

PEMBANGUNAN SUMBER DAYA MANUSIA BERKELANJUTAN: di Lengkapi dengan Analisis SWOT

Penulis:

**Rusydi Fauzan, S.E., M.M.
Jaenab, S.E., M.M.
Fauzie Senoaji, S.E., M.SEI.
Dra. Suparmi, S.E., M.M.
Dra. Titin Endrawati, M.M.
Agus Setiono, S.E., M.M.
Dr. Ir. Yongker Baali, M.Si
Ratna Handayati, S.E.
Arief Yanto Rukmana, S.T., M.M.
Dr. Abdurohim, SE, MM.
Nawiyah, S.E., M.M.**



GET PRESS INDONESIA

**PEMBANGUNAN SUMBER DAYA MANUSIA BERKELANJUTAN:
di Lengkapi dengan Analisis SWOT**

Penulis :

Rusydi Fauzan, S.E., M.M.
Jaenab, S.E., M.M.
Fauzie Senoaji, S.E., M.SEI.
Dra. Suparmi, S.E., M.M.
Dra. Titin Endrawati, M.M.
Agus Setiono, S.E., M.M.
Dr. Ir. Yongker Baali, M.Si
Ratna Handayati, S.E.
Arief Yanto Rukmana, S.T., M.M.
Dr. Abdurohim, SE, MM.
Nawiyah, S.E., M.M.

ISBN :

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

Penyunting: Yuliatr M.Hum.

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

Penerbit : Get Press Indonesia
Anggota IKAPI No. 033/SBA/2022

Redaksi :

Jl. Palarik Air Pacah RT 001 RW 006
Kelurahan Air Pacah Kecamatan Koto Tangah
Padang Sumatera Barat

Website : www.getpress.co.id

Email : globaleksekutifteknologi@gmail.com

Cetakan pertama, September 2023

Hak cipta dilindungi undang-undang

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

KATA PENGANTAR

Puji Syukur kehadirat Allah SWT atas karunia-Nya kami dapat menyelesaikan buku ini dengan judul **“PEMBANGUNAN SUMBER DAYA MANUSIA BERKELANJUTAN: di Lengkapi dengan Analisis SWOT”** Sumber daya manusia merupakan faktor kunci yang dapat menggerakkan perubahan, inovasi, dan kemajuan suatu Bangsa. Kehadiran SDM yang berkualitas, terdidik, dan berdaya guna menjadi modal utama dalam pembangunan Masyarakat, Perusahaan dan negara. Pentingnya SDM dalam pembangunan tidak hanya tercermin dalam kemampuan teknis dan keterampilan individu, tetapi juga dalam kemampuan untuk beradaptasi, berinovasi, dan memecahkan masalah. SDM yang berkualitas mampu menghadapi perubahan yang cepat, mengidentifikasi peluang, dan menjawab tantangan yang multi kompleks.

Buku ini berbeda dengan berbagai buku yang banyak mengulas sumber daya manusia dari sisi formulasi dan pemenuhan kebijakan semata, buku ini menawarkan sudut pandang lain. Studi literatur SDM dan Analisis SWOT di sajikan secara segar dalam konteks peningkatan kinerja SDM berkelanjutan. Bagaimana investasi manusia dapat membawa dampak positif yang signifikan dalam proses pembangunan berkelanjutan.

Buku ini sangat cocok untuk di baca kalangan peneliti, dosen, mahasiswa, dan praktisi dalam memahami Pembangunan sumber daya manusia berkelanjutan. Besar harapan para pembaca dapat memperoleh banyak manfaat dari buku ini dan menjadi ladang pahala para penulisnya.

Padang, September 2023
Editor

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

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI.....	ii
DAFTAR GAMBAR	vii
DAFTAR TABEL	viii
BAB 1 PENGANTAR PEMBANGUNAN SUMBER DAYA	
MANUSIA BERKELANJUTAN	1
1.1. Pendahuluan	1
1.2. Definisi Pembangunan SDM Berkelanjutan	3
1.3. Tujuan Manajemen Motivasi Dalam Perusahaan.....	5
1.4. Manfaat Pembangunan SDM Berkelanjutan	9
1.5. Ruang Lingkup Pengembangan SDM Berkelanjutan	19
1.6. Faktor Yang Memengaruhi Pengembangan SDM Berkelanjutan.....	22
1.7. Strategi Untuk Mengoptimalkan Pengembangan SDM Berkelanjutan.....	26
1.8. Tantangan dan Peluang Dalam Pengembangan SDM Berkelanjutan.....	30
1.9. Penutup.....	34
DAFTAR PUSTAKA	37
BAB 2 KOMPENSASI (COMPENSATION)	45
2.1. Pendahuluan.....	45
2.2. Pengertian Kompensasi.....	47
2.3. Teori Kompensasi	48
2.4. Tujuan Kompensasi.....	50
2.5. Asas-Asas Kompensasi.....	53
2.6. Sistem Kompensasi.....	54
2.6.1. Pengertian Sistem Kompensasi	54
2.6.2. Macam-Macam Sistem Kompensasi.....	54
2.7. Sistem Kompensasi yang Efektif	55
2.8. Beberapa terminologi dalam kompensasi.....	57
2.8.1. Kompensasi Finansial.....	57
2.8.2. Kompensasi Non Financial.....	58
2.9. Jenis-Jenis Kompensasi.....	59
2.9.1. Variasi Kompensasi.....	61
2.9.2. Kriteria Kompensasi	62
DAFTAR PUSTAKA	64

BAB 3 PROMOSI, ROTASI , DEMOSI, DAN SEPARASI (PROMOTIONS, ROTATIONS, DEMOTIONS AND SEPARATIONS)	67
3.1. Pendahuluan	67
3.2. Promosi	68
3.2.1. Tujuan Promosi.....	69
3.2.2. Kebijakan Promosi.....	69
3.3. Rotasi	70
3.3.1. Tujuan Rotasi Kerja	70
3.3.2. Prinsip Rotasi Kerja.....	71
3.4. Demosi.....	73
3.4.1. Pertimbangan Demosi Karyawan	73
3.4.2. Tujuan Demosi Karyawan.....	74
3.5. Separasi.....	75
3.5.1. Jenis Separasi	76
DAFTAR PUSTAKA	78
BAB 4 PENGEMBANGAN KARIR.....	79
4.1. Pendahuluan	79
4.2. Pendekatan Pengembangan Karir	81
4.3. Pengukuran Pengembangan Karir.....	83
4.3.1. Pusat Penilaian.....	83
4.3.2. Pengalaman Kerja	85
4.3.3. Memperluas Pekerjaan Saat ini	86
4.3.4. Perputaran Pekerjaan.....	86
DAFTAR PUSTAKA	88
BAB 5 MOTIVASI.....	89
5.1. Pendahuluan	89
5.2. Model Motivasi	89
5.3. Kebutuhan Maslow digambarkan sebuah piramida.....	90
5.3.1. Jenis Motivasi	91
5.4. Penerapan Teori Motivasi.....	98
DAFTAR PUSTAKA	100
BAB 6 INTEGRASI DAN DISIPLIN SDM	101
6.1. Pendahuluan	101
6.2. Definisi Integrasi Kerja.....	102
6.3. Definisi Disiplin Kerja.....	104
6.3.1. Ciri-ciri Disiplin Kerja.....	105
6.3.2. Jenis-Jenis Disiplin Kerja	106

6.3.3. Fungsi Disiplin Kerja.....	107
6.4. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja SDM	108
6.4.1. Indikator Disiplin Kerja	109
6.4.2. Pendekatan Disiplin Kerja	110
DAFTAR PUSTAKA	111
BAB 7 HUBUNGAN INDUSTRIAL (INDUSTRIAL RELATIONS)	113
7.1. Pendahuluan	113
7.1.1. Sejarah Perkembangan Hubungan Industrial....	114
7.1.2. Tujuan dan Manfaat Hubungan Industrial	115
7.2. Struktur dan Peran dalam Hubungan Industrial	117
7.2.1. Peran Serikat Pekerja dalam Hubungan Industrial	117
7.2.2. Peran Pemerintah dalam Hubungan Industrial	118
7.2.3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Dinamika Hubungan Industrial.....	119
7.3. Regulasi dan Hukum dalam Hubungan Industrial	120
7.4. Perubahan dan Tantangan dalam Hubungan Industrial	123
7.5. Penutup.....	126
DAFTAR PUSTAKA	129
BAB 8 KEPUASAN KERJA (JOB SATISFACTIONS)	131
8.1. Pendahuluan	131
8.2. Konseptualisasi Kepuasan Kerja	133
8.2.1. Definisi	134
8.2.2. Kerangka Teoritis.....	134
8.2.3. Komponen dan Dimensi Kepuasan Kerja	135
8.3. Kepuasan Kerja dan Pengembangan SDM Berkelanjutan	136
8.3.1. Keterkaitan antara Kepuasan Kerja dan HRD Berkelanjutan	136
8.3.2. Hasil Positif Kepuasan Kerja untuk Individu.....	137
8.3.3. Hasil Positif Kepuasan Kerja untuk Organisasi .	138
8.4. Strategi Mempromosikan Kepuasan Kerja.....	140
8.4.1. Berikan Peluang untuk Tumbuh dan Berkembang	141
8.4.2. Menumbuhkan Lingkungan Kerja yang Positif ..	141

8.4.3. Tawarkan Inisiatif Keseimbangan Kehidupan-Kerja	141
8.4.4. Pastikan Kompensasi dan Pengakuan yang Adil.....	142
8.4.5. Mempromosikan Keterlibatan dan Otonomi Karyawan.....	142
8.4.6. Dorong Dukungan Sosial Terkait Pekerjaan.....	142
8.4.7. Kepemimpinan yang Mendukung dan Komunikasi yang Efektif	143
8.4.8. Mempromosikan Kebermaknaan Kerja dan Keselarasan dengan Nilai-Nilai Organisasi.....	143
8.5. Tantangan dan Arah Masa Depan	144
8.5.1. Mengubah Dinamika Tenaga Kerja	144
8.5.2. Kemajuan Teknologi	144
8.5.3. Stres dan Kejenuhan Terkait Pekerjaan.....	145
8.5.4. Pekerjaan Jarak Jauh dan Virtual	145
8.5.5. Pembelajaran Berkelanjutan dan Pengembangan Keterampilan.....	145
8.5.6. Suara dan Pemberdayaan Karyawan.....	146
8.5.7. Tanggung Jawab Etis dan Sosial	146
8.5.8. Mengukur dan Memantau Kepuasan Kerja	146
8.6. Penutup	147
DAFTAR PUSTAKA	149
BAB 9 STUDI LITERATUR PEMBANGUNAN SDM BERKELANJUTAN	155
9.1. Pendahuluan	155
DAFTAR PUSTAKA	169
BAB 10 EVALUASI FUNGSI MANAJEMEN SDM	175
10.1. Pendahuluan.....	175
10.2. Pentingnya Analisis SWOT untuk Pembangunan SDM Berkelanjutan.....	179
10.3. Tujuan Analisis SWOT terhadap Pembangunan SDM Berkelanjutan.....	181
10.4. Evaluasi Fungsi Manajemen SDM (<i>Evaluating The HR Function</i>)	184
10.4.1. Pentingnya Melakukan Evaluasi Fungsi Manajemen SDM	187
10.4.2. Tujuan Evaluasi Fungsi Manajemen SDM	189

10.4.3. Manfaat Evaluasi Fungsi Manajemen SDM terhadap Perusahaan.....	190
10.4.4. Evaluasi Fungsi Manajemen SDM dalam Organisasi.....	192
10.4.5. Model Evaluasi Fungsi Manajemen SDM.....	194
DAFTAR PUSTAKA	197
BAB 11 ANALISIS SWOT UNTUK MENINGKATKAN KINERJA SDM BERKELANJUTAN	199
11.1. Pendahuluan	199
11.2. Analisis SWOT.....	200
11.3. Sumber Daya Manusia.....	202
11.4. Kinerja Sumber Daya Manusia	203
11.4.1. Tujuan Penilaian Kinerja.....	205
11.4.2. Faktor yang Memengaruhi Kinerja	205
11.5. Analisis SWOT.....	206
11.5.1. Faktor-Faktor yang Memengaruhi SWOT	207
DAFTAR PUSTAKA	213
BIODATA PENULIS	215

DAFTAR GAMBAR

Gambar 5.1 Piramida Kebutuhan Maslow	90
Gambar 9.1 Mengembangkan Sumber Daya Manusia	156
Gambar 9.2 Faktor yang mempengaruhi pengembangan SDM	163
Gambar 9.3 Perencanaan dan pengembangan SDM.....	166
Gambar 11.1 Kerangka Konseptual	208

DAFTAR TABEL

Tabel 11.1 Faktor Internal dan Faktor Eksternal Analisis SWOT.....	200
Tabel 11.2 Strategi Analisis SWOT	208
Tabel 11.3 Hasil Analisis SWOT	210
Tabel 11.4	211
Tabel 11.5 Formulasi Hasil Strategi SWOT.....	211
Tabel 11.6 Empat Strategi Sasaran Keberhasilan	212

BAB 1

PENGANTAR PEMBANGUNAN SUMBER DAYA MANUSIA BERKELANJUTAN

Oleh Rusydi Fauzan, S.E., M.M.

1.1. Pendahuluan

Dalam lingkungan bisnis yang dinamis saat ini, keberlanjutan telah muncul sebagai faktor penting bagi organisasi yang ingin meraih kesuksesan dan daya saing jangka panjang. Praktik-praktik Pengembangan Sumber Daya Manusia (HRD) yang berkelanjutan memainkan peran penting dalam membentuk korelasi antara kinerja perusahaan dan persaingan di masa depan. Artikel ini mengeksplorasi hubungan antara HRD Berkelanjutan, kinerja perusahaan, dan persaingan di masa depan, dengan menyoroti pentingnya menyelaraskan strategi HRD dengan tujuan-tujuan keberlanjutan.

Praktik-praktik HRD yang berkelanjutan secara langsung berdampak pada kinerja perusahaan. Dengan mengintegrasikan prinsip-prinsip keberlanjutan ke dalam kebijakan dan praktik HRD, perusahaan dapat menumbuhkan tenaga kerja yang terlibat dan termotivasi. Karyawan yang selaras dengan tujuan keberlanjutan organisasi lebih cenderung berkomitmen, produktif, dan inovatif, yang mengarah pada peningkatan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Organisasi yang memprioritaskan HRD Berkelanjutan akan mendapatkan keunggulan kompetitif dalam persaingan di

masa depan. Menerapkan praktik-praktik berkelanjutan akan menarik talenta terbaik, meningkatkan reputasi merek organisasi, dan menyelaraskan dengan harapan pelanggan yang sadar lingkungan dan sosial. HRD yang berkelanjutan menumbuhkan budaya inovasi dan kemampuan beradaptasi, sehingga memungkinkan organisasi untuk tetap menjadi yang terdepan dalam persaingan di lanskap bisnis yang terus berkembang.

HRD yang berkelanjutan memiliki dampak positif terhadap kinerja keuangan. Organisasi yang mengintegrasikan keberlanjutan ke dalam praktik-praktik SDM akan mengalami peningkatan profitabilitas, nilai pemegang saham, dan stabilitas keuangan. Dengan mengelola sumber daya manusia secara efektif melalui praktik-praktik berkelanjutan, organisasi dapat mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya, mengurangi biaya, dan meningkatkan kinerja keuangan secara keseluruhan. HRD yang berkelanjutan mendorong inovasi dan mendorong diferensiasi pasar. Dengan mendorong keterlibatan karyawan dalam inisiatif keberlanjutan, organisasi dapat memanfaatkan beragam perspektif dan ide dari tenaga kerja mereka. Hal ini menumbuhkan budaya inovasi, memberdayakan karyawan untuk mengembangkan produk, layanan, dan model bisnis yang berkelanjutan yang memenuhi permintaan pelanggan dan harapan masyarakat yang terus berkembang.

HRD yang berkelanjutan memungkinkan organisasi untuk beradaptasi dengan lanskap bisnis yang terus berubah. Dengan menyelaraskan strategi SDM dengan tujuan keberlanjutan, organisasi dapat menavigasi perubahan peraturan, memitigasi risiko yang terkait dengan faktor lingkungan dan sosial, dan memanfaatkan peluang yang muncul. HRD yang berkelanjutan menumbuhkan tenaga kerja yang tangguh yang dapat secara efektif merespons gangguan dan ketidakpastian, memastikan daya saing jangka panjang.

Korelasi antara HRD Berkelanjutan, kinerja perusahaan, dan persaingan di masa depan sangat jelas. Praktik-praktik HRD yang berkelanjutan meningkatkan kinerja perusahaan,

mendorong kesuksesan finansial, mendorong inovasi, dan meningkatkan daya saing pasar. Organisasi yang menerapkan strategi HRD Berkelanjutan menyelaraskan diri mereka dengan tujuan-tujuan keberlanjutan, menarik dan mempertahankan talenta terbaik, serta membangun ketahanan untuk menghadapi tantangan dan peluang dari lanskap bisnis yang berkembang pesat. Dengan memprioritaskan HRD Berkelanjutan, organisasi dapat mengamankan posisi mereka sebagai pemimpin di masa depan yang berkelanjutan dan kompetitif.

1.2. Definisi Pembangunan SDM Berkelanjutan

Pengembangan Sumber Daya Manusia Berkelanjutan atau *Sustainable Human Resource Development* (SHRD) merupakan sebuah pendekatan untuk mengelola dan mengembangkan sumber daya manusia di dalam sebuah organisasi atau masyarakat dengan cara yang mendorong keberlanjutan jangka panjang dan hasil ekonomi, sosial, dan lingkungan yang seimbang. Pendekatan ini mengakui bahwa sumber daya manusia adalah aset yang sangat penting dan berfokus pada pengoptimalan potensi mereka dengan mempertimbangkan dampak yang lebih luas terhadap masyarakat dan lingkungan. SHRD mencakup berbagai prinsip dan praktik yang bertujuan untuk mendorong kesejahteraan dan pertumbuhan individu, organisasi, dan masyarakat, serta memastikan pelestarian lingkungan dan tanggung jawab sosial. Berikut ini adalah beberapa aspek utama dari Pengembangan Sumber Daya Manusia Berkelanjutan:

1. *Economic Sustainability* (Keberlanjutan Ekonomi).

SHRD menekankan pada penyelarasan strategi sumber daya manusia dengan tujuan ekonomi organisasi. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan produktivitas, efisiensi, dan daya saing sekaligus mendorong pemerataan sumber daya dan kekayaan.

2. *Social Sustainability* (Keberlanjutan Sosial).

SHRD mengakui pentingnya kesejahteraan sosial dan inklusivitas. Hal ini bertujuan untuk menciptakan

peluang kerja yang adil dan merata, mendorong keberagaman dan perlakuan yang setara, serta memastikan kesehatan, keselamatan, dan kesejahteraan karyawan secara keseluruhan.

3. *Environmental Sustainability* (Keberlanjutan Lingkungan).

SHRD mempertimbangkan dampak ekologis dari praktik sumber daya manusia. SHRD mendorong pemeliharaan lingkungan, efisiensi sumber daya, pengurangan limbah, dan integrasi praktik-praktik *berkelanjutan ke dalam proses SDM*.

4. *Learning and Development* (Pembelajaran dan Pengembangan).

SHRD menekankan pembelajaran berkelanjutan dan pengembangan keterampilan untuk meningkatkan sumber daya manusia. SHRD mendukung program pelatihan, berbagi pengetahuan, dan peluang pengembangan karir untuk membangun kapasitas individu dan organisasi.

5. *Stakeholder Engagement* (Keterlibatan Pemangku Kepentingan).

SHRD melibatkan keterlibatan dan kolaborasi dengan berbagai pemangku kepentingan, termasuk karyawan, masyarakat, pelanggan, pemasok, dan organisasi pemerintah atau non-pemerintah. Hal ini mendorong transparansi, dialog, dan kemitraan untuk mengatasi tantangan sosial dan lingkungan.

6. *Ethical Practices* (Praktik-Praktik Etis).

SHRD mendukung perilaku etis dan pengambilan keputusan yang bertanggung jawab. Hal ini melibatkan promosi nilai-nilai seperti integritas, keadilan, rasa hormat, dan tanggung jawab sosial di seluruh proses SDM, termasuk rekrutmen, manajemen kinerja, dan hubungan karyawan.

Pengembangan Sumber Daya Manusia yang Berkelanjutan berupaya mengintegrasikan praktik-praktik berkelanjutan ke dalam fungsi-fungsi inti manajemen sumber

daya manusia, memastikan kelangsungan hidup jangka panjang organisasi dan berkontribusi pada masyarakat yang lebih berkelanjutan dan inklusif.

1.3. Tujuan Manajemen Motivasi Dalam Perusahaan

Berikut adalah beberapa tujuan utama dari Pembangunan Sumber Daya Manusia Berkelanjutan menurut (Ren, Tang and E. Jackson, 2018), (Tariq, Jan and Ahmad, 2016), (Ehnert, 2009e), (Ehnert, 2009c), (Ehnert, 2009a), (Ehnert, 2009d), (Ehnert, 2009b), (Randev and Jha, 2019), (Chams and García-Blandón, 2019), (Macke and Genari, 2019), (Piwowar-Sulej, 2021), (Kramar, 2014), (Järlström, Saru and Vanhala, 2018), (Amjad *et al.*, 2021), (Amrutha and Geetha, 2020), (Mousa and Othman, 2020), (Westerman *et al.*, 2020), (Saeidi *et al.*, 2022), (Munawar *et al.*, 2022), (Anlesinya and Susomrith, 2020), (Mishra, 2017), (Song, Yu and Xu, 2021), dan (Ghourri *et al.*, 2020), yaitu:

1. *Enhancing organizational productivity.*

Pengembangan Sumber Daya Manusia yang Berkelanjutan meningkatkan produktivitas organisasi dengan menyelaraskan keterampilan dan kompetensi karyawan dengan persyaratan pekerjaan, memastikan kecocokan yang lebih baik dan peningkatan kinerja. Hal ini juga menumbuhkan lingkungan kerja yang positif, mendorong kesejahteraan, keterlibatan, dan kepuasan karyawan, yang semuanya berkontribusi pada tingkat produktivitas yang lebih tinggi.

2. *Promoting employee well-being and satisfaction.*

Pengembangan Sumber Daya Manusia yang Berkelanjutan mendorong kesejahteraan dan kepuasan karyawan dengan memprioritaskan faktor-faktor seperti keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, kesehatan dan keselamatan, serta memberikan kesempatan untuk pertumbuhan profesional dan pribadi. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memuaskan, karyawan akan lebih termotivasi,

terlibat, dan puas, yang mengarah pada peningkatan kesejahteraan dan produktivitas.

3. *Fostering equitable employment opportunities.*

Pengembangan Sumber Daya Manusia yang Berkelanjutan mendorong kesempatan kerja yang adil dengan mempromosikan praktik-praktik yang adil dan tidak bias di seluruh siklus hidup karyawan, termasuk rekrutmen, seleksi, promosi, dan kompensasi. Hal ini memastikan bahwa individu dari berbagai latar belakang memiliki akses yang sama terhadap peluang kerja dan kesempatan untuk berkembang, sehingga menciptakan tenaga kerja yang lebih inklusif dan beragam yang bermanfaat bagi organisasi dan masyarakat secara keseluruhan.

4. *Facilitating skill development and learning.*

Pengembangan Sumber Daya Manusia yang Berkelanjutan memfasilitasi pengembangan keterampilan dan pembelajaran dengan menyediakan program pelatihan, kesempatan belajar, dan inisiatif pengembangan karier bagi karyawan. Dengan berinvestasi dalam peningkatan keterampilan dan pengetahuan karyawan secara berkelanjutan, organisasi dapat meningkatkan kemampuan, kemampuan beradaptasi, dan inovasi tenaga kerja mereka, yang pada akhirnya mengarah pada peningkatan kinerja dan produktivitas.

5. *Improving employee engagement and retention.*

Pengembangan Sumber Daya Manusia yang Berkelanjutan meningkatkan keterlibatan dan retensi karyawan dengan membina lingkungan kerja yang positif, mendorong keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, serta menawarkan kesempatan untuk tumbuh dan berkembang. Dengan memprioritaskan kesejahteraan karyawan, memberikan pengakuan dan dukungan, serta menciptakan budaya yang menghargai kontribusi mereka, organisasi dapat meningkatkan kepuasan, kesetiaan, dan komitmen karyawan, yang

mengarah pada tingkat keterlibatan yang lebih tinggi dan retensi jangka panjang.

