukan hanya berarti keuntungan finansial, tetapi juga mendukung citra organisasi di mata pemangku kepentingan eksternal.

Dalam analisis diri Anda, perlu untuk mengenali bahwa tanggung jawab etis dan sosial juga menjadi bagian integral dari MSDM strategis. Sebagai seorang profesional MSDM, Anda memiliki peran dalam memastikan bahwa organisasi Anda berperilaku secara etis, memperhatikan tanggung jawab sosial, dan berkontribusi pada kesejahteraan masyarakat secara keseluruhan. Pemahaman tentang isu-isu etika dan tanggung jawab sosial akan membantu Anda mengambil keputusan yang lebih bijaksana dan berkelanjutan dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Dengan pendekatan holistik ini, Anda dapat mengidentifikasi peluang untuk meningkatkan kinerja organisasi dan menciptakan nilai jangka panjang, sambil juga memastikan bahwa organisasi Anda memenuhi komitmen etis dan tanggung jawab sosialnya. Ini tidak hanya bermanfaat bagi organisasi, tetapi juga mencerminkan komitmen Anda sebagai seorang pemimpin MSDM terhadap praktik-praktik yang berkelanjutan dan bertanggung jawab.

1.5 Konsep Sumber Daya Manusia Strategis

Konsep Sumber Daya Manusia Strategis (SDM Strategis) merupakan suatu pendekatan dalam manajemen sumber daya manusia yang menekankan pentingnya mengintegrasikan fungsi SDM dengan tujuan dan strategi organisasi secara menyeluruh. Konsep ini menempatkan sumber daya manusia sebagai aset strategis yang mampu memberikan keunggulan kompetitif bagi organisasi. Ini melibatkan perumusan dan implementasi kebijakan serta praktik-praktik SDM yang mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Pendapat beberapa ahli yang relevan dan tahunnya terkait dengan konsep SDM strategis adalah sebagai berikut:

1. David Ulrich (1997): David Ulrich adalah salah satu pakar terkemuka dalam MSDM strategis. Menurutnya, konsep SDM strategis adalah tentang menciptakan hubungan yang erat antara praktik-praktik SDM dengan tujuan bisnis organisasi. Ia mengemukakan bahwa SDM strategis membantu organisasi mencapai keunggulan kompetitif dengan memastikan bahwa SDM dipandang sebagai mitra strategis yang berperan dalam mencapai visi dan misi perusahaan.
2. Jeffrey A. Mello (2006): Dalam bukunya yang berjudul "Strategic Human Resource Management," Mello menjelaskan bahwa SDM strategis adalah pendekatan yang memastikan bahwa praktik-praktik SDM secara efektif mendukung dan mengikuti strategi organisasi. Ia menekankan pentingnya pemahaman yang kuat tentang visi dan tujuan organisasi serta bagaimana SDM dapat berkontribusi untuk mencapai tujuan tersebut.
3. Michael Armstrong (2011): Dalam bukunya yang berjudul "Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management," Armstrong menguraikan bahwa SDM strategis mencakup perencanaan SDM yang terkait dengan tujuan organisasi, pengembangan karyawan, manajemen kinerja, komunikasi, dan manajemen perubahan. Ia

menggarisbawahi pentingnya memastikan bahwa semua elemen SDM mendukung tujuan strategis organisasi.

4. Gary Dessler (2003): Dalam bukunya yang berjudul "Human Resource Management," Dessler menunjukkan bahwa SDM strategis melibatkan pemahaman yang mendalam tentang visi, misi, dan tujuan organisasi. Ia menjelaskan bahwa SDM strategis membantu organisasi dalam memanfaatkan SDM sebagai sumber daya yang dapat membantu mencapai kesuksesan bisnis jangka panjang.

Pendapat para ahli tersebut menggarisbawahi pentingnya SDM strategis dalam mencapai tujuan organisasi dan menciptakan keunggulan kompetitif. SDM strategis melibatkan pemahaman yang dalam tentang peran SDM dalam strategi organisasi dan implementasi praktik-praktik SDM yang mendukung pencapaian tujuan tersebut.

1.6 Perspektif Msdm Strategis

Perspektif Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Strategis adalah suatu pendekatan dalam MSDM yang menekankan pengintegrasian fungsi SDM dengan strategi keseluruhan organisasi untuk mencapai tujuan jangka panjang dan menciptakan keunggulan kompetitif. Berikut adalah penjelasan perspektif MSDM strategis menurut beberapa ahli beserta tahunnya:

1. David Ulrich (1997): David Ulrich mengemukakan bahwa perspektif MSDM strategis melibatkan peran SDM sebagai mitra strategis yang penting dalam mencapai tujuan organisasi. Ia menekankan pentingnya mengaitkan praktik-praktik SDM dengan strategi organisasi, sehingga SDM dapat berkontribusi secara efektif untuk mencapai visi dan misi perusahaan. Perspektif ini memandang SDM sebagai aset strategis.
2. Jeffrey A. Mello (2014): Mello menjelaskan bahwa perspektif MSDM strategis memerlukan pemahaman yang kuat tentang visi dan tujuan organisasi serta bagaimana SDM dapat berperan dalam mencapai tujuan tersebut. Dalam

- pandangan ini, SDM strategis melibatkan pengembangan karyawan, manajemen kinerja, komunikasi yang efektif, dan manajemen perubahan yang mendukung strategi organisasi.
3. Michael Armstrong (2011): Armstrong menguraikan bahwa perspektif MSDM strategis melibatkan perencanaan SDM yang sesuai dengan tujuan dan strategi organisasi. Ini mencakup pengembangan karyawan, manajemen kinerja, komunikasi, serta manajemen perubahan yang mendukung pencapaian tujuan strategis organisasi. Perspektif ini menekankan integrasi antara SDM dan strategi organisasi.
 4. Gary Dessler (2003): Dessler menunjukkan bahwa perspektif MSDM strategis membutuhkan pemahaman yang dalam tentang visi, misi, dan tujuan organisasi. SDM strategis membantu organisasi dalam memanfaatkan SDM sebagai sumber daya yang dapat membantu mencapai kesuksesan bisnis jangka panjang. Perspektif ini menekankan peran strategis SDM dalam mencapai keberhasilan organisasi.

Delery dan Doty juga mengidentifikasi tiga sudut pandang yang berbeda dalam manajemen sumber daya manusia:

1. Perspektif Universal: Dalam sudut pandang ini, terdapat praktik-praktik manajemen sumber daya manusia yang dianggap lebih efektif daripada yang lain. Sudut pandang ini menyatakan bahwa semua organisasi sebaiknya menerapkan praktik-praktik terbaik ini, dan ada hubungan umum antara praktik sumber daya manusia terbaik ini dengan kinerja organisasi.
2. Perspektif Kontingensi: Perspektif ini didasarkan pada gagasan bahwa untuk mencapai efektivitas, kebijakan sumber daya manusia organisasi harus sejalan dan konsisten dengan faktor-faktor lain dalam organisasi. Salah satu faktor utama yang menjadi pertimbangan adalah strategi organisasi. Ini dapat dijelaskan sebagai pencocokan yang sesuai secara vertikal antara praktik sumber daya manusia dan strategi organisasi.

3. Perspektif Konfigurasi: Pendekatan ini bersifat holistik dan menekankan pentingnya pola praktik sumber daya manusia dengan berbagai variabel independen yang berhubungan dengan variabel dependen, yaitu kinerja organisasi. Konfigurasi organisasi merujuk pada gabungan multidimensi berbagai karakteristik yang bersama-sama membentuk suatu pola dalam konteks manajemen sumber daya manusia dan kinerja organisasi (Meyer et al, 1993).

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M. 2011. "Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management." Kogan Page.
- Assignment: A Paradox in Human Resource Management', Journal of
- Beer, M., Lawrence, P.R., Mill, Q.D. and Walton, R.E. 1984. Human Resource
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P.R., Mill, Q.D. and Walton, R.E. 1985.
- Begin, J.P. 1993. 'Identifying Patterns in HRM Systems: Lessons Learned from
- Boudreau, J.W. and Ramstad, P.M. 1999. 'Human Resource Metrics: Can
- Boxall & Mike Steeneveld, 1999. "Human Resource Strategy and Competitive Advantage: A Longitudinal Study of Engineering Consultancies," Journal of Management Studies, Wiley Blackwell, vol. 36(4), pages 443-463, July.
- Brewster, C. 1999. 'SHRM: The Value of Different Paradigms', Management
- Brewster, C., Larsen, H.H. and Mayrhofer, W. 1997. 'Integration and
- Butler, J.E., Ferris, G.R. and Napier, N.K. (1991) Strategy and Human Resource
- Cynthia D. Fisher. 1986.. "Organizational Socialization: An Integrative Review." Human Resource Management Review, 3(3), 171-213.
- David Ulrich. 1997. "Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results." Harvard Business Review Press.
- Dessler, G. 2003. "Human Resource Management." Pearson.
- Jeffrey Pfeffer. 1998. "The Human Equation: Building Profits by Putting People First." Harvard Business Review Press.
- John P. Kotter. 1996. "Leading Change." Harvard Business Review Press.
- Management, Supplement 3: 3-20.
- Management, Supplement 4: 75-98.

Management. Cincinnati, OH: South-Western Publishing.

Management. New York: The Free Press.

Managing Human Assets. New York: The Free Press.

Measures Be Strategic?', Research in Personnel and Human Resources

Mello, J. A. 2006. "Strategic Human Resource Management." Cengage Learning.

Mello, J. A. 2014. "Strategic Human Resource Management." Cengage Learning.

Michael Armstrong. 2006. "A Handbook of Human Resource Management Practice." Kogan Page.

Organizational Theory', Research in Personnel and Human Resource

Paul Boselie. 2005. "Employee Relationship Management: Its Role in Modern Organizations." Journal of Business Ethics, 62(2), 161-178.

Ulrich, D. 1997. "Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results." Harvard Business Review Press.

Ulrich, D. 1997. "Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results." Harvard Business Review Press.

BAB 2

PERAN MANAJEMEN SDM DALAM STRATEGI ORGANISASI

Oleh Wayan Arya Paramarta

2.1 Gambaran Umum Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) berkaitan dengan semua aspek bagaimana orang-orang dipekerjakan, dikelola dan dikembangkan dalam suatu organisasi. Konsep MSDM berasal dari tahun 1980an dalam bentuk filosofi tentang bagaimana orang harus dikelola. Ini menggantikan istilah Manajemen Personalia, (Armstrong, 2016). Boxall (2013: 13) menjelaskan bahwa: 'Sumber daya manusia meliputi pengetahuan, keterampilan, jaringan dan energi tiap orang yang mendukungnya termasuk fisik, kesehatan mental dan emosional, kepintaran (intelektual), kemampuan personaliti dan motivasi. MSDM dirumuskan berdasarkan sumber daya manusia yang dimiliki, yang disusun dan dirancang berdasarkan fungsi dan kepentingannya oleh Manajer Lini.

Terdapat empat dimensi utama manajemen sumber daya manusia menurut Guest (2001) meliputi;

1. *Komitmen*

Karyawan diharapkan bisa mengidentifikasi minat, tujuan, dan komitmen yang diselaraskan dalam mencapai tujuan organisasi.

2. *Fleksibilitas*

Karyawan diharapkan untuk beradaptasi di dalam struktur organisasi dengan keinginan untuk berubah, tanpa perselisihan atau prasangka.

3. *Kualitas*

Tingkat pencapaian kinerja organisasi yang tinggi tergantung pada kualitas anggota staf dan manajemen organisasi tersebut.

4. *Integrasi*

Melibatkan pencocokan strategi sumber daya manusia dengan kebutuhan strategi bisnis.

Dalam fungsi perencanaan tujuan dan rencana disusun. Untuk mencapai tujuan dan merealisasikan rencana maka dalam fungsi pengorganisasian, didesain sebuah struktur organisasi yang di dalamnya terdapat berbagai sumber daya yang dimiliki oleh organisasi dialokasikan beserta dengan tugas-tugas yang akan dijalankan menurut bagian-bagian yang terdapat dalam organisasi. Ada beberapa teori yang mendasari Manajemen Sumber Daya Manusia. Gagasan sesungguhnya MSDM memiliki dasar teoritis yang kuat menurut Guest (1987 : 505) berkomentar bahwa: 'Manajemen sumber daya manusia tampaknya sangat bersandar pada teori komitmen dan motivasi ide-ide lain yang berasal dari Manajemen Sumber Daya Manusia bidang perilaku organisasi.

Teori ini menyatakan bahwa keunggulan kompetitif dicapai jika sumber daya perusahaan berharga, langka dan mahal untuk ditiru. Diklaim bahwa MSDM dapat memainkan peran utama dalam memastikan bahwa sumber daya manusia perusahaan memenuhi kriteria ini.

2.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah untuk mengelola sumber daya manusia dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Manajemen sumber daya manusia melibatkan berbagai kegiatan, seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, dan evaluasi sumber daya manusia. Beberapa tujuan khusus dari manajemen sumber daya manusia adalah:

1. Untuk menarik dan mempertahankan karyawan yang berkualitas dan kompeten untuk organisasi.

2. Untuk mengembangkan dan meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan karyawan.
3. Untuk memotivasi dan menghargai karyawan atas kinerja dan kontribusi mereka.
4. Menjaga lingkungan dan budaya kerja yang positif dan harmonis.
5. Untuk memastikan kepatuhan terhadap standar dan peraturan hukum dan etika.

Dalam bukunya, (Sunarto : 2018) mengemukakan bahwa terdapat 12 tujuan manajemen sumber daya manusia, diantaranya :

1. Memperoleh dan mempertahankan tenaga kerja yang terampil, memiliki motivasi tinggi dan dapat dipercaya bagi organisasi.
2. Meningkatkan dan memperbaiki kualitas tenaga kerja dalam organisasi yang diukur dari kontribusi, kemampuan dan kecakapan dalam melaksanakan operasional pekerjaan.
3. Mengembangkan sistem kerja yang baik secara prosedur dalam perekrutan dan seleksi calon karyawan. Prosedur perekrutan dan seleksi dilakukan secara teliti dengan sistem kompensasi dan insentif yang tergantung pada kinerja tiap karyawan. Hal tersebut juga ditunjang oleh pengembangan manajemen serta aktivitas pelatihan yang terkait dengan kebutuhan organisasi.
4. Memiliki komitmen tinggi akan karyawan dan menjadikan karyawan sebagai stakeholder dalam organisasi yang bernilai dan berperan dalam pengembangan iklim kerjasama membentuk kepercayaan bersama.
5. Menciptakan lingkungan kerjasama tim yang fleksibel dan terus berkembang.
6. Menyeimbangkan dan menyelaraskan keperluan masing-masing stakeholder.
7. Menghargai elemen sumber daya manusia berdasarkan prestasi yang telah dicapai
8. Meningkatkan kesejahteraan para karyawan baik secara fisik maupun mental.

9. Menciptakan iklim yang harmonis dan produktif yang terbentuk antara manajemen dan karyawan.
10. Menyediakan kesempatan yang merata bagi seluruh elemen sumber daya manusia.
11. Melakukan pendekatan yang humanis dalam proses pengelolaan karyawan yang berlandaskan keadilan, perhatian, dan transparansi.
12. Mengelola tenaga kerja dan mempertimbangkan perbedaan Kebutuhan Manusia (baik primer sekunder tersier) dan keinginan individu dan kelompok yang difasilitasi dalam penyampaian aspirasi.

Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Barry Cushway antara lain:

1. Membuat kebijakan dan melakukan berbagai pertimbangan, MSDM bertugas merancang kebijakan yang dapat meningkatkan motivasi kerja.
2. Mendukung perusahaan melalui pelaksanaan perekrutan SDM berkualitas dan menciptakan lingkungan kerja yang baik.
3. MSDM juga bertujuan menyelesaikan masalah mengenai SDM atau konflik antar karyawan maupun dengan perusahaan untuk menghindari terjadinya situasi krisis dan juga bertugas sebagai manajemen krisis.
4. Manajemen SDM juga bertindak sebagai penghubung agar tercipta komunikasi yang baik antara karyawan dengan perusahaan.

Menurut (Sedarmayanti : 2018) terdapat 4 tujuan manajemen sumber daya manusia, yaitu:

1. Tujuan Sosial

Tujuan sosial pada tujuan manajemen sumber daya manusia adalah organisasi bertanggung jawab secara sosial terhadap tantangan dan keperluan yang terjadi di masyarakat khususnya di ruang lingkup organisasi dan mengurangi efek yang merugikan.

2. Tujuan Organisasional

Tujuan organisasional merupakan langkah untuk menunjukkan keberadaan dari suatu organisasi sehingga perlu adanya kontribusi akan pendayagunaan sumber daya manusia secara keseluruhan. Tujuan organisasional dalam tujuan sumber daya manusia itu sendiri merupakan target formal yang ditentukan untuk mencapai tujuan organisasi.

3. Tujuan Fungsional

Tujuan fungsional pada proses manajemen sumber daya manusia adalah mempertahankan kontribusi dari sumber daya manusia tiap departemen yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi. Sumber daya manusia pada tiap departemen dipelihara sedemikian rupa sehingga memberikan kontribusinya secara optimal.

4. Tujuan Individu

Tujuan individu dalam suatu organisasi harus terpenuhi dan diselaraskan dengan tujuan organisasi. Tujuan individu digunakan sebagai motivasi para karyawan untuk lebih berkontribusi dalam melaksanakan tugasnya di dalam organisasi.

2.3 Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi

Organisasi merupakan sebuah entitas sosial yang terkoordinasi secara sadar dengan ikatan yang relatif dapat diidentifikasi, yang memiliki fungsi mendasar dari keanggotaannya yang bersifat berkelanjutan, untuk mencapai sebuah tujuan umum atau seperangkat tujuan bersama (Robbins : 2017). Sedangkan menurut (Stoner : 2019) organisasi adalah suatu pola hubungan-hubungan yang melalui mana orang-orang di bawah pengarahan atasan mengejar tujuan bersama.

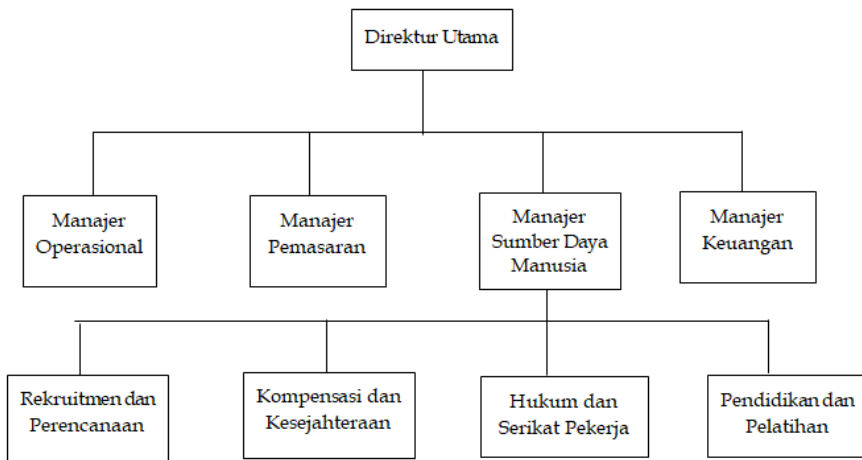
Sumber daya manusia dalam organisasi memiliki fungsi yang penting bagi tercapainya tujuan organisasi. SDM meliputi keseluruhan orang yang ada dalam organisasi dan terlibat dalam operasional bisnis perusahaan, mulai tingkat terbawah hingga ke posisi direktur utama. Semua sumber daya manusia berperan

yang sama bagi tercapainya tujuan organisasi. Pengabaian terhadap salah satu bagian dari sumber daya manusia tersebut akan berdampak pada melambatnya pencapaian tujuan organisasi. MSDM dimulai dari memilih orang-orang yang tepat dengan kualifikasi yang baik, sehingga dapat dipertahankan bahkan dikembangkan dari waktu ke waktu. Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah proses yang berkaitan dengan pengelolaan tenaga kerja di dalam organisasi, mulai dari rekrutmen, pengembangan, penggajian, hingga pemutusan hubungan kerja. MSDM bertujuan untuk memasok organisasi dengan orang-orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat sesuai dengan kebutuhan dan tujuan organisasi.

Organisasi adalah suatu sistem sosial yang terdiri dari orang-orang yang berhubungan dan bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Organisasi dibentuk berdasarkan visi dan misi yang diusung oleh para anggotanya. Organisasi membutuhkan MSDM untuk mengatur dan mengembangkan sumber daya manusia yang menjadi aset utama organisasi. Kaitan antara MSDM dan organisasi adalah saling mempengaruhi dan mendukung. MSDM membantu organisasi untuk mencapai tujuan dengan cara mengoptimalkan kinerja, motivasi, loyalitas, dan kesejahteraan karyawan. Organisasi memberikan lingkungan, fasilitas, struktur, dan budaya yang memungkinkan MSDM untuk berfungsi dengan baik. MSDM adalah proses berkelanjutan beriringan dengan proses operasionalisasi perusahaan, sehingga perhatian terhadap SDM ini memiliki tempat khusus dalam organisasi. Dalam struktur organisasi perusahaan, MSDM memiliki perhatian khusus dari para manajer. Disain sebuah struktur organisasi menjadi hal prioritas dalam organisasi bisnis, termasuk menyusun kewenangan dan tanggung orang-orang yang akan menempati setiap posisi dalam struktur organisasi.

2.4 Struktur dan Strategi Organisasi

Struktur organisasi dibuat secara khusus untuk menempatkan sumber daya manusia dalam proses organisasi secara berkelanjutan. Struktur organisasi juga digunakan untuk pedoman dalam proses operasional perusahaan. Pada perusahaan menengah dan besar selain direktur utama, bagian yang bertanggung jawab dan berfungsi mengelola urusan sumber daya manusia menempati posisi penting dalam struktur organisasi. Struktur organisasi adalah suatu bentuk atau pola yang menggambarkan hubungan antara berbagai bagian atau posisi dalam organisasi, serta menentukan tugas, wewenang, dan tanggung jawab masing-masing anggota organisasi. Struktur organisasi bertujuan untuk mengatur dan mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan organisasi agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Menurut (Robbins : 2018) struktur organisasi adalah suatu bentuk unit sosial yang dirancang secara sadar dan batas-batas yang relatif tetap diidentifikasi bersama, yang berlangsung relatif rutin dalam pencapaian tujuan bersama. Struktur organisasi adalah susunan dan hubungan antar bagian berdasarkan posisi yang telah ditetapkan oleh perusahaan/organisasi sesuai dengan keahliannya masing-masing yang menjalankan kegiatan-kegiatan operasional di dalam suatu perusahaan atau organisasi dalam mencapai tujuan sesuai dengan apa yang di harapkan (Purwadarminta :). Struktur organisasi perusahaan menengah atau besar dapat dilihat dalam Gambar 2.1.



Gambar 2.1. Struktur dan Organisasi Perusahaan

Struktur organisasi perusahaan adalah kerangka kerja yang menggambarkan hubungan antara berbagai bagian atau unit dalam perusahaan serta bagaimana informasi dan wewenang mengalir di antara mereka. Struktur organisasi mencakup tiga elemen utama di antaranya tugas, wewenang, dan tanggung jawab. Dengan adanya struktur yang jelas, perusahaan dapat meningkatkan efisiensi, mengurangi tumpang tindih tanggung jawab, dan meningkatkan koordinasi antara departemen-departemen yang berbeda.

Ada beberapa jenis struktur organisasi perusahaan yang umum digunakan di berbagai jenis bisnis. Berikut beberapa contoh struktur organisasi perusahaan yang dapat menjadi referensi Anda saat membuat struktur organisasi pada perusahaan Anda:

1. **Struktur Organisasi Fungsional:** Pada tipe ini, departemen dikelompokkan berdasarkan fungsi kerja, seperti departemen keuangan, pemasaran, produksi, dan sumber daya manusia. Keuntungan dari struktur ini adalah spesialisasi yang jelas dan koordinasi yang baik di dalam departemen yang sama.
2. **Struktur Organisasi Matriks:** Pada tipe ini, pekerja dikelompokkan berdasarkan proyek atau produk tertentu.

- Keuntungan dari struktur ini adalah fleksibilitas dan kemampuan untuk menangani proyek-proyek kompleks.
3. **Struktur Organisasi Produk:** Pada tipe ini, departemen dikelompokkan berdasarkan produk atau layanan tertentu. Keuntungan dari struktur ini adalah fokus pada produk atau layanan tertentu dan kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan pasar yang berubah-ubah.
 4. **Struktur Organisasi Perusahaan Jasa:** Pada tipe ini, departemen dikelompokkan berdasarkan jenis layanan yang diberikan oleh perusahaan. Keuntungan dari struktur ini adalah fokus pada jenis layanan tertentu dan kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan kebutuhan pelanggan.
 5. **Struktur Organisasi Perusahaan Dagang:** Pada tipe ini, departemen dikelompokkan berdasarkan wilayah geografis atau pasar tertentu. Keuntungan dari struktur ini adalah fokus pada pasar tertentu dan kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan kebutuhan pasar lokal.
 6. **Struktur Organisasi Perusahaan Kecil:** Pada tipe ini, semua pekerjaan dilakukan oleh satu tim kecil tanpa pembagian tugas yang jelas. Keuntungan dari struktur ini adalah fleksibilitas dan kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan pasar.
 7. **Struktur Organisasi Beserta Tugasnya:** Pada tipe ini, setiap pekerjaan dijabarkan secara rinci beserta tanggung jawabnya masing-masing.

Dalam upaya menetapkan berbagai sasaran dan tujuan jangka panjang dari suatu organisasi maka diperlukan suatu strategi yang dilanjutkan dengan penetapan rencana aktivitas dan pengalokasian sumber daya yang diperlukan guna mencapai berbagai sasaran tersebut. Strategi disusun dan diimplementasikan untuk mencapai berbagai tujuan yang telah ditetapkan, sekaligus mempertahankan dan memperluas aktivitas organisasi pada bidang-bidang baru dalam rangka merespons lingkungan seperti perubahan permintaan, perubahan sumber pasokan, fluktuasi kondisi ekonomi,

perkembangan teknologi baru, dan aktivitas-aktivitas para pesaing.

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), **strategi** adalah ilmu dan seni menggunakan semua sumber daya bangsa untuk melaksanakan kebijaksanaan tertentu dalam perang dan damai; ilmu dan seni memimpin bala tentara untuk menghadapi musuh dalam perang, dalam kondisi yang menguntungkan; rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran khusus; tempat yang baik menurut siasat perang; gurita strategi dalam bidang bisnis asuransi dengan menempatkan cabang di berbagai tempat; komunikasi sesuatu yang patut dikerjakan demi kelancaran komunikasi; nasional seni dan ilmu mengembangkan dan menggunakan berbagai kekuatan nasional, baik dalam masa damai maupun dalam masa perang, untuk mendukung pencapaian tujuan yang ditetapkan oleh politik nasional; pemasaran rencana untuk memperbesar pengaruh terhadap pasar, baik dalam jangka pendek maupun dalam jangka panjang, yang didasarkan pada riset pasar, penilaian, perencanaan produk, promosi dan perencanaan penjualan, serta distribusi.

Strategi organisasi merupakan suatu rencana yang dirancang oleh perusahaan untuk mencapai tujuan jangka panjang dan meningkatkan keuntungan organisasi itu sendiri. Strategi organisasi sangat penting bagi perusahaan karena memberikan arah dan fokus dalam mencapai tujuan jangka panjang. Dengan strategi yang jelas, perusahaan dapat memperoleh keunggulan kompetitif dan memaksimalkan potensi mereka. Dalam organisasi, strategi membantu perusahaan untuk mengidentifikasi peluang dan tantangan di pasar, menentukan sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan, serta mengembangkan rencana tindakan yang efektif. Strategi juga membantu perusahaan untuk mengantisipasi perubahan pasar dan menyesuaikan diri dengan kondisi yang berubah. Selain itu, strategi juga membantu perusahaan untuk menghindari risiko dan mengelola sumber daya dengan lebih efektif. Dengan strategi yang jelas, perusahaan dapat mengalokasikan sumber daya mereka dengan

lebih baik dan meminimalkan risiko kerugian. Strategi juga membantu perusahaan untuk memperoleh keuntungan dari peluang baru di pasar dan meningkatkan kinerja mereka secara keseluruhan. Dalam rangka mencapai tujuan jangka panjang, strategi organisasi sangat penting bagi perusahaan. Dengan strategi yang tepat, perusahaan dapat memperoleh keunggulan kompetitif, memaksimalkan potensi mereka, dan mempertahankan posisi mereka.

Terdapat dua pendapat yang menonjol mengenai bagaimana strategi disusun dalam suatu organisasi. Kelompok pertama adalah mereka yang menyakini bahwa strategi merupakan suatu tindakan (*planning mode*). Hal ini berkaitan dengan model rasional yang dikembangkan para pemikir perspektif modern. Kelompok kedua, yang disebut (*evolutionary mode*), melihat bahwa strategi tidak mesti berupa suatu perencanaan yang sistematis dan terperinci. Mereka melihat bahwa dalam praktiknya tidak jarang pengelola organisasi mengambil keputusan strategi secara bertahap atau selangkah demi selangkah, sejalan dengan perkembangan organisasi itu sendiri, sebelum pada akhirnya menjadi suatu strategi yang utuh dan lengkap. Terdapat 3 tahapan dalam model rasional penyusunan strategi (Krisnandi, dkk : 2019) yaitu;

1. Analisis

Dalam tahapan ini terdapat proses analisis eksternal dan analisis internal. Analisis eksternal melibatkan evaluasi faktor-faktor lingkungan yang mempengaruhi organisasi, seperti peluang dan ancaman di pasar, sementara analisis internal melibatkan evaluasi kekuatan dan kelemahan organisasi.

2. Formulasi

Tahap formulasi melibatkan pengembangan strategi berdasarkan hasil analisis pada tahap sebelumnya.

3. Implementasi.

Tahap implementasi melibatkan pengalokasian sumber daya dan pelaksanaan strategi yang telah dirumuskan. Setelah tahap implementasi, dilakukan

evaluasi untuk mengevaluasi keberhasilan strategi yang telah dijalankan.

Perumusan strategi merupakan proses penyusunan langkah-langkah ke depan yang dimaksudkan untuk membangun visi dan misi organisasi, menetapkan tujuan strategis dan keuangan perusahaan, serta merancang strategi untuk mencapai tujuan tersebut dalam rangka menyediakan customer value terbaik (Hariadi, 2005). Beberapa langkah yang perlu dilakukan perusahaan dalam merumuskan strategi, yaitu:

1. Mengidentifikasi lingkungan yang akan dimasuki oleh perusahaan di masa depan dan menentukan misi perusahaan untuk mencapai visi yang dicita-citakan dalam lingkungan tersebut.
2. Melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal untuk mengukur kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman yang akan dihadapi oleh perusahaan dalam menjalankan misinya.
3. Merumuskan faktor-faktor ukuran keberhasilan (*key success factors*) dari strategi-strategi yang dirancang berdasarkan analisis sebelumnya.
4. Menentukan tujuan dan target terukur, mengevaluasi berbagai alternatif strategi dengan mempertimbangkan sumberdaya yang dimiliki dan kondisi eksternal yang dihadapi.
5. Memilih strategi yang paling sesuai untuk mencapai tujuan jangka pendek dan jangka panjang.

Struktur organisasi dan strategi organisasi merupakan dua elemen penting dalam sebuah organisasi. Struktur organisasi menentukan bagaimana pekerjaan dan tanggung jawab didistribusikan dalam perusahaan, sedangkan strategi menggambarkan apa yang ingin dicapai oleh organisasi tersebut. Kedua elemen ini saling terkait dan mempengaruhi satu sama lain. Dalam sebuah perusahaan, struktur organisasi harus didesain sedemikian rupa sehingga dapat mendukung pencapaian tujuan strategis perusahaan. Strategi dan struktur

organisasi harus saling berpadu demi mencapai hasil yang optimal, harus selalu dievaluasi dan disesuaikan agar tetap relevan dengan kondisi pasar yang terus berubah. Dalam mengembangkan strategi dan struktur organisasi, perusahaan harus mempertimbangkan beberapa faktor seperti tujuan dan visi perusahaan, kekuatan dan kelemahan internal perusahaan, analisis lingkungan eksternal, merumuskan strategi bisnis, merancang struktur organisasi, serta menentukan alokasi sumber daya yang dimiliki untuk mengimplementasikan kebijakan dan perencanaan pencapaian organisasi atau perusahaan. Dengan memahami hubungan strategi dan struktur organisasi, Perusahaan dapat memaksimalkan potensi mereka dan mencapai keunggulan kompetitif.

Berpedoman pada pandangan Dan Schendel dan Charles Hofer, Higgins (1985) maka dapat dijelaskan adanya empat tingkatan strategi. Dimana, keseluruhannya disebut *Master Strategy*, yaitu:

1. *Enterprise Strategy*

Strategi ini berkaitan dengan respons masyarakat. Setiap organisasi mempunyai hubungan dengan masyarakat. Masyarakat adalah kelompok yang berada di luar organisasi yang tidak dapat dikontrol. Di dalam masyarakat yang tidak terkendali itu, ada pemerintah dan berbagai kelompok lain seperti kelompok penekan, kelompok politik dan kelompok sosial lainnya. Jadi dalam strategi enterprise terlihat relasi antara organisasi dan masyarakat luar, sejauh interaksi itu akan dilakukan sehingga dapat menguntungkan organisasi. Strategi itu juga menampakkan bahwa organisasi sungguh-sungguh bekerja dan berusaha untuk memberi pelayanan yang baik terhadap tuntutan dan kebutuhan masyarakat.

2. *Corporate Strategy*

Strategi ini berkaitan dengan misi organisasi, sehingga sering disebut Grand Strategy yang meliputi bidang yang digeluti oleh suatu organisasi. Pertanyaan apa yang menjadi bisnis atau urusan kita dan bagaimana kita mengendalikan bisnis itu, tidak semata-mata untuk dijawab oleh organisasi

bisnis, tetapi juga oleh setiap organisasi pemerintahan dan organisasi nonprofit.

3. *Business Strategy*

Strategi pada tingkat ini menjabarkan bagaimana merebut pasaran di tengah masyarakat. Bagaimana menempatkan organisasi di hati para penguasa, para pengusaha, para donor dan sebagainya. Semua itu dimaksudkan untuk dapat memperoleh keuntungan-keuntungan.

4. *Functional Strategy*

Strategi ini merupakan strategi pendukung dan untuk menunjang suksesnya strategi lain. Ada tiga jenis strategi *functional* yaitu:

- a. Strategi *functional* ekonomi yaitu mencakup fungsi-fungsi yang memungkinkan organisasi hidup sebagai satu kesatuan ekonomi yang sehat, antara lain yang berkaitan dengan keuangan, pemasaran, sumber daya, penelitian dan pengembangan.
- b. Strategi *functional* manajemen, mencakup fungsi-fungsi manajemen yaitu *planning, organizing, implementing, controlling, staffing, leading, motivating, communicating, decision making, representing*, dan *integrating*.
- c. Strategi isu stratejik, fungsi utamanya ialah mengontrol lingkungan, baik situasi lingkungan yang sudah diketahui maupun situasi yang belum diketahui atau yang selalu berubah (J. Salusu, p 101, 1996).

Tingkat-tingkat strategi itu merupakan kesatuan yang bulat dan menjadi isyarat bagi setiap pengambil keputusan tertinggi bahwa mengelola organisasi tidak boleh dilihat dari sudut kerapian administratif semata, tetapi juga hendaknya memperhitungkan soal “kesehatan” organisasi dari sudut ekonomi (J. Salusu, p 104, 1996). Beberapa organisasi menjalankan dua strategi atau lebih secara bersamaan, namun strategi kombinasi dapat sangat beresiko jika dijalankan terlalu jauh. Di perusahaan yang besar dan terdiversifikasi, strategi kombinasi biasanya digunakan ketika divisi-divisi yang berlainan menjalankan strategi yang berbeda. Organisasi yang

berjuang untuk tetap hidup mungkin menggunakan gabungan dari sejumlah strategi defensif, seperti divestasi, likuidasi, dan rasionalisasi biaya secara bersamaan. Ada beberapa jenis strategi yang biasa diterapkan dalam suatu organisasi.

1. Strategi Integrasi

Integrasi ke depan, integrasi ke belakang, integrasi horizontal kadang semuanya disebut sebagai integrasi vertikal. Strategi integrasi vertikal memungkinkan perusahaan dapat mengendalikan para distributor, pemasok, dan / atau pesaing.

2. Strategi Intensif

Penetrasi pasar, dan pengembangan produk kadang disebut sebagai strategi intensif karena semuanya memerlukan usaha-usaha intensif jika posisi persaingan perusahaan dengan produk yang ada hendak ditingkatkan.

3. Strategi Diversifikasi

Terdapat tiga jenis strategi diversifikasi, yaitu diversifikasi konsentrik, horizontal, dan konglomerat. Menambah produk atau jasa baru, namun masih terkait biasanya disebut diversifikasi konsentrik. Menambah produk atau jasa baru yang tidak terkait untuk pelanggan yang sudah ada disebut diversifikasi horizontal. Menambah produk atau jasa baru yang tidak disebut diversifikasi konglomerat.

4. Strategi Defensif

Disamping strategi integrative, intensif, dan diversifikasi, organisasi juga dapat menjalankan strategi rasionalisasi biaya, divestasi, atau likuidasi. Rasionalisasi Biaya, terjadi ketika suatu organisasi melakukan restrukturisasi melalui penghematan biaya dan aset untuk meningkatkan kembali penjualan dan laba yang sedang menurun. Kadang disebut sebagai strategi berbalik (*turnaround*) atau reorganisasi, rasionalisasi biaya dirancang untuk memperkuat kompetensi pembeda dasar organisasi. Selama proses rasionalisasi biaya, perencana strategi bekerja dengan sumber daya terbatas dan menghadapi tekanan dari para pemegang saham, karyawan dan media.

Divestasi adalah menjual suatu divisi atau bagian dari organisasi. Divestasi sering digunakan untuk meningkatkan modal yang selanjutnya akan digunakan untuk akuisisi atau investasi strategis lebih lanjut. Divestasi dapat menjadi bagian dari strategi rasionalisasi biaya menyeluruh untuk melepaskan organisasi dari bisnis yang tidak menguntungkan, yang memerlukan modal terlalu besar, atau tidak cocok dengan aktivitas lainnya dalam perusahaan. Likuidasi adalah menjual semua aset sebuah perusahaan secara bertahap sesuai nilai nyata aset tersebut. Likuidasi merupakan pengakuan kekalahan dan akibatnya bisa merupakan strategi yang secara emosional sulit dilakukan. Namun, barangkali lebih baik berhenti beroperasi daripada terus menderita kerugian dalam jumlah besar.

5. Strategi Umum Michael Porter

Menurut Porter, ada tiga landasan strategi yang dapat membantu organisasi memperoleh keunggulan kompetitif, yaitu keunggulan biaya, diferensiasi, dan fokus. Porter menamakan ketiganya strategi umum. Keunggulan biaya menekankan pada pembuatan produk standar dengan biaya per unit sangat rendah untuk konsumen yang peka terhadap perubahan harga. Diferensiasi adalah strategi dengan tujuan membuat produk dan menyediakan jasa yang dianggap unik di seluruh industri dan ditujukan kepada konsumen yang relatif tidak terlalu peduli terhadap perubahan harga. Fokus berarti membuat produk dan menyediakan jasa yang memenuhi keperluan sejumlah kelompok kecil konsumen. (David, p.231, 2004).

2.5 Peran Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Strategi Organisasi

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) memainkan peran penting dalam strategi organisasi. Menurut beberapa ahli manajemen, peran SDM dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Menyediakan keahlian dan pengetahuan yang diperlukan oleh organisasi.

2. Membantu organisasi mencapai tujuan dan visi yang telah ditetapkan
3. Meningkatkan kinerja organisasi.
4. Membentuk budaya dan lingkungan kerja yang positif.

Selain itu, manajemen sumber daya manusia juga dapat berperan sebagai mitra strategis dalam formulasi strategi perusahaan dan implementasi strategi tersebut melalui kegiatan-kegiatan SDM seperti perekrutan, seleksi, pelatihan, dan pengembangan personel. Manajemen sumber daya manusia (MSDM) dan manajemen strategi memiliki hubungan yang erat. Manajemen SDM berperan penting dalam membantu organisasi mencapai tujuan dan visi yang telah ditetapkan, meningkatkan kinerja organisasi, serta membentuk budaya dan lingkungan kerja yang positif. Sementara itu, manajemen strategi adalah proses berkelanjutan yang dilakukan oleh organisasi untuk mengidentifikasi situasi, merumuskan strategi, mengimplementasikan, memantau, menganalisis, dan mengevaluasi pelaksanaannya. Tujuan dari manajemen strategi adalah untuk memastikan bahwa strategi yang telah dirancang efektif dalam mendukung tercapainya tujuan organisasi.

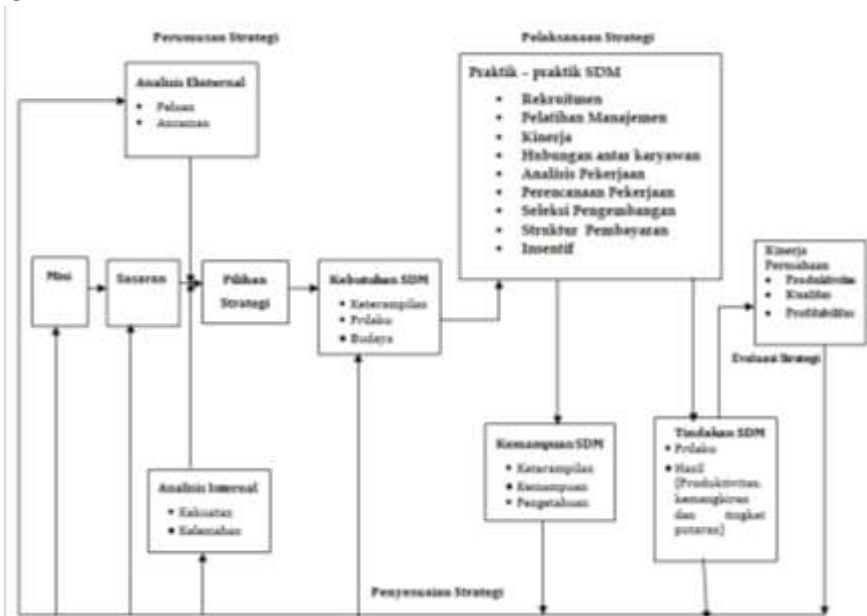
Manajemen SDM dapat berperan sebagai mitra strategis dalam formulasi strategi perusahaan dan implementasi strategi tersebut melalui kegiatan-kegiatan SDM seperti perekrutan, seleksi, pelatihan, dan pengembangan personel. Dalam hal ini, manajemen SDM dapat membantu organisasi dalam merencanakan keberadaannya di masa depan dan memberikan arah bagi organisasi dan karyawannya. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia harus selalu terintegrasi dengan manajemen strategi untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif. Proses manajemen strategi sangat memerlukan manajemen SDM untuk dapat mencapai keunggulan bersaing melalui asset Perusahaan yang paling penting yaitu sumber daya itu sendiri. Terdapat dua unsur manajemen strategi meliputi:

1. Perumusan Strategi: menentukan arah strategis perusahaan dan mendefinisikan misi dan sasaran-sasaran perusahaan, berbagai peluang dan ancaman eksternal, serta berbagai

kelemahan dan kekuatan internal, kemudian menentukan berbagai alternatif strategi dan membandingkan kemampuan dari alternatif-alternatif strategi tersebut untuk dapat mencapai misi dan sasaran-sasaran perusahaan, sehingga dapat dipilih strategi yang paling tepat bagi perusahaan.

2. Pelaksanaan Strategi: organisasi mengikuti strategi yang dipilihnya, mengalokasikan berbagai sumber daya, memastikan perusahaan memiliki para karyawan yang trampil untuk ditempatkan serta mengembangkan sistem-sistem penghargaan yang menyelaraskan perilaku dan hasil-hasil kinerja karyawan dengan sasaran-sasaran strategi perusahaan.

3.



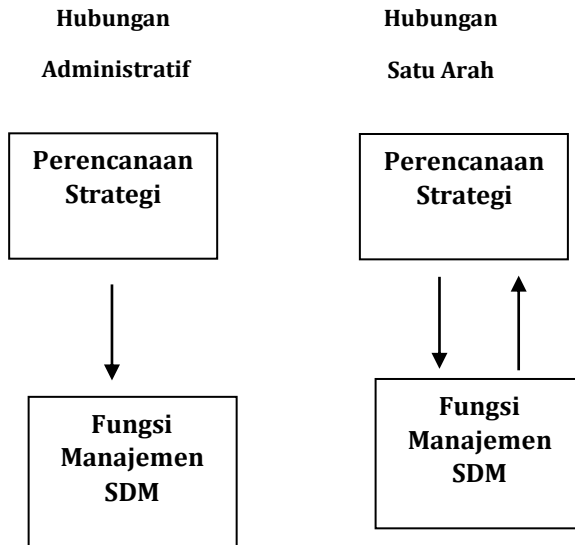
Gambar 2.2. Model Proses Manajemen Strategi

Sumber : Human Resource Management, Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2008

Keberhasilan Proses Manajemen Strategi bergantung pada sejauh apa Fungsi Manajemen SDM dilibatkan. Terkait dengan proses perumusan strategi, keterlibatan peran

Manajemen SDM bervariasi tingkatannya sesuai dengan tingkat integrasi atau hubungan antara Fungsi Perencanaan Strategi dan Fungsi Manajemen SDM. Terdapat empat tingkat integrasi atau hubungan antara Fungsi Perencanaan Strategi dan Fungsi Manajemen SDM yaitu sebagai berikut:

1. Hubungan Administratif: tingkat integrasi yang rendah, perhatian Manajemen SDM fokus pada aktivitas sehari-hari, terpisah dengan unsur proses manajemen strategi.
2. Hubungan Satu Arah: rencana strategi diinformasikan kepada Manajemen SDM, sehingga Manajemen SDM berperan untuk merancang sistem-sistem dan/atau program-program yang mendukung penerapan rencana strategi.
3. Hubungan Dua Arah: masalah-masalah dan dampak-dampak terhadap SDM dipertimbangkan dalam proses perumusan rencana strategi. Fungsi perencanaan strategi dan Manajemen SDM saling bergantung pada hubungan dua arah dengan tiga langkah sebagai berikut:
 - a. Perencanaan strategi diinformasikan kepada Manajemen SDM.
 - b. Manajemen SDM berfungsi menganalisa masalah dan dampak dari rencana strategi tersebut terhadap SDM untuk kemudian menginformasikannya kepada perencanaan strategi.
 - c. Tim perencanaan strategi membuat keputusan strategi dan menginformasikan kepada Manajemen SDM untuk kemudian mengembangkan sistem-sistem dan/atau program-program yang mendukung penerapan rencana strategi.
4. Hubungan Integratif: bersifat dinamis dan berinteraksi terus-menerus dalam berbagai aspek. Fungsi Manajemen SDM dibangun langsung ke dalam proses perumusan rencana strategi dan pelaksanaan strategi.



Gambar 2.3. Tingkat integrasi atau hubungan antara Fungsi Perencanaan Strategi dan Fungsi Manajemen SDM
Sumber : Human Resource Management, Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2008

Dari keempat tingkat integrasi atau hubungan antara Fungsi Perencanaan Strategi dan Fungsi Manajemen SDM tentunya hubungan yang paling ideal dalam mendukung Proses Manajemen Strategi perusahaan adalah Hubungan Integratif. Bagaimana Manajemen SDM dapat memberikan keunggulan kompetitif dalam Proses Manajemen Strategi dijelaskan dalam dua bagian berikut ini :

1. Peran Manajemen SDM dalam Proses Perumusan Strategi
Terdapat lima unsur utama dari Proses Manajemen Strategi yang berkaitan dengan perumusan strategi yaitu misi – sasaran – analisis eksternal – analisis internal – pemilihan strategi. Analisis eksternal memerlukan masukan terkait SDM, banyak peluang dan ancaman pada lingkungan eksternal yang berkaitan dengan SDM seperti kondisi pasar tenaga kerja, peraturan pemerintah mengenai tenaga kerja, dan sebagainya. Begitu pun juga dengan analisis internal.

Analisis kekuatan dan kelemahan internal memerlukan masukan terkait SDM karena SDM merupakan asset penting perusahaan. Dengan mempertimbangkan masukan terkait SDM, tim perencana strategi dapat mempertimbangkan seluruh masalah bisnis yang berkaitan dengan SDM sebelum membuat pilihan strategi sehingga dapat membuat pilihan strategi yang paling efektif.

2. Peran Manajemen SDM dalam Proses Pelaksanaan Strategi Setelah pilihan strategi diterapkan, Manajemen SDM harus mengambil peran aktif dalam menerapkannya. Terdapat lima variabel penting yang menentukan keberhasilan pelaksanaan strategi yaitu struktur organisasi, perancangan tugas, seleksi, pelatihan dan pengembangan SDM, sistem penghargaan, serta sistem informasi.

Agar dapat menerapkan strategi dengan baik, harus dirancang struktur organisasi dan pembagian tugas antar unit kerja untuk mengejar strategi perusahaan. Selanjutnya harus ditentukan tugas-tugas setiap individu dalam perusahaan. Untuk dapat melaksanakan tugas-tugasnya, para individu harus memiliki pengetahuan dan keterampilan tertentu serta harus dimotivasi agar dapat menerapkan pengetahuan dan keterampilannya dalam pelaksanaan tugasnya secara efektif. Hal ini dapat dicapai dengan perekrutan, seleksi dan pengembangan SDM yang tepat. Selain itu, fungsi Manajemen SDM harus mengembangkan manajemen kinerja dan sistem penghargaan yang mengarahkan para individu untuk bekerja dengan baik mendukung pencapaian strategi perusahaan.

Dengan melibatkan fungsi Manajemen SDM secara utuh pada perumusan dan pelaksanaan strategi perusahaan, diharapkan perusahaan dapat mengidentifikasi berbagai masalah perusahaan yang berkaitan dengan SDM sejak awal proses perumusan rencana strategi perusahaan sehingga perusahaan dapat menentukan pilihan strategi yang tepat dan menentukan langkah-langkah untuk mengatasinya sehingga pelaksanaan strategi dapat berjalan secara efektif. Fungsi Manajemen SDM memiliki dampak yang besar dalam

pelaksanaan strategi dengan mengembangkan dan menyelaraskan praktik-praktik Manajemen SDM yang memastikan bahwa perusahaan telah mengembangkan karyawan dengan berbagai keterampilan yang diperlukan sehingga dapat melaksanakan tugasnya secara efektif yang pada akhirnya dapat mendukung pencapaian strategi perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Akdon, 2009, *Manajemen Strategik Untuk Manajemen Pendidikan*, Alfabeta, Bandung.
- Alvesson, M. 2009. *Critical perspectives on strategic HRM*. In J. Storey (Ed.), *The Routledge companion to strategic human resource management* (Routledge companions). Routledge.
- Amirin, T.M., 1995, *Menyusun Rencana Penelitian*, Raja Grafindo Media, Jakarta.
- Amstrong, K., 1997, *Prinsip-Prinsip Pemasaran*, Erlangga, Jakarta.
- Armstrong, M. 2021. *Handbook of Strategic Human Resource Management*, London: Kogan Page.
- Armstrong, M., & Taylor, S. 2015. *Handbook of Human Resource Management Practice*, London: Kogan Page.
- Bambang, Hariadi. 2005. *Strategi Manajemen*. Jakarta: Bayumedia Publishing.
- Bentley, K. A., Omer, T. C., & Sharp, N. Y. 2013. *Business Strategy, Financial Reporting Irregularities, and Audit Effort. Contemporary Accounting Research*, 30(2), 780-817.
- Boxall, P., & Purcell, J. 2016. *Strategy and Human Resource Management*, London: Palgrave Macmillan.
- Boxall, P. and Purcell, J. 2022. *Strategy and Human Resource Management*. Palgrave Macmillan: London.
- Cushway, Barry. 2001. *Human Resource Management*. New Delhi: Crest Publishing House.
- David, Fred R. 2011. *Strategic Management*. Edisi ke-12. Jakarta: Salemba Empat
- David, Fred R. dan David, Forest R. 2016. *Manajemen Strategik: Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing*. Jakarta: Salemba Empat.
- Dirgantoro, Crown. 2001. *Manajemen Strategik; Konsep, Kasus, Dan Implementasi*. Jakarta: Grasindo.

- Guest, D. E. 1987. Human Resource Management and Industrial Relations. *Journal of Management Studies*, 24(5), 503–521. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.1987.tb00460.x>
- Hariadi, Bambang. 2005. *Strategi Manajemen*. Malang: Banyumedia Publishing
- Hunger, David dan Thomas L. Wheelen. 2003. *Manajemen Strategi*. Yogyakarta: Andi
- Krisnandi Herry, Efendi Suryono, Sugiono Edi. 2019. *Pengantar Manajemen*. LPU-UNAS: Jakarta.
- Noe, Raymond A., Hollenbeck, John R., Gerhart, Barry, dan Wright, Patrick M. 2008. *Fundamentals of Human Resource Management*. Edisi ke-3. New York: McGraw-Hill Education.
- Noe, Raymond A., Hollenbeck, John R., Gerhart, Barry, dan Wright, Patrick M. 2010. *Fundamentals of Human Resource Management*. Edisi ke-4. New York: McGraw-Hill Education.
- Robbins, Stephen P. dan Coulter, Mary. 2012. *Management*. Edisi ke-11. New Jersey: Prentice Hall.
- Salusu, J. 2006. *Pengambilan Keputusan Strategik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit*. Jakarta: Grasindo.
- Schendel, Dan dan Hofer, Charles W. 1979. *Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning*. Boston: Little, Brown.
- Schendel, D., Hofer, C., & Higgins, R. 1985. *Pengambilan Keputusan Stratejik Untuk Organisasi Non-Profit*. Grasindo.
- Sedarmayanti. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Grafindo Persada.

BAB 3

ANALISIS KEBUTUHAN SDM

Oleh Sisca Septiani

3.1 Pendahuluan

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu faktor penting dalam keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan perlu melakukan analisis kebutuhan SDM untuk mengetahui apakah SDM yang dimiliki sudah sesuai dengan kebutuhan perusahaan atau masih memerlukan pengembangan. Analisis kebutuhan SDM adalah suatu proses untuk mengidentifikasi gap antara kompetensi yang ada dan yang diharapkan serta menentukan program pendidikan dan pelatihan yang diperlukan untuk mengurangi atau menghilangkan gap tersebut.

Kebutuhan Sumber Daya Manusia (SDM) merujuk pada tipe dan jumlah tenaga kerja yang diperlukan oleh sebuah organisasi untuk mencapai tujuan bisnisnya secara efektif dan efisien. Konsep ini meliputi tidak hanya jumlah karyawan yang dibutuhkan, tetapi juga kualitas, keterampilan, dan kompetensi yang harus mereka miliki untuk memenuhi tuntutan pekerjaan dan strategi organisasi.

Menurut Smith dan Taylor (2023), kebutuhan SDM tidak hanya berkaitan dengan aspek kuantitatif, seperti jumlah tenaga kerja, tetapi juga aspek kualitatif, termasuk keahlian, pengalaman, dan perilaku kerja. Proses penentuan kebutuhan SDM memerlukan analisis menyeluruh terhadap berbagai faktor, termasuk rencana strategis organisasi, analisis pekerjaan, tren industri, serta perubahan teknologi dan pasar tenaga kerja.

Selain itu, sebagaimana diungkapkan oleh Johnson (2022), kebutuhan SDM harus dipahami sebagai komponen dinamis yang terus berubah seiring dengan evolusi bisnis dan lingkungan operasional. Perusahaan harus secara proaktif

menyesuaikan rencana SDM mereka untuk merespons perubahan ini, memastikan bahwa mereka selalu memiliki sumber daya manusia yang tepat untuk mendukung operasi dan pertumbuhan bisnis.

3.2 Dasar-Dasar Analisis Kebutuhan Sumber Daya Manusia

Analisis kebutuhan sumber daya manusia (SDM) adalah proses untuk menentukan jumlah dan kualifikasi SDM yang dibutuhkan oleh suatu organisasi untuk mencapai tujuannya. Analisis ini dilakukan dengan mempertimbangkan berbagai faktor, seperti strategi organisasi, perubahan lingkungan, dan ketersediaan SDM.

Analisis kebutuhan SDM merupakan langkah penting dalam perencanaan SDM. Hasil analisis ini akan digunakan untuk menentukan berbagai kebijakan dan program SDM, seperti rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan pengembangan.

3.2.1 Konsep dan Terminologi

Sumber daya manusia (SDM) adalah individu yang bekerja di dalam suatu organisasi atau perusahaan. SDM merupakan salah satu elemen penting dalam suatu organisasi, karena SDM merupakan penggerak dan kunci keberhasilan organisasi.

SDM memiliki beberapa karakteristik, yaitu:

1. Berpikir dan bertindak rasional
2. Memiliki potensi untuk berkembang
3. Memiliki nilai dan norma
4. Memiliki emosi dan perasaan

Berikut adalah beberapa terminologi yang sering digunakan dalam bidang sumber daya manusia:

1. Manajemen sumber daya manusia adalah proses merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, dan mengendalikan kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja karyawan.

2. Perekrutan adalah proses mencari dan menarik calon karyawan yang memenuhi kualifikasi yang dibutuhkan oleh organisasi.
3. Seleksi adalah proses memilih calon karyawan yang paling memenuhi kualifikasi untuk mengisi lowongan pekerjaan.
4. Pelatihan adalah proses untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan.
5. Pengembangan adalah proses untuk meningkatkan kemampuan karyawan secara menyeluruh, baik keterampilan, pengetahuan, maupun sikap.
6. Kompensasi adalah balas jasa yang diberikan kepada karyawan atas kontribusinya kepada organisasi.
7. Pengintegrasian adalah proses untuk menyatukan karyawan dengan organisasi.
8. Pemeliharaan adalah proses untuk menjaga karyawan tetap bekerja dan berkontribusi kepada organisasi.
9. Pemutusan hubungan kerja adalah proses untuk mengakhiri hubungan kerja antara karyawan dengan organisasi.

Analisis kebutuhan sumber daya manusia adalah proses untuk menentukan jumlah dan kualifikasi SDM yang dibutuhkan oleh suatu organisasi untuk mencapai tujuannya. Analisis ini dilakukan dengan mempertimbangkan berbagai faktor, seperti strategi organisasi, perubahan lingkungan, dan ketersediaan SDM.

Analisis kebutuhan SDM merupakan langkah penting dalam perencanaan SDM. Hasil analisis ini akan digunakan untuk menentukan berbagai kebijakan dan program SDM, seperti rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan pengembangan.

3.2.2 Fungsi dan Tujuan

Analisis kebutuhan sumber daya manusia (SDM) adalah proses untuk menentukan jumlah dan kualifikasi SDM yang dibutuhkan oleh suatu organisasi untuk mencapai tujuannya. Analisis ini dilakukan dengan mempertimbangkan berbagai faktor, seperti strategi organisasi, perubahan lingkungan, dan

ketersediaan SDM. Analisis kebutuhan SDM memiliki beberapa fungsi, yaitu:

1. Menjamin ketersediaan SDM yang berkualitas dan sesuai dengan kebutuhan organisasi
Analisis kebutuhan SDM dapat membantu organisasi untuk memastikan bahwa mereka memiliki SDM yang berkualitas dan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Hal ini penting untuk memastikan bahwa organisasi dapat mencapai tujuannya dengan efektif dan efisien.
2. Mengembangkan kebijakan dan program SDM yang efektif
Hasil analisis kebutuhan SDM dapat digunakan untuk mengembangkan kebijakan dan program SDM yang efektif. Kebijakan dan program SDM yang efektif dapat membantu organisasi untuk memenuhi kebutuhan SDMnya dan mencapai tujuannya.
3. Meningkatkan produktivitas dan kinerja organisasi
SDM yang berkualitas dan sesuai dengan kebutuhan organisasi dapat membantu meningkatkan produktivitas dan kinerja organisasi. Hal ini karena SDM yang berkualitas dan sesuai dengan kebutuhan organisasi dapat bekerja lebih efektif dan efisien.

Analisis kebutuhan SDM juga memiliki beberapa tujuan, yaitu:

1. Mengidentifikasi kebutuhan SDM, baik dari sisi jumlah maupun kualifikasi
Analisis kebutuhan SDM dapat membantu organisasi untuk mengidentifikasi kebutuhan SDMnya, baik dari sisi jumlah maupun kualifikasi. Hal ini penting untuk memastikan bahwa organisasi memiliki SDM yang cukup dan sesuai dengan kebutuhannya.
2. Menganalisis kebutuhan SDM berdasarkan faktor-faktor yang mempengaruhinya
Analisis kebutuhan SDM tidak hanya sekedar mengidentifikasi kebutuhan SDM, tetapi juga menganalisis kebutuhan SDM berdasarkan faktor-faktor yang mempengaruhinya. Faktor-faktor yang mempengaruhi

- kebutuhan SDM meliputi strategi organisasi, perubahan lingkungan, dan ketersediaan SDM.
3. Merumuskan rencana untuk memenuhi kebutuhan SDM
Hasil analisis kebutuhan SDM dapat digunakan untuk merumuskan rencana untuk memenuhi kebutuhan SDM. Rencana ini dapat berupa rencana rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan pengembangan.

3.3 Langkah-Langkah dalam Melakukan Analisis Kebutuhan Sumber Daya Manusia

Untuk melakukan analisis kebutuhan sumber daya manusia (SDM), ada beberapa langkah penting yang perlu diikuti:

3.3.1 Identifikasi Kebutuhan Organisasi

Langkah pertama adalah mengidentifikasi kebutuhan organisasi. Ini melibatkan pemahaman tentang tujuan jangka panjang dan pendek organisasi, serta memahami bagaimana sumber daya manusia dapat membantu mencapai tujuan-tujuan ini. Anda harus mempertimbangkan faktor-faktor seperti rencana ekspansi, pengembangan produk baru, atau perubahan dalam proses kerja yang mempengaruhi kebutuhan tenaga kerja.

Berikut adalah skema dalam identifikasi kebutuhan organisasi.



Gambar 3.1. Skema Kebutuhan SDM

Skema di atas menggambarkan langkah-langkah dalam identifikasi kebutuhan organisasi, yang terbagi menjadi enam tahap utama:

1. Pemahaman Visi dan Misi Organisasi: Langkah pertama dalam proses ini adalah memahami visi dan misi organisasi. Ini penting karena memberikan arah dan tujuan umum yang akan dicapai organisasi, yang akan membentuk dasar dari semua keputusan strategis, termasuk dalam pengelolaan sumber daya manusia.
2. Analisis Tujuan Jangka Pendek dan Jangka Panjang: Setelah visi dan misi dipahami, organisasi perlu menganalisis tujuan jangka pendek dan jangka panjangnya. Hal ini melibatkan penentuan target spesifik yang ingin dicapai dalam periode

- waktu tertentu, yang membantu dalam memfokuskan upaya dan sumber daya.
3. **Evaluasi Sumber Daya Saat Ini:** Tahap ketiga adalah mengevaluasi sumber daya manusia yang saat ini dimiliki oleh organisasi. Ini termasuk menilai jumlah, keterampilan, dan kompetensi karyawan yang ada saat ini, dan bagaimana sumber daya ini dialokasikan.
 4. **Identifikasi Kesenjangan:** Berdasarkan evaluasi sumber daya saat ini dan tujuan organisasi, organisasi kemudian mengidentifikasi kesenjangan antara apa yang dibutuhkan dan apa yang saat ini ada. Kesenjangan ini bisa berupa kekurangan keterampilan, kompetensi, atau jumlah karyawan.
 5. **Perencanaan Strategis SDM:** Setelah mengidentifikasi kesenjangan, organisasi perlu membuat rencana strategis untuk pengelolaan sumber daya manusianya. Rencana ini bisa mencakup pelatihan, perekrutan, pengembangan karyawan, atau restrukturisasi untuk memastikan bahwa organisasi memiliki tenaga kerja yang tepat untuk mencapai tujuannya.
 6. **Implementasi dan Pemantauan:** Langkah terakhir adalah implementasi dari rencana tersebut dan pemantauan secara berkala untuk memastikan bahwa kebutuhan organisasi terpenuhi dengan efektif. Pemantauan ini penting untuk mengevaluasi keefektifan strategi SDM dan membuat penyesuaian jika diperlukan.

3.3.2 Analisis Pekerjaan

Setelah kebutuhan organisasi teridentifikasi, langkah selanjutnya adalah melakukan analisis pekerjaan. Ini melibatkan penentuan secara rinci mengenai tanggung jawab, keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi yang diperlukan untuk setiap pekerjaan. Analisis pekerjaan ini penting untuk memahami jenis keterampilan dan kapasitas yang dibutuhkan oleh organisasi.

Analisis pekerjaan merupakan langkah krusial dalam proses manajemen sumber daya manusia, terutama setelah

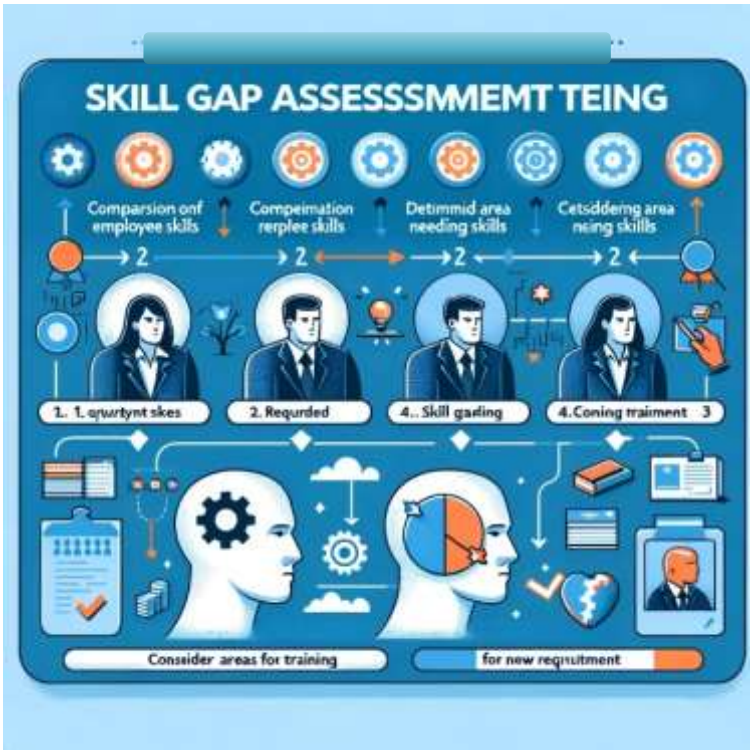
kebutuhan organisasi telah teridentifikasi. Berikut adalah penjelasan mendetail mengenai proses analisis pekerjaan:

1. **Definisi Pekerjaan:** Tahap awal analisis pekerjaan melibatkan penentuan dan pencatatan rincian pekerjaan yang spesifik. Ini termasuk deskripsi tugas, tanggung jawab, dan fungsi pekerjaan tersebut. Tujuan utama di sini adalah untuk memiliki pemahaman yang jelas tentang apa yang diharapkan dari posisi tersebut.
2. **Identifikasi Keterampilan dan Kompetensi:** Setelah tugas dan tanggung jawab diidentifikasi, langkah selanjutnya adalah menentukan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi yang diperlukan untuk melaksanakan tugas-tugas tersebut dengan efektif. Hal ini mencakup keahlian teknis, kemampuan komunikasi, kemampuan analitis, dan atribut personal lainnya.
3. **Evaluasi Lingkungan Kerja:** Analisis ini juga melibatkan evaluasi lingkungan tempat pekerjaan tersebut akan dilakukan. Ini termasuk kondisi fisik, alat yang digunakan, serta risiko dan keamanan kerja.
4. **Penentuan Standar Kinerja:** Menetapkan standar kinerja yang diharapkan dari pekerjaan tersebut adalah bagian penting dari analisis pekerjaan. Standar ini membantu dalam penilaian kinerja dan dalam menetapkan tujuan untuk pengembangan karyawan.
5. **Dokumentasi dan Pembaruan:** Setelah informasi terkumpul, hasil analisis pekerjaan harus didokumentasikan dengan rapi. Dokumentasi ini berguna untuk berbagai keperluan seperti rekrutmen, pelatihan, evaluasi kinerja, dan perencanaan karir. Penting juga untuk memperbarui analisis pekerjaan secara berkala untuk memastikan bahwa informasinya tetap relevan dengan perubahan dalam organisasi atau industri.

3.3.3 Penilaian Kesenjangan Keterampilan

Langkah ketiga adalah menilai kesenjangan keterampilan. Ini melibatkan perbandingan antara keterampilan yang dimiliki oleh karyawan saat ini dengan

keterampilan yang diperlukan untuk memenuhi tujuan organisasi. Penilaian ini membantu dalam mengidentifikasi area di mana pelatihan mungkin diperlukan, atau di mana perekrutan karyawan baru dengan keterampilan tertentu menjadi penting.



Gambar 3.2. Kesenjangan Keterampilan dalam Organisasi

Skema penilaian kesenjangan keterampilan dalam sebuah organisasi menggambarkan proses ini dalam empat langkah utama:

1. Perbandingan Keterampilan: Langkah pertama adalah membandingkan keterampilan yang saat ini dimiliki oleh karyawan dengan keterampilan yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Ini melibatkan evaluasi terhadap keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan yang dimiliki setiap karyawan dan membandingkannya dengan

spesifikasi keterampilan yang telah ditentukan dalam analisis pekerjaan.

2. Identifikasi Kesenjangan Keterampilan: Setelah perbandingan dilakukan, langkah kedua adalah mengidentifikasi area di mana terdapat kesenjangan antara keterampilan yang ada dan keterampilan yang diperlukan. Kesenjangan ini dapat berupa kekurangan keterampilan teknis, soft skills, atau pengetahuan spesifik yang diperlukan untuk pekerjaan.
3. Menentukan Area yang Membutuhkan Pelatihan: Setelah kesenjangan keterampilan teridentifikasi, organisasi perlu menentukan area mana yang membutuhkan pelatihan. Langkah ini bertujuan untuk merencanakan dan mengimplementasikan program pelatihan untuk mengembangkan keterampilan karyawan, sehingga mereka dapat memenuhi tuntutan pekerjaan mereka secara lebih efektif.
4. Pertimbangan Perekrutan untuk Keterampilan Baru: Terakhir, jika kesenjangan keterampilan dianggap terlalu besar atau spesifik sehingga tidak dapat diatasi hanya dengan pelatihan, organisasi mungkin mempertimbangkan untuk merekrut karyawan baru yang memiliki keterampilan yang dibutuhkan. Ini sering diperlukan untuk memenuhi kebutuhan keterampilan yang sangat spesialis atau untuk mendukung ekspansi dan pertumbuhan organisasi.

Skema ini memberikan panduan visual untuk membantu organisasi dalam mengidentifikasi dan mengatasi kesenjangan keterampilan, yang merupakan langkah penting dalam memastikan bahwa tenaga kerja mereka selaras dengan tujuan dan kebutuhan organisasi.

3.4 Tantangan dan Isu Kontemporer

Dalam dunia manajemen sumber daya manusia (SDM), terdapat beberapa tantangan dan isu kontemporer yang penting untuk diperhatikan. Perubahan teknologi dan isu diversitas

serta inklusi adalah dua di antaranya yang sangat mempengaruhi cara kerja organisasi modern.

3.4.1 Dampak Perubahan Teknologi

Perubahan teknologi telah membawa dampak signifikan terhadap dunia kerja. Pertama, teknologi mengubah cara organisasi melakukan bisnis, yang memerlukan karyawan untuk memiliki keterampilan baru dan lebih canggih. Misalnya, kemajuan dalam teknologi informasi dan otomasi telah mengubah pekerjaan di banyak sektor, meningkatkan permintaan untuk keterampilan digital dan analitis. Kedua, teknologi juga memungkinkan fleksibilitas kerja yang lebih besar, seperti kerja jarak jauh, yang menuntut perubahan dalam manajemen dan komunikasi. Namun, hal ini juga menimbulkan tantangan seperti manajemen kinerja dan menjaga keterlibatan karyawan. Ketiga, teknologi membawa tantangan dalam hal privasi dan keamanan data, yang memerlukan kebijakan dan pelatihan yang ketat untuk melindungi informasi perusahaan dan karyawan.

3.4.2 Isu Diversitas dan Inklusi

Diversitas dan inklusi menjadi isu penting dalam manajemen SDM kontemporer. Pertama, memastikan lingkungan kerja yang inklusif dan bebas dari diskriminasi adalah kunci untuk meningkatkan kinerja organisasi. Organisasi harus berusaha keras untuk menciptakan budaya kerja yang mendukung keragaman dalam hal gender, ras, etnisitas, orientasi seksual, dan latar belakang sosial ekonomi. Kedua, diversifikasi tenaga kerja dapat membawa perspektif yang lebih luas dan meningkatkan inovasi dalam organisasi. Namun, hal ini juga menimbulkan tantangan dalam hal komunikasi dan konflik antar karyawan dari latar belakang yang berbeda. Ketiga, kebijakan inklusi yang efektif dapat membantu dalam merekrut dan mempertahankan talenta terbaik, memastikan bahwa organisasi tidak kehilangan karyawan potensial karena prasangka atau ketidakadilan.

3.4.3 Globalisasi dan Sumber Daya Manusia

Globalisasi merupakan proses peningkatan interkoneksi antar negara di berbagai aspek seperti ekonomi, sosial, budaya, dan politik. Dalam konteks sumber daya manusia, globalisasi membawa dampak yang signifikan. Kemajuan teknologi, misalnya, telah memudahkan pergerakan informasi dan tenaga kerja antar negara. Hal ini menciptakan pasar kerja yang lebih kompetitif dan dinamis, di mana keterampilan dan pengetahuan menjadi sangat berharga. Karyawan sekarang tidak hanya bersaing di tingkat lokal, tetapi juga di panggung internasional.

Globalisasi menyediakan peluang bagi pekerja untuk mengakses pasar kerja yang lebih luas, termasuk kesempatan bekerja di luar negeri atau bekerja dengan tim yang multikultural. Hal ini memungkinkan pertukaran ide, keterampilan, dan pengalaman yang beragam, sehingga memperkaya kompetensi individu. Di sisi lain, globalisasi juga membawa tantangan. Persaingan yang meningkat menuntut karyawan untuk terus-menerus meningkatkan keterampilan dan adaptabilitas mereka. Mereka harus mampu menyesuaikan diri dengan perubahan teknologi dan tren pasar yang cepat.

Perusahaan juga mengalami perubahan dalam mengelola SDM. Globalisasi mendorong perusahaan untuk mencari bakat terbaik di seluruh dunia, mengadopsi praktik manajemen yang beragam, dan mengembangkan budaya kerja yang inklusif dan multikultural. Selain itu, isu-isu seperti pelatihan karyawan, pengembangan kepemimpinan, dan manajemen kinerja menjadi lebih kompleks seiring dengan keberagaman latar belakang pekerja.

Teknologi memainkan peran penting dalam menghubungkan tenaga kerja global. Sistem informasi manajemen sumber daya manusia (HRIS), platform kolaborasi online, dan alat komunikasi digital memungkinkan interaksi yang efektif di antara tim yang tersebar di seluruh dunia. Pemanfaatan teknologi ini tidak hanya meningkatkan efisiensi tetapi juga membantu dalam membangun pemahaman lintas budaya di antara karyawan.

Ke depan, interaksi antara globalisasi dan SDM akan terus berkembang. Isu-isu seperti keberlanjutan, etika kerja, dan kesetaraan gender akan menjadi semakin penting. Organisasi dan individu perlu menyesuaikan diri dengan lingkungan global yang berubah cepat, memastikan bahwa mereka tidak hanya kompetitif tetapi juga bertanggung jawab secara sosial dan etis. Untuk itu, pendidikan dan pelatihan yang berkelanjutan menjadi kunci agar SDM tetap relevan dan berkembang di era globalisasi ini.

Globalisasi telah menyebabkan perubahan besar dalam dunia kerja dan pengelolaan sumber daya manusia. Kemajuan teknologi dan peningkatan konektivitas global telah membuka pasar kerja yang lebih luas, memberikan peluang sekaligus tantangan bagi pekerja dan perusahaan. Peluang ini meliputi akses ke pasar kerja internasional dan pertukaran keterampilan serta pengalaman yang beragam. Namun, ini juga menuntut peningkatan terus-menerus dalam keterampilan dan adaptabilitas pekerja, mengingat persaingan kerja yang semakin ketat.

Perusahaan kini dituntut untuk mengadopsi praktik manajemen SDM yang lebih inklusif dan beragam untuk mengakomodasi tenaga kerja global. Mereka juga harus memanfaatkan teknologi untuk memfasilitasi komunikasi dan kolaborasi antar tim yang berbeda budaya dan lokasi. Dalam menghadapi masa depan, isu-isu seperti keberlanjutan, etika, dan kesetaraan gender akan semakin menonjol dalam pengelolaan SDM. Oleh karena itu, pendidikan dan pelatihan yang berkelanjutan menjadi esensial untuk memastikan bahwa tenaga kerja tetap relevan dan mampu beradaptasi dengan perubahan yang cepat di era globalisasi.

3.5 Peramalan Kebutuhan Sumber Daya Manusia

Peramalan kebutuhan sumber daya manusia (SDM) adalah proses untuk memprediksi kebutuhan tenaga kerja masa depan organisasi. Proses ini penting untuk memastikan bahwa organisasi memiliki jumlah dan jenis karyawan yang tepat untuk memenuhi tujuan strategis dan operasionalnya. Peramalan SDM

membantu organisasi dalam perencanaan rekrutmen, pelatihan, pengembangan, dan pengelolaan karyawan secara lebih efektif.

3.5.1 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Peramalan Kebutuhan SDM

Berikut adalah faktor yang mempengaruhi peramalan kebutuhan SDM:

1. Faktor Internal
 - a. Faktor Rencana Strategik dan Rencana Operasional
Rencana strategis dan operasional perusahaan berpengaruh langsung terhadap kebutuhan SDM. Ekspansi bisnis, diversifikasi produk, atau perubahan proses operasional dapat meningkatkan atau mengurangi kebutuhan akan tenaga kerja tertentu.
 - b. Faktor Prediksi Produk dan Penjualan
Prediksi tentang permintaan produk dan jasa mempengaruhi kebutuhan tenaga kerja di berbagai departemen, seperti produksi, pemasaran, dan layanan pelanggan.
 - c. Faktor Pembiayaan SDM
Ketersediaan dana dan anggaran untuk SDM menentukan kemampuan perusahaan dalam mempekerjakan dan mengembangkan karyawan.
 - d. Faktor Pembukaan Bisnis Baru
Pembukaan cabang atau unit bisnis baru seringkali membutuhkan tambahan tenaga kerja.
 - e. Faktor Desain Organisasi dan Desain Pekerjaan
Struktur organisasi dan desain pekerjaan mempengaruhi jumlah dan jenis posisi yang dibutuhkan.
 - f. Faktor Keterbukaan dan Keikutsertaan Manajer
Keterlibatan manajer dalam proses peramalan mempengaruhi akurasi dan efektivitas peramalan SDM.
2. Faktor Eksternal
 - a. Ekonomi Nasional dan Internasional
Kondisi ekonomi seperti resesi atau pertumbuhan ekonomi berdampak pada kebutuhan SDM.
 - b. Sosial, politik dan Budaya

Perubahan demografi, norma sosial, serta kebijakan pemerintah dapat mempengaruhi pasar tenaga kerja dan kebutuhan SDM.

c. Perkembangan Ilmu dan Teknologi

Kemajuan teknologi mengubah kebutuhan keterampilan dalam tenaga kerja dan dapat menciptakan atau mengurangi pekerjaan.

d. Pasar Tenaga Kerja dan Perusahaan Pesaing

Kondisi pasar tenaga kerja dan strategi SDM dari pesaing juga mempengaruhi kebutuhan SDM.

3. Persediaan Karyawan

a. Karyawan yang akan Pensiun

Prediksi tentang karyawan yang akan pensiun membantu dalam perencanaan pengganti mereka.

b. Pengunduran Diri Karyawan

Tingkat turnover karyawan dapat mempengaruhi kebutuhan akan penggantian atau rekrutmen baru.

c. Kematian dan sebagainya

Faktor-faktor tak terduga seperti kematian atau krisis kesehatan juga perlu dipertimbangkan dalam peramalan SDM.

Melalui proses peramalan yang akurat, organisasi dapat menghindari kekurangan atau kelebihan tenaga kerja, sehingga meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam pengelolaan SDM.

DAFTAR PUSTAKA

- Agan Syahril, Shirly Kumala, & Prih Sarnianto. 2019. Analisis Kebutuhan Sumber Daya Manusia dan Kualitas Pelayanan Farmasi Di RS Amira Purwakarta. *Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia*, 6(1), 1-11.
- Bock, L. 2015. *Work rules!: Insights from inside Google that will transform how you live and lead*. Twelve.
- Dessler, Gary. 2017. *Human resource management* (15th. ed.). Boston: Pearson Education.
- Friedman, T. L. 2005. *The world is flat: A brief history of the twenty-first century*. Macmillan.
- Handoko, T. H. 2011. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, M. S. P. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Johnson, L. 2022. "Dynamic Workforce Planning in the 21st Century". Workforce Insights Publishing.
- Mangkunegara, A. A. P. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Raja Heri Iskandar. 2009. Analisis Kebutuhan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Desa Wisata (Studi Kasus Pada Desa Wisata Jasri, Kabupaten Karangasem). *Jurnal Ilmiah Manajemen Hospitality*, 2(2), 1-10.
- Reiche, B. S., Tenzer, H., & Harzing, A. W. 2018. International human resource management. *International Human Resource Management*, 1-640.
- Schuler, R. S., Jackson, S. E., & Tarique, I. 2011. Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM. *Journal of world business*, 46(4), 506-516.
- Slamet Muryono, Fauzimar, & Kusmiarto. 2020. Analisis Kebutuhan Sumber Daya Manusia Berdasarkan Tipologi Kantor Pertanahan. STPN Press.
- Smith, J. & Taylor, B. 2023. "Fundamentals of Human Resource Planning". Modern HR Press.

- Stahl, G. K., Björkman, I., & Morris, S. (Eds.). 2012. *Handbook of research in international human resource management*. Edward Elgar Publishing.
- Utary, D., Agusdin, A., & Hermanto, H. 2018. Analisis Kebutuhan Pengembangan Sdm Bidang Bina Marga Dinas Pupr Provinsi Ntb. *JMM UNRAM-MASTER OF MANAGEMENT JOURNAL*, 7(2), 36-49.

BAB 4

PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Oleh Dimas Akmarul Putera

4.1 Pendahuluan

Dalam zaman modern ini, perkembangan dalam industri manufaktur dan sektor jasa telah mengalami kemajuan yang sangat berarti. Keadaan persaingan yang intens dan harapan tinggi dari pelanggan mendorong perusahaan-perusahaan untuk menjalankan berbagai upaya perbaikan (Putera, 2021).

Setiap perusahaan dituntut untuk terus-menerus berinovasi agar dapat bertahan dalam lingkungan bisnis global yang kompetitif. Sebagai hasilnya, perusahaan berupaya dengan maksimal untuk meningkatkan kemampuan mereka dalam persaingan dengan menerapkan berbagai strategi yang bertujuan untuk mencapai keunggulan kompetitif. (Putera *et al.*, 2022)(Putera, Matondang and Sembiring, 2023)

Setiap organisasi memerlukan berbagai sumber daya untuk pertumbuhan dan pengembangannya. Di antara sumber daya-sumber daya tersebut, Sumber Daya Manusia (SDM), Sumber Daya Keuangan (SDU), dan Sumber Daya Teknis penting. Dari ketiga sumber daya tersebut, Sumber Daya Manusia memainkan peran paling penting karena Sumber Daya Manusia yang akan menentukan potensi suatu organisasi dalam hal produksi, pemasaran, dan ekspansi.

Hubungan antara inovasi dan perencanaan sumber daya manusia (SDM) adalah kompleks dan saling memengaruhi dalam konteks pengembangan bisnis dan pertumbuhan organisasi. Perencanaan SDM yang efektif memainkan peran kunci dalam mendukung inovasi. Ini termasuk perencanaan perekrutan, pelatihan, dan pengembangan karyawan yang memiliki kemampuan kreatif. Dalam pengembangan karyawan,

perencanaan SDM perlu mencakup pelatihan dalam keterampilan kreatif, pemecahan masalah, dan kemampuan berpikir inovatif.

Selain itu, perencanaan SDM yang sukses memfasilitasi komunikasi dan kolaborasi antara berbagai tim dan departemen. Ini membantu dalam mendukung kolaborasi dan pertukaran ide, yang sering diperlukan dalam upaya inovasi. Perencanaan SDM juga mencakup pengukuran dan evaluasi kinerja karyawan dalam kontribusi mereka terhadap inovasi, membantu dalam mengidentifikasi faktor-faktor yang mendukung atau menghambat inovasi.

Hubungan antara inovasi dan perencanaan SDM adalah siklik, di mana hasil inovasi dapat memengaruhi perencanaan SDM selanjutnya, dan perencanaan SDM yang efektif dapat membantu organisasi dalam menciptakan inovasi yang berkelanjutan. Keseluruhan, perencanaan SDM yang baik dan inovasi berkolaborasi dan saling memperkuat dalam mendukung kesuksesan jangka panjang organisasi di dunia bisnis yang terus berubah.

4.2 Perencanaan SDM

HRP (*Human Resource Planning*) adalah suatu proses di mana Sumber Daya Manusia diidentifikasi, ditentukan, dan direncanakan yang dibutuhkan oleh suatu organisasi untuk memenuhi kebutuhan jangka pendek dan jangka panjangnya. Perencanaan Sumber Daya Manusia adalah proses untuk memastikan bahwa kebutuhan Sumber Daya Manusia suatu organisasi diidentifikasi dan rencana dibuat untuk memenuhi kebutuhan tersebut. (Prashanthi, 2013)

Perencanaan Sumber Daya Manusia didasarkan pada konsep bahwa manusia adalah sumber daya strategis terpenting bagi suatu organisasi. Umumnya, ini berkaitan dengan menyediakan sumber daya yang sesuai dengan kebutuhan bisnis, baik dalam jangka waktu yang lebih lama maupun jangka waktu yang lebih pendek, baik dari segi jumlah maupun kualitas. Ini juga menjawab dua pertanyaan mendasar, yaitu "berapa banyak orang" dan "jenis orang seperti apa". Perencanaan

Sumber Daya Manusia menangani isu-isu besar terkait metode penggajian dan pengembangan sumber daya manusia untuk meningkatkan efektivitas suatu organisasi. Oleh karena itu, peran pentingnya dalam Manajemen Sumber Daya Manusia strategis.

Perencanaan SDM adalah salah satu dari aktivitas pendukung dalam model penempatan sumber daya manusia yang dilakukan untuk memastikan bahwa perkembangan bisnis yang diantisipasi dan tren lingkungan diperhitungkan ketika berbagai aktivitas fungsional dirancang dan diimplementasikan, serta untuk memastikan bahwa aktivitas fungsional ini konsisten satu sama lain.

Perencanaan sumber daya manusia harus didefinisikan dengan jelas agar dikenal dan diimplementasikan dengan baik. Oleh karena itu, berbagai ahli memberikan berbagai definisi. Perencanaan sumber daya manusia dapat dijelaskan sebagai serangkaian aktivitas berikut:

1. Meramalkan kebutuhan tenaga kerja di masa depan, baik dalam hal proyeksi matematis tren ekonomi atau pengembangan individu melalui perkiraan yang didasarkan pada rencana-rencana masa depan perusahaan yang spesifik.
2. Membuat inventarisasi sumber daya manusia yang ada dan menganalisis sejauh mana sumber daya ini digunakan.
3. Mengantisipasi masalah sumber daya manusia dengan memproyeksikan sumber daya saat ini ke masa depan dan mendampinginya dengan peramalan kebutuhan untuk menentukan kecukupan mereka, baik secara kuantitatif maupun kualitatif.
4. Merencanakan program-program yang diperlukan dalam rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemanfaatan, mutasi, promosi, motivasi, dan kompensasi agar kebutuhan tenaga kerja di masa depan dapat terpenuhi.

Dalam hal permintaan dan pasokan, perencanaan sumber daya manusia adalah proses meramalkan permintaan dan pasokan masa depan organisasi untuk orang-orang yang tepat dalam jumlah yang tepat. Hanya setelah ini, departemen

manajemen sumber daya manusia dapat memulai proses rekrutmen dan seleksi.

Perencanaan sumber daya manusia mencakup perkiraan berapa banyak orang yang akan tersedia dan apa yang perlu dilakukan, jika ada, untuk memastikan bahwa pasokan personil sama dengan permintaan personil pada titik yang sesuai di masa depan. Terutama, perencanaan sumber daya manusia adalah proses di mana sebuah organisasi memastikan bahwa jumlah dan jenis orang yang tepat berada di tempat yang tepat, pada waktu yang tepat, mampu menyelesaikan tugas-tugas yang akan membantu organisasi mencapai tujuan keseluruhannya secara efektif dan efisien. Perencanaan sumber daya manusia mengubah kebutuhan sumber daya manusia organisasi menjadi sekadar perkiraan semata.

4.2.1 SDM Sebagai Bagian dari Perencanaan Bisnis

Perencanaan Sumber Daya Manusia adalah bagian integral dari perencanaan bisnis. Proses perencanaan strategis akan mendefinisikan perubahan yang diharapkan dalam skala dan jenis aktivitas yang dilakukan oleh organisasi. Ini akan mengidentifikasi kompetensi inti yang diperlukan oleh organisasi untuk mencapai tujuannya. Sejauh rencana bisnis strategis terstruktur, perencanaan sumber daya manusia akan menginterpretasikannya dalam hal kebutuhan sumber daya manusia. Namun, ini dapat memengaruhi strategi bisnis dengan menarik perhatian pada cara pengembangan dan penempatan sumber daya manusia secara lebih efektif guna mencapai tujuan bisnis. Ini juga akan fokus pada masalah apa pun yang mungkin harus diatasi untuk memastikan bahwa orang-orang yang diperlukan tersedia dan mampu memberikan kontribusi yang diperlukan.

Perencanaan Sumber Daya Manusia adalah proses pengambilan keputusan yang menggabungkan tiga aktivitas penting:

1. Mengidentifikasi dan merekrut jumlah orang yang tepat dengan keterampilan yang sesuai.
2. Memotivasi mereka untuk mencapai kinerja tinggi.

3. Menciptakan hubungan interaktif antara tujuan bisnis dan aktivitas perencanaan sumber daya manusia.

Dalam situasi di mana strategi bisnis yang jelas tidak ada, perencanaan sumber daya manusia mungkin harus lebih mengandalkan asumsi umum tentang kebutuhan sumber daya manusia di masa depan berdasarkan beberapa bentuk Perencanaan Skenario (Kyriakidou, 2010).

Perencanaan sumber daya manusia adalah salah satu sub-bidang dalam manajemen sumber daya manusia yang merupakan langkah penting. Misalnya, dalam manajemen sumber daya manusia yang formal, perencanaan sumber daya manusia mulai diperkenalkan pada tahun 1929, dari mana perencanaan sumber daya manusia muncul. Secara historis, pada tahun 1998, istilah "perencanaan sumber daya manusia" mulai digunakan dalam konteks manajemen sumber daya manusia

4.2.2 Tipe Perencanaan SDM

Ada dua jenis Perencanaan Sumber Daya Manusia yaitu:

1. Perencanaan Sumber Daya Manusia yang Keras (Hard).
2. Perencanaan Sumber Daya Manusia yang Lunak (Soft).

Perencanaan SDM yang berbasis pada analisis kuantitatif untuk memastikan bahwa jumlah orang yang tepat dan jenis yang tepat tersedia saat diperlukan disebut Perencanaan Sumber Daya Manusia yang Keras. Perencanaan SDM yang berkaitan dengan memastikan ketersediaan orang dengan jenis sikap yang tepat, motivasi, dan komitmen terhadap organisasi disebut Perencanaan Sumber Daya Manusia yang Lunak.

4.2.3 Konteks Organisasi dalam Perencanaan SDM

Perencanaan Sumber Daya Manusia (HRP) terjadi dalam konteks organisasi. "Penggunaan HRP dan pendekatan yang diadopsi akan tergantung pada sejauh mana manajemen mengorganisir kesuksesan yang bergantung pada proyeksi kebutuhan sumber daya manusia di masa depan dan

mengimplementasikan rencana untuk memenuhi kebutuhan tersebut," Michael Arm Strong (2008).

Pendekatan ini juga akan dipengaruhi oleh sejauh mana kemungkinan membuat proyeksi yang akurat. Organisasi yang bekerja dalam lingkungan sulit di mana tingkat aktivitas di masa depan sulit diprediksi mungkin bergantung pada langkah-langkah ad hoc dan jangka pendek untuk merekrut dan mempertahankan orang. Namun, bahkan bisnis-bisnis ini mungkin mendapat manfaat dari aspek-aspek perencanaan sumber daya manusia yang berkaitan dengan kebijakan untuk menarik dan mempertahankan staf kunci. Untuk proses perencanaan SDM dapat dilihat pada Gambar 4.1 dibawah ini:



Gambar 4.1. Proses Perencanaan SDM
(Sumber: Michael Arm Strong - 2008)

4.2.4 Teknik dalam Perencanaan SDM

Tujuan dari perencanaan sumber daya manusia adalah untuk menyediakan tenaga kerja yang tepat, baik dalam kualitas maupun kuantitas, pada waktu yang tepat dalam organisasi. Perencanaan sumber daya manusia biasanya melibatkan dua langkah; permintaan sumber daya manusia dan pasokan sumber daya manusia. Peramalan permintaan harus dilakukan

berdasarkan sejumlah faktor jangka pendek dan jangka panjang, seperti:

1. Perubahan dalam perekonomian
2. Tren teknologi
3. Tren pasar
4. Tren global
5. Rencana strategis organisasi
6. Proyek atau operasi yang sedang berlangsung dan yang akan datang
7. Jadwal produksi

Beberapa teknik kualitatif dan kuantitatif yang sering dipakai dalam merencanakan SDM adalah:

1. **Variables Predictor:** Teknik ini mirip dengan alat statistik regresi. Berdasarkan tingkat penggunaan sumber daya manusia di masa lalu sehubungan dengan penjualan atau produksi, kebutuhan di masa depan dapat diprediksi. Ini merupakan ekstrapolasi penilaian terhadap situasi serupa.
2. **Zero-based Technique:** Tingkat penempatan saat ini digunakan untuk menentukan kebutuhan di masa depan. Semuanya dimulai dari nol. Ini berarti bahwa organisasi tidak memiliki tenaga kerja dan mulai menganalisis kebutuhan tenaga kerja untuk setiap operator secara cermat.
3. **Bottom-up Technique:** Ini adalah teknik yang banyak digunakan. Proses yang terlibat adalah setiap manajer memberikan permintaan sumber daya manusia dalam operasi yang menjadi tanggung jawabnya. Permintaan yang diproyeksikan oleh semua manajer akan diagregasi untuk menggambar perkiraan tingkat organisasi.
4. **Simulation Technique:** Ini adalah teknik eksperimen. Situasi real-time akan diciptakan, dan kemudian penilaian perkiraan akan dibuat dengan memanipulasi sumber daya manusia dalam berbagai kualitas dan kuantitas.

4.3 ERP didalam Perencanaan SDM

Salah satu metode yang dapat digunakan dalam merencanakan SDM adalah penggunaan sistem perencanaan *Enterprise Resource Planning* (ERP), yang merupakan sebuah proyek sistem informasi (SI). ERP adalah perangkat lunak manajemen bisnis yang terdiri dari sejumlah aplikasi terintegrasi yang digunakan oleh organisasi untuk mengelola informasi dan menjalankan bisnis mereka. (Faraj and Sambamurthy, 2006)

Sebuah sistem manajemen sumber daya manusia (HRMS) atau sistem informasi sumber daya manusia menyediakan kemampuan untuk mengelola semua aspek informasi sumber daya manusia sebuah organisasi, dan ini merupakan salah satu modul utama dalam sebuah ERP. Semakin kompleksnya proyek implementasi ERP dengan jumlah modul yang terlibat, mengimplementasikan satu modul ERP/HRMS merupakan usaha besar. Sumber daya manusia elektronik (e-HR) adalah bagian dari HRMS dan merupakan alat perangkat lunak yang memungkinkan anggota organisasi untuk mengakses fungsi-fungsi sumber daya manusia tertentu dan informasi dalam HRMS dan melakukan aktivitas sumber daya manusia melalui intranet organisasi atau internet melalui portal web (Hoch and Dulebohn, 2013)

Mengimplementasikan ERP/HRMS memerlukan manajemen tim yang terdiri dari individu dengan beragam keterampilan multidisiplin yang dikumpulkan dari dalam dan luar organisasi. Proses implementasi sistem ERP biasanya melibatkan beberapa tim lintas fungsional yang mewakili berbagai fungsi bisnis. Tim ditugaskan ke berbagai tahap dalam siklus pengembangan sistem, untuk mengimplementasikan berbagai modul ERP, dan memiliki tanggung jawab seperti menentukan spesifikasi fungsional, membuat spesifikasi teknis, memodifikasi atau menyesuaikan modul untuk memenuhi persyaratan fungsional, dan mengintegrasikan serta menguji modul-modul tersebut. Selain itu, sebagai tim proyek SI, tim-tim ini harus mengintegrasikan keahlian mereka, berbagi

pengetahuan, beroperasi dengan sangat terkoordinasi, dan biasanya bekerja di bawah tekanan waktu (Yuan *et al.*, 2009)

Pertukaran data dan pengetahuan yang memungkinkan peningkatan produksi dan kendali proses saat ini terhubung ke semua alat manufaktur dalam sektor ini. Pengadaan produk dan rantai pasokan diatasi menggunakan pengadaan yang kompleks dan Pengendalian Dinamika Sistem (SDC). Informasi dan pengetahuan diubah menjadi aplikasi yang menentukan teknik-tekniknya. Untuk beberapa proses manufaktur yang sangat sedikit, seperti pengelasan, desain proses semacam ini telah sepenuhnya diimplementasikan. Sebagian besar produsen sering menghadapi tugas menemukan teknologi yang tepat karena industri ini menghasilkan banyak produk dengan berbagai teknologi.

DAFTAR PUSTAKA

- Betz, F. T. A.-T. T.- 2011. *Managing technological innovation : competitive advantage from change*. 3rd ed NV. Hoboken, N.J.: Wiley Hoboken, N.J. doi: LK - <https://worldcat.org/title/711782114>.
- Faraj, S. and Sambamurthy, V. 2006. 'Leadership of information systems development projects', *IEEE Transactions on Engineering Management*, 53(2), pp. 238-249. doi: 10.1109/TEM.2006.872245.
- Hoch, J. E. and Dulebohn, J. H. 2013. 'Shared leadership in enterprise resource planning and human resource management system implementation', *Human Resource Management Review*, 23(1), pp. 114-125. doi: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2012.06.007>.
- Kyriakidou, N. 2010. 'The Handbook of Human Resource Management Practice - By Michael Armstrong', *International Journal of Training and Development - Int J Train Dev*, 14, pp. 77-79. doi: 10.1111/j.1468-2419.2009.00342.x.
- Majumdar, A., Garg, H. and Jain, R. 2021. 'Managing the barriers of Industry 4.0 adoption and implementation in textile and clothing industry: Interpretive structural model and triple helix framework', *Computers in Industry*, 125, p. 103372. doi: <https://doi.org/10.1016/j.compind.2020.103372>.
- Prashanthi, K. 2013. 'Human Resource Planning - An Analytical Study', *International Journal of Business and Management Invention*, 2(1), pp. 63-68.
- Putera, D. A. 2021. *Pengendalian Persediaan Beras Menggunakan Pendekatan Sistem Dinamis Di Perum Bulog Divre Sumut, Post Graduate Tesis*. Universitas Sumatera Utara. Available at: <https://repositori.usu.ac.id/handle/123456789/47744>.

- Putera, D. A. *et al.* 2022. 'PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN OBJECTIVE MATRIX (OMAX) PADA PT.XYZ', *Jurnal Manajemen Rekayasa dan Inovasi Bisnis*, 1(1), pp. 21–33.
- Putera, D. A., Matondang, A. R. and Sembiring, M. T. 2023. 'Rice distribution planning using distribution resources planning (DRP) method', *AIP Conference Proceedings*, 2471(1), pp. 060002-1-060002–6. doi: <https://doi.org/10.1063/5.0129254>.
- Sharma, A. and Singh, D. 2020. 'Evolution of Industrial Revolutions: A Review', *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering*, 9, pp. 66–73. doi: 10.35940/ijitee.I7144.0991120.
- Yuan, M. *et al.* 2009. 'Antecedents of Coordination Effectiveness of Software Developer Dyads From Interacting Teams: An Empirical Investigation', *IEEE Transactions on Engineering Management*, 56(3), pp. 494–507. doi: 10.1109/TEM.2008.927819.
- Zhang, C. and Chen, Y. 2020. 'A review of research relevant to the emerging industry trends: Industry 4.0, iot, blockchain, and business analytics', *Journal of Industrial Integration and Management*, 5(1), pp. 165–180. doi: 10.1142/S2424862219500192.

BAB 5

PENGEMBANGAN KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA

Oleh Taufiq Rahmat

5.1 Pendahuluan

Dalam era globalisasi dan dinamika dunia bisnis modern menimbulkan persaingan bisnis yang semakin ketat, pengembangan kompetensi sumber daya manusia (SDM) telah menjadi salah satu faktor kunci untuk kesuksesan dan kelangsungan hidup sebuah organisasi (Rahmat, Hurriyati and Dirgantari, 2022). Organisasi yang berinvestasi dalam pengembangan kompetensi SDMnya memiliki keunggulan kompetitif yang signifikan. Kompetensi SDM merujuk pada keterampilan, pengetahuan, dan perilaku yang dimiliki oleh individu dalam organisasi, menjadi penentu penting bagi performa dan kualitas hasil kerja.

Pengembangan kompetensi SDM memegang peran strategis dalam keberhasilan keseluruhan organisasi. Karyawan yang dilengkapi dengan kompetensi yang relevan akan mampu menyelesaikan tugas-tugas dengan lebih efisien, mendorong peningkatan produktivitas dan kualitas pekerjaan (Rahmat and Ardiansyah, 2021). Di samping itu, pengembangan kompetensi SDM juga menjadi kunci dalam menggalakkan inovasi. Karyawan yang memegang kompetensi yang sesuai dengan perubahan teknologi dan tren pasar mampu menciptakan produk atau layanan inovatif yang membedakan organisasi di pasar kompetitif.

Tidak hanya itu, pengembangan kompetensi SDM juga memiliki dampak signifikan dalam mempertahankan karyawan. Saat karyawan merasa organisasi memberikan kesempatan untuk mengembangkan diri, tingkat kepuasan dan keterlibatan dalam pekerjaan meningkat. Dampak positif ini turut

mengurangi tingkat pergantian karyawan (*turnover*), mengurangi biaya rekrutmen dan pelatihan ulang.

Pengembangan kompetensi SDM harus sejalan dengan strategi bisnis organisasi. Jika tidak, ketidaksesuaian ini dapat menghambat pencapaian target strategis. Selain itu, organisasi harus mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan. Dengan mengidentifikasi kebutuhan kompetensi yang berubah, organisasi dapat lebih fleksibel dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis.

Kompetensi SDM memainkan peran penting dalam menciptakan nilai tambah. Organisasi yang memiliki karyawan dengan kompetensi tinggi mampu memberikan nilai tambah bagi pelanggan, mitra bisnis, dan pemangku kepentingan lainnya. Ini bisa mencakup peningkatan kualitas produk atau layanan (Rahmat and Hadian, 2019), pelayanan pelanggan yang lebih baik, dan berbagai inovasi yang memberikan keunggulan kompetitif.

Terakhir, kepemimpinan dan budaya organisasi memiliki peran besar dalam pengembangan kompetensi SDM. Kepemimpinan yang kuat akan memberi dorongan kepada karyawan untuk mengembangkan diri, sementara budaya yang mendukung pembelajaran dan pertumbuhan akan menciptakan lingkungan yang memfasilitasi pengembangan kompetensi (Masluh and Rahmat, 2022).

Dengan mengakui kompleksitas dan pentingnya pengembangan kompetensi SDM, organisasi dapat memandangnya sebagai fondasi utama untuk mencapai keunggulan kompetitif dan keberhasilan strategis jangka panjang. Integrasi kompetensi SDM dalam strategi HRM membantu organisasi untuk menciptakan lingkungan yang memotivasi, mendukung, dan memungkinkan karyawan untuk berkembang sesuai dengan kebutuhan organisasi (Škrinjarić, 2022). Untuk itu, penting bagi akademisi dan praktisi untuk menjelajahi lebih dalam lagi tentang bagaimana konsep dan praktik pengembangan kompetensi SDM dapat mempengaruhi perjalanan sukses organisasi.

5.2 Pembahasan

5.2.1 Konsep Dasar Kompetensi

McClelland (1973) memperkenalkan konsep kompetensi untuk pertama kalinya. Ia mendefinisikan kompetensi sebagai sifat pribadi atau kebiasaan yang dapat dijadikan sebagai faktor pengukuran yang efektif dalam menilai kinerja kerja yang optimal. Selain itu, menurut (Spencer and Spencer, 1973), kompetensi dapat diartikan sebagai kemampuan yang diperoleh seseorang melalui berbagai pengalaman, baik itu di tempat kerja, kehidupan pribadi, pembelajaran, atau pelatihan yang memungkinkan dapat berhasil dalam pekerjaannya.

Kompetensi dipandang sebagai alat deskriptif yang mengidentifikasi keterampilan (*skills*), pengetahuan (*knowledge*), karakteristik pribadi (*character*), dan perilaku (*behaviors*) yang diperlukan untuk secara efektif melaksanakan peran dalam organisasi dan membantu bisnis mencapai tujuan strategisnya ((Lucia and Lepsinger, 1999). Dalam konteks sumber daya manusia, kompetensi digunakan dalam berbagai fungsi, termasuk seleksi, retensi, pengembangan, dan perencanaan strategis organisasi (Rodriguez *et al.*, 2002).

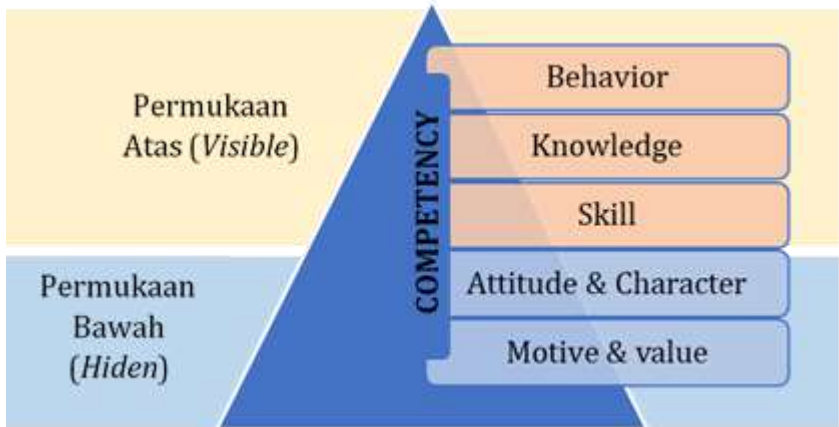
Lebih lanjut, Guion (1991) menyatakan bahwa kompetensi adalah karakteristik mendasar individu yang mencerminkan cara berperilaku atau berpikir, memiliki sifat umum yang dapat diaplikasikan di berbagai situasi, dan bersifat abadi dalam jangka waktu yang cukup lama. Spencer & Spencer (1993) menambahkan bahwa kompetensi mencakup motivasi, sifat, konsep diri, sikap atau nilai, pengetahuan konten, serta keterampilan kognitif atau perilaku. (Fleishman *et al.*, 1995) melihat kompetensi sebagai kombinasi dari pengetahuan, keterampilan, kemampuan, motivasi, keyakinan, nilai, dan minat. Sementara itu, Mirabile (1997) mendefinisikan kompetensi sebagai pengetahuan, keterampilan, kemampuan, atau karakteristik tertentu yang terkait dengan kinerja tinggi dalam pekerjaan. Green (1999) menambahkan bahwa kompetensi merupakan deskripsi tertulis dari kebiasaan kerja dan keterampilan pribadi yang diukur untuk mencapai tujuan kerja.

Dari literatur tentang beberapa definisi utama tersebut, maka kompetensi merupakan suatu konsep yang kompleks dan mencakup aspek-aspek beragam seperti keterampilan, pengetahuan, karakteristik pribadi, dan perilaku yang diperlukan untuk mencapai kinerja yang efektif dalam sebuah peran atau pekerjaan. Kompetensi juga mencakup elemen-elemen berikut:

1. **Karakteristik Pribadi (*Character*):** Ini mencakup karakteristik atau sifat-sifat pribadi yang memengaruhi perilaku dan kinerja individu. Contohnya termasuk motivasi, integritas, etika kerja, dan ketahanan terhadap tekanan.
2. **Keterampilan (*Skills*):** Kompetensi mencakup keterampilan tertentu yang dimiliki oleh individu. Keterampilan ini dapat berupa kemampuan teknis, seperti penggunaan alat atau bahasa pemrograman, atau kemampuan interpersonal, seperti kemampuan berkomunikasi dengan baik.
3. **Pengetahuan (*Knowledge*):** Kompetensi juga melibatkan pengetahuan yang dimiliki oleh individu dalam bidang tertentu. Pengetahuan ini dapat mencakup pemahaman tentang konsep, teori, atau prinsip-prinsip yang relevan dengan pekerjaan atau peran tertentu.
4. **Perilaku (*Behaviors*):** Kompetensi juga mencakup perilaku yang dapat diamati dan dinilai. Perilaku ini mencerminkan bagaimana individu menggunakan keterampilan, pengetahuan, dan karakteristik pribadi dalam konteks pekerjaan.

Dalam model Iceberg, elemen kompetensi tersebut dibagi menjadi dua bagian: permukaan atas (*visible*) dan permukaan bawah (*hidden*). Permukaan atas dari gunung es mewakili komponen-komponen yang dapat dengan mudah terlihat dan diukur secara langsung dari seseorang, mencakup apa yang biasanya dinilai dalam penilaian kinerja atau pengukuran kompetensi. Permukaan bawah dari gunung es mencakup aspek-aspek yang lebih mendalam dan sulit terlihat dari kompetensi seseorang. Meskipun tidak selalu mudah diukur

secara langsung, elemen-elemen ini memainkan peran penting dalam membentuk perilaku dan kinerja seseorang.



Gambar 5.1. Elemen Kompetensi Model Iceberg dan Piramida diadaptasi dari (Hall, 1976), dan (Lucia and Lepsinger, 1999)

Permukaan Bawah, yaitu *Attitude, Character, Motive* dan *Value*, cenderung lebih sulit untuk diubah karena berkaitan dengan aspek internal dan fundamental dari individu. Perubahan dalam sikap, karakter, motif dan nilai mungkin memerlukan waktu, refleksi mendalam, dan pengalaman hidup yang signifikan. Sementara itu, Permukaan Atas, yaitu *Behavior, Knowledge, dan Skill*, dapat lebih mudah diubah melalui pendidikan, pelatihan, dan pengalaman belajar.

Dalam praktiknya, pemahaman yang komprehensif tentang kompetensi membantu organisasi dalam berbagai aspek, termasuk seleksi dan rekrutmen, pengembangan karyawan, serta perencanaan strategis organisasi. Dengan memahami kompetensi yang dibutuhkan untuk berbagai peran, organisasi dapat lebih efektif dalam mengelola sumber daya manusianya, meningkatkan kinerja, dan mencapai tujuan strategis. Oleh karena itu, penggunaan kompetensi yang mencakup keterampilan, pengetahuan, karakteristik pribadi, dan perilaku merupakan pendekatan yang holistik dan

bermanfaat dalam pengelolaan sumber daya manusia di berbagai organisasi.

5.2.2 Pengembangan Kompetensi Dalam SDM Strategik

Pengembangan kompetensi SDM memiliki posisi strategis yang sangat penting dalam mencapai tujuan dan mempertahankan keunggulan bersaing organisasi. Integrasi pengembangan kompetensi SDM dalam strategi organisasi memastikan bahwa organisasi memiliki tim yang siap dan mampu menghadapi tantangan masa depan (Lado and Wilson, 1994). Hal ini juga menciptakan fondasi yang kokoh untuk keberlanjutan kesuksesan organisasi dalam jangka panjang.

Pengembangan kompetensi SDM juga memberikan keunggulan bersaing bagi organisasi secara keseluruhan (Gangani, McLean and Braden, 2006). SDM yang memiliki kompetensi yang relevan dan mutakhir menjadi aset berharga dalam mencapai tujuan organisasi, sehingga dapat memberikan kontribusi signifikan untuk memenuhi visi dan misi organisasi. Selain itu, memahami dan mengembangkan kompetensi juga membantu organisasi dalam pengambilan keputusan strategis terkait dengan perekrutan, pengembangan, dan retensi SDM.

Organisasi harus terus memperbarui dan mengembangkan kompetensi SDM sesuai dengan tuntutan lingkungan bisnis yang selalu berubah (Yeung, Woolcock and Sullivan, 1996). Dengan demikian, organisasi dapat tetap kompetitif dan memenangkan persaingan di pasar yang dinamis. Organisasi akan memiliki SDM yang siap menghadapi tantangan baru, beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan, dan terus memajukan organisasi ke tingkat keunggulan yang lebih tinggi.

Dalam era yang penuh tantangan dan persaingan di dunia bisnis, organisasi perlu memiliki SDM yang tidak hanya terampil dalam tugas-tugas teknis, tetapi juga memiliki keterampilan non-teknis yang memadai (Morris, 1996). Ini karena keberhasilan tidak hanya ditentukan oleh keterampilan teknis, tetapi juga oleh kemampuan untuk berkomunikasi, berkolaborasi, dan beradaptasi dengan lingkungan kerja yang berubah-ubah. Oleh karena itu, pengembangan kompetensi

teknis dan non-teknis menjadi krusial bagi organisasi untuk mempertahankan daya saingnya.

Dalam upaya mengembangkan kompetensi SDM, organisasi juga harus memastikan bahwa pelatihan dan sertifikasi disediakan dengan baik (Chouhan and Srivastava, 2014). Ini membantu memastikan bahwa SDM memiliki pengetahuan dan keterampilan yang mutakhir sesuai dengan kebutuhan organisasi. Selain itu, organisasi juga perlu mempertimbangkan penggunaan metode evaluasi kinerja dan umpan balik yang memungkinkan identifikasi dan pengembangan lebih lanjut terhadap kompetensi yang masih perlu ditingkatkan.

Dengan menjadikan pengembangan kompetensi SDM sebagai bagian integral dari strategi bisnis, organisasi akan mampu mengoptimalkan potensi SDM dan mencapai hasil yang lebih baik dalam mencapai tujuan bisnisnya. Kompetensi SDM yang diperbarui dan relevan dengan tuntutan pasar akan menjadi aset berharga yang membedakan organisasi dari pesaingnya. Ini tidak hanya menciptakan keunggulan bersaing, tetapi juga memastikan keberlanjutan dan pertumbuhan jangka panjang organisasi.

William M. Mercer Inc. (2001) mengidentifikasi beberapa faktor utama Penggunaan kompetensi di organisasi sebagai langkah strategis yang beragam. Kompetensi digunakan untuk memperkuat manajemen sumber daya manusia, meningkatkan manajemen bakat, mencapai keselarasan budaya, meningkatkan efektivitas operasional, dan mendukung perubahan organisasi. faktor-faktor tersebut yaitu:

- 1. Penguatan Proses Manajemen Sumber Daya Manusia (*HRM process*).** Salah satu faktor yang mendorong pengenalan penggunaan kompetensi di organisasi adalah untuk memperkuat proses manajemen sumber daya manusia (HRM). Hal ini mencakup peningkatan dalam proses pengelolaan tenaga kerja, seperti rekrutmen, seleksi, pelatihan, evaluasi kinerja, dan pengembangan karyawan. Penggunaan kompetensi dalam HRM membantu organisasi

mengidentifikasi keterampilan dan perilaku yang diperlukan untuk berkinerja unggul dalam peran tertentu.

2. **Meningkatkan Proses Manajemen Bakat (*talent management process*)**. Integrasi kompetensi dalam manajemen bakat adalah langkah penting. Ini berarti menciptakan alat-alat yang lebih kuat untuk rekrutmen, seleksi, serta pengembangan karier yang didasarkan pada keterampilan dan kompetensi yang spesifik yang dibutuhkan oleh organisasi. Dengan cara ini, organisasi dapat memastikan bahwa SDM memiliki bakat yang sesuai untuk mencapai tujuan strategis.
3. **Mencapai Integrasi Budaya dan Keselarasan Organisasi (*cultural integration and organizational alignment*)**. Penggunaan kompetensi dapat membantu organisasi dalam mempertahankan keselarasan budaya dan organisasi saat menghadapi perubahan signifikan seperti penggabungan/akuisisi, restrukturisasi, atau perubahan organisasi lainnya. Dengan memiliki model kompetensi inti (*core competency*) yang mencakup seluruh organisasi, karyawan dapat memiliki pemahaman yang jelas tentang perilaku yang diharapkan di masa depan, menjaga keselarasan dan kohesi organisasi.
4. **Meningkatkan Efektivitas Operasional (*operational effectiveness*)**. Kompetensi digunakan untuk meningkatkan efektivitas operasional. Ini melibatkan penggunaan model kompetensi yang khusus untuk fungsi atau pekerjaan tertentu untuk "mengangkat standar" dengan mengidentifikasi perilaku yang mengarah ke kinerja terbaik. Hal ini berarti tidak hanya mengevaluasi perilaku yang diperlukan untuk kinerja rata-rata, tetapi juga menetapkan standar yang lebih tinggi untuk mencapai keunggulan kompetitif (*competitive advantage*).
5. **Mendorong Perubahan Organisasi (*organizational change*)**. Kompetensi menjadi kunci dalam mengubah cara organisasi beroperasi dalam konteks bisnis baru, pasar baru, atau teknologi baru. Proses ini melibatkan pembuatan model kompetensi untuk seleksi dan pengembangan yang

mendefinisikan masa depan, serta mengidentifikasi keterampilan dan kompetensi yang diperlukan dalam area baru yang belum tersedia dalam jumlah besar di antara karyawan atau dalam konteks bisnis, pasar, atau teknologi yang sudah ada (Ardiansyah *et al.*, 2023).