6. *Ensuring diversity and inclusion in the workforce.*

Pengembangan Sumber Daya Manusia yang Berkelanjutan meningkatkan keragaman dan inklusi dalam angkatan kerja dengan menerapkan praktik perekrutan yang inklusif, mempromosikan keragaman dalam peran kepemimpinan, dan menumbuhkan budaya kerja inklusif yang menghargai dan menghormati individu dari berbagai latar belakang. Dengan merangkul keragaman dan menciptakan lingkungan yang inklusif, organisasi dapat memanfaatkan perspektif, bakat, dan pengalaman unik karyawan mereka, yang mengarah pada inovasi, pengambilan keputusan yang lebih baik, serta peningkatan keterlibatan dan produktivitas karyawan.

7. *Supporting environmental conservation and sustainability.*

Pengembangan Sumber Daya Manusia yang Berkelanjutan mendukung pelestarian dan keberlanjutan lingkungan hidup dengan mengintegrasikan praktik-praktik ramah lingkungan ke dalam kebijakan dan operasi SDM. Hal ini termasuk mendorong efisiensi sumber daya, pengurangan limbah, dan menerapkan inisiatif yang meminimalkan jejak karbon organisasi, sehingga berkontribusi pada pendekatan yang lebih berkelanjutan dan bertanggung jawab terhadap lingkungan dalam operasi bisnis.

8. *Building social responsibility and ethical practices.*

Pengembangan Sumber Daya Manusia yang Berkelanjutan meningkatkan tanggung jawab sosial dan praktik-praktik etis dengan mengintegrasikan pertimbangan etis dan perilaku yang bertanggung jawab ke dalam semua aspek manajemen sumber daya manusia, termasuk rekrutmen, hubungan karyawan, dan proses pengambilan keputusan. Dengan menjunjung tinggi nilai-nilai seperti integritas, keadilan, dan rasa hormat, organisasi menunjukkan komitmen mereka terhadap tanggung jawab sosial, mendapatkan kepercayaan dan

loyalitas karyawan, pelanggan, dan pemangku kepentingan lainnya.

9. *Strengthening stakeholder relationships.*

Pengembangan Sumber Daya Manusia yang Berkelanjutan memperkuat hubungan pemangku kepentingan dengan membina komunikasi yang terbuka dan transparan, melibatkan pemangku kepentingan secara aktif, serta mempertimbangkan perspektif dan kepentingan mereka dalam proses pengambilan keputusan. Dengan membangun kepercayaan, kolaborasi, dan hubungan yang saling menguntungkan dengan para pemangku kepentingan seperti karyawan, pelanggan, pemasok, dan masyarakat, organisasi dapat meningkatkan reputasi mereka, memperoleh wawasan yang berharga, dan menciptakan dampak positif bagi masyarakat.

10. *Contributing to long-term economic growth and stability.*

Pengembangan Sumber Daya Manusia yang Berkelanjutan berkontribusi pada pertumbuhan dan stabilitas ekonomi jangka panjang dengan mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya manusia, mendorong inovasi dan produktivitas, serta menyelaraskan strategi tenaga kerja dengan tujuan organisasi. Dengan berinvestasi dalam pengembangan dan kesejahteraan karyawan, organisasi dapat meningkatkan keunggulan kompetitif mereka, beradaptasi dengan dinamika pasar yang terus berubah, serta mencapai pertumbuhan dan stabilitas ekonomi yang berkelanjutan.

Pengembangan Sumber Daya Manusia Berkelanjutan berfungsi sebagai kerangka kerja strategis yang menyelaraskan tujuan organisasi dengan pertimbangan sosial, lingkungan, dan ekonomi. Dengan mempromosikan kesejahteraan karyawan, mendorong keberagaman dan inklusi, serta mengintegrasikan praktik-praktik berkelanjutan ke dalam proses SDM, organisasi dapat meningkatkan produktivitas, inovasi, dan kesuksesan

jangka panjang sekaligus berkontribusi pada masyarakat yang lebih berkelanjutan dan inklusif.

1.4. Manfaat Pembangunan SDM Berkelanjutan

Berikut adalah beberapa manfaat pembangunan sumber daya manusia berkelanjutan yaitu:

1. *Increased employee productivity.*

Pengembangan Sumber Daya Manusia yang berkelanjutan meningkatkan produktivitas karyawan dengan berinvestasi pada pelatihan dan pengembangan karyawan, memberikan ekspektasi kinerja yang jelas, dan menumbuhkan lingkungan kerja yang positif. Hal ini, pada gilirannya, berdampak positif terhadap kinerja perusahaan karena menghasilkan output yang lebih tinggi, efisiensi yang lebih baik, dan pemanfaatan sumber daya yang lebih baik, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas, profitabilitas, dan daya saing organisasi (Fauzan, Simarmata, *et al.*, 2023), (Fauzan, Daga, *et al.*, 2023) dan (Nugraha *et al.*, 2023).

2. *Enhanced employee engagement and commitment.*

Pengembangan Sumber Daya Manusia yang Berkelanjutan meningkatkan keterlibatan dan komitmen karyawan dengan mendorong lingkungan kerja yang mendukung, memberikan kesempatan untuk tumbuh dan berkembang, serta mengakui dan menghargai kontribusi karyawan. Hal ini, pada gilirannya, berdampak positif terhadap kinerja perusahaan karena karyawan yang terlibat dan berkomitmen akan lebih produktif, inovatif, dan berdedikasi, yang mengarah pada peningkatan kinerja organisasi, kepuasan pelanggan, dan kesuksesan bisnis secara keseluruhan (Fauzan, Putri, Bahar, *et al.*, 2023), (Zaman *et al.*, 2023) dan (Ernayani *et al.*, 2022).

3. *Improved employee satisfaction and morale.*

Pengembangan Sumber Daya Manusia yang berkelanjutan meningkatkan kepuasan dan semangat kerja karyawan dengan menciptakan lingkungan kerja yang positif, menghargai kesejahteraan karyawan, dan

menumbuhkan budaya kepercayaan dan dukungan. Hal ini, pada gilirannya, berdampak positif pada kinerja perusahaan karena karyawan yang puas dan termotivasi cenderung lebih produktif, loyal, dan berkomitmen, sehingga menghasilkan tingkat kepuasan pelanggan yang lebih tinggi, tingkat perputaran karyawan yang lebih rendah, dan peningkatan kinerja perusahaan secara keseluruhan (Sarjana *et al.*, 2022), (Lasmiatun *et al.*, 2023) dan (Fauzan, Hafidah, *et al.*, 2023).

4. *Reduced employee turnover and increased retention.*

Pengembangan Sumber Daya Manusia yang berkelanjutan meningkatkan pengurangan pergantian karyawan dan peningkatan retensi dengan menerapkan strategi seperti pengembangan karier, inisiatif keseimbangan kehidupan kerja, dan program penghargaan yang meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas karyawan. Hal ini, pada gilirannya, berdampak positif terhadap kinerja perusahaan karena tingkat pergantian karyawan yang lebih rendah menghasilkan pengurangan biaya rekrutmen dan pelatihan, retensi pengetahuan yang lebih baik, dan peningkatan kesinambungan karyawan, yang mengarah pada peningkatan produktivitas, stabilitas, dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan (Fauzan, Siagian, Sudirjo, *et al.*, 2023), (Jasri *et al.*, 2023) dan (Muniarty *et al.*, 2023).

5. *Higher levels of employee motivation and dedication.*

Pengembangan Sumber Daya Manusia yang berkelanjutan meningkatkan tingkat motivasi dan dedikasi karyawan yang lebih tinggi dengan memberikan pekerjaan yang bermakna, menumbuhkan lingkungan kerja yang positif, dan menawarkan peluang untuk tumbuh dan berkembang. Hal ini, pada gilirannya, berdampak positif pada kinerja perusahaan karena karyawan yang termotivasi dan berdedikasi lebih berkomitmen, proaktif, dan bersedia bekerja lebih keras, yang mengarah pada peningkatan produktivitas, inovasi, dan kesuksesan organisasi secara keseluruhan (Widiana

et al., 2023), (Kunda *et al.*, 2023) dan (Fauzan, Nurhayati and Novia, 2020).

6. *Enhanced talent attraction and recruitment.*

Pengembangan Sumber Daya Manusia yang Berkelanjutan meningkatkan daya tarik dan perekrutan talenta dengan menumbuhkan merek perusahaan yang kuat, mempromosikan keberagaman dan inklusi, serta menawarkan manfaat yang menarik dan peluang pengembangan. Hal ini, pada gilirannya, berdampak positif terhadap kinerja perusahaan karena memungkinkan organisasi untuk menarik talenta terbaik, membangun tenaga kerja yang terampil dan beragam, dan mendapatkan keunggulan kompetitif di pasar, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan inovasi, produktivitas, dan kesuksesan bisnis secara keseluruhan (Rambe *et al.*, 2023), (Fauzan, Rizki, Rofiki, *et al.*, 2023), dan (Fauzan, Supryanita and Rahmatika, 2021).

7. *Improved workforce skills and competencies.*

Pengembangan Sumber Daya Manusia yang Berkelanjutan meningkatkan keterampilan dan kompetensi tenaga kerja dengan berinvestasi pada pelatihan, program pengembangan, dan inisiatif berbagi pengetahuan. Hal ini, pada gilirannya, berdampak positif terhadap kinerja perusahaan karena tenaga kerja yang terampil dan kompeten akan lebih siap untuk menangani tantangan, beradaptasi dengan perubahan permintaan pasar, dan mendorong inovasi, yang pada akhirnya berujung pada peningkatan produktivitas, kualitas, dan daya saing (Sudirjo *et al.*, 2023), (Mulyati *et al.*, 2023), dan (Fauzan and Jayanti, 2020).

8. *Greater adaptability to changing market demands.*

Pengembangan Sumber Daya Manusia yang berkelanjutan meningkatkan kemampuan beradaptasi yang lebih besar terhadap perubahan permintaan pasar dengan mempromosikan budaya pembelajaran berkelanjutan, menumbuhkan ketangkasan dan fleksibilitas pada karyawan, serta mendorong inovasi dan kreativitas. Hal ini, pada gilirannya, berdampak positif

pada kinerja perusahaan karena organisasi dapat secara efektif merespons pergeseran pasar, memanfaatkan peluang baru, dan tetap berada di depan dalam persaingan, yang pada akhirnya mengarah pada pertumbuhan, profitabilitas, dan kesuksesan bisnis jangka panjang yang berkelanjutan (Amruddin *et al.*, 2023), (Mustanir *et al.*, 2023) (Fauzan and Rahmadani, 2018).

9. *Increased innovation and creativity.*

Pengembangan Sumber Daya Manusia yang Berkelanjutan meningkatkan inovasi dan kreativitas dengan menumbuhkan budaya yang mendorong dan menghargai perspektif yang beragam, menyediakan sumber daya untuk bereksperimen, serta mendorong berbagi pengetahuan dan kolaborasi. Hal ini, pada gilirannya, berdampak positif pada kinerja perusahaan karena mengarah pada pengembangan ide, produk, dan proses baru, peningkatan kemampuan pemecahan masalah, dan keunggulan kompetitif di pasar, yang pada akhirnya mendorong pertumbuhan dan kesuksesan bisnis (Ridwan *et al.*, 2023), (Fauzan, Siagian, Marlin, *et al.*, 2023) dan (Seto, Yulianti, *et al.*, 2023).

10. *Enhanced organizational agility and flexibility.*

Pengembangan Sumber Daya Manusia yang Berkelanjutan meningkatkan kelincahan dan fleksibilitas organisasi dengan mendorong tenaga kerja yang mudah beradaptasi, terbuka terhadap perubahan, dan dilengkapi dengan beragam keterampilan dan kompetensi. Hal ini, pada gilirannya, berdampak positif pada kinerja perusahaan karena memungkinkan organisasi untuk merespons dengan cepat dan efektif terhadap pergeseran pasar, meraih peluang baru, dan mengatasi tantangan, yang pada akhirnya mengarah pada peningkatan daya saing, ketahanan, dan kinerja bisnis secara keseluruhan (Wijaya, Hasriani, *et al.*, 2023), (Murdana *et al.*, 2023), dan (Fauzan and Sari, 2018).

11. *Improved teamwork and collaboration.*

Pengembangan Sumber Daya Manusia yang Berkelanjutan meningkatkan kerja sama dan kolaborasi tim yang lebih baik dengan menumbuhkan budaya yang menghargai kerja sama, komunikasi, dan tujuan bersama. Hal ini, pada gilirannya, berdampak positif terhadap kinerja perusahaan karena kerja sama dan kolaborasi yang efektif akan meningkatkan koordinasi, berbagi pengetahuan, dan inovasi, yang pada akhirnya menghasilkan peningkatan produktivitas, efisiensi, dan kinerja organisasi secara keseluruhan (Firdausijah *et al.*, 2023), (Wicaksono *et al.*, 2023) dan (Fauzan, 2014).

12. *Higher levels of employee loyalty and advocacy.*

Pengembangan Sumber Daya Manusia yang berkelanjutan meningkatkan tingkat loyalitas dan advokasi karyawan yang lebih tinggi dengan menciptakan lingkungan kerja yang positif, mengakui dan menghargai kontribusi karyawan, serta memberikan peluang pertumbuhan. Hal ini, pada gilirannya, berdampak positif terhadap kinerja perusahaan karena karyawan yang loyal dan terlibat menjadi pendukung organisasi, mempromosikan produk, layanan, dan nilai-nilainya, yang dapat meningkatkan kepercayaan pelanggan, reputasi merek, dan kesuksesan bisnis secara keseluruhan (Fauzan, Wishanesta, *et al.*, 2023), (Afriansyah *et al.*, 2023) dan (Fauzan, A'yun, *et al.*, 2023).

13. *Enhanced organizational reputation and brand image.*

Pengembangan Sumber Daya Manusia yang berkelanjutan meningkatkan reputasi organisasi dan citra merek dengan memprioritaskan praktik-praktik etis, mempromosikan tanggung jawab sosial, dan memastikan pengalaman karyawan yang positif. Hal ini, pada gilirannya, berdampak positif terhadap kinerja perusahaan karena reputasi yang kuat dan citra merek yang positif akan menarik pelanggan, investor, dan talenta terbaik, menciptakan keunggulan kompetitif, menumbuhkan loyalitas pelanggan, dan mendorong pertumbuhan bisnis (Fauzan, Januarsi, Noviriani, *et al.*,

2023), (Fauzan, Diwyarthi, Handayati, *et al.*, 2023) dan (Yusuf *et al.*, 2023).

14. *Improved customer satisfaction and loyalty.*

Pengembangan Sumber Daya Manusia yang berkelanjutan meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan dengan memastikan karyawan memiliki keterampilan, pengetahuan, dan motivasi yang diperlukan untuk memberikan layanan yang luar biasa, membangun hubungan yang kuat dengan pelanggan, dan menciptakan budaya yang berpusat pada pelanggan. Hal ini, pada gilirannya, berdampak positif terhadap kinerja perusahaan karena pelanggan yang puas dan loyal menjadi pendukung bagi organisasi, yang mengarah pada peningkatan retensi pelanggan, bisnis yang berkelanjutan, referensi positif dari mulut ke mulut, dan pada akhirnya, peningkatan kinerja keuangan dan kesuksesan bisnis jangka panjang (Purnamasari *et al.*, 2023), (Setiawan *et al.*, 2023) dan (Rachmat, Fauzan, *et al.*, 2023).

15. *Increased efficiency and cost-effectiveness.*

Pengembangan Sumber Daya Manusia yang berkelanjutan meningkatkan efisiensi dan efektivitas biaya dengan mengoptimalkan proses kerja, mendorong peningkatan berkelanjutan, serta meningkatkan keterampilan dan kemampuan karyawan. Hal ini, pada gilirannya, berdampak positif pada kinerja perusahaan karena mengurangi pemborosan, meminimalkan biaya yang tidak perlu, meningkatkan efisiensi operasional, dan pada akhirnya berkontribusi pada profitabilitas yang lebih tinggi, kinerja keuangan yang lebih baik, dan keunggulan kompetitif (Fauzan, Hakim, Adhi, *et al.*, 2023), (Hendarsyah *et al.*, 2023) dan (Santoso *et al.*, 2023).

16. *Higher quality products and services.*

Pengembangan Sumber Daya Manusia yang berkelanjutan meningkatkan produk dan layanan yang lebih berkualitas dengan berinvestasi pada pelatihan, pengembangan, dan proses penjaminan mutu karyawan.

Hal ini, pada gilirannya, berdampak positif terhadap kinerja perusahaan karena mengarah pada peningkatan kepuasan pelanggan, peningkatan loyalitas pelanggan, dan keunggulan kompetitif di pasar, yang pada akhirnya mendorong pertumbuhan bisnis, reputasi, dan kesuksesan jangka panjang (Fauzan, Setiawan, Sinaga, *et al.*, 2023), (Purba *et al.*, 2023) dan (Wijaya, Sudirjo, *et al.*, 2023).

17. *Improved decision-making and problem-solving capabilities.*

Pengembangan Sumber Daya Manusia yang Berkelanjutan meningkatkan kemampuan pengambilan keputusan dan pemecahan masalah dengan memberikan keterampilan, pengetahuan, dan peluang yang diperlukan karyawan untuk belajar dan berkembang secara berkelanjutan. Hal ini, pada gilirannya, berdampak positif terhadap kinerja perusahaan karena memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih tepat dan efektif, penyelesaian masalah yang lebih cepat, dan peningkatan kelincahan organisasi secara keseluruhan, yang mengarah pada peningkatan kinerja, produktivitas, dan kesuksesan di pasar (Yunus *et al.*, 2023), (Arifin *et al.*, 2023) dan (Lestari *et al.*, 2022).

18. *Reduced absenteeism and improved punctuality.*

Pengembangan Sumber Daya Manusia yang Berkelanjutan meningkatkan penurunan tingkat ketidakhadiran dan peningkatan ketepatan waktu dengan mempromosikan kesejahteraan karyawan, keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, serta lingkungan kerja yang positif. Hal ini, pada gilirannya, berdampak positif terhadap kinerja perusahaan karena berkurangnya ketidakhadiran dan peningkatan ketepatan waktu mengarah pada peningkatan produktivitas, berkurangnya gangguan pada alur kerja, dan pemanfaatan sumber daya yang lebih baik, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan efisiensi operasional, kepuasan pelanggan, dan kinerja bisnis

secara keseluruhan (Samsuddin *et al.*, 2023), (Zainal *et al.*, 2023) dan (Bilgies *et al.*, 2023).

19. *Better workplace health and safety.*

Pengembangan Sumber Daya Manusia yang Berkelanjutan meningkatkan kesehatan dan keselamatan di tempat kerja yang lebih baik dengan menerapkan protokol keselamatan yang kuat, menyediakan pelatihan dan sumber daya untuk menjaga lingkungan kerja yang aman, serta meningkatkan kesejahteraan karyawan. Hal ini, pada gilirannya, berdampak positif terhadap kinerja perusahaan karena mengurangi kecelakaan kerja, cedera, dan biaya terkait, menumbuhkan semangat dan kepercayaan karyawan, serta menciptakan tenaga kerja yang produktif dan sehat, yang pada akhirnya berujung pada peningkatan efisiensi operasional, keterlibatan karyawan, dan kinerja organisasi secara keseluruhan (Fauzan, Lotte, *et al.*, 2023), (Fauzan, 2019) dan (A *et al.*, 2023).

20. *Enhanced organizational learning and knowledge sharing.*

Pengembangan Sumber Daya Manusia yang Berkelanjutan meningkatkan pembelajaran organisasi dan berbagi pengetahuan dengan menumbuhkan budaya pembelajaran yang berkelanjutan, memberikan kesempatan untuk pengembangan keterampilan, dan menerapkan platform dan praktik berbagi pengetahuan. Hal ini, pada gilirannya, berdampak positif pada kinerja perusahaan karena memfasilitasi transfer pengetahuan dan praktik terbaik, meningkatkan kemampuan pemecahan masalah, mendorong inovasi, dan meningkatkan kemampuan beradaptasi organisasi, yang pada akhirnya mengarah pada peningkatan kinerja, daya saing, dan kesuksesan jangka panjang (Afdhal *et al.*, 2023), (Fauzan and Sari, 2016) dan (Limbong *et al.*, 2023).

21. *Improved organizational resilience to external challenges.*

Pengembangan Sumber Daya Manusia yang Berkelanjutan meningkatkan ketahanan organisasi terhadap tantangan eksternal dengan membekali

karyawan dengan keterampilan, pola pikir, dan sumber daya yang diperlukan untuk menavigasi dan beradaptasi dengan perubahan keadaan secara efektif. Hal ini, pada gilirannya, berdampak positif pada kinerja perusahaan karena memungkinkan organisasi untuk bertahan dalam menghadapi gangguan, memanfaatkan peluang, dan menjaga kelangsungan operasional, yang pada akhirnya berkontribusi pada stabilitas jangka panjang, daya saing, dan kinerja bisnis secara keseluruhan (Putri *et al.*, 2023), dan (Fauzan, Alaydrus, *et al.*, 2023).

22. *Increased organizational competitiveness.*

Pengembangan Sumber Daya Manusia yang berkelanjutan meningkatkan daya saing organisasi dengan menyelaraskan tenaga kerja dengan tujuan strategis organisasi, menumbuhkan budaya inovasi dan peningkatan berkelanjutan, serta mengembangkan keterampilan dan kemampuan yang diperlukan untuk mengungguli para pesaing. Hal ini, pada gilirannya, berdampak positif pada kinerja perusahaan karena memungkinkan organisasi untuk membedakan dirinya di pasar, merespons secara efektif terhadap kebutuhan pelanggan, dan mendapatkan keunggulan kompetitif, yang mengarah pada peningkatan pangsa pasar, pertumbuhan pendapatan, dan kesuksesan bisnis secara keseluruhan (Mayasari *et al.*, 2023), dan (Hanani *et al.*, 2023).

23. *Better risk management and compliance.*

Pengembangan Sumber Daya Manusia yang Berkelanjutan meningkatkan manajemen risiko dan kepatuhan yang lebih baik dengan menerapkan kebijakan, prosedur, dan program pelatihan yang kuat yang memastikan karyawan menyadari dan mematuhi persyaratan hukum dan peraturan. Hal ini, pada gilirannya, berdampak positif terhadap kinerja perusahaan karena mengurangi kemungkinan timbulnya masalah hukum dan kepatuhan, memitigasi risiko, melindungi reputasi organisasi, dan mempromosikan budaya perilaku etis, yang pada akhirnya berujung pada

peningkatan stabilitas keuangan, kepercayaan pemangku kepentingan, dan kesinambungan bisnis jangka panjang (Rachmat, Harto, *et al.*, 2023).

24. *Improved financial performance and profitability.*

Pengembangan Sumber Daya Manusia yang berkelanjutan meningkatkan kinerja keuangan dan profitabilitas dengan mengoptimalkan manajemen sumber daya manusia, meningkatkan produktivitas, mengurangi biaya, dan menyelaraskan strategi SDM dengan tujuan bisnis. Hal ini, pada gilirannya, berdampak positif pada kinerja perusahaan karena mengarah pada peningkatan pendapatan, peningkatan efisiensi biaya, alokasi sumber daya yang lebih baik, dan keberhasilan keuangan secara keseluruhan, yang pada akhirnya berkontribusi pada pertumbuhan jangka panjang dan keberlanjutan organisasi (Rachmat, Widiana, *et al.*, 2023), dan (Fauzan, Wishanesta, *et al.*, 2023).

25. *Positive impact on shareholder value and long-term business sustainability.*

Pengembangan Sumber Daya Manusia yang berkelanjutan meningkatkan dampak positif terhadap nilai pemegang saham dan keberlanjutan bisnis jangka panjang dengan menciptakan budaya organisasi yang kuat, strategi manajemen talenta yang efektif, dan praktik-praktik etis yang meningkatkan kepercayaan dan keyakinan pemangku kepentingan. Hal ini, pada gilirannya, berdampak positif terhadap kinerja perusahaan karena menarik investasi, meningkatkan loyalitas pemangku kepentingan, dan mendukung keberlanjutan bisnis jangka panjang, yang pada akhirnya berujung pada peningkatan nilai pemegang saham dan kesuksesan organisasi secara keseluruhan (Fauzan, Ekasari, *et al.*, 2023), dan (Seto, Fauzan, *et al.*, 2023).

Pengembangan Sumber Daya Manusia yang berkelanjutan menawarkan banyak manfaat bagi perusahaan, termasuk peningkatan produktivitas karyawan, peningkatan kinerja organisasi, peningkatan kepuasan dan loyalitas pelanggan, dan

keberlanjutan bisnis jangka panjang. Dengan memprioritaskan pengembangan dan kesejahteraan karyawan, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif, mendorong inovasi, dan membangun fondasi yang kuat untuk meraih kesuksesan dalam lanskap bisnis yang dinamis saat ini.

1.5. Ruang Lingkup Pengembangan SDM Berkelanjutan

Berikut adalah beberapa ruang lingkup yang terdapat di dalam pengembangan sumber daya manusia berkelanjutan yaitu:

1. *Introduction to Sustainable Human Resource Development.*
Pengantar Pengembangan Sumber Daya Manusia Berkelanjutan memberikan definisi yang jelas mengenai HRD berkelanjutan dan menyoroti signifikansinya dalam lanskap bisnis saat ini. Bab ini juga mengakui sifat alamiah dari praktik-praktik SDM yang terus berkembang, yang menunjukkan bagaimana organisasi-organisasi semakin merangkul prinsip-prinsip keberlanjutan untuk menciptakan dampak positif bagi tenaga kerja dan lingkungan yang lebih luas.
2. *Environmental Sustainability in HR.*
Fokus pada kelestarian lingkungan dalam SDM menyoroti pentingnya mengadopsi praktik-praktik HRM hijau yang mempromosikan perilaku ramah lingkungan di tempat kerja. Hal ini menekankan pentingnya inisiatif konservasi energi dan sumber daya, serta integrasi strategi pengadaan dan manajemen rantai pasokan yang berkelanjutan, yang semuanya berkontribusi pada organisasi yang lebih bertanggung jawab terhadap lingkungan dan berkelanjutan.
3. *Social Responsibility and Ethical HR Practices.*
Eksplorasi tanggung jawab sosial dan praktik SDM yang beretika menggarisbawahi peran SDM dalam menumbuhkan budaya tanggung jawab sosial perusahaan dan mempromosikan perilaku etis di seluruh organisasi. Hal ini menyoroti pentingnya inisiatif dampak

sosial dan keterlibatan masyarakat, menekankan dampak yang lebih luas dari praktik SDM yang beretika terhadap masyarakat secara keseluruhan, menciptakan reputasi organisasi yang positif dan berkontribusi terhadap praktik bisnis yang berkelanjutan dan bertanggung jawab.

4. *Workforce Development and Employee Well-being.*

Penekanan pada pengembangan tenaga kerja dan kesejahteraan karyawan menyoroti pentingnya berinvestasi dalam program pembelajaran dan pengembangan yang membekali karyawan dengan keterampilan yang berkelanjutan untuk masa depan. Hal ini juga menekankan pentingnya keseimbangan antara kehidupan kerja dan inisiatif kesejahteraan karyawan, serta promosi keberagaman dan inklusi, yang mengakui dampak positif dari faktor-faktor ini terhadap keterlibatan karyawan, produktivitas, dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

5. *Employee Engagement and Retention.*

Fokus pada keterlibatan dan retensi karyawan menyoroti peran penting dalam menciptakan strategi yang menumbuhkan budaya keterlibatan, membangun lingkungan kerja yang positif, dan meningkatkan semangat kerja karyawan. Fokus ini juga menggarisbawahi pentingnya penerapan program retensi dan penggunaan metrik retensi talenta untuk memastikan organisasi mempertahankan talenta terbaiknya, sehingga menghasilkan peningkatan produktivitas, pengurangan perputaran karyawan, dan tenaga kerja yang lebih stabil dan termotivasi.

6. *Sustainable Performance Management.*

Konsep manajemen kinerja berkelanjutan menekankan pada keselarasan pengukuran kinerja dengan tujuan keberlanjutan, memastikan bahwa keberhasilan organisasi dievaluasi dalam hal dampak sosial, lingkungan, dan ekonominya. Konsep ini juga menggarisbawahi pentingnya penerapan sistem penghargaan yang mengakui dan memberi insentif pada

kinerja berkelanjutan, sekaligus menyeimbangkan antara kinerja individu dan organisasi, yang pada akhirnya mendorong kesuksesan jangka panjang dan menciptakan budaya keberlanjutan dalam organisasi.

7. *Leadership and Change Management for Sustainability.*

Fokus pada kepemimpinan dan manajemen perubahan untuk keberlanjutan menyoroti perlunya mengembangkan pemimpin yang dibekali dengan pengetahuan dan keterampilan untuk mendorong praktik-praktik berkelanjutan di dalam organisasi. Fokus ini menekankan pentingnya memimpin perubahan organisasi secara efektif menuju keberlanjutan dan menekankan pentingnya komunikasi yang jelas serta menanamkan praktik-praktik SDM yang berkelanjutan di seluruh organisasi, yang pada akhirnya menumbuhkan budaya keberlanjutan serta memastikan keberhasilan dan ketahanan jangka panjang organisasi dalam dunia yang berubah dengan cepat.

8. *Metrics, Reporting, and Accountability.*

Penekanan pada metrik, pelaporan, dan akuntabilitas dalam HRD berkelanjutan menyoroti pentingnya mengukur dampak dari praktik-praktik SDM berkelanjutan melalui indikator kinerja utama. Hal ini menggarisbawahi pentingnya pelaporan keberlanjutan dan transparansi dalam mengkomunikasikan komitmen organisasi terhadap praktik-praktik SDM yang berkelanjutan, sekaligus menekankan perlunya memasukkan praktik-praktik ini ke dalam tata kelola perusahaan untuk memastikan akuntabilitas dan keberlanjutan bisnis jangka panjang.

9. *Case Studies and Best Practices.*

Penyertaan studi kasus dan praktik terbaik dalam HRD berkelanjutan memberikan wawasan yang berharga mengenai contoh-contoh nyata dari organisasi yang telah berhasil menerapkan praktik-praktik HRD berkelanjutan. Buku ini menawarkan pelajaran yang dapat dipetik dan kisah-kisah sukses yang dapat menjadi inspirasi dan panduan bagi organisasi-organisasi lain yang ingin

mengadopsi dan mengoptimalkan strategi HRD yang berkelanjutan, yang pada akhirnya akan berkontribusi pada kesuksesan organisasi mereka sendiri dan kemajuan praktik bisnis berkelanjutan secara keseluruhan.

10. *Future Trends and Challenges.*

Mengeksplorasi tren dan tantangan masa depan dalam HRD berkelanjutan menyoroti perlunya organisasi untuk terus mengikuti tren yang muncul dan menyesuaikan praktik-praktik HRD mereka untuk memenuhi tuntutan keberlanjutan yang terus berkembang. Hal ini menekankan pentingnya mengatasi tantangan dan hambatan dalam implementasi HRD berkelanjutan secara proaktif, sekaligus membayangkan masa depan SDM sebagai pendorong utama dalam membentuk dunia yang berkelanjutan melalui praktik-praktik inovatif dan pendekatan strategis terhadap manajemen talenta.

Ruang lingkup Pengembangan Sumber Daya Manusia Berkelanjutan sangat luas, mencakup berbagai aspek seperti kelestarian lingkungan, tanggung jawab sosial, kesejahteraan karyawan, manajemen talenta, dan praktik-praktik etika. Hal ini mengakui adanya keterkaitan antara praktik-praktik SDM dan keberlanjutan, menyoroti perlunya organisasi mengintegrasikan prinsip-prinsip berkelanjutan ke dalam strategi SDM mereka untuk mendorong kesuksesan jangka panjang, dampak sosial yang positif, dan pendekatan yang bertanggung jawab terhadap operasi bisnis.

1.6. Faktor Yang Memengaruhi Pengembangan SDM Berkelanjutan

Berikut adalah beberapa faktor yang mempengaruhi pengembangan sumber daya manusia berkelanjutan yaitu:

1. *Organizational culture and values.*

Budaya dan nilai-nilai organisasi memainkan peran penting dalam HRD berkelanjutan dengan menetapkan

nada untuk praktik keberlanjutan dalam organisasi. Ketika budaya dan nilai-nilai organisasi memprioritaskan keberlanjutan, maka akan tercipta lingkungan yang mendukung yang mendorong karyawan untuk menerapkan perilaku berkelanjutan, mendorong inovasi, dan memfasilitasi integrasi praktik-praktik berkelanjutan di seluruh proses HRD, yang pada akhirnya berkontribusi pada tujuan keberlanjutan organisasi secara keseluruhan.

2. *Leadership commitment and support.*

Komitmen dan dukungan pimpinan sangat penting untuk mendorong inisiatif HRD yang berkelanjutan di dalam organisasi. Ketika para pemimpin secara aktif menunjukkan komitmen mereka terhadap keberlanjutan, hal ini akan mengirimkan pesan yang kuat kepada karyawan dan pemangku kepentingan, memotivasi mereka untuk menyelaraskan upaya mereka dengan praktik-praktik berkelanjutan. Dukungan kepemimpinan menyediakan sumber daya, panduan, dan pengaruh yang diperlukan untuk menerapkan strategi SDM berkelanjutan, menciptakan budaya keberlanjutan dan memungkinkan organisasi untuk secara efektif mengatasi tantangan lingkungan dan sosial sambil mencapai kesuksesan jangka panjang.

3. *Regulatory and legal frameworks.*

Kerangka kerja peraturan dan hukum memiliki dampak yang signifikan terhadap Pengembangan Sumber Daya Manusia yang Berkelanjutan karena kerangka kerja ini menetapkan pedoman dan persyaratan yang harus dipatuhi oleh organisasi dalam hal praktik-praktik lingkungan, sosial, dan etika. Kerangka kerja ini menyediakan struktur dan standar yang diperlukan yang harus dipatuhi oleh organisasi, mendorong integrasi praktik-praktik berkelanjutan ke dalam strategi HRD dan memastikan kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang relevan.

4. *Stakeholder expectations and demands.*

Harapan dan tuntutan pemangku kepentingan memainkan peran penting dalam membentuk

Pengembangan Sumber Daya Manusia yang Berkelanjutan. Karena para pemangku kepentingan, seperti pelanggan, investor, karyawan, dan masyarakat, semakin memprioritaskan keberlanjutan, maka organisasi terdorong untuk memasukkan praktik-praktik berkelanjutan ke dalam strategi HRD mereka untuk memenuhi ekspektasi tersebut, meningkatkan reputasi mereka, dan menjaga hubungan positif dengan para pemangku kepentingan.

5. *Availability of resources.*

Ketersediaan sumber daya memiliki dampak yang signifikan terhadap Pengembangan Sumber Daya Manusia Berkelanjutan karena hal ini menentukan kapasitas organisasi untuk menerapkan praktik-praktik berkelanjutan. Sumber daya keuangan, teknologi, dan sumber daya manusia yang memadai sangat penting untuk mengembangkan dan melaksanakan inisiatif HRD yang berkelanjutan, seperti program pelatihan, sistem pelaporan keberlanjutan, dan integrasi teknologi ramah lingkungan, untuk memastikan penerapan praktik-praktik berkelanjutan yang efektif di dalam organisasi.

6. *Employee engagement and participation.*

Keterlibatan dan partisipasi karyawan sangat penting untuk keberhasilan Pengembangan Sumber Daya Manusia Berkelanjutan. Ketika karyawan secara aktif terlibat dan berpartisipasi dalam inisiatif keberlanjutan, mereka menjadi pendukung praktik-praktik berkelanjutan, menyumbangkan ide-ide inovatif, dan mendorong penerapan strategi HRD yang berkelanjutan, yang pada akhirnya menumbuhkan budaya keberlanjutan dan memungkinkan organisasi mencapai tujuan lingkungan dan sosialnya.

7. *Market and competitive pressures.*

Tekanan pasar dan persaingan memiliki dampak yang signifikan terhadap Pengembangan Sumber Daya Manusia yang Berkelanjutan karena organisasi berusaha untuk tetap kompetitif dan memenuhi tuntutan pasar. Menanggapi meningkatnya ekspektasi pelanggan akan

keberlanjutan, organisasi perlu memasukkan praktik-praktik berkelanjutan ke dalam strategi HRD mereka untuk membedakan diri mereka sendiri, menarik dan mempertahankan talenta, serta mendapatkan keunggulan kompetitif, yang pada akhirnya berkontribusi pada kesuksesan jangka panjang dan posisi pasar mereka.

8. *Technological advancements.*

Kemajuan teknologi memiliki dampak yang besar terhadap Pengembangan Sumber Daya Manusia Berkelanjutan dengan memungkinkan dan meningkatkan praktik-praktik berkelanjutan dalam proses SDM. Otomatisasi, analisis data, dan platform digital dapat memfasilitasi pemantauan dan pelaporan metrik keberlanjutan, merampingkan program pelatihan dan pengembangan, serta mendukung pengaturan kerja jarak jauh, sehingga mengoptimalkan inisiatif HRD yang berkelanjutan dan mendorong keberlanjutan organisasi.

9. *Global and local sustainability trends.*

Tren keberlanjutan global dan lokal secara signifikan mempengaruhi Pengembangan Sumber Daya Manusia Berkelanjutan dengan membentuk prioritas dan ekspektasi organisasi. Tren-tren ini mencerminkan nilai-nilai masyarakat yang terus berkembang dan kepedulian yang berkaitan dengan isu-isu lingkungan dan sosial, sehingga mendorong organisasi untuk menyelaraskan strategi HRD mereka dengan tren-tren ini, menggabungkan praktik-praktik berkelanjutan, dan tetap responsif terhadap lanskap ekspektasi keberlanjutan yang terus berubah.

10. *Environmental and social risks and opportunities.*

Risiko dan peluang lingkungan dan sosial memiliki dampak yang besar terhadap Pengembangan Sumber Daya Manusia yang Berkelanjutan karena membentuk konteks di mana organisasi beroperasi. Dengan mempertimbangkan dan menangani risiko dan peluang ini, organisasi dapat mengembangkan strategi HRD berkelanjutan yang dapat mengurangi dampak

lingkungan, mempromosikan kesejahteraan sosial, dan meraih peluang untuk inovasi, ketahanan, dan kesuksesan bisnis jangka panjang.

Berbagai faktor mempengaruhi Pengembangan Sumber Daya Manusia yang Berkelanjutan, termasuk budaya dan nilai-nilai organisasi, komitmen dan dukungan kepemimpinan, kerangka kerja peraturan dan hukum, harapan dan tuntutan pemangku kepentingan, ketersediaan sumber daya, keterlibatan dan partisipasi karyawan, tekanan pasar dan persaingan, kemajuan teknologi, tren keberlanjutan global dan lokal, serta risiko dan peluang lingkungan hidup dan sosial. Mempertimbangkan dan mengelola faktor-faktor ini secara efektif sangat penting bagi organisasi untuk mengintegrasikan keberlanjutan ke dalam strategi HRD mereka, menumbuhkan budaya yang berkelanjutan, dan mencapai kesuksesan jangka panjang dalam lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat.

1.7. Strategi Untuk Mengoptimalkan Pengembangan SDM Berkelanjutan

Untuk mengoptimalkan pengembangan sumber daya manusia berkelanjutan, maka dapat dilaksanakan beberapa strategi sebagai berikut yaitu:

1. *Incorporating sustainability into HR policies and practices.*
Memasukkan keberlanjutan ke dalam kebijakan dan praktik SDM akan mengoptimalkan Pengembangan Sumber Daya Manusia Berkelanjutan dengan menanamkan prinsip-prinsip dan praktik-praktik berkelanjutan di seluruh siklus hidup karyawan, mulai dari perekrutan hingga masa pensiun. Strategi ini memastikan bahwa pertimbangan keberlanjutan diintegrasikan ke dalam pengambilan keputusan SDM, mempromosikan budaya keberlanjutan dalam organisasi, dan memungkinkan penerapan praktik-praktik berkelanjutan yang efektif, yang pada akhirnya

berkontribusi pada manfaat lingkungan, sosial, dan ekonomi jangka panjang.

2. *Developing sustainable talent acquisition and retention strategies.*

Mengembangkan strategi akuisisi dan retensi talenta yang berkelanjutan mengoptimalkan Pengembangan Sumber Daya Manusia Berkelanjutan dengan menarik dan mempertahankan karyawan yang selaras dengan tujuan dan nilai keberlanjutan organisasi. Dengan memilih dan membina talenta yang berkomitmen terhadap keberlanjutan secara strategis, organisasi dapat membangun tenaga kerja yang secara aktif berkontribusi terhadap praktik berkelanjutan, mendorong inovasi, dan menumbuhkan budaya keberlanjutan, yang mengarah pada kesuksesan jangka panjang dalam praktik bisnis berkelanjutan.

3. *Providing training and development programs for sustainable skills.*

Menyediakan program pelatihan dan pengembangan untuk keterampilan berkelanjutan mengoptimalkan Pengembangan Sumber Daya Manusia Berkelanjutan dengan membekali karyawan dengan pengetahuan dan kompetensi yang diperlukan untuk mendorong inisiatif keberlanjutan dalam organisasi. Dengan meningkatkan pemahaman karyawan tentang praktik berkelanjutan dan memberdayakan mereka dengan keterampilan yang diperlukan, organisasi dapat mengembangkan tenaga kerja yang secara aktif berkontribusi pada tujuan berkelanjutan, meningkatkan kinerja, dan mendukung tujuan keberlanjutan jangka panjang.

4. *Promoting diversity and inclusion in the workforce.*

Mempromosikan keragaman dan inklusi dalam angkatan kerja mengoptimalkan Pengembangan Sumber Daya Manusia yang Berkelanjutan dengan memanfaatkan kekuatan perspektif dan pengalaman yang beragam, mendorong inovasi, dan meningkatkan proses pengambilan keputusan. Dengan menciptakan lingkungan yang inklusif di mana setiap individu merasa

dihargai dan dihormati, organisasi dapat menarik dan mempertahankan talenta yang beragam, meningkatkan keterlibatan karyawan, dan mendorong praktik bisnis yang berkelanjutan yang memenuhi kebutuhan pelanggan dan harapan masyarakat yang beragam.

5. *Implementing green HRM practices for environmental sustainability.*

Menerapkan praktik-praktik MSDM ramah lingkungan untuk kelestarian lingkungan mengoptimalkan Pengembangan Sumber Daya Manusia yang Berkelanjutan dengan mengintegrasikan pertimbangan lingkungan ke dalam proses dan kebijakan SDM. Strategi ini memungkinkan organisasi untuk mengurangi jejak ekologi mereka, mempromosikan praktik ramah lingkungan di antara karyawan, dan berkontribusi pada tujuan keberlanjutan secara keseluruhan, sehingga menghasilkan tempat kerja yang lebih berkelanjutan, reputasi yang lebih baik, dan manfaat lingkungan jangka panjang.

6. *Fostering employee engagement and participation in sustainability initiatives.*

Menumbuhkan keterlibatan dan partisipasi karyawan dalam inisiatif keberlanjutan mengoptimalkan Pengembangan Sumber Daya Manusia Berkelanjutan dengan memberdayakan karyawan untuk secara aktif berkontribusi pada tujuan dan inisiatif keberlanjutan organisasi. Strategi ini meningkatkan rasa memiliki, komitmen, dan motivasi karyawan, yang mengarah pada peningkatan inovasi, kolaborasi, dan rasa tanggung jawab bersama terhadap praktik-praktik keberlanjutan, yang pada akhirnya mendorong hasil lingkungan, sosial, dan ekonomi yang positif bagi organisasi.

7. *Integrating sustainability metrics into performance management systems.*

Mengintegrasikan metrik keberlanjutan ke dalam sistem manajemen kinerja mengoptimalkan Pengembangan Sumber Daya Manusia Berkelanjutan dengan menyelaraskan kinerja dan evaluasi karyawan dengan

tujuan dan sasaran keberlanjutan. Strategi ini memungkinkan organisasi untuk melacak dan mengukur dampak upaya individu dan tim terhadap keberlanjutan, mendorong akuntabilitas, dan mendorong peningkatan berkelanjutan menuju praktik-praktik yang berkelanjutan, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja organisasi dan berkontribusi pada hasil keberlanjutan jangka panjang.

8. *Enhancing employee well-being and work-life balance.*

Meningkatkan kesejahteraan karyawan dan keseimbangan kehidupan kerja mengoptimalkan Pengembangan Sumber Daya Manusia yang Berkelanjutan dengan memprioritaskan kesehatan dan kebahagiaan karyawan secara menyeluruh. Strategi ini tidak hanya mendorong lingkungan kerja yang positif dan menumbuhkan kepuasan karyawan, tetapi juga meningkatkan produktivitas, mengurangi kejenuhan, serta mendukung retensi dan keterlibatan karyawan dalam jangka panjang, yang pada akhirnya berkontribusi pada tenaga kerja yang berkelanjutan dan berkembang.

9. *Establishing partnerships and collaborations for sustainability initiatives.*

Membangun kemitraan dan kolaborasi untuk inisiatif keberlanjutan mengoptimalkan Pengembangan Sumber Daya Manusia yang Berkelanjutan dengan memanfaatkan keahlian dan sumber daya kolektif untuk mengatasi tantangan keberlanjutan yang kompleks. Strategi ini memungkinkan organisasi untuk memanfaatkan pengetahuan eksternal, mengakses solusi inovatif, dan meningkatkan kapasitas mereka dalam praktik-praktik keberlanjutan, yang pada akhirnya mendorong kolaborasi, berbagi pengetahuan, dan pencapaian tujuan keberlanjutan bersama untuk kepentingan semua pemangku kepentingan yang terlibat.

10. *Engaging in sustainability reporting and transparency.*

Keterlibatan dalam pelaporan keberlanjutan dan transparansi mengoptimalkan Pengembangan Sumber Daya Manusia Berkelanjutan dengan menunjukkan

komitmen organisasi terhadap praktik-praktik berkelanjutan dan bertanggung jawab kepada para pemangku kepentingan. Strategi ini mendorong kepercayaan, kredibilitas, dan akuntabilitas, serta memungkinkan organisasi untuk melacak kemajuan mereka, mengidentifikasi bidang-bidang yang perlu ditingkatkan, dan mengkomunikasikan upaya dan pencapaian keberlanjutan mereka, yang pada akhirnya meningkatkan reputasi mereka, menarik para pemangku kepentingan, dan mendorong peningkatan berkelanjutan menuju hasil yang berkelanjutan.

Menerapkan strategi untuk mengoptimalkan Pengembangan Sumber Daya Manusia yang Berkelanjutan memungkinkan organisasi untuk mengintegrasikan keberlanjutan ke dalam praktik SDM mereka, mendorong keterlibatan karyawan, mempromosikan keberagaman dan inklusi, serta mendorong tanggung jawab terhadap lingkungan dan sosial. Strategi-strategi ini meningkatkan kinerja, reputasi, dan keberlanjutan jangka panjang organisasi, sekaligus menciptakan budaya kerja yang positif dan berkontribusi terhadap kesejahteraan dan kepuasan karyawan.

1.8. Tantangan dan Peluang Dalam Pengembangan SDM Berkelanjutan

Berikut adalah beberapa tantangan dan peluang dalam pengembangan sumber daya manusia berkelanjutan yaitu:

1. *Changing workforce demographics.*

Pengembangan Sumber Daya Manusia yang Berkelanjutan mengoptimalkan perubahan demografi tenaga kerja dengan merangkul keragaman dan inklusi, mengakui nilai dari perspektif, pengalaman, dan keterampilan yang berbeda. Optimalisasi ini meningkatkan kinerja perusahaan dengan mendorong inovasi, kreativitas, dan kolaborasi, meningkatkan keterlibatan dan kepuasan karyawan, serta

memungkinkan organisasi untuk lebih memahami dan memenuhi kebutuhan yang terus berkembang dari tenaga kerja dan basis pelanggan mereka yang beragam.