5.2.3 Pengaruh pengembangan kompetensi SDM

Pengaruh dari pengembangan kompetensi menurut (Shermon, 2004), terlihat dalam berbagai aspek organisasi, yang terdiri dari 4 (empat) jenis dampak dari pengembangan kompetensi:

1. Dampak *Interpersonal competencies*. Pertama, pengembangan kompetensi berdampak pada kemampuan individu untuk berinteraksi dan berkomunikasi secara efektif dengan orang lain, baik di dalam maupun di luar organisasi. Hal ini termasuk kemampuan membangun hubungan yang kuat, menyelesaikan konflik, dan bekerja sama dengan rekan kerja. Morris (1996) juga mengakui bahwa pengembangan kompetensi dapat memperkuat kemampuan individu dalam membangun hubungan kerja yang efektif.
2. Dampak *Personal competencies*. Selanjutnya, pengembangan kompetensi juga memengaruhi sifat dan karakter pribadi individu, termasuk nilai-nilai, sikap, dan motivasi. Ini mencakup karakteristik seperti integritas, kedisiplinan, dan komitmen terhadap pekerjaan dan organisasi (Ardiansyah *et al.*, 2023). Menurut (Lado, Boyd and Wright, 1992), kompetensi personal merupakan elemen kunci dalam membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.
3. Dampak *Team competencies*. Selain itu, pengembangan kompetensi juga berdampak pada kinerja tim. Dengan kompetensi yang ditingkatkan, tim dapat bekerja lebih efektif, berkolaborasi secara produktif, dan mencapai tujuan bersama. Gangani, McLean, & Braden (2006) menekankan pentingnya pengembangan kompetensi dalam pengembangan SDM berbasis tim.

4. Dampak *Organizational competencies*. Terakhir, pengembangan kompetensi juga memiliki dampak yang lebih luas pada keseluruhan organisasi. Kompetensi yang ditingkatkan membantu organisasi mencapai tujuan bisnisnya, mempertahankan keunggulan kompetitif, dan menghadapi perubahan dalam lingkungan bisnis. Lado & Wilson (1994) menekankan bahwa sistem SDM berbasis kompetensi merupakan perspektif penting dalam menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Dengan demikian, pengembangan kompetensi memiliki pengaruh yang signifikan tidak hanya pada individu, tetapi juga pada interaksi interpersonal, karakteristik pribadi, kinerja tim, dan keseluruhan kinerja organisasi. Ini menegaskan pentingnya pengembangan kompetensi dalam mencapai tujuan organisasi secara menyeluruh.

5.2.4 Pengembangan SDM berbasis Kompetensi (CB-HRM)

Konsep *Competency-Based Human Resource Management* (CBHRM) adalah suatu pendekatan dalam manajemen sumber daya manusia yang berfokus pada pengembangan dan pemanfaatan kompetensi individu untuk mencapai tujuan organisasi. Model CBHRM menerapkan pendekatan sistem terhadap seluruh aktivitas manajemen sumber daya manusia di dalam suatu organisasi. Model ini tidak hanya memfokuskan pada identifikasi kompetensi, tetapi juga pada pengembangan dan pengelolaan kompetensi karyawan secara holistik, terpadu dan terkoordinasi dengan baik (Morris, 1996).

Konsep CBHRM bertujuan untuk mengoptimalkan pengembangan sumber daya manusia di dalam organisasi secara berkelanjutan. Dalam konteks *Competency-Based*, terdapat beberapa tahapan kunci yang perlu dilakukan dan diintegrasikan dengan strategi organisasi. Ini mencakup tahapan Pemetaan, Penilaian, Pengembangan (Gupta, 2011), Pemanfaatan (Gangani, McLean and Braden, 2006), dan evaluasi kompetensi (Klett, 2010):

1. **Pemetaan Kompetensi.** Pemetaan kompetensi merupakan proses identifikasi dan dokumentasi kompetensi yang diperlukan untuk berbagai peran atau posisi di dalam organisasi. Hal ini dilakukan untuk menciptakan pemahaman yang jelas tentang keterampilan, pengetahuan, dan atribut yang diinginkan untuk setiap peran. Langkah ini melibatkan analisis teliti terhadap tugas dan tanggung jawab setiap posisi guna menetapkan kompetensi yang diperlukan untuk berhasil di dalamnya.
2. **Penilaian Kompetensi.** Proses penilaian kompetensi adalah langkah berikutnya setelah kompetensi dipetakan. Tujuannya adalah untuk menilai sejauh mana karyawan saat ini memiliki atau dapat mengembangkan kompetensi yang diperlukan untuk pekerjaannya. Proses ini melibatkan penggunaan metode penilaian yang valid, seperti tes kompetensi atau evaluasi kinerja, untuk menentukan tingkat kompetensi individu. Data dari penilaian ini memberikan wawasan mengenai kekuatan dan area pengembangan karyawan.
3. **Pengembangan Kompetensi.** Pengembangan kompetensi adalah tahap penting dalam CBHRM. Ini mencakup penyediaan pelatihan, pengalaman kerja, dan peluang pembinaan yang dirancang untuk membantu karyawan memperoleh atau meningkatkan kompetensi. Dalam konteks ini, program pelatihan dan pembinaan harus dirancang secara khusus untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan untuk berkinerja optimal.
4. **Pemanfaatan Kompetensi.** Pemanfaatan kompetensi melibatkan penggunaan informasi kompetensi untuk pengambilan keputusan strategis di dalam organisasi. Ini mencakup penempatan karyawan sesuai dengan kompetensi, perencanaan karier, dan pengembangan jalur karier yang sesuai. Keputusan ini harus didasarkan pada kesesuaian antara kompetensi karyawan dengan tuntutan dan ekspektasi dari peran atau posisi yang akan diisi.

5. **Evaluasi Kompetensi.** Evaluasi kompetensi adalah langkah akhir dalam siklus CBHRM. Ini mencakup pengukuran sejauh mana pengembangan kompetensi telah mencapai hasil yang diinginkan dan apakah ada perbaikan yang diperlukan. Evaluasi kompetensi membantu organisasi dalam mengukur efektivitas program pengembangan dan penggunaan kompetensi dalam mencapai tujuan strategis. Hasil dari evaluasi ini dapat digunakan untuk memperbarui atau menyesuaikan pemetaan kompetensi dan program pengembangan.

Dengan mengintegrasikan pemetaan, penilaian, dan pengembangan, pemanfaatan dan evaluasi kompetensi dalam praktik manajemen sumber daya manusia, organisasi dapat memastikan bahwa karyawan memiliki keterampilan dan atribut yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Hal ini juga memungkinkan organisasi untuk mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya manusia dalam mencapai tujuan strategis. Pendekatan CBHRM memberikan landasan yang kokoh bagi manajemen sumber daya manusia yang efektif dan berorientasi pada kinerja tinggi, memastikan kecocokan antara kompetensi karyawan dan tujuan organisasi, dan mencapai keunggulan kompetitif.

Selain itu, CBHRM mengakui bahwa kompetensi tidak hanya terbatas pada keterampilan teknis saja, melainkan juga mencakup keterampilan non-teknis. Menurut Shermon (2004), keterampilan teknis (*Technical Competencies*) adalah kompetensi yang terkait dengan keahlian khusus dalam suatu bidang, sementara menurut (Vu, 2017), keterampilan non-teknis (*Non-Technical Competencies*) meliputi aspek-aspek seperti keterampilan interpersonal, keterampilan berkomunikasi, dan karakteristik kepribadian. Kombinasi dari kedua jenis kompetensi ini menjadi landasan penting dalam menilai dan mengembangkan potensi karyawan dalam lingkungan kerja.

1. Kompetensi teknis (*Technical Competencies*)

Kompetensi teknis adalah kumpulan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan khusus yang secara langsung

terkait dengan suatu bidang atau pekerjaan tertentu. Ini mencakup pemahaman mendalam tentang topik atau area tertentu serta kemampuan untuk mengaplikasikan pengetahuan tersebut dalam tugas-tugas praktis. Kompetensi teknis sering disebut sebagai *hard-skill* karena terukur secara konkret daripada kompetensi lainnya. Kompetensi teknis mengacu juga pada pemahaman yang mendalam tentang prinsip-prinsip, teori, atau praktik yang relevan dalam suatu disiplin atau pekerjaan. Kemampuan untuk menggunakan alat, teknologi, atau metode yang khusus untuk mencapai hasil yang diinginkan juga merupakan bagian dari kompetensi teknis. Kompetensi ini membentuk dasar dari kemampuan seseorang untuk menyelesaikan tugas-tugas yang terkait dengan pekerjaannya dengan efektif dan efisien.

2. Kompetensi non-teknis (*Non-Technical Competencies*)

Kompetensi non-teknis mencakup dua kategori utama, yaitu kompetensi inti dan manajerial. Kompetensi inti melibatkan nilai-nilai dan karakteristik unik dari suatu organisasi yang membedakannya dari entitas lainnya serta memberikan keunggulan kompetitif. Sementara itu, kompetensi manajerial mencakup keterampilan dan kemampuan yang diperlukan untuk memimpin dan mengelola fungsi-fungsi organisasi.

Berbeda dengan kompetensi teknis yang spesifik untuk bidang tertentu, kompetensi non-teknis bersifat universal dan relevan bagi berbagai jenis pekerjaan tanpa terikat pada sektor atau fungsi tertentu. Kompetensi ini sering dikenal dengan sebutan *soft-skill* karena sifatnya yang lebih abstrak dan sulit diukur secara kuantitatif.

Kompetensi non-teknis membentuk pondasi penting dalam keberhasilan individu dalam lingkungan kerja. Keterampilan ini mempengaruhi kemampuan individu untuk berinteraksi secara efektif dengan orang lain, menyelesaikan masalah, beradaptasi dengan perubahan, dan berkontribusi pada budaya dan atmosfer kerja yang positif. Oleh karena itu, mengembangkan dan memperkuat kompetensi non-teknis

juga merupakan aspek kunci dalam pengembangan karier dan kesuksesan profesional.

Kompetensi Non-Teknis terbagi menjadi tiga kategori utama:

1. Kompetensi Konseptual (*Conceptual Competencies*). Kompetensi ini mencakup kemampuan individu dalam memahami dan menganalisis konsep, ide-ide kompleks, serta memecahkan masalah yang memerlukan pemikiran kritis. Ini mencakup kemampuan berpikir analitis, kemampuan berpikir strategis, serta kemampuan berpikir kreatif. Individu dengan kompetensi konseptual yang kuat memiliki kemampuan untuk melihat gambaran besar, mengenali pola-pola, dan merumuskan solusi yang inovatif untuk tantangan yang kompleks.
2. Kompetensi Interpersonal (*Interpersonal Competencies*). Kompetensi ini berkaitan dengan kemampuan individu dalam berinteraksi dan berkomunikasi dengan orang lain dengan efektif. Ini mencakup keterampilan komunikasi verbal dan non-verbal, kemampuan untuk bekerja dalam tim, kemampuan dalam bernegosiasi, serta kemampuan dalam membangun hubungan yang baik. Kompetensi interpersonal penting dalam kerja sama tim, manajemen konflik, dan membangun hubungan yang positif dengan rekan kerja, atasan, dan klien.
3. Kompetensi Kepribadian (*Personality Competencies*). Kompetensi ini berkaitan dengan sifat dan karakteristik individu yang mempengaruhi perilaku dan respon terhadap situasi tertentu. Ini mencakup faktor-faktor seperti motivasi, sikap, nilai-nilai, kepercayaan diri, etika kerja, serta adaptabilitas. Kompetensi kepribadian memainkan peran penting dalam menentukan bagaimana individu menangani tekanan, mengambil keputusan, dan menjalani perubahan. Sifat-sifat positif seperti etika kerja yang kuat, motivasi yang tinggi, dan kemampuan untuk beradaptasi dapat membantu individu mencapai tingkat kinerja yang tinggi.

Kemampuan interpersonal yang kuat dapat memperkuat kemampuan konseptual seseorang dalam membangun

hubungan kerja yang efektif. Sementara itu, kepribadian yang stabil dan motivasi yang tinggi dapat mendukung kemampuan seseorang untuk berkomunikasi dengan jelas dan mempengaruhi orang lain.

Dalam konteks strategi organisasi, kompetensi Abad ke-21 dalam pengembangan SDM memungkinkan organisasi dapat membentuk tim yang tangguh dan adaptif (Lepak and Snell, 1998). Dalam lingkungan bisnis yang dinamis, di mana perubahan terus-menerus terjadi, memiliki SDM dengan kompetensi Abad ke-21 ini menjadi aset berharga (Lepak and Snell, 1998). SDM dengan kompetensi ini dapat menghadapi perubahan dengan fleksibilitas dan inovasi (Geisinger, 2016), menjaga keberlanjutan kesuksesan organisasi, dan memberikan kontribusi positif terhadap pencapaian tujuan strategis. Kreativitas, Berpikir Kritis, Kolaborasi, Komunikasi, Karakter dan Komitmen, Kewarganegaraan, Pemahaman Lintas Budaya, dan Keterhubungan dengan Teknologi merupakan kompetensi yang dipandang relevan untuk abad ke-21.

Tabel 5.1. Kompetensi Abad 21 dalam MSDM Strategik

No	Kompetensi	Penjelasan	Key Skill
1	Kreativitas & (<i>Creativity Innovation</i>)	Kemampuan untuk menghasilkan ide-ide baru dan solusi inovatif untuk menciptakan produk atau layanan baru, menangani masalah, dan inovasi.	<i>Ideation, Problem Solving, Innovation, Adaptability</i>
2	Berpikir Kritis (<i>Critical Thinking</i>)	Kemampuan untuk menganalisis informasi secara	<i>Analysis, Decision Making, Data Interpretation</i>

No	Kompetensi	Penjelasan	Key Skill
		mendalam dan membuat keputusan berbasis data untuk menghindari kesalahan strategis.	
3	Kolaborasi (<i>Collaboration</i>)	Kemampuan untuk bekerja sama secara efektif dengan orang lain, membentuk tim yang kuat, dan mengoptimalkan potensi kolektif.	<i>Teamwork, Communication, Interpersonal Skills</i>
4	Komunikasi (<i>Communication</i>)	Kemampuan untuk berkomunikasi dengan jelas dan memotivasi orang lain, mengartikulasikan visi, tujuan, dan strategi organisasi.	<i>Verbal and Written Communication, Persuasion, Presentation Skills</i>
5	Karakter dan Komitmen (<i>Character & Commitment</i>)	Integritas dan komitmen terhadap nilai-nilai organisasi untuk membangun budaya kerja yang kuat, memperkuat citra organisasi,	<i>Integrity, Ethics, Commitment, Reliability</i>

No	Kompetensi	Penjelasan	Key Skill
		dan reputasi.	
6	Kewarganegaraan (<i>Citizenship</i>)	Kesadaran sosial dan kontribusi positif terhadap masyarakat, membangun reputasi organisasi sebagai entitas yang bertanggung jawab sosial.	<i>Social Awareness, Community Engagement</i>
7	Pemahaman Lintas Budaya (<i>Cross Culture Understanding</i>)	Kemampuan berinteraksi dengan efektif di tengah keberagaman budaya untuk memperluas jangkauan dan memasuki pasar internasional.	<i>Cultural Awareness, Adaptability, Cross-Cultural Communication</i>
8	Keterhubungan dengan Teknologi (<i>Connectivity-Computer & Digital Technologies</i>)	Keterampilan dalam menggunakan teknologi komputer dan digital untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas.	<i>Digital Literacy, Technology Proficiency, Information Management, IT Skills</i>

Sumber: Diolah oleh penulis (2023), diadaptasi dari (Fullan and Scott, 2014) dan Romero (2016).

5.2.5 Penerapan SDM berbasis Kompetensi (CB-HRM)

Competency-Based HR Management (CBHRM) adalah pendekatan strategis dalam mengelola sumber daya manusia yang memfokuskan pada identifikasi, pengembangan, dan penerapan kompetensi karyawan dalam semua aspek manajemen SDM. CBHRM memainkan peran kunci dalam mencapai tujuan bisnis organisasi (Choudhary, 2014). Kompetensi karyawan menjadi faktor kritis dalam memastikan bahwa organisasi memiliki tim yang mampu mendukung strategi bisnis dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini digambarkan sebagai berikut:



Gambar 5.2. Model CBHRM Dalam Praktek Manajemen SDM
Diadaptasi dari Shermon (2004), dan Choudhary (2014)

Berikut adalah penjelasan bagaimana kompetensi diintegrasikan dalam masing-masing proses MSDM berdasarkan model tersebut:

1. Perekrutan dan Seleksi (*Competency-Based Interview*).

Pada tahap ini, organisasi mendefinisikan kompetensi kunci

yang diperlukan untuk sukses dalam posisi yang tersedia. Wawancara berbasis kompetensi digunakan untuk menilai sejauh mana kandidat memiliki kompetensi yang sesuai dengan persyaratan pekerjaan. Pertanyaan wawancara diformulasikan untuk mengungkapkan contoh perilaku konkret dari kandidat yang menunjukkan keberhasilan kompetensi yang diperlukan.

2. **Pelatihan dan Pengembangan (*Competency-Based Training & Development*)**. Program pelatihan dan pengembangan dirancang berdasarkan kompetensi karyawan yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Setiap program pelatihan diarahkan untuk meningkatkan atau mengembangkan kompetensi tertentu dalam karyawan. Evaluasi keberhasilan program pelatihan juga dilakukan berdasarkan sejauh mana peserta dapat memperoleh dan menerapkan kompetensi yang diajarkan.
3. **Manajemen Kinerja (*Competency-Based Performance Management*)**. Dalam manajemen kinerja, karyawan dinilai berdasarkan sejauh mana dapat memenuhi kompetensi yang diperlukan untuk pekerjaannya. Penilaian kinerja dilakukan dengan mempertimbangkan pencapaian kompetensi tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya. Ini membantu dalam memberikan umpan balik yang jelas kepada karyawan tentang area di mana memungkinkan dapat memperbaiki kinerjanya.
4. **Manajemen Penghargaan (*Competency-Based Remuneration Management*)**. Sistem penghargaan dan kompensasi dirancang dengan mempertimbangkan kontribusi karyawan terhadap kompetensi organisasi. Karyawan yang dapat memenuhi atau melampaui kompetensi yang diinginkan dapat diberikan insentif dan penghargaan yang sesuai. Ini memberikan dorongan kepada karyawan untuk terus mengembangkan dan mengoptimalkan kompetensi.
5. **Manajemen Karir (*Competency-Based Career Management*)**. Jalur karir dan rencana suksesi dikembangkan dengan mempertimbangkan kompetensi

yang diperlukan untuk berbagai posisi. Karyawan diberikan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi yang sesuai untuk maju dalam karir. Pemetaan kompetensi terhadap jalur karir memungkinkan karyawan untuk memiliki visi yang jelas tentang bagaimana karyawan dapat memajukan karir di dalam organisasi.

6. **Manajemen Perubahan (*Competency-Based Change Management*)**. Dalam mengelola perubahan organisasi, kompetensi yang diperlukan untuk memahami, mengelola, dan mengimplementasikan perubahan diidentifikasi. Tim yang memimpin perubahan harus memiliki kompetensi yang sesuai untuk memastikan transisi yang lancar dan sukses.
7. **Manajemen Diversitas dan Lintas Budaya (*Competency-Based Diversity & Cross Culture Management*)**. Karyawan diberi pelatihan dan pengembangan untuk mengembangkan kompetensi dalam berinteraksi dan berkolaborasi secara efektif dalam tim multikultural. Ini mencakup pemahaman tentang keanekaragaman budaya dan sensitivitas terhadap perbedaan.
8. **Manajemen Pengetahuan (*Competency-Based Knowledge & ICT Management*)**. Kompetensi dalam mengelola informasi dan teknologi menjadi kunci dalam memastikan bahwa organisasi dapat memanfaatkan pengetahuan untuk meningkatkan kinerja dan inovasi. Sistem penanganan pengetahuan dan teknologi informasi (ICT) dikembangkan berdasarkan kompetensi yang diperlukan untuk mendukung tujuan organisasi.

Dengan mengintegrasikan kompetensi ke dalam semua proses manajemen SDM, organisasi dapat memastikan supaya memiliki tim yang terampil, kompeten, dan dapat berkontribusi secara efektif untuk mencapai tujuan bisnis. Ini juga memungkinkan organisasi untuk mencapai tujuan dengan cara yang lebih efisien dan efektif, karena sumber daya manusia yang ada dikelola dengan fokus pada keterampilan dan pengetahuan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Seiring waktu, pendekatan CBHRM dapat membantu organisasi untuk

mempertahankan keunggulan kompetitif dan mencapai tingkat kinerja yang optimal.

5.3 Penutup

Pengembangan kompetensi SDM merupakan aspek integral dari manajemen sumber daya manusia yang memiliki dampak signifikan terhadap kinerja dan keberhasilan organisasi. Melalui berbagai pendekatan, model, dan praktik, organisasi dapat memastikan bahwa SDM organisasi memiliki keterampilan, pengetahuan, dan sikap yang sesuai dengan tuntutan lingkungan bisnis yang cepat berubah.

Model *Competency-Based HR Management* (CBHRM) telah terbukti menjadi pendekatan yang sangat efektif dalam mengelola pengembangan kompetensi SDM. Integrasi kompetensi dalam setiap tahap proses manajemen SDM memastikan bahwa keputusan dan tindakan yang diambil didasarkan pada kriteria yang jelas dan terukur. Hal ini membantu organisasi dalam mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempertahankan SDM yang sesuai dengan kebutuhan strategis organisasi.

Dengan mengadopsi model CBHRM dan mengintegrasikan kompetensi dalam setiap aspek manajemen SDM, organisasi dapat memastikan bahwa organisasi memiliki tim yang terampil, adaptif, dan siap menghadapi tantangan masa depan. Melalui pendekatan ini, organisasi dapat membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dan mencapai kinerja yang unggul di pasar yang kompetitif dan dinamis. Dengan demikian, pengembangan kompetensi SDM bukan hanya sebuah inisiatif tambahan, tetapi merupakan elemen kunci dalam strategi keberhasilan organisasi modern. Investasi dalam pengembangan kompetensi SDM adalah langkah strategis yang vital bagi organisasi yang ingin mencapai keunggulan kompetitif dan keberhasilan jangka panjang.

DAFTAR PUSTAKA

- Ardiansyah, I. *et al.* 2023. 'HR-Commitment and Digital Organizational Communication To Improve the Digital-Quality Services in Private Universities', *Khazanah Sosial*, 5(1), pp. 1–11. doi: <https://doi.org/10.15575/ks.v5i1.20691>.
- Choudhary, A. 2014. 'Competency-Based HR Management', *East West Arabia Consultant*.
- Chouhan, V. S. and Srivastava, S. 2014. 'Understanding competencies and competency modeling—A literature survey', *IOSR Journal of Business and management*, 16(1), pp. 14–22.
- Fleishman, E. A. *et al.* 1995. 'Knowledges', *Development of Prototype Occupational Information Network*, 94, p. 203.
- Fullan, M. and Scott, G. 2014. 'New pedagogies for deep learning: Education PLUS'. Washington: Seattle, WA: Collaborative Impact. Available at: <http://www.michaelfullan.ca/wp-content/uploads/2014/09/Education-Plus-A-Whitepaper-July-2014-1.pdf#>.
- Gangani, N., McLean, G. N. and Braden, R. A. 2006. 'A competency-based human resource development strategy', *Performance Improvement Quarterly*. Wiley Online Library, 19(1), pp. 127–139.
- Geisinger, K. F. 2016. 21st century skills: What are they and how do we assess them?', *Applied measurement in education*. Taylor & Francis, 29(4), pp. 245–249.
- Gupta, B. 2011. *Competency framework for human resources management*. Concept Publishing Company.
- Klett, F. 2010. 'The design of a sustainable competency-based human resources management: A holistic approach', *Knowledge Management & E-Learning*. The University of Hong Kong-Faculty of Education, 2(3), p. 278.
- Lado, A. A., Boyd, N. G. and Wright, P. 1992. 'A competency-based model of sustainable competitive advantage: Toward a conceptual integration', *Journal of management*. Sage Publications Sage CA: Thousand Oaks, CA, 18(1), pp. 77–

91.

- Lado, A. A. and Wilson, M. C. 1994. 'Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective', *Academy of management review*. Academy of Management Briarcliff Manor, NY 10510, 19(4), pp. 699–727.
- Lepak, D. P. and Snell, S. A. 1998. 'Virtual HR: Strategic human resource management in the 21st century', *Human resource management review*. Elsevier, 8(3), pp. 215–234.
- Lucia, A. D. and Lepsinger, R. 1999. *Art & science of competency models*. Jossey-Bass San Francisco, CA.
- Masluh, M. and Rahmat, T. 2022. 'Determination of Learning Achievement Approach School Environment and Learning Motivation in Vocational High School', *International Journal of Nusantara Islam*, 10(1), pp. 15–24.
- Morris, D. 1996. 'Using competency development tools as a strategy for change in the human resources function: A case study', *Human Resource Management*. Wiley Online Library, 35(1), pp. 35–51.
- Rahmat, T. and Ardiansyah, I. 2021. 'Evaluasi Penerapan Total Quality Management (TQM) dan Komitmen Organisasi Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Pada Organisasi Publik', *KarismaPro*, 12(2), pp. 32–46. doi: 10.53675/karismapro.v12i2.506.
- Rahmat, T. and Hadian, D. 2019. *Pengaruh Servant Leadership dan Komitmen Afektif Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Serta Implikasinya Terhadap Kinerja*. STIE Pasundan.
- Rahmat, T., Hurriyati, R. and Dirgantari, P. D. 2022. 'SDG's and Zero Emission Vision in Indonesia: Implementation of Green Marketing and 'Green' Direct Marketing Campaign Opportunities based on Population Database', *International Journal of Nusantara Islam*, 10(1), pp. 69–80. doi: <https://doi.org/10.15575/ijni.v10i1.22263>.

- Rodriguez, D. *et al.* 2002. 'Developing competency models to promote integrated human resource practices', *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*. Wiley Online Library, 41(3), pp. 309–324.
- Shermon, G. 2004. *Competency based HRM: A strategic resource for competency mapping, assessment and development centres*. Tata McGraw-Hill Education.
- Škrinjarić, B. 2022. 'Competence-based approaches in organizational and individual context', *Humanities and social sciences communications*. Palgrave, 9(1), pp. 1–12.
- Spencer, L. M. and Spencer, P. S. M. 1973. *Competence at Work models for superior performance*. John Wiley & Sons.
- Vu, G. T. H. 2017. 'A critical review of human resource competency model: evolvement in required competencies for human resource professionals', *Journal of economics, business and management*, 5(12), pp. 357–365.
- Yeung, A., Woolcock, P. and Sullivan, J. 1996. 'Identifying and developing HR competencies for the future', *Human Resource Planning*, 19(4), pp. 48–58.

BAB 6

KEBIJAKAN PENGGAJIAN DAN INSENTIF

Oleh Anne Haerany

6.1 Pendahuluan

Gaji dan insentif merupakan salah satu permasalahan paling kompleks dalam manajemen bisnis. Prosedur penggajian dan pemberian insentif yang buruk menyebabkan kerugian bagi karyawan dan menurunkan semangat kerja karyawan. Gaji dan insentif merupakan bentuk timbal balik antara jasa yang diberikan oleh pegawai dengan imbalan yang dibayarkan atas jasa yang diberikan oleh perusahaan, oleh karena itu gaji dan insentif merupakan hal yang penting bagi instansi pemerintah dan dunia usaha. Gaji dan insentif merupakan hal yang penting karena gaji dan insentif dapat menjadi tolok ukur terhadap pekerjaan atau jasa seorang karyawan. Karyawan merasa puas bila gaji dan insentif yang diberikan perusahaan sesuai dengan pekerjaan yang dilakukannya, sehingga meningkatkan semangat karyawan sehingga kinerja karyawan meningkat dan dapat memberikan dampak positif bagi perusahaan.

6.2 Penggajian dan Insentif

6.2.1 Penggajian

1. Pengertian Gaji

Imbalan berupa gaji atau upah adalah salah satu manfaat yang tidak dapat dihindari yang mungkin diperoleh seseorang dari pekerjaan mereka. Hal ini dapat membantu perusahaan dalam memotivasi staf mereka untuk berusaha mencapai yang terbaik. Namun, jika tidak puas dengan hal ini, imbalan yang diberikan dapat mengakibatkan pemogokan, pengaduan, pemecatan, dan terkadang gejala kesehatan mental dan fisik yang buruk. Jadi, permasalahan

terkait gaji merupakan hal yang sangat rumit dan sangat perlu diperhatikan.

Untuk mengetahui lebih jauh mengenai pengertian gaji, berikut akan kami bahas beberapa pengertiannya, antara lain:

Gaji menurut Wursanto (2010, p. 53) adalah suatu bentuk kompensasi, yaitu “tunjangan kerja yang dibayarkan secara teratur kepada seorang pekerja. Perbedaan gaji hanya pada kekuatan hubungan kerja dan waktu yang diperlukan untuk memperolehnya. Seseorang menerima gaji apabila hubungan kerja itu kuat. Berdasarkan waktu penerimaannya, gaji biasanya dibagikan setiap bulan.”

Panggabean dan Prasetyo (2008, p. 77) mendefinisikan “gaji sebagai insentif moneter yang diberikan kepada anggota staf secara teratur, seperti bulanan, mingguan, triwulanan, atau tahunan”.

Sementara itu, Harianja dan Effendi (2005, p. 77) mendefinisikan “Gaji seseorang adalah sejumlah uang yang mereka peroleh sebagai imbalan untuk bergabung dengan suatu organisasi. Sementara itu, besaran iuran jasa bagi pegawai atau PNS ditetapkan berdasarkan hitungan per jam atau harian”.

Penggajian merupakan suatu proses organisasi yang berkaitan dengan analisis permasalahan dan pencarian solusi yang tepat. Memberikan gaji kepada karyawan didasarkan pada pekerjaan yang telah mereka lakukan untuk perusahaan. Selain banyak pertimbangan lainnya, gaji karyawan memainkan peran penting dalam kemampuan perusahaan untuk sukses. Karena kenyataan bahwa pekerjaan yang stabil, gaji yang tinggi, dan lingkungan kerja yang positif secara alami akan berdampak pada moral, produktivitas, dan stabilitas karyawan.

2. Peranan Gaji

Personil administratif dan kepemimpinan diberi kompensasi atas pekerjaan mereka, khususnya bonus bagi para profesional yang memiliki gaji tetap secara mingguan,

bulanan, atau tahunan. Gaji seseorang penting karena: pegawai yang menerima uang cukup akan bekerja dengan baik; pekerja yang menerima upah yang memadai akan termotivasi untuk memberikan yang terbaik dalam hal pelayanan dan energi; pegawai yang mendapat cukup uang akan mampu memenuhi kebutuhannya sendiri maupun kebutuhan keluarganya; gaji yang memadai dapat menjamin kedudukan sosial seseorang di masyarakat; Loyalitas atau pengabdian karyawan terhadap perusahaan tempat mereka bekerja dapat diantisipasi dengan imbalan kompensasi yang layak, yang juga dapat memberikan rasa puas dan tenteram kepada pekerja dalam menjalankan aktivitas sehari-hari (Gomes, 2013, p. 54)

Menurut Hasibuan (2005, p. 122) mengklaim bahwa sistem waktu, yang merupakan sistem pengupahan yang paling banyak digunakan, menerapkan skala upah berdasarkan standar waktu seperti jam, minggu, atau bulan (2). Sistem keluaran: Dalam sistem ini, unit produksi seorang pekerja menentukan berapa banyak mereka akan dibayar. Bukan jumlah waktu kerja, namun kuantitas pekerjaan yang diselesaikan selalu menentukan besar kecilnya imbalan yang diterima. Karyawan tetap, sistem waktu dan tenaga kerja tanpa kriteria fisik, dan (3) tidak dapat digunakan dengan sistem ini. Sistem kontrak, yaitu suatu teknik penggajian yang menetapkan kuantitas jasa menurut jenis dan lamanya tugas. Menghitung biaya berdasarkan sistem kontrak merupakan proses yang memakan waktu lama dan sumber daya yang banyak. Pemilik/majikan dan pekerja menciptakan kemitraan resmi ketika upah ditawarkan. Pekerja bertanggung jawab untuk melaksanakan pekerjaannya dengan baik, dan pemberi kerja wajib membayar pekerja sesuai dengan ketentuan perjanjian kerja.

Karyawan dapat memuaskan tuntutan egois mereka akan pemenuhan pekerjaan, status sosial, dan kebutuhan tubuh dengan menerima gaji. Mempekerjakan personel yang berkualifikasi akan lebih mudah bagi bisnis jika

rencana kompensasinya cukup besar. Dengan melakukan hal ini, program pembayaran gaji menghindari campur tangan pemerintah dengan mematuhi peraturan ketenagakerjaan yang berlaku saat ini (seperti pembatasan upah minimum).

3. Sistem Pembayaran Gaji dan Faktor-faktor yang mempengaruhinya

Setiap organisasi memiliki metode unik dalam membayar gaji. Variasi tersebut timbul berdasarkan jenis dan struktur kegiatan usaha. Menurut Manullang (2005, p. 123) sistem pembayaran gaji dapat digolongkan menjadi tiga bagian, yaitu;

- a. Sistem Upah Waktu (*Time Wage System*); Sistem pembayaran upah berdasarkan waktu dibagi menjadi beberapa bagian, yaitu upah per jam, upah harian, upah mingguan, dan upah bulanan. Sistem pembayaran gaji sering digunakan bagi pegawai yang kinerjanya sulit diukur, seperti pekerjaan administrasi. Namun sistem pembayaran gaji jenis ini sering digunakan bagi pekerja yang pekerjaannya dilakukan lembur; mekanisme pembayaran gaji berdasarkan konsistensi kinerja; Pendekatan ini biasanya digunakan oleh bisnis yang memproduksi produk yang sama atau ketika memungkinkan untuk mengukur output tenaga kerja mereka. Pendekatan ini menyatakan bahwa gaji seorang karyawan ditentukan oleh kualitas tugas yang mereka selesaikan;
- b. Sistem upah gaji sebagai bonus atau sistem upah borongan (*Wage Incentive System*); Tujuan dari sistem ini adalah membayar karyawan secara berbeda, namun berdasarkan prestasi kerja mereka dan bukan penilaian pekerjaan mereka. Dua orang yang berada pada posisi yang sama, misalnya. Meskipun memiliki gaji pokok yang sama, para koordinator mendapat kompensasi yang berbeda-beda tergantung pada prestasi mereka. Pembayaran tambahan (bonus) yang dihasilkan dari

kerja lembur merupakan perbedaan upah. Hal ini disebut sebagai “upah insentif” dan dimaksudkan untuk meningkatkan produktivitas pekerja dan jumlah pekerja yang miskin.

- c. Sistem pengupahan bagi pekerja produksi, dimana hasil produksi mudah diukur, berbagai sistem pengupahan yang umum digunakan didasarkan pada “*piece rate*” (unit yang diproduksi) atau premi waktu (*time-based payment*). Hal ini terlihat ketika pekerja di lapangan tertentu kerja lembur dan satuan output yang dikirim pasti akan bertambah.

Gaji yang layak berdasarkan tingkatan dapat ditentukan setelah melalui evaluasi jabatan secara menyeluruh yang mengarah pada penempatan atau klasifikasi pekerjaan, namun hal ini seringkali tidak mungkin dilakukan karena sejumlah faktor atau kekuatan eksternal (internal dan eksternal) yang mempengaruhi tingkat upah dan seringkali berada di luar jangkauan kontrol. Variabel-variabel ini juga membuat penganggaran dan penentuan gaji menjadi lebih sulit. Adapun faktor-faktor itu menurut Harianja & Effendi (2005, pp. 259–260) adalah;

- a. Tingkat upah standar, khususnya, besaran upah, dapat sangat dipengaruhi oleh penawaran dan permintaan pasar tenaga kerja;
- b. Serikat pekerja, khususnya serikat pekerja, dapat mempunyai pengaruh yang sangat kuat dalam sebuah organisasi dan dapat memaksanya untuk membayar upah yang lebih tinggi dari yang ditentukan oleh penilaian pekerjaan;
- c. Pemerintah artinya, pemerintah mempunyai kewenangan yang besar untuk mengendalikan praktik bisnis. Pemerintah mempunyai kewenangan untuk menetapkan upah minimum, standar jam kerja, dan kompensasi; pengusaha tidak wajib menaati peraturan ini apabila upah minimum pekerja melebihi jumlah yang ditentukan;

4. Kebijakan dan strategi penggajian.

Praktik pembayaran gaji yang diterapkan oleh dunia usaha, seperti menetapkan gaji di atas harga pasar untuk menghambat persaingan, dapat mendorong gaji lebih tinggi dari biasanya. Dalam dunia politik, kami selalu mempertimbangkan tuntutan serikat pekerja untuk mencegah kerusuhan, meskipun biayanya mungkin cukup mahal; Elemen Eksternal Permasalahan gaji disesuaikan dengan keadaan negara dimana suatu perusahaan beroperasi bila lingkupnya global. Oleh karena itu, ada kemungkinan bahwa kompensasi untuk pekerjaan yang sama berbeda-beda di setiap negara atau bahwa memindahkan seseorang ke negara yang kurang diinginkan memerlukan perubahan;

Tingkat gaji bervariasi meskipun jumlah yang sebanding dan gaji yang sama terkadang dalam pekerjaan berbeda tetapi dengan poin atau nilai yang sama dibayar. Biaya tenaga kerja merupakan salah satu komponen biaya utama yang mempengaruhi harga suatu barang. Misalnya, seorang perawat, yang biasanya didominasi oleh perempuan, dan seorang tukang listrik, yang biasanya dikendalikan oleh laki-laki, memperoleh tingkat upah yang berbeda-beda, dan tukang listrik menerima gaji yang lebih tinggi. Penetapan harga yang terlalu tinggi dapat menurunkan omzet dan profitabilitas bisnis; jika target keuntungan tidak terpenuhi maka usaha akan mengalami kerugian.

6.2.2 Insentif

1. Pengertian Insentif

Mangkunegara berpendapat bahwa insentif adalah jenis insentif finansial yang diberikan sebagai respons atas kinerja luar biasa dan diakui oleh perusahaan atas kontribusi dan kinerja anggota staf (Mangkunegara, 2000, p. 82).

Menurut Heidjrahman Ranupandojo dan Suad Husnan, insentif adalah gaji yang menawarkan berbagai insentif

untuk berbagai pencapaian. Tergantung pada kinerjanya, dua karyawan dengan peran yang sama dapat memperoleh insentif yang berbeda. Karyawan mungkin menerima bonus sebagai bentuk kompensasi moneter atas prestasi mereka. Bonus adalah sejumlah uang yang ditambahkan pemberi kerja ke gaji pokok karyawan (Wahjono, 2008, p. 127).

Menurut Nitisemito, insentif adalah uang tambahan yang diberikan kepada anggota staf yang memenuhi tujuan tertentu (Nitisemito, 2015).

Menurut Pangabean, insentif adalah manfaat yang menghubungkan pendapatan dengan output. Insentif finansial diberikan kepada orang-orang yang memenuhi atau melampaui target kinerja yang telah ditetapkan (Pangabean and Prasetyo, 2008).

2. Tujuan Pemberian Insentif

Fungsi utama insentif adalah untuk mendelegasikan akuntabilitas dan memotivasi staf. Imbalan memberikan jaminan bahwa pekerja berkonsentrasi dalam mencapai tujuan perusahaan. Sementara itu, perilaku memberi semangat lebih banyak dilakukan untuk meningkatkan produktivitas baik dalam proyek individu maupun kelompok. Menurut Nawawi (1998, p. 236) tujuan pemberian insentif dapat dibedakan dua golongan yaitu:

- a. Tujuan pemberian tunjangan di dunia usaha, khususnya untuk tugas-tugas yang berhubungan dengan produksi, adalah untuk meningkatkan produktivitas pekerja dengan memotivasi dan menginspirasi pekerja untuk:
 - 1) Bekerja lebih bersemangat dan cepat.
 - 2) Kerja lebih disiplin.
 - 3) Bekerja lebih kreatif.
- b. Untuk karyawan. Karyawan yang menerima insentif memperoleh keuntungan dari:
 - 1) Standar pencapaian dapat diukur secara kuantitatif.
 - 2) Standar kinerja di atas dapat digunakan sebagai dasar remunerasi yang diukur dalam bentuk uang.

- 3) Pekerja harus lebih aktif untuk mendapatkan uang lebih banyak.

3. Bentuk-bentuk Insentif.

Semua kategori pekerjaan dan jenis karyawan, termasuk kontraktor independen, profesional, manajer, dan staf administrasi, dapat menggunakan program insentif. Menurut Marwansyah (2018, p. 295), berikut ini adalah beberapa bentuk insentif antara lain yaitu:

- a. Penghargaan parsial (*piecework*) adalah sistem insentif yang membayar karyawan untuk setiap unit yang mereka buat.
- b. Bonus produksi (*production bonus*) adalah imbalan yang diberikan kepada anggota staf yang melampaui sasaran produksi yang ditetapkan.
- c. Komisi (*commission*) adalah hadiah yang diberikan berdasarkan berapa banyak eksemplar yang terjual.
- d. Kurva jatuh tempo (*maturity curve*). Kurva kematangan penggerak ini ditujukan bagi pekerja dengan banyak pengalaman atau produktivitas.
- e. *Merit raise* adalah kenaikan gaji yang diberikan setelah selesainya tinjauan kinerja.
- f. Insentif non-moneter (*nonmonetary incentives*). Meskipun uang tunai adalah jenis insentif yang paling umum, ada cara lain untuk menghargai pencapaian.
- g. Insentif bagi manajer (*executives incentives*). Bonus finansial, hak opsi (peluang untuk membeli saham bisnis dengan harga tertentu, untuk jangka waktu tertentu di masa depan), dan apresiasi saham (pembayaran kepada karyawan berdasarkan imbalan) adalah contoh insentif manajerial.

4. Langkah-langkah Penentuan Insentif yang Efektif.

Menurut Cascio dalam M. Panggabean (2002, p. 89) mengusulkan prosedur berikut untuk mencari tahu apa yang dimaksud dengan insentif yang efektif:

- a. Menetapkan standar prestasi kerja yang tinggi.

- b. sistem evaluasi kinerja yang tepat dikembangkan,
- c. melatih penyedia jasa untuk melakukan evaluasi kinerja dan memberikan umpan balik kepada bawahannya;
- d. menghubungkan imbalan secara ketat dengan prestasi kerja dan
- e. Berusaha meningkatkan apresiasi karyawan.

5. Penggolongan Pemberian Insentif.

Menurut Harsono dalam Rivai (2004, p. 387), proses pemberian insentif dapat dibagi menjadi 2, yaitu:

- a. Memberikan insentif khusus kelompok. Diskon kelompok kerja diberikan jika kinerjanya melampaui tolok ukur yang telah ditetapkan. Diskon grup dapat diberikan oleh:
 - 1) Anggota yang mencapai hasil terbaik berbagi gaji yang sama.
 - 2) Remunerasi setiap anggota kelompok sama dengan remunerasi pegawai yang kinerjanya paling rendah.
 - 3) Jumlah yang dibayarkan kepada masing-masing anggota sama dengan pembayaran rata-rata kelompok.
- b. Memberikan insentif individu. Sistem insentif pribadi berupaya untuk membayar karyawan lebih dari gaji pokok mereka ketika mereka memenuhi target kinerja yang telah ditentukan. Gaji yang bergantung pada produksi (misalnya diukur dalam satuan) atau waktu (diukur dalam jam) dapat digunakan sebagai insentif individu. Tetapkan jumlah yang harus dibayar untuk setiap unit yang diproduksi sebelum mempertimbangkan pembayaran sebagian.

6. Sistem Pemberian Insentif.

Menurut Rivai (2004, p. 387) ada beberapa macam sistem pemberian insentif, yaitu sebagai berikut :

- a. Bonus tahunan
Banyak bisnis mengganti kenaikan staf berdasarkan prestasi untuk bonus triwulanan, semesteran, atau

tahunan. Biasanya, bonus ini diberikan beberapa kali dalam setahun. Dibandingkan dengan kenaikan gaji, bonus memiliki sejumlah keunggulan. Pertama, karena karyawan menerima pendapatan yang besar sebagai insentif, maka kompensasi menjadi lebih penting. Jika kenaikan dilakukan dalam bentuk gaji atau tunjangan sepanjang tahun (bulanan), maka diragukan bahwa personel yang cerdas akan memanfaatkan peluang untuk meningkatkan nilai imbalan mereka melalui investasi yang hati-hati. Kedua, bonus mengoptimalkan rasio kompensasi terhadap kinerja. Bonus, dibandingkan dengan kenaikan upah permanen, harus diperoleh secara terus-menerus dengan kinerja di atas rata-rata dari tahun ke tahun. Sebagai ilustrasi: Bank-bank besar memberikan bonus atau kadang-kadang jasa produksi yang setara dengan tiga kali lipat pendapatan kotor karyawan setiap tahunnya; pembayaran ini dilakukan setelah neraca diperiksa.

b. Rangsangan langsung

Imbalan langsung tidak ditentukan oleh standar kinerja, formula, atau tujuan yang telah ditentukan sebelumnya, berbeda dengan skema kompensasi berbasis kinerja lainnya. 95 persen dari seluruh organisasi menciptakan insentif kinerja ini, yang juga dikenal sebagai flash bonus, untuk menghormati senioritas (88 persen), kinerja luar biasa (64 persen), dan ide-ide kreatif (42 persen). Hadiah sering kali diberikan dalam bentuk karangan bunga, uang tunai, obligasi tabungan, sertifikat, atau plakat.

c. Insentif pribadi

Insentif pribadi adalah jenis pembayaran insentif yang paling tradisional dan banyak digunakan. Standar kinerja individu telah ditentukan, dijumlahkan, dan hadiah diberikan sesuai dengan keberhasilan masing-masing peserta dalam program semacam ini. Kecuali bisnis regional, hanya 35% dari seluruh organisasi di semua bidang kegiatan yang menggunakan insentif

individu. Perusahaan-perusahaan utilitas mempunyai sejarah peraturan yang membatasi otonomi pekerja, sehingga membuat mereka lebih lambat dalam mengadopsi inisiatif-inisiatif tersebut.

d. Insentif Kelompok

Program individu dan inisiatif organisasi seperti bagi hasil dan bagi hasil adalah contoh insentif kelompok. Sasaran kinerja dirancang khusus untuk memenuhi kebutuhan tim. Dalam pengertian strategis, insentif tim mengintegrasikan tujuan individu dengan tujuan tim (seringkali terdiri dari sepuluh anggota atau kurang), yang biasanya dikaitkan dengan target keuangan.

e. Bagi Hasil

Program bagi hasil dipisahkan menjadi tiga kelompok. Pertama, karyawan kini bisa mendapatkan persentase program penyaluran secara tahunan atau triwulanan. Kedua, jika terjadi pensiun, PHK, kematian, atau cacat, pendapatan diinvestasikan dalam dana berdasarkan rencana distribusi yang tertunda. Karena adanya insentif pajak, jenis program inilah yang berkembang paling cepat. Terakhir, program kooperatif: Program bersama digunakan oleh sekitar 20% bisnis yang menggunakan rencana bagi hasil. Keuntungan diberikan kepada karyawan langsung di bawah program ini, dan sisa dana disimpan di rekening yang ditentukan.

f. Bagi hasil

Program bagi hasil didasarkan pada gagasan bahwa pengeluaran dapat dikurangi dengan mengurangi tenaga kerja dan persediaan yang tidak diperlukan, menciptakan barang dan jasa baru atau lebih baik, atau beroperasi secara lebih efisien. Biasanya, bagi hasil terbuka bagi seluruh pekerja di suatu perusahaan atau unit kerja.

7. Syarat Pemberian Insentif

Menurut Cascio dalam Marwansyah (2018, p. 293) syarat tersebut adalah :

- a. Sederhana, Aturan sistem insentif harus ringkas, mudah dipahami, dan jelas.
- b. Yang terpenting, Pekerja perlu menyadari dengan tepat apa yang diharapkan dari mereka.
- c. *Attainable*, Setiap pekerja mempunyai kesempatan yang adil untuk menerima kompensasi.
- d. Sasaran yang terukur dan terukur merupakan dasar untuk menentukan rencana insentif. Jika pencapaian tertentu tidak dapat dikaitkan dengan pengeluaran dana program, maka dana program akan terbuang percuma (dan tinjauan program ditunda).

Menurut Ranupandojo & Husnan (2002), sifat dasar pengupahan agar proses pemberian insentif berhasil:

- a. Pembayaran harus sederhana sehingga karyawan sendiri dapat memahami dan menghitungnya.
- b. Pendapatan pekerja harus langsung meningkatkan produksi.
- c. Pembayaran dilakukan sesegera mungkin.
- d. Standar kerja ditetapkan secara cermat. Standar kerja yang terlalu tinggi atau terlalu rendah dapat berakibat buruk.
- e. Besarnya upah normal untuk jam kerja normal harus cukup untuk memotivasi karyawan agar bekerja lebih giat.

8. Indikator Pemberian Insentif

Beberapa indikator insentif menurut Siagian (2019) antara lain sebagai berikut

- a. Hasil Dengan cara ini, sistem insentif menghubungkan jumlah imbalan secara langsung dengan kinerja karyawan yang bersangkutan. Artinya, besar kecilnya bonus ditentukan oleh besarnya prestasi yang diraih seseorang selama bekerja. Strategi ini dapat diterapkan

untuk mendorong anggota staf yang kurang produktif untuk bekerja lebih produktif jika hasil kerja diamati melalui pengukuran kuantitatif. Selain itu, sangat menguntungkan bagi pekerja yang mahir dan mempunyai tingkat produktivitas yang tinggi.

- b. Berapa lama karyawan tersebut bekerja. Besarnya potongan tersebut ditentukan oleh berapa lama karyawan tersebut telah bekerja atau sedang melakukan pekerjaannya. Skema insentif berbasis waktu memiliki keuntungan dalam menjamin pembayaran tunjangan secara teratur, mencegah persaingan tidak sehat, diskriminasi, dan pilih kasih, dan yang paling penting, tanpa merendahkan karyawan yang lebih tua.
- c. Ketenagakerjaan. Sistem insentif ini didasarkan pada senioritas atau masa kerja karyawan dalam organisasi. Prinsip dasarnya adalah bahwa karyawan yang berkinerja terbaik mempunyai komitmen yang tinggi terhadap perusahaan tempat mereka bekerja. Komitmen seorang karyawan terhadap perusahaan meningkat seiring bertambahnya usia, dan ia juga menjadi lebih mantap dan tenang di dalam perusahaan.
- d. Keadilan. Sistem insentif tidak boleh sembarangan, Namun, hal ini berkaitan dengan bagaimana pengorbanan (masukan) dan keluaran (output) dikaitkan; semakin banyak pengorbanan yang dilakukan maka semakin tinggi pula insentif yang diharapkan, oleh karena itu pengorbanan tersebut perlu dihargai. Peran yang diperlukan. Persyaratan yang harus dipenuhi oleh orang yang menangani pekerjaan mengungkapkan masukan tugas. Akibatnya, semakin besar pula hasil yang diantisipasi. Motivasi karyawan terlihat jelas karena mereka memiliki rasa keadilan yang kuat dan sangat dihargai oleh semua penerima manfaat tersebut.
- e. Kelayakan. Selain keadilan insentif, kelayakan juga harus diperhatikan. Jumlah diskon dapat dengan mudah

dibandingkan dengan perusahaan lain yang beroperasi di bidang kegiatan serupa. Ketidakpuasan karyawan terhadap insentif tersebut dapat diwujudkan dalam berbagai bentuk, termasuk menurunnya kinerja karyawan, yang menjadi masalah bagi perusahaan/instansi jika insentif yang diberikan lebih kecil dibandingkan dengan yang diberikan oleh perusahaan lain.

DAFTAR PUSTAKA

- Gomes, F. C. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi.
- Harianja and Effendi, M. T. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Karyawan*. Jakarta: PT. Grasindo.
- Hasibuan, M. S. P. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mangkunegara, A. P. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Manullang, M. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Marwansyah. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Nawawi, H. 1998. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Nitisemito, A. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka Setia.
- Panggabean, M. S. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Panggabean and Prasetyo. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Ranupandojo, H. and Husnan, S. 2002. *Manajemen Personalialia*. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Rivai, V. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Siagian, S. P. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. 1st edn. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wahjono, S. I. 2008. *Manajemen Tata Kelola Organisasi Bisnis*. Jakarta: PT. Indeks.
- Wursanto. 2010. *Manajemen personalia Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ket. Jakarta: Ghalia Indonesia.

BAB 7

KINERJA DAN EVALUASI KARYAWAN

Oleh Arief Yanto Rukmana

7.1 Pendahuluan

Kinerja karyawan dan evaluasinya merupakan komponen mendasar dari Strategic Human Resource Management (HR) (Rijal et al., 2023). Aspek-aspek ini sangat penting bagi organisasi yang ingin menyelaraskan tenaga kerjanya dengan tujuan strategis dan visi jangka panjangnya (Fauzan, Senoaji, et al., 2023). Kinerja karyawan mengacu pada sejauh mana individu berkontribusi terhadap tujuan organisasi dan peran dalam melaksanakan rencana strategis (Hartatik et al., 2023).

Dalam konteks Manajemen SDM Strategis, pentingnya kinerja karyawan adalah hal yang terpenting (Sabrina, 2021). Ini berfungsi sebagai kunci utama yang menghubungkan upaya individu dengan keberhasilan organisasi yang lebih luas (Rais et al., 2023). Ketika karyawan secara konsisten memenuhi atau melampaui ekspektasi kinerja, hal ini secara langsung berkontribusi terhadap pencapaian tujuan strategis (A. Y. Rukmana, Zebua, et al., 2023). Penyelarasan kinerja individu dengan tujuan kinerja organisasi merupakan konsep dasar (Pratama, 2020), yang memastikan bahwa upaya karyawan diarahkan pada pencapaian tujuan yang penting bagi keberhasilan organisasi (Rijal et al., 2023).

Dampak kinerja karyawan melampaui batas-batas organisasi. Hal ini memiliki dampak luas pada keterlibatan, motivasi, dan produktivitas (Wijayanto & SPi, 2013). Ketika karyawan menganggap upaya sebagai bagian integral dari keberhasilan organisasi, cenderung lebih termotivasi dan berkomitmen. Penyelarasan ini memupuk budaya perbaikan

berkelanjutan dan tujuan bersama yang sangat penting untuk pelaksanaan strategis (Sono et al., 2023).

Manajemen SDM Strategis melibatkan penetapan ekspektasi dan sasaran kinerja yang jelas yang terkait erat dengan arah strategis organisasi. Penyelarasan ini memastikan bahwa karyawan memahami bagaimana pekerjaan berkontribusi langsung terhadap visi menyeluruh, memotivasi untuk unggul dan menginvestasikan upaya di bidang yang paling penting bagi pertumbuhan jangka panjang organisasi. Hal ini memerlukan pengembangan metrik kinerja, indikator kinerja utama (KPI), dan kerangka kompetensi yang memberikan kerangka terstruktur untuk menilai kinerja. Alat-alat ini memfasilitasi identifikasi keterampilan dan perilaku penting yang diperlukan untuk pelaksanaan rencana strategis (Fauziyyah et al., 2021).

Memasukkan pengembangan dan pertumbuhan karyawan ke dalam proses evaluasi kinerja sangat penting untuk membina bakat dan memastikan keberhasilan jangka panjang organisasi (Naim et al., 2023). Hal ini tidak hanya melibatkan penilaian kinerja masa lalu tetapi juga fokus pada potensi dan kemampuan masa depan (Sule & Saeful, 2019). Dengan mengidentifikasi area pengembangan dan memberikan peluang pembelajaran dan pertumbuhan, organisasi memastikan bahwa tenaga kerja tetap dapat beradaptasi dan mampu memenuhi kebutuhan bisnis yang terus berkembang (Harto, Rukmana, et al., 2023).

Penyelarasan evaluasi kinerja dengan strategi organisasi sangatlah penting. Hal ini memastikan bahwa proses penilaian terkait erat dengan tujuan strategis organisasi, berkontribusi terhadap motivasi, keterlibatan, dan produktivitas tenaga kerja. Manajemen SDM Strategis tidak hanya memerlukan pertumbuhan individu tetapi juga menyediakan data bagi organisasi untuk menginformasikan keputusan SDM strategis, seperti inisiatif rekrutmen, pelatihan, dan pengembangan. Keselarasan antara kinerja karyawan dan strategi organisasi merupakan landasan organisasi yang berkembang dan

kompetitif dalam lingkungan bisnis yang dinamis saat ini (A. Y. Rukmana, 2023).

7.2 Peran Kinerja Pegawai dalam Manajemen SDM Strategis

Peran kinerja pegawai dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) Strategis sangatlah penting dan memiliki banyak aspek. Ini berfungsi sebagai landasan di mana tujuan strategis organisasi dibangun dan dicapai (Aditama, 2020). Kinerja karyawan secara langsung mempengaruhi kapasitas organisasi untuk unggul dan beradaptasi dengan lanskap bisnis yang terus berkembang. Pada intinya, kinerja karyawan mengacu pada sejauh mana individu berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi, menyelaraskan upaya dengan visi strategis yang lebih luas (A. Rukmana & Sukanta, 2020).

Dalam konteks Manajemen SDM Strategis, pentingnya kinerja karyawan tidak dapat dilebih-lebihkan (Ogbeibu et al., 2020). Hubungan yang harmonis antara kinerja individu dan keberhasilan organisasi sangatlah penting. Ketika karyawan secara konsisten memenuhi atau melampaui ekspektasi kinerja, hal ini secara langsung berkontribusi terhadap pencapaian tujuan dan sasaran strategis (Sutaguna et al., 2023). Selain itu, menyelaraskan kinerja individu dengan kinerja organisasi merupakan konsep mendasar dalam Manajemen SDM Strategis, karena hal ini memastikan bahwa upaya karyawan disalurkan untuk mencapai tujuan yang penting bagi keberhasilan jangka panjang organisasi (Harto, Pramuditha, et al., 2023).