2. *Technological advancements and automation.*

Pengembangan Sumber Daya Manusia yang Berkelanjutan mengoptimalkan kemajuan teknologi dan otomatisasi dengan memfasilitasi inisiatif peningkatan keterampilan dan pelatihan ulang untuk memastikan karyawan memiliki keterampilan digital yang diperlukan untuk beradaptasi dan memanfaatkan teknologi baru. Optimalisasi ini meningkatkan kinerja perusahaan dengan meningkatkan efisiensi operasional, produktivitas, dan ketangkasan, serta memungkinkan organisasi untuk tetap kompetitif dalam lanskap digital yang berkembang pesat.

3. *Climate change and environmental sustainability.*

Pengembangan Sumber Daya Manusia yang Berkelanjutan mengoptimalkan perubahan iklim dan kelestarian lingkungan dengan mengintegrasikan praktik-praktik ramah lingkungan ke dalam kebijakan SDM, mempromosikan inisiatif ramah lingkungan, dan meningkatkan kesadaran lingkungan di kalangan karyawan. Optimalisasi ini meningkatkan kinerja perusahaan dengan mengurangi dampak lingkungan, meningkatkan tanggung jawab sosial perusahaan, dan menarik pelanggan dan investor yang sadar lingkungan.

4. *Social and cultural shifts.*

Pengembangan Sumber Daya Manusia yang Berkelanjutan mengoptimalkan perubahan sosial dan budaya dengan mendorong keberagaman, inklusi, dan kepekaan budaya di dalam organisasi. Optimalisasi ini meningkatkan kinerja perusahaan dengan mendorong lingkungan kerja yang harmonis, meningkatkan keterlibatan dan kolaborasi karyawan, serta memungkinkan organisasi untuk lebih memahami dan melayani segmen pelanggan yang beragam dalam lanskap masyarakat yang terus berubah.

5. *Globalization and internationalization of businesses.*

Pengembangan Sumber Daya Manusia yang Berkelanjutan mengoptimalkan globalisasi dan internasionalisasi bisnis dengan mengembangkan strategi talenta global, program pelatihan lintas budaya, dan saluran komunikasi yang efektif. Optimalisasi ini meningkatkan kinerja perusahaan dengan memungkinkan organisasi untuk secara efektif menavigasi konteks budaya yang beragam, memperluas kehadiran internasional mereka, dan memanfaatkan bakat dan perspektif tenaga kerja global, yang mengarah pada peningkatan daya saing dan pertumbuhan di pasar global.

6. *Ethical and responsible sourcing practices.*

Pengembangan Sumber Daya Manusia yang Berkelanjutan mengoptimalkan praktik-praktik pengadaan yang etis dan bertanggung jawab dengan memasukkan kriteria keberlanjutan ke dalam proses pemilihan pemasok, memastikan praktik ketenagakerjaan yang adil, dan mendorong transparansi rantai pasokan. Optimalisasi ini meningkatkan kinerja perusahaan dengan mengurangi risiko reputasi, meningkatkan citra merek, dan menumbuhkan kepercayaan di antara pelanggan, pemangku kepentingan, dan investor yang menghargai praktik bisnis yang etis dan bertanggung jawab.

7. *Talent scarcity and skills gaps.*

Pengembangan Sumber Daya Manusia yang Berkelanjutan mengoptimalkan kelangkaan talenta dan kesenjangan keterampilan dengan menerapkan strategi akuisisi talenta yang kuat, berinvestasi dalam program pelatihan dan pengembangan karyawan, serta menumbuhkan budaya pembelajaran yang berkelanjutan. Optimalisasi ini meningkatkan kinerja perusahaan dengan menarik dan mempertahankan talenta terbaik, meningkatkan keterampilan karyawan yang ada untuk memenuhi persyaratan pekerjaan yang terus berkembang, dan membangun tenaga kerja

berketerampilan tinggi yang mendorong inovasi, produktivitas, dan daya saing.

8. *Balancing work-life integration.*

Pengembangan Sumber Daya Manusia yang Berkelanjutan mengoptimalkan integrasi kehidupan kerja dengan menerapkan pengaturan kerja yang fleksibel, mempromosikan inisiatif keseimbangan kehidupan kerja, dan membina lingkungan kerja yang mendukung dan inklusif. Optimalisasi ini meningkatkan kinerja perusahaan dengan meningkatkan kesejahteraan karyawan, mengurangi stres dan kelelahan, meningkatkan produktivitas dan keterlibatan, serta menarik dan mempertahankan talenta terbaik yang menghargai integrasi kehidupan kerja yang sehat.

9. *Stakeholder expectations and demands.*

Pengembangan Sumber Daya Manusia yang Berkelanjutan mengoptimalkan harapan dan tuntutan pemangku kepentingan dengan menyelaraskan strategi dan praktik SDM dengan kebutuhan dan nilai-nilai mereka. Optimalisasi ini meningkatkan kinerja perusahaan dengan meningkatkan kepuasan, kepercayaan, dan loyalitas pemangku kepentingan, membina hubungan yang positif, dan pada akhirnya berkontribusi pada kesuksesan jangka panjang dan keberlanjutan organisasi.

10. *Regulatory and legal complexities.*

Pengembangan Sumber Daya Manusia yang Berkelanjutan mengoptimalkan kompleksitas peraturan dan hukum dengan memastikan kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku, sehingga dapat mengurangi risiko hukum dan menghindari hukuman. Optimalisasi ini meningkatkan kinerja perusahaan dengan mempromosikan budaya perilaku etis, meminimalkan kewajiban hukum, dan membina reputasi positif di antara para pemangku kepentingan.

Masa depan Pengembangan Sumber Daya Manusia yang Berkelanjutan menghadirkan berbagai tantangan dan peluang.

Organisasi harus menavigasi perubahan demografi tenaga kerja, kemajuan teknologi, dan kelestarian lingkungan sembari merangkul pergeseran sosial dan budaya, globalisasi, praktik-praktik etis, kelangkaan talenta, dan integrasi kehidupan kerja. Dengan secara proaktif mengatasi faktor-faktor ini, organisasi dapat memposisikan diri mereka untuk sukses, mendorong kinerja, dan berkontribusi pada masa depan yang berkelanjutan.

1.9. Penutup

Pengembangan Sumber Daya Manusia (HRD) Berkelanjutan merupakan pendekatan strategis yang penting bagi organisasi yang ingin mencapai kesuksesan, kinerja, dan keberlanjutan jangka panjang. Analisis ilmiah ini telah meneliti berbagai aspek HRD Berkelanjutan, menyoroti definisi, pentingnya, dan evolusinya dalam menanggapi lingkungan bisnis yang dinamis. Temuan-temuannya menggarisbawahi dampak signifikan dari HRD Berkelanjutan terhadap kinerja perusahaan dan potensinya untuk mengatasi tantangan dan peluang yang muncul. Integrasi keberlanjutan ke dalam kebijakan dan praktik SDM merupakan strategi utama untuk mengoptimalkan HRD Berkelanjutan. Dengan menyelaraskan fungsi SDM dengan tujuan keberlanjutan, organisasi dapat secara efektif mempromosikan praktik-praktik ramah lingkungan, melestarikan sumber daya, dan meningkatkan jejak ekologi tempat kerja secara keseluruhan. Penerapan inisiatif konservasi energi dan sumber daya, serta pengadaan berkelanjutan dan manajemen rantai pasokan, semakin memperkuat dampak positif HRD Berkelanjutan terhadap kelestarian lingkungan.

Tanggung jawab sosial dan praktik-praktik SDM yang beretika memainkan peran penting dalam HRD Berkelanjutan. Organisasi perlu menyadari peran mereka dalam tanggung jawab sosial perusahaan dan secara aktif mempromosikan perilaku dan nilai-nilai etika di tempat kerja. Melalui inisiatif dampak sosial dan keterlibatan masyarakat, organisasi dapat memperkuat hubungan mereka dengan para pemangku kepentingan, meningkatkan reputasi mereka, dan berkontribusi

pada kesejahteraan masyarakat. Pengembangan tenaga kerja dan kesejahteraan karyawan adalah aspek penting dari HRD yang berkelanjutan. Dengan menawarkan program pelatihan dan pengembangan untuk keterampilan berkelanjutan, organisasi dapat meningkatkan kompetensi dan kemampuan tenaga kerja mereka. Secara bersamaan, mempromosikan keseimbangan kehidupan kerja dan keragaman serta inklusi dalam manajemen talenta memastikan kesejahteraan dan kepuasan karyawan, yang mengarah pada peningkatan kinerja dan ketahanan organisasi. Keterlibatan dan retensi karyawan sangat penting untuk keberhasilan HRD yang berkelanjutan. Strategi yang ditujukan untuk mendorong keterlibatan karyawan, membangun budaya kerja yang positif, dan menerapkan program retensi berkontribusi pada tingkat motivasi, komitmen, dan loyalitas yang lebih tinggi di antara para karyawan. Hal ini, pada gilirannya, berdampak positif pada kinerja perusahaan dengan mengurangi pergantian karyawan, meningkatkan produktivitas, dan mendorong stabilitas organisasi.

HRD Berkelanjutan menawarkan banyak manfaat bagi organisasi yang ingin meraih kesuksesan dan keberlanjutan jangka panjang. Dengan memasukkan keberlanjutan ke dalam kebijakan dan praktik SDM, mengembangkan strategi akuisisi dan retensi talenta yang berkelanjutan, menyediakan pelatihan untuk keterampilan yang berkelanjutan, mempromosikan keragaman dan inklusi, dan menerapkan praktik-praktik MSDM yang ramah lingkungan, perusahaan dapat mengoptimalkan HRD yang Berkelanjutan. Namun, penting untuk mengenali dan mengatasi tantangan yang muncul dari perubahan demografi tenaga kerja, kemajuan teknologi, perubahan iklim, pergeseran sosial dan budaya, globalisasi, praktik etika, kelangkaan bakat, integrasi kehidupan kerja, ekspektasi pemangku kepentingan, dan kompleksitas peraturan. Mengatasi tantangan-tantangan ini sambil merangkul peluang yang dihadirkan oleh HRD Berkelanjutan akan memungkinkan organisasi untuk mencapai peningkatan kinerja, daya saing, dan ketahanan dalam lanskap bisnis yang terus berkembang.

DAFTAR PUSTAKA

- A, C.H.S. *et al.* (2023) 'Shopeefood Application During Covid-19 For Promotion And Service Quality On Consumer Purchase Decisions', 5(2), pp. 184–193.
- Afdhal *et al.* (2023) *Ekonomi Sumber Daya Manusia*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Afriansyah *et al.* (2023) *Perencanaan Agribisnis Pertanian Berkelanjutan*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Amjad, F. *et al.* (2021) 'Effect of green human resource management practices on organizational sustainability: the mediating role of environmental and employee performance', *Environmental Science and Pollution Research*, 28(22), pp. 28191–28206. Available at: <https://doi.org/10.1007/s11356-020-11307-9>.
- Amruddin *et al.* (2023) *Manajemen SDM di Era Society 5.0*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Amrutha, V.N. and Geetha, S.N. (2020) 'A systematic review on green human resource management: Implications for social sustainability', *Journal of Cleaner Production*, 247, p. 119131. Available at: <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119131>.
- Anlesinya, A. and Susomrith, P. (2020) 'Sustainable human resource management: a systematic review of a developing field', *Journal of Global Responsibility*, 11(3), pp. 295–324. Available at: <https://doi.org/10.1108/JGR-04-2019-0038>.
- Arifin, M.S. *et al.* (2023) *Bank Dan Lembaga Keuangan Lainnya*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Bilgies, A.F. *et al.* (2023) *Manajemen Keuangan Islam*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Chams, N. and García-Blandón, J. (2019) 'On the importance of sustainable human resource management for the adoption of sustainable development goals', *Resources, Conservation and Recycling*, 141, pp. 109–122. Available

at:

<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2018.10.006>.

- Ehnert, I. (2009a) 'Conceptual Model for Sustainable HRM and a Paradox Framework BT - Sustainable Human Resource Management: A conceptual and exploratory analysis from a paradox perspective', in I. Ehnert (ed.). Heidelberg: Physica-Verlag HD, pp. 163–181. Available at: https://doi.org/10.1007/978-3-7908-2188-8_5.
- Ehnert, I. (2009b) 'Introducing Sustainability into HRM BT - Sustainable Human Resource Management: A conceptual and exploratory analysis from a paradox perspective', in I. Ehnert (ed.). Heidelberg: Physica-Verlag HD, pp. 1–31. Available at: https://doi.org/10.1007/978-3-7908-2188-8_1.
- Ehnert, I. (2009c) 'Linking the Idea of Sustainability to Strategic HRM BT - Sustainable Human Resource Management: A conceptual and exploratory analysis from a paradox perspective', in I. Ehnert (ed.). Heidelberg: Physica-Verlag HD, pp. 33–78. Available at: https://doi.org/10.1007/978-3-7908-2188-8_2.
- Ehnert, I. (2009d) 'Paradox Theory as a Lens of Theorising for Sustainable HRM BT - Sustainable Human Resource Management: A conceptual and exploratory analysis from a paradox perspective', in I. Ehnert (ed.). Heidelberg: Physica-Verlag HD, pp. 123–162. Available at: https://doi.org/10.1007/978-3-7908-2188-8_4.
- Ehnert, I. (2009e) 'Theorising on Strategic HRM from a Sustainability Approach BT - Sustainable Human Resource Management: A conceptual and exploratory analysis from a paradox perspective', in I. Ehnert (ed.). Heidelberg: Physica-Verlag HD, pp. 79–121. Available at: https://doi.org/10.1007/978-3-7908-2188-8_3.
- Ernayani, R. *et al.* (2022) 'The Influence of Sales and Operational Costs on Net Income in Cirebon Printing Companies', *Al-Kharaj: Journal of Islamic Economic and Business*, 4(2020), pp. 81–86.
- Fauzan, R. (2014) 'Penilaian Kinerja Pada Lembaga Pendidikan

- Tinggi Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard. Studi Kasus: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Haji Agus Salim Bukittinggi', *jurnal ekonomi*, 16(2), pp. 50–60.
- Fauzan, R. (2019) 'Ammil ZakaT Institution Development Strategy in Reducing Student Drop Out Rate. Case Study LAZIS STIE Haji Agus Salim', *THE INTERNATIONAL CONFERENCE ON ISLAMIC ECONOMICS AND FINANCIAL STUDIES 2019*, 1, pp. 83–85.
- Fauzan, R., Hakim, M.Z., Adhi, D.K., *et al.* (2023) *Auditing*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Fauzan, R., Hafidah, A., *et al.* (2023) *Ekonomi Manajerial*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Fauzan, R., A'yun, K., *et al.* (2023) *Islamic Marketing*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Fauzan, R., Rizki, M., Rofiki, A., *et al.* (2023) *Koperasi*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Fauzan, R., Setiawan, Z., Sinaga, H.G., *et al.* (2023) *Manajemen Risiko*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Fauzan, R., Siagian, A.O., Marlin, T., *et al.* (2023) *Manajemen Keuangan*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Fauzan, R., Januarsi, Y., Noviriani, E., *et al.* (2023) *Manajemen Keuangan Perusahaan*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Fauzan, R., Ekasari, R., *et al.* (2023) *Manajemen Konflik*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Fauzan, R., Lotte, L.N.A., *et al.* (2023) *Manajemen Pemasaran*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Fauzan, R., Wishanesta, I.K.D., *et al.* (2023) *Manajemen Perbankan*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Fauzan, R., Siagian, A.O., Sudirjo, F., *et al.* (2023) *Manajemen Ritel*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Fauzan, R., Diwyarthi, N.D.M.S., Handayati, R., *et al.* (2023) *Manajemen Sumber Daya Manusia (Pengantar Di Era Modern)*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Fauzan, R., Daga, R., *et al.* (2023) *Produk dan Merek*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Fauzan, R., Alaydrus, A.Z.A., *et al.* (2023) *Studi Kelayakan Agribisnis*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.

- Fauzan, R., Simarmata, N., *et al.* (2023) *Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Fauzan, R., Putri, R.D., Bahar, R.R., *et al.* (2023) *Wawasan Bisnis*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Fauzan, R. and Jayanti, A. (2020) 'Strategi Pemasaran Untuk Meningkatkan Volume Penjualan Dengan Menggunakan Blue Ocean Strategy Model Pada Usaha Sanjai Nitta Bukittinggi', *Jurnal BONANZA: Manajemen dan Bisnis*, 1(1), pp. 1-12.
- Fauzan, R., Nurhayati, N. and Novia, I. (2020) 'Pengambilan Keputusan Strategis dalam Penentuan Harga Jual Produk dengan Menggunakan Pendekatan Activity Based Costing. Studi Kasus UMKM Tia Konveksi', *Jurnal PROFITA: Akuntansi dan Bisnis*, 1(1), pp. 35-46.
- Fauzan, R. and Rahmadani, S. (2018) 'Strategi Pengembangan Agrowisata dengan Menggunakan Blue Ocean Strategy Model. Studi Kasus Perkebunan Kopi Green Sago Kabupaten 50 Kota', *jurnal ekonomi*, 21(1), pp. 21-33.
- Fauzan, R. and Sari, A.M. (2016) 'Analisis Strategi Pemasaran Untuk Meningkatkan Volume Penjualan (Studi Kasus di Cafe Texas Juice Cabang Tengah Jua Kota Bukittinggi)', *jurnal ekonomi*, 20(2), pp. 147-156.
- Fauzan, R. and Sari, R.P. (2018) 'Strategi Pengembangan Taman Marga Satwa dengan Menggunakan SWOT dan QSPM Model. Studi Kasus Taman Marga Satwa dan Budaya Kinantan Kota Bukittinggi', *jurnal ekonomi*, 21(2), pp. 120-131.
- Fauzan, R., Supryanita, R. and Rahmatika, R. (2021) 'Analisa Strategi Pemasaran untuk Peningkatan Daya Saing pada Bisnis Kafe di Kota Bukittinggi (Studi Kasus Kafe Teras Kota)', *MABIS: Jurnal Manajemen Bisnis Syariah*, 1(1).
- Firdausijah, R.T. *et al.* (2023) *Manajemen Sektor Publik*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Ghouri, A.M. *et al.* (2020) 'Enhancing business performance through green human resource management practices: an empirical evidence from Malaysian manufacturing industry', *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(8), pp. 1585-1607.

- Available at: <https://doi.org/10.1108/IJPPM-11-2019-0520>.
- Hanani, T. *et al.* (2023) *Akuntansi Perbankan Syariah (Konsep Dasar)*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Hendarsyah, D. *et al.* (2023) *Sistem Informasi Manajemen*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Järlström, M., Saru, E. and Vanhala, S. (2018) 'Sustainable Human Resource Management with Salience of Stakeholders: A Top Management Perspective', *Journal of Business Ethics*, 152(3), pp. 703–724. Available at: <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3310-8>.
- Jasri *et al.* (2023) *Ekonomi Syariah*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Kramar, R. (2014) 'Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach?', *The International Journal of Human Resource Management*, 25(8), pp. 1069–1089. Available at: <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.816863>.
- Kunda, A. *et al.* (2023) *Pengantar Bisnis: Manajemen, Pembiayaan, Pemasaran Dan Operasional*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Lasmiatun, K. *et al.* (2023) *Manajemen Dan Analisis Data*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Lestari, S.P. *et al.* (2022) *Manajemen Operasional*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Limbong, D. *et al.* (2023) *Dasar-Dasar Akuntansi Manajemen*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Macke, J. and Genari, D. (2019) 'Systematic literature review on sustainable human resource management', *Journal of Cleaner Production*, 208, pp. 806–815. Available at: <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.10.091>.
- Mayasari, N. *et al.* (2023) *Manajemen Pelayanan Publik Era 5.0*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Mishra, P. (2017) 'Green human resource management', *International Journal of Organizational Analysis*, 25(5), pp. 762–788. Available at: <https://doi.org/10.1108/IJOA-11->

2016-1079.

- Mousa, S.K. and Othman, M. (2020) 'The impact of green human resource management practices on sustainable performance in healthcare organisations: A conceptual framework', *Journal of Cleaner Production*, 243, p. 118595. Available at: <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118595>.
- Muliyati *et al.* (2023) *Komunikasi Bisnis*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Munawar, S. *et al.* (2022) 'Effects of green human resource management on green innovation through green human capital, environmental knowledge, and managerial environmental concern', *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 52, pp. 141–150. Available at: <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2022.06.009>.
- Muniarty, P. *et al.* (2023) *Perancangan dan Pengembangan Produk*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Murdana, I.M. *et al.* (2023) *Ekonomi Pariwisata*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Mustanir, A. *et al.* (2023) *Pemberdayaan Masyarakat*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Nugraha, D.B. *et al.* (2023) *Sistem Informasi Akuntansi*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Piwowar-Sulej, K. (2021) 'Core functions of Sustainable Human Resource Management. A hybrid literature review with the use of H-Classics methodology', *Sustainable Development*, 29(4), pp. 671–693. Available at: <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/sd.2166>.
- Purba, S. *et al.* (2023) *Manajemen Sumber Daya Manusia. Konsep dan Teori*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Purnamasari, S. *et al.* (2023) *Manajemen Keuangan Islam*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Putri, Z.E. *et al.* (2023) *Manajemen Destinasi Wisata*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Rachmat, Z., Widiyana, I.N.W., *et al.* (2023) *Kewirausahaan (Suatu Pengantar)*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.

- Rachmat, Z., Harto, B., *et al.* (2023) *Manajemen Pemasaran Perusahaan*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Rachmat, Z., Fauzan, R., *et al.* (2023) *Manajemen Syariah*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Rambe, M.T. *et al.* (2023) *Manajemen Strategis*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Randev, K.K. and Jha, J.K. (2019) 'Sustainable Human Resource Management: A Literature-based Introduction', *NHRD Network Journal*, 12(3), pp. 241–252. Available at: <https://doi.org/10.1177/2631454119873495>.
- Ren, S., Tang, G. and E. Jackson, S. (2018) 'Green human resource management research in emergence: A review and future directions', *Asia Pacific Journal of Management*, 35(3), pp. 769–803. Available at: <https://doi.org/10.1007/s10490-017-9532-1>.
- Ridwan, M. *et al.* (2023) *Manajemen Ziswaf*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Saeidi, P. *et al.* (2022) 'Evaluate sustainable human resource management in the manufacturing companies using an extended Pythagorean fuzzy SWARA-TOPSIS method', *Journal of Cleaner Production*, 370, p. 133380. Available at: <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.133380>.
- Samsuddin, H. *et al.* (2023) 'Employee Performance and the Effects of Compensation , Motivation , and Job Satisfaction', 8(1), pp. 436–447.
- Santoso, L.W. *et al.* (2023) *Manajemen Sains*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Sarjana, S. *et al.* (2022) *Manajemen Pemasaran*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Setiawan, R. *et al.* (2023) *Etika Bisnis*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Seto, A.A., Yulianti, M.L., *et al.* (2023) *Analisis Laporan Keuangan*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Seto, A.A., Fauzan, R., *et al.* (2023) *Teori Portofolio & Analisis Investasi*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Song, W., Yu, H. and Xu, H. (2021) 'Effects of green human

- resource management and managerial environmental concern on green innovation', *European Journal of Innovation Management*, 24(3), pp. 951–967. Available at: <https://doi.org/10.1108/EJIM-11-2019-0315>.
- Sudirjo, F. *et al.* (2023) *Riset Pemasaran*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Tariq, S., Jan, F.A. and Ahmad, M.S. (2016) 'Green employee empowerment: a systematic literature review on state-of-art in green human resource management', *Quality & Quantity*, 50(1), pp. 237–269. Available at: <https://doi.org/10.1007/s11135-014-0146-0>.
- Westerman, J.W. *et al.* (2020) 'Sustainable human resource management and the triple bottom line: Multi-stakeholder strategies, concepts, and engagement', *Human Resource Management Review*, 30(3), p. 100742. Available at: <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100742>.
- Wicaksono, G. *et al.* (2023) *Akuntansi Perusahaan Manufaktur*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Widiana, I.N.W. *et al.* (2023) *Perilaku Dan Budaya Organisasi*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Wijaya, K., Hasriani, *et al.* (2023) *Kewirausahaan Dan Manajemen Usaha Kecil*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Wijaya, K., Sudirjo, F., *et al.* (2023) *Manajemen Pemasaran Lanjutan*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Yunus, A.I. *et al.* (2023) *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori)*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Yusuf, M. *et al.* (2023) 'Tokopedia Marketplace , The Effect Of Digital Marketing And Service Quality On Purchase Decisions', 8(1), pp. 448–457.
- Zainal, H. *et al.* (2023) 'Analysis Of Public Services In The Village Of Husein Sastranegara', 8(1), pp. 321–328.
- Zaman, N. *et al.* (2023) *Ekonomi Pertanian*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.

BAB 2

KOMPENSASI (COMPENSATION)

Oleh: Jaenab, S.E., M.M.

2.1. Pendahuluan

Kompensasi adalah aspek yang memiliki signifikansi yang tinggi dalam pengelolaan sumber daya manusia. Dalam dunia kerja, penting untuk menjaga keseimbangan antara beban kerja yang diemban oleh karyawan dan kompensasi yang mereka terima sebagai imbalan. Karena itu, perusahaan harus memberikan perhatian yang cukup terhadap regulasi yang berlaku dalam menerapkan sistem kompensasi. Sistem kompensasi yang dianggap sukses adalah yang berdasarkan prinsip kesetaraan dan kewajaran. Prinsip ini mencakup hal-hal berikut:

1. Keseimbangan upah adanya perbedaan jenis pekerjaan dalam satu organisasi. Upah karyawan harus seimbang dengan kontribusinya sesuai tingkat tanggung jawab, kualifikasi, dan kompleksitas pekerjaan yang mereka lakukan.
2. Keseimbangan upah antara jabatan serupa di perusahaan dengan pesaing. Hal ini berarti bahwa perusahaan harus mempertimbangkan tingkat upah yang ditawarkan oleh perusahaan pesaing untuk jabatan serupa, sehingga mereka dapat memberikan kompensasi yang kompetitif agar tetap mengajak dan mempertahankan karyawan berbakat.
3. Memberikan kompensasi yang adil dan proporsional kepada karyawan dengan jabatan yang setara dalam organisasi yang sama. Ini berarti bahwa karyawan dengan jabatan yang sama harus diberikan kompensasi

yang setara, tanpa adanya diskriminasi atau ketidakadilan dalam pembayaran upah.

Dengan menjaga prinsip-prinsip tersebut, perusahaan dapat menciptakan sistem kompensasi yang efektif dan memotivasi karyawan untuk memberikan kontribusi terbaik mereka. Meskipun keadilan dan kewajaran dalam pembayaran upah merupakan tujuan yang diusahakan, seringkali karyawan merasa tidak diperlakukan secara adil dan wajar melalui kompensasi yang mereka terima. Ini menjadi salah satu kesulitan yang dihadapi dalam penerapan kompensasi. Tantangan lainnya melibatkan dampak regulasi hukum yang mempengaruhi keseimbangan upah yang sesuai dengan pekerjaan, meliputi pemenuhan persyaratan upah minimum, kompensasi lembur, dan program kesejahteraan seperti jaminan sosial. Hal ini menjadi sumber masalah yang terus-menerus bagi manajemen, serikat pekerja, dan karyawan perusahaan. Oleh karena itu, menjadi ide yang baik bagi perusahaan untuk mengimplementasikan komitmen memberikan kompensasi yang wajar dan adil, menghargai sumbangan yang diberikan oleh karyawan dalam mencapai tujuan organisasi.

Istilah "kompensasi" atau "pengupahan" merujuk pada segala bentuk penghargaan yang diterima oleh seorang karyawan sebagai imbalan atas pekerjaan yang mereka lakukan. Menurut Mondy, Noe, dan Premeaux (1996), penghargaan dapat berupa satu atau gabungan dari elemen-elemen berikut ini:

1. Upah: Ini merujuk pada kompensasi sebagai imbalan atas kontribusinya, karyawan menerima penggantian dalam bentuk uang atas kinerja pekerjaan mereka.
2. Tunjangan: Ini mencakup tunjangan-tunjangan seperti cuti, perawatan medis saat sakit, cuti saat hari raya, dan perlindungan asuransi kesehatan yang diberikan kepada karyawan.
3. Penghargaan nonfinansial: Ini melibatkan pengakuan berupa bentuk-bentuk non-finansial, seperti kepuasan dalam bekerja atau kondisi kerja yang nyaman.

Dalam rangka memahami konsep kompensasi, penting untuk mengakui bahwa itu tidak hanya terbatas pada pembayaran uang kepada karyawan. Ia mencakup berbagai jenis imbalan, baik dalam bentuk finansial maupun non-finansial, karyawan diberikan penghargaan sebagai bentuk pengakuan atas kontribusi mereka. Meskipun penghargaan nonfinansial juga termasuk dalam konsep kompensasi, dalam pembahasan tentang kompensasi, gaji dan tunjangan menjadi pusat perhatian yang utama. Oleh karena itu, kegiatan utama terkait pembayaran upah dan tunjangan melibatkan:

1. Perancangan dan melaksanakan sistem kompensasi yang mencakup seluruh karyawan.
2. Menjamin keadilan, kewajaran, dan konsistensi dalam pemberian kompensasi.
3. Merancang dan menerapkan sistem tunjangan bagi seluruh karyawan.

Dalam hal ini, kita menekankan pentingnya aspek finansial dalam kompensasi, termasuk upah dan tunjangan, dan upaya memberikan kompensasi yang mematuhi prinsip-prinsip keadilan dan konsistensi.

2.2. Pengertian Kompensasi

Kompensasi merujuk pada imbalan atas kontribusi karyawan kepada perusahaan, dan diperoleh semua pendapatan yang harus diterimanya, baik dalam bentuk uang, barang, atau jasa. Kompensasi ini dapat berupa kompensasi finansial atau nonfinansial, tergantung pada kebijakan perusahaan, dan bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan, perusahaan menyediakan tunjangan hari raya, program pensiun, dan fasilitas lainnya. Evaluasi dilakukan sebagai bentuk penghargaan atas prestasi karyawan dalam pekerjaan mereka. Ini merupakan ungkapan rasa syukur atas pencapaian yang penting dalam pekerjaan. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya biasanya lebih cenderung merasa lebih menyukai situasi di tempat kerja daripada membencinya. Nilai kerja merujuk pada tujuan yang tercapai saat menyelesaikan tugas

pekerjaan. Tujuan kita adalah mengintegrasikan atau mengarahkan nilai-nilai kerja untuk memenuhi kebutuhan pokok.

Maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja terjadi sebagai hasil dari motivasi kerja yang berhubungan dengan pencapaian kinerja. Dalam rangka menghargai dan memotivasi karyawan, kompensasi diberikan dalam beragam bentuk, baik dalam bentuk finansial maupun nonfinansial, sebagai penghargaan atas kontribusi mereka dalam mencapai tujuan perusahaan. Kompensasi dapat didefinisikan sebagai penerimaan imbalan bagi karyawan, dapat berupa kompensasi finansial dan non-finansial, sebagai hasil dari pekerjaan yang mereka lakukan di dalam sebuah organisasi. Kompensasi finansial meliputi bentuk pembayaran berupa uang atau segala hal yang memiliki nilai moneter, sedangkan kompensasi non-finansial dapat berupa penghargaan, posisi jabatan, atau kondisi kerja dan sebagainya yang diberikan kepada karyawan. Karyawan dapat menerima kompensasi secara langsung atau melalui bentuk tidak langsung seperti tunjangan kesehatan, di mana imbalannya bersifat non-finansial.

2.3. Teori Kompensasi

Edwin B. Flippo (2007) mengemukakan, kompensasi adalah bentuk pengakuan atas kontribusi mereka dalam mencapai tujuan organisasi, dan karyawan diberikan imbalan yang adil. Dalam kata lain, kompensasi adalah pemberian yang setara dan wajar kepada karyawan sebagai bentuk apresiasi terhadap kontribusinya berupa penghargaan atas pencapaiannya terhadap tujuan organisasi. Sistem kompensasi yang efektif adalah yang dapat memastikan kepuasan anggota organisasi, sehingga organisasi mampu menarik, mempertahankan, dan memberikan kompensasi yang adil kepada individu yang memiliki sikap dan perilaku positif, serta berkontribusi secara produktif untuk keberhasilan organisasi. Dalam kata lain, sistem imbalan atau kompensasi yang optimal memastikan bahwa anggota organisasi merasa puas, yang pada akhirnya memungkinkan organisasi untuk berhasil dalam

merekrut, mempertahankan, dan mengelola para karyawan dengan berbagai sikap dan perilaku yang positif yang berperan aktif dalam kesuksesan organisasi. (Sondang P.Siagian, 2009).

Menurut Marwansyah (2010:269), kompensasi adalah bentuk penghargaan atau imbalan yang diberikan kepada karyawan sebagai pengakuan atas kontribusi mereka, baik dalam bentuk finansial maupun nonfinansial, dengan prinsip keadilan dan pantas terhadap kontribusi dan jasa mereka dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam kata lain, kompensasi adalah bentuk penghargaan atau imbalan yang diberikan kepada karyawan sebagai pengakuan atas kontribusi mereka dalam bentuk penghargaan atau imbalan, sebagai balasan yang setara dan pantas atas kontribusi dan jasa yang telah diberikan untuk mencapai tujuan organisasi.

Karyawan menerima kompensasi sebagai pengganti dari kontribusi yang telah diberikan dalam mendukung kesuksesan organisasi. Dalam penjelasan lebih lanjut oleh Hasibuan (2000), kompensasi merujuk pada segala bentuk penerimaan imbalan karyawan berupa penghargaan atas dedikasi dan kontribusi yang telah diberikannya pada pekerjaan. Imbalan tersebut dapat berupa pendapatan finansial seperti gaji dan bonus, atau imbalan non-finansial seperti tunjangan, pengakuan, dan kesempatan pengembangan karir. Oleh karena itu, kompensasi berperan sebagai bentuk pengakuan yang diberikan kepada karyawan sebagai apresiasi atas kontribusi mereka dalam mencapai tujuan perusahaan.

Dari berbagai definisi yang disebutkan sebelumnya, dapat dinyatakan bahwa kompensasi merupakan bentuk penghargaan atau imbalan jasa yang diberikan kepada seseorang sebagai akibat dari kontribusi atau jasa yang telah diberikan sebagai hasil dari penyelesaian pekerjaan yang mereka lakukan atau pencapaian standar atau target yang ditetapkan. Manajemen kompensasi, di sisi lain, merupakan proses perencanaan, pengelolaan, dan pengaturan imbalan bagi karyawan atau pekerja yang telah menyelesaikan tugas tertentu dalam organisasi. Dalam manajemen kompensasi, penting untuk memastikan bahwa imbalan jasa yang diberikan adil, obyektif, dan transparan, sehingga penerimaannya sesuai dengan kontribusi

yang telah diberikan dan menciptakan kepuasan. Manajemen kompensasi dapat diartikan sebagai kegiatan perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, dan pengembangan sistem kompensasi di dalam sebuah organisasi. Tujuan dari manajemen kompensasi adalah menciptakan sebuah model sistem yang mengutamakan nilai-nilai obyektivitas, keadilan, dan transparansi. Dengan demikian, manajemen kompensasi bertujuan untuk memastikan bahwa sistem kompensasi dalam organisasi dirancang dan diterapkan dengan cara yang adil, objektif, dan transparan.

2.4. Tujuan Kompensasi

Manajemen kompensasi memiliki fokus utama dalam mendukung perusahaan atau organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan sambil memastikan adanya keadilan yang meliputi aspek internal dan eksternal. Keadilan internal didapat melalui evaluasi jabatan yang berfokus pada faktor-faktor internal perusahaan, sementara keadilan eksternal lebih berfokus pada melakukan survei gaji eksternal dengan membandingkan kompensasi untuk pekerjaan yang serupa di luar perusahaan. Dalam mencapai tujuan tersebut, terjadi pengorbanan atau *trade-offs*. Misalnya, untuk mempertahankan keadilan bagi karyawan, analisis upah dan gaji dapat merekomendasikan pemberian kompensasi yang setara untuk pekerjaan yang sama. Namun, ketika merekrut karyawan baru, menarik karyawan berkualitas, perekrut mungkin perlu memberikan penawaran upah yang berbeda, termasuk kemungkinan memberikan upah yang lebih tinggi. Ini menghasilkan *trade-off* antara tujuan rekrutmen yang ingin menarik karyawan berkualitas dan tujuan manajemen kompensasi yang mengedepankan konsistensi dalam memberikan imbalan kepada karyawan.

Menurut Milkovich & Newman (2005), tujuan pemberian kompensasi adalah untuk mencapai efisiensi organisasi, memastikan keadilan dan transparansi, serta mematuhi

peraturan hukum yang berlaku. Efisiensi dalam konteks ini mencakup beberapa hal berikut:

1. Pemberian kompensasi yang sesuai dapat menghasilkan peningkatan produktivitas karyawan, meningkatkan kualitas pekerjaan yang dihasilkan, serta memberikan kepuasan kepada karyawan dan pemangku kepentingan perusahaan.
2. Tujuan lainnya adalah untuk mengendalikan biaya tenaga kerja agar tetap dalam batas yang terkendali.

Menurut Davis Keith dan William B. Wether (2000), fokus utama dari manajemen kompensasi adalah sebagai berikut:

1. Memperoleh Sumber Daya Manusia yang memiliki kualitas. Sistem kompensasi yang efektif adalah sistem yang memberikan kompensasi kepada karyawan dengan cara yang obyektif, adil, dan terbuka. Tujuan utamanya adalah untuk mencapai kepuasan karyawan terhadap kompensasi yang mereka terima. Ketika perusahaan memberikan kompensasi yang memuaskan kepada karyawan, ini akan meningkatkan minat pelamar untuk bergabung dengan perusahaan. Sebagai hasilnya, perusahaan memiliki kesempatan yang lebih besar untuk melakukan seleksi dari banyaknya jumlah pelamar. Hal ini akan meningkatkan kemungkinan perusahaan untuk mendapatkan karyawan yang berkualitas tinggi.
2. Memperoleh Karyawan yang Tetap, jika karyawan merasa puas dengan sistem kompensasi yang diberlakukan oleh perusahaan, maka mereka cenderung ingin tetap bekerja dan tidak mencari pekerjaan di instansi atau perusahaan lain. Hal ini berkontribusi dalam mempertahankan karyawan yang ada dan mencegah tingkat pergantian yang tinggi. Selain itu, kepuasan karyawan terhadap kompensasi juga dapat meningkatkan motivasi mereka untuk terus memperbaiki dan meningkatkan kinerja dalam lingkungan kerja atau organisasi.

Sebagai contoh, perusahaan memberikan kompensasi kepada karyawan yang menunjukkan sikap dan perilaku kerja yang positif, melaksanakan tugas dengan mematuhi kebijakan dan peraturan perusahaan serta mengikuti standar operasional

yang telah ditetapkan, memiliki kedisiplinan yang baik, bekerja tepat waktu, dan bertanggung jawab terhadap pekerjaannya, dan menjadi teladan bagi rekan kerja lainnya.

1. Mengelola Biaya, Implementasi program kompensasi yang sesuai dan seimbang dapat berhasil merekrut dan mempertahankan karyawan yang memiliki kualitas yang diinginkan. Manajemen kompensasi yang efektif sangat penting dalam mencegah ketidakpuasan karyawan dan mengurangi tingkat pergantian karyawan yang tinggi. Namun, pengelolaan kompensasi juga harus dilakukan dengan bijak, menghindari pemberian kompensasi yang terlalu tinggi tanpa adanya pengukuran kinerja yang tepat. Hal ini dapat menghambat keseimbangan dalam sistem kompensasi dapat berdampak negatif pada kondisi keuangan perusahaan dan menyebabkan kerugian yang tidak perlu.
2. Kepatuhan terhadap Aturan Pemerintah, sistem kompensasi yang efektif adalah sistem yang sesuai dengan ketentuan hukum yang berlaku. Di Indonesia, Undang-Undang Ketenagakerjaan No. 13 tahun 2003 telah mengatur mengenai besaran kompensasi bagi karyawan. Karena itu, perusahaan perlu mengembangkan sistem kompensasi yang tepat dan sesuai dengan peraturan yang berlaku di Indonesia. Salah satu aspek yang harus dipenuhi adalah penerapan Upah Minimum Kabupaten/Kota (UMK) di seluruh wilayah Indonesia. Hal ini menjadi acuan dasar dalam menentukan kompensasi oleh perusahaan. Selain itu, perusahaan juga harus mematuhi peraturan lain yang ditetapkan oleh Menteri dan aturan hukum yang berlaku.
3. Keterbukaan dan Transparansi, sistem kompensasi yang efektif harus disampaikan secara terbuka dan transparan kepada semua anggota organisasi (fairness), sehingga semua karyawan dapat dengan mudah memahami dan mengetahui elemen-elemen kompensasi yang akan mereka terima. Dengan adanya keterbukaan dan transparansi dalam program kompensasi, hal tersebut akan meningkatkan efektivitas program tersebut dan

mendorong motivasi karyawan untuk memberikan yang terbaik, serta secara signifikan meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja karyawan.

4. Optimisasi administrasi untuk meningkatkan efisiensi, dalam rangka mencapai sistem kompensasi yang efektif, penting untuk merancang dan mengelola sistem tersebut dengan efisiensi dan efektif. Hal ini dapat dicapai dengan mengembangkan sistem informasi sumber daya manusia (SDM) yang terintegrasi antarbagian. Meskipun tujuan ini bukanlah prioritas utama, namun memiliki manfaat dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas perusahaan. Jika terdapat keterbatasan dana untuk mengimplementasikan program sistem informasi terkomputerisasi, perusahaan memiliki pilihan untuk menunda penggunaannya dan tetap memakai sistem konvensional.

2.5. Asas-Asas Kompensasi

Menurut Hasibuan (2000:122), program kompensasi harus mengikuti prinsip keadilan dan kelayakan serta mematuhi peraturan ketenagakerjaan yang berlaku. Penting untuk memberikan perhatian khusus pada prinsip keadilan dan kelayakan guna memastikan bahwa kompensasi yang diberikan seimbang, dapat memotivasi, dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Ada beberapa prinsip yang perlu diperhatikan dalam program kompensasi karyawan, antara lain:

1. Asas Adil, kompensasi yang diberikan kepada setiap karyawan haruslah adil dan mempertimbangkan faktor-faktor seperti jenis pekerjaan, kinerja kerja, tingkat kesulitan pekerjaan, risiko yang terkait, tanggung jawab pekerjaan, posisi jabatan, dan persyaratan lainnya.
2. Asas Layak dan Wajar, karyawan harus menerima kompensasi yang cukup untuk mencukupi kebutuhan hidupnya dengan standar yang layak dan pantas. Konsep layak dan wajar ini bersifat relatif dan dapat ditetapkan dengan mempertimbangkan gaji minimum yang telah

ditetapkan oleh pemerintah dan faktor-faktor pasar ketenagakerjaan yang berlaku. Manajer SDM bertanggung jawab untuk terus melakukan pemantauan dan penyesuaian kompensasi sesuai dengan kondisi pasar tenaga kerja yang berlaku.

2.6. Sistem Kompensasi

2.6.1 Pengertian Sistem Kompensasi

Sistem kompensasi merupakan kerangka yang dikembangkan oleh perusahaan dan terdiri dari berbagai komponen kompensasi, termasuk penentuan jumlah imbalan dan metode penyalurannya. Sistem kompensasi tersebut harus mampu mengakomodasi pengaruh faktor eksternal guna mencapai keseimbangan yang sesuai. (Suwatno dan Priansa, 2011:224). Sistem kompensasi melibatkan interaksi antara berbagai unit di dalam perusahaan yang saling terkait dan berinteraksi. Keterkaitan ini merupakan hal yang tak terpisahkan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Sebagai contoh, jika ada gangguan pada satu unit dalam perusahaan, maka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan akan berdampak pada unit-unit lain dalam organisasi. Sistem kompensasi merupakan suatu struktur yang terdiri dari komponen-komponen kompensasi, yang mencakup penentuan jumlah imbalan dan cara pemberiannya. Terdapat beragam jenis sistem kompensasi yang sering digunakan untuk mengestimasi penghargaan atau kompensasi yang diterima karyawan.

2.6.1. Macam-Macam Sistem Kompensasi

Sistem kompensasi untuk karyawan dapat dikelompokkan menjadi tiga kategori utama, yaitu: 1) berdasarkan waktu, 2) berdasarkan hasil, dan 3) berdasarkan borongan. Setiap jenis sistem ini memiliki aturan dan ketentuan yang ditetapkan dengan tujuan untuk mempengaruhi performa kerja karyawan agar meningkat. (Hasibuan, 2001: 124)

1. Dalam konteks sistem kompensasi, terdapat tiga jenis sistem yang dapat dikemukakan sebagai berikut:
2. Sistem kompensasi berdasarkan waktu adalah sistem di mana jumlah kompensasi yang diberikan kepada karyawan ditentukan berdasarkan periode waktu tertentu didasarkan pada durasi waktu kerja yang sesuai dengan standar waktu, seperti jam, minggu, atau bulan.
3. Sistem hasil (*output*) adalah sistem kompensasi di mana total imbalan yang diterima oleh karyawan didasarkan pada hasil atau *output* kerja yang dihasilkan, bukan lamanya waktu yang diperlukan untuk melakukannya. Semakin tinggi tingkat produksi atau jumlah barang yang dicapai, semakin besar pula imbalan yang akan diterima karyawan.
4. Sistem borongan adalah sistem kompensasi di mana besaran kompensasi yang diberikan kepada karyawan ditentukan oleh volume pekerjaan yang diselesaikan dan waktu yang diperlukan untuk menyelesaikannya.

2.7. Sistem Kompensasi yang Efektif

Suatu sistem kompensasi yang baik dapat diukur keberhasilannya berdasarkan kemampuannya untuk:

1. Mampu mengajak tenaga kerja berkualitas tinggi, baik melalui perekrutan internal maupun eksternal perusahaan.
2. Menjaga sumber daya tenaga kerja yang berkualitas yang sudah berada di dalam perusahaan.
3. Meningkatkan motivasi karyawan.
4. Menciptakan budaya atau lingkungan kerja yang positif di perusahaan.
5. Mendukung struktur organisasi yang ada.
6. Menggambarkan kemampuan keuangan perusahaan.

Untuk membuat sistem kompensasi yang lebih sederhana dan mudah dipahami, diperlukan pedoman sebagai berikut:
Menarik (*Attractive*)

Sistem kompensasi yang menarik adalah yang memberikan nilai dan keuntungan tambahan yang lebih baik bagi karyawan daripada perusahaan lain. Untuk menjaga daya tarik sistem kompensasi, perusahaan dapat melakukan survei penggajian secara berkala untuk memantau kondisi pasar tenaga kerja.

1. Kompetitif (*Competitive*), dengan mengimplementasikan sistem kompensasi yang kompetitif, karyawan akan terdorong untuk mencapai prestasi yang optimal dan mencapai hasil yang paling tinggi.
2. Motivatif (*Motivative*), sistem kompensasi yang disusun harus memberikan imbalan yang sejalan dengan tingkat usaha yang diberikan dan pencapaian prestasi kerja yang diperoleh, serta kinerja karyawan.
3. Masuk Akal (*Reasonable*), menjaga keadilan internal, penilaian sesuai jabatan dan aturan perusahaan untuk keadilan yang konsisten.

Proses ini melibatkan evaluasi jabatan untuk memastikan bahwa setiap jabatan terintegrasi dengan sistem kompensasi, tugas dan fungsi dievaluasi berdasarkan pencapaian yang realistis. Selanjutnya, Siagian (2002:257) berpendapat bahwa untuk menciptakan sistem kompensasi yang efektif, perusahaan perlu melakukan empat tahapan yang diperlukan.

Tahapan-tahapan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Analisis pekerjaan dilakukan. Ini berarti perlu menyusun deskripsi pekerjaan secara lengkap, jelas, dan komprehensif, termasuk beban kerja, mendefinisikan pekerjaan, dan standar pencapaian dalam pekerjaan yang ditetapkan.
2. Evaluasi pekerjaan diperlukan untuk menjaga keadilan internal. Hal ini melibatkan peringkat, penilaian nilai, perbandingan, dan pemberian skor pada berbagai jenis pekerjaan di dalam perusahaan.
3. Perusahaan perlu mengumpulkan data mengenai berbagai sistem kompensasi yang digunakan oleh perusahaan lain. Hal ini penting untuk melakukan evaluasi dan perbandingan dalam menentukan penilaian pekerjaan yang adil secara eksternal. Dengan melakukan

perbandingan tersebut, perusahaan dapat menetapkan nilai kompensasi yang sesuai untuk setiap pekerjaan, berdasarkan nilai kompensasi yang diberlakukan untuk pekerjaan serupa di perusahaan lain.