Dampak kinerja karyawan tidak hanya terbatas pada operasional internal suatu organisasi; itu bergema di seluruh ekosistem bisnis. Manajemen kinerja yang efektif menyelaraskan upaya individu dengan misi, visi, dan nilai-nilai Perusahaan (Harinie et al., 2023). Hasilnya, karyawan tidak hanya menjadi lebih terlibat dan termotivasi, namun juga bekerja secara kolaboratif untuk meningkatkan produktivitas dan memberikan kontribusi positif terhadap keuntungan organisasi (Fahlevi et al., 2023). Intinya, kinerja karyawan adalah kunci utama dalam manajemen strategis sumber daya

manusia, sehingga memungkinkan organisasi untuk berkembang dan mempertahankan keunggulan kompetitif di pasar yang dinamis (Harahap & Amanah, 2018).

Manajemen SDM Strategis memerlukan penetapan ekspektasi dan sasaran kinerja yang jelas dan selaras dengan arah strategis organisasi. Penyelarasan ini memastikan bahwa karyawan memahami bagaimana pekerjaan secara langsung berkontribusi pada visi yang lebih luas, sehingga memotivasi untuk berprestasi. Hal ini melibatkan pengembangan metrik kinerja, indikator kinerja utama (KPI), dan kerangka kompetensi yang memberikan kerangka terstruktur untuk mengevaluasi kinerja. Kerangka kerja tersebut memfasilitasi identifikasi keterampilan dan kompetensi yang penting untuk melaksanakan rencana strategis organisasi (Fkun et al., 2023).

Relevansi strategis evaluasi kinerja karyawan juga tercermin dalam perannya dalam memandu strategi SDM. Dengan mengumpulkan dan menganalisis data kinerja secara sistematis, para profesional HR mendapatkan wawasan tentang kekuatan dan kelemahan organisasi, memungkinkan membuat keputusan yang tepat mengenai perekrutan, pelatihan, dan pengembangan. Pendekatan strategi SDM berbasis data ini memastikan bahwa tenaga kerja dilengkapi dengan keterampilan dan kemampuan yang dibutuhkan untuk mendukung tujuan strategis perusahaan (Fauzan, Senoaji, et al., 2023).

Kinerja karyawan merupakan elemen yang sangat diperlukan dalam Manajemen SDM Strategis (Baali, Sembel, et al., 2023). Ini berfungsi sebagai kunci yang menghubungkan upaya individu dengan keberhasilan organisasi, berkontribusi terhadap motivasi, keterlibatan, dan produktivitas (Munte et al., 2023). Dengan menyelaraskan ekspektasi kinerja dengan tujuan strategis, organisasi memastikan bahwa sumber daya manusianya bekerja secara kohesif untuk mencapai kesuksesan jangka Panjang (Waluyo et al., 2023). Evaluasi kinerja karyawan tidak hanya menumbuhkan budaya perbaikan berkelanjutan tetapi juga menyediakan data yang diperlukan untuk menginformasikan keputusan strategis SDM (Setiawan et al.,

2023). Pada akhirnya, signifikansi strategisnya tidak dapat dianggap remeh dalam lanskap bisnis modern yang terus berkembang (Djuniardi et al., 2023; Yudiani et al., 2023).

7.3 Metode Evaluasi Kinerja

Metode evaluasi kinerja memainkan peran penting dalam menilai dan meningkatkan efektivitas karyawan dalam suatu organisasi. Metode-metode ini berperan penting dalam memberikan kerangka terstruktur untuk menilai kinerja karyawan, mengidentifikasi area untuk pengembangan, dan mengakui kontribusi yang luar biasa (Trihastuti, 2012). Bentuknya bermacam-macam, mulai dari metode tradisional seperti tinjauan kinerja tahunan hingga pendekatan modern dan inovatif yang menekankan umpan balik berkelanjutan dan penilaian berbasis data (Kanaslan & Iyem, 2016).

Metode evaluasi kinerja tradisional biasanya mencakup tinjauan kinerja tahunan, di mana karyawan dan manajer bertemu untuk mendiskusikan pencapaian, menetapkan tujuan, dan menerima umpan balik (Fauzan, Noor, et al., 2023). Metode tradisional umum lainnya adalah penggunaan skala penilaian, dimana karyawan dinilai berdasarkan kriteria yang telah ditentukan (Cooper et al., 2012). Metode-metode ini telah banyak digunakan di masa lalu (Majid & Setyaningrum, 2022), namun kini semakin banyak dilengkapi dengan pendekatan-pendekatan yang lebih dinamis dan kontemporer (Ghorpade, 2000).

Sebaliknya, metode evaluasi kinerja yang modern dan inovatif berfokus pada umpan balik waktu nyata dan penilaian yang lebih holistik (Samsuddin et al., 2023). Umpan balik dan pembinaan yang berkelanjutan menjadi semakin populer, memungkinkan komunikasi berkelanjutan antara manajer dan karyawan. Pendekatan ini memungkinkan penyesuaian dan perbaikan segera, mendorong budaya pembelajaran dan pengembangan berkelanjutan (Kopsidas, 2021).

Umpan balik 360 derajat adalah metode inovatif lainnya yang mengumpulkan masukan dari rekan kerja, bawahan, dan atasan, memberikan pandangan yang lebih komprehensif

tentang kinerja karyawan (Kravariti & Johnston, 2020). Pendekatan multi-perspektif ini membantu mengidentifikasi titik-titik buta dan area-area yang perlu diperbaiki yang mungkin tidak terlihat melalui metode evaluasi tradisional (Ratnaningsih, 2017).

Indikator dan metrik kinerja utama (KPI) adalah pendekatan berbasis data yang menggunakan data kinerja yang dapat diukur untuk menilai kontribusi karyawan. Metode-metode ini memberikan wawasan yang obyektif dan terukur mengenai kinerja individu, sehingga memudahkan untuk menyelaraskan kinerja dengan tujuan organisasi (Fleenor et al., 2020).

Pilihan metode evaluasi kinerja seringkali bergantung pada budaya organisasi, tujuan, dan sifat pekerjaan (Baali, Sembel, et al., 2023). Meskipun metode tradisional masih mempunyai tempatnya, organisasi semakin menyadari manfaat metode modern dan inovatif, karena metode ini mendorong pendekatan manajemen kinerja yang lebih dinamis, responsif, dan berorientasi pada pertumbuhan (Kumar, 2021).

Metode evaluasi kinerja menjadi landasan dalam menilai dan meningkatkan kinerja pegawai. Metode tradisional seperti tinjauan tahunan dan skala penilaian telah dilengkapi dengan pendekatan yang lebih kontemporer, seperti umpan balik berkelanjutan, umpan balik 360 derajat, dan metrik berbasis data seperti KPI (Fleenor, 2019). Metode-metode ini memberikan organisasi alat untuk meningkatkan kinerja individu dan kolektif, sehingga berkontribusi terhadap pencapaian tujuan strategis organisasi. Pilihan metode harus selaras dengan tujuan dan budaya organisasi, dengan mempertimbangkan lanskap manajemen kinerja yang terus berkembang dalam lingkungan bisnis yang dinamis saat ini (Parmenter, 2015).

7.4 Merancang Sistem Evaluasi Kinerja yang Efektif

Merancang sistem evaluasi kinerja yang efektif merupakan aspek penting dari Manajemen Sumber Daya Manusia, menyelaraskan upaya individu karyawan dengan

tujuan dan strategi organisasi. Sistem seperti ini dirancang untuk memberikan kerangka terstruktur untuk menilai, mengukur, dan meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini dimulai dengan menetapkan ekspektasi dan sasaran kinerja yang jelas dan dapat dicapai, yang penting untuk memastikan bahwa karyawan memahami apa yang diharapkan dari dan bagaimana pekerjaan berkontribusi terhadap misi organisasi yang lebih luas (Utomo et al., 2023).

Metrik kinerja dan indikator kinerja utama (KPI) memainkan peran penting dalam merancang sistem evaluasi yang efektif. Ini adalah ukuran terukur yang digunakan untuk menilai kontribusi karyawan secara objektif. Dengan mengidentifikasi KPI dan metrik kinerja yang paling relevan, organisasi dapat memastikan bahwa sistem evaluasi selaras dengan tujuan strategis. Misalnya, tim penjualan mungkin menggunakan pendapatan yang dihasilkan atau peringkat kepuasan pelanggan sebagai KPI, sementara tim manufaktur mungkin fokus pada efisiensi produksi atau tingkat kerusakan (Parmenter, 2015).

Kerangka kompetensi merupakan komponen integral dari evaluasi kinerja. Kerangka kerja ini menguraikan keterampilan, pengetahuan, dan perilaku khusus yang diperlukan untuk sukses dalam peran tertentu. Dengan menyelaraskan kinerja karyawan dengan kompetensi tersebut, organisasi dapat mengevaluasi dan mengembangkan tenaga kerjanya secara sistematis. Kerangka kerja kompetensi memberikan bahasa umum untuk membahas kinerja dan memfasilitasi identifikasi bidang-bidang yang perlu ditingkatkan dan dikembangkan (Rachmat et al., 2023).

Memasukkan pengembangan dan pertumbuhan karyawan ke dalam sistem evaluasi kinerja sangat penting untuk membina bakat dan meningkatkan kesuksesan jangka panjang organisasi. Hal ini tidak hanya melibatkan penilaian kinerja masa lalu tetapi juga fokus pada potensi dan kemampuan masa depan (Bakri et al., 2023). Dengan mengidentifikasi area dimana karyawan dapat berkembang dan memberikan peluang untuk pembelajaran dan pertumbuhan, organisasi memastikan bahwa

tenaga kerja tetap dapat beradaptasi dan mampu memenuhi kebutuhan bisnis yang terus berkembang (Kotler & Keller, 2009).

Untuk menciptakan sistem evaluasi kinerja yang adil dan bebas bias, organisasi harus menerapkan pedoman dan proses yang meminimalkan subjektivitas. Pelatihan manajer dan evaluator untuk melakukan penilaian obyektif sangatlah penting (Putri et al., 2023). Selain itu, menawarkan karyawan kesempatan untuk berpartisipasi dalam penilaian mandiri dan mengundang penilaian rekan kerja dapat memberikan perspektif kinerja yang lebih menyeluruh dan tidak memihak (Harahap & Amanah, 2018).

Merancang sistem evaluasi kinerja yang efektif merupakan keharusan strategis bagi organisasi yang ingin memaksimalkan potensi tenaga kerjanya. Hal ini melibatkan penetapan harapan dan tujuan yang jelas, memanfaatkan metrik kinerja dan KPI, memanfaatkan kerangka kompetensi, mendorong pengembangan karyawan, dan memastikan objektivitas dalam proses penilaian. Sistem yang efektif tidak hanya meningkatkan kinerja individu tetapi juga berkontribusi terhadap pencapaian tujuan strategis dan keberhasilan organisasi (Wijayanto & SPi, 2013).

7.5 Penyelarasan Evaluasi Kinerja dengan Strategi Organisasi

Menyelaraskan evaluasi kinerja dengan strategi organisasi adalah praktik mendasar dalam Manajemen Sumber Daya Manusia. Hal ini melibatkan memastikan bahwa penilaian kinerja karyawan terhubung langsung dengan tujuan dan sasaran strategis organisasi yang lebih luas. Penyelarasan ini berfungsi sebagai jembatan antara kontribusi individu dan pencapaian misi dan visi organisasi, menekankan peran penting sumber daya manusia dalam mendorong keberhasilan strategis (Siswanto, 2021).

Salah satu alasan utama untuk menyelaraskan evaluasi kinerja dengan strategi organisasi adalah untuk meningkatkan relevansi proses evaluasi. Ketika sasaran kinerja karyawan

selaras dengan sasaran strategis organisasi, menjadi jelas bagi bagaimana pekerjaan secara langsung berkontribusi terhadap visi yang lebih luas (Yudiani et al., 2023). Kejelasan ini memotivasi karyawan untuk berprestasi dan memperkuat pemahaman tentang peran dalam mencapai tujuan strategis. Intinya, menyelaraskan evaluasi kinerja membantu menciptakan tenaga kerja yang lebih terlibat dan berkomitmen terhadap kesuksesan jangka panjang organisasi (Sule & Saeful, 2019).

Penyelarasan strategis juga memerlukan pengembangan metrik kinerja dan indikator kinerja utama (KPI) yang terkait langsung dengan prioritas strategis organisasi. Dengan mendefinisikan dan mengukur indikator-indikator ini, organisasi dapat menilai apakah karyawannya berkontribusi terhadap pencapaian tujuan strategis (Pratama, 2020). Pendekatan ini memberikan metode kuantitatif dan berbasis data untuk mengevaluasi kinerja, sehingga lebih mudah untuk memantau kemajuan dan beradaptasi sesuai kebutuhan agar tetap berada pada jalur yang benar (Banding & Padliansyah, 2022).

Menyelaraskan evaluasi kinerja dengan strategi organisasi memungkinkan dilakukannya pendekatan sistematis terhadap manajemen sumber daya manusia (Baali, Sasewa, et al., 2023). Hal ini memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi keterampilan, kompetensi, dan perilaku yang paling penting untuk pelaksanaan rencana strategis. Dengan memasukkan persyaratan ini ke dalam proses evaluasi, organisasi dapat menilai secara sistematis apakah karyawan memiliki atribut yang diperlukan untuk mendorong agenda strategis (Rais et al., 2023).

Dalam praktiknya, organisasi yang berhasil menyelaraskan evaluasi kinerja dengan tujuan strategisnya menggunakan data kinerja tidak hanya untuk evaluasi individu tetapi juga untuk menginformasikan strategi SDM. Pendekatan berbasis data ini membantu para profesional HR membuat keputusan yang tepat mengenai inisiatif rekrutmen, pelatihan, dan pengembangan, memastikan bahwa tenaga kerja dilengkapi

dengan keterampilan dan kemampuan yang diperlukan untuk mendukung visi strategis organisasi (Fauzan, Senoaji, et al., 2023).

Menyelaraskan evaluasi kinerja dengan strategi organisasi merupakan keharusan strategis bagi Manajemen Sumber Daya Manusia. Hal ini memperkuat hubungan antara kontribusi individu dan keberhasilan strategis organisasi, memotivasi karyawan dan meningkatkan komitmen untuk mencapai tujuan strategis (Al Aidhi et al., 2023). Dengan menentukan metrik kinerja, KPI, dan persyaratan kompetensi yang selaras dengan tujuan strategis organisasi, organisasi menciptakan pendekatan sistematis dan berbasis data untuk mengevaluasi kinerja. Penyelarasan strategis ini tidak hanya menguntungkan masing-masing karyawan namun juga memainkan peran penting dalam mendorong organisasi maju dalam lingkungan bisnis yang kompetitif dan dinamis (Mokodompit et al., 2023).

7.6 Teknologi dan Evaluasi Kinerja Pegawai

Integrasi teknologi ke dalam proses evaluasi kinerja karyawan telah mengubah cara organisasi menilai dan mengelola tenaga kerja (Wakil et al., 2022). Teknologi telah menjadi katalisator efisiensi, objektivitas, dan pengambilan keputusan berdasarkan data dalam evaluasi kinerja karyawan (Rizal et al., 2023).

Teknologi SDM telah memainkan peran penting dalam menyederhanakan proses evaluasi kinerja. Solusi perangkat lunak, sering disebut sebagai sistem manajemen kinerja, menyediakan platform digital untuk menetapkan tujuan, memberikan umpan balik, dan mendokumentasikan pencapaian karyawan. Sistem ini memungkinkan otomatisasi tugas-tugas administratif rutin, menjadikan proses evaluasi lebih efisien dan mengurangi overhead administratif (A. Y. Rukmana & Sudarmanto, 2023).

Teknologi telah memungkinkan organisasi untuk beralih dari siklus tinjauan tahunan tradisional menuju umpan balik yang lebih berkelanjutan dan real-time. Melalui alat digital,

manajer dapat memberikan umpan balik berkelanjutan kepada karyawan, mendorong budaya perbaikan berkelanjutan. Pendekatan ini memungkinkan koreksi arah dengan segera dan membantu karyawan tetap berada pada jalur tujuan (O. H. Sari et al., 2023).

Penggunaan analisis data dan kecerdasan buatan (AI) dalam evaluasi kinerja karyawan merupakan kemajuan signifikan lainnya. Teknologi ini menganalisis sejumlah besar data kinerja untuk memberikan wawasan tentang tren, pola, dan area potensial untuk perbaikan. Algoritme berbasis AI dapat membantu mengidentifikasi karyawan berkinerja tinggi, karyawan berisiko, dan bahkan memprediksi kinerja masa depan berdasarkan data historis. Pendekatan berbasis data ini sangat berharga untuk membuat keputusan strategis SDM, seperti mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, perencanaan suksesi, dan penghargaan berbasis kinerja (Khuan, Andriani, et al., 2023).

Teknologi SDM juga memfasilitasi pengumpulan umpan balik multi-sumber, seperti umpan balik 360 derajat, di mana umpan balik dikumpulkan dari rekan kerja, bawahan, dan penyelia. Platform digital mempermudah pelaksanaan survei, pengumpulan data, dan menghasilkan laporan komprehensif, sehingga memberikan gambaran yang lebih holistik tentang kinerja karyawan (Yulistiyo et al., 2023).

Meskipun teknologi telah memberikan banyak keuntungan dalam evaluasi kinerja karyawan, teknologi juga menimbulkan pertimbangan penting, khususnya dalam hal privasi data dan penggunaan yang etis (A. Y. Rukmana, Astuti, et al., 2023). Organisasi harus memastikan bahwa data yang dikumpulkan untuk evaluasi kinerja ditangani sesuai dengan peraturan perlindungan data dan bahwa penggunaan AI dan analisis data bersifat transparan dan adil (Chusumastuti et al., 2023).

Teknologi telah merevolusi evaluasi kinerja karyawan dengan mengotomatiskan tugas-tugas administratif, memungkinkan umpan balik yang berkelanjutan, dan memanfaatkan analisis data dan AI. Kemajuan ini meningkatkan

efisiensi, objektivitas, dan pengambilan keputusan berdasarkan data dalam proses evaluasi kinerja. Namun, organisasi juga harus menavigasi privasi data dan pertimbangan etis untuk memanfaatkan potensi penuh teknologi SDM dalam evaluasi kinerja karyawan (Harto et al., 2021).

7.7 Tantangan dan Jebakan dalam Evaluasi Kinerja Pegawai

Evaluasi kinerja karyawan, meskipun penting untuk mengelola dan meningkatkan angkatan kerja, bukannya tanpa tantangan dan potensi kendala (Torraco, 2005). Tantangan-tantangan ini dapat berdampak signifikan terhadap keadilan dan efektivitas proses evaluasi, sehingga mengharuskan organisasi untuk menavigasinya secara hati-hati (Sudirjo, Putri, et al., 2023).

Salah satu tantangan paling umum dalam evaluasi kinerja adalah adanya bias. Evaluator, sering kali secara tidak sengaja, mungkin menyimpan bias pribadi yang mempengaruhi penilaian. Bias ini dapat terwujud dalam berbagai bentuk, termasuk pilih kasih terhadap karyawan tertentu atau diskriminasi terhadap karyawan lain. Penting untuk mengatasi bias dengan memberikan pelatihan dan panduan kepada evaluator, serta mendorong objektivitas dan keadilan (Sudirjo, Yani, et al., 2023).

Pertimbangan hukum dan etika merupakan tantangan signifikan lainnya. Organisasi harus memastikan bahwa proses evaluasi kinerja mematuhi undang-undang dan peraturan ketenagakerjaan. Kegagalan untuk melakukan hal ini dapat mengakibatkan komplikasi hukum, seperti tuntutan diskriminasi atau tuntutan hukum pemutusan hubungan kerja yang salah. Dilema etika juga dapat muncul ketika informasi sensitif tentang karyawan dikumpulkan dan digunakan, sehingga mengharuskan organisasi untuk menjaga keseimbangan antara transparansi dan kerahasiaan (A. Y. Rukmana, Priyana, et al., 2023).

Mengelola karyawan yang berkinerja buruk secara efektif merupakan tantangan yang terus-menerus dalam evaluasi

kinerja. Mengidentifikasi dan mengatasi kinerja buruk bisa menjadi tugas yang sulit (Razali et al., 2023). Manajer mungkin menunda-nunda atau menghindari memberikan umpan balik yang membangun, yang dapat menghambat pertumbuhan karyawan dan produktivitas organisasi secara keseluruhan. Penting untuk memiliki kebijakan yang jelas dan mekanisme dukungan untuk membantu karyawan yang berkinerja buruk menjadi lebih baik (Sudirjo, Sutaguna, et al., 2023).

Standar kinerja yang tidak konsisten atau tidak jelas juga menimbulkan tantangan lain. Ketika ekspektasi kinerja tidak jelas atau dapat ditafsirkan, hal ini dapat menimbulkan kebingungan dan frustrasi di kalangan karyawan. Kurangnya pendekatan standar dalam evaluasi dapat mengakibatkan perbedaan dalam cara penilaian terhadap karyawan yang berbeda. Untuk memitigasi tantangan ini, organisasi harus menetapkan kriteria kinerja yang jelas, obyektif, dan terukur (Harto et al., 2022).

Keterbatasan waktu dan beban kerja juga dapat menghambat evaluasi kinerja yang efektif (Hakim et al., 2023). Manajer sering kali harus menghadapi banyak tanggung jawab dan mungkin kesulitan mendedikasikan waktu yang cukup untuk mengevaluasi karyawan secara menyeluruh (Mustafa et al., 2023). Hal ini dapat menyebabkan penilaian yang terburu-buru atau dangkal, yang tidak memberikan manfaat terbaik bagi karyawan atau organisasi (Zaroni et al., 2023).

Penolakan terhadap perubahan adalah sebuah perangkap yang umum terjadi. Karyawan dan manajer mungkin menolak metode atau teknologi evaluasi kinerja baru, dan lebih memilih pendekatan tradisional yang sudah dikenal (Khuan, Rohim, et al., 2023). Mengatasi hambatan ini sering kali memerlukan komunikasi yang efektif, pelatihan, dan demonstrasi manfaat sistem baru (Razali et al., 2023).

Evaluasi kinerja karyawan, meskipun penting, penuh dengan berbagai tantangan dan potensi hambatan. Mengatasi bias, menavigasi pertimbangan hukum dan etika, mengelola kinerja buruk, menetapkan standar yang jelas, mengatasi keterbatasan waktu, dan mengatasi penolakan terhadap

perubahan merupakan aspek penting dari proses evaluasi yang sukses. Organisasi harus secara proaktif mengatasi tantangan-tantangan ini untuk memastikan bahwa evaluasi kinerja dilakukan secara adil, efektif, dan memberikan kontribusi positif terhadap pengembangan karyawan dan keberhasilan organisasi (A. R. Sari et al., 2023).

7.8 Masukan dan Pengembangan Karyawan

Umpan balik dan pengembangan karyawan merupakan komponen integral dari strategi manajemen sumber daya manusia yang efektif (Sundara et al., 2021). Praktik-praktik ini memainkan peran penting dalam membina tenaga kerja yang termotivasi dan berkinerja tinggi (Zhang & Chen, 2023), sehingga berkontribusi terhadap keberhasilan organisasi (A. Y. Rukmana, Meltareza, et al., 2023).

Umpan balik karyawan adalah proses memberikan informasi kepada individu tentang kinerja, membantu memahami kekuatan dan area yang perlu ditingkatkan. Ini memfasilitasi saluran komunikasi dua arah antara karyawan dan manajer atau rekan kerja, menciptakan lingkungan di mana karyawan dapat menyuarakan keprihatinan, berbagi ide, dan menerima bimbingan. Sesi umpan balik rutin membantu karyawan menyelaraskan upaya dengan tujuan dan harapan organisasi (Samsuddin et al., 2023).

Umpan balik berfungsi sebagai alat yang berharga untuk pengakuan dan motivasi. Ketika karyawan menerima umpan balik yang konstruktif dan tepat waktu, merasa diakui dan dihargai atas kontribusi. Pengakuan ini menumbuhkan rasa pencapaian dan kepuasan kerja, yang pada gilirannya meningkatkan motivasi dan keterlibatan (Zulkifli, 2023).

Umpan balik karyawan memungkinkan rencana pengembangan yang dipersonalisasi. Dengan mengidentifikasi area spesifik untuk perbaikan, individu dapat berupaya meningkatkan keterampilan dan kompetensi, yang mengarah pada pertumbuhan pribadi dan profesional. Perkembangan ini, pada gilirannya, menguntungkan organisasi dengan membekali karyawan dengan kemampuan yang dibutuhkan untuk

memenuhi tuntutan peran yang terus berkembang (A. Y. Rukmana, Bakti, et al., 2023).

Proses umpan balik dapat dilakukan dalam berbagai bentuk, termasuk penilaian kinerja, pertemuan tatap muka, dan evaluasi rekan kerja. Dalam praktik SDM modern, umpan balik yang berkelanjutan semakin penting, memungkinkan interaksi real-time yang mengatasi permasalahan mendesak dan mendorong pembelajaran berkelanjutan (Hariyati et al., 2023).

Pengembangan, di sisi lain, melibatkan penyediaan peluang bagi karyawan untuk tumbuh dan maju. Ini dapat mencakup program pelatihan, pendampingan, pembinaan, dan rotasi pekerjaan. Inisiatif-inisiatif ini memberdayakan karyawan untuk memperoleh keterampilan baru, memperluas pengetahuan, dan mengambil tanggung jawab yang lebih besar dalam organisasi (Anizira et al., 2023).

Budaya pembelajaran dan pengembangan berkelanjutan merupakan aspek mendasar dalam membina bakat. Karyawan yang memiliki akses terhadap peluang pengembangan cenderung tetap terlibat dan berkomitmen terhadap peran. Selain itu, budaya pengembangan ini membantu organisasi membangun kumpulan talenta internal untuk posisi kepemimpinan di masa depan, sehingga mengurangi kebutuhan akan rekrutmen eksternal (Kunu et al., 2023).

Umpan balik dan pengembangan karyawan merupakan elemen penting dari strategi SDM yang sukses. Sesi umpan balik yang teratur memungkinkan karyawan menerima pengakuan dan bimbingan, menumbuhkan motivasi dan keselarasan dengan tujuan organisasi (Gabčánová, 2012). Inisiatif pengembangan memberikan peluang bagi karyawan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan, memastikan kesiapan terhadap perubahan persyaratan pekerjaan. Sinergi umpan balik dan pengembangan menciptakan tempat kerja yang berkembang di mana individu dapat berkembang, memberikan kontribusi positif terhadap pertumbuhan pribadi dan kesuksesan organisasi (AY Rukmana; 2017).

DAFTAR PUSTAKA

- Aditama, R. A. 2020. *Pengantar manajemen*. Ae Publishing.
- Al Aidhi, A., Harahap, M. A. K., Rukmana, A. Y., & Bakri, A. A. 2023. Peningkatan Daya Saing Ekonomi melalui peranan Inovasi. *Jurnal Multidisiplin West Science*, 2(02), 118–134.
- Anizira, A., Nasution, R. A., Zarkasi, Z., & Rukmana, A. Y. 2023. Industrial Revolution Ideas 4.0 for Professional Development. *Jurnal Manajemen Riset Inovasi*, 1(4), 26–36.
- AY Rukmana: 2017. *Analisis Pengaruh Pembelajaran di SMK dan Keahlian Kewirausahaan Terhadap Niat dan Sikap Kewirausahaan Siswa SMK Pelita Bandung*. Doctoral Dissertation, Tesis Program Magister Management Universitas Widyatama Bandung. https://scholar.google.co.id/scholar?hl=id&as_sdt=0,5&cluster=6557731586851788273
- Baali, Y., Sasewa, D. R., Sjioen, A. E., Rejeki, S., Wahyuarini, T., Saputra, Y. M. D., Harlina, S., Wijaya, I. M. S., Rukmana, A. Y., & Hariyanti, N. K. D. 2023. *SISTEM INFORMASI MANAJEMEN: KONSEP DAN APLIKASI BISNIS*. Get Press Indonesia.
- Baali, Y., Sembel, H. F., Rukmana, A. Y., Apriani, A., Febrian, W. D., Haryadi, R. M., Winarti, L., Darmawati, L. E. S., Sani, I., & Saerang, A. A. 2023. *MANAJEMEN BISNIS KREATIF DAN UMKM*. Get Press Indonesia.
- Bakri, A. A., Sudarmanto, E., Fitriansyah, N. D. P. S., Rukmana, A. Y., & Utami, E. Y. 2023. Blockchain Technology and its Disruptive Potential in the Digital Economy. *West Science Journal Economic and Entrepreneurship*, 1(03), 116–123.
- Banding, M. P., & Padliansyah, R. 2022. *Sistem Informasi Manajemen: Dalam Perspektif Revolusi Industri 4.0*. Syiah Kuala University Press.
- Chusumastuti, D., Zulfikri, A., & Rukmana, A. Y. 2023. Pengaruh Digital Marketing dan Kompetensi Wirausaha Terhadap Kinerja Pemasaran (Studi ada UMKM di Jawa Barat). *Jurnal Bisnis Dan Manajemen West Science*, 2(02), 22–32.

- Cooper, C. E., Hamel, S. A., & Connaughton, S. L. 2012. Motivations and obstacles to networking in a university business incubator. *The Journal of Technology Transfer*, 37, 433–453.
- Djuniardi, D., Sani, I., Tulus, M. T., Baali, Y., Saerang, A. A., Sucandrawati, N. L. K. A. S., Widiawati, W., Sasewa, D. R., Sudirjo, F., & Rukmana, A. Y. 2023. *MANAJEMEN PEMASARAN: TEORI DAN PRAKTIK MENCIPTAKAN LOYALITAS PELANGGAN*. Get Press Indonesia.
- Fahlevi, R., Sitinjak, C., Tawil, M. R., Kasingku, F. J., Rukmana, A. Y., Ramadhan, A. M., Addiansyah, M. N. R., & Zebua, R. S. Y. 2023. *Psikologi Kepemimpinan*. Global Eksekutif Teknologi.
- Fauzan, R., Noor, A., Hodsay, Z., Tuerah, P. R., Saudin, L., Fiyul, A. Y., Rukmana, A. Y., Mesra, R., Soehardi, D. V. L., & Tanesab, J. 2023. *MANAJEMEN DAN MOTIVASI*. Get Press Indonesia.
- Fauzan, R., Senoaji, F., Endrawati, T., Setiono, A., Baali, Y., Handayati, R., & Rukmana, A. Y. (2023). *PEMBANGUNAN SUMBER DAYA MANUSIA BERKELANJUTAN: di Lengkapi dengan Analisis SWOT*. Get Press Indonesia.
- Fauziyyah, N., Kembauw, E., Solissa, F., Pattiapon, M. L., Suciati, R., Rahmadani, R., Ersyafdi, I. R., Nugroho, L., Marietza, F., & Yulistina, Y. 2021. *Penganggaran Perusahaan sebuah Tinjauan Teori dan Praktis*.
- Fkun, E., Yusuf, M., Rukmana, A. Y., Putri, Z. F., & Harahap, M. A. K. 2023. Entrepreneurial Ecosystem: Interaction between Government Policy, Funding and Networks (Study on Entrepreneurship in West Java). *Jurnal Ekonomi Dan Kewirausahaan West Science*, 1(02), 77–88.
- Fleenor, J. W. 2019. Delivering 360-degree feedback. *Feedback at Work*, 227–247.
- Fleenor, J. W., Taylor, S., & Chappelow, C. 2020. *Leveraging the impact of 360-degree feedback*. Berrett-Koehler Publishers.
- Gabčanová, I. 2012. Human resources key performance indicators. *Journal of Competitiveness*.

- Ghorpade, J. 2000. Managing five paradoxes of 360-degree feedback. *Academy of Management Perspectives*, 14(1), 140–150.
- Hakim, C., Agustina, T., Rukmana, A. Y., Hendra, J., & Ramadhani, H. 2023. The Influence of Entrepreneurship Intellectual Capital in The Contribution to Economic Growth in The City of Bandung. *Jurnal Ekonomi Dan Kewirausahaan West Science*, 1(02), 68–76.
- Harahap, D. A., & Amanah, D. 2018. *Pengantar Manajemen*.
- Harinie, L. T., Widiana, I. N. W., Desti, Y., Sudirjo, F., Nurendah, Y., Rukmana, A. Y., Kamariah, N., Prasetyo, B., Salam, R., & Wulandari, F. 2023. *PEMASARAN TERPADU*. Get Press Indonesia.
- Hariyati, H., Nuswantara, D. A., Hidayat, R. A., & Putikadea, I. 2023. Management accounting information system and intellectual capital: a way to increase SME's business performance. *Jurnal Siasat Bisnis*, 61–75.
- Hartatik, H., Rukmana, A. Y., Efitra, E., Mukhlis, I. R., Aksenta, A., Ratnaningrum, L. P. R. A., & Efdison, Z. 2023. *TREN TECHNOPRENEURSHIP: Strategi & Inovasi Pengembangan Bisnis Kekinian dengan Teknologi Digital*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Harto, B., Pramuditha, P., Rukmana, A. Y., Sofyan, H., Rengganawati, H., Dwijayanti, A., & Sumarni, T. 2023. Strategi Social Media Marketing Melalui Dukungan Teknologi Informasi dalam Kajian Kualitatif Pada UMKM Kota Bandung. *KOMVERSAL*, 5(2), 244–261.
- Harto, B., Rozak, A., & Rukmana, A. Y. 2021. Strategi Marketing Belah Doeren Melalui Digital Marketing Terhadap Keputusan Pembelian Dimediasi Brand Image. *ATRABIS: Jurnal Administrasi Bisnis (e-Journal)*, 7(1), 67–74. <https://doi.org/10.38204/ATRABIS.V7I1.546>
- Harto, B., Rukmana, A. Y., Subekti, R., Tahir, R., Waty, E., Situru, A. C., & Sepriano, S. 2023. *TRANSFORMASI BISNIS DI ERA DIGITAL: Teknologi Informasi dalam Mendukung Transformasi Bisnis di Era Digital*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.

- Harto, B., Saymsu, Y. L., Rukmana, A. Y., Komalasari, R., & Dwijayanti, A. 2022. Bibliometric Analysis of Transforming Leadership Education with Artificial Intelligence. In *1st Virtual Workshop on Writing Scientific Article for International Publication Indexed SCOPUS* (pp. 385–390). Sciendo.
<https://doi.org/10.2478/9788366675827-067>
- Kanaslan, E. K., & Iyem, C. 2016. Is 360 degree feedback appraisal an effective way of performance evaluation. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(5), 172–182.
- Khuan, H., Andriani, E., & Rukmana, A. Y. 2023. The Role of Technology in Fostering Innovation and Growth in Start-up Businesses. *West Science Journal Economic and Entrepreneurship*, 1(03), 124–133.
- Khuan, H., Rohim, M., Rukmana, A. Y., Kurniawan, R., & TA, S. P. 2023. The Role of Technology Start-ups in Driving Economic Growth Post-Pandemic. *West Science Journal Economic and Entrepreneurship*, 1(03), 107–115.
- Kopsidas, O. 2021. The 360-degree feedback model as a tool of total quality management. *Economics World*, 9(1), 1–11.
- Kotler, P., & Keller, K. L. 2009. *Manajemen pemasaran*. edisi.
- Kravariti, F., & Johnston, K. 2020. Talent management: a critical literature review and research agenda for public sector human resource management. *Public Management Review*, 22(1), 75–95.
- Kumar, A. 2021. 360 DEGREE FEEDBACK: A LITERATURE REVIEW. *Weser Books*, 52.
- Kunu, P. J., Elizabeth, R., Sulandjari, K., & Rukmana, A. Y. 2023. Trends and Influential Works in Sustainable Crop Management: A Bibliometric Study. *West Science Interdisciplinary Studies*, 1(09), 808–818.
- Majid, N. C., & Setyaningrum, R. P. 2022. The Influence of Charismatic Leadership Style, Job Training, And Work Self Efficacy on Job Satisfaction at PT. Wijaya Stelindo: Human Resource Management. *Primanomics: Jurnal Ekonomi & Bisnis*, 20(3), 154–168.

- Mokodompit, E. A., Sutaguna, I. N. T., Heriyana, H., Rukmana, A. Y., & Gustini, S. 2023. Digital Marketing Strategy for MSME Development. *KREATIF: Jurnal Pengabdian Masyarakat Nusantara*, 3(4), 17–28.
- Munte, R. N., Evianti, D., Fenanlampir, K., Widayati, T., Kennedy, P. S. J., Suryani, N., Rukmana, A. Y., Tanesab, J., Seran, D. A. N., & Yusuf, M. 2023. *EKONOMI*. Global Eksekutif Teknologi.
- Mustafa, F., Melinda, T. F., Yusnanto, T., Rukmana, A. Y., & Majid, J. 2023. The Role of E-Commerce Use, Capital Availability and Business Training on Performance of Small Medium Enterprise (SMEs) in Indonesia. *MALCOM: Indonesian Journal of Machine Learning and Computer Science*, 3(2).
- Naim, S., A'ffar, M., Sulistyowati, N. W., Destiana, R., Supriatna, E., Rukmana, A. Y., & Chusumastuti, D. 2023. TRANSFORMASI TOKO TRADISIONAL MENJADI TOKO BERBASIS DIGITAL: PELATIHAN DAN PENDAMPINGAN UNTUK MENGHADAPI ERA DIGITALISASI. *Eastasouth Journal of Impactive Community Services*, 1(03), 215–222.
- Ogbeibu, S., Emelifeonwu, J., Senadjki, A., Gaskin, J., & Kaivo-oja, J. 2020. Technological turbulence and greening of team creativity, product innovation, and human resource management: Implications for sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 244, 118703.
- Parmenter, D. (2015). *Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs*. John Wiley & Sons.
- Pratama, R. (2020). *Pengantar manajemen*. Deepublish.
- Putri, P. A. A. N., Shifa, M., Sutaguna, I. N. T., Maryoso, S., & Rukmana, A. Y. (2023). Influence Of Instagram Advertising On Millenial Purchase Intention. *International Journal of Management Research and Economics*, 1(4), 15–22.
- Rachmat, Z., Baali, Y., Rukmana, A. Y., Wonua, A. R., Sudirjo, F., Handiman, U. T., Ekopriyono, A., & Irawan, I. A. (2023). *Pengembangan Kewirausahaan*. Get Press Indonesia.

- Rais, R., Dacholfany, M. I., Rukmana, A. Y., Mesra, R., Saleh, F., Purba, S., Tahu, F., & Helmi, D. (2023). *PENGEMBANGAN PERENCANAAN PROGRAM PENDIDIKAN*. Get Press Indonesia.
- Ratnaningsih, I. Z. (2017). *Metode Umpan Balik 360 Derajat Untuk Mengembangkan Kepemimpinan Dalam Talent Management System*.
- Razali, G., Akbarina, F., Arubusman, D. A., Rukmana, A. Y., & Yusuf, M. (2023). Loyalty and the Effects of Trust and Switching Barriers. *Jurnal Mirai Management*, 8(1), 237–248.
- Rijal, S., Sinaga, I. N., Yulianadewi, I., Masyithah, S. M., Tannady, H., Setiawan, R., Hermana, C., Hina, H. B., Arta, D. N. C., & Nurhab, M. I. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Global Eksekutif Teknologi.
- Rizal, M., Rukmana, A. Y., Permana, A. A., Fianty, M. I., Saputra, H., Saputri, F. R., Pomalingo, S., Sutomo, R., Darmawan, R., & Akbar, N. (2023). *TRANSFORMASI DIGITAL: MEMAHAMI INTERNET OF THINGS*. Get Press Indonesia.
- Rukmana, A., & Sukanta, T. (2020). Analisis Strategi Bersaing dan Strategi Bertahan pada Industri Mikro dan Kecil Panganan Kripik Kemasan di Kecamatan Coblong Kota Bandung Jawa Barat Tahun 2020 Ditengah Situasi Sulit Penyebaran Pandemi nCoV-19. *JSMA (Jurnal Sains Manajemen Dan Akuntansi)*, 12(1), 37–53. <https://doi.org/10.37151/jsma.v12i1.48>
- Rukmana, A. Y. (2023). Revolusi Bisnis di Era Digital: Strategi dan Dampak Transformasi Proses Teknologi terhadap Keunggulan Kompetitif dan Pertumbuhan Organisasi. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen West Science*, 2(03), 297–305.
- Rukmana, A. Y., Astuti, S. W., Syaras, D., Misnawati, D., Hutauruk, B. S., Putri, T. D., Sumarni, T., Evanne, L., & Ramadhan, A. M. (2023). *Etika Dan Komunikasi Efektif*. Get Press Indonesia.

- Rukmana, A. Y., Bakti, R., Ma'sum, H., & Sholihannnisa, L. U. (2023). Pengaruh Dukungan Orang Tua, Harga Diri, Pengakuan Peluang, dan Jejaring terhadap Niat Berwirausaha di Kalangan Mahasiswa Manajemen di Kota Bandung. *Jurnal Ekonomi Dan Kewirausahaan West Science*, 1(02), 89–101.
- Rukmana, A. Y., Meltareza, R., Harto, B., Komalasari, O., & Harnani, N. (2023). Optimizing the Role of Business Incubators in Higher Education: A Review of Supporting Factors and Barriers. *West Science Business and Management*, 1(03), 169–175.
- Rukmana, A. Y., Priyana, Y., Rahayu, M., Jaelani, E., & Manik, D. E. M. (2023). Dampak Kebijakan Pemerintah Terhadap Ekosistem Kewirausahaan: Studi Kasus Inkubator Bisnis di Indonesia. *Jurnal Ekonomi Dan Kewirausahaan West Science*, 1(03), 216–225.
- Rukmana, A. Y., & Sudarmanto, E. (2023). Transformasi Bisnis dan Manajemen: Dampak Implementasi Teknologi 5G di Era Konektivitas Cepat. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen West Science*, 2(03), 226–238.
- Rukmana, A. Y., Zebua, R. S. Y., Aryanto, D., Nur'Aini, I., Ardiansyah, W., Adhicandra, I., & Setiawan, Z. (2023). *DUNIA MULTIMEDIA: Pengenalan dan Penerapannya*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Sabrina, R. (2021). Manajemen Sumber Daya Manusia: Unggul, Kreatif, dan Inovatif di Era Revolusi Industri 4.0. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 22(2), 216–222.
- Samsuddin, H., Yulia, R., Suharmono, S., Rijal, S., & Rukmana, A. Y. (2023). Employee Performance And Motivation. *International Journal of Management Research and Economics*, 1(4), 39–45.
- Sari, A. R., Razali, G., Manda, D., Rukmana, A. Y., & Pitono, P. (2023). The Impact Of Work Communication And Discipline On Employee Performance. *Transformasi: Journal of Economics and Business Management*, 2(3), 9–22.

- Sari, O. H., Rukmana, A. Y., Munizu, M., Novel, N. J. A., Salam, M. F., Hakim, R. M. A., Sukmadewi, R., & Purbasari, R. (2023). *DIGITAL MARKETING: Optimalisasi Strategi Pemasaran Digital*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Setiawan, Z., Jauhar, N., Putera, D. A., Santosa, A. D., Fenanlampir, K., Sembel, H. F., Harto, B., Roza, T. A., Dermawan, A. A., & Rukmana, A. Y. (2023). *Kewirausahaan Digital*. Global Eksekutif Teknologi.
- Siswanto, B. (2021). *Pengantar manajemen*. Bumi Aksara.
- Sono, M. G., Assayuti, A. A., & Rukmana, A. Y. (2023). Hubungan Antara Perencanaan Strategis, Ekspansi Pasar, Keunggulan Kompetitif Terhadap Pertumbuhan Perusahaan Fashion di Jawa Barat. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen West Science*, 2(02), 81–91.
- Sudirjo, F., Putri, P. A. A. N., Rukmana, A. Y., & Hertini, E. S. (2023). DURING THE COVID-19 PANDEMIC, SOUTH GARUT DEVELOPED A MARKETING PLAN FOR SANSEVIERIA ORNAMENTAL PLANTS. *Jurnal Ekonomi*, 12(02), 1066–1075.
- Sudirjo, F., Sutaguna, I. N. T., Kaharuddin, K., Rukmana, A. Y., & Rahayu, B. (2023). Antam Marketing Mix Strategy Group. *Wawasan: Jurnal Ilmu Manajemen, Ekonomi Dan Kewirausahaan*, 1(4), 237–254.
- Sudirjo, F., Yani, I., Hernawan, M. A., Rukmana, A. Y., & Nasution, M. A. (2023). Analysis of the Influence of Product Features, Price Perception, Brand and Customer Experience on Repurchase Intention of Smartphone Product. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 3(3), 3325–3333.
- Sule, E. T., & Saeful, K. (2019). *Pengantar manajemen*. Prenada Media.
- Sundara, W. C., Haryati, R. A., Rachmat, S. A., Putra, A. S., & Aisyah, N. (2021). Effect of human resources and budget in project risk management for enterprise resource planning systems. *Journal of Innovation Research and Knowledge*, 1(2), 125–130.

- Sutaguna, I. N. T., Zaroni, A. N., Pakki, E., Rukmana, A. Y., & Rahayu, P. P. (2023). Training on Business Planning Using Business Canvas Models. *Cakrawala: Jurnal Pengabdian Masyarakat Global*, 2(3), 34–43.
- Torraco, R. J. (2005). Work design theory: A review and critique with implications for human resource development. *Human Resource Development Quarterly*, 16(1), 85–109.
- Trihastuti, K. (2012). Analisis Kinerja Perusahaan dengan Metode BSC. *Management Analysis Journal*, 1(1).
- Utomo, A. P., Mariana, N., & Saefurrohman, S. (2023). Evaluasi Keberhasilan Sistem Informasi Universitas. *JATISI (Jurnal Teknik Informatika Dan Sistem Informasi)*, 10(1), 565–579.
- Wakil, A., Cahyani, R. R., Harto, B., Latif, A. S., Hidayatullah, D., Simanjuntak, P., Rukmana, A. Y., & Sihombing, F. A. H. (2022). *Transformasi Digital Dalam Dunia Bisnis*. Global Eksekutif Teknologi.
- Waluyo, B. P., Mareta, Z., Rukmana, A. Y., Harto, B., Widayati, T., Haryadi, R. M., Safa'atillah, N., Soputra, J. H., Siang, R. D., & Aji, A. A. (2023). *Studi Kelayakan Bisnis*. Global Eksekutif Teknologi.
- Wijayanto, D., & SPi, M. M. (2013). *Pengantar manajemen*. Gramedia Pustaka Utama.
- Yudiani, E., Putri, P. A. A. N., Halik, A., Rukmana, A. Y., & Aini, Z. (2023). Career Development Of The Millennial Generation. *Jurnal Penelitian Ekonomi Manajemen Dan Bisnis*, 2(4), 106–115.
- Yulistiyo, A., Andriani, E., & Rukmana, A. Y. (2023). Transformation of Modern Culinary Entrepreneurs: Strategies and Challenges in the Face of the Modern Era. *West Science Journal Economic and Entrepreneurship*, 1(03), 155–161.
- Zaroni, A. N., Maulida, S., Herawati, H., Rijal, S., & Rukmana, A. Y. (2023). Indonesian Skin Care Stores' Emotional Marketing. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Kewirausahaan*, 3(3), 129–138.

- Zhang, J., & Chen, Z. (2023). Exploring Human Resource Management Digital Transformation in the Digital Age. *Journal of the Knowledge Economy*, 1–17.
- Zulkifli, I. S. F. N. A. Y. R. P. H. (2023). Kesuksesan Wirausaha di Era Digital dari Perspektif Orientasi Kewirausahaan (Study Literature). *Sanskara Ekonomi Dan Kewirausahaan*. <https://sj.eastasouth-institute.com/index.php/sek/article/view/87>

BAB 8

KESIMBANGAN KERJA DAN KEHIDUPAN

Oleh Femmy Sofie Schouten

8.1 Pendahuluan

Di era modern yang penuh dengan kesibukan, sangat sulit bagi banyak orang untuk menemukan keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi. Meningkatnya tuntutan pekerjaan seringkali membuat sulit menemukan waktu untuk minat pribadi, keluarga, dan diri sendiri. Namun, kita dapat mengimbangi karir dan kehidupan pribadi dengan manajemen waktu yang baik.

Dunia usaha berkembang dengan cepat, sehingga perusahaan akan membutuhkan sumber daya manusia yang dapat bekerja dengan baik dan berkomitmen pada perusahaan yang mempekerjakannya. Selain itu, ada ekspektasi ekonomi yang menyatakan bahwa pendapatan dari pekerjaan akan meningkat dengan sumber daya manusia yang terlatih sehingga perusahaan berkomitmen untuk memberikan pelatihan yang sesuai.

Selanjutnya, yang diharapkan adalah adanya keseimbangan antara kehidupan pekerja dan pekerjaan yang dilakukan. Keseimbangan kehidupan kerja juga dikenal sebagai work-life balance, yang didefinisikan sebagai kemampuan seseorang untuk menyeimbangkan, menyelaraskan, mengatur, dan membagi tanggung jawab dan waktu antara pekerjaan, kehidupan keluarga, dan tanggung jawab lainnya sehingga tidak terjadi konflik antara pekerjaan dan kehidupan keluarga.

Pandangan umum tentang keseimbangan dalam kehidupan dan pekerjaan berkaitan dengan waktu kerja, fleksibilitas dalam bekerja, kesejahteraan yang didapatkan, dan keluarga yang terpuaskan karena ada keseimbangan sehingga waktu luang

keluarga dan kegiatan lainnya dapat berjalan seimbang. Beberapa orang percaya bahwa bekerja adalah tujuan utama dalam hidup mereka dan akan menganggap pekerjaan sangat penting. Meskipun waktu yang dimiliki terbatas, mereka harus membagi waktu antara pekerjaan dan kegiatan lain, banyak orang percaya bahwa bekerja adalah cara untuk meningkatkan kehidupan mereka, Jadi, pekerjaan menjadi tujuan hidup dan kadang-kadang sulit untuk menjaga keseimbangan antara kehidupan dan pekerjaan. Akibatnya, sulit untuk menjaga keseimbangan antara keduanya, yang menyebabkan ketidakpuasan, rasa senang, atau bahagia dalam bekerja, atau konflik dalam pekerjaan, yang tentunya akan membuat Anda lelah. Seorang pekerja yang memiliki keluarga akan membutuhkan banyak waktu untuk bersenang-senang dengan keluarga mereka. Namun, ketika mereka tidak memiliki waktu yang cukup untuk bersenang-senang dengan keluarga mereka, mereka akan mengalami stres dan ketidakstabilan dalam hubungan keluarga mereka, yang akhirnya akan menyebabkan stres dan ketidakstabilan dalam keluarga mereka. Ini akan menyebabkan biaya tambahan untuk kesehatan fisik dan mental karyawan, dan jika ini terus berlanjut, perusahaan mungkin harus memecat karyawan karena kinerja kerja yang buruk. Oleh karena itu, jika Anda ingin sukses dalam pekerjaan Anda, Anda harus memastikan bahwa pekerjaan Anda dan kegiatan sehari-hari Anda selaras satu sama lain. Jika tidak, Anda tidak dapat menjaga keseimbangan di antara keduanya. Jika tidak, Anda dapat mengalami stres yang berlarut-larut dan mengalami depresi.

Masalah kesehatan biasanya mengurangi produktivitas dan efektivitas karyawan (Rahmayati, 2021). Kepuasan seseorang dalam mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan mereka disebut keseimbangan antara pekerjaan dan hidup (Hudson, 2005). Ini berarti bahwa seseorang mampu mengatur dan membagi tanggung jawabnya terhadap pekerjaan, kehidupan keluarga, dan tanggung jawab lainnya sehingga tidak ada konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka, sehingga seseorang menjadi lebih produktif, lebih termotivasi,

dan lebih setia pada pekerjaan mereka. (Rantenen and Tilleman, 2004)

8.2 Pengertian Keseimbangan Kerja dan Hidup

Menurut para ahli, ada beberapa faktor yang menyebabkan ketidakseimbangan antara kehidupan kerja dan keluarga:

1. Persyaratan bersaing untuk waktu adalah hambatan paling umum antara pekerjaan dan kehidupan keluarga (Staines, 1980)
2. Menurut Singh dan Khanna, konsep luas yang disebut "keseimbangan kerja dan hidup" melibatkan penetapan prioritas yang tepat antara kedua aspek kehidupan (kebahagiaan, waktu luang, keluarga, dan pengembangan spiritual) dan pekerjaan (karir dan ambisi). (Khanna, 2011)
3. Menurut Frame dan Hartog
Keseimbangan Kerja dan hidup berarti bahwa karyawan dapat memiliki jam kerja yang fleksibel sehingga mereka dapat menyeimbangkan pekerjaan mereka dengan komitmen lain, seperti hobi, seni, keluarga, dan pendidikan, daripada hanya fokus pada pekerjaan mereka (Hartog, 2003)
4. Menurut Parkes and Langford
Keseimbangan Kerja dan hidup merupakan kondisi dimana individu mampu berkomitmen dalam pekerjaan dan keluarga, serta bertanggung jawab baik dalam kegiatan non-pekerjaan (Parkes, L. P., & Langford, 2008)
5. Menurut Greenhaus
Keseimbangan Kerja dan hidup merupakan sejauh mana seseorang merasa terikat dan puas terhadap kehidupan pekerjaannya dan keluarganya, serta sejauh mana mereka mampu menyeimbangkan kebutuhan pekerjaan dan keluarga mereka (Greenhaus, 2003).
6. Menurut Weckstein
Keseimbangan pekerjaan dan kehidupan adalah sebuah konsep keseimbangan yang melibatkan ambisi atau karir

dengan kebahagiaan, waktu luang, keluarga dan pengembangan spiritual(Weckstein, 2008)

8.3 Komponen Stresor Kerja

Menurut Fisher stressor kerja yang meliputi empat komponen penting(Fisher, G., Bulger, C., & Smith, 2009) yaitu:

1. Waktu

Pembagian jumlah waktu yang digunakan di dalam kegiatan bekerja dan jika dibandingkan dengan waktu yang digunakan untuk aktivitas lain di luar kerja yang tidak berimbang.

2. Perilaku,

Segala tindakan yang dilakukan untuk mencapai tujuan yang diinginkan, akan didasarkan pada keyakinan seseorang bahwa ia sanggup serta mampu untuk mencapai tujuan dalam pekerjaan dan juga dalam kehidupan pribadi.

3. Ketegangan

Perasaan cemas, adanya tekanan, serta merasa kehilangan aktivitas penting serta bersifat pribadi dalam kehidupan.

4. Energi,

Energi merupakan suatu sumber yang terbatas dalam diri manusia, sehingga apabila terjadi kekurangan energi untuk melakukan aktivitas akan menyebabkan stres, sehingga tujuan dari bekerja dan kehidupan tidak tercapai.

8.4 Komponen Pembentuk dalam Keseimbangan Kerja dan Kehidupan

Greenhaus, Collins dan Shaw (Dalam Hudson, 2005) menyatakan bahwa ada tiga komponen keseimbangan yaitu :

1. *Time balance* (Keseimbangan waktu),

Berhubungan dengan keseimbangan akan proporsi waktu yang diberikan untuk bekerja serta peran lain yang harus dilakukan di luar pekerjaan.

2. *Involvement balance* (Keseimbangan keterlibatan),

Berhubungan erat dengan keterlibatan tingkat psikologis atau suatu komitmen yang harus dicapai untuk bekerja dan di luar pekerjaan.

3. *Satisfaction balance* (Keseimbangan kepuasan),
Tingkat kepuasan seseorang dalam melakukan pekerjaan maupun di luar pekerjaan.

8.5 Dimensi Pembentuk Keseimbangan Kerja dan Kehidupan

Adapun yang dimaksud dengan Dimensi pembentuk keseimbangan kerja dapat dipisahkan menjadi empat sehingga Keseimbangan Kerja dan Kehidupan akan berjalan dengan baik (Fisher, G., Bulger, C., & Smith, 2009) yaitu:

1. WIPL (*Work Interference With Personal Life*)

Pekerjaan dapat mempengaruhi kehidupan pribadi seseorang, dimana pekerja akan sulit membagi waktu untuk kehidupan pribadinya, hal ini sering terjadi pada seseorang yang setelah menikah merasa kesulitan membagi waktu antara pekerjaan di kantor dan pekerjaan di rumah yang merupakan juga tugas yang mau tidak mau harus dikerjakan, sehingga akhirnya akan membutuhkan orang lain dalam menangani pekerjaan yang ada dirumah.

2. PLIW (*Personal Life Interference With Work*)

Kehidupan pribadi mempengaruhi pekerjaan, tetapi jika pekerja merasa senang dalam bekerja dan situasi pekerjaan yang menyenangkan serta pekerjaan di kantor dapat terselesaikan dengan baik artinya pekerja tidak perlu membawa pekerjaan kantor untuk dikerjakan di rumah, maka waktu yang tersedia untuk kegiatan di rumah pun akan terpenuhi sehingga akan membuat pekerja merasa senang dengan kegiatan yang ada di rumah, tetapi ketika hal sebaliknya terjadi maka akan berdampak pada kehidupan keluarga yang semakin rumit dan terasa sulit karena pekerjaan yang seharusnya dilakukan di kantor akan dibawa ke rumah sehingga pekerja tidak dapat melakukan tugas-tugas yang juga harus dikerjakan di rumah dan akan mempengaruhi kehidupan pekerja, termasuk di dalamnya adalah capaian kerja akan menurun drastis dan akan berdampak pada penurunan kinerja suatu perusahaan .

3. PLEW (*Personal Life Enhancement of Work*)

Kehidupan pribadi dapat membantu berprestasi di tempat kerja dalam hal ini pekerja mendapat dukungan penuh dari keluarga sehingga saat bekerja tidak ada beban pekerjaan di rumah yang menjadi pikiran pekerja saat melakukan pekerjaan di kantor, sehingga membuat pekerja bekerja dengan baik dan akan menghasilkan keadaan yang membuat hasil kerja menjadi meningkat dan tentunya akan berpengaruh positif terhadap perusahaan.

4. WEPL (*Work Enhancement Of Personal Life*)

Pekerjaan dapat meningkatkan kualitas kehidupan pribadi individu, pekerja merasa bangga akan pekerjaan yang dilakukan dan perusahaan mendukung pekerja dalam melakukan kegiatan pekerjaannya sehingga pekerja akan lebih percaya diri serta mampu berkomunikasi dengan baik dalam kegiatan di kantor.

Keseimbangan waktu, keseimbangan keterlibatan dan keseimbangan kepuasan merupakan kesimpulan yang keempat dimensi ini.