2.8. Beberapa terminologi dalam kompensasi

2.8.1 Kompensasi Finansial

Kompensasi finansial merupakan pemberian yang diberikan kepada karyawan dalam bentuk nilai materi atau uang sebagai penghargaan atas pekerjaan yang telah mereka lakukan. Rivai (2004:359) mengemukakan bahwa kompensasi finansial terdiri dari dua jenis, yaitu kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung.

Ada dua kategori yang membedakan kompensasi finansial, yaitu:

1. Kompensasi finansial secara langsung mencakup elemen-elemen berikut: gaji pokok, tunjangan berdasarkan prestasi, insentif (seperti bonus, komisi, pembagian laba/keuntungan, dan opsi saham), serta program tabungan dan anuitas untuk pembelian saham di masa mendatang.
2. Kompensasi tidak langsung dalam bentuk finansial mencakup program-program perlindungan (seperti asuransi kesehatan, asuransi jiwa, program pensiun, dan asuransi tenaga kerja), pembayaran di luar jam kerja (seperti liburan, hari raya, cuti tahunan, dan cuti hamil), serta fasilitas seperti kendaraan, ruang kantor, dan tempat parkir.

Kompensasi finansial dapat berupa bentuk langsung, di mana karyawan menerima pembayaran dalam bentuk uang tunai, atau bentuk tidak langsung, di mana karyawan mendapatkan imbalan dalam bentuk non-moneter.

Beberapa bentuk kompensasi finansial termasuk:

1. Upah/gaji. Upah (wages) adalah pembayaran berdasarkan tarif per jam (semakin lama bekerja, semakin tinggi bayarannya). Upah biasanya diterapkan

pada pekerjaan produksi dan pemeliharaan. Sementara itu, pembayaran gaji biasanya dilakukan dengan frekuensi mingguan, bulanan, atau tahunan.

2. Tunjangan (Benefit). Tunjangan merupakan kompensasi finansial tambahan yang diberikan kepada karyawan. Contoh-contoh tunjangan meliputi asuransi kesehatan, asuransi jiwa, program pensiun, asuransi tenaga kerja, pembayaran di luar jam kerja seperti liburan, hari raya, cuti tahunan, cuti hamil, serta fasilitas-fasilitas seperti penggunaan kendaraan perusahaan, keanggotaan klub, ruang kerja yang nyaman, dan tempat khusus parkir.
3. Insentif (Incentive) adalah tambahan imbalan finansial yang diberikan di atas gaji atau upah kepada karyawan oleh suatu organisasi. Program insentif dibuat dengan tujuan memberikan penghargaan tambahan berdasarkan pencapaian target, kinerja, produktivitas, penjualan, keuntungan perusahaan, seperti pemberian bonus (Profit Sharing), pengurangan biaya (Cost reduction), pemberian saham, dan opsi lainnya.

2.8.2 Kompensasi Non Financial

Kompensasi non-finansial meliputi elemen-elemen seperti pekerjaan yang menarik dan menantang. Termasuk dalam kompensasi non-finansial adalah tanggung jawab, pengakuan, dan rasa pencapaian, serta lingkungan kerja yang melibatkan kebijakan yang sehat, pengawasan yang kompeten, hubungan kerja yang positif, lingkungan kerja yang nyaman, dan faktor-faktor lainnya.

Kompensasi non-finansial terdiri dari tiga aspek utama, yaitu sifat pekerjaan, lingkungan kerja, dan fleksibilitas waktu.

1. Sifat pekerjaan, menghadirkan lingkungan kerja yang nyaman dan menyelaraskan pekerjaan dengan minat, bakat, dan kemampuan individu karyawan. Menjalankan tugas yang dianggap berarti dan memberikan manfaat bagi orang lain memberikan kepuasan psikologis dan imbalan non-finansial. Tantangan dan penggunaan

kreativitas atau keahlian khusus juga memberikan kepuasan dan kepuasan tersendiri bagi karyawan.

2. Lingkungan kerja, Lingkungan kerja yang menyenangkan, menyenangkan, dan nyaman, serta suasana psikologis atau sosial yang positif, memberikan kompensasi non-finansial kepada karyawan. Kebijakan yang jelas dan rekan kerja yang kompeten, tanpa permusuhan, serta fasilitas pekerjaan yang nyaman, meningkatkan motivasi dan semangat kerja.
3. Fleksibilitas Waktu, Fleksibilitas waktu kerja, seperti jadwal yang tidak terlalu kaku atau memiliki keleluasaan, dapat menjadi faktor yang menyenangkan bagi sebagian orang. Sebagai contoh, dengan jadwal kerja yang singkat namun intens, karyawan dapat menikmati waktu istirahat yang lebih luang pada akhir pekan. Selain itu, pembagian tugas dan tanggung jawab yang seimbang, serta ketersediaan akses, transportasi, dan sistem komunikasi yang fleksibel ke tempat kerja juga dapat menjadi bentuk kompensasi non-finansial yang berarti bagi karyawan. (Mujanah,2019)

2.9Jenis-Jenis Kompensasi

Karyawan diberikan penghargaan melalui kompensasi. Kompensasi langsung seperti gaji, upah, dan insentif, sementara kompensasi tidak langsung mencakup tunjangan dan fasilitas. Jenis-jenis kompensasi juga beragam, termasuk pembayaran saat tidak bekerja, kondisi berbahaya, program pelayanan karyawan, dan sesuai ketentuan hukum.

Kompensasi secara langsung terkait erat dengan tugas-tugas utama yang merupakan tanggung jawab karyawan yang berhubungan langsung dengan pekerjaannya.

Hal ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Gaji (Salary) dan Upah (Wages), Gaji dan upah adalah bentuk kompensasi finansial yang umum diberikan kepada karyawan. Gaji diberikan dalam interval waktu tertentu, sedangkan upah berdasarkan tarif per jam atau harian. Upah digunakan untuk karyawan paruh waktu dan pekerjaan borongan. Beberapa perusahaan

manufaktur menggaji karyawan berdasarkan jumlah produksi dan pendapatan perusahaan terkait.

2. Insentif (Incentive), insentif merupakan tambahan kompensasi finansial yang diberikan di samping gaji atau upah. Program insentif didasarkan pada kinerja produktivitas, penjualan, keuntungan, atau pengurangan biaya perusahaan. Insentif mendorong karyawan untuk mencapai kinerja lebih tinggi, meningkatkan produktivitas, dan keuntungan perusahaan. (Mujanah, 2019)

Kompensasi tidak langsung berfokus pada menciptakan lingkungan kerja yang baik agar karyawan dapat melakukan pekerjaan mereka dengan efektif dan efisien. Kompensasi ini bertujuan untuk menyediakan lingkungan kerja yang dapat membantu supaya karyawan dapat menyelesaikan tugas mereka secara efektif, dapat dijelaskan berikut:

1. Tunjangan (Benefit), Tunjangan merupakan bentuk kompensasi tambahan yang diberikan kepada karyawan, baik dalam bentuk moneter maupun non-moneter. Contohnya karyawan memperoleh fasilitas berupa asuransi kesehatan, asuransi jiwa, tunjangan hari raya, tunjangan melahirkan, program pensiun, serta tunjangan terkait lainnya dengan status kepegawaian.
2. Fasilitas (Facility), fasilitas adalah kompensasi non-finansial tambahan fasilitas dan layanan selain dari gaji atau upah yang diterima. Ini mencakup manfaat seperti cuti tambahan, rekreasi perusahaan, akses terhadap kendaraan dinas, rumah dinas, ruang kerja khusus, keanggotaan klub, fasilitas parkir khusus, dan fasilitas pinjaman untuk motor, mobil, dan rumah pribadi. (Mujanah, 2019)

Selain diklasifikasikan menjadi kompensasi langsung dan tidak langsung, kompensasi juga dapat dikelompokkan berdasarkan bentuk pembayarannya, yang meliputi kategori-kategori berikut:

1. Kompensasi yang diberikan untuk periode ketika tidak bekerja meliputi pembayaran terkait istirahat, sakit, libur, cuti, kehamilan, kecelakaan, wajib militer, dan sejenisnya.
2. Kompensasi yang diberikan untuk perlindungan terhadap bahaya meliputi upaya untuk mengatasi risiko-risiko potensial, termasuk asuransi jiwa, asuransi kesehatan, dan asuransi kecelakaan.
3. Program Layanan Karyawan mencakup berbagai program seperti fasilitas rekreasi, kafetaria, perumahan, beasiswa pendidikan, program pembelian, layanan konseling dan hukum, serta penyediaan pakaian seragam dan transportasi.
4. Pembayaran yang diwajibkan hukum mencakup pembayaran pajak yang diatur pemerintah dan anggaran perusahaan untuk melindungi karyawan dari risiko-risiko yang mungkin timbul. (Mujanah, 2019)

2.9.1 Variasi Kompensasi

Kompensasi total merupakan gabungan dari tiga komponen yang memiliki berbagai variasi, yaitu:

- a. Salah satu elemen penting dari kompensasi adalah pembayaran reguler bagi karyawan menerima komponen kompensasi, baik itu dalam bentuk gaji atau upah, sebagai penghargaan atas pekerjaan yang dilakukan.
- b. Salah satu komponen dalam total kompensasi merupakan bentuk penghargaan yang didesain untuk memberikan apresiasi kepada karyawan yang mencapai kinerja yang baik. Bentuk penghargaan ini dapat berupa bonus atau bagi hasil.
- c. Tunjangan merupakan salah satu elemen terakhir dalam struktur kompensasi total yang sering juga disebut sebagai kompensasi tidak langsung. Tunjangan ini mencakup asuransi, cuti, jaminan kesehatan, dan berbagai manfaat lainnya. (Mujanah, 2019)

2.9.2 Kriteria Kompensasi

Terdapat tujuh prinsip utama yang menjadi landasan dalam kebijakan kompensasi untuk memberikan kompensasi dengan cara yang tepat. (Mujanah (2019)

Berikut adalah penjelasan singkat mengenai kriteria-kriteria tersebut:

1. Memadai, kompensasi harus mencukupi secara finansial dan memperhatikan permintaan dari serikat kerja atau buruh.
2. Adil, diperlukan keadilan dalam memberikan kompensasi tanpa adanya pengaruh yang memengaruhi oleh preferensi pribadi atau faktor diluar perjanjian.
3. Seimbang, kompensasi harus seimbang dan mencakup paket imbalan yang menyeluruh untuk menghindari ketidakseimbangan sosial.
4. Efektif, pemberian kompensasi harus efektif, tidak berlebihan, dan mempertimbangkan kemampuan keuangan perusahaan.
5. Aman, kompensasi harus memberikan keamanan dan kesejahteraan bagi karyawan, tanpa menambah beban atau risiko yang tidak perlu.
6. Tersedia, pemberian kompensasi harus berkesinambungan dan tidak bersifat sementara agar tetap memotivasi karyawan.
7. Relevan, kompensasi harus relevan dengan pekerjaan karyawan, agar mudah dipahami dan dianggap masuk akal oleh perusahaan dan karyawan

Berikut adalah beberapa indikator yang akan dijelaskan:

1. Komponen kompensasi yang terdiri dari aspek finansial dan non-finansial.
2. Gaji dan upah sebagai bentuk kompensasi finansial.
3. Insentif sebagai tambahan kompensasi berdasarkan kinerja.
4. Tunjangan kerja yang merupakan kompensasi non-finansial.

5. Kompensasi non-finansial berdasarkan jabatan atau posisi pekerjaan.
6. Kompensasi non-finansial yang berkaitan dengan lingkungan kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Darmawati, Arum. 2013. *Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior*. Jurnal Economia.
- Edwin B. Flippo 2007, *Personel Managemen, Edisi VII jilid 2, Terjemahan Alponso*, S. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Erlangga. Fraser, T.M. 1992. *Stres dan Kepuasan Kerja*. Jakarta: Pustaka Binaman.
- Flippo, Edwin B. 2011. *Manajemen Personalial, Terjemahan*. Jakata: PTGelora Aksara Pratama.
- Flippo, Edwin B. 2007. *Manajemen Personalial Edisi Ketujuh*. Jakarta: Raja Grafindo
- Gugup Kismono. 2011. *Pengantar Bisnis*. Yogyakarta: BFE.
- Hasibuan, H. Malayu S.P. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi Kedua*. Yogyakarta: Penerbit BPFE-UGM,.
- Irianto, Yusuf. 2001. *Tema-Tema Pokok Manajemen Sumber Daya Alam* Surabaya: Penerbit Insan Cendikiawan.
- Jaenab, 2021. *Pengaruh Kompensasi Finansial dan kompensasi non Finansial terhadap Kepuasan kerja Karyawan*. Jurnal Satyagraha Vol. 4 (1) ISSN: 2620-6358. Hal. 99-106.
- Kadarisman, M. 2014. *Manajemen Kompensasi" Edisi Pertama*. Jakarta: PT Rajapers Grafindo Persada.
- Malayu S.P. Hasibuan. 2000. *Manajemen Sumberdaya Manusia, Edisi Revisi*. Penerbit PT Bumi Aksara.
- Marwansyah. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Mondy, R.W. & Noe. 1993. *Human Resource Management(5rded.)*, Massachusetts: Allyn and Bacon.
- Muhyadi. 1989. *Organisasi, Teori, Struktur dan Proses*. Jakarta: Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Direktorat Jendral Pendidikan Tinggi Proyek Pengembangan Lembaga

Pendidikan Tenaga Pendidikan.

- Mujanah. 2019. *Manajemen Kompensasi*. CV. Putra Media Nusantara
- Munandar, Aahar Sunyoto. 2001. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: UI Press.
- Noto Atmodjo, Soekidjo. 1998. *Pengembangan Sumber Daya Manusia, Cetakan Ke-2*. Jakarta: Penerbit Reneka Cipta,
- Nugroho, Wahyu. 2009. *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Pada Karyawan Kontrak Universitas Islam Negeri (Uin) Malang*.
- Patton, MQ. 2009. *Metode Evaluasi Kualitatif*. Jakarta: Pustaka Pelajar.
- Pressindo. Judge, Timothy dan Robbins, Stephen. 2009. *Perilaku Organisasi: Organizational Behaviour*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rachmad. et.al., 2023. *Manajemen Sumber daya manusia*. ISBN: 978-623-09-2318-0. Penerbit: PT. Sonpedia Publishing Indonesia
- Rivai, Veithzal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan, Dari Teori ke Praktek. Edisi 1. Cetakan 1*. Jakarta: PT.Raja Grafindo Persada.
- Roihatul Musyafi' Hamidah Nayati Utami Yuniadi Mayowan, 2016. *Pengaruh Kompensasi Finansial dan Non Finansial Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan (APJ) Malang)*. Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)|Vol. 39 No.2 Oktober 2016.
- Sondang P. Siagian 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Suwatno dan Donni Kuni Priansa. 2011. *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Thomas H. Stone. 1982. *Understanding Personal Management*. Tokyo: HoltSaunders.
- William B. Wether, Jr. Keith Davis. 2000). *Human Resource and Personal Management, Edisi ke 9*. USA: McGraw-Hill Inc.

BAB 3

PROMOSI, ROTASI , DEMOSI, DAN SEPARASI (PROMOTIONS, ROTATIONS, DEMOTIONS AND SEPARATIONS)

Oleh Fauzie Senoaji, S.E.,M.SEI

3.1. Pendahuluan

Perubahan menuju posisi yang lebih tinggi merupakan impian setiap karyawan, seperti naik jabatan dari staf menjadi kepala biro, atau bahkan menjadi kepala divisi, atau promosi dari kepala divisi wilayah kecil ke divisi wilayah yang lebih besar. Sementara itu, pemindahan pekerjaan ke posisi lain bertujuan untuk mengembangkan dan meningkatkan kompetensi karyawan melalui pemahaman terhadap berbagai jenis pekerjaan.(Fahmi, 2017). Salah satu cara untuk mengembangkan dan mengoptimalkan kinerja adalah melalui rotasi kerja. Hal lain yang dilakukan selain rotasi adalah promosi dan demosi. Promosi suatu bentuk penghargaan terhadap karyawan yang memiliki prestasi kerja dengan harapan adanya promosi kinerja dapat lebih meningkat, sedangkan demosi merupakan perubahan jabatan ke jenjang atau posisi yang lebih rendah, berdasarkan pertimbangan penurunan prestasi dan kemampuan kerja karyawan. Demosi bukanlah proses yang mudah, tetapi dalam beberapa kasus diperlukan. Misalnya, jika seorang karyawan tidak mampu bekerja dengan baik pada posisi yang saat ini dipegang, maka demosi dapat dilakukan dengan mengurangi tugas dan tanggung jawabnya, dengan harapan agar

karyawan tersebut dapat bekerja lebih efektif. Peran terakhir yang dilakukan oleh MSDM memiliki adalah memutuskan apakah seseorang perlu dipisahkan atau diberhentikan dari organisasi atau lebih dikenal dengan istilah separasi.

Manajemen sumber daya manusia, baik dalam konteks umum maupun khususnya, seringkali dihadapkan pada pengambilan keputusan terkait para pekerja, karyawan, buruh, pegawai, atau sumber daya manusia lainnya. Keputusan yang sering diambil dalam manajemen SDM meliputi promosi, transfer, demosi, dan pemberhentian atau pemutusan hubungan kerja (PHK). Keputusan-keputusan tersebut umumnya didasarkan pada penilaian kinerja atau kebutuhan adaptasi dalam struktur organisasi guna mencapai konfigurasi yang optimal bagi setiap sumber daya manusia yang tersedia, sehingga perusahaan dapat berjalan dengan lebih baik.

3.2. Promosi

Promosi dalam konteks karier adalah jenis transfer yang melibatkan penugasan kembali seorang pegawai ke posisi yang memiliki tanggung jawab, hak, dan kesempatan yang lebih besar daripada posisi sebelumnya. Salah satu tujuan utama promosi adalah memberikan pengakuan dan apresiasi atas kinerja dan kontribusi yang luar biasa dari seorang pegawai. Promosi seringkali berarti adanya kenaikan gaji yang lebih tinggi dan bisa juga melibatkan peningkatan status atau peran dalam organisasi. Dalam banyak kasus, promosi juga memberikan kesempatan bagi pegawai untuk mengambil tanggung jawab yang lebih besar, memimpin tim atau departemen, dan mengambil keputusan strategis yang lebih penting.(Tsauri, 2013). Promosi dapat terjadi dalam berbagai bidang dan tingkat organisasi, tergantung pada struktur dan kebijakan perusahaan. Biasanya, promosi didasarkan pada prestasi, kompetensi, pengalaman, dan potensi individu. Proses promosi sering melibatkan penilaian kinerja, evaluasi keterampilan, dan wawancara untuk memastikan bahwa pegawai yang dipromosikan memenuhi persyaratan yang ditetapkan untuk posisi yang lebih tinggi. Promosi juga dapat memberikan dampak positif pada motivasi

dan keterlibatan pegawai karena memberikan kesempatan untuk pengembangan karier dan meningkatkan pendapatan. Namun, promosi juga bisa menjadi tantangan, karena seringkali memerlukan penyesuaian dengan tugas baru, tanggung jawab yang lebih besar, dan tingkat stres yang lebih tinggi.

3.2.1. Tujuan Promosi

Tujuan dari promosi antara lain (Mahapatro, 2010):

1. Memotivasi pegawai untuk mencapai produktivitas yang lebih tinggi.
2. Menarik dan mempertahankan pelayanan dari orang-orang yang berkualifikasi dan kompeten.
3. Mengakui dan memberi penghargaan atas efisiensi seorang pegawai.
4. Meningkatkan efektivitas pegawai dan organisasi.
5. Mengisi kekosongan posisi yang lebih tinggi dari dalam organisasi.
6. Membangun loyalitas, moral, dan rasa memiliki pada pegawai.
7. Memberikan kesan kepada orang lain bahwa peluang juga tersedia bagi mereka di organisasi jika mereka berkinerja baik.

3.2.2. Kebijakan Promosi

Seperti yang kita ketahui, kebijakan merupakan pedoman untuk tindakan. Kebijakan bervariasi antara organisasi. Oleh karena itu, kebijakan promosi sangat penting karena sensitif terhadap pegawai. Kebijakan promosi harus dijelaskan secara jelas, disebarluaskan secara luas, dan dijelaskan sepenuhnya kepada para pegawai. Kebijakan promosi memengaruhi banyak faktor dalam organisasi, seperti moral, motivasi, dan pergantian personel. Departemen Sumber Daya Manusia harus mengembangkan kebijakan promosi yang efektif. Kebijakan ini harus ditulis, fleksibel mengikuti situasi. Pembuatan kebijakan promosi yang baik, sangat penting dikarenakan sistem penilaian dan pelaporan yang bersifat rahasia dan harus obyektif,

sehingga setiap pegawai memiliki kepercayaan terhadap kebijakan promosi dan dengan demikian termotivasi untuk berkinerja lebih baik guna mendapatkan promosi.

Dalam kesimpulannya, promosi adalah transfer yang melibatkan penugasan kembali seorang pegawai pada posisi yang lebih tinggi dengan pembayaran yang lebih tinggi, tanggung jawab yang lebih besar, dan kesempatan yang lebih besar. Ini merupakan penghargaan atas kinerja dan kontribusi seorang pegawai serta memberikan kesempatan untuk pertumbuhan dan pengembangan karier.

3.3. Rotasi

Rotasi merupakan upaya pemberian pemahaman kepada karyawan tentang berbagai departemen dalam organisasi dan praktik-praktik keterampilan manajerial yang berbeda. Rotasi kerja (*job rotation*) adalah perpindahan posisi pekerjaan karyawan secara periodik secara horizontal tanpa menimbulkan perubahan dalam hal gaji maupun pangkat/golongan dengan tujuan mengatasi kejenuhan, meningkatkan pengetahuan dan keahlian karyawan sehingga ketika ada kekosongan jabatan bisa dengan mudah digantikan. Istilah lain dari rotasi kerja adalah rotasi jabatan, mutasi, pemindahan atau transfer.

3.3.1. Tujuan Rotasi Kerja

Rotasi kerja pada dasarnya memiliki beberapa tujuan untuk menciptakan atau meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja di dalam suatu organisasi. Melalui rotasi kerja, karyawan dapat meningkatkan pengetahuan, pengalaman, keterampilan, serta mengatasi kejenuhan yang mungkin timbul akibat terlalu lama menjalankan tugas yang sama. Menurut(Wahyudi, 2002) menyatakan bahwa tujuan dari rotasi kerja secara khusus adalah sebagai berikut:

1. Menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dan jabatan yang ada dalam organisasi guna menjaga kondisi ketenagakerjaan yang stabil. Hal ini bertujuan agar

organisasi memiliki kesesuaian yang baik antara karyawan dan posisi jabatan yang tersedia.

2. Memberikan kesempatan bagi pengembangan karir. Tujuan ini mendorong karyawan untuk berusaha mencapai posisi karir yang lebih tinggi, yang pada gilirannya mendorong mereka untuk mengembangkan kemampuan dan semangat kerja yang tinggi
3. Memperluas dan meningkatkan pengetahuan karyawan. Penting bagi suatu organisasi untuk memperhatikan kebutuhan akan pengetahuan yang luas. Melalui rotasi kerja, karyawan memiliki kesempatan untuk memperluas wawasan dan pengetahuannya di berbagai bidang dalam organisasi.
4. Mengatasi kejenuhan terhadap suatu jabatan. Jika seorang karyawan terus-menerus menempati jabatan yang sama selama bertahun-tahun, hal ini dapat menyebabkan kebosanan dan kejenuhan yang berbahaya. Rotasi kerja bertujuan untuk menyegarkan karyawan dan menghindari rutinitas kerja yang dapat menurunkan semangat dan motivasi kerja.
5. Memberikan imbalan atas prestasi kerja. Rotasi kerja dapat digunakan sebagai bentuk penghargaan bagi karyawan yang mencapai prestasi kerja yang baik.
6. Mendorong terjadinya persaingan yang sehat dalam meningkatkan prestasi kerja. Dengan adanya rotasi kerja, karyawan memiliki kesempatan untuk bersaing dan berusaha meningkatkan kinerja mereka.
7. Sebagai bentuk sanksi terhadap pelanggaran. Jika seorang karyawan melakukan pelanggaran atau tidak mampu menunjukkan kinerja yang baik, rotasi kerja dapat digunakan sebagai alat untuk memberikan hukuman atau pembinaan.