8.6 Aspek – Aspek Keseimbangan Kerja dan Kehidupan

Menurut Greenhaus, Collins dan Shaw (Greenhouse, J.H.Collins, K.M.,& Shaw, 2002) bahwa Keseimbangan kerja dan kehidupan terdiri dari beberapa aspek keseimbangan :

1. *Time balance* (Keseimbangan waktu)

Hubungannya dengan jumlah waktu yang dihabiskan seseorang untuk pekerjaannya dengan jumlah waktu yang dihabiskan bersama keluarga atau kegiatan dalam hidup selain pekerjaan dan keluarga.

2. *Involvement balance* (Keseimbangan keterlibatan)

Keterlibatan secara psikologis yang seimbang di dalam karir dan pekerjaan serta seimbang dalam keluarga.

3. *Satisfaction balance* (Keseimbangan kepuasan)

Tingkat kepuasan yang didapatkan seseorang sudah pada tingkat kepuasan yang seimbang antara kehidupan keluarga serta kehidupan pekerjaan, artinya kepuasan yang didapatkan karena semua berjalan dengan baik dan selaras

dengan keinginan pekerja, sehingga tidak menimbulkan stres kerja.

4. WEPL (*Work Enhancement Of Personal Life*)

Pekerjaan dapat meningkatkan kualitas kehidupan pribadi individu, yaitu keterampilan yang diperoleh pada waktu bekerja dapat digunakan dalam kehidupan sehari-hari.

8.7 Strategi Keseimbangan Kerja dan Kehidupan

Fisher mengemukakan bahwa terdapat lima strategi dalam membentuk *Work Life Balanced* (Fisher, G., Bulger, C., & Smith, 2009) antara lain:

1. *Alternating*

Strategi ini yang sering dilakukan pekerja agar dengan menyusun kegiatan lain selain rutinitas dalam kegiatan bekerja yang disebut kegiatan alternatif, maka kehidupan pekerjaan tidak akan membosankan karena diselingi kegiatan yang membuat seseorang sejenak akan merasakan suasana yang lebih santai.

2. *Outsourcing*

Strategi yang menjadi pilihan yang sering dilakukan oleh seseorang tentunya akan mewakili sejumlah pekerjaan yang bersifat pekerjaan pendukung atau bisa dikatakan kegiatan kedua namun tentunya tidak meninggalkan pekerjaan utamanya.

3. *Bundling*

Merupakan suatu kegiatan yang dilakukan bersamaan dengan kegiatan lain yang dapat dijalankan tanpa beban yang berat dari pekerjaan utama itu sendiri.

4. *Tecflexing*

Strategi ini menjadi pilihan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan bantuan teknologi yang modern agar tidak banyak waktu yang terbuang.

5. *Simplifying*

Seseorang dapat memilih pekerjaan yang sesuai kebutuhan, melihat nilai ekonomi yang didapatkan serta keuntungan yang akan didapatkan juga merupakan strategi yang dipilih agar bekerja dapat berjalan sesuai rencana.

8.8 Manfaat Keseimbangan Kerja dan Kehidupan

Keseimbangan Kerja dan kehidupan setelah dilakukan dengan baik akan memberikan beberapa manfaat :

1. Kinerja kerja akan meningkat
Keseimbangan kerja dan kehidupan yang telah dicapai serta berjalan dengan baik tentunya akan berpengaruh pada pekerjaan ,sehingga energi dan tenaga tidak terbuang percuma, hasil yang dapat dilihat adalah pekerja menjadi lebih produktif dalam menjalankan pekerjaannya dan tentunya akan berprestasi.
2. Waktu menjadi Efisien
Pekerja dapat membagi waktu dengan baik sehingga pekerjaan akan sesuai dengan target sehingga menimbulkan rasa senang dan bahagia, tentunya ini merupakan dampak yang positif bagi tubuh pekerja itu sendiri karena merasakan bahagia dengan hasil kerja yang dicapai dan tentunya target perusahaan dapat tercapai.
3. Tercipta Hubungan yang harmonis
Hubungan yang menjadi pengikat dalam keluarga akan semakin terpelihara dan hubungan dengan rekan kerja tercipta harmonisasi sehingga pekerja semakin bersemangat dalam bekerja.

8.9 Kerugian akibat Ketidakseimbangan Kerja dan Kehidupan

Tentunya ada kerugian yang harus dihadapi ketika ketidakseimbangan itu terjadi antara lain :

1. Stres Kerja
Ketidakseimbangan dalam kerja membuat pekerjaan menjadi tidak tercapai, sementara tuntutan akan target pekerjaan tidak dapat dihindari, hal ini yang menyebabkan pekerja menjadi stres dan tentunya akan berpengaruh kepada kesehatan pekerja

2. Pendapatan tidak Maksimal

Pekerjaan yang tidak terselesaikan akan menyebabkan penilaian kerja menjadi turun, dan penilaian atasan atas pekerjaan akan menyebabkan berkurangnya pendapatan.

3. Mempengaruhi karyawan lain

Keinginan pekerja untuk menjadi yang terbaik bahkan sempurna dalam pekerjaan, membuat pekerja tidak memperhitungkan keseimbangan waktu akan membuat hubungan dengan rekan kerja menjadi kurang baik, akibatnya rekan kerja menjadi tertekan dan ikut mendapat beban kerja yang berat juga sehingga bertambah orang yang mengalami stres dalam bekerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Fisher, G., Bulger, C., & Smith, C. 2009. 'Beyond work and family: a measure of work/nonwork interference and enhancement. *Journal of Occupational Health Psychology*. 14(4), 441-456.'
- Greenhaus, Collins dan Shaw (Dalam Hudson, 2005). 2005. 'tiga komponen dalam keseimbangan'.
- Greenhaus, C. dan S. 2003. 'work-life balance terdiri dari aspek-aspek'.
- Greenhouse, J.H.Collins, K.M.,& Shaw, J. . 2002. 'The Relation between work family balance and quality', *journal of vocational behaviour*, pp. 510-513.
- Hartog, M. dan P. F. 2003. From Rhetoric to Reality Into'.
- Hudson. 2005. 'The Case for Work-Life Balance. The Case for Work/Life Balance: Closing the Gap Between Policy and Practice.'
- Khanna, S. dan. 2011. 'Work-life Balance:A Tool for Increased Employee Productivity and retention', *LachooManagement Journal*, 2(2), pp. 188-206.
- Parkes, L. P., & Langford, P. H. 2008. 'ork-life balance or work'.
- Rahmayati, T. E. 2021. 'Keseimbangan Kerja dan Kehidupan (Work Life Balanced) Pada Wanita Bekerja', *Insitusi Politeknik Ganesha Medan*, 4, p. 129.
- Rantenen, J. U. M. S. and Tilleman. 2004. 'Introducing theoretical Approaches to Work Life Balance and Testing New Typology among Profesionals.Creating Balance SpringerVerlag Berlin Heidelberg 2011.'
- Staines, G. L. 1980. 'Spillover versus compensation'.
- Weckstein, S. H. 2008. *How to Practice The Art Of Life Balance*.

BAB 9

PENGELOLAAN PERUBAHAN DAN TRANSFORMASI SDM

Oleh Arif Hidayat

9.1 Pendahuluan

Perubahan adalah bagian tak terpisahkan dari perkembangan organisasi. Di era dinamis dan kompetitif seperti sekarang, pengelolaan perubahan menjadi kunci untuk kesuksesan dan keberlanjutan organisasi. Salah satu aspek krusial dari perubahan organisasi adalah transformasi sumber daya manusia (SDM). Bab ini membahas konsep-konsep dasar dan pentingnya pengelolaan perubahan dan transformasi SDM dalam konteks organisasi modern.

Perubahan merupakan elemen yang tidak terpisahkan dari evolusi suatu organisasi. Di dalam era yang dinamis dan penuh dengan persaingan seperti sekarang, pengelolaan perubahan bukan hanya menjadi kebutuhan, tetapi juga kunci utama untuk mencapai kesuksesan dan keberlanjutan organisasi. Dalam konteks ini, transformasi sumber daya manusia (SDM) muncul sebagai aspek krusial yang tidak dapat diabaikan. Bab ini akan membahas konsep-konsep dasar yang mendasari pengelolaan perubahan dan pentingnya transformasi SDM dalam menghadapi tantangan organisasi modern.

Pertama-tama, perubahan dalam organisasi mencakup modifikasi struktural, budaya, proses, dan strategi untuk menjawab tuntutan zaman dan memperbaiki kinerja organisasi secara keseluruhan. Kemampuan untuk menavigasi perubahan ini menjadi sangat penting, mengingat lingkungan bisnis yang terus berubah dengan cepat. Dalam hal ini, pengelolaan perubahan tidak hanya berfokus pada adaptasi, tetapi juga pada pemanfaatan peluang baru yang mungkin muncul.

Salah satu fokus utama dalam pengelolaan perubahan adalah transformasi SDM. Sumber Daya Manusia, sebagai elemen utama dalam keberlanjutan organisasi, harus mengalami peningkatan kualitas, keterampilan, dan orientasi agar dapat berkontribusi maksimal terhadap tujuan perubahan. Transformasi SDM bukan hanya soal peningkatan kompetensi individu, tetapi juga mencakup pembentukan budaya organisasi yang mendukung inovasi, adaptasi, dan kreativitas.

Pentingnya pengelolaan perubahan dan transformasi SDM menjadi semakin nyata dalam menghadapi kompleksitas dan ketidakpastian dalam dunia bisnis saat ini. Oleh karena itu, organisasi perlu mengadopsi strategi yang efektif, seperti komunikasi terbuka, partisipasi karyawan, pelatihan dan pengembangan berkelanjutan, serta evaluasi terus-menerus untuk memastikan keberhasilan perubahan dan transformasi SDM.

Dengan demikian, bab ini akan menggali lebih dalam konsep-konsep tersebut, menyajikan landasan bagi pembaca untuk memahami kompleksitas dan urgensi pengelolaan perubahan, serta peran krusial transformasi SDM dalam menjaga daya saing dan keberlanjutan organisasi di era modern yang terus berubah.

Bab ini bertujuan untuk memberikan pemahaman yang mendalam mengenai strategi, metode, dan dampak pengelolaan perubahan serta transformasi SDM dalam suatu organisasi.

Bab ini didesain dengan tujuan utama untuk memberikan pemahaman yang mendalam mengenai strategi, metode, dan dampak dari pengelolaan perubahan, khususnya dalam konteks transformasi Sumber Daya Manusia (SDM), dalam suatu organisasi. Pembaca akan diarahkan untuk menjelajahi berbagai strategi efektif yang dapat diadopsi oleh organisasi untuk mengelola perubahan dengan sukses, sekaligus memahami metode yang dapat diterapkan dalam merancang dan mengimplementasikan transformasi SDM.

Bab ini akan membahas dengan rinci strategi-strategi komprehensif, mencakup komunikasi yang efektif, partisipasi karyawan, pelatihan dan pengembangan, serta evaluasi

berkelanjutan. Pemaparan mengenai metode-metode praktis dalam menerapkan perubahan organisasi dan transformasi SDM akan memberikan pandangan yang konkret bagi pembaca, memungkinkan mereka untuk mengimplementasikan konsep-konsep tersebut secara nyata di lingkungan kerja mereka.

Tidak hanya itu, bab ini juga akan merinci dampak dari pengelolaan perubahan dan transformasi SDM terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Pembaca akan diberikan pemahaman yang mendalam tentang bagaimana perubahan yang dikelola dengan baik dapat meningkatkan produktivitas, inovasi, dan keberlanjutan organisasi dalam menghadapi tantangan dan peluang yang terus berkembang.

Dengan fokus pada kejelasan, ketepatan, dan relevansi, bab ini bertujuan untuk menjadi panduan komprehensif bagi para pembaca yang ingin memahami dan mengimplementasikan pengelolaan perubahan dan transformasi SDM sebagai bagian integral dari strategi pengembangan organisasi yang berkelanjutan.

9.2 Konsep Dasar Pengelolaan Perubahan

Pengelolaan perubahan merupakan suatu pendekatan sistematis yang memfokuskan pada perencanaan, pelaksanaan, pemantauan, dan evaluasi transformasi dalam suatu organisasi. Pemahaman akan pentingnya perubahan dalam konteks lingkungan bisnis yang dinamis menjadi landasan utama bagi konsep ini. Sebelum melakukan perubahan, penting untuk menetapkan visi dan tujuan yang jelas agar dapat memberikan arah dan motivasi yang konsisten. Kepemimpinan yang kuat menjadi unsur kritis dalam memastikan kesuksesan perubahan, di mana pemimpin harus berperan sebagai agen perubahan yang terlibat secara aktif dan mendukung inisiatif tersebut. Keterlibatan karyawan menjadi faktor kunci dengan melibatkan mereka dalam komunikasi terbuka, partisipasi, dan pemahaman mendalam tentang alasan di balik perubahan. Analisis dampak, manajemen risiko, komunikasi efektif, pelatihan, dan pengukuran keberhasilan menjadi elemen-elemen esensial dalam konsep pengelolaan perubahan. Fleksibilitas dan

responsivitas organisasi terhadap perubahan di sekitarnya, serta kemampuan untuk memulihkan diri dan belajar dari pengalaman masa lalu, juga memainkan peran penting dalam membangun fondasi yang kuat untuk pengelolaan perubahan yang berhasil.

9.2.1 Definisi Perubahan

Perubahan adalah suatu keadaan di mana organisasi mengalami pergeseran dari kondisi awalnya menuju kondisi yang diinginkan. Dalam konteks pengelolaan perubahan, pemahaman mendalam terhadap esensi perubahan menjadi langkah pertama yang krusial.

Perubahan bukan sekadar pergeseran dalam suatu organisasi; ia mencerminkan suatu keadaan di mana entitas tersebut bertransisi dari kondisi awalnya menuju kondisi yang diinginkan. Dalam konteks pengelolaan perubahan, langkah pertama yang krusial adalah memperoleh pemahaman mendalam terhadap esensi perubahan tersebut. Hal ini melibatkan penelusuran akar perubahan, mengidentifikasi dorongan dan kebutuhan yang mendasarinya, serta memahami dampak yang mungkin timbul dari pergeseran tersebut. Pemahaman mendalam ini tidak hanya mencakup aspek-aspek praktis dari implementasi perubahan, tetapi juga melibatkan pengakuan terhadap peran budaya organisasi, kepemimpinan yang efektif, dan partisipasi karyawan dalam proses perubahan. Dengan memahami esensi perubahan secara holistik, organisasi dapat membuka jalan untuk merancang strategi pengelolaan perubahan yang lebih efektif dan berkelanjutan.

9.2.2 Pentingnya Pengelolaan Perubahan

Pengelolaan perubahan bukan hanya sekedar respons terhadap tantangan eksternal, tetapi juga merupakan strategi proaktif untuk meningkatkan kinerja, inovasi, dan adaptasi organisasi terhadap lingkungan yang berubah cepat.

Pengelolaan perubahan melampaui sekadar tanggapan terhadap tantangan eksternal; sebaliknya, itu merupakan strategi proaktif yang diterapkan untuk meningkatkan kinerja,

inovasi, dan adaptasi organisasi terhadap lingkungan yang berubah dengan cepat. Dalam konsep proaktif ini, organisasi tidak hanya merespons perubahan yang terjadi di sekitarnya, tetapi juga secara aktif menciptakan perubahan internal untuk mencapai tujuan strategis. Menggunakan pendekatan ini, pengelolaan perubahan bukan hanya menjadi suatu kewajiban ketika dihadapkan pada tekanan eksternal, melainkan menjadi katalisator untuk menggali potensi baru, meningkatkan daya saing, dan menciptakan lingkungan yang mendukung inovasi. Dengan merangkul strategi proaktif ini, organisasi dapat memposisikan diri untuk mengatasi tantangan yang akan datang dan mencapai keberlanjutan jangka panjang.

9.3 Konsep Dasar Pengelolaan Perubahan

Transformasi SDM (Sumber Daya Manusia) merujuk pada serangkaian perubahan mendalam yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja dan efektivitas sumber daya manusia dalam suatu organisasi. Konsep ini melibatkan restrukturisasi, pengembangan keterampilan, dan perubahan budaya organisasi untuk mencapai tujuan strategis jangka panjang. Ruang lingkup transformasi SDM mencakup berbagai aspek, mulai dari perancangan ulang peran dan tanggung jawab karyawan, implementasi teknologi HR terkini, hingga peningkatan proses rekrutmen dan retensi bakat. Selain itu, transformasi SDM juga melibatkan pengembangan kepemimpinan, pembentukan budaya kerja yang inovatif, dan penerapan praktik manajemen kinerja yang lebih adaptif. Aspek lain yang relevan termasuk peningkatan kesejahteraan karyawan, peningkatan diversitas dan inklusivitas, serta upaya untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan profesional dan pribadi. Dengan merangkul transformasi SDM, organisasi dapat meningkatkan daya saingnya, merespon perubahan pasar dengan lebih cepat, dan memastikan bahwa sumber daya manusia menjadi salah satu keunggulan strategis dalam mencapai visi dan misi perusahaan.

9.3.1 Transformasi SDM vs Manajemen SDM Konvensional

Transformasi SDM tidak hanya mencakup aspek manajemen SDM konvensional seperti rekrutmen, pelatihan, dan evaluasi kinerja, tetapi juga melibatkan pengembangan keterampilan yang sesuai dengan kebutuhan masa depan organisasi.

Transformasi Sumber Daya Manusia (SDM) tidak hanya membatasi diri pada aspek-aspek manajemen SDM konvensional seperti rekrutmen, pelatihan, dan evaluasi kinerja. Lebih dari itu, transformasi SDM mencakup dimensi yang lebih luas, termasuk pengembangan keterampilan yang sesuai dengan kebutuhan masa depan organisasi. Proses transformasi ini mengarah pada pemahaman bahwa SDM tidak hanya merupakan sumber daya yang harus dikelola, tetapi juga merupakan pendorong utama inovasi dan keberlanjutan. Oleh karena itu, transformasi SDM memerlukan pendekatan yang progresif, fokus pada peningkatan keterampilan adaptasi, kepemimpinan, dan kolaborasi. Dengan memprioritaskan pengembangan keterampilan yang relevan dengan dinamika pasar dan perkembangan industri, organisasi dapat memastikan bahwa timnya tidak hanya siap menghadapi perubahan, tetapi juga menjadi pelaku perubahan yang proaktif dan efektif. Ini menciptakan fondasi yang kokoh untuk mencapai kesuksesan jangka panjang dalam era yang terus berubah ini.

9.3.2 Faktor-faktor yang Mendorong Transformasi SDM

Berbagai faktor seperti teknologi, globalisasi, dan perubahan paradigma bisnis dapat menjadi pendorong transformasi SDM. Pemahaman mendalam terhadap faktor-faktor ini menjadi landasan untuk merancang strategi transformasi yang efektif.

Berbagai faktor seperti teknologi yang terus berkembang, fenomena globalisasi, dan pergeseran paradigma dalam dunia bisnis memiliki potensi menjadi pendorong utama transformasi Sumber Daya Manusia (SDM). Teknologi membuka pintu untuk inovasi dalam manajemen SDM, memungkinkan penggunaan solusi digital untuk rekrutmen, pelatihan, dan evaluasi

karyawan. Globalisasi membawa kompleksitas baru dalam manajemen keberagaman dan kerjasama antarbudaya di lingkungan kerja yang semakin terhubung global. Sementara itu, perubahan paradigma bisnis, seperti fokus pada keberlanjutan dan responsibilitas sosial, menuntut penyesuaian dalam pengelolaan SDM.

Pemahaman mendalam terhadap faktor-faktor ini menjadi landasan kunci dalam merancang strategi transformasi SDM yang efektif. Organisasi yang mampu membaca dan merespons perubahan teknologi dengan cepat dapat menggambarkan fleksibilitas dan ketangguhan yang diperlukan untuk tetap bersaing. Globalisasi menuntut pemahaman yang mendalam terhadap perbedaan budaya dan pengembangan kebijakan SDM yang inklusif. Sementara itu, perubahan paradigma bisnis menekankan pentingnya memiliki karyawan yang tidak hanya memiliki keterampilan teknis, tetapi juga kesadaran terhadap dampak sosial dan lingkungan.

Dengan memahami kompleksitas dan implikasi dari faktor-faktor tersebut, organisasi dapat merancang strategi transformasi SDM yang tidak hanya responsif terhadap tantangan saat ini, tetapi juga dapat mengarah pada pencapaian keunggulan kompetitif di masa depan. Transformasi SDM menjadi kunci dalam menyelaraskan potensi manusia dengan tuntutan zaman, menciptakan basis yang kokoh untuk keberlanjutan dan kesuksesan jangka panjang.

9.4 Strategi Pengelolaan Perubahan dan Transformasi SDM

Strategi pengelolaan perubahan dan transformasi SDM menjadi kunci sukses dalam menghadapi dinamika bisnis dan lingkungan kerja yang terus berubah. Pertama-tama, penting untuk memiliki kepemimpinan yang kuat yang dapat memimpin perubahan dengan visi yang jelas dan dapat menginspirasi seluruh organisasi. Pemahaman mendalam terhadap tujuan transformasi SDM perlu disertai dengan komunikasi yang terbuka dan terus-menerus kepada seluruh anggota tim.

Selanjutnya, melibatkan karyawan dalam seluruh proses perubahan sangat penting. Ini dapat mencakup pelibatan mereka dalam pembuatan keputusan, menyediakan pelatihan dan dukungan yang diperlukan, serta menciptakan forum bagi karyawan untuk menyuarakan keprihatinan dan ide mereka. Memastikan bahwa para pemimpin dan karyawan memiliki keterampilan yang sesuai dengan tuntutan baru dan mengembangkan budaya yang mendukung inovasi dan adaptasi juga merupakan langkah krusial dalam strategi ini.

Terkait transformasi SDM, penerapan teknologi yang canggih dan solusi HR yang terintegrasi dapat meningkatkan efisiensi dan akurasi dalam pengelolaan sumber daya manusia. Sistem manajemen kinerja yang adaptif dan berorientasi pada hasil dapat membantu dalam pemantauan dan pengembangan kinerja karyawan.

Terakhir, pengukuran dan evaluasi berkala terhadap kemajuan transformasi SDM menjadi langkah yang tidak dapat diabaikan. Dengan memantau indikator kinerja, umpan balik karyawan, dan hasil perubahan, organisasi dapat menyesuaikan strateginya untuk memastikan bahwa transformasi tersebut mencapai hasil yang diinginkan. Dengan menerapkan strategi ini secara holistik, organisasi dapat membentuk SDM yang tangguh dan adaptif, siap menghadapi tantangan masa depan.

9.4.1 Model Pengelolaan Perubahan

Pengelolaan perubahan dapat diimplementasikan melalui berbagai model seperti model Lewin, Kotter, atau ADKAR. Analisis perbandingan model-model ini akan membantu pemilihan model yang paling sesuai dengan konteks organisasi.

Pengelolaan perubahan merupakan tugas kompleks yang dapat diimplementasikan melalui berbagai model terkenal, seperti model Lewin, Kotter, atau ADKAR. Model Lewin, dengan pendekatan Unfreeze-Change-Refreeze-nya, menekankan langkah-langkah persiapan, implementasi perubahan, dan konsolidasi perubahan agar menjadi bagian permanen dari budaya organisasi. Di sisi lain, model Kotter menawarkan pendekatan yang melibatkan delapan langkah, dimulai dari

menciptakan *sense of urgency* hingga menerapkan perubahan secara berkelanjutan.

Sementara itu, model ADKAR fokus pada lima elemen utama: *Awareness, Desire, Knowledge, Ability, dan Reinforcement*. Dengan memahami langkah-langkah ini, organisasi dapat mengidentifikasi dan mengatasi hambatan serta memastikan bahwa karyawan memahami, menerima, dan dapat mengimplementasikan perubahan tersebut.

Analisis perbandingan antara model-model ini dapat menjadi alat yang berharga dalam pemilihan model yang paling sesuai dengan konteks organisasi. Model-model ini memiliki kelebihan dan kekurangan masing-masing, dan memahami perbedaan-perbedaan ini memungkinkan pemimpin organisasi untuk memilih pendekatan yang paling sesuai dengan karakteristik unik dan kebutuhan perubahan di lingkungan mereka. Dengan menggunakan pendekatan komparatif, organisasi dapat mengidentifikasi model yang memberikan dukungan terbaik untuk mengelola perubahan dengan sukses, meminimalkan resistensi, dan mencapai tujuan transformasi dengan efektif.

9.4.2 Integrasi Transformasi SDM dalam Strategi Bisnis

Transformasi SDM yang sukses memerlukan integrasi yang erat dengan strategi bisnis. Bab ini membahas strategi untuk memastikan bahwa transformasi SDM tidak hanya mendukung, tetapi juga memperkuat tujuan bisnis organisasi.

Transformasi Sumber Daya Manusia (SDM) yang sukses tidak dapat dipisahkan dari integrasi yang erat dengan strategi bisnis organisasi. Bab ini didedikasikan untuk membahas strategi yang diperlukan agar transformasi SDM tidak hanya mendukung, tetapi juga memperkuat tujuan bisnis. Dengan menggabungkan transformasi SDM ke dalam strategi bisnis, organisasi dapat memastikan bahwa kebijakan SDM dan inisiatif pengembangan karyawan selaras dengan visi dan misi perusahaan.

Salah satu strategi utama yang akan dibahas adalah sinkronisasi antara kebutuhan SDM dan kebutuhan bisnis. Ini

melibatkan identifikasi keterampilan dan kompetensi yang kritis untuk mencapai tujuan bisnis, serta memastikan bahwa kebijakan SDM mendukung penuh perekrutan, pelatihan, dan pengembangan karyawan sesuai dengan arah strategis organisasi.

Selain itu, bab ini akan membahas pentingnya keterlibatan aktif dari kepemimpinan dalam proses transformasi SDM. Dengan dukungan langsung dari manajemen puncak, transformasi SDM dapat menjadi lebih terarah dan dapat menciptakan budaya organisasi yang mendukung perubahan. Leadership yang kuat dapat memotivasi karyawan, memandu implementasi perubahan, dan menjembatani kesenjangan antara strategi bisnis dan kebijakan SDM.

Selanjutnya, strategi komunikasi yang efektif akan menjadi fokus penting dalam bab ini. Komunikasi yang jelas dan terbuka tentang alasan, manfaat, dan tujuan transformasi SDM dapat membantu mengatasi resistensi dan memastikan pemahaman yang konsisten di seluruh organisasi.

Dengan mengintegrasikan transformasi SDM dengan strategi bisnis, organisasi dapat menciptakan sinergi yang kuat antara pengelolaan SDM dan pencapaian tujuan bisnisnya. Bab ini bertujuan untuk memberikan pandangan holistik dan panduan praktis bagi pembaca agar dapat merancang dan melaksanakan transformasi SDM yang tidak hanya sukses, tetapi juga relevan dengan arah strategis keseluruhan organisasi.

9.5 Implementasi dan Evaluasi

Implementasi dan evaluasi merupakan dua tahapan kritis dalam siklus perubahan organisasi. Implementasi melibatkan penerapan rencana perubahan yang telah dirancang sebelumnya ke dalam kegiatan sehari-hari organisasi. Langkah ini memerlukan koordinasi yang cermat, sumber daya yang memadai, dan komunikasi yang efektif untuk memastikan bahwa seluruh organisasi terlibat dan mengadopsi perubahan dengan baik.

Proses implementasi membutuhkan dukungan penuh dari para pemimpin dan keterlibatan aktif dari seluruh anggota

tim. Pemantauan progres secara teratur dan penyesuaian cepat terhadap kendala atau hambatan yang muncul selama implementasi juga merupakan aspek penting. Selain itu, pemimpin perlu memberikan dukungan emosional kepada karyawan yang mungkin menghadapi ketidakpastian atau resistensi terhadap perubahan.

Setelah implementasi, evaluasi menjadi tahap selanjutnya. Evaluasi memerlukan pengumpulan dan analisis data terkait hasil perubahan yang telah diimplementasikan. Pembandingan antara kinerja sebelum dan sesudah perubahan dapat memberikan wawasan berharga tentang efektivitas transformasi. Selain itu, umpan balik dari karyawan dan pemangku kepentingan lainnya juga menjadi masukan penting untuk meningkatkan proses di masa mendatang.

Evaluasi tidak hanya terfokus pada hasil akhir, tetapi juga melibatkan refleksi mendalam terhadap proses implementasi itu sendiri. Apa yang berhasil, apa yang tidak, dan apa yang dapat ditingkatkan menjadi pertanyaan kunci dalam tahap evaluasi. Hasil dari evaluasi ini dapat digunakan untuk menyusun pembelajaran organisasi, memperbaiki kebijakan perubahan, dan mengembangkan strategi yang lebih baik di masa depan. Dengan memahami pentingnya implementasi dan evaluasi dalam konteks perubahan organisasi, suatu organisasi dapat mencapai transformasi yang berkelanjutan dan berhasil.

9.5.1 Tahap Implementasi Transformasi SDM

Proses implementasi transformasi SDM melibatkan berbagai tahap, mulai dari perencanaan hingga evaluasi. Pemahaman mendalam terhadap setiap tahap ini diperlukan untuk meminimalkan resistensi dan memastikan keberlanjutan transformasi.

Proses implementasi transformasi Sumber Daya Manusia (SDM) melibatkan serangkaian tahap kritis, dimulai dari perencanaan hingga evaluasi. Bab ini bertujuan memberikan pemahaman mendalam terhadap setiap tahap ini, mengakui pentingnya setiap langkah untuk meminimalkan resistensi dan memastikan keberlanjutan transformasi.

Langkah pertama dalam proses ini adalah perencanaan yang cermat. Pada tahap ini, organisasi perlu mengidentifikasi tujuan transformasi SDM, menganalisis kebutuhan karyawan, dan merancang strategi implementasi yang sesuai dengan visi dan misi organisasi. Perencanaan yang matang membentuk dasar yang kuat untuk langkah-langkah selanjutnya, memastikan bahwa transformasi berjalan sejalan dengan kebutuhan dan arah strategis organisasi.

Setelah perencanaan, langkah selanjutnya adalah komunikasi efektif. Pemahaman mendalam tentang komunikasi yang diperlukan untuk merangkul semua pemangku kepentingan, mulai dari manajemen puncak hingga karyawan di tingkat operasional, membantu mengatasi resistensi dan menciptakan dukungan yang diperlukan untuk suksesnya transformasi.

Tahap implementasi sejati memerlukan pemantauan dan adaptasi kontinu. Dalam bab ini, akan dibahas bagaimana organisasi dapat mengidentifikasi perubahan yang dibutuhkan, mengelola perubahan dengan hati-hati, dan memberikan dukungan yang diperlukan kepada karyawan selama proses ini. Hal ini tidak hanya mencakup pelatihan dan pengembangan, tetapi juga strategi untuk mengatasi perubahan budaya dan mengintegrasikan nilai-nilai baru.

Evaluasi akhir menjadi tahap penentu untuk menilai keberhasilan dan memastikan keberlanjutan transformasi SDM. Dengan mengevaluasi pencapaian terhadap tujuan awal, organisasi dapat memetakan pencapaian, mengevaluasi dampak perubahan, dan membuat penyesuaian jika diperlukan.

Dengan menyajikan pandangan mendalam terhadap setiap tahap, bab ini memberikan landasan yang kokoh bagi pembaca untuk memahami kompleksitas implementasi transformasi SDM. Pemahaman ini penting untuk meminimalkan resistensi, mengoptimalkan hasil, dan memastikan bahwa transformasi berfungsi sebagai katalisator positif untuk perkembangan organisasi yang berkelanjutan.

9.5.2 Evaluasi Dampak Transformasi SDM

Dampak transformasi SDM dapat diukur melalui berbagai indikator seperti peningkatan produktivitas, kepuasan karyawan, dan keseimbangan kehidupan kerja. Bab ini membahas metode evaluasi yang efektif untuk mengukur keberhasilan transformasi.

Dalam konteks transformasi Sumber Daya Manusia (SDM), dampaknya dapat diukur melalui berbagai indikator yang mencakup peningkatan produktivitas, kepuasan karyawan, dan keseimbangan kehidupan kerja. Bab ini dirancang untuk mendiskusikan metode evaluasi yang efektif dalam mengukur keberhasilan transformasi SDM.

Salah satu indikator utama yang akan dibahas adalah peningkatan produktivitas organisasi. Evaluasi efektif harus mampu mengidentifikasi apakah perubahan dalam manajemen SDM telah menghasilkan peningkatan efisiensi operasional, pengoptimalan penggunaan sumber daya, dan perbaikan kinerja secara keseluruhan.

Kepuasan karyawan merupakan indikator yang tak kalah penting. Evaluasi yang baik harus dapat mengukur perubahan dalam persepsi dan tingkat kebahagiaan karyawan terkait kebijakan SDM baru. Ini mencakup elemen-elemen seperti kejelasan peran, peluang pengembangan, dan keadilan dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Selain itu, keseimbangan kehidupan kerja menjadi fokus penting dalam penilaian dampak transformasi SDM. Evaluasi ini akan membahas apakah perubahan dalam kebijakan dan praktik SDM telah membantu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional karyawan, yang pada gilirannya dapat memengaruhi tingkat kepuasan dan retensi.

Bab ini juga akan membahas metode pengumpulan data yang efektif, termasuk survei karyawan, analisis kinerja, dan wawancara, untuk memastikan bahwa evaluasi tidak hanya kuantitatif tetapi juga memberikan wawasan kualitatif yang mendalam tentang dampak transformasi SDM.

Dengan merinci berbagai indikator dan metode evaluasi ini, bab ini memberikan panduan praktis bagi pembaca dalam mengukur dan memahami keberhasilan transformasi SDM. Dengan pemahaman yang mendalam tentang dampak perubahan ini, organisasi dapat terus mengadaptasi kebijakan SDM mereka untuk mencapai tujuan jangka panjang mereka.

9.6 Studi Kasus

9.6.1 Organisasi A : Perjalanan Sukses dalam Transformasi SDM

Studi kasus ini menggambarkan bagaimana suatu organisasi berhasil mengelola perubahan dan mentransformasi SDM dengan sukses, menghadapi tantangan dan mendapatkan keuntungan jangka panjang.

Studi kasus ini memberikan gambaran tentang bagaimana suatu organisasi mampu berhasil mengelola perubahan dan mentransformasi Sumber Daya Manusia (SDM) dengan sukses. Dalam perjalanan transformasinya, organisasi ini tidak hanya menghadapi berbagai tantangan tetapi juga berhasil meraih keuntungan jangka panjang.

Pertama-tama, organisasi menghadapi kebutuhan akan perubahan karena perubahan mendalam dalam lingkungan bisnisnya. Melalui perencanaan yang matang, organisasi merumuskan tujuan transformasi SDM yang sesuai dengan visi dan misi perusahaan. Strategi ini tidak hanya mencakup aspek konvensional seperti perbaikan proses rekrutmen dan pelatihan, tetapi juga menekankan pada pengembangan keterampilan yang relevan dengan tuntutan masa depan.

Proses komunikasi yang efektif memainkan peran penting dalam mengatasi resistensi dan membangun dukungan dari seluruh tingkatan organisasi. Melalui kepemimpinan yang kuat, organisasi mampu memotivasi karyawan untuk memahami dan menerima perubahan tersebut. Keterlibatan aktif dari manajemen puncak dalam mendukung transformasi SDM menjadi kunci sukses, menciptakan budaya yang mendukung inovasi dan adaptasi.

Hasilnya, organisasi berhasil meningkatkan produktivitas dengan mengoptimalkan peran dan keterampilan karyawan sesuai dengan kebutuhan bisnis. Kepuasan karyawan meningkat seiring dengan perbaikan kebijakan SDM yang lebih adil dan transparan. Selain itu, organisasi mencapai keseimbangan kehidupan kerja yang lebih baik, menciptakan lingkungan yang mendukung kesejahteraan karyawan.

Studi kasus ini memberikan pandangan mendalam tentang bagaimana strategi transformasi SDM yang terintegrasi dengan baik dapat mengatasi tantangan dan menciptakan nilai jangka panjang bagi organisasi. Keberhasilan ini bukan hanya tentang mengelola perubahan dengan efektif tetapi juga tentang menciptakan fondasi yang kokoh untuk pertumbuhan berkelanjutan dan kesuksesan di masa depan.

9.6.2 Organisasi B : Pembelajaran dari Kegagalan Transformasi SDM

Studi kasus ini menggambarkan organisasi yang mengalami kesulitan dalam mengelola perubahan dan transformasi SDM, memberikan pelajaran berharga tentang faktor-faktor yang perlu dihindari.

Studi kasus ini menceritakan kisah suatu organisasi yang mengalami kesulitan dalam mengelola perubahan dan transformasi Sumber Daya Manusia (SDM), memberikan pelajaran berharga tentang faktor-faktor yang perlu dihindari. Seiring dengan dinamika lingkungan bisnis yang terus berubah, organisasi ini dihadapkan pada tantangan besar dalam mengadaptasi kebijakan dan praktik SDM mereka.

Pertama-tama, studi kasus ini menggarisbawahi kurangnya pemahaman mendalam tentang esensi perubahan dan transformasi SDM. Ketidakjelasan visi dan tujuan perubahan, bersamaan dengan komunikasi yang tidak memadai, menyebabkan ketidakpastian di kalangan karyawan dan menimbulkan resistensi terhadap perubahan. Organisasi ini juga gagal merancang strategi transformasi yang sesuai dengan kebutuhan bisnis mereka, mengakibatkan ketidakcocokan

antara perubahan SDM yang diusulkan dan arah strategis perusahaan.

Faktor lain yang memainkan peran krusial dalam kesulitan ini adalah ketidakmampuan organisasi untuk melibatkan karyawan dengan efektif. Keterlibatan yang rendah dan kurangnya dukungan dari berbagai tingkatan organisasi merugikan implementasi perubahan. Kepemimpinan yang tidak mampu menginspirasi dan membimbing karyawan selama proses transformasi turut menambah tingkat kesulitan.

Studi kasus ini menjadi cermin bagi organisasi lain yang berusaha mengelola perubahan dan transformasi SDM. Dengan mengidentifikasi dan memahami faktor-faktor yang menyebabkan kesulitan, organisasi dapat belajar untuk menghindari jebakan yang sama dan merancang strategi yang lebih efektif. Kesimpulan dari studi kasus ini memberikan pemahaman yang mendalam tentang pentingnya pemimpin yang visioner, komunikasi yang jelas, dan keterlibatan karyawan yang proaktif dalam mencapai transformasi SDM yang sukses.

9.7 Kesimpulan

9.7.1 Ringkasan Temuan

Bab ini menyajikan ringkasan temuan utama mengenai pengelolaan perubahan dan transformasi SDM, membantu pembaca memahami pokok-pokok penting yang perlu diperhatikan.

Bab ini menyajikan ringkasan temuan utama mengenai pengelolaan perubahan dan transformasi Sumber Daya Manusia (SDM), bertujuan membantu pembaca memahami pokok-pokok penting yang perlu diperhatikan. Temuan utama ini mencakup beberapa aspek kritis dalam proses perubahan organisasi. Pertama, kesuksesan transformasi SDM sering kali terkait erat dengan tingkat pemahaman mendalam terhadap tujuan dan visi perubahan. Kekurangan klaritas dalam komunikasi dan pemahaman tujuan perubahan dapat menyulitkan penerapan kebijakan SDM yang efektif.

Selain itu, strategi pengelolaan perubahan yang sukses menekankan keterlibatan aktif karyawan, terutama dari tingkat

manajemen puncak. Studi kasus dan temuan literatur menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi SDM sering kali dipengaruhi oleh kemampuan pemimpin untuk menginspirasi, membimbing, dan memotivasi tim mereka selama proses perubahan.

Selanjutnya, integrasi transformasi SDM dengan strategi bisnis membuktikan menjadi elemen kunci untuk mencapai hasil yang berkelanjutan. Organisasi yang mampu menyinkronkan perubahan dalam manajemen SDM dengan kebutuhan bisnis mereka cenderung mencapai peningkatan produktivitas, kepuasan karyawan, dan keseimbangan kehidupan kerja yang lebih baik.

Terakhir, evaluasi yang efektif menjadi langkah krusial dalam mengukur keberhasilan transformasi SDM. Dengan menggunakan indikator seperti peningkatan produktivitas, kepuasan karyawan, dan keseimbangan kehidupan kerja, organisasi dapat memahami dampak perubahan dan membuat penyesuaian jika diperlukan.

Ringkasan temuan ini bertujuan memberikan pandangan singkat namun informatif tentang kunci-kunci penting yang perlu diperhatikan dalam mengelola perubahan dan transformasi SDM. Dengan pemahaman terhadap temuan utama ini, pembaca diharapkan dapat merinci strategi dan langkah-langkah yang sesuai untuk keberhasilan perubahan dan transformasi SDM di lingkungan organisasi mereka.

9.7.2 Implikasi Praktis dan Rekomendasi

Mengakhiri bab dengan memberikan implikasi praktis dan rekomendasi untuk para pemimpin organisasi yang ingin mengelola perubahan dan mentransformasi SDM dengan sukses.

Sebagai penutup bab ini, terdapat implikasi praktis dan rekomendasi yang relevan bagi para pemimpin organisasi yang bercita-cita untuk mengelola perubahan dan mentransformasi Sumber Daya Manusia (SDM) dengan sukses. Pertama-tama, penting bagi para pemimpin untuk memprioritaskan komunikasi yang jelas dan terbuka selama seluruh perjalanan transformasi. Keterbukaan dalam menyampaikan tujuan,

manfaat, dan langkah-langkah perubahan dapat membantu mengurangi resistensi dan menciptakan pemahaman bersama di seluruh organisasi.

Selanjutnya, pemimpin perlu fokus pada keterlibatan karyawan secara aktif. Menciptakan mekanisme partisipasi yang memungkinkan karyawan berkontribusi pada perencanaan dan implementasi perubahan dapat meningkatkan rasa kepemilikan dan mendukung keberhasilan transformasi SDM. Pemimpin juga perlu menjaga keseimbangan antara inovasi dan kontinuitas, memastikan bahwa perubahan tidak hanya memenuhi kebutuhan masa kini tetapi juga sesuai dengan visi jangka panjang organisasi.

Selain itu, pemimpin perlu memahami pentingnya integrasi transformasi SDM dengan strategi bisnis. Mengaitkan perubahan SDM dengan tujuan dan visi bisnis membantu memastikan bahwa transformasi tersebut tidak hanya menjadi proyek terpisah, tetapi menjadi bagian integral dari pertumbuhan organisasi.

Terakhir, evaluasi secara terus-menerus harus diadopsi sebagai prinsip dasar. Pemimpin perlu mengukur dampak transformasi dengan menggunakan indikator yang relevan dan bersifat holistik, serta bersedia melakukan penyesuaian jika perlu. Evaluasi yang cermat dapat memberikan wawasan berharga untuk penyempurnaan berkelanjutan.

Dengan menerapkan rekomendasi ini, para pemimpin dapat membimbing organisasi mereka melalui perubahan dan transformasi SDM dengan pandangan yang jelas, keterlibatan yang kuat, dan fokus pada pencapaian tujuan bisnis yang berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anderson, D., & Ackerman-Anderson, L. S. 2010. *The Change Leader's Roadmap: How to Navigate Your Organization's Transformation*. Pfeiffer.
- Beer, M., & Nohria, N. 2000. *Breaking the Code of Change*. Harvard Business Review Press.
- Bridges, W. 2009. *Managing Transitions: Making the Most of Change*. Da Capo Lifelong Books.
- Brown, B. 2018. *Dare to Lead: Brave Work. Tough Conversations*. Whole Hearts. Random House.
- Burnes, B. 2014. *Managing Change: A Critical Perspective*. Routledge.
- Cameron, E., & Green, M. 2015. *Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools, and Techniques of Organizational Change*. Kogan Page.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. 2014. *Organization Development and Change*. Cengage Learning.
- Heifetz, R. A., & Linsky, M. 2017. *Leadership on the Line: Staying Alive through the Dangers of Change*. Harvard Business Review Press.
- Hiatt, J. M. 2006. *ADKAR: A Model for Change in Business, Government, and Our Community*. Prosci.
- Kotter, J. P. 1996. *Leading Change*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Kotter, J. P. 2012. *Leading Change, With a New Preface by the Author*. Harvard Business Review Press.
- Lewin, K. 1951. *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers*. New York: Harper & Row.
- Palmer, I., Dunford, R., & Buchanan, D. 2017. *Managing Organizational Change: A Multiple Perspectives Approach*. McGraw-Hill Education.
- Prosci. 2007. *ADKAR: A Model for Change in Business, Government, and Our Community*. Prosci Learning Center Publications.

Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. 2017. *Winning through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal*. Harvard Business Press.

BAB 10

KEANEKARAGAMAN DAN INKLUSI DALAM SDM

Oleh Emanuel M Bayudhiringantara

10.1 Pendahuluan

Pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) telah mengalami evolusi yang signifikan, terutama dalam menghadapi tuntutan globalisasi dan dinamika kompleks pasar kerja. Bab ini memfokuskan perhatian pada dua aspek krusial yang menjadi pilar keberhasilan organisasi modern, yaitu keanekaragaman dan inklusi dalam SDM. Kedua elemen ini bukan hanya nilai tambah, tetapi juga keharusan untuk mencapai kesuksesan jangka panjang.

Pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) telah mengalami transformasi yang substansial, terutama seiring dengan adanya tuntutan globalisasi dan dinamika kompleks pasar kerja yang terus berkembang. Dalam menghadapi perubahan ini, fokus utama bab ini adalah pada dua aspek krusial yang diakui sebagai pilar keberhasilan bagi organisasi modern, yaitu keanekaragaman dan inklusi dalam SDM.

Keanekaragaman dalam konteks SDM tidak hanya dilihat sebagai nilai tambah, melainkan juga sebagai suatu keharusan mutlak untuk mencapai kesuksesan jangka panjang. Keanekaragaman ini melibatkan beragam individu dengan latar belakang, pengalaman, dan keahlian yang berbeda. Dalam kerangka ini, organisasi dihadapkan pada pemahaman bahwa keberagaman bukan hanya mencakup aspek demografis, tetapi juga perbedaan dalam gaya berpikir, pendekatan kerja, dan perspektif yang membentuk lingkungan kerja yang dinamis dan kreatif.

Sebagai pendamping dari keanekaragaman, inklusi dianggap sebagai fondasi yang memastikan partisipasi setiap individu dalam lingkungan kerja. Ini mencakup penciptaan budaya kerja yang mendukung, yang mendorong kolaborasi, dialog terbuka, dan saling penghargaan. Konsep inklusi juga mencakup kebijakan dan praktik yang memastikan bahwa semua karyawan merasa dihargai, didengar, dan memiliki peluang yang sama untuk berkembang.

Dengan memahami dan mengelola kedua elemen ini secara efektif, organisasi dapat mengoptimalkan potensi kreativitas, inovasi, dan kinerja. Keanekaragaman dan inklusi bukan hanya menjadi tujuan etis, melainkan juga investasi strategis untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan berkelanjutan. Organisasi yang mampu mengintegrasikan prinsip-prinsip keanekaragaman dan inklusi dengan baik akan dapat bersaing secara signifikan dan adaptif di era global ini, di mana kompleksitas dan perubahan konstan menjadi ciri khas.

10.2 Keanekaragaman dalam SDM : Landasan Pertumbuhan dan Inovasi

Keanekaragaman dalam Sumber Daya Manusia (SDM) tidak hanya merupakan kebijakan kosmetik atau pencitraan organisasi, melainkan sebuah landasan fundamental yang mendukung pertumbuhan dan inovasi. Dengan melibatkan individu-individu dengan beragam latar belakang, pengalaman, dan keahlian, organisasi menciptakan suatu ekosistem yang dinamis dan kreatif.

Pentingnya keanekaragaman dalam SDM dapat terlihat dari berbagai sudut pandang. Pertama-tama, keberagaman menciptakan kolaborasi yang produktif. Ketika tim terdiri dari anggota yang membawa perspektif unik, ide-ide inovatif lebih mungkin muncul. Diversitas dalam hal pemikiran dan pendekatan juga memperkaya proses pengambilan keputusan, memastikan bahwa berbagai sudut pandang dipertimbangkan.

Selain itu, keanekaragaman juga menjadi sumber inspirasi dan motivasi. Ketika individu merasa diakui dan dihargai dalam lingkungan kerja, mereka cenderung lebih

termotivasi untuk memberikan kontribusi maksimal. Ini menciptakan siklus positif di mana setiap anggota tim merasa memiliki peran yang berarti dan relevan.

Dalam konteks pertumbuhan dan inovasi, keanekaragaman dalam SDM menjadi pendorong utama. Organisasi yang mampu mengelola dan merayakan perbedaan-perbedaan ini tidak hanya mendukung keberlanjutan internal tetapi juga siap untuk menghadapi tantangan global yang semakin kompleks. Sebagai landasan pertumbuhan, keanekaragaman membantu organisasi untuk tetap adaptif, inovatif, dan relevan di era yang terus berubah.

10.2.1 Pentingnya Keanekaragaman

Keanekaragaman dalam SDM bukan sekadar pencitraan. Bab ini menguraikan konsep keanekaragaman sebagai pendorong pertumbuhan dan inovasi. Melibatkan beragam individu dengan latar belakang, pengalaman, dan keahlian berbeda menciptakan lingkungan yang dinamis dan kreatif.

Keanekaragaman dalam Sumber Daya Manusia (SDM) mengandung makna yang jauh lebih dalam daripada sekadar upaya pencitraan organisasi. Bab ini bertujuan untuk menguraikan konsep keanekaragaman sebagai motor penggerak utama pertumbuhan dan inovasi dalam konteks dunia kerja. Ketika sebuah organisasi mampu merangkul beragam individu dengan latar belakang, pengalaman, dan keahlian yang berbeda, hasilnya adalah terbentuknya suatu lingkungan kerja yang dinamis dan kreatif.

Keanekaragaman bukanlah semata tentang perbedaan yang tampak, tetapi juga tentang menerima dan menghargai perbedaan tersebut sebagai kekayaan bersama. Dalam kerangka kerja yang inklusif, setiap individu diakui sebagai kontributor berharga, membawa potensi unik yang dapat memperkaya dinamika organisasi.

Ketika keberagaman diintegrasikan dengan baik, munculnya ide-ide segar dan sudut pandang baru menjadi mungkin. Lingkungan kerja yang menampung berbagai latar

belakang dan perspektif menciptakan platform yang subur untuk kolaborasi, menjadi katalisator untuk inovasi, dan merangsang kreativitas. Dengan demikian, bab ini akan menjelajahi lebih lanjut bagaimana keanekaragaman bukan hanya menjadi nilai tambah, melainkan juga fondasi utama bagi pertumbuhan berkelanjutan dan pencapaian inovasi di berbagai tingkatan organisasi.

10.2.2 Strategi Pengelolaan Keanekaragaman

Pembahasan tentang bagaimana organisasi dapat mengelola keanekaragaman secara efektif. Menyertakan studi kasus dan praktik terbaik untuk memotivasi pembaca menerapkan strategi ini dalam konteks organisasi masing-masing.

Pembahasan tentang bagaimana organisasi dapat mengelola keanekaragaman secara efektif menjadi kunci dalam memahami dinamika keragaman di lingkungan kerja. Bab ini akan menguraikan berbagai strategi dan pendekatan yang dapat diadopsi oleh organisasi untuk merangkul dan mengelola keanekaragaman dengan baik. Menyertakan studi kasus konkret dan praktik terbaik akan menjadi landasan utama dalam mendemonstrasikan penerapan strategi-strategi tersebut di dunia nyata.

Melibatkan pembaca dengan contoh-contoh kasus yang sukses akan membantu mengilustrasikan bagaimana keanekaragaman dapat menjadi kekuatan bagi organisasi, bukan sekadar sebagai tantangan. Pembaca akan diajak untuk merenungkan bagaimana strategi tertentu dapat disesuaikan dan diterapkan dalam konteks unik organisasi mereka masing-masing. Dengan memotivasi pembaca untuk menggali lebih dalam dan mengadopsi praktik-praktik terbaik, bab ini bertujuan untuk memberikan panduan yang praktis dan relevan untuk meningkatkan pengelolaan keanekaragaman di berbagai jenis organisasi.

10.3 Inklusi : Fondasi Kesenjangan dan Kesejahteraan

Inklusi bukan hanya tentang menerima keberagaman, melainkan tentang menciptakan fondasi yang kokoh untuk kesetaraan dan kesejahteraan bersama di dalam organisasi. Bab ini mendalami konsep inklusi dalam konteks organisasi, membahas bagaimana penciptaan budaya kerja inklusif dapat menjadi pendorong utama bagi kesejahteraan seluruh anggota tim.

Penting untuk memahami bahwa inklusi bukan sekadar kebijakan formal, melainkan suatu sikap dan praktik yang melekat dalam setiap aspek kehidupan organisasi. Pembahasan akan mencakup strategi implementasi kebijakan inklusi yang berhasil, dengan fokus pada bagaimana menciptakan lingkungan di mana setiap individu merasa dihargai, didengar, dan memiliki peluang yang setara.

Melalui pembahasan studi kasus dan analisis praktik terbaik, pembaca akan diinspirasi untuk menggali lebih dalam tentang bagaimana inklusi dapat meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan secara keseluruhan. Dengan menekankan bahwa inklusi adalah fondasi bagi kesetaraan, bab ini bertujuan memberikan wawasan dan panduan praktis bagi pembaca agar dapat mengimplementasikan kebijakan inklusi dengan berhasil di dalam organisasi mereka.

10.3.1 Konsep Inklusi dalam Konteks Organisasi

Inklusi bukan hanya tentang keberagaman tetapi juga menciptakan budaya kerja yang mendukung partisipasi semua individu. Bab ini membahas konsep inklusi sebagai fondasi untuk mencapai kesetaraan dan kesejahteraan.

Inklusi dalam konteks organisasi bukanlah sekadar penerimaan terhadap keberagaman, melainkan upaya menciptakan budaya kerja yang merangsang dan mendukung partisipasi aktif dari semua individu. Dalam mendalami konsep inklusi sebagai fondasi kesetaraan dan kesejahteraan, bab ini menggali lebih dalam untuk memahami bagaimana menciptakan

lingkungan di mana setiap anggota tim merasa diakui, dihargai, dan memiliki akses yang setara terhadap peluang.

Penting untuk diakui bahwa inklusi bukan hanya sekadar kebijakan formal, tetapi juga nilai-nilai yang diterapkan dalam setiap tindakan sehari-hari di dalam organisasi. Bab ini membahas strategi implementasi kebijakan inklusi yang berhasil, menyoroti praktik terbaik dan memberikan inspirasi kepada pembaca untuk menerapkannya dalam konteks organisasi masing-masing.

Dengan mempertimbangkan beragam perspektif dan pengalaman, pembaca diharapkan dapat melihat inklusi bukan hanya sebagai kewajiban etis, tetapi juga sebagai investasi berkelanjutan dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan berdaya saing. Sejalan dengan konsep ini, bab ini memberikan panduan praktis untuk membantu organisasi mencapai kesetaraan dan kesejahteraan melalui implementasi kebijakan inklusi yang efektif.

10.3.2 Implementasi Kebijakan Inklusi

Bagaimana kebijakan inklusi dapat diimplementasikan dengan sukses di berbagai tingkatan organisasi. Menyajikan panduan praktis dan langkah-langkah implementasi yang dapat diadopsi.

Bagaimana kebijakan inklusi dapat diimplementasikan dengan sukses di berbagai tingkatan organisasi merupakan tantangan yang memerlukan pendekatan yang cermat dan terencana. Bab ini mendalami pada diskusi mengenai panduan praktis dan langkah-langkah implementasi yang dapat diadopsi oleh organisasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang inklusif.

Pertama-tama, kunci implementasi kebijakan inklusi adalah komitmen dari pimpinan dan seluruh jajaran manajemen. Mereka perlu menjadi teladan dalam menerapkan nilai-nilai inklusi dalam keputusan strategis, kebijakan, dan praktik sehari-hari. Bab ini menyajikan contoh-contoh studi kasus yang menggambarkan bagaimana kepemimpinan yang

inklusif dapat membentuk budaya organisasi yang mendukung keberagaman.

Selanjutnya, langkah-langkah konkrit untuk meningkatkan kesadaran inklusi, seperti pelatihan bagi karyawan dan manajemen, dapat dianggap sebagai investasi kunci. Dengan memberikan pemahaman mendalam tentang pentingnya inklusi, organisasi dapat menciptakan landasan yang kuat untuk implementasi kebijakan ini.

Penting juga untuk memahami dan mengakomodasi kebutuhan beragam individu dalam organisasi. Langkah-langkah ini dapat melibatkan pengembangan kebijakan keseimbangan kehidupan kerja, fasilitas untuk karyawan dengan kebutuhan khusus, dan promosi lingkungan kerja yang menghargai perbedaan.

Dengan memadukan teori dan praktik, bab ini memberikan wawasan yang mendalam dan praktis bagi pembaca untuk merancang dan mengimplementasikan kebijakan inklusi yang sukses, yang pada gilirannya akan meningkatkan kesejahteraan karyawan, produktivitas, dan daya saing organisasi secara keseluruhan.

10.4 Meningkatkan Kinerja Organisasi Integrasi dan Inklusi

Meningkatkan kinerja organisasi melalui integrasi keanekaragaman dan inklusi menjadi suatu tuntutan strategis di era ketidakpastian dan persaingan global. Bab ini menggali konsep bagaimana keanekaragaman dan inklusi bukan sekadar tanggung jawab sosial, tetapi juga menjadi pendorong utama pencapaian tujuan organisasi.

Dalam konteks ini, pertama-tama, peran kepemimpinan inklusif menjadi krusial. Kepemimpinan yang mampu memahami, menghargai, dan mengelola keberagaman timnya dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung inovasi dan kreativitas. Kepemimpinan inklusif juga berkontribusi pada pembentukan budaya organisasi yang inklusif, di mana setiap anggota tim merasa dihargai dan memiliki peran yang signifikan.

Selanjutnya, bab ini mengeksplorasi bagaimana keanekaragaman tim dapat menjadi sumber daya berharga untuk mencapai tujuan organisasi. Beragamnya latar belakang, pengetahuan, dan keterampilan individu dapat menciptakan kerangka kerja yang memungkinkan organisasi beradaptasi dengan perubahan, bersifat inovatif, dan merespon kebutuhan pasar dengan lebih efektif.

Integrasi keanekaragaman dan inklusi juga mencakup penerapan kebijakan yang mendukung keseimbangan kehidupan kerja, promosi kesetaraan, dan pencegahan diskriminasi. Dengan menciptakan lingkungan yang adil dan merangsang, organisasi dapat meningkatkan motivasi, loyalitas, dan produktivitas karyawan.

Dengan demikian, bab ini menyajikan pandangan menyeluruh tentang bagaimana organisasi dapat memanfaatkan keanekaragaman dan inklusi sebagai katalisator untuk meningkatkan kinerja mereka. Dengan menerapkan pendekatan holistik yang mencakup berbagai aspek manajemen SDM, organisasi dapat mencapai keberhasilan jangka panjang dan memposisikan diri sebagai pemimpin dalam industri yang beragam dan inklusif.