3.3.2. Prinsip Rotasi Kerja

Dalam konteks rotasi kerja, terdapat tiga dasar utama yang digunakan sebagai landasan untuk memilih karyawan yang

akan dipindahkan. Penjelasan mengenai dasar-dasar tersebut adalah sebagai berikut (Hasibuan, 2009):

1. Sistem berdasarkan prestasi (*Merit system*): *Merit system* adalah pendekatan dalam pemindahan kerja yang didasarkan pada kinerja kerja yang objektif, ilmiah, dan hasil prestasi yang dicapai oleh karyawan. Pendekatan ini dianggap sebagai dasar yang baik dalam rotasi jabatan karena dapat meningkatkan semangat dan disiplin karyawan, sehingga produktivitas kerja mereka dapat meningkat.
2. Sistem berdasarkan masa kerja (*Seniority system*): *Seniority system* adalah pendekatan dalam pemindahan jabatan yang didasarkan pada lama masa kerja, usia, dan pengalaman kerja karyawan dalam jabatan yang bersangkutan. Sistem ini tidak bersifat objektif karena kemampuan karyawan yang dipindahkan bergantung pada senioritas mereka dan belum tentu mereka memiliki kemampuan yang sesuai dengan jabatan yang baru.
3. Sistem berdasarkan preferensi pribadi (*Spoil system*): *Spoil system* adalah pendekatan dalam pemindahan jabatan yang didasarkan pada pertimbangan kekeluargaan atau preferensi pribadi. Pendekatan seperti ini dianggap kurang baik karena didasarkan pada pertimbangan yang subjektif, seperti kesukaan atau ketidak-sukaan personal.

Dalam konteks rotasi kerja, perusahaan sebaiknya mengutamakan *merit system* sebagai dasar utama dalam memilih karyawan yang akan dipindahkan. Pendekatan ini lebih adil, objektif, dan dapat memastikan bahwa karyawan yang dipindahkan memiliki kemampuan yang sesuai dengan jabatan baru. Dengan demikian, semangat, motivasi, dan produktivitas karyawan dapat meningkat secara signifikan. Dalam rangka memenuhi tujuan-tujuan tersebut, rotasi kerja diorganisir dengan memindahkan karyawan dari satu posisi ke posisi

lainnya dalam suatu organisasi agar karyawan merasa lebih adil dan dihargai.

3.4. Demosi

Demosi, yang juga dikenal sebagai penurunan pangkat, adalah sebuah jenis transfer di mana seorang pegawai dipindahkan ke posisi yang memiliki pembayaran, hak, dan kesempatan yang lebih rendah dibandingkan posisi sebelumnya. Dalam hal ini, pegawai tersebut mengalami penurunan status dan tanggung jawab dalam organisasi.(Tsaury, 2013). Dalam Undang-undang ketenagakerjaan(KEMENPERIN, 2003) No. 13 Tahun 2003, demosi diatur secara tidak langsung melalui Pasal 161 ayat (1) dan (2), serta Pasal 92 ayat (1) dan (2). Peraturan tersebut belum memiliki kebijakan yang spesifik mengenai demosi dalam peraturan pemerintahan. Prosedur dan ketentuan mengenai penurunan jabatan juga dapat dijelaskan dalam surat perjanjian kerja antara pengusaha dan karyawan.

3.4.1. Pertimbangan Demosi Karyawan

Menurut (Kantorkita, 2022)Demosi karyawan adalah keputusan serius yang tidak boleh diambil secara sembarangan oleh perusahaan. Namun, ada beberapa alasan yang dapat mendasari demosi karyawan, antara lain:

1. Karyawan yang kurang mampu dalam pekerjaan mereka adalah salah satu alasan mengapa perusahaan mungkin memutuskan untuk melakukan demosi. Ketidakmampuan tersebut dapat menghambat karyawan dalam menjalankan tugas dengan baik, yang pada akhirnya mempengaruhi kinerja mereka. Hal ini juga dapat menyebabkan stres dan tekanan kerja yang tinggi bagi karyawan yang bersangkutan.
2. Penurunan kinerja adalah faktor lain yang dapat menyebabkan demosi. Penurunan kinerja dapat diamati dari berbagai aspek, seperti hasil kerja yang tidak memenuhi target, absensi yang tidak teratur, atau

penurunan kualitas kerja. Departemen SDM biasanya melakukan evaluasi kinerja karyawan secara berkala, sehingga penurunan performa dapat terdeteksi.

3. Jika karyawan melanggar aturan kerja yang serius atau melakukan kesalahan yang signifikan, demosi bisa menjadi sanksi yang diberikan. Hal ini terutama berlaku untuk pelanggaran berat yang dapat merugikan perusahaan atau rekan kerja lainnya.
4. Perusahaan dapat melakukan perombakan struktur organisasi karena berbagai alasan, termasuk ancaman kebangkrutan atau kebutuhan penyesuaian lainnya. Dalam proses perombakan tersebut, karyawan juga dapat mengalami demosi sebagai bagian dari penyesuaian struktur organisasi yang lebih luas.

3.4.2. Tujuan Demosi Karyawan

Demosi bagi seorang manajer selain mempunyai dampak yang cukup signifikan bagi aspek kejiwaan karyawan akan tetapi di sisi lain tindakan demosi juga memiliki tujuan manfaat diantaranya menurut(Maulin, 2019) adalah:

1. **Melakukan pemisahan karyawan dari perusahaan.**
Salah satu fungsi terakhir MSDM adalah untuk memisahkan atau mengakhiri hubungan kerja individu dengan organisasi. Demosi dapat digunakan sebagai alternatif untuk menghindari pemecatan yang berpotensi konflik. Dalam konteks Sumber Daya Manusia, demosi juga dapat membantu mengurangi kewajiban pembayaran pesangon atau menghindari pemutusan hubungan kerja (PHK). Demosi tidak selalu bertujuan untuk mengharuskan karyawan untuk berhenti secara sukarela, tetapi lebih ditujukan kepada mereka yang menunjukkan kinerja kerja yang kurang memuaskan.
2. **Mengurangi biaya bagi perusahaan**
Umumnya, penurunan jabatan berarti bahwa karyawan akan bekerja pada posisi dengan upah yang lebih rendah. Dalam beberapa kasus, perusahaan menerapkan demosi kepada karyawan yang dianggap mendapatkan gaji yang

tidak sebanding dengan kontribusi mereka terhadap perusahaan. Namun, pada akhirnya, perusahaan tetap harus membayar gaji sesuai dengan kinerja yang diberikan dalam posisi baru mereka.

3. Mengurangi risiko yang terkait

Demosi dapat mengurangi risiko terkait tuntutan hukum atau keluhan selain PHK. Sebagai contoh, beberapa lembaga pemerintah menerapkan kebijakan penurunan pangkat sebelum melakukan PHK, terutama jika karyawan memiliki catatan kinerja yang buruk. Hal ini dapat melindungi lembaga atau organisasi dari tuduhan diskriminasi atau pengakhiran yang tidak sah. pemberlakuan demosi, organisasi dapat menunjukkan kesediaan sebuah perusahaan untuk mempertahankan karyawan meskipun ada masalah kinerja.

4. Meningkatkan pengembangan kinerja karyawan

Salah satu manfaat positif dari demosi adalah memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan kinerja mereka melalui pelatihan dan pembinaan. Terkadang, karyawan ditempatkan pada posisi yang tidak sesuai dengan keterampilan atau kemampuan mereka. Adanya demosi, karyawan dapat memiliki ruang untuk mengatasi pekerjaan yang tidak sesuai dan mengeksplorasi pelatihan yang akan membantu mereka meningkatkan keterampilan. Jika karyawan tersebut diturunkan ke posisi yang lebih sesuai, hal ini dapat membawa mereka menuju peningkatan karir di masa depan.

3.5. Separasi

Salah satu topik yang tak kalah penting dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah separasi atau pemutusan hubungan kerja dengan karyawan dari organisasi. Menurut (Dessler, 2016), pemutusan hubungan kerja merupakan tindakan disiplin yang paling drastis yang dapat diambil oleh seorang manajer. Oleh karena itu, perlu perhatian khusus untuk memastikan bahwa terdapat alasan yang memadai untuk

melakukan pemutusan hubungan kerja. terdapat empat dasar pemutusan hubungan kerja, yaitu:

1. Kinerja yang tidak memadai: Ketika karyawan tidak mampu mencapai standar kinerja yang telah ditetapkan atau tidak memenuhi harapan yang diharapkan dari mereka.
2. Perilaku yang tidak dapat diterima: Ketika karyawan terlibat dalam perilaku yang melanggar aturan, etika, atau nilai-nilai organisasi, seperti pelecehan, kecurangan, atau tindakan diskriminatif.
3. Tidak memenuhi kualifikasi pekerjaan: Ketika karyawan tidak memenuhi persyaratan atau kualifikasi yang diperlukan untuk melaksanakan tugas pekerjaan dengan efektif.
4. Perubahan persyaratan pekerjaan (eliminasi pekerjaan): Ketika pekerjaan atau posisi tertentu dihapus atau diubah secara signifikan dalam organisasi, sehingga karyawan tidak lagi diperlukan atau tidak sesuai untuk posisi baru tersebut.

3.5.1. Jenis Separasi

Menurut (Hakim, 2009), terdapat dua jenis pemberhentian (separasi):

1. Pemberhentian tidak sukarela (*involuntary separation*): Pemberhentian tidak sukarela atau *involuntary separation* terjadi ketika perusahaan mengambil keputusan untuk mengakhiri hubungan kerja dengan seorang karyawan. Pemberhentian ini dapat dilakukan dengan penghormatan (dengan cara yang profesional dan menghormati hak-hak karyawan) atau tanpa penghormatan. Pemberhentian tidak sukarela sering kali terjadi ketika karyawan ingin tetap bekerja dalam perusahaan, namun perusahaan memutuskan untuk mengakhiri hubungan kerja. Meskipun pemberhentian tersebut dapat sah secara hukum, namun dampak negatif

pasti dirasakan oleh karyawan yang terkena pemberhentian.

2. Pemberhentian atas keinginan karyawan (*voluntary separation*): Pemberhentian yang terjadi karena permintaan sendiri dari karyawan disebut *voluntary separation*. Ini terjadi ketika karyawan mengajukan pengunduran diri dari pekerjaannya. Pengunduran diri ini sering terjadi pada karyawan yang sebenarnya diinginkan oleh perusahaan karena potensi dan kualitas kerjanya. Biasanya, karyawan merasa tidak puas dengan situasi kerja tertentu dan berusaha menghindari situasi tersebut, yang sering disebut sebagai *job withdrawal*.

Dalam kedua jenis pemberhentian tersebut, perusahaan perlu memastikan bahwa proses pemberhentian dilakukan dengan penuh penghormatan dan sesuai dengan hukum yang berlaku. Perusahaan juga harus mempertimbangkan dampak yang mungkin terjadi pada karyawan yang terkena pemberhentian dan berupaya mengurangi dampak negatif tersebut sebisa mungkin. Dalam semua kasus pemutusan hubungan kerja, penting untuk mengikuti prosedur yang adil dan sesuai dengan hukum yang berlaku. Organisasi juga harus memastikan adanya komunikasi yang jelas dengan karyawan yang terkena dampak, memberikan dukungan yang diperlukan, dan melakukan tindakan yang diperlukan untuk mengurangi dampak negatif terhadap karyawan dan citra perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Dessler, G. (2016) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Indeks.
- Fahmi, I. (2017) *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Aplikasi)*. Cetakan Ke. Bandung: Alfabeta.
- Hakim, A. (2009) *Dinamika Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi (Pendekatan Konvensional dan Nilai-Nilai Islami)*.
- Hasibuan, M. S. P. (2009) *Manajemen Sumber daya Manusia*. edisi revi. Bumi Aksara.
- Kantorkita (2022) *Demosi atau Penurunan Jabatan, Hal yang Perlu Anda Tahu, 25 july*. Available at: <https://www.kantorkita.co.id/blog/demosi-atau-penurunan-jabatan-hal-yang-perlu-anda-tahu/>.
- KEMENPERIN (2003) 'Undang - Undang RI No 13 tahun 2003', *Ketenagakerjaan*, (1).
- Mahapatro, B. B. (2010) *Human Resource management*. New Delhi: New Age International (P) Ltd. Publishers. Available at: <https://www.ptonline.com/articles/how-to-get-better-mfi-results>.
- Maulin, R. (2019) *Dampak Melakukan Demosi Karyawan Bagi Perusahaan*, *sleekrblog*. Available at: <https://sleekr.co/blog/dampak-melakukan-demosi-karyawan-bagi-perusahaan/> (Accessed: 18 June 2023).
- Tsauri, S. (2013) *Manajemen Sumber Daya Manusia, Journal of Modern African Studies*.
- Wahyudi, B. (2002) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Sulita.

BAB 4

PENGEMBANGAN KARIR

Oleh: Dra. Suparmi, SE, MM.

4.1. Pendahuluan

Karir telah diuraikan sebagai urutan posisi yang dipegang pada pekerjaan. Contohnya, staf pengajar universitas dapat memegang posisi lektor, lektor kepala, dan profesor. Karir juga telah diuraikan dalam konteks gerakan pada organisasi. Pada akhirnya, karir telah diartikan sebagai karakteristik karyawan. Setiap karir karyawan terdiri atas berbagai pekerjaan, posisi, dan pengalaman yang berbeda-beda. Karir dikenal sebagai karir yang senantiasa berubah. berdasarkan arah diri dengan sasaran keberhasilan psikologis pada pekerjaan seseorang. Para karyawan mengambil tanggung jawab utama untuk mengelola karirnya. Oleh karena itu perusahaan dapat menawarkan peluang-peluang kepada para karyawan untuk mengikuti program pelatihan dan terlibat pada pengalaman kerja yang dapat meningkatkan kelayakan kerja dengan para pengusaha pada saat ini dan di masa mendatang.

Karir yang senantiasa berubah berdampak terhadap pengembangan karyawan. Sasaran dari karir yang baru adalah keberhasilan secara psikologis (*psychological success*): rasa bangga dan prestasi yang berasal dari pencapaian sasaran-sasaran hidup yang tidak terbatas pada berbagai prestasi di tempat kerja (seperti meningkatkan kesehatan keluarga, dan memiliki kesehatan fisik yang baik)(Noe, Hollenbeck and Barry Gerhart, 2011). Keberhasilan secara psikologis berada di bawah kendali karyawan daripada sasaran-sasaran karir tradisional yang tidak hanya dipengaruhi oleh upaya karyawan, tetapi juga dikendalikan oleh ketersediaan posisi pada perusahaan.

Keberhasilan secara psikologis ditentukan sendiri, bukan semata-mata ditentukan melalui berbagai isyarat yang diterima karyawan dari perusahaan (seperti kenaikan gaji dan promosi). Keberhasilan secara psikologis tampaknya sangat penting bagi generasi baru dari orang-orang yang memasuki dunia kerja (Sutrisno, Fatoni and Nawawi, 2010).

Para karyawan harus mengembangkan berbagai keterampilan yang baru daripada hanya mengandalkan pengetahuan dasar yang tidak berubah. Hal ini disebabkan kebutuhan perusahaan untuk lebih tanggap terhadap layanan pelanggan dan permintaan produk. Jenis-jenis pengetahuan yang dibutuhkan karyawan telah berubah. Dalam karir tradisional, "mengetahui cara" (memiliki berbagai keterampilan dan pengetahuan yang sesuai agar dapat memberikan pelayanan atau menghasilkan produk) menjadi sangat penting (Sedarmayanti, 2017).

Penekanan pada pembelajaran secara terus menerus serta belajar selain mengetahui cara dan berbagai perubahan pada kontrak psikologis akan mengubah arah dan frekuensi gerakan pada karir (pola karir). Pola-pola karir tradisional terdiri atas serangkaian langkah yang diatur pada hierarki garis lurus, di mana langkah-langkah yang lebih tinggi berkaitan dengan peningkatan kewenangan, tanggung jawab, dan kompensasi. Pola-pola karir para ahli meliputi komitmen seumur hidup pada bidang atau kekhususan (seperti hukum, kedokteran, atau manajemen).

Jenis-jenis pola karir tersebut tidak akan hilang. Sebaliknya, pola-pola karir yang melibatkan gerakan di seluruh kekhususan atau bidang studi (pola karir spiral) akan menjadi lebih umum. Pola-pola karir yang baru tersebut berarti mengembangkan para karyawan (dan para karyawan mengendalikan karirnya sendiri) akan memberikan peluang kepada mereka untuk:

1. Menentukan minat, kekuatan keterampilan, dan kelemahannya
2. Berdasarkan informasi tersebut, mencari berbagai pengalaman pengembangan yang sesuai yang mungkin

akan melibatkan pengalaman kerja dan hubungan serta kursus-kursus formal.

Karir juga mengidentifikasi lebih banyak pekerjaan atau profesi daripada dengan pengusaha saat ini. Karir juga dapat dianggap sebagai pembatas dalam arti berbagai rencana atau tujuan karir dipengaruhi oleh permintaan pribadi atau keluarga dan nilai-nilai. Pada akhirnya, pembatas dapat mengacu pada kenyataan bahwa keberhasilan karir tidak dapat dikaitkan dengan promosi, tetapi untuk mencapai berbagai sasaran yang secara pribadi berarti bagi karyawan lebih dari yang ditetapkan para orang tua, rekan kerja, atau perusahaan.

Seperti ditunjukkan pada pembahasan tersebut, agar dapat mempertahankan dan memotivasi para karyawan, berbagai perusahaan harus menyediakan sistem untuk mengidentifikasi dan memenuhi kebutuhan-kebutuhan pengembangan karyawan. Hal ini sangat penting untuk mempertahankan para pelaku yang berkinerja baik dan para karyawan yang berpotensi menduduki posisi-posisi manajerial. Sistem tersebut adalah sistem manajemen karir (*career management system*) atau sistem perencanaan pengembangan.

4.2. Pendekatan Pengembangan Karir

Pendekatan yang digunakan untuk mengembangkan karir yaitu pendidikan formal, penilaian, berbagai pengalaman kerja, dan hubungan antarpribadi (Noe, Hollenbeck and Barry Gerhart, 2011). Banyak perusahaan menggunakan perpaduan dari pendekatan-pendekatan tersebut. Berbagai perusahaan besar cenderung lebih sering menggunakan pelatihan kepemimpinan dan perencanaan pengembangan daripada berbagai perusahaan kecil. Perlu diketahui bahwa meskipun banyak aktivitas pengembangan direncanakan bagi para manajer, seluruh tingkat karyawan mungkin terlibat pada proses pengembangan. Contohnya, sebagian besar karyawan biasanya menerima umpan balik penilaian kinerja (aktivitas pengembangan yang berkaitan dengan penilaian) Sedikitnya sekali per tahun. bagian

dari proses penilaian, diminta untuk melengkapi rencana-rencana pengembangan individu yang menguraikan tentang:

1. Cara merencanakan untuk mengubah kelemahannya
2. Rencana-rencana di masa mendatang (termasuk posisi-posisi atau lokasi-lokasi yang diinginkan dan tingkat pendidikan atau pengalaman yang diperlukan).

Pengembangan karir dapat dilakukan dengan berbagai cara antara lain:

Pertama, Pendidikan Formal, program-program pendidikan formal (*formal education program*) meliputi program-program di luar dan di dalam perusahaan yang dirancang khusus bagi para karyawan perusahaan, kursus-kursus singkat yang ditawarkan para konsultan atau universitas, program-program M.B.A eksekutif, dan program-program universitas di mana para peserta benar-benar berada di universitas ketika mengikuti kelas. Program-program tersebut mungkin meliputi ceramah oleh para ahli bisnis, berbagai permainan dan simulasi bisnis, petualangan belajar, serta pertemuan dengan para pelanggan.

Kedua, Penilaian, Penilaian (*assesment*) meliputi mengumpulkan informasi dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang perilaku, gaya komunikasi, atau berbagai keterampilan. Para karyawan, rekan kerjanya, para manajer, dan para pelanggan dapat memberikan informasi. Penilaian paling sering digunakan untuk mengidentifikasi para manajer dengan potensi untuk pindah ke posisi-posisi eksekutif yang lebih tinggi serta dapat digunakan oleh tim-tim kerja untuk mengidentifikasi berbagai kekuatan dan kelemahan dari para anggota tim individu dan proses-proses pengambilan keputusan atau gaya komunikasi yang menghambat produktivitas tim. Berbagai perusahaan berbeda-beda dalam metode dan sumber informasi yang mereka gunakan dalam penilaian perkembangan. Banyak perusahaan menilai kinerja karyawan, berbagai perusahaan dengan sistem-sistem pengembangan yang canggih menggunakan tes-tes psikologis untuk mengukur keterampilan,

jenis kepribadian, dan gaya komunikasi para karyawan. Peningkatan diri, rekan kerja, serta para manajer terhadap gaya dan perilaku antarpribadi para karyawan juga dapat dikumpulkan.

Ketiga, Kepribadian, metode ini digunakan untuk menentukan apakah para karyawan memiliki berbagai karakteristik kepribadian yang diperlukan agar berhasil pada pekerjaan-pekerjaan manajerial tertentu atau pekerjaan yang melibatkan tugas internasional. Tes-tes kepribadian biasanya mengukur lima dimensi utama. Keterbukaan, penyesuaian diri, keramahan, kerajinan, dan keingintahuan. Contoh, Carmeuse North America menggunakan tes-tes kepribadian pada program pengembangan kepemimpinannya. Tes-tes kepribadian tersebut ditujukan bagi para karyawan yang telah diidentifikasi memiliki potensi tinggi untuk menduduki posisi manajemen puncak yang akan digunakan untuk membimbing para karyawan ke dalam aktivitas-aktivitas pengembangan yang meliputi pelatihan dan kursus formal.

4.3. Pengukuran Pengembangan Karir

4.3.1 Pusat Penilaian

Pada pusat penilaian (*assessment center*), beberapa pemeringkat atau (penilai) mengevaluasi kinerja para karyawan berdasarkan sejumlah latihan. Pusat-pusat penilaian ini digunakan untuk mengidentifikasi apakah para karyawan memiliki berbagai karakteristik kepribadian, keterampilan administrasi, dan keterampilan antarpribadi yang dibutuhkan untuk pekerjaan-pekerjaan manajerial. Pusat-pusat penilaian juga semakin sering digunakan untuk menentukan apakah para karyawan memiliki berbagai keterampilan yang diperlukan untuk bekerja dalam tim (Noe, Hollenbeck and Barry Gerhart, 2011).

Jenis-jenis latihan yang digunakan pusat penilaian meliputi :

1. Diskusi kelompok tanpa pemimpin (*leaderless group discussion*), tim yang terdiri atas lima sampai tujuh orang

karyawan ditugaskan pada masalah dan harus bekerja sama untuk memecahkan dalam jangka waktu tertentu.

2. Wawancara (*interview*), para karyawan menjawab berbagai pertanyaan tentang pekerjaannya dan pengalaman pribadi, kekuatan dan kelemahan dari keterampilan, serta rencana karirnya.
3. Keranjang masuk (*in-basket*) merupakan simulasi tugas-tugas administrasi dari pekerjaan manajer. Latihan mencakup berbagai dokumen yang mungkin muncul pada keranjang masuk di meja manajer. Para peserta membaca berbagai materi dan memutuskan cara untuk menanggapi. Berbagai tanggapan mungkin meliputi melimpahkan tugas, menjadwalkan pertemuan. Menulis balasan, atau sama sekali mengabaikan surat peringatan.
4. Permainan peran (*role plays*) mengacu pada peserta yang mengambil bagian atau peran dari manajer atau karyawan lain. Contohnya, peserta pusat penilaian mungkin akan diminta untuk mengambil peran manajer yang harus memberikan tinjauan kinerja negatif terhadap bawahan. Peserta diceritakan tentang kinerja bawahan serta diminta mempersiapkan dan benar-benar melakukan pertemuan selama 45 menit dengan bawahan untuk membahas masalah-masalah kinerja, peran bawahan dimainkan oleh manajer atau anggota lain dari tim perancangan pusat penilaian atau perusahaan. Pusat penilaian mungkin juga meliputi tes-tes minat dan bakat untuk mengevaluasi berbagai keterampilan kosakata, kemampuan mental secara umum, dan keterampilan penalaran karyawan. Tes-tes kepribadian dapat digunakan untuk menentukan apakah para karyawan dapat bergaul dengan orang lain, kesebarannya terdapat ketidakpastian, dan sifat-sifat lain berkaitan dengan keberhasilan sebagai manajer.