10.4.1 Peran Keanekaragaman dan Insklusi dalam Pencapaian Tujuan Organisasi

Bab ini mengeksplorasi bagaimana keanekaragaman dan inklusi dapat menjadi pendorong utama keberhasilan organisasi. Melibatkan konsep-konsep seperti kepemimpinan inklusif dan penerapan kebijakan keseimbangan kehidupan kerja.

Bab ini mengeksplorasi bagaimana keanekaragaman dan inklusi dapat menjadi pendorong utama keberhasilan organisasi di tengah dinamika pasar global yang kompleks. Dua konsep krusial yang diperinci dalam bab ini adalah kepemimpinan inklusif dan implementasi kebijakan keseimbangan kehidupan kerja.

Pertama-tama, kepemimpinan inklusif menjadi kunci dalam menciptakan lingkungan di mana setiap individu merasa

diakui, dihargai, dan diintegrasikan sepenuhnya. Kepemimpinan yang mampu mengelola keberagaman tim dengan bijaksana dapat memotivasi karyawan, meningkatkan produktivitas, dan menghasilkan inovasi. Oleh karena itu, bab ini menyajikan wawasan mendalam mengenai bagaimana organisasi dapat mengembangkan dan mempromosikan praktik kepemimpinan inklusif.

Selanjutnya, implementasi kebijakan keseimbangan kehidupan kerja menjadi langkah strategis untuk memastikan keadilan dan kesejahteraan karyawan. Dengan menyajikan konsep-konsep praktis dan panduan implementasi, bab ini memberikan landasan bagi organisasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung perkembangan profesional dan pribadi karyawan. Ini melibatkan perencanaan jam kerja yang fleksibel, promosi kesetaraan gender, dan dukungan terhadap kebutuhan keluarga.

Dengan merinci konsep-konsep tersebut, bab ini membimbing pembaca melalui langkah-langkah praktis untuk mengintegrasikan keanekaragaman dan inklusi dalam praksis sehari-hari organisasi. Dengan demikian, bab ini bukan hanya menjadi sumber pengetahuan tetapi juga panduan implementasi yang dapat membantu organisasi mencapai keunggulan kompetitif melalui penerapan strategi keanekaragaman dan inklusi yang berkelanjutan.

10.5 Kesimpulan

Dalam kesimpulannya, Bab 10 secara komprehensif menguraikan peran penting keanekaragaman dan inklusi dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) di organisasi modern. Transformasi signifikan dalam manajemen SDM, terutama seiring dengan dinamika kompleks pasar kerja dan tuntutan globalisasi, mendorong pemahaman bahwa keanekaragaman bukan sekadar nilai tambah, melainkan suatu keharusan untuk mencapai kesuksesan jangka panjang. Bab ini membahas konsep keanekaragaman sebagai pendorong pertumbuhan dan inovasi, menekankan pentingnya melibatkan beragam individu dengan

latar belakang dan keahlian yang berbeda untuk menciptakan lingkungan kerja dinamis.

Selanjutnya, bab ini menyoroti pentingnya inklusi sebagai fondasi kesetaraan dan kesejahteraan. Inklusi bukan hanya tentang menerima keberagaman tetapi juga menciptakan budaya kerja yang mendukung partisipasi semua individu. Pembahasan strategi implementasi kebijakan inklusi memberikan panduan praktis untuk menciptakan lingkungan di mana setiap anggota tim merasa dihargai dan memiliki peluang yang setara. Bab ini juga mengeksplorasi bagaimana integrasi keanekaragaman dan inklusi dapat menjadi kunci untuk meningkatkan kinerja organisasi, dengan menyoroti peran kepemimpinan inklusif dan implementasi kebijakan keseimbangan kehidupan kerja.

Dengan demikian, kesimpulan dari Bab 10 menegaskan bahwa keanekaragaman dan inklusi bukan hanya tanggung jawab etis, melainkan investasi strategis yang dapat meningkatkan produktivitas, inovasi, dan kesejahteraan karyawan. Organisasi yang mampu menggabungkan prinsip-prinsip ini dalam praksis sehari-hari mereka akan dapat mencapai keunggulan kompetitif dan berdaya saing di era global yang terus berubah. Bab ini memberikan panduan komprehensif bagi pembaca, termasuk para praktisi SDM, pemimpin organisasi, dan semua yang ingin memahami dan mengimplementasikan praktik-praktik keanekaragaman dan inklusi dalam konteks SDM mereka.

DAFTAR PUSTAKA

- Cox, T. 1995. Cultural diversity in organizations: Challenges and opportunities. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Cox, T., & Beale, R. L. 1997. Developing competency to manage diversity: Readings, cases, and activities. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Cox, T., & Blake, S. 1991. Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, 5(3), 45–56.
- Cox, T., & Harquail, C. V. 1991. Career paths and career success in the early career stages of male and female MBAs. *Journal of Vocational Behavior*, 39(1), 54–75.
- Cox, T., & Jr., W. S. 1994. Toward a model of diversity in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 16, 185–223.
- DePillis, L. G. 2014. Diversity, inclusion, and engagement. *Journal of Diversity Management*, 9(2), 1–14.
- Ely, R. J., & Thomas, D. A. 2001. Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 229–273.
- Gardenswartz, L., & Rowe, A. 2003. Managing diversity: A complete desk reference and planning guide. New York, NY: McGraw-Hill.
- Gardenswartz, L., Rowe, A., & Digh, P. 2003. What we know about diversity in the workplace: A literature review. In R. L. Dipboye & A. Colella (Eds.), *Discrimination at Work: The Psychological and Organizational Bases* (pp. 417–468). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Jackson, S. E., & Ruderman, M. 1999. Diversity in work teams: Research paradigms for a changing workplace. Washington, DC: American Psychological Association.
- Thomas, D. A., & Ely, R. J. 2002. Making the most of diversity. *Harvard Business Review*, 80(7), 139–146.

- Thomas, R. R., & Ely, R. J. 1996. Making differences matter: A new paradigm for managing diversity. *Harvard Business Review*, 74(5), 79–90.
- Thomas, R. R., Jr. 1999. Redefining diversity. *Sloan Management Review*, 40(3), 31–41.

BAB 11

MANAJEMEN KINERJA DAN PENGEMBANGAN KARIR

Oleh Titin Patimah

11.1 Pendahuluan

Perusahaan/ organisasi saat ini menghadapi berbagai tantangan dari lingkungan. Perubahan- perubahan seperti bidang ekonomi, teknologi, pasar dan persaingan lainnya sangat cepat berubah secara mendadak tidak terduga. Akibat perubahan itu perusahaan harus mampu mengubah kebiasaan yang sudah dilakukan seperti biasanya supaya mampu menghadapi persaingan yang begitu tinggi serta supaya dapat mencapai tujuan yang diharapkan. Oleh sebab itu, diperlukan manajemen kinerja guna mengevaluasi kinerja karyawan. Dengan adanya manajemen kinerja diharapkan akan meningkatkan kinerja karyawan sesuai harapan perusahaan supaya mampu bersaing (Azizah, 2021).

Jika suatu organisasi ingin tetap ada dan berkembang serta mempunyai citra positif di pandangan karyawan dan masyarakat maka organisasi akan sangat mementingkan aspek pengembangan kualitas sumber daya manusianya. Maka dari itu peran Manajemen Sumber Daya Manusia sangatlah penting karena salah satu tugas dari manajer SDM yaitu menyediakan pengembangan karir untuk karyawan di perusahaan tersebut. Salah satu tujuan dari kegiatan- kegiatan manajer SDM itu salah satunya yaitu harus mendapatkan sejumlah karyawan yang potensial serta berkualitas baik. Sebab karyawan yang potensial serta berkualitas baik itu yang mesti diberikan peluang untuk dapat mengembangkan karirnya supaya dengan kemampuannya yang meningkat terus sesuai dengan tantangan lingkungan bisnis maka tidak hanya mempertahankan organisasi tersebut agar tetap eksis tetapi dapat mengembangkan

serta memajukannya. Hasil pemaparan di atas menyimpulkan bahwa kajian mengenai pengembangan karir sangatlah penting sehingga harus direncanakan sebaik- baiknya oleh Manajer SDM di sebuah organisasi (Arifin, 2019).

11.2 Pengertian Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja merupakan gaya manajemen dalam mengatur sumber daya yang berorientasi pada kinerja yang dilakukan dengan cara komunikasi terbuka serta berkelanjutan dengan menciptakan visi bersama dan pendekatan strategis serta terpadu untuk kekuatan yang mendorong tercapainya tujuan organisasi (Azizah, 2021).

Manajemen kinerja yaitu suatu proses yang disusun untuk meningkatkan kinerja baik individu, kelompok maupun organisasi yang digerakkan oleh manajer bekerjasama dengan individu, kelompok dalam sebuah organisasi dari mulai proses proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian untuk mencapai kinerja serta dikomunikasikan secara kontinu oleh atasan kepada bawahannya (Widodo, 2020).

Manajemen kinerja adalah proses manajemen secara alamiah yaitu mengelola kinerja serta mengelola organisasi dalam hal lingkungan bisnis baik internal maupun eksternal (Nurfitriani, 2022).

Berdasarkan pengertian- pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen kinerja adalah proses manajemen dalam mengelola sumber daya yang berorientasi pada kinerja yang dimulai dari proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian yang dikomunikasikan ke bawahan oleh atasan secara kontinu dengan menciptakan visi bersama yang bertujuan supaya mendorong tercapainya tujuan organisasi.

11.3 Manfaat Manajemen Kinerja

Pada hakikatnya manajemen kinerja itu adalah bagaimana cara mengelola semua kegiatan organisasi guna mencapai sasaran yang sudah ditentukan. Manajemen kinerja membantu sasaran organisasi secara komprehensif

menghubungkan pekerjaan dari setiap karyawan dengan manajer pada misi semua unit kerja. Berhasil tidaknya dalam mengatur kinerja karyawan akan secara langsung mempengaruhi kinerja seluruh organisasi (Thian, 2022).

Manajemen kinerja di dalam sebuah organisasi memberikan manfaat bagi manajer juga individu. Jika diuraikan maka manfaat dari manajemen kinerja untuk organisasi yaitu sebagai berikut:

1. Guna menyelaraskan sasaran organisasi dengan tujuan tim dan individu;
2. Menjadikan kinerja lebih baik;
3. Memberikan motivasi kepada karyawan;
4. Meningkatkan komitmen;
5. Memperbaiki proses pelatihan serta pengembangan;
6. Memaksimalkan keterampilan;
7. Mengupayakan peningkatan serta pengembangan secara kontinu;
8. Membuat perencanaan karir karyawan;
9. Meningkatkan loyalitas karyawan;
10. Mendukung layanan pelanggan;
11. Dan membantu dalam strategi perubahan budaya organisasi.

Sedangkan, manfaat manajemen kinerja untuk manajer yaitu:

1. Guna perbaikan hasil kerja kelompok dan individu;
2. Mengupayakan *reward* non finansial bagi karyawan;
3. Membantu karyawan yang berkinerja rendah;
4. Membantu kepemimpinan;
5. Untuk dorongan kerja serta pengembangan tim;
6. Mengupayakan rancangan guna mengontrol ulang hasil kerja dan tingkat kompetensi.

Sedangkan manfaat manajemen kinerja untuk individu yaitu sebagai berikut:

1. Menguraikan peran serta tujuan;
2. Memotivasi guna bisa berkinerja baik;

3. Mendorong dalam pengembangan kemampuan dan kinerja;
4. Penggunaan waktu menjadi lebih efektif;
5. Membantu mengukur kinerja secara jujur dan objektif;
6. Merumuskan tujuan serta rencana untuk perbaikan dimana cara kerja dikelola serta dijalankan (Thian, 2022).

11.4 Prinsip Dasar Manajemen Kinerja

Di bawah ini merupakan prinsip- prinsip dasar manajemen kinerja:

1. Strategis;
Manajemen kinerja bersifat strategis artinya membahas masalah kinerja secara lebih meluas, lebih kritis, dan bertujuan jangka panjang.
2. Keseluruhan;
Artinya manajemen kinerja bersifat komprehensif di semua aspek, mulai dari perumusan tujuan sampai ke perbaikan kinerja.
3. Terintegrasi;
Manajemen kinerja yaitu suatu proses yang merupakan sebuah sistem yang berkaitan dengan input, proses, keluaran, dan manfaat. Terintegrasi disini artinya semua aspek yang saling terhubung.
4. Rumusan Tujuan;
Manajemen kinerja dimulai dengan membuat rumusan serta menjelaskan terlebih dahulu tujuan organisasi yang ingin dicapai. Kemudian, dirinci lebih detail dari mulai tingkatan paling rendah guna memberikan keterlibatan untuk mencapai tujuan struktur di atasnya.
5. Perencanaan;
Perencanaan kinerja ini berhubungan dengan mendefinisikan tujuan serta sasaran sebuah organisasi, membuat kebijakan keseluruhan supaya dapat mencapai sasaran, dan mengembangkan tingkatan perencanaan secara menyeluruh guna menyatukan serta menyelaraskan semua kegiatan. Sebuah perencanaan kinerja itu bisa disimpulkan yaitu segala hal yang berhubungan dengan

sesuatu yang hendak dikerjakan serta bagaimana hal itu bisa dilakukan.

6. *Feedback*;

Proses manajemen kinerja membutuhkan *feedback* secara kontinu. Maksudnya, *feedback* itu kemungkinan pengetahuan serta pengalaman yang dimiliki dari pekerjaan karyawan dapat dipakai untuk merubah sasaran organisasi. Jadi, dapat disimpulkan bahwa *feedback* bisa digunakan untuk mengkaji ulang perencanaan kinerja.

7. Pengukuran;

Pengukuran sangat penting dilakukan supaya bisa mengetahui apakah pelaksanaan bisa berjalan sesuai dengan perencanaan, apakah ada ketimpangan kinerja, serta apakah hasil akhirnya bisa tercapai. Artinya, jika tanpa adanya pengukuran maka tidak bisa mengelola pelaksanaan kinerja yang bisa mencapai tujuan yang sudah terencana.

8. Perbaikan Kinerja;

Jika adanya prestasi kerja yang tidak tercapai sesuai dengan harapan, maka harus adanya perbaikan kinerja.

9. Berkelanjutan;

Manajemen kinerja harus berlangsung secara kontinu, artinya secara bertahap sebuah kinerja harus diperbaiki supaya kinerjanya semakin baik. Hal itu dilakukan dengan penilaian kinerja, umpan balik, koreksi harus dilaksanakan untuk kinerja yang belum sesuai dengan standar kinerja.

10. Menciptakan Budaya;

Artinya budaya organisasi mendorong individu dalam berperilaku yang memungkinkan serta menciptakan hubungan kerja yang lebih baik.

11. Pengembangan;

Kompetensi SDM bisa menentukan sebuah kinerja organisasi. Oleh karena itu, organisasi yang berharap dalam peningkatan kinerja maka harus berusaha melakukan pengembangan SDM di dalamnya secara kontinu.

12. Kejujuran;

Proses penilaian akan mengajak karyawan untuk jujur menyampaikan apa yang menjadi motivasi mereka, apa

yang karyawan suka dan tidak disukainya tentang hal yang mereka laksanakan, serta apa yang diharapkan dan apa yang menjadi penting baginya.

13. Pelayanan;

Prinsip pelayanan menjadi unsur yang terkuat untuk mengukur, merencanakan, dan pelatihan kerja. Setiap aspek di dalam proses kinerja harus bisa memberikan pelayanan terhadap setiap pemangku kepentingan seperti: *owner*, karyawan, manajer, sampai pelanggan.

14. Tanggung Jawab;

Tanggung jawab merupakan prinsip yang paling mendasar. Dengan karyawan paham dan menerima tanggung jawab dengan apa yang harus dilakukan dan tidak dilakukan dalam mencapai sasaran, maka karyawan mempelajari apa yang perlu diperbaiki.

15. Kesepakatan dan Kerja Sama;

Manajemen kinerja lebih mengutamakan kesepakatan dan kerja sama antara atasan dan bawahan dibandingkan memaksa. Jika bawahan bekerja karena terpaksa, maka sebetulnya mereka tidak memberi dukungan pada atasannya. Beda lagi jika berdasarkan kesepakatan bersama, akan membuat karyawan lebih bertanggung jawab dalam bekerjanya.

16. Komunikasi Dua Arah.

Adanya gaya manajemen yang sifatnya terbuka dan jujur dalam manajemen kinerja sangat diperlukan. Adanya sikap terbuka dan saling memahami antar dua pihak itu menunjukkan adanya komunikasi dua arah (Thian, 2022).

11.5 Kriteria Keberhasilan Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja dinyatakan berhasil jika memenuhi beberapa kriteria seperti berikut:

1. Memberi kemungkinan pengetahuan dan pengalaman yang dimiliki karyawan dari pekerjaan mampu dipakai untuk merubah sasaran organisasi;
2. Dapat diselaraskan dengan pekerjaan yang sesungguhnya dari organisasi;

3. Adanya dorongan dan komitmen dari manajemen puncak untuk melaksanakan manajemen kinerja;
4. Mampu memberikan nilai tambah;
5. Bisa berjalan sesuai dengan kebutuhan organisasi;
6. Bisa disatukan dengan proses perencanaan strategis dan bisnis;
7. Bisa diterima oleh semua pihak yang berkepentingan;
8. Terlaksana secara terbuka, jujur dan adil;
9. Proses manajemen digunakan untuk membuat karyawan merasa dihargai;
10. Dapat membantu menyelaraskan sasaran organisasi dengan karyawan (Thian, 2022).

11.6 Tantangan Manajemen Kinerja

Seringkali organisasi baik itu pimpinan dan karyawan merasa ragu dengan pelaksanaan manajemen kinerja sebab adanya risiko kegagalan. Oleh sebab itu, harus adanya cara yang rasional, mudah dipahami, serta mudah dilaksanakan.

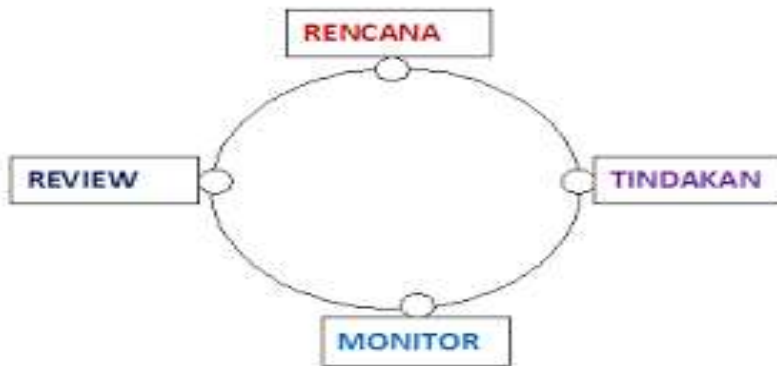
Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa terdapat kecenderungan yang dihindari oleh atasan maupun karyawan dalam pelaksanaannya. Dimana, bagi manajer dengan manajemen kinerja menambah beban kerja selain pekerjaan yang biasa dikerjakannya. Selain itu bagi karyawan adanya keraguan sebab belum mengerti seluruhnya akan manfaat manajemen kinerja untuk dirinya pribadi (Thian, 2022).

11.7 Model Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja memiliki proses yang diawali dengan perencanaan yang berarti merencanakan sasaran maupun tujuan di masa depan. Berikut adalah salah satu model dari manajemen kinerja:

1. Model Deming

Awalnya dari menyusun rencana, melakukan tindakan pelaksanaan, *monitoring* pelaksanaan dan hasilnya, kemudian melaksanakan peninjauan ulang (*review*) atas jalannya pelaksanaan serta kemajuan yang telah dilaksanakan. Berikut ini adalah siklusnya

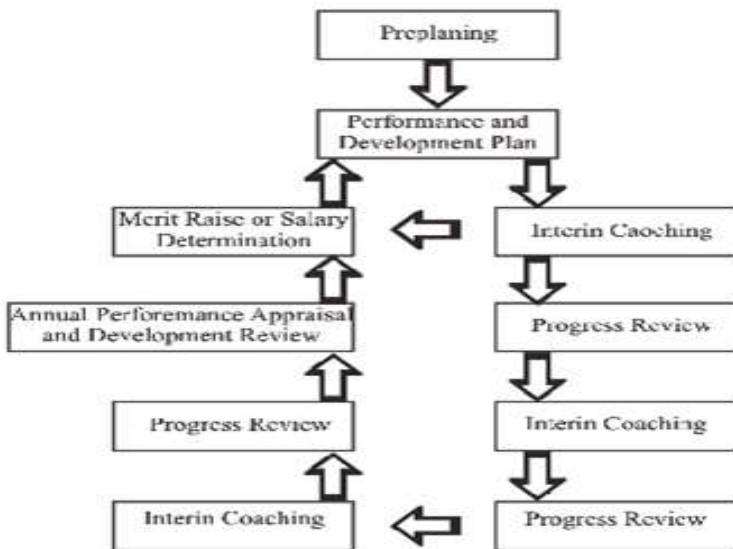


Gambar 11.1. Siklus Manajemen Kinerja Deming

2. Model Castello

Castello menjelaskan proses diawali dari melaksanakan persiapan perencanaan serta dibuat rencana dalam bentuk rencana kinerja dan pengembangannya. Supaya dapat meningkatkan kinerja diberi sebuah coaching pada individu serta dilaksanakan pengukuran kemajuan kinerja. Review selalu dilaksanakan pada kemajuan pekerjaan dan jika dibutuhkan maka akan dilaksanakan perubahan rencana.

Coaching serta peninjauan ulang dilaksanakan secara berkala dan di akhir tahun dilaksanakan penilaian kinerja tahunan dan digunakan sebagai peninjauan ulang pengembangan. Pada akhirnya, hasil dari penilaian itu digunakan untuk pertimbangan dalam penggajian serta menjadi umpan balik sebagai rencana tahun selanjutnya. Untuk gambaran siklusnya sebagai berikut:

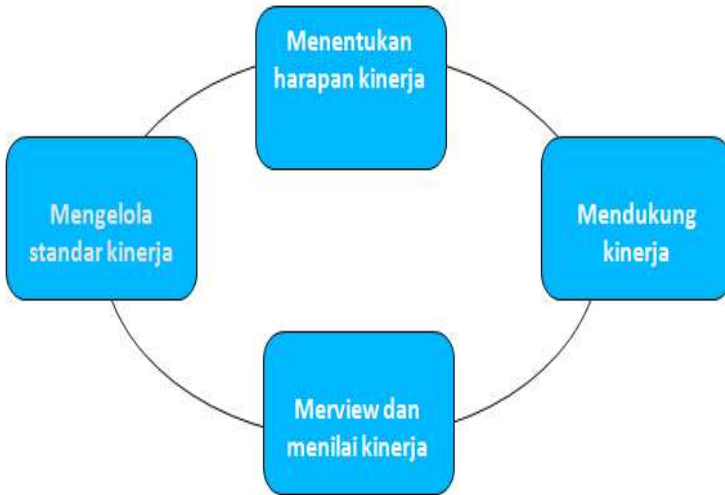


Model Manajemen Kinerja Costello
Sumber : Stella J. Costello Effective Performance Management 1994 : 8

Gambar 11.2. Manajemen Kinerja Model Castello

3. Model Torrington dan Hall

Torrington dan Hall menjelaskan: dimulai dengan merumuskan dahulu hasil yang ingin dicapai, tentukan dukungan yang diberikan terhadap kinerja supaya mencapai tujuan. Selama pelaksanaan kinerja berjalan maka dilakukan peninjauan kembali serta penilaian kinerja. Kemudian melaksanakan pengelolaan pada standar kinerja. Standar kinerja harus dijaga supaya tujuan yang diharapkan mampu tercapai. Berikut merupakan siklusnya:



Gambar 11.3. Manajemen Kinerja Model Torrington dan Hall

4. Model Amstrong dan Baron

Amstrong dan Baron menjelaskan proses manajemen kinerja berurutan. Rangkaian kegiatan yang dilaksanakan secara urut supaya mampu mencapai hasil yang diinginkan. Dibawah ini yaitu urutan kegiatannya:



Gambar 11.4. Manajemen kinerja Model Amstrong dan Baron

11.8 Pengertian Pengembangan Karir

Menurut Soeprihanto dalam (Arifin, 2019) Karir merupakan perkembangan para karyawan di sebuah pekerjaan mengenai individu yang berkembang dalam jenjang jabatan/pangkat yang dicapai selama bekerja di organisasi tertentu atau disebut juga histori perjalanan karyawan dalam meniti pekerjaannya.

Menurut (Arifin, 2019), pengembangan karir yaitu sebuah proses peningkatan serta menambahnya kemampuan karyawan yang dilakukan secara formal serta kontinu agar mencapai target dan tujuan karirnya.

Menurut Rivai dan Sagala dalam (Mulyadi, 2022) menjelaskan bahwa pengembangan karir terdiri dari upaya peningkatan pribadi yang dilaksanakan oleh individu untuk mencapai rencana karir pribadinya.

Berdasarkan pengertian diatas bahwa pengembangan karir adalah suatu proses meningkatkan dan menambahnya kemampuan secara kontinu yang dapat dilakukan oleh organisasi maupun individu supaya tercapai rencana karir atau tujuan karirnya.



Gambar 11.5. Ilustrasi pengembangan karir

Manajer SDM dalam melakukan perencanaan serta pengembangan karir, maka harus memperhatikan hal- hal sebagai berikut (Arifin, 2019):

1. Membantu karyawan serta memberi pelayanan untuk mendukung pengembangan karirnya.
2. Menyelenggarakan macam- macam program pendidikan serta pelatihan karyawan sebagai usaha organisasi dalam meningkatkan kualitas dan kinerja karyawan.
3. Mengadakan macam- macam program untuk memperbaiki kualitas ataupun kinerja karyawan, meningkatkan kedisiplinan diri karyawan, memupuk loyalitas/ komitmen, meningkatkan kesejahteraan serta motivasi di kalangan karyawan.

4. Pelaksanaan promosi yang adil tanpa adanya diskriminasi.

11.9 Indikator Pengembangan Karir

Indikator dari pengembangan karir yaitu sebagai berikut (Mulyadi, 2022):

1. Perencanaan Karir;
Karyawan harus membuat rencana karirnya di masa depan.
2. Pengembangan Karir Individu;
Karyawan harus menerima tanggung jawab atas perkembangan karirnya.
3. Pengembangan karir yang di dukung oleh manajer dan departemen SDM.
Tidak hanya bergantung pada individunya tetapi perlu adanya dukungan serta bimbingan dari manajer dan departemen SDM.
4. Peran Umpan Balik pada Kinerja;
Tidak adanya peran umpan balik mengenai usaha pengembangan karir maka cukup sulit untuk karyawan lama untuk mencapai tujuan- tujuan pengembangan karir.

11.10 Tujuan dan Manfaat Pengembangan Karir

Tujuannya yaitu guna menyelaraskan antara kebutuhan dan tujuan karyawan dengan peluang karir yang ada di perusahaan saat ini dan yang akan datang. Sistem karir bisa memberikan manfaat bagi karyawan maupun perusahaan, antara lain:

Bagi karyawan:

1. Mengembangkan potensi kemampuan serta skill nya.
2. Mengetahui jalur karir pengembangan karir karyawan dalam organisasi.
3. Mendapatkan pelatihan yang sesuai dengan jalur pengembangan karirnya.

Bagi Perusahaan:

1. Mengendalikan keluar masuknya karyawan di dalam perusahaan.
2. Mempermudah program kaderisasi.

3. Mengetahui bakat dan mengantisipasi keinginan tenaga kerja.

Di dalam pengembangan karir organisasi memiliki tanggung jawab terhadap manajemen karir, sedangkan pegawai memiliki tanggung jawab terhadap perencanaan karir. Pengembangan karir menganalisis kemampuan serta minat pegawai supaya sesuai antara kebutuhan pribadi dan organisasi. Pengembangan karir organisasi bisa meningkatkan loyalitas pegawai, kepuasan kerja, sikap terhadap pekerjaannya serta alokasi SDM yang efisien (Mulyadi, 2022).

11.11 Faktor- Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karir Pegawai

Menurut Siagian dalam (Mulyadi, 2022) ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi pengembangan karir pegawai yaitu sebagai berikut:

1. Prestasi Kerja;
Prestasi kerja pegawai pada pelaksanaan tugas yang diberikan kepadanya merupakan faktor yang sangat penting untuk meningkatkan serta mengembangkan karir seorang pegawai sebab pegawai akan kesulitan untuk di promosikan ke jabatan lebih tinggi oleh perusahaan jika tidak adanya prestasi kerja yang memuaskan.
2. Kesetiaan pada organisasi;
Pegawai yang loyal serta berdedikasi tinggi terhadap organisasi dimana pegawai tersebut berkeinginan untuk terus dapat berkarya pada organisasi tersebut dalam jangka waktu yang lama.
3. Pembimbing dan sponsor;
Pembimbing merupakan orang yang memberikan saran atau masukan yang baik untuk karyawan bagi pengembangan karirnya. Lain halnya dengan sponsor yaitu seseorang di sebuah Perusahaan yang mampu menciptakan peluang untuk karyawan supaya dapat mengembangkan karirnya.

4. Dukungan para bawahan;
Bawahan melakukan dukungan kepada manajer dalam bentuk mensukseskan tugas manajer yang berhubungan dengan peluang untuk bertumbuh.
5. Kesempatan untuk bertumbuh.
Yaitu peluang yang diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuan, dengan cara mengikuti pelatihan- pelatihan, kursus, serta mengikuti Pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, N. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jepara: UNISNU Press.
- Azizah, S.N. 2021. *Manajemen Kinerja*. 1st edn. Edited by M. Nasrudin. Pekalongan, Jawa Tengah: PT. Nasya Expanding Management.
- Mulyadi. 2022. *Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai*. Cv. Azka Pustaka.
- Nurfitriani. 2022.) *Manajemen Kinerja Karyawan*. 1st edn. Edited by A.D. Ilmi. Makassar: Cendekia Publisher.
- Thian, A. 2022. *Manajemen Kinerja*. 1st edn. Edited by C. Novianto. Yogyakarta: ANDI.
- Widodo, D.S. 2020. *Manajemen Kinerja*. Cipta Media Nusantara.

BAB 12

KOMUNIKASI DAN KETERLIBATAN KARYAWAN

Oleh Ni Ketut Laswitarni

12.1 Pendahuluan

Komunikasi merupakan hal yang amat penting dalam manajemen untuk memperlancar aktivitas atau kegiatan perusahaan. Komunikasi tidak hanya sekedar proses penyampaian informasi yang simbol-simbolnya dapat dilihat, didengar dan dimengerti, tetapi proses penyampaian informasi secara keseluruhan termasuk di dalamnya perasaan dan sikap dari orang yang menyampaikan informasi tersebut. Pada umumnya seseorang menangkap hanya informasinya saja dan melupakan bagaimana perasaan dan sikap dari orang yang mempunyai informasi tersebut. Informasi adalah berasal dari proses pemikiran seseorang dan didalamnya pemikiran tersebut akan melibatkan perasaan. Demikian pula ketika informasi yang dihasilkan dari proses berpikir tadi ingin disampaikan kepada orang lain, orang tersebut akan mempertimbangkan perasaan dan sikap yang tepat, sehingga informasi itu membentuk pengertian yang sama pada penerima informasi (Nurul Farida, 2021).

Komunikasi dalam setiap organisasi tentunya berbeda-beda tergantung pada penggunaan metode, strategi dan alat komunikasi yang digunakan oleh pemimpin dan anggota organisasi. Kegiatan organisasi seperti perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan mengawasi akan dikomunikasikan melalui orang lain. Berhasil tidaknya suatu organisasi dapat dipengaruhi oleh komunikasi karena organisasi terdiri dari berbagai kelompok individu dengan latar belakang budaya dan pendidikan yang berbeda. Memahami proses komunikasi dapat membantu mengelola organisasi secara

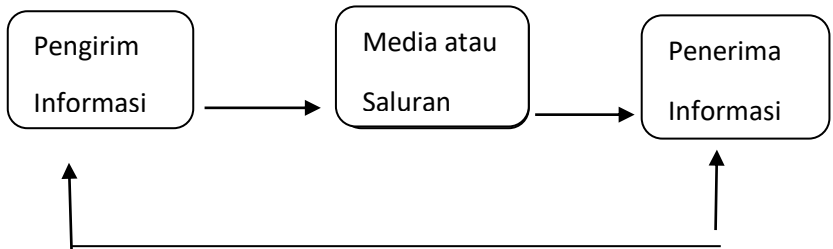
efektif dan efisien. Kesulitan komunikasi seperti komunikasi yang tidak jelas dan kinerja yang buruk dapat menimbulkan kesalahpahaman dan berdampak negatif terhadap kinerja atau bahkan menimbulkan konflik dalam organisasi.

12.2 Proses Komunikasi

Semua aktivitas organisasi melibatkan berbagai jenis dan metode komunikasi, baik verbal, tertulis, nonverbal, dan lainnya. Komunikasi adalah: *Communication is the process of sending and receiving symbols with attached meanings.* (komunikasi sebagai pengiriman dan penerimaan pesan dengan pengertian yang terkait). (Schermmerhorn, 2012). Sedangkan Lunenburg (2010) Komunikasi adalah : *Communication can be defined as the process of transmitting information and common understanding from one person to another* (Keyton 2011) (proses pengiriman informasi dan pemahaman umum dari seseorang ke orang lain).

Komunikasi adalah pengiriman dan penerimaan pesan antara dua orang atau lebih, sehingga pesan yang dimaksud dapat dipahami, hubungan, kontak. Secara umum, berkomunikasi dapat diartikan mengadakan komunikasi yakni dengan mengirimkan dan menerima pesan dalam mencapai kesamaan pemahaman. (Kamus Besar Bahasa Indonesia / KBBI, 2002). Dua orang yang melihat sebuah gambar yang sama dapat memiliki pemahaman yang berbeda-beda tanpa adanya proses komunikasi.

Proses komunikasi mencakup beberapa unsur komunikasi, yaitu: pengirim informasi, penerima informasi, media atau alat komunikasi, dan umpan balik atas informasi yang dikirimkan. Jika suatu komponen hilang, komunikasi tidak dapat berlangsung atau terjadi. Dalam proses komunikasi terdapat pengkodean untuk menerjemahkan informasi dan terdapat interferensi untuk memutus aliran informasi. Selain itu, informasi yang dikirimkan selama komunikasi akan dipahami sama atau berbeda oleh penerimanya. Apabila informasi tersebut dipahami dengan benar maka maksud pengirim akan terpenuhi.



Gambar 12.1. Proses Komunikasi

Gambar 12.1 menunjukkan model komunikasi sederhana beserta komponen komunikasi, sebagai berikut : (Benhard Tewal ,dkk 2017)

1. Pelaku utama dalam proses komunikasi adalah pengirim dan penerima. Pengirim adalah sumber informasi yang mengawali proses komunikasi dengan mengirimkan informasi awal. Penerima adalah pihak yang menerima informasi.
2. Terdapat dua alat komunikasi: informasi dan media/saluran. Informasi adalah pesan yang disampaikan, baik sebagai fakta, data, atau penjelasan. Pesan yang disampaikan akan disesuaikan dengan tingkat pemahaman, minat dan kebutuhan pengirim dan penerima. Media adalah saluran komunikasi yang menyampaikan pesan dari pengirim kepada penerima, seperti media lisan, tulisan, atau elektronik.
3. Empat komponen membentuk fungsi komunikasi, yaitu pengkodean (*encoding* dan *decoding*), umpan balik, dan intervensi. Pengkodean adalah proses menerjemahkan informasi menjadi kata-kata, simbol, atau gambar. Decoding adalah proses memecah informasi menjadi bentuk yang dapat dipahami oleh penerimanya. Umpan balik yang menunjukkan pemahaman bersama akan membantu menghindari kesalahan komunikasi di masa depan. Interferensi merupakan hambatan yang mengganggu kejelasan saat mengirim dan menerima informasi.

Komunikasi dalam organisasi memiliki proses komunikasi yang sama pada komunikasi pada umumnya. Meskipun model komunikasi terlihat sederhana namun proses komunikasi dalam organisasi bisa menjadi kompleks .

12.3 Komunikasi dalam Organisasi

Mohammad (2009) mengutip pengertian komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan informasi dalam organisasi yang kompleks (Redding dan Sanborn) dan komunikasi organisasi merupakan arus informasi, pertukaran informasi dan pemindahan arti di dalam suatu organisasi. Dalam organisasi komunikasi digunakan untuk menyampaikan informasi baik internal maupun eksternal organisasi dalam meningkatkan kinerja dan menunjang pembuatan keputusan organisasi. Informasi internal adalah informasi yang berasal dari dalam organisasi seperti data konsumen/pelanggan, sedangkan informasi eksternal merupakan informasi yang berasal dari luar organisasi seperti keadaan ekonomi, persaingan .

Informasi ini diperlukan oleh anggota organisasi, konsumen/pelanggan, pemasok dan pemegang saham. Tidak terpenuhinya informasi dapat menyebabkan organisasi sulit mengontrol aktifitas sumber daya, waktu dan biaya ; yang dapat mengganggu pembuatan keputusan ; dan sulit bertahan menghadapi pesaing.

Komunikasi memiliki 4 (empat) fungsi utama dalam organisasi atau kelompok kerja : pengendalian , motivasi, pengungkapan emosi dan informasi (Robbin , 2003) ;

1. Komunikasi bertindak untuk mengendalikan perilaku anggota dengan beberapa cara. Setiap organisasi mempunyai struktur organisasi yang menunjukkan wewenang dan garis panduan formal yang harus dipatuhi oleh karyawan. Komunikasi in formal juga dapat mengendalikan perilaku.
2. Komunikasi memperkuat motivasi dengan menjelaskan visi, misi perusahaan ke para karyawan mengenai ; apa yang harus dilakukannya, seberapa baik mereka bekerja, dan apa

- yang dapat dikerjakan untuk memperbaiki kinerja yang dibawah standar.
3. Komunikasi yang terjadi dalam organisasi atau kelompok kerja merupakan mekanisme yang fundamental atau mendasar, dimana para karyawan menunjukkan kekecewaan dan kepuasannya kepada pimpinan dan teman sejawat yang dianggap dapat menerima luapan emosi para karyawannya. Oleh karena itu komunikasi memfasilitasi pelepasan ungkapan emosi perasaan dan pemenuhan kebutuhan sosial.
 4. Komunikasi memberikan informasi yang *update* diperlukan oleh individu dan kelompok untuk pengambilan keputusan melalui penyampaian data guna mengenali dan mengevaluasi pilihan alternatif.

Komunikasi memainkan peran penting dalam mengintegrasikan dan mengkoordinasikan seluruh departemen dan kegiatan organisasi. Salah satu fungsi terpenting struktur organisasi adalah membatasi aliran komunikasi. Komunikasi dalam organisasi berlangsung dalam bentuk interaksi dua arah yang biasa terjadi antara atasan dan bawahan. Anggota organisasi dapat berinteraksi dengan baik dan proses transmisi informasi efektif sehingga membantu menghindari kesalahpahaman atau miskomunikasi. Keterampilan komunikasi yang baik memungkinkan anggota organisasi melakukan dan menyelesaikan pekerjaannya sesuai standar organisasi, sehingga meningkatkan tingkat kinerja. Hal ini dikarenakan informasi yang dikirim dan diterima sesuai dengan apa yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan. Komunikasi berhubungan positif dengan kinerja, namun tidak sekuat hubungan antara komunikasi dan kepuasan kerja (Benhard Tewal et al.2017). Keterbukaan sangat penting untuk komunikasi dua arah. Sejarah komunikasi yang buruk dalam organisasi, bukan karena proses di bawah standar namun karena masalah budaya. Komunikasi yang efektif dalam budaya perusahaan, yang menunjukkan bahwa setiap orang diperbolehkan mengutarakan pemikirannya sebelum karyawan

merasa aman dalam mengejar peluang kerja, dapat menghasilkan semangat kerja karyawan yang lebih baik.

12.4 Tipe Komunikasi

Komunikasi dalam organisasi ada beberapa tipe komunikasi seperti komunikasi formal dan informal, komunikasi vertikal dan horizontal, komunikasi antar pribadi.

Schermerhon (2012), terdapat dua jenis arus informasi dalam organisasi, yaitu saluran komunikasi formal dan informal. Saluran komunikasi formal mengikuti rantai komando organisasi, berupa pesan formal seperti kebijakan, prosedur, atau pengumuman resmi lainnya yang mengikuti hierarki wewenang yang sesuai dengan struktur organisasi. Saluran komunikasi informal tidak mengikuti rantai komando dan dapat berbentuk pesan informal atau rumor yang disampaikan tanpa mengikuti tingkat hierarki otoritas organisasi atau lintas departemen. Komunikasi informal mempunyai kelebihan yaitu dapat menyampaikan informasi secara cepat dan efektif, namun kelemahannya adalah penyampaian informasi tidak akurat atau terlambat.

Robbin (2003) mengatakan bahwa aliran komunikasi terjadi secara vertical dan horizontal / lateral. Dimensi vertikal dibagi menjadi aliran komunikasi kebawah dan keatas.

1. Aliran komunikasi kebawah adalah komunikasi yang mengalir dari satu tingkatan yang lebih rendah. Komunikasi aliran kebawah tidak perlu harus komunikasi oral atau kontak temu muka.
2. Aliran komunikasi keatas adalah komunikasi yang menuju ke tingkatan yang lebih tinggi dalam suatu kelompok atau organisasi. Komunikasi ini digunakan untuk memberikan umpan balik kepada orang-orang yang memegang kekuasaan, memberi informasi mengenai kemajuan pencapaian tujuan dan menyampaikan masalah-masalah terkini.
3. Lateral adalah komunikasi yang terjadi antar anggota dari kelompok kerja yang sama , antara anggota dari kelompok kerja pada tingkatan yang sama, antar manajer pada

tingkatan yang sama , atau diantara individu yang setara secara horizontal. Komunikasi horizontal sering kali dibutuhkan untuk menghemat waktu dan membantu koordinasi meskipun jika komunikasi vertical suatu kelompok atau organisasi efektif.

Menurut Robbin (2003), komunikasi antar pribadi digolongkan menjadi tiga jenis yaitu : komunikasi lisan, komunikasi tertulis dan komunikasi non verbal.

1. Cara utama mengumpulkan pesan adalah komunikasi lisan. Pidato, diskusi kelompok formal, dan gosip informal adalah bentuk komunikasi lisan yang umum. Keuntungan komunikasi lisan adalah kecepatan dan umpan balik. Pesan verbal dapat disampaikan dan tanggapannya diterima dalam waktu yang relatif singkat. Jika penerima merasa tidak yakin dengan pesan itu, umpan balik yang cepat memungkinkan deteksi dini oleh pengirim dan karenanya memungkinkan koreksi dini. Kerugian terbesar dari komunikasi lisan yang muncul dalam organisasi adalah Ketika pesan yang disampaikan harus melewati sejumlah orang . Semakin banyak orang yang dilewati oleh pesan itu , maka semakin besar pula kemungkinan pesan tersebut mengalami distorsi.
2. Komunikasi tertulis meliputi memo, surat, email, faks, laporan berkala organisasi, papan buletin, buletin, dan alat lain untuk menyampaikan informasi dalam bentuk tertulis atau simbol. Keuntungan komunikasi tertulis adalah bersifat nyata dan dapat ditunjukkan atau digunakan sebagai bukti. Biasanya, pengirim dan penerima memiliki catatan komunikasi. Pesan dapat disimpan tanpa batas waktu. Adajika ada pertanyaan mengenai isi pesan tersebut, maka secara fisik tersedia untuk referensi selanjutnya. Kekurangan pesan tertulis adalah memakan waktu yang relatif lebih lama dan umpan balik yang diterima relatif lebih lama daripada komunikasi lisan.
3. Komunikasi nonverbal adalah komunikasi yang terjadi secara ambigu namun dapat dianggap sebagai suatu bentuk

komunikasi. Misalnya, ketika seseorang mengedipkan mata pada teman di depannya, menggelengkan kepala, duduk dengan kaki terayun, mengerutkan kening, mengangkat alis, mengangguk, menyilangkan tangan di depan dada, mengacungkan jempol, menunjuk ke atas. dengan jari tengah, dll, dll. Dua pesan terpenting yang disampaikan melalui bahasa tubuh adalah (1) seberapa besar seseorang menyukai orang lain dan peduli terhadap pendapatnya dan (2) status relatif yang dirasakan pengirim dan penerima. Dalam dunia bisnis, bahasa tubuh yang merupakan bagian dari komunikasi harus diterapkan dalam penyajian suatu produk dengan tujuan untuk mempengaruhi konsumen agar menyukai produk tersebut, sehingga penjualan dan keuntungan meningkat. Kemampuan komunikasi yang sangat baik dari sebuah perusahaan diharapkan akan mampu mengubah image konsumen terhadap suatu produk (Irham Fahmi, 2014)

12.5 Hambatan Komunikasi

Komunikasi terjadi ketika penerima memahami pesan yang dikirimkan oleh pengirim dan mempunyai respon yang menunjukkan pemahaman bersama terhadap pesan tersebut. Suatu bentuk hambatan komunikasi yang menimbulkan permasalahan akibat tidak diterimanya informasi yang diinginkan dan mengakibatkan terganggunya proses komunikasi. Hambatan komunikasi muncul karena hambatan pribadi seperti: sinyal yang bertentangan atau tidak konsisten, kredibilitas topik, keengganan pribadi untuk berkomunikasi, keterampilan mendengarkan yang buruk, dan stereotip tentang topik tersebut (Irham Fahmi, 2014). Menurut Robbin (2013), hambatan komunikasi yang disebabkan oleh organisasi adalah:

1. Penyaringan informasi mengarah kepada pengirim yang memanipulasi informasi, sehingga akan tampak lebih menguntungkan bagi si penerima. Jumlah level dalam struktur organisasi sebagai penentu utama dari penyaringan. Semakin vertical level dalam hierarki organisasi, semakin banyak terjadi peluang penyaringan.

- Faktor-faktor seperti ketakutan untuk menyampaikan kabar buruk dan keinginan untuk menyenangkan atasan sering menyebabkan karyawan memberi informasi mengenai apa yang mereka pikir ingin didengarkan oleh atasan mereka sehingga mendistorsi komunikasi ke atas.
2. Persepsi yang selektif ; penerima dalam proses komunikasi menyeleksi apa yang mereka terima berdasarkan kebutuhan, motivasi, latar belakang pengalaman dan karakteristik pribadi lainnya. Penerima atau komunikasi juga memproyeksikan minat dan harapan mereka pada saat mengartikan symbol-simbol.
 3. Emosional ; bagaimana perasaan komunikan / penerima pada saat ia menerima pesan akan mempengaruhi interpretasinya mengenai pesan tersebut. Pesan yang sama akan diinterpretasikan berbeda pada keadaan marah atau emosi netral. Emosi-emosi ekstrim seperti gembira yang berlebihan atau sedih sangat mungkin menghalangi komunikasi yang efektif.
 4. Bahasa ; kata-kata memiliki arti yang berbeda bagi orang yang berbeda pula. Usia, pendidikan dan latar belakang budaya merupakan tiga dari variabel - variabel yang begitu memengaruhi bahasa yang digunakan dan arti yang diberikan kepada kata-kata. Dalam suatu organisasi, karyawan biasanya datang dari berbagai latar belakang yang berbeda. Pengelompokkan karyawan ke dalam departemen menciptakan keahlian dalam mengembangkan istilah-istilah teknis.
 5. Perilaku defensif ; Ketika seseorang merasa terancam, ia cenderung akan bereaksi dengan cara mengurangi kemampuannya untuk mencapai saling pengertian. Yakni, ia menjadi defensif terlibat dalam perilaku seperti secara verbal menyerang orang lain, memberikan jawaban kasar, berperilaku seperti penilai dan mempertanyakan motif orang lain. Ketika individu menafsirkan pesan yang datang sebagai sesuatu yang mengancam, ia sering meresponnya dengan cara yang menghambat keefektifan komunikasi.

6. Kebanjiran informasi ; Ketika informasi yang harus diterima melampaui kapasitas pemrosesan karena membanjiri informasi (e-mail, telepon, facsimile, notula rapat) akan ada kecenderungan untuk membuang, mengabaikan, melewatkan atau dilupakan atau menunda pemrosesannya sampai situasi banjir informasi selesai.

Secara umum komunikasi antara karyawan dan manajer akan berjalan lancar dalam hubungan kerja karena ada standar dan prosesnya. Komunikasi yang tidak mengikuti aturan hierarki organisasi dapat menimbulkan konflik dan mengganggu komunikasi dalam organisasi. Selain itu, karyawan enggan menyampaikan keluhan dan sarannya secara formal, terutama di luar pekerjaan, sehingga dapat menimbulkan hambatan komunikasi. Beberapa cara yang dapat digunakan untuk mengatasi hambatan komunikasi yang efektif antara lain: (1) Mendengarkan secara efektif, (2) Empati, berusaha memahami apa yang diinginkan pembicara, (3) Mengulangi, (4) Menggunakan bahasa yang sederhana, (5) Sinkronisasi yang efisien, (6) Meningkatkan daya tanggap. (Marita Ahdiyana, 2011).

12.6 Komunikasi Efektif

Anggota organisasi harus mempunyai kemampuan komunikasi yang baik untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Metode atau teknik komunikasi harus sesuai dengan situasi pada saat komunikasi dilakukan. Komunikasi yang baik adalah komunikasi yang efektif. Komunikasi yang efektif adalah aliran informasi dua arah yang jelas dimana pengiriman dan penerimaan pesan dapat diterima dan dipahami. Komunikasi dikatakan efektif apabila seseorang memahami informasi dengan jelas dan menyikapinya dengan tepat. Semakin efektif komunikasi tersebut maka semakin efisien dan produktif aktivitas organisasi yang akan dilakukan. Komunikasi yang efektif dapat meningkatkan produktivitas kerja , mengurangi perputaran karyawan dan memperbaiki suasana organisasi. (Benhard Tewal, 2017). Efektivitas

komunikasi akan sangat menentukan kesuksesan organisasi baik dalam jangka pendek maupun jangka Panjang. (Griffith,2002). Nebo dkk (2015) menemukan bahwa komunikasi yang efektif merupakan solusi terhadap kinerja manajemen karyawan yang efektif dan efisien dalam sebuah organisasi.

Komunikasi yang efektif diperlukan bagi karyawan dan manajer. Bagi karyawan, komunikasi diperlukan untuk berhubungan dan berinteraksi dengan orang lain selama bekerja. Bagi manajer, komunikasi diperlukan untuk menjalankan fungsi dasar manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian. Komunikasi adalah dasar untuk perencanaan pekerjaan dan tanggung jawab. Informasi yang diperoleh harus dikomunikasikan kepada seluruh anggota organisasi dan pengorganisasian informasi dilakukan sedemikian rupa sehingga setiap anggota organisasi mengetahui tugas dan tanggung jawabnya masing-masing. Manajer berkomunikasi dengan karyawan untuk mencapai rencana dan tujuan organisasi serta melakukan pengendalian melalui komunikasi verbal dan tertulis. Elemen komunikasi yang efektif antara karyawan dan kelompok kerja untuk meningkatkan kohesi, meningkatkan retensi karyawan dan meningkatkan efisiensi bisnis, yaitu ; (1) akurasi sangat penting dalam komunikasi. Ketepatan dalam komunikasi bisnis berarti berbicara atau menulis tanpa atau minimal kesalahan. Olah pesan yang akurat mencakup pengoreksian untuk menghilangkan kesalahan tata Bahasa dan pemeriksaan fakta untuk memastikan informasi yang benar. Memprioritaskan akurasi dalam komunikasi untuk manajer dan karyawan dapat merampingkan proses khas Perusahaan serta mengurangi kesalahpahaman. (2) Pesan ringkas sangat penting untuk komunikasi bisnis. Pesan ringkas adalah kemampuan untuk menyampaikan informasi dalam kata-kata sedikit mungkin sambil menjaga agar pesan tetap jelas. Pesan ringkas sangat penting untuk bisnis modern. (3) Tetapkan ekspektasi yang jelas bagi karyawan. Menetapkan ekspektasi yang jelas bagi karyawan adalah landasan komunikasi. Selain menetapkan

ekspektasi yang jelas dan spesifik tentang tujuan, tugas atau proyek bisnis yang dapat dicapai, manajer juga harus menetapkan ekspektasi yang jelas tentang perilaku, akuntabilitas, cara karyawan memperlakukan anggota tim lainnya dan mengikuti kebijakan. Setelah mengkomunikasikan ekspektasi anda, penting juga untuk mengelola ekspektasi dengan rapat rutin dan kesempatan bagi tim kerja untuk mengajukan pertanyaan dan umpan balik. (4) Prioritaskan umpan balik yang konstruktif dan berbingkai positif. Tinjauan kinerja karyawan adalah peluang nyata untuk berbagi umpan balik tentang kinerja karyawan. Untuk menciptakan proses peninjauan kinerja yang efektif yang mendorong komunikasi, jujur lah dan gunakan contoh yang nyata dan relevan untuk menyoroti dimana karyawan unggul dan dimana mereka perlu meningkatkan. Tekankan saling pengertian dan rasa hormat, dan undang umpan balik karyawan untuk memberi kesempatan berbagi ide dan tujuan karir. (5) Gunakan alat komunikasi digital untuk tetap terhubung. Walaupun saluran komunikasi digital tidak boleh menggantikan komunikasi pribadi, saluran tersebut dapat berfungsi sebagai alat untuk meningkatkan koneksi, terutama dengan karyawan jarak jauh. (Human Resources).

12.7 Keterlibatan Karyawan (employee engagement), is an individual's involment with, satisfaction with, and enthusiasm for, the work she does (Robbins & Judge, 2013)

Keterlibatan karyawan adalah keterlibatan pribadi, kepuasan dan antusiasme terhadap pekerjaan yang dilakukan). Keterlibatan karyawan sering kali didefinisikan sebagai tingkat komunikasi dan keterlibatan karyawan dengan organisasi dan nilai-nilainya. Ketika seorang karyawan terlibat, maka ia menjadi sadar akan tanggung jawabnya terhadap tujuan perusahaan dan memotivasi rekan-rekannya untuk mencapai tujuan organisasi (Tedy Ardiansyah, 2017). Employee engagement atau partisipasi karyawan adalah suatu hubungan

kerja yang melibatkan partisipasi penuh dari karyawan dan ingin benar-benar berpartisipasi dalam suatu organisasi, hubungan kerja yang melibatkan seluruh atau keseluruhan rangkaian karyawan, berkaitan dengan kognitif atau emosional, karena dalam keterikatan karyawan ada dua hal yang utuh. Terkait untuk membangun hubungan yang bermakna. (Gallup, 2013). *Employee engagement*/partisipasi karyawan menyangkut keterlibatan seorang karyawan secara penuh dalam pekerjaannya, sehingga ia harus mengambil tanggung jawab yang besar dalam pekerjaannya. Namun yang dimaksud dengan konsep Employee Engagement bukan hanya sekedar bertanggung jawab terhadap pekerjaan sendiri, namun juga mengutamakan pekerjaan, bekerja sungguh-sungguh untuk menyelesaikan pekerjaan tanpa menunda-nunda, dan menggunakan jam kerja dengan cara yang wajar. Lebih lanjut (Mercer, Carpenter, dan Wyman, 2007) menyatakan bahwa keterlibatan karyawan dipandang sebagai sesuatu yang dapat membawa perubahan pada individu, kelompok, dan organisasi. Dalam penelitian Madkura Bedarkar (2014), hasil keterlibatan karyawan sangat signifikan selama 10 tahun terakhir. Ketika bisnis di berbagai industri berusaha untuk bertahan dan mengatasi persaingan yang ketat, kesehatan fisik dan mental karyawan akan menjadi salah satu masalah utama. Aspek penting yang harus menjadi fokus manajer sumber daya manusia. Inilah sebabnya mengapa keterlibatan karyawan kini dipandang sebagai sumber keunggulan kompetitif yang kuat di masa-masa sulit. Karyawan yang lebih terlibat akan berkomitmen pada tujuan, menggunakan seluruh kemampuannya untuk menyelesaikan tugas, menjaga perilaku kerja, memastikan bahwa mereka telah menyelesaikan tugas sesuai dengan tujuan organisasi, dan bersedia mengambil tindakan perbaikan jika diperlukan. (Marciano, 2010).

Nah, ada beberapa faktor yang mendorong pegawai atau pekerja untuk lebih berpartisipasi dalam organisasi, yaitu: (Benhard Tewal, 2017) Persepsi karyawan mengenai pentingnya pekerjaan mereka. Setiap anggota organisasi perlu merasa bahwa apa yang dia kerjakan adalah penting. Tidak peduli

serendah apapun jabatannya dalam struktur organisasi. Mereka ingin merasa bahwa apa yang mereka kerjakan memiliki dampak terhadap bagian yang lain. Tentunya ini tidak terlepas naluri dasar manusia yang ingin dianggap penting. Manajemen sebaiknya memberikan apresiasi terhadap keberhasilan semua anggota organisasi di semua level.

1. Kejelasan karyawan mengenai harapan kerja. Setiap karyawan yang masuk dalam suatu perusahaan atau organisasi tentu mempunyai harapan-harapan tertentu. Begitu pula dengan anggota organisasi yang baru menduduki jabatan baru dalam organisasi tentu mempunyai harapan tertentu terhadap pekerjaannya. Harapannya bisa berbeda-beda, mungkin dalam bentuk harapan mengenai keuntungan finansial yang akan mereka terima atau wewenang yang akan mereka gunakan dalam perubahan organisasi. Tingkat stres atau frustrasi akan sebanding dengan tingkat perbedaan antara harapan mereka dan kenyataan saat ini. Manajemen harus mengelola sejauh mana kesenjangan ini agar tidak meluas.
2. Kemajuan karir. Jenjang karir yang jelas memungkinkan setiap orang di organisasi memiliki gambaran yang lebih jelas tentang rencana karir mereka. Kapan mereka mendapat kesempatan untuk dipromosikan menjadi manajer, atau yang lainnya. Berapa tahun lagi mereka bisa menduduki posisi tertentu. Prestasi apa yang perlu mereka capai untuk posisi ini. Kejelasan tentang semua ini penting bagi karyawan.
3. Secara berkala feedback dan berdialog dengan atasan. Dalam dunia kerja, hubungan antara atasan dan bawahan merupakan hubungan yang sangat hierarkis. Pemisahan antara atasan dan bawahan sangat jelas. Budaya seperti ini tentu kurang baik dalam hal komunikasi antara atasan dan bawahan. Tidak jarang bawahan merasa canggung dengan atasan, ketika ada hambatan pekerjaan, mereka lebih banyak curhat dengan teman bahkan dengan orang luar. Lebih buruk lagi jika kendala-kendala dalam pekerjaan dibicarakan di belakang bos. Lama kelamaan masalah

- bertumpuk dan meledak di satu waktu, tentu ini tidak baik. Hal yang harus dilakukan oleh manajemen adalah memfasilitasi dialog secara berkala antara atasan dan bawahan. Setiap bawahan diberikan waktu khusus dimana dapat secara langsung dan terbuka membicarakan apa kendala-kendala yang dihadapi dalam pekerjaan.
4. Hubungan yang berkualitas antara teman kerja, atasan dan bawahan memiliki peranan yang teramat sangat penting menentukan seseorang akan bertahan di dalam organisasi atau tidak.
 5. Persepsi mengenai etos dan nilai organisasi. Bagaimana karyawan mempersepsikan nilai-nilai dan etos kerja dalam organisasi sangat penting untuk meningkatkan *employee engagement*. Karyawan tidak hanya mencari benefit *financial*, organisasi yang mampu menginspirasi karyawannya untuk terus maju, meningkatkan kapasitas dirinya akan menyebabkan karyawan menjadi *engaged*. Tidak sedikit karyawan yang bertahan karena dia melihat contoh *leadership* pimpinan organisasi yang sangat baik. Mereka merasa ada sesuatu teladan yang harus mereka contoh untuk lebih baik.
 6. Komunikasi yang fektif antar anggota organisasi. Beberapa organisasi tidak memiliki *standard operating procedure* yang jelas. Ini menyebabkan karyawan kebingungan untuk melakukan pekerjaan dan bagaimana selanjutnya. Setiap anggota organisasi memiliki interpretasi sendiri-sendiri mengenai cara mengerjakan sesuatu, cara melaporkan dan tidak mengetahui dengan jelas jalur koordinasi. Jalur koordinasi yang tumpang tindih juga menyebabkan komunikasi tidak efektif. Keadaan seperti ini tentu tidak baik dalam organisasi karena orang-orang tertentu akan memiliki peran yang sangat dominan sementara yang lainnya hanya merasa pelengkap. Lebih parah lagi jika sudah terjadi saling menyalahkan antar anggota organisasi. Komunikasi yang tidak efektif menyebabkan *employee engagement* menjadi rendah.

Employee Engagement/keterlibatan karyawan merupakan antusiasme karyawan dalam bekerja, yang terjadi karena karyawan mengarahkan energinya untuk bekerja yang selaras dengan prioritas strategic perusahaan. Antusiasme ini terbentuk karena karyawan merasa *engage*/keterikatan sehingga berpotensi untuk menampilkan perilaku yang *engaged*. Perilaku yang *engage* memberikan dampak positif bagi organisasi yaitu peningkatan revenue (Nurofia,2009). Tingkat *Employee Engagement* /keterlibatan karyawan merupakan hal penting, karena keterlibatan karyawan menjadi sarana penyelarasan tujuan karyawan dengan tujuan organisasi. Dengan *Employee Engagement*/keterlibatan karyawan perusahaan dapat mengetahui apakah karyawan memiliki rasa bangga dan rasa memiliki terhadap perusahaan, mengetahui apakah karyawan memiliki keinginan untuk memberikan usaha dan kinerja ekstra terhadap perusahaan (Albrecht, 2010). Dimensi dari *Employee Engagement*/keterlibatan karyawan terdiri dari tiga aspek (Schaufele, 2002) yaitu ;

1. Aspek *Vigor* (Semangat)

Vigor ditandai dengan tingginya tingkat kekuatan dan resiliensi mental dalam bekerja, keinginan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh dalam melaksanakan pekerjaan , gigih dalam menghadapi kesulitan.

2. Aspek *Dedication* (Dedikasi)

Dedication ditandai oleh perasaan yang penuh makna, antusias, inspirasi, kebanggaan dan menantang dalam pekerjaan. Orang-orang yang memiliki skor *dedication* yang tinggi mengidentifikasi pekerjaan mereka dengan baik, karena menjadikannya pengalaman berharga, menginspirasi dan menantang. Disamping itu, mereka biasanya merasa antusias dan bangga terhadap pekerjaan mereka. Sedangkan skor rendah pada *dedication* berarti tidak mengidentifikasi diri dengan pekerjaan, sebab mereka tidak memiliki pengalaman yang bermakna, menginspirasi ataupun menantang, bahkan mereka tidak merasa antusias dan bangga terhadap pekerjaan mereka.

3. Aspek *Absorption* (Penghayatan)

Absorption di tandai dengan adanya konsentrasi dan minat yang mendalam, larut dalam pekerjaan, waktu terasa berlalu begitu cepat dan individu sulit melepaskan diri dari pekerjaan, sehingga dapat melupakan segala sesuatu di sekitarnya dengan kata lain, individu konsentrasi dan senang dalam bekerja. Orang-orang yang memiliki skor tinggi pada *absorption* biasanya merasa senang, perhatiannya tersita oleh pekerjaan, merasa larut dalam pekerjaan dan memiliki kesulitan untuk memisahkan diri dari pekerjaan. Akibatnya, dapat melupakan segala sesuatu di sekelilingnya ketika bekerja dan waktu terasa cepat berlalu. Sebaliknya orang dengan skor *absorption* rendah tidak merasa tertarik dan tidak larut dalam pekerjaan, tidak memiliki kesulitan untuk berpisah dari pekerjaannya.

Tidak semua karyawan akan langsung merasa terikat dengan Perusahaan dan juga rasa terikat oleh setiap karyawan tidak dapat secara merata dianggap sama. Menurut Robertson – Smith dan Markwick, (2019) terdapat tiga tingkatan seorang karyawan memiliki keterlibatan kepada perusahaannya yaitu :

1. *Engaged* (terlibat)

Karyawan bekerja dengan *passion* dan sehingga timbul rasa keterikatan dengan Perusahaan tempat mereka bekerja. Mereka akan senantiasa mengembangkan inovasi untuk memajukan perusahaan.

2. *Not Engaged* (tidak terikat)

Karyawan lebih fokus untuk menyelesaikan tugas yang diberikan tanpa memikirkan tujuan dari perusahaan. Mereka cenderung bekerja menunggu perintah dan merasa kontribusinya diabaikan. Bisa dibilang mereka adalah *sleepwalker* dalam menjalani hari-hari kerja mereka, waktu dihabiskan tanpa adanya *passion* atau energi yang diberikan dalam pekerjaan.

3. *Actively Disengaged* (aktif melepas)

Karyawan yang menghabiskan waktunya untuk menunjukkan sikap ketidaksukaannya terhadap

Perusahaan. Dari semua aspek yang dihadapi, mereka hanya melihat dari sisi negatifnya. Terkadang sikapnya berdampak atau pengaruh buruk kepada karyawan *engaged*.

Sedangkan Faktor-faktor yang mempengaruhi *Employee Engagement* : *work environment* (lingkungan kerja), *Leadership* (kepemimpinan), *Team and Co woker* (tim dan hubungan rekan kerja), *Training and career development* (pelatihan dan pengembangan karir), *Compensation* (Kompensasi), *Organizational Policies, Procedures, Stucture and System* (kebijakan organisasi, prosedur, struktur dan system, *Workplace well-being* (kesejahteraan kerja) (Hari Sucohyowati, 2020)

DAFTAR PUSTAKA

- Albrecht, S.L, 2010. *Research and Practice, Handbook of employee Engagement Prespectictive, Issues*, UK : MGP Books Group.
- Andrian Noviardy, Sabeli Aliya. 2020. Pengaruh *Employee Engagement* dan komitmen organisasi terhadap Kinerja Karyawan di Bidang Perkebunan Kelapa Sawit (Studi Empiris pada PT. Suryabumi Anggrolonggeng, Sumatera Selatan) ; *Journal Management, Business, and Accounting* , p-ISSN 2086-5090,e-ISSN: 2655-8262 : Vol 19, No. 3 Desember 2020.
- Benhard Tewal dkk. 2017. *Perilaku Organisasi*. Penerbit CV Patra Media Grafining , Bandung.
- Business Lounge Journal-Human Resources. [http bly.co.id/index](http://bly.co.id/index)
- Gallup, 2013. *State of the global workplace: employee engagement insight for business leaders worldwide*, New Jersey; Gallup, Inc
- Griffith, D.A 2002. The role of communication competencies in international business relationship development. *Journal of World Business*, 37 (4) 256-265 .
- Hari Sucohyowati. 2020. Pengaruh *employee Engagement* Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. MK Semarang. *Jurnal Sains Teknologi Transportasi Maritiem* Volume 2 No.2 November 2020. e-ISSN 2722-1679, p-ISSN 2684-9135.
- Irham Fahmi. 2014. *Perilaku Organisasi Teori, Aplikasi dan Kasus* Penerbit Alfabeta, Bandung.
- Kamus Besar Bahasa Indonesia. 2002. Departemen Pendidikan Nasional Edisi ke-3. Balai Pustaka, Jakarta. Gramedia.
- Lunenburg F.C., 2010. *Communication : The Process Barriers, And Improving Effectiveness, Schooling*, Volume 1, Number 1.
- Madkura Bedarkar, 2014. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*. Vol 133. P 106-115
- Mercer, M Carpenter, G & Wyman , D, 2007. *Enganging employa to drive global business success Retrived* 10 Maret 2017.

- Mohammad A. 2009. *Komunikasi Organisasi*. Jakarta : Bumi Askara
- Nurul Farida, dkk. 2021. *Perilaku Organisasi*. Penerbit Widina Bhakti Persada Agung .
- Nebo, C.S., Nwanko .P.N., dan Okonkwo,R.I. 2015. *The role of effective communication on organizational performance: a study of Nnamdi Azikiwe University, Review of Public Administration and Management*, Vol.4. No.8 131-148.
- Nurofia, Fifie. 2009. *Mengenal employee Management Psikomedia*. Jurnal Psikologi Maranatha 6 (1). ISSN 1441-9285.
- Paul L Marciano, *Carrots and Sticks Don't Work : Build a Culture of Employee engagement with the Principles of RESPECT*, 1st ed Princeton University McGraw Hill, 2010
- Robbin, S P. 2003. *Essentials of Organizational Behavior* , Seventh Edition , Pearson Education Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- Robbin, P.S ; Judge, A.T. 2013. *Organizational Behavior*, 15th edition. Pearson Education , Inc. United States of America.
- Robertson-Smith, G & Markwick, C. 2009. *Employee Engagement A Review of Current Thinking* . Brighton. Institute for Employment Studies.
- Schermerhorn, Jr. J.R.Osbon, RN.,Uhl-Bien, M ., dan Hunt, J. G. 2012. *Organizational Behavior* . John Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd.
- Schaufeli, W.B., dkk. 2006. Work Engagement : An Emerging Concept in Occupational Health Psychology. *Journal of work and stress*, 22(3), 187-200.
- Tedy Ardiansyah. 2017. *Sosio e-kons* Volume 12 No.2, Agustus 2020,pp 156-171
- Venna Trilolita Putri Ardi, Endang Siti Astuti, M Cahyo Widyo Sulisty. 2017. Pengaruh Self Efficacy terhadap Employee Engagement dan Kinerja. (Studi Kasus Karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Regional V Surabaya), *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)* Vol. 52 No.1 November 2017. *Administrasi bisnis student journal.ub.ac.id*

BAB 13

MANAJEMEN KONFLIK DAN RESOLUSINYA

Oleh Sonya Sidjabat

13.1 Pengertian Manajemen Konflik

Istilah manajemen berasal dari bahasa Italia *Maneggiare* (Haney dalam Mardianto *et al.*, 2000) yang berarti melatih kuda-kuda atau mengendalikan, dan dalam kamus Inggris Indonesia (Shadily, 2019), manajemen didefinisikan sebagai Manager dan pengelola berarti tindakan memimpin atau membimbing. Dalam bahasa Cina, manajemen disebut "kuan lee", yang berasal dari kata "kuan khung", yang berarti mengawasi karyawan, dan "lee chai", yang berarti mengatur dan mengawasi sumber daya untuk mencapai tujuan spiritual. Karena manajemen adalah proses penting dalam menggerakkan proses organisasi, keberhasilan jangka panjang tidak dapat dicapai tanpa manajemen yang baik.

Dengan mempertimbangkan pendapat-pendapat di atas singkatnya, manajemen adalah usaha dan penggunaan sumber daya untuk tujuan spiritual. Setelah memahami manajemen, langkah berikutnya adalah memahami konflik. Kamus bahasa Indonesia (1997) mengatakan konflik berarti perselisihan, pertentangan, atau konflik. Adanya oposisi atau perbedaan pendapat antara individu atau kelompok juga merupakan bagian dari konflik. Konflik, perbedaan pendapat, atau perbedaan kepentingan ada dalam setiap hubungan antar individu. Sebagaimana dinyatakan oleh Johnson (Supratiknya, 1995). Konflik terjadi ketika salah satu pihak melakukan sesuatu yang menghalangi, menghambat atau mengganggu tindakan pihak lain. Komponen konflik ada di setiap jenis relasi, dan karena itu dianggap sebagai komponen yang merusak relasi, masyarakat umumnya memandang konflik sebagai sesuatu yang harus dihindari. Menurut Vasta (Rahmat Hidayat, Singgih

Wibowo Santoso, 2016), konflik terjadi apabila sesuatu yang dilakukan seseorang ditolak, disangkal oleh orang lain karena keberatan dan ketidaksetujuan orang lain. Selain itu, dikatakan bahwa konflik lebih sering terjadi di antara orang-orang yang tidak berteman dibandingkan dengan orang-orang yang berteman. Adanya kesalahpahaman tentang situasi sosial tertentu dan antagonisme-antagonisme emosional menyebabkan konflik. Konflik substantif (*substantif conflict*) adalah konflik yang biasa terjadi dalam sebuah organisasi dan mencakup ketidaksesuaian tentang tujuan alokasi sumber daya, distribusi imbalan, kebijaksanaan, prosedur, dan penegasan pekerjaan. Konflik emosional (*emosional conflict*) terjadi karena perasaan marah, tidak percaya, tidak senang, takut, sikap menentang, dan konflik kepribadian. Konflik ini sering terjadi pada anak remaja dengan teman sekelas mereka. Collins dan Lausen (Farida, 1996) melihat konflik yang terjadi pada anak remaja sebagai akibat dari perubahan peran yang diharapkan oleh lingkungan sosial di sekitarnya karena mereka mengalami peralihan usia dan perubahan-perubahan menuju kematangan. Terjadinya konflik atau penanganan konflik yang efektif biasanya disebabkan oleh kecemasan dan akumulasi stres yang dihasilkan dari berbagai peralihan tersebut. Konflik dapat didefinisikan sebagai segala jenis ketidaksepakatan yang terjadi antara dua atau lebih pihak, berdasarkan definisi yang diberikan di atas. Konflik dapat terjadi pada berbagai situasi sosial, baik individu, antar individu, kelompok, organisasi, maupun negara. Pendapat Deutch yang dikutip oleh Pernt dan Ladd (Rahmat Hidayat, Singgih Wibowo Santoso, 2016) mengatakan bahwa proses menghasilkan kesesuaian bagi orang yang mengalami konflik dikenal sebagai pengelolaan konflik atau manajemen konflik. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa manajemen konflik adalah cara seseorang menangani konflik atau ketidaksepakatan yang muncul di antara mereka sendiri dan orang lain.

13.2 Konflik pada seseorang

Keluarga adalah lingkungan penting bagi seseorang sejak lahir hingga mereka meninggalkan tempat tinggal dan membentuk keluarga sendiri. Perkembangan sosial remaja dapat dilihat melalui dua jenis gerakan, yaitu menjauh dari orang tua dan bergabung dengan teman sebaya. Orang pertama kali berinteraksi satu sama lain dalam keluarga mereka. Oleh karena itu, sebelum anak-anak belajar mengenal norma dan nilai masyarakat umum, norma dan nilai keluarga ditanamkan pada mereka. Namun, berbagai nilai dan kebiasaan masuk ke masyarakat melalui media komunikasi, menyebabkan konflik dan kesenjangan. Dalam masa remaja awal, konflik keluarga menyebabkan perasaan negatif dan keinginan untuk lepas dari genggaman orang tua dan tidak patuh lagi pada kebijaksanaan orang tua. (Ahmadi, 1991). Selain itu, konflik ini menempatkan orang tua dalam dilema: jika orang tua ingin berperilaku otoritatif terhadap anaknya, anak tidak dapat dididik dengan tegas, tetapi jika orang tua mengendurkan kebiasaan pengasuh mereka, dikhawatirkan anak akan menjadi manja dan sulit diatur. (Sarwono, 1994). Keluarga adalah tempat penting bagi seseorang sejak mereka lahir hingga mereka meninggalkan rumah dan membentuk keluarga sendiri. Perkembangan sosial remaja ditunjukkan dengan gerakan menjauh dari orang tua dan bergabung dengan teman sebaya. Orang pertama kali berinteraksi satu sama lain dalam keluarga mereka. Oleh karena itu, sebelum anak-anak belajar tentang norma dan nilai masyarakat umum, norma dan nilai keluarga ditanamkan pada mereka. Namun demikian, berbagai nilai dan kebiasaan masuk ke masyarakat melalui media komunikasi, yang menghasilkan konflik dan kesenjangan (Sarwono, 1994). Sementara Bigot et al. menyatakan bahwa rentang usia remaja adalah dari 13 hingga 21 tahun, Hurlock membagi usia remaja dari 13 hingga 21 tahun menjadi dua bagian: masa remaja awal dari 13 hingga 14 tahun dan masa remaja akhir dari 17 hingga 21 tahun (Mappiare, 1982). Di antara gejala remaja yang dikenal sebagai fase negatif adalah kejemuan, kegelisahan, pertentangan sosial, dan penantangan terhadap orang dewasa. Selain itu, status yang

sulit ditentukan dan emosi yang tidak stabil, sikap, dan moral yang berani adalah karakteristik remaja yang membuat mereka menghadapi banyak masalah dengan orang tua, orang dewasa lainnya, atau teman sebaya. Gessel, dkk. (Yusuf, 2001) Anak-anak berusia 14 tahun dilaporkan sering cepat marah, mudah tersinggung, dan mudah emosi. Ini adalah jenis masalah yang akar permasalahannya mungkin dianggap sepele. Namun, ketidakmampuan untuk diselesaikannya menyebabkan banyak korban. Remaja lebih suka berkelahi daripada berkumpul untuk membahas masalah. Remaja menggunakan emosi yang belum matang untuk menyelesaikan masalah. Banyak remaja menanggapi ketidaknyamanan emosional dengan kritik sebagai cara untuk melindungi kerentanan mereka. Perilaku agresif seperti berkelahi, berdebat, dan menggoda menunjukkan respons ini. Penelitian Arswendo dkk. pada tahun 1985 terhadap siswa SMA di Jakarta dan Bogor menunjukkan konflik antara remaja dengan teman sebayanya. Sebagian besar peserta menyatakan. (Sarwono, 1994). Teman yang kuat sering dikaitkan dengan tingkah laku yang buruk yang mengarah pada konflik. Melalui banyak kasus yang diteliti melalui berbagai metode penelitian, ditemukan bahwa sebagian besar konflik yang dihadapi anak remaja lebih banyak diselesaikan dengan menunjukkan kekuatan (adu kekuatan) dan meninggalkan (putus hubungan). Berdasarkan uraian ini, dapat disimpulkan bahwa anak remaja berusia lima belas hingga delapan belas tahun menghadapi masalah tidak hanya dengan teman sebaya mereka di komunitas, tetapi juga dengan keluarga dan sekolah mereka. Orang dewasa juga tidak lepas dari konflik, tetapi biasanya terjadi di tempat kerja atau keluarga (rumah tangga). Konflik di rumah tangga biasanya berkisar pada masalah ekonomi, sedangkan konflik di tempat kerja biasanya berkisar pada masalah uang. Hal ini dapat disebabkan oleh beberapa faktor. Salah satunya adalah lingkungan kerja yang tidak adil dan tidak jelas, serta beberapa orang menganggap sistem pemberian pekerjaan tidak adil.

13.3 Aspek-Aspek dalam Manajemen Konflik

Gottman dan Korkoff (Mardianto et al., 2000) Ingatlah bahwa ada dua jenis manajemen konflik. Yang pertama adalah manajemen konflik destruktif, yang mencakup keterlibatan dalam konflik (menyerang dan lepas kontrol), menarik diri (menarik diri) dari situasi tertentu yang kadang-kadang sangat menakutkan hingga menjauhkan diri dengan menggunakan mekanisme pertahanan diri, dan pematuhan (menyerah dan tidak membela diri). Dalam suatu kesepakatan, pihak-pihak yang terlibat mengurangi kebutuhan moral mereka untuk mencapai penyelesaian konflik. Negosiasi adalah proses untuk mencapai keputusan yang dapat disetujui oleh dua pihak dan menyetujui apa dan bagaimana tindakan yang akan dilakukan di masa mendatang. Konsep dasar dari implementasi kompromi adalah bahwa salah satu pihak bersedia untuk mengalami dan memahami kondisi pihak lainnya dan sebaliknya. Menurut Prijaksono dan Sembel (2000) negosiasi mempunyai beberapa ciri utama, yaitu: a. Tetap mengaitkan orang, baik selaku individual, perwakilan organisasi ataupun industri sendiri ataupun dalam kelompok. b. Mempunyai ancaman di dalamnya memiliki konflik yang terjalin mulai dari dini, c. Memakai cara-cara pertukaran sesuatu, baik berbentuk tawar menawar (*bargain*) ataupun ganti mengganti (*barter*). d. Nyaris senantiasa berupa tatap-muka yang memakai bahasa lisan, gerak badan ataupun ekspresi wajah e. Perundingan umumnya menyangkut hal-hal di masa depan ataupun suatu yang belum terjalin serta kita mau terjalin f. Ujung dari perundingan merupakan terdapatnya konvensi yang diambil oleh kedua belah pihak, walaupun konvensi itu misalnya kedua belah pihak setuju buat tidak setuju Manajemen konflik diucap konstruktif apabila dalam upaya menuntaskan konflik tersebut kelangsungan ikatan antara pihak-pihak yang berkonflik masih terpelihara serta masih berhubungan secara harmonis. Johnson dan Johnson (Farida, 1996) mengatakan bahwa ketika individu terlibat konflik maka untuk menghadapinya seringkali digunakan Relegiusitas dasar manajemen konflik yaitu *withdrawing* (menghindari), *forcing* (memaksa), *smoothing* (melunak),

compromising (kompromi), dan *confronting* (konfrontasi). Individu yang menggunakan cara *withdrawing* cenderung berusaha menarik diri untuk menghindari konflik dan orang yang terlibat dengannya. Memaksa adalah tindakan seseorang Dalam konflik, orang yang berupaya mengalahkan lawannya serta mengharuskan mereka untuk menerima pemecahan konflik disebut mengharuskan. Sebaliknya, orang yang menyangka konflik selaku suatu yang wajib dihindari demi keharmonisan ikatan dengan orang lain diucap *smoothing*. Bila terdapat upaya buat mempertaruhkan sebagian tujuannya serta mengharuskan orang lain buat mempertaruhkan sebagian tujuannya pula metode penyelesaian konflik diucap *comprimising*, serta *confirm*. Lain halnya dengan Rubin (Farida, 1996) yang melaporkan kalau manajemen konflik yang biasa digunakan seorang merupakan *domination* (dominasi), *capitulation* (menyerah), *inaction* (tidak berperan *withdrawl* (menarik diri), *negotiation* perundingan serta *third party intervention* (intervensi pihak ketiga). Kala orang yang ikut serta konflik berupaya mendesak secara raga pihak lain buat menerima kemauannya diucap metode dominasi. Suatu kapitulasi terjalin kala salah satu pihak yang berkonflik membagikan kemenangan kepada pihak lain yang berkonflik, sebaliknya pihak lain tidak melaksanakan apa-apa buat menuntaskan konflik tersebut. Orang memakai *withdrawl* buat menjauhi ikut serta dalam konflik. Terdapatnya obrolan antara 2 belah pihak tentang aksi ritual yang disetujui bersama merupakan ciri konvensi Intervensi pihak ketiga terjalin kala orang ataupun kelompok di luar pihak yang bertikai berupaya mendesak pihak-pihak yang berselisih buat menuntaskan konflik. Pada dikala ini, kedudukan pihak ketiga cumalah moderator. Komentar Deutch yang dilansir oleh Bernt serta Ladd (Rahmat Hidayat, Singgih Wibowo Santoso, 2016) melaporkan sebagian pengelolaan konflik ataupun dapat diucap manajemen konflik, ialah 1. Destruktif Merupakan wujud penindakan konflik dengan memakai acaman, paksaan, ataupun kekerasan. Terdapatnya usaha perluasan yang meninggi di atas isu awal mulanya ataupun dapat dikatakan orang cenderung

menyalahkan. 2. Konstruktif ialah wujud pengendalian konflik yang cenderung melaksanakan perundingan sehingga berlangsung satu tawar-menawar yang menguntungkan dan senantiasa mempertahankan interaksi sosialnya. Sudah dapat berpikir secara logis saat menyelesaikan masalah, yang dikenal sebagai *reasoning*. Jika konflik dalam kehidupan ditangani dengan baik, mereka akan mendorong kreativitas dan inovasi, meskipun konflik memiliki efek baik dan buruk. (Winardi, 1994).

1. Konflik Destruktif: Ini adalah jenis konflik di mana salah satu pihak atau pihak yang terlibat mengalami kerugian. Misalnya, konflik ini terjadi antara dua remaja yang bermusuhan dan tidak dapat bekerja sama. Konflik seringkali dapat menyebabkan gangguan jiwa. Selain itu, konflik destruktif menyebabkan banyak kerugian, seperti: a. Perasaan cemas atau tegang (stres) yang tidak perlu atau mencekam; b. Lebih sedikit komunikasi; dan c. Lebih banyak persaingan. Konflik konstruktif, di sisi lain, berbeda dari konflik destruktif karena selalu menghasilkan keuntungan bagi organisasi atau individu yang terlibat daripada kerugian. Tujuan pengelolaan konflik adalah untuk membuat dan menyediakan berbagai cara untuk mengurangi dan mencegah kekerasan serta mendorong semua pihak yang terlibat untuk berubah. (Fisher, 2002).

Johnson membuat 5 *style* mengelola konflik bersumber pada 2 pertimbangan di atas:

1. *Gaya Kura-kura*: Semacam Kura-kura yang lebih suka bersembunyi di balik tempurungnya, orang-orang yang hadapi konflik serta menyelesaikannya dengan menjauhi permasalahan serta orang-orang yang bisa memunculkan permasalahan. Orang-orang yang mengadopsi pendekatan ini yakin kalau tiap upaya buat membongkar konflik akan jadi sia-sia. Sangat lebih gampang buat menjauhi konflik secara raga serta psikologis daripada mengalami permasalahan itu sendiri.
2. *Style Ikan Hiu*: Gaya ini menuntaskan permasalahan dengan mengalahkan lawan serta menerima pemecahan konflik. Tujuan individu sangat berarti untuk mereka yang memakai tata cara ini, serta ikatan dengan orang lain tidak begitu berarti. Konflik wajib dituntaskan dengan metode yang menguntungkan satu pihak.
3. *Gaya Kancil*: Ikatan sangat berarti serta kepentingan

individu jadi kurang berarti. Ini merupakan metode penyelesaian konflik dengan menjauhi permasalahan demi kerukunan.

4. Gaya Rubah: *Style* ini lebih menekankan pada kompromi guna menggapai tujuan spiritual serta ikatan baik dengan orang lain.

5. Gaya Burung Hantu: Orang-orang yang memakai *style* ini buat menuntaskan konflik yakin kalau konflik merupakan permasalahan yang butuh dituntaskan serta pemecahannya wajib cocok dengan tujuan individu serta lawan.

Prijosaksono dan Sembel (2003) mengemukakan berbagai alternatif, ada empat kuadran manajemen konflik yang dapat digunakan untuk menyelesaikan konflik jika masing-masing pihak menganggap mereka menang atau kalah. Yang pertama dikenal sebagai kuadran menang-menang (kolaborasi). Tujuan konflik adalah untuk menyelesaikannya melalui konsensus atau kesepakatan yang disepakati oleh semua pihak yang bertikai. Karena perlu mengakomodasi kepentingan yang biasanya berada di kedua sisi spektrum, proses ini biasanya yang paling lama. Untuk mencapainya, proses ini memerlukan komitmen yang signifikan dari kedua belah pihak, yang dapat menghasilkan hubungan yang kuat dan jangka panjang. Secara sederhana, proses ini berarti bahwa masing-masing pihak memahami sepenuhnya keinginan atau tuntutan pihak lain dan berusaha sepenuh hati untuk mencapai kesepakatan antara kedua kepentingan.

3. Kalah-menang (akomodasi). Tidak seperti kuadran kedua, kuadran ketiga—kalah-menang—menunjukkan bahwa satu pihak harus mengalah atau menerima kepentingan pihak lain. Metode ini digunakan untuk menghindari masalah atau kesulitan yang lebih besar. Selain itu, pendekatan ini bertujuan untuk mewujudkan perdamaian yang kita harapkan atau mengurangi tingkat ketegangan yang disebabkan oleh konflik. Dalam hal ini, mengalah tidak berarti kalah; sebaliknya, kita menciptakan lingkungan yang memungkinkan kedua pihak menyelesaikan konflik.

4. Kuadran kalah-kalah (menghindari konflik). Mengatasi konflik berarti menghindari perselisihan dan mengabaikan masalah berikutnya, seperti yang dijelaskan dalam kuadran keempat. Ini dapat menunjukkan bahwa kedua belah pihak tidak mencapai konsensus untuk menyelesaikan

konflik atau mencapai solusi untuk masalah tersebut. Sebenarnya, metode ini hanya dapat digunakan untuk potensi. Pada dasarnya klasifikasi manajemen konflik yang sudah dikemukakan berdampingan maknanya satu sama lain, hanya saja masing-masing pakar memiliki perspektif pendekatan serta sebutan yang berbeda. Sesudah mengamati klasifikasi manajemen dari konflik di atas, hingga riset ini pada akhirnya akan menggunakan klasifikasi manajemen konflik dari Gottman serta Korkoff (Mardianto et angkatan laut (AL) 2000) dengan pertimbangan kalau klasifikasi dari kedua pakar tersebut mewakili bermacam berbagai manajemen konflik yang terdapat serta cocok dengan kasus yang diteliti yaitu 1) Penyelesaian masalah yang positif melibatkan persetujuan dan perundingan. Dalam suatu kesepakatan, pihak-pihak yang terlibat mengurangi kebutuhan moral mereka untuk mencapai penyelesaian konflik. 2) Penglibatan dalam konflik (menyerang dan kehilangan kontrol). Jenis manajemen konflik ini melibatkan mengontrol dan menghindari menyerang lawan dalam proses penyelesaian konflik; sebaliknya, mereka berusaha mencapai perdamaian tanpa menyerang lawan yang berkonflik. 3) Tarik diri (menarik diri). Dalam pendekatan manajemen konflik ini untuk penyelesaian konflik, pihak yang berkonflik tidak menarik diri dari konflik dan tidak menggunakan mekanisme pertahanan diri. Sebaliknya, mereka berusaha untuk mempertahankan diri mereka sendiri untuk menyelesaikan konflik. 4) Persetujuan (menyerah). Metode manajemen konflik ini lebih tidak menyerah dan berusaha terus untuk menyelesaikan konflik.

13.4 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Manajemen Konflik

Menurut perspektif psikologis, setiap perilaku adalah hasil dari interaksi antara kecenderungan internal seseorang (internal) dan keadaan eksternal. Cara seseorang berperilaku ketika berkonflik dengan orang lain bergantung pada seberapa penting tujuan pribadi mereka dan hubungan mereka dengan orang lain. Oleh karena itu, ada dua hal yang harus diperhatikan saat menyelesaikan masalah: A. Tujuan pribadi—yang dianggap

sangat penting sehingga harus dipertahankan atau tidak penting sehingga dapat dikorbankan; B. Hubungan dengan Pihak Lain—seperti halnya tujuan pribadi, hubungan dengan pihak lain bisa sangat penting atau tidak sama sekali. Menurut Boardman dan Horowitz (Mardianto et al., 2000), Bagaimana seseorang mengatasi konflik bergantung pada kepribadiannya. Kemampuan untuk berempati, kecenderungan agresif, keinginan untuk mengelola dan mendominasi, kecenderungan untuk bekerja sama atau kompetitif, dan kemampuan untuk menemukan cara lain untuk menyelesaikan konflik adalah semua kualitas yang signifikan. Boardman dan Horowitz juga menyatakan bahwa sikap etnosentris dan gender berdampak besar pada penyelesaian konflik dan pemutusan hubungan kerja. Menurut perspektif etnosentris, norma-norma kelompok adalah standar yang digunakan untuk melihat segala sesuatu dan menilai orang lain. Hal ini mengurangi kemungkinan proses pemecahan masalah efektif yang muncul dari interaksi antara individu dalam kelompok berbeda. Kemampuan untuk menangani konflik juga didukung oleh keterbukaan terhadap pendapat orang lain, hubungan yang baik, dan kebiasaan tidak menyelesaikan masalah secara eksklusif. Hubungan antara pihak yang berkonflik tetap ada dan berinteraksi secara harmonis adalah bukti bahwa manajemen konflik konstruktif. (Fisher, 2002) menjelaskan lebih dalam mengenai keutamaan agama sebagai pendidikan dan pegangan hidup bermasyarakat. Fungsi agama tersebut merupakan bagian dari kecerdasan spiritual seseorang, yang terkait langsung dengan moralitas dan nilai sosial mereka. Selanjutnya dikatakan bahwa setiap orang memiliki nilai-nilai moral seperti keadilan, kejujuran, dan keteguhan hati, dan dalam interaksi dengan Tuhan, setiap orang harus menerapkan nilai-nilai ini. Ini berlaku ketika orang berinteraksi dengan orang lain. Berdasarkan apa yang disebutkan di atas, dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor eksternal mempengaruhi manajemen konflik, yaitu solidaritas kelompok, lingkungan rumah dan sekolah, dan pendidikan keluarga. Faktor internal termasuk ketidakmampuan untuk

beradaptasi, yang menyebabkan konflik batin, tidak sensitif terhadap perasaan orang lain, dan emosi yang tidak stabil.

13.5 Implementasi Suatu Resolusi

Perang harus diselesaikan dengan cara yang disepakati bersama. Jika tidak, kekerasan akan berhenti sehingga dapat dilakukan upaya untuk memulihkan hubungan yang harmonis di antara mereka. Potensi pelaksanaan Tidak mudah untuk menerapkan solusi ini, terutama dalam situasi sulit. Selain itu, telah menimbulkan kerugian yang signifikan bagi kedua belah pihak. Setiap kali konsesi yang dinegosiasikan berujung pada pelanggaran kontrak, penyelesaian semakin sulit untuk ditegakkan. Oleh karena itu, sistem khusus harus dibuat untuk meningkatkan operasi restorasi. Sistem ini harus memiliki kemampuan untuk menilai pelanggaran dan memberikan hukuman kepada mereka yang melanggarnya. Jika tidak, kesepakatan yang dicapai tidak akan berhasil, dan keinginan untuk perdamaian bahkan dapat hancur. Rekomendasi berikut terkait dengan cara mengimplementasikan resolusi konflik dan kekerasan.

13.6 Persiapan Intervensi

1. Pemetaan kondisi adalah teknik untuk menentukan bagaimana individu atau kelompok bertindak terhadap perjanjian yang dibuat oleh pihak-pihak untuk membantu menentukan langkah selanjutnya.
2. Identifikasi bias: Upaya untuk mengidentifikasi dan menghilangkan bias dari pihak-pihak yang terlibat dalam konflik atau kekerasan dalam situasi ini membantu mereka membangun kepercayaan satu sama lain.
3. Suasana yang menyenangkan: Menciptakan suasana yang menyenangkan memungkinkan solusi dilaksanakan.

13.7 Meningkatkan kesadaran dan mobilisasi untuk mendukung solusi

1. Melobi: Berbicara kepada pengambil keputusan dan orang yang terlibat untuk mendapatkan dukungan untuk

keputusan dan solusi yang telah diputuskan. Terjemahkan teks di bawah ini ke dalam kata-kata yang mudah dipahami.

2. Kampanye mengimbau masyarakat untuk mendukung solusi yang sudah ada. Teks tidak dapat disederhanakan karena tidak tersedia. Apakah Anda dapat memberikan teks yang Anda inginkan dalam bentuk yang sederhana? Pekerjaan yang benar mencoba menyelesaikan masalah utama. Banyak orang percaya bahwa perdagangan menguntungkan.

13.8 Antisipasi di Masa Datang

1. Pencegahan: Mencegah pelanggaran dan eskalasi dengan menetapkan mekanisme yang jelas untuk menghentikan kekerasan dan konflik. Ini dapat memungkinkan pengawasan dan evaluasi praktik penyelesaian masalah dan sanksi terhadap pelanggaran.
2. Keamanan:
 - a. Perlindungan: pengawasan fisik oleh kelompok yang lebih berkuasa, seperti organisasi lokal atau internasional, lingkungan, atau masyarakat, agar solusi dapat dilaksanakan sesuai rencana.
 - b. Pemantauan dan Observasi: upaya untuk mengumpulkan dan menerapkan informasi dari sumber primer dan masyarakat untuk memastikan bahwa perjanjian tersebut dilaksanakan.
3. Kemungkinan Solusi: Jika solusi yang dihasilkan merupakan konsensus awal, intervensi juga mencakup:
 - a. Membangun kepercayaan: Ini berarti mengembalikan kepercayaan antar pihak yang berseberangan;
 - b. Memungkinkan diskusi: Ini membiarkan kedua belah pihak berbicara secara langsung dan terus menerus; dan
 - c. Negosiasi adalah proses di mana para pihak berbicara tentang berbagai pilihan.
 - d. Mediasi: proses komunikasi dengan pihak ketiga (hakim) yang terjadi saat perundingan berhenti. Para pihak harus melakukannya untuk mencari solusi untuk masalah Anda, seperti halnya dalam negosiasi

- e. Arbitrase adalah tindakan pihak ketiga yang mampu membuat perjanjian. Jika salah satu pihak tidak melepaskan otoritasnya kepada arbiter, arbitrase akan dilakukan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmadi, A. 1991. *Empati itu indah*.
- Aribowo Prijosaksono dan Roy Sembel, artikel. "Makna Kepemimpinan" Tersedia di: [http:// agungadiono.blogspot.com](http://agungadiono.blogspot.com)
- Farida, I. A. 1996. *Manajemen Konflik pada Remaja yang Tinggal Bersama Orangtua dan Remaja Panti di Malang*.
- Fisher, D. 2002. *Mengelola Konflik, Ketrampilan Dan Strategi Untuk Bertindak*. The British Council.
- Mappiare, A. 1982. *Adolesence psychology* (U. Nasional (ed.)).
- Mardianto, A., Koentjoro, & Purnamaningsih, H. E. 2000. Penggunaan manajemen konflik ditinjau dari status keikutsertaan dalam mengikuti kegiatan pecinta alam di universitas gadjah mada yogyakarta. *Jurnal Psikologi*, 4(2), 111–119.
- Rahmat Hidayat, Singgih Wibowo Santoso, A. I. 2016. ANTESEDEN PERKEMBANGAN DIRI KEPENCEMASAN SOSIAL. *Jurnal Psikologi*, 23. <https://doi.org/DOI:10.22146/jpsi.10039>
- Sarwono, S. W. 1994. *Psikologi Remaja* (Cetakan ke). Raja Grafindo Persada.
- Shadily, J. M. E. and H. 2019. An Indonesian-. English dictionary. In *3d edition, revised* (3d ed.). University of Hawai'i Press. <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/3623090>
- Supratiknya, A. 1995. *Mengenal Perilaku Abnormal* (Pernyataan). Kanisius.
- Winardi. 1994. *Manajemen Konflik (Konflik Perubahan Dan Pengembangan*. CV. Mandarmaju.
- Yusuf, S. 2001. *Psikologi Perkembangan Anak dan Remaja*. : PT Remaja Rosdakarya.

BAB 14

STRATEGI PENGEMBANGAN SDM DIMASA DEPAN

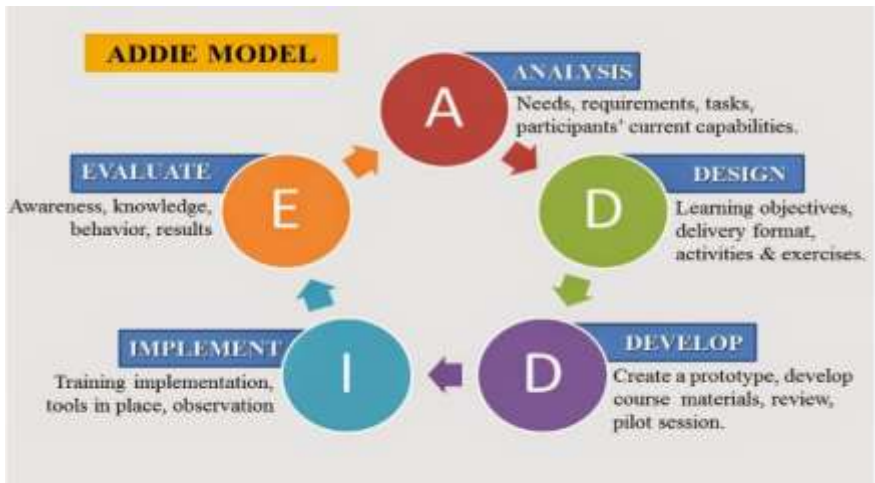
Oleh Ning Sunarno

14.1 Pendahuluan

Pengembangan SDM merupakan bagian dari proses pengelolaan SDM yang sangat penting tidak hanya disektor swasta akan tetapi di pemerintahan sekalipun. Setelah proses rekrutmen pegawai didapatkan, ada proses berikutnya yang tidak kalah penting yaitu pengembangan SDM. Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan bagian dari pengelolaan sumber daya manusia di setiap bentuk organisasi yang ada. Berbagai bentuk pelatihan merupakan proses pengembangan sdm dalam jangka pendek. Pengembangan sdm dilakukan untuk mengantisipasi ketertinggalan sdm dan untuk mengupdate kompetensi sesuai dengan tuntutan pengembangan orgnisasi tentunya. Pengembangan SDM diperlukan suatu strategi yang tepat untuk mendapatkan suatu bentuk pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dan efisien. Pengembangan SDM dilakukan dengan terencana dan berkesinambungan untuk mengatasi tantangan yang bersifat affirmative action dan menghindari *turn over* sdm yang ada.

Konsep pengembangan SDM secara garis besar adalah sebuah proses yang dimulai dari menganalisis (*training need analysis*), kemudian merencanakan suatu pelatihan, pengembangan program pelatihan yang akan dilakukan, merealisasikan pelaksanaan pelatihan dan terakhir yang tidak kalah penting adalah adanya suatu evaluasi pelatihan (Irianto and Asmorowati, 2022). Evaluasi perlu dilakukan untuk mengetahui keberhasilan penerapan strategi pengembangan SDM yang telah dilakukan dan langkah strategis apa yang perlu

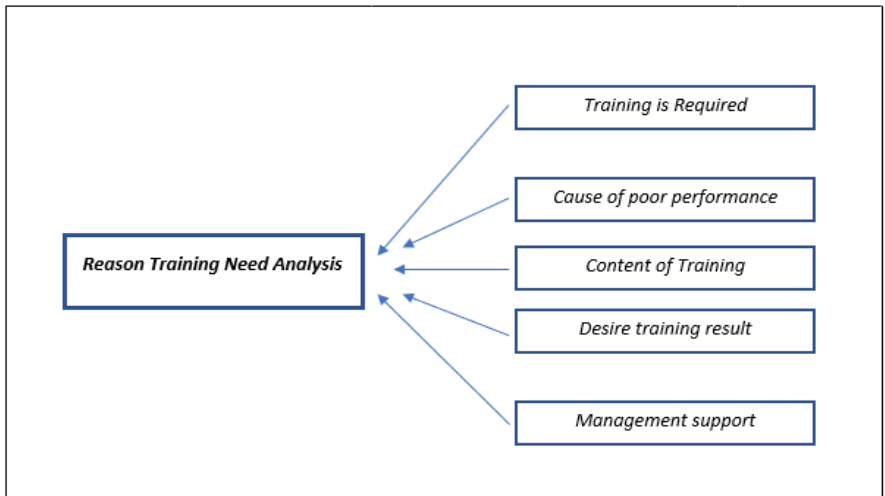
dilakukan organisasi dalam memudahkan pencapaian tujuan pengembangan SDM.



Gambar 14.1. Tahapan pengembangan SDM Model ADDIE (Mayfield, 2011)

Tahapan pertama yang semestinya dilakukan organisasi menurut model ADDIE adalah melakukan analisis kebutuhan pengembangan dalam hal ini kebutuhan pelatihan (Kusmiati, 2022). Yang perlu diperhatikan dalam menganalisis kebutuhan pelatihan antara lain adalah waktu pelatihan, anggaran, calon peserta pelatihan, pengetahuan yang diinginkan, tujuan atau hasil yang akan dicapai setelah pelatihan dan sumber daya lainnya yang dibutuhkan menurut Herwina (2021). Keterlibatan Bagian pengelola SDM akan tetap menjadi dominan, akan tetapi divisi atau bagian terkait keuangan, sarana prasarana juga sangat diperlukan untuk mendukung keberhasilan. Kemudian hasil usulan pelatihan dari masing masing bagian akan dibahas lebih lanjut untuk disesuaikan dengan ketersediaan anggaran yang dimiliki organisasi. Pelaksanaan analisis pengembangan SDM dilakukan tahun sebelumnya sehingga pada saat tahun berjalan hanya tinggal melaksanakan atau merealisasikan rencana pengembangan yang sudah ditetapkan tahun

sebelumnya, apabila terdapat revisi perubahan pengembangan pelatihan tinggal menyesuaikan.



Gambar 14.2. Alasan Analisis kebutuhan pengembangan SDM (Kusmiati, 2022)

Setelah proses analisis kebutuhan pengembangan SDM sudah didapatkan hasilnya, maka Langkah selanjutnya adalah mendesain format atau bentuk pelatihan pengembangan SDM yang akan dilaksanakan, tidak seperti saat analisis kebutuhan pelatihan, pada tahap desain peran Bagian Pengelolaan SDM lebih dominan. Setelah desain pelatihan didapatkan, Langkah selanjutnya adalah mengembangkan materi pelatihan dan dilakukan piloting atau uji coba, kemudian setelah direvisi uji coba layak untuk di implementasikan, tahapan selanjutnya adalah merealisasikan pelatihan sesungguhnya. Pada pelaksanaan pelatihan kegiatan fisik Bagian Pengelolaan SDM sebagai panitia penyelenggaraan pelatihan sangat dominan meskipun diserahkan ke pihak lain sebagai penyelenggara karena masih ada kewajiban pemantauan, observasi dan monitoring pelaksanaan pelatihan.

Tahap terakhir dalam pelaksanaan pelatihan pengembangan SDM adalah melakukan evaluasi. Evaluasi menjadi sangat penting untuk menilai keberhasilan pelatihan

serta menjadi pertimbangan apakah tahun depan akan diadakan Kembali dengan bentuk pelatihan yang sama atau tidak, capaian pemahaman peserta pelatihan serta implementasi hasil pelatihan ditempat kerja menjadi bagian dari kegiatan evaluasi yang dilakukan oleh Bagian pengelolaan SDM.

Kegagalan organisasi dalam proses pengembangan SDM bisa dimungkinkan karena kesalahan dalam menentukan strategi. Pemilihan strategi yang tepat menjadi indikator organisasi berhasil dalam mengelola sdm. Bagian Sumber Daya Manusia mempunyai peran yang besar dalam hal manajemen sumber daya manusia sebagai suatu modal besar yang harus dikelola, dikembangkan dengan suatu strategi pengembangan SDM yang tepat. Pengembangan SDM yang tepat akan menghindari SDM didalam organisasi yang kurang kompeten, tidak update terhadap perubahan pengembangan teknologi.

Keberhasilan organisasi dalam menggunakan strategi pengembangan SDM yang tepat akan bermanfaat tidak hanya pada SDM sebagai subjek utama akan tetapi secara langsung maupun tidak langsung terhadap organisasi. Organisasi akan terhindar dari *turn over*, serta dapat memenuhi tuntutan SDM dalam hal pemenuhan tingkat kepuasan SDM dalam bekerja di organisasi. Kepuasan SDM dalam hal ini adalah dipenuhi hak pegawai dalam memenuhi tuntutan kompetensi yang dibutuhkan melalui strategi pengembangan pegawai yang tepat melalui berbagai bentuk pelatihan, *on job training* dan lain sebagainya. Aktualisasi diri sebagai SDM yang bekerja dalam organisasi untuk senantiasa mengembangkan kemampuan yang diimbangi dengan minat bakat akan secara maksimal mengembangkan potensi SDM yang dimiliki organisasi. Organisasi secara langsung maupun tidak langsung akan dipengaruhi oleh SDM yang berkembang dalam hal kemampuan kompetensi yang terus berkembang. Organisasi dengan SDM yang berkembang akan mudah mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebagai bagian dari visi misi organisasi tanpa adanya hambatan dari persepsi pengelolaan SDM.

Organisasi akan mengevaluasi persepsi pegawai yang diterima dari organisasi sebagai imbal balik dalam bekerja.

Proses evaluasi yang dilakukan organisasi dapat dilakukan dengan memberikan kuesioner penilaian yang dibuat sedemikian rupa untuk mengetahui kepuasan pegawai selama bekerja dalam sebuah Manajemen SDM yang diberikan oleh organisasi. Ketidakpuasan bekerja, nilai *turn over* pegawai yang tinggi, capaian *output* yang tidak sesuai yang diharapkan menjadi evaluasi yang butuh perhatian khusus dan harus segera ditindak lanjuti untuk keberlangsungan proses bisnis organisasi. Banyak faktor yang menjadi penyebab pegawai tidak puas selama bekerja dalam suatu organisasi. Salah satu penyebab ketidakpuasan dalam bekerja adalah ketidakcukupannya kebutuhan pengembangan SDM khususnya kesempatan untuk mengikuti pelatihan dan pembelajaran (Sunarno, Susita and Wolor, 2022).

Dari hasil penelitian yang dilakukan (Basalamah *et al.*, 2022) terdapat hubungan yang sangat kuat antara pengembangan SDM dengan hasil kinerja pegawai yang dihasilkan. Strategi pengembangan SDM menjadi sangat penting dilakukan agar pengembangan SDM dapat berjalan secara maksimal yang pada akhirnya akan mendukung capaian output organisasi melalui kinerja pegawai yang tinggi. Organisasi menjadi perlu memberikan perhatian lebih terhadap kegiatan pengembangan SDM tidak hanya sebatas pada dukungan modal dalam bentuk anggaran akan tetapi arahan dan evaluasi terus dibutuhkan untuk membantu Bagian pengelola SDM dalam membina dan menjalankan strategi pengembangan SDM.

Organisasi yang memperhatikan strategi pengembangan SDM akan senantiasa terjaga keseimbangan antara ketersediaan pegawai yang kompeten dengan keseimbangan terhadap beban kerja. Analisis beban kerja yang pada akhirnya dipenuhi dengan pegawai yang memiliki kompetensi sesuai yang dibutuhkan dalam suatu jabatan pekerjaan tertentu. Pegawai dengan kompetensi yang unggul adalah hasil dari strategi pengembangan SDM yang baik. Prestasi pegawai dan keberhasilan pengembangan karir merupakan akibat dari kebijakan organisasi dalam menjalankan strategi kebijakan pengembangan SDM. Pegawai yang mempunyai prestasi bagus

akan cenderung memiliki portofolio lebih bagus dalam organisasi sehingga akan mudah untuk dilakukan promosi yang pada akhirnya akan mempengaruhi pengembangan karir pegawai (Sagala and Putra, 2022). Organisasi memberikan layanan pengembangan SDM melalui berbagai bentuk pelatihan, in job training, mentoring, secondment dan lain sebagainya kesemua pegawai diberbagai lini untuk memberikan kepercayaan diri yang lebih tinggi diantara para pegawai (Younas *et al.*, 2022). Keraguan dalam bekerja bisa diakibatkan karena pegawai tidak dibekali kemampuan dan pengetahuan terkait kompetensi yang dibutuhkan dalam suatu pekerjaan. Percaya diri yang tinggi pada pegawai akan membuat capaian *output* pegawai mudah untuk didapatkan.

Dalam menjalankan strategi pengembangan SDM, Organisasi sangatlah penting dalam merencanakannya. Perencanaan menjadi kunci untuk menentukan strategi apakah yang akan ditempuh dalam menjalankan pengembangan SDM (Zaelani Adnan, 2022). Perencanaan ini tidak sekedar menentukan kegiatan apa saja yang akan dilakukan, akan tetapi perlu memperhatikan anggaran yang dibutuhkan termasuk keterkaitannya dengan risiko yang akan dihadapi kedepan dalam melaksanakan strategi pengembangan SDM. Evaluasi pengembangan SDM juga menjadi hal yang sangat penting dilakukan organisasi untuk terus memantau hasil yang didapatkan dari pengembangan SDM dan Menyusun strategi baru jika di pelaksanaannya mengalami suatu kendala. Perencanaan yang tepat terhadap pelaksanaan strategi pengembangan SDM akan menimbulkan budaya belajar dalam suatu organisasi karena proses pengembangan SDM tidak akan lepas dari proses belajar dari SDM yang ada. Kebutuhan kompetensi akan selalu dipenuhi melalui budaya belajar yang diterapkan dalam mengembangkan SDM. Secara langsung kebutuhan pegawai dalam organisasi akan dipenuhi secara internal melalui pemenuhan kompetensi pegawai, sehingga biaya recruitment pegawai baru menjadi hal yang tidak diperlukan lagi (Mehreen and Ali, 2022).

14.2 Update Kemampuan SDM

Ketertinggalan kemampuan SDM diakibatkan oleh SDM yang tidak lagi mempunyai pengetahuan dan kemampuan yang dibutuhkan untuk dapat bekerja dengan baik pada suatu organisasi. Berbagai penyebab tantunya akan dapat mempengaruhi SDM yang tidak update terhadap kemampuan dan pengetahuan. Strategi pengembangan SDM yang tidak tepat, kemuan SDM yang rendah dalam mengembangkan kemampuan dan pengetahuan menjadi pemicu utama ketertinggalan kemampuan SDM. Kesibukan dalam bekerja sehingga mengakibatkan SDM tidak berkesempatan dalam mengembangkan kemampuan maupun pengetahuan merupakan bentuk strategi pengembangan SDM yang kurang tepat dimiliki oleh organisasi. Pemberian kesempatan kepada SDM untuk mengembangkan pengetahuan dan kemampuan terutama dalam mendukung kemampuan bekerja pada suatu bagian serta kemampuan pekerjaan di bagian lain sebagai bagian dari rencana perputaran SDM akan sangat membantu penyelesaian tugas sehari-hari.

Pekerjaan yang dirasakan SDM tidak hanya sebatas menunaikan tugas kewajiban sebagai rutinitas akan tetapi SDM juga memahami pekerjaan sebagai suatu pengetahuan yang bisa dituangkan dalam dokumen bersifat narasi untuk bisa dipelajari SDM lainnya yang akan menggantikan sebagai bagian dari proses rotasi SDM. SDM yang tidak mempunyai semangat berkembang, baik dari kemampuan maupun pengetahuan akan merasa enggan bahkan tidak mampu menuangkan narasi pekerjaan yang biasa dikerjakan sehari-hari. SDM dengan tipe seperti tadi akan menjadi pekerjaan yang tidak mudah bagi Bagian SDM dalam membina serta meningkatkan pengembangan SDM.

Pada kenyataan di dalam organisasi ada beberapa kondisi SDM yang sedikit menjadi perhatian pada Bagian SDM. Salah satu hal yang dirasakan perlu mendapatkan perhatian besar adalah *career plateu* yang timbul dari pegawai senior dengan profile pekerja yang baik, mapan akan tetapi karena beberapa faktor akan menghambat proses pengembangan

pegawai. Merasa aman dan berada di zona aman adalah salah satu persepsi yang timbul bagi organisasi, akan tetapi kenyamanan yang dirasakan oleh SDM dalam *career plateau* justru akan menjadi bumerang tersendiri bagi organisasi. Penggunaan strategi pengembangan SDM yang sesuai akan meminimalisir dampak buruk *career plateau* dan menjadi solusi tepat pemecahan masalah pegawai senior yang bermasalah dalam proses pengembangan SDM.

Saat ini, kondisi organisasi sangat mudah untuk berubah searah dengan tuntutan organisasi yang agile. Kondisi yang menuntut organisasi untuk cepat beradaptasi dengan perubahan yang ada harus diimbangi dengan kondisi SDM yang siap untuk menyesuaikan. SDM yang mudah beradaptasi adalah yang mempunyai kemampuan dan pengetahuan cukup sebagai modal untuk bisa beradaptasi terhadap perubahan organisasi. SDM yang tidak tertinggal dan selalu uptodate sangat dibutuhkan saat ini untuk senantiasa beradaptasi terhadap organisasi yang *agile*. Peran Bagian SDM sangatlah dibutuhkan untuk menentukan strategi apa yang akan digunakan sebagai factor utama penentu kebijakan pengembangan SDM. Penentuan strategi pengembangan SDM yang tepat akan mendukung SDM yang update terhadap kemampuan dan pengetahuan dalam mendukung kondisi organisasi yang *agile*.

Pegawai dalam organisasi akan sangat mengharapkan kemampuan mereka terus dapat berkembang, tidak hanya untuk menyelesaikan pekerjaan yang saat ini mereka lakukan, lebih dari itu untuk mempersiapkan karir masa depan, memenuhi rencana organisasi dalam menjalankan kebijakan rotasi pegawai sehingga pengetahuan akan kemampuan penyelesaian pekerjaan di bagian lain perlu ikut dikembangkan. Harapan pegawai dalam memenuhi pengembangan SDM (Abogsesa and Kaushik, 2017) menjadi hal yang sangat penting yang tidak hanya sekedar menjadi kebutuhan organisasi dalam menjalankan strategi pengelolaan SDM melalui pelaksanaan pengembangan SDM. Kebutuhan pengembangan SDM menjadi hal yang seimbang tidak hanya bagi organisasi akan tetapi pegawai juga sangat membutuhkan.

Peran atasan langsung dalam organisasi sangatlah besar. Atasan langsung sebagai koordinator pelaksana dapat dengan mudah mengawasi sejumlah staff dibawah kendalinya dalam menyelesaikan pekerjaan. Cakap dan tidak cakap akan menjadi pertimbangan bagi atasan dalam memberikan rekomendasi pelatihan kepada staff bawahannya untuk ditindak lanjuti oleh Bagian Pengelolaan SDM organisasi dalam bentuk pengadaan pengembangan SDM berupa berbagai pelatihan yang ada. Pelatihan berbasis kompetensi lebih menjadi pertimbangan atasan dalam memberikan rekomendasi pelatihan dengan pertimbangan untuk memenuhi kompetensi yang dibutuhkan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan tertentu. Pelatihan lain yang tidak berkaitan dengan pemenuhan kompetensi bersifat optional dan melengkapi pengetahuan serta sebagai bekal jika suatu saat ada kebijakan rotasi pegawai di tempat lain. Atas rekomendasi yang diberikan oleh atasan langsung, maka Bagian Pengelolaan SDM sebagai alat untuk memverifikasi pelatihan adalah *Human Capital Development Plan (HCDP)*. *HCDP* adalah panduan internal yang dijadikan pedoman dalam melaksanakan berbagai pelatihan berbasis kompetensi yang bertujuan memenuhi kebutuhan kompetensi pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan.

Pada saat tahap *recruitment* pegawai, akan didapatkan sejumlah pegawai sesuai dengan kebutuhan. Pegawai tersebut tidak langsung dapat bekerja pada bagian atau divisi tertentu, terlebih dahulu harus dibekali pengetahuan dan kemampuan secara dasar. Pada tahap awal pembekalan pengetahuan, pegawai baru tersebut sudah dikenalkan dengan tahapan pengembangan pegawai, hanya saja bersifat dasar dan overviu secara umum terkait tugas pokok fungsi organisasi secara garis besar. Strategi pengembangan SDM di awal menjadi pegawai baru adalah pembekalan pelatihan dasar substantif. Pelatihan ini masih bersifat dasar sebagai modal awal dalam bekerja, akan ada pelatihan lanjutan sebagai pengembangan pegawai. Fungsi tujuan dari berbagai pelatihan lanjutan adalah update terhadap *gap* keterbatasan pegawai baru untuk mendapatkan kemampuan berupa soft dan hard kompetensi sebagai modal

dalam menyelesaikan pekerjaan sehari-hari yang menjadi indikator kinerja utama pegawai dimaksud.

Tidak hanya pegawai junior baru sebagai hasil rekrutmen, akan tetapi pegawai senior yang baru sebagai pelaksana kebijakan rotasi pegawai perlu mendapatkan perhatian layaknya pegawai junior baru. Pengalaman kerja ditempat lain belum tentu ada kaitannya dengan pekerjaan baru sekarang, sehingga kebijakan pola rotasi pegawai perlu memperhatikan keterkaitan kompetensi pekerjaan lama dengan pekerjaan baru, hal ini akan mempermudah Bagian SDM dalam merencanakan pengembangan SDM. Kebijakan pola mutasi atau rotasi pegawai sangat berkaitan dengan tahapan pengelolaan SDM lainnya, sehingga pimpinan terutama Bagian Pengelolaan SDM harus memperhatikan segala kebijakan pengelolaan SDM untuk mempermudah pengembangan SDM salah satunya. Kebijakan mutasi dan rotasi pegawai yang memperhatikan history portofolio pengembangan SDM masing-masing pegawai akan membuat pegawai baru lebih mudah beradaptasi dengan pekerjaan baru dan memudahkan perencanaan pengembangan SDM dalam bentuk pengadaan pelatihan/peatihan berikutnya yang bertujuan melengkapi kekurangan kebutuhan kompetensi pegawai baru melalui mekanisme pola mutasi/rotasi.

Berbagai bentuk pelatihan dalam menjalankan strategi pengembangan SDM dapat disesuaikan dengan kebutuhan organisasi. Gamifikasi dapat menjadi pilihan bentuk pelatihan dengan tujuan untuk mengetahui kelebihan dan kelemahan SDM yang dimiliki (Abuladze, 2023), kelemahan yang didapatkan oleh pengelola SDM akan menjadi semacam gap dan butuh untuk diperbaiki, sementara kelebihan yang dimiliki oleh SDM dapat terus dipertahankan bahkan ditingkatkan jika memang dibutuhkan pada pekerjaannya / *part of job*. Kompetitif pegawai yang ada dalam organisasi menjadi alasan organisasi harus memfasilitasi pengembangan pegawai melalui berbagai pelatihan yang akan mengasah serta meningkatkan kemampuan pegawai (Kamara, Widayat and Widagdo, 2022), memasukkan kedalam daftar pegawai yang perlu ditingkatkan kemampuannya. Strategi pengembangan SDM mempunyai

pengaruh terhadap pengelolaan SDM yang kompetitif saat ini baik yang dilakukan oleh organisasi kecil maupun organisasi besar. Penerapan strategi pengembangan SDM yang tepat akan membuat pengelolaan SDM pada suatu organisasi lebih terstruktur dengan pelaksanaan yang efektif untuk mencapai SDM yang unggul serta mendukung proses bisnis organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

Perlu mendapat perhatian juga, pegawai yang sudah mempunyai portofolio lebih dalam hal pengembangan SDM sebagai contoh mempunyai pengalaman kerja, pengetahuan dan kemampuan lebih dengan telah mengikuti berbagai bentuk pelatihan agar tetap diperhatikan dalam bentuk engagement terhadap organisasi, pegawai dengan kemampuan lebih akan mendapat tawaran untuk berpindah ke organisasi lain, sehingga perlu di analisis risiko yang muncul setelah pegawai mendapatkan berbagai bentuk fasilitas pengembangan SDM. Salah satu strategi yang dilakukan terhadap pegawai yang sudah mempunyai portofolio pelatihan yang lengkap adalah dengan diberlakukannya ikatan dinas, adanya kewajiban untuk mengabdikan terhadap organisasi. Tidak hanya sekolah dalam bentuk tugas belajar, program pelatihan sebaiknya dapat diberlakukan ikatan dinas. Kemampuan pegawai dalam hal sertifikasi pelatihan membutuhkan biaya yang cukup besar, hal ini menjadi perhatian khusus bagi Bagian pengelola SDM untuk dapat mengantisipasi risiko pegawai yang keluar setelah mendapatkan berbagai bentuk sertifikasi kemampuan dan pengetahuan fasilitas pengembangan SDM.

Terkait dengan *update* kemampuan pegawai pasca pelatihan, perlu adanya kuesioner yang ditujukan untuk peserta pelatihan berupa serangkaian pertanyaan penguasaan materi hasil pelatihan untuk mengukur kemampuan pasca pelatihan, mirip dengan post test akan tetapi *kuesioner* lebih ditujukan pertanyaan terkait psikologi pegawai *pasca* mengikuti pelatihan bukan terkait teknis penguasaan materi. Kuesioner pasca pelatihan juga diharapkan dapat ditujukan kepada rekan kerja pegawai peserta pelatihan dan atasan langsung terkait dengan penguasaan dan hasil implementasi pelatihan pada tempat

kerja. Kemampuan yang dihasilkan dari pelatihan pegawai akan menjadi masukan Bagian Pengelolaan SDM organisasi untuk mendesain ulang bentuk serta materi pelatihan yang tepat dan dapat dengan mudah di fahami serta diterapkan pada tempat kerja pegawai.

14.3 Perubahan Teknologi

Dengan adanya perubahan teknologi, organisasi dituntut tidak lengah dan bisa secepat mungkin menyesuaikan. Salah satu contoh adalah keberhasilan Nokia sebagai salah satu perusahaan ponsel diawal dikenalkannya sebagai alat telekomunikasi gawai yang handal. Perubahan yang sangat cepat berakibat Nokia menjadi kalah saing dan lambat laun tidak terdengar lagi digantikan dengan perusahaan lainnya. Berkaca dengan Nokia, perusahaan harus senantiasa berbenah dengan setiap perubahan yang terjadi terutama perubahan teknologi. Organisasi wajib menyesuaikan, demikian juga SDM yang ada. SDM yang faham terhadap perubahan teknologi akan mendukung perubahan organisasi yang disebabkan oleh perubahan teknologi. *Platform* aplikasi yang digunakan oleh organisasi membutuhkan SDM yang faham dan bersedia untuk terus belajar terhadap perkembangan teknologi akan memperlancar proses bisnis organisasi. Startegi pengembangan SDM untuk dikenalkan dengan sesuatu yang baru khususnya teknologi dan sarananya sangat dibutuhkan organisasi saat ini.

Kebijakan lingkungan pekerjaan yang sedang populer adalah *open space, flexible working space*, yang sangat membutuhkan kemampuan dan pengetahuan yang lebih dalam memanfaatkan teknologi komunikasi. Kebijakan dalam pengembangan pegawai sangat dipengaruhi dengan adanya perubahan teknologi. Kebijakan pelatihan berbasis daring lebih dipilih organisasi dalam memenuhi sarat kompetensi baik hard maupun soft. Tidak hanya alasan penghematan anggaran, efektif dan efisien menjadi pertimbangan dalam melaksanakan pelatihan SDM. Paperless dari produk pekerjaan merupakan indikator pemanfaatan teknologi dalam bekerja, dibutuhkan aplikasi untuk menjalankan proses bisnis berdampak akan

pekerjaan yang lebih simple dan membutuhkan SDM yang terbatas karena beberapa fungsi digantikan teknologi. SDM tidak hanya terbatas, tetapi dituntut mempunyai pengetahuan dan kemampuan yang lebih untuk menjalankan fungsi teknologi tersebut. Penyediaan SDM yang kompeten sangatlah ditentukan oleh strategi pengembangan SDM yang dijalankan oleh Bagian SDM suatu organisasi.

Pemilihan jenis pelatihan dalam rangka pengembangan SDM dengan menambahkan *hardskill* pelatihan berbasis teknologi. Tujuan diberikannya pelatihan berbasis teknologi adalah untuk mendukung penyelesaian pekerjaan SDM terutama berbasis teknologi dan rencana kedepan terkait penggantian fungsi SDM secara fisik dengan penggunaan teknologi. Pelatihan berbasis teknologi diharapkan dapat meningkatkan kemampuan dan pengetahuan SDM dengan target tidak hanya SDM baru akan tetapi SDM yang telah lama bekerja untuk meningkatkan pemahaman teknologi yang digunakan.

Perkembangan teknologi informasi yang cukup pesat mempengaruhi pengelolaan SDM organisasi menjadi kebijakan pengelolaan SDM dengan basis digitalisasi. Pengelolaan SDM dengan digitalisasi ini mempengaruhi strategi pengembangan SDM sebagai bagian dari pengelolaan SDM. Pengembangan SDM dapat dilakukan dengan memanfaatkan teknologi informasi dengan biaya yang cukup efektif dan efisien, layanan pelatihan online maupun luring akan dapat dengan mudah dijangkau dengan banyak peserta dengan latar belakang berbagai wilayah kerja secara geografis. Analisis kebutuhan pelatihan (*Training Need Analysis*) dengan basis *online* memanfaatkan teknologi informasi sangat tepat dilakukan seiring dengan perkembangan teknologi informasi yang cukup pesat (Irianto and Asmorowati, 2022).

Inovasi bentuk pelatihan sebagai sarana untuk melaksanakan kebijakan startegi pengembangan SDM terus dilakukan agar pelatihan tidak berjalan monoton. Kondisi pandemi *covid-19* membutuhkan pengelolaan SDM di organisasi untuk berinovasi menyelenggarakan pelatihan dengan tetap

aman menerapkan protokol Kesehatan, tetap aman tetapi bisa melaksanakan pelatihan dan tujuan pembelajaran ke peserta pelatihan tetap tersampaikan. Penggunaan teknologi dalam pelatihan menjadi hal yang sangat penting, penguasaan teknologi baik penyelenggara maupun peserta pelatihan menjadi sarat terlaksananya pelatihan ini dapat berjalan lancar sesuai dengan perencanaan. Tidak hanya inovasi, kondisi pandemi mengakibatkan organisasi harus beradaptasi agar tetap dapat memberikan pelayanan pengembangan SDM dalam bentuk penyelenggaraan pelatihan yang adaptif terhadap kondisi yang ada dan tetap dapat melaksanakan pelatihan secara efektif (Rohman, Wulandari and Putri, 2022).

Organisasi perlu memperhatikan besarnya anggaran pengadaan sarana prasarana pelatihan berbasis online dengan media teknologi informasi. Biaya yang besar harus efektif dapat mewujudkan suatu pelaksanaan pelatihan yang diharapkan sebagai pelaksanaan dari strategi pengembangan SDM, *outcome* yang diharapkan adalah tercapainya tujuan organisasi dengan pengembangan kemampuan dan pengetahuan pegawai sebagai medianya. Perbandingan pelatihan yang dilakukan secara classical dengan berbasis online menggunakan teknologi informasi perlu dievaluasi, apakah adaptasi dengan inovasi teknologi informasi yang dilakukan telah sesuai dengan harapan dan menghasilkan *output* dan *outcome* sesuai yang direncanakan dan di analisis di awal pengembangan SDM.

Lingkungan kerja fisik dalam hal ini adalah penyediaan sarana dan prasarana berupa jaringan teknologi informasi sangatlah dibutuhkan oleh organisasi terutama Bagian pengelola SDM. Sistem Informasi Kepegawaian dengan basis teknologi sudah mulai diberlakukan di berbagai organisasi. Demikian juga mendesain suatu bentuk pengembangan SDM melalui berbagai macam pelatihan dengan memanfaatkan teknologi menjadi inovasi organisasi. Proses bisnis yang tadinya dilakukan secara manual berubah dilakukan secara otomatis dengan penyediaan aplikasi dengan berbagai bentuk fitur dan dashboard. Pegawai perlu dibekali dengan kemampuan untuk mengetahui perubahan tersebut dan kemampuan untuk

mengoperasikannya. Dalam hal pelatihan, bentuk aplikasi pelatihan yang responsive dapat diakses di berbagai lokasi dengan berbagai media sangat memudahkan pegawai, hal ini sebagai ujud memfasilitasi Angkatan kerja dari kaum milenial. Perkembangan teknologi dengan adaptasi bentuk pelatihan yang simple dan modern menjadi tantangan organisasi.

Pelatihan berbasis teknologi akan terus berkembang, dan butuh *update* agar pegawai tidak tertinggal dengan fitur baru. Pelaksanaan pelatihan yang terus berkesinambungan untuk mengupdate kemampuan dan pengetahuan pegawai terus dilakukan. Basis data sebagai pemantau dan alat monitoring pelaksanaan pengembangan pegawai akan senantiasa terupdate untuk memetakan pegawai yang butuh dikembangkan dalam hal pemenuhan kompetensi baik soft maupun hard melalui berbagai bentuk pelatihan dan pengembangan SDM. Kerjasama antara pegawai dengan Bagian pengelola SDM dibutuhkan agar pelaksanaan pengembangan SDM dapat berjalan lancar, termasuk didalamnya adalah tindak lanjut kebutuhan pelatihan yang ingin diikuti oleh masing masing pegawai. Dari usulan pelatihan yang disampaikan oleh pegawai, Bagian SDM akan memverifikasi terkait kesesuaian dengan kebutuhan kompetensi pelatihan tersebut dengan bidang pekerjaan dalam suatu divisi serta kebutuhan anggaran yang dimiliki organisasi.

Dilihat dari sisi anggaran biaya, diharapkan setelah berbagai pelatihan berbasis teknologi dilakukan maka akan ada penghematan anggaran dari pelaksanaan pengembangan SDM yang semula dilakukan secara classical offline kemudian beralih secara virtual online. Penghematan anggaran bisa didapatkan dari pos akomodasi peserta pelatihan yang semula membutuhkan biaya transport, konsumsi dan lokasi pelatihan sekarang hanya membutuhkan biaya untuk akses internet. Penghematan anggaran dari pengembangan SDM ini dapat dialihkan untuk kegiatan pengembangan SDM lainnya. Inovasi baru pengembangan SDM yang membutuhkan biaya dapat mengambil dari penghematan pelatihan berbasis teknologi.

Dibeberapa kasus dari dampak perkembangan teknologi, beberapa pekerjaan pelaksanaan pelatihan tidak dapat

digantikan otomatisasi oleh teknologi karena harus dilakukan analisis oleh SDM, Hal ini menunjukkan tidak semua teknologi dapat menghemat sumber daya yang ada. Sebagai contoh *post test* hasil pelatihan melalui platform aplikasi yang secara langsung akan di koreksi oleh sistem aplikasi, tapi ada beberapa bentuk pelatihan yang membutuhkan *post test* dalam bentuk wawancara yang harus dilakukan oleh mentor, secara fungsi peran mentor yang dapat menerjemahkan bahasa psikologi peserta pelatihan hanya dapat dilakukan oleh manusia dan tidak dapat digantikan perannya secara otomatisasi oleh teknologi.

Didalam tata letak bentuk kerja organisasi masa kini ada istilah *flexible working space*, maka didalam pengembangan SDM khususnya desain pelatihan dirancang *responsive* dengan *flexible working space*, pelatihan dapat dilakukan dimana saja, dan kapan saja tanpa mengganggu tugas utama dalam bekerja, akan tetapi harus patuh sesuai dengan *timetable* waktu pelatihan. Sejalan dengan semangat untuk mengakomodir kalangan pegawai *millennial*, tidak hanya bentuk pekerjaan, pelatihan pun akan menyesuaikan dengan kebutuhan kaum *millennial*. Bagaimana dengan pegawai senior yang kesulitan terhadap perkembangan teknologi? Hal ini menjadi tantangan tersendiri bagi Bagian Pengelolaan SDM khususnya pengelola pelatihan dan pengembangan pegawai. Menciptakan suatu *platform* aplikasi pelatihan yang mudah difahami oleh pegawai senior adalah hal yang sangat penting, selain itu dibutuhkan rekan kerja yang *responsive* terhadap pegawai senior yang butuh penjelasan terkait aplikasi baru dalam pelaksanaan pelatihan.

14.4 Perubahan peraturan dan kebijakan organisasi

Pengembangan SDM adalah bagian dari pelaksanaan aturan yang berlaku di organisasi. Organisasi merancang suatu aturan dalam hal peraturan pengelolaan SDM yang berlaku internal atau berlaku umum sesuai dengan kebijakan pemerintah. Seiring dengan peraturan yang berlaku, maka kebijakan pengembangan SDM adalah selaras dengan peraturan

pengelolaan SDM yang berlaku di organisasi, Adapun dalam hal kebijakan pengembangan SDM tidak di atur dalam peraturan pengelolaan SDM maka kebijakan pengembangan SDM tidak bertentangan dengan yang telah diatur dalam peraturan Manajemen SDM oleh Bagian SDM.

Peraturan ataupun kebijakan yang berlaku dalam organisasi akan terus berkembang menyesuaikan dengan kondisi organisasi, hal tersebut akan mempengaruhi kebijakan dalam pengembangan SDM. Strategi pengembangan SDM akan berubah, ada strategi pengembangan yang dihilangkan, ada startegi yang baru dan ada strategi yang dikembangkan sebagai penyesuaian update kondisi perubahan peraturan pengelolaan SDM. Strategi kebijakan pengembangan SDM pada dasarnya tidak bersifat kaku, akan tetapi fleksibel, *agile* seperti layaknya organisasi yang mudah untuk menyesuaikan dengan kebutuhan organisasi itu sendiri.

Perubahan peraturan pengembangan SDM dapat terjadi seiring dengan kebutuhan organisasi dalam memenuhi kebutuhan untuk mengembangkan SDM. Bagian SDM diharapkan senantiasa mengupadet kebijakan strategis pengembangan SDM dan mensosialisasikannya ke semua pegawai agar dapat dilaksanakan secara menyeluruh. Pemahaman strategi pengembangan SDM diharapkan mampu untuk mendapatkan SDM yang kompeten di bidangnya. Pemahaman pegawai yang tidak sesuai atas kebijakan pengembangan SDM akan mempengaruhi capain *output* pengembangan SDM di suatu organisasi. Sumber daya yang dikeluarkan untuk menjalankan kebijakan pengembangan SDM harus mendapatkan hasil yang maksimal. Penggunaan sumber daya yang besar baik keuangan, waktu dan fasilitas yang ada untuk menjalankan strategi pengembangan SDM sangat tidak disarankan untuk memulai organisasi yang baru, terlebih belum adanya jurnal atau hasil penelitian yang telah terbukti. Organisasi perlu memikirkan kembali untuk untuk membuat suatu peraturan untuk mendukung pelaksanaan strategi pengembangan pegawai yang belum teruji ditempat lain apa lagi membutuhkan sumber daya yang relativ besar.

Kebijakan yang berlaku dalam suatu organisasi berkaitan dengan pengelolaan SDM akan berpengaruh terhadap strategi pengembangan SDM yang dipilih (Nofriandy Imanuel, Meitiana and Luluk Tri Harinie, 2022). Manajemen tingkat atas sangat berpengaruh terhadap kebijakan pengembangan SDM. Kebijakan Organisasi akan selalu mendukung visi dan misi organisasi dari persepsi Sumber Daya Manusia antara lain meningkatkan kompetensi pengetahuan kemampuan, disiplin pegawai terhadap peraturan yang berlaku termasuk Standard dan prosedur kerja. Peraturan turunan dalam pelaksanaan pengembangan SDM akan selaras dengan kebijakan organisasi, termasuk arahan dari pimpinan organisasi dengan dibentuknya tim yang bertugas memantau dan mengevaluasi jalannya pelaksanaan pengembangan SDM. Tindakan tegas pimpinan dalam membuat kebijakan terkait pengaturan pengembangan SDM sangat diharapkan diimbangi dengan koordinasi Manajemen tingkat bawah dalam bentuk Komunikasi akan mendukung capaian strategi pengembangan SDM sesuai harapan.

Perubahan peraturan pelaksanaan pengembangan SDM dalam suatu organisasi sangatlah dimungkinkan jika terjadi perubahan kepemimpinan sebagai akibat dari rotasi pimpinan dalam suatu organisasi. Apapun bentuk kebijakan strategi pengembangan SDM harapannya adalah sama yang pada akhirnya akan mendukung tercapainya tujuan organisasi melalui pengadaan SDM kompetitif dengan kemampuan dan pengetahuan yang luas komprehensif dalam bekerja. Bagian pengelolaan SDM dan pegawai harus terbiasa dengan perubahan kebijakan terkait pengembangan SDM yang ada di organisasi. Adaptasi pegawai diharapkan tetap dapat mengikuti program pengembangan SDM yang dilaksanakan organisasi dengan berbagai peraturan pelaksana yang berlaku.

Kebijakan organisasi dalam melaksanakan pengembangan SDM diwujudkan dengan beberapa peraturan turunan sebagai petunjuk pelaksana program pengembangan SDM dalam bentuk berbagai pelatihan dan pengembangan untuk memperkaya pengetahuan dan kemampuan pegawai.

Satu peraturan dan peraturan yang lain diharapkan ada sinergi dan keterkaitan serta tidak bertentangan. Demikian juga pada akhirnya pelaksanaan pelatihan tidak tumpang tindih serta mendukung pelatihan yang lain. Peraturan pelaksanaan pengembangan SDM dibuat secara holistic dimulai dari bentuk pengembangan pelatihan yang sifatnya dasar dengan sasaran pegawai junior, kemudian dilanjutkan dengan pelatihan yang sifatnya menengah sampai dengan level pelatihan advance.

Koordinasi penyusunan peraturan pengembangan SDM dengan bagian keuangan juga sangat diperlukan untuk menentukan berapa anggaran yang dibutuhkan dan anggaran tersedia. Perlu diperhatikan juga terkait pelaksanaan pengembangan SDM tahun-tahun sebelumnya, berapa banyak pelatihan yang dilakukan dengan anggaran yang tersedia. Evaluasi kebijakan pengembangan SDM tahun sebelumnya diperlukan sebagai pertimbangan untuk menganalisis pelatihan yang sedang dilakukan dan rencana pelatihan pada tahun-tahun berikutnya.

Peraturan pengembangan SDM tidak hanya mengatur pelaksanaan pelatihan dalam rangka pengembangan SDM akan tetapi peraturan yang mengatur setelah pelatihan diikuti oleh pegawai. Beberapa pegawai yang mempunyai portofolio pelatihan sebaiknya diikat oleh aturan harus mengabdikan kepada organisasi dengan durasi sekian waktu disamping adanya kewajiban untuk menyampaikan ilmu yang didapatkan setelah mengikuti pelaksanaan pelatihan kepada rekan kerja atau minimal melaporkan ke atasan langsung. Hal tersebut sebagai bagian dari mitigasi risiko yang dilakukan organisasi terhadap pemenuhan kebutuhan pengembangan pegawai. Berbagai risiko pindah kerja ke tempat lain setelah mempunyai portofolio pelatihan menjadi perhatian bagi organisasi jangan sampai organisasi mengalami kerugian dengan kehilangan pegawai dengan talent terbaiknya.

Bagian Pengelolaan SDM sebaiknya rutin memberikan *feeding* kepada Manajemen level atas terkait dengan perkembangan pelaksanaan strategi pengembangan SDM yang sedang berjalan serta menyampaikan issue terkini terkait

permasalahan yang dihadapi, evaluasi pelaksanaan pengembangan SDM tahun lalu serta rencana pelaksanaan strategi pengembangan SDM pada masa yang akan datang. Hal tersebut dilakukan agar setiap kebijakan yang dikeluarkan oleh Manajemen tingkat atas selaras dengan kegiatan yang dilakukan pada pimpinan manajemen level bawah. Permasalahan yang sering terjadi karena kebijakan dari manajemen tingkat atas kurang selaras dengan kondisi terkini pengembangan SDM pada manajemen level bawah, sehingga tak jarang ditemui kebijakan manajemen level atas terkait strategi pengembangan SDM bertentangan dengan kondisi nyata pelaksanaan pengembangan SDM.

Kebijakan dan peraturan terkait strategi pengembangan SDM tidak lepas dari lingkungan kerja non fisik dalam bentuk hubungan manajemen atas dengan level dibawahnya. Kedekatan manajemen atas dengan bawah akan memberikan dampak kebijakan yang secara nyata memberikan dampak bagi pegawai secara langsung dalam hal strategi pengembangan pegawai. Memprioritaskan anggaran dalam kegiatan pengembangan SDM menjadi salah satu indikator kebijakan pimpinan yang mendukung pelaksanaan pengembangan SDM dalam organisasi. Aspirasi dan harapan pegawai terkait pemenuhan pengembangan SDM untuk mengaktualisasikan diri serta menambah pengetahuan dan kemampuan melalui berbagai bentuk pelatihan dapat dengan mudah diakomodir organisasi dengan tetap berpedoman pada *Human Capital Development Plan (HCDP)* yang sudah ditetapkan sebagai patokan dalam menentukan bentuk berbagai macam pelatihan yang akan dilaksanakan organisasi untuk mendukung program pengembangan SDM.

Alasan ketersediaan anggaran menjadi pengaruh organisasi dalam mengeluarkan kebijakan dan peraturan berkaitan dengan pengembangan SDM. Ketersediaan teknologi saat ini diharapkan dapat mengurangi beban anggaran dalam pelaksanaan pelatihan, sehingga kebijakan organisasi dalam menjalankan strategi pengembangan SDM tidak terkendala dengan ketersediaan anggaran yang dimiliki organisasi.

14.5 Turn Over SDM

Salah satu indikasi kepuasan pegawai dalam bekerja adalah mendapatkan fasilitas pengembangan pegawai yang berkaitan dengan pengembangan karir. Ketidakpuasan pegawai dalam bekerja bisa diindikasikan tidak mendapatkan fasilitas pengembangan yang diharapkan. Tingkat ketidakpuasan yang tinggi dalam bekerja akan memicu adanya tingkat *turn over* SDM yang tinggi. Kesalahan organisasi dalam mengembangkan pegawai secara langsung maupun tidak langsung akan mempengaruhi tingkat *turn over*.

Organisasi perlu berhati-hati dalam memilih strategi pengembangan pegawai yang tepat untuk menghindari angka persentase *turn over* yang tinggi. SDM yang telah memiliki portofolio pelatihan dan pengembangan adalah aset berharga yang harus dipertahankan Organisasi. Strategi pengembangan pegawai menjadi salah satu strategi dalam mempertahankan pegawai dengan portofolio dan telanta terbaik. Strategi pengembangan SDM tidak hanya ditujukan untuk pegawai senior akan tetapi pegawai junior dengan jenjang karir yang masih Panjang dan dapat dikembangkan lagi. Beberapa kasus pegawai senior mempunyai kasus sudah tidak bisa dikembangkan lagi. Beberapa penyebab tidak hanya karena SDM yang sudah tidak dapat dikembangkan akan tetapi karena organisasi yang salah dalam memilih strategi pengembangan pegawai dengan mengabaikan akan pentingnya pengembangan pegawai dalam memenuhi tingkat kepuasan pegawai. Apabila tingkat kepuasan pegawai rendah dikhawatirkan akan memicu tingkat *turn over* pegawai apalagi berhubungan dengan pegawai yang memiliki portofolio pelatihan dan pengalaman kerja yang sudah cukup banyak.

Organisasi lain yang serupa dapat menimbulkan *turn over* SDM dengan pertimbangan pengembangan SDM di tempat lain lebih responsive terhadap kebutuhan SDM yang diinginkan. Pertimbangan SDM terhadap kebutuhan untuk mengembangkan diri dalam hal memperkaya portofolio pelatihan dan pengetahuan sangat diperlukan terkhusus untuk pegawai junior dengan masa kerja yang masih Panjang. Masa kerja yang masih

panjang akan memudahkan perencanaan karir di masa yang akan datang dan merencanakan kebutuhan pengembangan jenis apa saja yang dibutuhkan oleh pegawai. Bagian SDM juga akan mudah dalam merencanakan pengembangan SDM bagi pegawai junior dan memasukkan ke dalam *talent pool*.

Organisasi perlu mencari best practise terkait strategi perencanaan pengembangan SDM dengan mengambil contoh organisasi lain yang sudah berhasil menerapkan strategi pengembangan SDM. Organisasi tidak perlu membutuhkan waktu untuk mencoba menerapkan strategi baru yang bisa jadi tidak sesuai dengan kondisi organisasi. Organisasi lain yang serupa dan berhasil menerapkan strategi pengembangan SDM dapat dianalisis kemudian di aplikasikan ke dalam organisasi. Penggunaan pihak ke tiga dalam menerapkan strategi pengembangan SDM akan membutuhkan biaya yang cukup mahal. Penerapan strategi pengembangan SDM yang tepat akan memenuhi kebutuhan jenis pengembangan SDM yang dibutuhkan pegawai. Apabila kebutuhan pengembangan SDM yang dibutuhkan oleh pegawai dirasakan sudah terpenuhi, maka daftar pegawai dengan *talent* terbaik akan senantiasa bertahan di organisasi dan terhindar dari *turn over* yang sangat merugikan organisasi.

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh (Otoo, 2022) menunjukkan bahwa ada pegawai yang mendapatkan pengembangan untuk mengaktualisasikan dirinya dalam bekerja akan menurunkan bahkan menghilangkan keinginan atau niat untuk keluar dari organisasi, indikatornya adalah rendahnya angka *turn over* organisasi. Hal ini akan sangat menguntungkan organisasi dalam menjalankan proses bisnis dan bahkan mengembangkan organisasi. Organisasi yang bermasalah terhadap angka *turn over* cenderung hanya dapat bertahan dalam menjalankan perputaran bisnis, akan sulit untuk meningkatkan proses bisnis dan berkembang.

Turn over menjadi suatu hal yang perlu dihindari oleh organisasi karena mempertahankan pegawai dengan banyak potofolio pelatihan, pengalaman dan pengetahuan jauh lebih sulit dibandingkan dengan proses pengadaan pegawai baru.

Bagian Pengembangan pegawai akan terasa sulit merencanakan kebutuhan pengembangan SDM dengan adanya pegawai baru hasil seleksi pengadaan. Melengkapi kekurangan kebutuhan pengembangan pegawai senior lebih mudah dan cukup membutuhkan biaya yang kecil dibandingkan dengan pemenuhan pengembangan SDM baru. Turn over pegawai senior lebih banyak menimbulkan masalah bagi organisasi jika dibandingkan dengan turn over yang terjadi pada pegawai baru. Hal tersebut menjadi pertimbangan organisasi untuk lebih memperhatikan pemenuhan pengembangan SDM bagi pegawai senior jika dibandingkan dengan pegawai junior. Hal lain yang menjadi pertimbangan adalah keberhasilan organisasi dengan memenuhi pengembangan SDM untuk mempertahankan pegawai senior maka kebutuhan pegawai baru sudah tidak diperlukan lagi jika analisis beban kerja sudah terpenuhi dengan pegawai yang ada.

Turn over pegawai dalam organisasi cenderung dilakukan oleh pegawai junior yang belum mapan/seattle dalam bekerja, dengan portofolio pengalaman, pengetahuan dan kemampuan kerja yang masih sedikit. *Turn over* pada pegawai senior biasanya adalah alasan promosi suatu jabatan yang diinginkan bukan karena alasan pengembangan pegawai yang tidak didapatkan karena portofolio pelatihan, pengalaman dan pengetahuan pegawai senior sudah memenuhi kompetensi yang diharapkan. Dalam pelatihan, pegawai senior bersifat *refresing* atau mengulang kembali bentuk pelatihan yang pernah diikuti.

14.6 Pengembangan SDM pada masa yang akan datang

Hal yang perlu diperhatikan dalam proses pengembangan SDM pada masa yang akan datang adalah perkembangan teknologi yang sangat pesat. Organisasi dituntut untuk *agile* agar dapat menyesuaikan dengan cepat dalam bentuk adaptasi terhadap perubahan lingkungan pekerjaan yang bersifat fisik maupun non fisik dari dampak yang ditimbulkan oleh perubahan teknologi. Disamping perkembangan teknologi, perubahan Angkatan kerja dengan banyaknya generasi

millennial maupun gen Z yang akan mendominasi organisasi menjadi pekerjaan yang besar pada bagian Manajemen Sumber Daya Manusia untuk mengatur serta memetakan pola pengembangan pegawai.

Metode pengembangan pegawai yang kurang tepat akan berdampak pada kegiatan dan pengeluaran anggaran yang tidak efektif dan efisien disamping akan terganggunya capaian *output* maupun *outcome* organisasi. Perencanaan yang tepat, pelaksanaan yang sesuai dengan rencana serta evaluasi terus menerus akan menjadi tahapan yang wajib dilakukan dalam pengembangan SDM pada masa yang akan datang. Pengembangan SDM dengan menitik beratkan pada pemenuhan kebutuhan pelatihan yang adaptif dengan teknologi secara *hard competency* menjadi pertimbangan utama. Pemanfaatan teknologi informasi pada masa yang akan datang sangatlah dominan, hal ini perlu dipersiapkan dengan SDM yang responsif terhadap perubahan perkembangan teknologi. Disisi lain organisasi juga harus tetap memperhatikan kebutuhan SDM dari sisi *soft competency*. Sumber Daya Manusia yang sudah dibekali serangkaian pengembangan SDM khususnya *hard competency* harus dipertahankan sebagai asset organisasi melalui penguatan *soft competency*.

14.7 Kesimpulan

Persepsi pegawai yang didapatkan diorganisasi dalam hal pengembangan SDM akan sangat mempengaruhi karir dalam bekerja. Pengembangan karir dalam organisasi akan memperlancar proses bisnis organisasi, capaian *output* individu pegawai secara agregat akan mempengaruhi capaian organisasi. Persepsi pengembangan SDM yang dirasakan pegawai tidak lepas dari strategi pengembangan SDM yang dijalankan organisasi (Malik *et al.*, 2022). Pelaksanaan strategi pengembangan SDM dilakukan sesuai sistematis dimulai dengan penentuan kebutuhan pengembangan SDM melalui suatu analisis, kemudian merencanakan pengembangan SDM, mengembangkan program pelatihan, merealisasikan bentuk pengembangan SDM melalui berbagai bentuk pelatihan dan lain

lain serta terakhir dilakukan adanya evaluasi pelaksanaan strategi pengembangan SDM. Selama proses berlangsung, monitoring dan pengawasan pengembangan SDM oleh Bagian Kepatuhan Internal Organisasi perlu senantiasa dilakukan agar semua proses pelaksanaan pengembangan SDM dapat berjalan sesuai dengan rencana awal.

Pengembangan SDM pada masa yang akan datang akan menjadi tantangan tersendiri bagi Organisasi. Adaptif terhadap teknologi serta penyiapan SDM yang handal menjadi hal yang sangat dibutuhkan oleh organisasi. Pemenuhan SDM berkualitas serta pengembangan SDM merupakan bagian dari cara organisasi beradaptasi dengan perubahan teknologi yang sangat cepat. Dampak yang diakibatkan jika organisasi tidak siap menghadapi perubahan kondisi teknologi yang terus berkembang, organisasi tidak hanya tertinggal bahkan tidak berkembang karena tidak mampu bersaing dengan organisasi lainnya disamping akan mengganggu capaian organisasi.

Beberapa hal yang diperhatikan dalam Menyusun strategi pengembangan Sumber Daya Manusia pada masa yang akan datang antara lain:

1. Dilakukan untuk mengupdate kemampuan SDM;
2. Adaptasi terhadap perubahan teknologi;
3. Kebijakan dan peraturan yang berlaku dalam organisasi;
4. Tingkat *turn over* pegawai dalam suatu organisasi.

Disamping itu, adanya *best practise* organisasi lain yang sudah berhasil dalam menerapkan strategi pengembangan SDM dapat menjadi pertimbangan khusus untuk dapat diterapkan dalam organisasi, hal ini akan menghemat proses research serta analisis metode apa yang akan diterapkan oleh organisasi. Organisasi yang memiliki beberapa unit cabang tentu akan mempunyai treatment yang berbeda, akan tetapi jika sudah dapat ditemukan metode dan bentuk strategi pengembangan SDM yang sesuai maka unit organisasi lainnya tinggal menyesuaikan.

Terakhir yang tak kalah penting adalah Komunikasi dan koordinasi manajemen level bawah dengan pimpinan level atas

sangat diperlukan. Bagaimanapun kebijakan strategi organisasi terkait pengembangan SDM berasal dari manajemen level atas, sedangkan peraturan pelaksanaan pengembangan SDM akan menyesuaikan dengan kebijakan organisasi. Monitoring dan Evaluasi oleh Bagian Kepatuhan Internal perlu senantiasa dilakukan untuk memastikan semua pelaksanaan pengembangan SDM berjalan sesuai dengan rencana yang telah dibuat saat penyusunan strategi pengembangan SDM. Berbagai bentuk strategi pengembangan SDM pada akhirnya akan mendukung pencapaian tujuan organisasi melalui visi misi yang sudah ditetapkan dari jalur Sumber Daya Manusia sebagai subjek utama penyelesaian proses bisnis suatu organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Abogsesa, A.S. and Kaushik, G. 2017. 'Impact of Training and Development on Employee Performance', *International Journal of Civic Engagement and Social Change*, 4(3), pp. 53–68. Available at: <https://doi.org/10.4018/ijcesc.2017070104>.
- Abuladze, L. 2023. 'Use of gamification in Employee Training and Development', pp. 1–10.
- Basalamah, I. *et al.* 2022. 'Human Resources Development And Employee Performance', *Al-Kharaj: Journal of Islamic Economic and Business*, 4(2), pp. 115–135. Available at: <https://doi.org/10.24256/kharaj.v4i2.3600>.
- Irianto, J. and Asmorowati, S. 2022. 'Development Of Human Resources Training Management Based On Addie System On Apparatus In The Human Resources Development Agency Of East Java Province : Digitalization Of Training Needs Pengembangan Manajemen Pelatihan Sumber Daya Manusia Berdasar Sistem A', 6(2).
- Kamara, A.M., Widayat and Widagdo, B. 2022. 'The Effectiveness of Training and Development On Employee Performance to Enhance Competitive Advantage: A Case Study of Social Enterprise Development Sierra Leone (Send-SI)', *Manajemen Bisnis*, 12(02), pp. 102–121. Available at: <https://doi.org/10.22219/mb.v12i02.23109>.
- Kusmiati, M. 2022. 'Training needs analysis of operational', (July), pp. 0–8. Available at: <https://doi.org/10.54199/pijeb.v2i1.114>.
- Malik, A. *et al.* 2022. 'Employee Perception, Barriers towards Career Development and HRM Strategies tenacity Employee Career Development', *Sustainable Business and Society in Emerging Economies*, 4(2), pp. 561–573. Available at: <https://doi.org/10.26710/sbsee.v4i2.2415>.
- Mayfield, M. 2011. 'Creating training and development programs: Using the ADDIE method', *Development and Learning in Organisations*, 25(3), pp. 19–22. Available at: <https://doi.org/10.1108/14777281111125363>.

- Mehreen, A. and Ali, Z. 2022. 'The interplay between employee development factors and succession planning in predicting employee performance: evidence from retail banks', *Industrial and Commercial Training*, 54(3), pp. 528–543. Available at: <https://doi.org/10.1108/ICT-10-2021-0072>.
- Nofriandy Imanuel, Meitiana, M. and Luluk Tri Harinie. 2022. 'Implementasi Kebijakan Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Murung Raya', *Edunomics Journal*, 4(1), pp. 71–86. Available at: <https://doi.org/10.37304/ej.v4i1.7952>.
- Otoo, F.N.K. 2022. 'Human resource development and employee turnover intentions', *International Journal of Business Ecosystem & Strategy (2687-2293)*, 4(4), pp. 01–12. Available at: <https://doi.org/10.36096/ijbes.v4i4.360>.
- Rohman, T., Wulandari, Y. and Putri, K.E.Y. 2022. 'Analisis Pengembangan Manajemen SDM dalam Menghadapi Krisis Covid-19', *Benchmark*, 3(1), pp. 25–32. Available at: <https://doi.org/10.46821/benchmark.v3i1.279>.
- Sagala, J.J.H. and Putra, I.G.S. 2022. 'Employee Performance: Compensation and Career Development', *Kontigensi: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 10(2), pp. 234–240. Available at: <https://doi.org/10.56457/jimk.v10i2.287>.
- Sunarno, N., Susita, D. and Wolor, C.W. 2022. 'Effect of work environment and training on job satisfaction through career development mediation', *The International Journal of Social Sciences World*, 4(1), pp. 193–203. Available at: <https://www.growingscholar.org/journal/index.php/TIJOSSW/article/view/212%0Ahttps://www.growingscholar.org/journal/index.php/TIJOSSW/article/download/212/172>.

- Younas, W. *et al.* 2022. 'The Impact of Training and Development on Employee Performance IOSR Journals The Impact of Training and Development on Employee Performance', *Research in Management of Technology and Business*, 3(December 2022), pp. 133–142. Available at: <https://doi.org/10.30880/rmtb.2022.03.02.011>.
- Zaelani Adnan, A. 2022. 'Management Planning and Its Development to Improve Company Employee Performance', *International Journal of Social health*, 1(1), pp. 1–7. Available at: <https://doi.org/10.58860/ijsh.v1i1.1>.

BIODATA PENULIS



Hariyadi, M.Pd

Lecture, Institut Agama Islam Jamiat Kheir Jakarta

Lahir di Sragen, 23 Juli 1981. Bekerja sebagai Dosen di Institut Agama Islam Jamiat Kheir Jakarta. Publikasi dan Karya Ilmiah : https://scholar.google.com/citations?user=H9-_R_kAAAAJ&hl=id

BIODATA PENULIS



Wayan Arya Paramarta, S.E., M.M.

Dosen Program Studi Manajemen
Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen Indonesia Handayani

Penulis lahir di Denpasar pada tanggal 26 Maret 1977. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen Indonesia Handayani. Menyelesaikan pendidikan S-1 pada Program Studi Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen Indonesia Handayani dan melanjutkan S-2 pada program Studi Magister Manajemen Universitas Pendidikan Nasional Denpasar dan saat ini penulis merupakan Kandidat Doktor pada Program Studi Doktor Manajemen Universitas Udayana.

Penulis menekuni bidang ilmu manajemen khususnya pada Manajemen Sumber Daya Manusia, Manajemen Strategik dan Riset Kuantitatif serta aktif menulis pada jurnal nasional dan internasional.

BIODATA PENULIS



Sisca Septiani, S.Pd., M.Pd.
Dosen Program Studi Manajemen

Penulis mengenyam Pendidikan S1 pada Program Studi Pendidikan Biologi Universitas Pasundan Bandung dan berhasil lulus pada tahun 2008. Penulis kemudian melanjutkan S2 pada Prodi Administrasi Pendidikan dengan konsentrasi Manajemen Pendidikan Makro di Universitas Islam Nusantara Bandung. Penulis sekarang berstatus sebagai mahasiswa S3 pada Prodi Manajemen Kependidikan di Universitas Negeri Semarang.

Penulis memulai terjun dalam dunia Pendidikan dengan menjadi guru di Sekolah Menengah Pertama dari tahun 2010 di SMPN 3 Purwakarta sampai dengan tahun 2019. Mulai tahun 2015 sampai dengan saat ini penulis tercatat sebagai dosen tetap di PTS di STIE Wibawa Karta Raharja Purwakarta. Penulis aktif pada penulisan buku, penelitian dan penulisan karya ilmiah. Penulis aktif di beberapa organisasi seperti Asosiasi Pengelola Jurnal Indonesia, Asosiasi Riset Ilmu Pendidikan Indonesia, Asosiasi Riset Ilmu Manajemen dan Bisnis Indonesia. Penulis juga aktif sebagai editorial team dan reviewer pada jurnal nasional.

BIODATA PENULIS



Ir. Dimas Akmarul Putera, M.T.

Dosen Program Studi Manajemen Rekayasa
Fakultas Teknologi Industri Institut Teknologi Batam

Penulis lahir di Medan pada tanggal 15 Agustus 1992 di Kota Medan, Sumatera Utara. Penulis menyelesaikan SD di SD 060884 Medan, SMP di SMP Negeri 1 Medan, dan SMA di SMA Negeri 1 Medan. Penulis yang anak ke dua dari dua bersaudara dari pasangan Khairul Susilo dan Zul Akmalia ini mengambil jurusan S1 Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Sumatera Utara, Kota Medan pada Tahun 2010-2015 dengan konsenterasi desain produk dengan prinsip Ergonomi.

Kemudian penulis bekerja disalah satu perusahaan yang bergerak dibidang konstruksi di Kota Medan pada Tahun 2016 sebagai bagian pengadaan, dan pada tahun 2017 penulis dipindahkan kebagian Logistik dikarenakan ekspansi perusahaan bergerak dibidang distribusi produk makanan. Pada Februari 2019 penulis melanjutkan program S2 di Magister Teknik Industri di Universitas Sumatera Utara, Kota Medan dan menyelesaikan program studi S2 pada Desember 2021 dengan konsenterasi penelitian ke Modelling System. Penulis sekarang bekerja sebagai dosen di Institut Teknologi Batam program studi Manajemen Rekayasa dengan konsenterasi pendidikan ke Product Design, Modelling System dan Operation Research. Pada tahun 2023, penulis telah menyelesaikan perkuliahan Program Profesi Insinyur di Universitas Katolik Atmajaya di Jakarta dan

mendapatkan gelar Insinyur (Ir) dengan topic penelitian Motion and Time Study dan Praktek Keinsinyuran

BIODATA PENULIS



Taufiq Rahmat

Dosen Program Studi Manajemen (S1)
Fakultas Ekonomi Universitas Al-Ghifari Bandung

Penulis lahir di Garut pada tanggal 12 April 1990. Saat ini bekerja sebagai dosen di Program Studi Manajemen (S1) di Fakultas Ekonomi Universitas Al-Ghifari Bandung. Gelar Sarjana Ekonomi (SE) didapatkan penulis di Jurusan Manajemen dari Universitas Al-Ghifari Bandung, dilanjutkan dengan gelar Magister Manajemen (MM) dari STIE Pasundan. Saat ini, penulis tengah mengejar gelar Doktor Ilmu Manajemen di Universitas Pendidikan Indonesia (UPI).

Penulis aktif dalam organisasi profesi sebagai Pengurus ISEI Bandung Koordinator Jawa Barat, PDRI, dan IAEL. Selain itu, penulis juga aktif berkontribusi dalam pembangunan daerah dengan menjadi Tenaga Ahli dalam kajian, asesmen, dan pendampingan UMKM di beberapa Pemerintah Daerah Jawa Barat.

Penulis memiliki ketertarikan khusus dalam penelitian Manajemen SDM dengan pendekatan yang mengintegrasikan nilai-nilai teologi Islam (perspektif Islam), dan konsep keberlanjutan (*Sustainability*) dalam teori dan praktik manajemen. Hal ini tercermin dari pengalaman penulis dalam menulis artikel ilmiah dan beberapa temuan penelitiannya yang telah memberikan dampak kepada masyarakat, praktisi, dan khazanah keilmuan manajemen.

BIODATA PENULIS



Anne Haerany

Dosen Tetap di STEI Al Ishlah Cirebon

Anne Haerany, terlahir di Ciamis, 24 Desember 1973 dari seorang ayah bernama Sudarman Kusnansyah dan Ibu bernama Rochaenah Widiarnaningsih. Lulus dari Sekolah Dasar pada tahun 1985 di SD N Cikenceng Kec. Cimerak Kab. Ciamis, kemudian pada tahun 1988 lulus dari SMP N Salakaria Kec. Sukadana Kab. Ciamis, dan pada tahun 1991 lulus dari SMA N 1 Sintang Kalimantan Barat. Pada tahun yang sama melanjutkan jenjang pendidikan ke perguruan tinggi di STIE YPKP Bandung Program Strata 1 Jurusan Manajemen Keuangan dan Perbankan yang diselesaikan pada tahun 1995. Setelah sempat mengajar di salah satu SMA swasta di Cirebon selama kurang lebih 2 tahun, akhirnya penulis memutuskan untuk fokus menjadi Ibu Rumah Tangga. Pada tahun 2010 mendapat amanah untuk merintis lembaga keuangan mikro syariah (BMT), karena merasa tidak memiliki “bekal” maka pada tahun 2011 akhirnya memutuskan meneruskan pendidikan Strata 2 Ekonomi Syariah di Pascasarjana IAIN Syekh Nurjati Cirebon dan lulus pada tahun 2013. Sekarang penulis berprofesi sebagai Dosen Tetap di STEI Al Ishlah Cirebon sejak tahun 2016, dan aktif di berbagai organisasi diantaranya di MES Daerah Cirebon sebagai Bendahara Umum, di ICMi Kab. Cirebon sebagai anggota Dewan

Pakar, dan sedang menempuh pendidikan Doktorat di UIN Sunan Gunung Djati Bandung mulai tahun 2020.

BIODATA PENULIS



Arief Yanto Rukmana, S.T., M.M., C.Ed., CBPA., CLMA®

Mahasiswa Doktoral Universitas Pendidikan Indonesia

Dosen Perguruan Tinggi Indonesia Mandiri Bandung

Dosen Universitas Nurtanio Bandung

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

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

BIODATA PENULIS



Dr dr Femmy Sofie Schouten, M.M
Dosen Program Studi Magister Terapan
Pemasaran, Inovasi dan Teknologi

Penulis lahir di Makassar tanggal 02 Maret 1970. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Magister Terapan Pemasaran, Inovasi dan Teknologi Politeknik Transportasi Darat Indonesia- STTD. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan kedokteran Umum serta Profesi Dokter di Universitas Kristen Krida Wacana Jakarta dan melanjutkan Pendidikan S2 pada Jurusan Ekonomi Sumber Daya Manusia di IPWIJA Jakarta, Pendidikan S3 Jurusan Ekonomi Makro Mikro di Universitas Borobudur Jakarta Penulis memulai karirnya sebagai ASN di Politeknik Transportasi Darat Indonesia-Sekolah Tinggi Transportasi Darat (PTDI-STTD) sejak tahun 2003 dan kemudian diangkat menjadi dosen tetap tahun 2019 lalu menjadi dosen tidak tetap di Sekolah Tinggi Ilmu Pelayaran (STIP) Marunda di Jakarta dan juga sebagai dosen tidak tetap juga di Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Mandala Indonesia (STIAM) Penulis menekuni bidang Menulis dan menerbitkan 2 buku tahun 2021 dengan judul Dampak Mobil Listrik Terhadap Pertumbuhan Transportasi serta Perubahan Perencanaan Transportasi Berkelanjutan.

BIODATA PENULIS



Dr. Arif Hidayat, S.Pd., M.M.

Dosen Program Studi Manajemen
Fakultas Bisnis dan Teknologi Universitas Pertiwi

Penulis, yang lahir di Bekasi pada tanggal 27 November 1987, merupakan seorang dosen tetap di Program Studi Manajemen Fakultas Bisnis dan Teknologi, Universitas Pertiwi. Pendidikan penulis dimulai dengan menyelesaikan S1 Jurusan Pendidikan Matematika di STKIP Kusumanegara. Langkah selanjutnya adalah meraih gelar S2 Jurusan Manajemen dengan konsentrasi Manajemen Pemasaran di Sekolah Tinggi Manajemen IMMI. Dedikasi penulis dalam bidang pendidikan tak berhenti di situ, melainkan diteruskan dengan meraih gelar S3 Jurusan Ilmu Pendidikan dengan fokus pada Manajemen Pendidikan di Universitas Islam Nusantara. Saat ini, penulis tengah menambah kualifikasi dengan mengikuti program S2 Teknik Informatika di Universitas Pamulang.

Dalam perjalanan karirnya, penulis menunjukkan keahlian dan fokus utama pada bidang Menulis. Pengalaman penulis mencakup posisi strategis seperti Ketua STMIK MIC Cikarang (2016-2018) dan Ketua BPM STMIK MIC Cikarang (2018-2020). Pengalaman kepemimpinan penulis juga meliputi jabatan sebagai Direktur Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya di Universitas Binawan (2020-2021) serta Ketua LPM STIE IGI Jakarta (2021-2023).

Dengan dedikasi yang tinggi, penulis kini menjabat sebagai Dekan Fakultas Pariwisata dan Bahasa di Universitas Pertiwi sejak tahun 2023. Peran ini membuktikan kontribusi berharga penulis dalam pengembangan dan kemajuan fakultas tersebut. Dengan latar belakang pendidikan yang kokoh, pengalaman yang luas, dan kepemimpinan yang terbukti, penulis terus memberikan dampak positif dalam dunia akademis dan pengembangan sumber daya manusia di berbagai tingkatan institusi.

BIODATA PENULIS



Dr. Emanuel M Bayudhigantara, S.E., M.Si.
Dosen Program Studi Manajemen
Fakultas Bisnis dan Teknologi Universitas Pertiwi

Penulis, yang lahir di Bekasi pada 1 Januari 1976, merupakan sosok akademisi yang memiliki perjalanan karir yang mengesankan. Saat ini, penulis menjabat sebagai dosen tetap di Program Studi Manajemen Fakultas Bisnis dan Teknologi Universitas Pertiwi. Perjalanan akademisnya dimulai dengan menyelesaikan pendidikan S1 di Jurusan Manajemen Universitas Sebelas Maret, kemudian melanjutkan studi S2 di Jurusan Administrasi Bisnis Internasional di Universitas Indonesia. Dedikasi penulis terhadap dunia ilmu pengetahuan juga tercermin dari kelanjutan pendidikannya ke jenjang S3 di Jurusan Ilmu Manajemen dengan konsentrasi Manajemen SDM di Universitas Negeri Jakarta.

Selain fokus pada bidang Manajemen, penulis juga sedang menyelesaikan pendidikan S2 di bidang Teknik Informatika di Universitas Pamulang. Keputusannya untuk terus meningkatkan kualifikasi pendidikan menunjukkan keinginan yang kuat untuk terus berkontribusi dalam dunia akademis, khususnya dalam menghadapi dinamika perkembangan teknologi informatika.

Pengalaman panjangnya sebagai Dosen Tetap STIP Abdi Negara selama periode 2004-2017 memberikan kontribusi yang berharga dalam mengembangkan potensi mahasiswa di bidang Manajemen. Selanjutnya, peran sebagai Dosen Tetap S2

Manajemen di Universitas Mercubuana pada periode 2017-2021 menunjukkan spesialisasinya di tingkat pendidikan lanjut.

Puncak dari perjalanan karir akademisnya adalah ketika penulis menjabat sebagai Direktur Pascasarjana Magister Manajemen di STIE IGI Jakarta dari 2021 hingga 2023. Peran ini menunjukkan kepercayaan institusi pada kemampuan penulis dalam mengelola program studi tingkat lanjut.

Saat ini, penulis mengemban tanggung jawab sebagai Kepala Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat (LPPM) di Fakultas Bisnis dan Teknologi Universitas Pertiwi sejak tahun 2023. Posisi ini menegaskan peran aktifnya dalam kegiatan riset dan pengabdian kepada masyarakat, yang menjadi bagian integral dari tugas akademisi modern.

Dengan latar belakang pendidikan yang kuat, pengalaman pengajaran yang luas, dan komitmen yang terus menerus terhadap pengembangan diri, penulis membawa kontribusi yang signifikan dalam menghadapi tantangan kompleks dunia akademis dan menggambarkan dedikasinya untuk mencapai keunggulan di bidang Manajemen dan Teknik Informatika.

BIODATA PENULIS



Titin Patimah, S.E., M.M.

Titin Patimah, S.E., M.M. Lahir di Ciamis, Jawa Barat tanggal 15 Oktober 1993 adalah Dosen Tetap pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Perjuangan Tasikmalaya. Menyelesaikan Pendidikan S1 Program Studi Manajemen di Universitas Galuh, Ciamis lulus tahun 2016 dan melanjutkan Pendidikan S2 pada Program Studi Manajemen Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia di Universitas Siliwangi, Tasikmalaya lulus pada tahun 2020.

Sebelum terjun di bidang akademisi, berpengalaman sebagai Staff Administrasi tahun 2016 di salah satu Industri Pariwisata, kemudian tahun 2017 sebagai Marketing di Perbankan, serta tahun 2018 menjadi Staff Manajemen Sumber Daya Manusia di Sebuah Yayasan dan tahun 2021 menjadi Dosen di Universitas Perjuangan Tasikmalaya.

BIODATA PENULIS



Dra. Ni Ketut Laswitarni, M.M

Dosen Program Studi Kesekretariatan Sekolah Tinggi Ilmu
Manajemen Indonesia Handayani (STIMI HANDAYANI)
Denpasar

Penulis lahir di Denpasar tanggal 22 September 1963.
Penulis adalah ; Dosen tetap pada Program Kesekretariatan
STIMI HANDAYANI Denpasar.

Menyelesaikan Pendidikan S1 pada Jurusan
Kesekretariatan STIMI HANDAYANI dan melanjutkan S2 pada
prodi manajemen Universitas Pendidikan Nasional.

BIODATA PENULIS



Sonya Sidjabat, SE, MM.

Dosen Manajemen Sumber Daya Manusia
Fakultas Manajemen dan Bisnis Institut Transportasi dan
Logistik Trisakti

Lahir di Jakarta 11 Desember 1967. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Manajemen Fakultas Manajemen dan Bisnis, Institut Transportasi dan Logistik (ITL) Trisakti, Jl IPN No 2 Cipinang Besar Selatan, Jakarta Timur. Pendidikan formal D3 AANU Trisakti Jakarta, S1 Manajemen Universitas Persada Indonesia “YAI” Jakarta, S2 Marketing Universitas Jayabaya Jakarta. Tahun 1996 sampai dengan 2012 bekerja di PT Pembangunan Perusahaan (PP) Persero. Sejak tahun 2013 sampai dengan sekarang aktif sebagai pengajar atau dosen di Institut Transportasi dan Logistik (ITL) Trisakti Jakarta. Penulis menekuni bidang Manajemen Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dan Manajemen Pemasaran.

Alamat e-mail penulis: sonyasidjabat@gmail.com

BIODATA PENULIS



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

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