Latihan-latihan pusat penilaian dirancang untuk mengukur berbagai keterampilan administrasi dan antarpribadi para karyawan. Berbagai keterampilan yang biasanya diukur meliputi kepemimpinan, komunikasi lisan dan tulisan, penilaian,

kemampuan organisasi, serta daya tahan terhadap tekanan. Latihan memberikan peluang kepada para karyawan untuk terlibat agar dapat menunjukkan berbagai keterampilan yang berbeda-beda. Latihan tersebut membutuhkan penjadwalan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan produksi yang mengevaluasi berbagai keterampilan administrasi dan pemecahan masalah para karyawan. Diskusi kelompok tanpa pemimpin mengukur berbagai keterampilan antarpribadi, seperti kepekaan terhadap orang lain, daya tahan terhadap tekanan, dan komunikasi lisan.

4.3.2 Pengalaman Kerja

Sebagian besar pengembangan karir terjadi melalui pengalaman kerja (*job experience*), hubungan, masalah, tuntutan, tugas, atau ciri lain yang dihadapi para karyawan pada pekerjaannya. Asumsi utama dari menggunakan pengalaman pekerjaan untuk pengembangan karyawan adalah pengembangan paling mungkin terjadi ketika ada ketidakcocokan antara keterampilan karyawan dengan pengalaman di masa lalu serta keterampilan yang dibutuhkan pada pekerjaan. Agar dapat berhasil pada pekerjaannya, para karyawan harus merentangkan keterampilannya, yaitu dipaksa belajar keterampilan baru yang utama. Penugasan pekerjaan yang baru membantu mengambil keuntungan dari berbagai keterampilan, pengalaman, dan hubungan karyawan yang telah ada, sambil membantunya mengembangkan yang baru (Noe, Hollenbeck and Barry Gerhart, 2011).

Salah satu keprihatinan pada penggunaan pengalaman kerja yang lebih sulit bagi pengembangan karyawan adalah apakah pengalaman kerja dipandang sebagai pemicu tekanan yang positif atau negatif. Pengalaman kerja yang dipandang sebagai pemicu tekanan positif akan menantang para karyawan untuk merangsang pembelajaran. Berbagai tantangan pekerjaan yang dipandang sebagai pemicu tekanan negatif membuat tingginya tingkat tekanan yang berbahaya bagi para karyawan yang terkena tekanan tersebut.

Berbagai temuan penelitian terbaru menyebutkan bahwa seluruh tuntutan pekerjaan, dengan pengecualian adanya hambatan-hambatan, terkait dengan pembelajarannya. Para manajer melaporkan bahwa berbagai hambatan dan tuntutan pekerjaan yang berkaitan dengan menciptakan perubahan lebih cenderung menyebabkan tekanan yang negatif daripada berbagai tuntutan pekerjaan lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa berbagai perusahaan harus hati-hati mempertimbangkan akibat negatif yang potensial sebelum menempatkan para karyawan pada tugas-tugas pengembangan yang melibatkan hambatan atau membuat perubahan.

4.3.3 Memperluas Pekerjaan Saat ini

Pengembangan karir dapat dilakukan dengan cara penambahan perluasan pekerjaan (*job enlargement*). Mengacu pada menambahkan tantangan atau tanggung jawab baru untuk pekerjaan karyawan saat ini. Beberapa perusahaan memperluas pekerjaan dengan memberikan tanggung jawab dan jabatan pekerjaan yang sama bagi dua manajer serta memungkinkannya membagi pekerjaan (dua dalam satu kotak)(Siagian, 2008). Hal ini membantu manajer belajar dari karyawan yang lebih berpengalaman membantu perusahaan mengisi pekerjaan yang membutuhkan beberapa keterampilan. Selain itu, untuk posisi yang membutuhkan perjalanan yang luas, hal itu memastikan bahwa seorang karyawan selalu berada di lokasi untuk menangani masalah-masalah yang terkait dengan pekerjaan(Noe, Hollenbeck and Barry Gerhart, 2011).

4.3.4 Perputaran Pekerjaan

Perputaran pekerjaan (*job rotation*) memberikan serangkaian tugas pekerjaan kepada karyawan di berbagai bidang fungsional perusahaan, kegiatan ini dapat menambah pengalaman bagi karyawan yang dapat menunjang pengembangan karir. Contoh karyawan mengambil cuti panjang selama 10 minggu setelah tujuh tahun bekerja pada perusahaannya. Sementara karyawan mengambil cuti panjang, perusahaan menggunakan lowongan pekerjaan sebagai

perputaran pekerjaan bagi karyawan yang berbeda-beda. Tugas-tugas untuk membuka berbagai posisi didasarkan pada kebutuhan pengembangan karyawan. Karyawan yang berputar pada posisi-posisi baru diperlukan untuk mendokumentasikan berbagai pengalaman dan pembelajaran terutama menekankan cara posisi agar membantunya lebih memahami perusahaan.

Perputaran pekerjaan membantu para karyawan memperoleh seluruh penghargaan dari sasaran perusahaan, meningkatkan pemahamannya terhadap fungsi-fungsi perusahaan yang berbeda, mengembangkan jaringan hubungan, serta memperbaiki berbagai keterampilan pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Para manajer tingkat atas dapat memutar berbagai pekerjaan untuk mendapatkan pengalaman yang harus meraka persiapkan pada pekerjaan manajemen puncak dalam perusahaan pejabat eksekutif setara dengan direktur utama. Sistem perputaran pekerjaan yang efektif terkait dengan pelatihan, pengembangan, dan sistem manajemen karir perusahaan dapat digunakan untuk seluruh jenis karyawan, bukan hanya orang dengan potensi manajerial dalam pengembangan karir bagi seluruh karyawan(Noe, Hollenbeck and Barry Gerhart, 2011).

DAFTAR PUSTAKA

- Noe, R.A., Hollenbeck, J.R. and Barry Gerhart, P.M.W. (2011) 'Manajemen Sumber Daya Manusia: Mencapai Keunggulan Bersaing, Buku 1'.
- Sedarmayanti (2017) *Perencanaan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Siagian, S.P. (2008) '*Manajemen sumber daya manusia*'.
- Sutrisno, E., Fatoni, A. and Nawawi, H. (2010) '*Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)*', Kencana Prenada Media Group. Jakarta [Preprint].

BAB 5

MOTIVASI

Oleh Dra. Titin Endrawati, M.M.

5.1. Pendahuluan

Motivasi adalah proses yang dimulai dengan defisiensi fisiologis atau psikologis yang menggerakkan perilaku atau dorongan yang ditujukan untuk tujuan atau insentif. (Luthan, 2006 : 270). Proses Motivasi dasar yaitu adanya kebutuhan, dorongan, dan insentif. Motivasi juga diartikan keinginan untuk menggunakan usaha tingkat tinggi dalam mencapai tujuan organisasi yang dikondisikan oleh usaha untuk memuaskan beberapa kebutuhan individu

Faktor-Faktor yang mempengaruhi motivasi

1. Keluarga dan kebudayaan, motivasi berprestasi seseorang dapat dipengaruhi oleh lingkungan sosial seperti orang tua & teman.
2. Konsep diri, bagaimana seseorang berpikir mengenai dirinya sendiri. Apabila individu percaya bahwa dirinya mampu untuk melaksanakan sesuatu, maka individu akan termotivasi untuk melakukan hal tersebut sehingga berpengaruh dalam bertindak laku.
3. Jenis Kelamin, pada penelitian Morgan (1986), banyak perempuan dengan motivasi tinggi tapi tidak menampilkan karakteristiknya seperti laki-laki.
4. Pengakuan dan Prestasi, individu akan lebih termotivasi untuk bekerja keras apabila dirinya merasa diperdulikan/diperhatikan oleh orang lain.

5.2. Model Motivasi

1. Teori hirarki kebutuhan Maslow

2. Teori dua faktor Frederick Herzberg
3. Teori kebutuhan McClelland
4. Alderfer's ERG theory

Teori Hirarki Kebutuhan Maslow

“Bahwa kebutuhan manusia bergantung pada apa yang mereka punyai. Dalam beberapa hal kemudian, sebuah kebutuhan yang sudah terpuaskan bukanlah sebuah motivator. Kebutuhan manusia, yang diorganisi dalam sebuah hirarki kepentingan adalah psikologikal, keamanan rasa mempunyai, kemuliaan, dan aktualisasi diri.”

Teori Motivasi

5.3. Kebutuhan Maslow digambarkan sebuah piramida



Gambar 5.1 Piramida Kebutuhan Maslow

Sumber:

1. Teori dua faktor Frederick Herzberg
pandangan bahwa kepuasan kerja dihasilkan dari hadirnya motivator-motivator instrinsik dan bahwa ketidakpuasan kerja berasal dari ketiadaan faktor instrinsik.
Ada dua pandangan yaitu

- a. Pandangan Tradisional
- b. Ketidakpuasan kerja yang tinggi
- c. Pandangan dua faktor Herzberg yaitu 1)Kepuasan kerja rendah; 2)Ketidakpuasan kerja rendah

2. Teori Motivasi : *Content Theories*

Teori motivasi, di antaranya:

- a. Teori Kebutuhan McClelland's, Teori ini memfokuskan pada 3 kebutuhan, diantaranya: 1)Prestasi (*achievement*); 2)Kekuasaan (*power*), dan 3)Afiliansi (pertalian).
- b. Kebutuhan akan prestasi : Dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, bergulat untuk sukses.
- c. Kebutuhan akan afiliasi : Hasrat untuk hubungan antar-pribadi yang ramah dan akrab.
- d. Kebutuhan akan kekuasaan : Kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara yang orang-orang itu (tanpa dipaksa) tidak akan berperilaku demikian.

3. Teori ERG Alderfer

Pandangan bahwa kepuasan kerja dihasilkan dari hadirnya motivator intrinsik dan bahwa ketidakpuasan kerja berasal dari ketiadaan faktor ekstrinsik yang ada artinya kebutuhan dipenuhi oleh sesuatu seperti makanan, udara, air, gaji, dan kondisi kerja. Yang berhubungan artinya kebutuhan dipenuhi oleh sifat sosial dan hubungan perorangan yang berkembang artinya kebutuhan dipenuhi dengan adanya kontribusi berkarya, kreatif, dan produktif

4. Teori Motivasi : *Process theories* Aplikasi Motivasi

5.3.1. Jenis Motivasi

Motivasi positif, dorongan terhadap karyawan yang dapat berupa hadiah, pujian, insentif. Contohnya Seorang karyawan melakukan sesuatu pekerjaan yang melebihi target perusahaan maka dia akan mendapatkan bonus. Motivasi negatif, dorongan

terhadap karyawan yang biasanya berupa ancaman, hukuman ataupun sangsi-sangsi, contohnya seorang karyawan melakukan sesuatu karena takut, jika tidak maka sesuatu yang buruk akan terjadi. Misal karyawan patuh pada bos karena takut dipecat.

Motivasi atau motivation dalam manajemen secara umum ditujukan pada sumber daya manusia, khususnya staf nonmanajemen. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Meskipun ditujukan untuk bawahan atau staf nonmanajemen, motivasi ini akan mempengaruhi efektivitas seluruh staf di perusahaan, termasuk manajer dan atasan lainnya. Hal ini karena motivasi akan mempengaruhi iklim keseluruhan dari sumber daya manusia di suatu organisasi atau Perusahaan.

Motivasi dapat dilihat sebagai suatu system yang akan mampu meramalkan perilaku dan kinerja staf. Manajemen membutuhkan penciptaan dan pemeliharaan iklim ini agar dapat seluruh anggota organisasi bekerja sama dalam kelompok untuk mencapai tujuan bersama. Dengan kata lain, manajer atau pengelola manajemen tak akan dapat melaksanakan pekerjaan ini tanpa mengetahui apa yang menggerakkan (motivates) manusia. Pembinaan faktor-faktor penggerak ke dalam peran-peran organisasi haruslah dibangun berdasarkan pengetahuan tentang motivasi. Dengan demikian, agar kita mampu melaksanakan seluruh fungsi dan peran manajemen dengan baik, penting bagi kita untuk mengetahui dan memahami seluk-beluk dari motivasi yang dapat dikatakan sebagai hal yang cukup kompleks.

Berikut adalah berbagai pengetahuan, konsep, dan langkah praktik motivasi.

Kesatu, Motif, Motivasi, dan Motivasi Kerja, pada dasarnya, perilaku bawahan dalam suatu kehidupan berorganisasi cenderung berorientasi tugas (Wahjosumidjo, 1984). Hal tersebut mencerminkan bahwa perilaku bawahan biasanya didorong oleh suatu keinginan untuk mencapai tujuan. Pencapaian tujuan itu harus senantiasa diobservasi, diarahkan, dan dimonitor agar tidak berlawanan dengan norma organisasi.

Untuk melakukannya, diperlukan observasi terhadap perilaku serta analisis motif, motivasi, dan motivasi kerja:

1. Motif, didefinisikan sebagai suatu kecenderungan untuk beraktivitas, dimulai dari dorongan dalam diri, dan diakhiri dengan penyesuaian diri (Krisnandi dkk, 2019, hlm. 154). Penyesuaian diri dapat dikatakan dilakukan untuk memuaskan motif. Dengan demikian, motif dapat diartikan pula sebagai dorongan yang mendasari seseorang untuk menjalankan suatu aktivitas.
2. Motivasi merupakan hal ataupun situasi yang membentuk suatu dorongan. Berdasarkan definisi tersebut, motif dapat disimpulkan sebagai dorongan berupa kebutuhan dari dalam diri seseorang yang harus dipenuhi agar orang tersebut dapat menyesuaikan dirinya dengan lingkungan di sekitarnya. Dengan kata lain, motivasi merupakan situasi yang menggerakkan seseorang untuk mencapai tujuan motifnya.
3. Motivasi kerja ialah suatu situasi yang mempengaruhi pembentukan, pengarahannya dan pemeliharaan terhadap perilaku terkait lingkungan kerja (Krisnandi dkk, 2019, hlm. 155).

Kedua, pendekatan motivasi, terdapat banyak macam pendekatan yang dapat digunakan untuk mengelola motivasi. Pada umumnya, motivasi dijalankan dengan beberapa pendekatan sebagai berikut.

1. Pendekatan Tradisional (Klasik), pendekatan motivasi klasik pertama kali diperkenalkan oleh FW. Taylor. Dinamakan pendekatan klasik karena Taylor hanya memandang motivasi pekerja dari segi pemenuhan terhadap kebutuhan fisiknya. Kebutuhan tersebut bisa dipenuhi melalui gaji/upah dan insentif berupa uang maupun barang sebagai imbalan atas capaian prestasi tertentu. Tanpa imbalan tersebut, pekerja tidak akan ber upaya keras untuk meningkatkan prestasi kerjanya. Namun dibalik kegunaannya yang sudah terbukti sejak lama ini, motivasi dengan pendekatan tradisional memiliki kekurangan. Hal tersebut karena motivasi kerja

yang dilandasi oleh keinginan untuk memperoleh gaji atau insentif untuk memenuhi kebutuhan jasmani memicu pekerja menjadi kurang perhatian terhadap sasaran organisasi, sehingga mengurangi rasa kepemilikan terhadap organisasi.

2. Pendekatan Hubungan Manusia, pendekatan motivasi ini pertama kali diperkenalkan oleh Elton Mayo. Secara garis besar, pendekatan ini menyangkal argumentasi pendekatan tradisional karena manusia dinilai tidak hanya membutuhkan uang, tetapi juga interaksi dengan orang lain. Seorang karyawan dapat kehilangan motivasinya apabila menjalankan pekerjaan yang repetitif serta tidak mendapatkan suatu pengakuan atau penghargaan dari organisasi. Oleh karena itu, pendekatan hubungan manusia menekankan pentingnya pengakuan dan penghargaan terhadap kebutuhan sosial karyawan. Sebagai salah satu faktor produksi, manusia semestinya memang ditempatkan di posisi yang penting demi tingginya pencapaian produktivitas. Dalam hal ini, Mayo meyakini bahwa pimpinan bisa memotivasi karyawannya dengan cara mengakui kebutuhan sosial mereka serta membuat mereka merasa senang, berguna, dan dipentingkan di lingkungan kerja.
3. Pendekatan Sumber Daya Manusia, pendekatan klasik dan hubungan manusia cenderung menekankan pemenuhan oleh pimpinan terhadap kebutuhan karyawan. Artinya, pimpinan berwenang penuh terhadap karyawan, sementara kepentingan dari karyawan itu sendiri cenderung diabaikan. Akhirnya, Douglas McGregor beserta para ahli lainnya memberikan kritik keras terhadap kedua pendekatan tersebut. Mereka berpendapat bahwa kedua pendekatan tersebut cenderung mengarah ke upaya manipulasi terhadap karyawan dan cenderung terlalu menyederhanakan motivasi, yakni dengan berfokus ke satu faktor saja, seperti uang dan hubungan sosial. Menurut pendekatan motivasi sumber daya manusia, seorang manusia tidak otomatis memandang suatu pekerjaan sebagai hal yang

tidak dikehendaki (teori Y), tetapi sebagai peluang untuk berkarier yang mampu menimbulkan kepuasan. Pendekatan SDM mempunyai tiga prinsip utama, yakni sebagai berikut.

- a. Pekerja memperoleh kepuasan dari suatu prestasi.
 - b. Insentif dan pengakuan sosial tidak melandasi pekerja untuk berprestasi.
 - c. Motivasi kerja ditimbulkan oleh kesadaran untuk mencapai prestasi kerja (Krisnandi dkk, 2019, hlm. 156).
4. Pendekatan Kontemporer, pendekatan motivasi kontemporer didominasi oleh tiga jenis teori. Tiga jenis teori kontemporer dalam motivasi tersebut adalah sebagai berikut.
- a. **Teori isi**, yakni pendekatan yang menekankan analisis yang melandasi berbagai kebutuhan manusia.
 - b. **Teori proses**, yakni pendekatan yang berkaitan dengan serangkaian proses pemikiran yang mempengaruhi suatu perilaku. Teori ini berfokus pada cara yang ditempuh oleh karyawan dalam mencari penghargaan kerja.

Ketiga, Teori penguatan adalah teori penguatan yang berfokus pada bagaimana karyawan mempelajari perilaku kerja yang diharapkan. Ada berbagai metode untuk menggunakan motivasi di antara staf Anda. Berhasil memotivasi karyawan berarti mengasah apa yang mereka butuhkan untuk tumbuh dan melakukan pekerjaan mereka dengan baik. Berikut adalah beberapa langkah yang perlu dipertimbangkan ketika membawa motivasi ke tempat kerja:

- a. Ciptakan lingkungan yang tepat, lingkungan yang tepat di tempat kerja adalah lingkungan di mana karyawan merasa nyaman menjadi dirinya sendiri, baik bekerja secara mandiri maupun dalam tim.. Lingkungan yang tepat menyambut dan memberi semua anggota staf alat

yang mereka butuhkan untuk berhasil. Tempat kerja seperti ini akan lebih segera mengembangkan karyawan yang memiliki keinginan kuat untuk melakukan pekerjaan terbaiknya. Salah satu cara untuk menciptakan ruang kantor yang positif dan mengembangkan tim yang berkinerja tinggi adalah dengan mengatur makan siang tim ketika orang baru mulai bekerja di kantor. Ini akan memberi semua staf kantor ruang untuk mengenal karyawan baru dan sebaliknya. Plus, pergi makan di lingkungan yang lebih santai adalah awal yang baik untuk hubungan kerja yang menguntungkan karena membantu karyawan yang baru direkrut merasa lebih nyaman tanpa formalitas.

- b. Kenali karyawan Anda, karyawan tahu dan menghargai ketika manajer mereka meluangkan waktu untuk mengenal mereka. Melakukan hal itu mengirimkan pesan bahwa Anda peduli dan, pada gilirannya, memotivasi karyawan untuk melakukan pekerjaan yang baik untuk Anda sebagai pemimpin kantor mereka. Percakapan yang tulus berjalan jauh. Tanyakan kepada mereka tentang keluarga, hobi, dan minat mereka. Buat percakapan seputar topik yang Anda tahu mereka sukai. Anda juga dapat menjadwalkan pertemuan satu lawan satu dengan setiap karyawan di tim Anda. Selama pertemuan ini, diskusikan hasrat, kebutuhan, keinginan, tujuan, dan aspirasi mereka yang terkait dengan tempat kerja. Tanyakan bagaimana Anda dapat membantu mereka mencapai tujuan ini dan berhasil dalam karier mereka. Biarkan karyawan Anda tahu bahwa dengan komitmen mereka terhadap pekerjaan mereka, Anda berkomitmen untuk melakukan apa yang Anda bisa untuk membantu memajukan mereka. Untuk memahami motivasi tim, lakukan diskusi terbuka dan lakukan survei tentang tempat kerja. Kedua opsi ini akan memberi Anda gambaran yang lebih besar tentang bagaimana perasaan tim Anda tentang pekerjaan mereka dan lingkungan

kantor secara umum. Karyawan bekerja dengan baik ketika mereka merasa bahwa tim manajemen mereka mendukung mereka untuk berhasil. Anda dapat dengan mudah membangun kepercayaan dengan mengambil langkah-langkah untuk mengenal karyawan Anda dan kemudian terus bekerja untuk mengembangkan hubungan Anda di kantor. Kenali bahwa setiap orang berbeda, dan perlakukan mereka sesuai dengan itu sehingga semua anggota tim tahu bahwa Anda memahami motivasi mereka di tempat kerja.

- c. Bagikan nilai perusahaan, dalam interaksi Anda dengan tim, buat model nilai-nilai perusahaan yang dibahas selama orientasi perekrutan baru. Jika Anda menunjukkan bahwa Anda menjalankan nilai-nilai ini dengan serius, karyawan akan merasa lebih termotivasi untuk berhasil. Ketika Anda menunjukkan bahwa nilai dan misi Anda selaras dengan perusahaan, itu akan memotivasi tim Anda untuk bekerja dengan pemikiran yang sama.
- d. Investasikan pada staf Anda, memiliki anggota staf yang berkinerja baik dalam tugas sehari-hari mereka dan menganggap serius pekerjaan itu penting untuk visi bersama yang Anda semua miliki untuk membantu keberhasilan perusahaan.
- e. Ciptakan insentif khusus, setiap orang termotivasi oleh sesuatu yang berbeda, dan motivasi dapat berubah seiring waktu. Insentif harus dibuat khusus untuk karyawan, jika memungkinkan. Pertimbangkan apa yang akan mendorong seorang karyawan untuk bekerja keras untuk menghasilkan pekerjaan yang berkualitas, berkolaborasi dengan tim dan secara konsisten memenuhi tenggat waktu.

Teori Motivasi, Teori motivasi juga terbagi menjadi beberapa konsepsi yang dikemukakan oleh para ahli. Sebagai gambaran awal, setidaknya terdapat dua jenis teori motivasi, yakni:

1. **Teori kepuasan** yang cenderung menekankan berbagai faktor internal yang mendukung, memperkuat, mengarahkan, dan menghentikan; dan
2. **Teori proses** yang menganalisis bagaimana perilaku tersebut didukung, diperkuat, diarahkan, dan dihentikan. Di antara banyak teori motivasi, ada tiga nama yang paling mempengaruhi pemikiran terkait teori kepuasan, yakni Abraham Maslow, Frederick Herzberg dan David McClelland.

5.4. Penerapan Teori Motivasi

Mendesain dan menjalankan program motivasi yang sukses bukanlah suatu hal mudah. Pimpinan tidak bisa sekadar memilih suatu teori untuk kemudian diterapkan secara harfiah karena pada realitanya, suatu organisasi memiliki dinamika tersendiri dan dikelilingi oleh berbagai faktor yang bisa mempengaruhi keutuhan penerapan teori motivasi. Penerapan dari teori motivasi sendiri tentunya amatlah beragam. Ambil contoh kita akan menerapkan teori motivasi Maslow, maka beberapa tindakan yang dapat dilakukan sebagai praktik pengelolaan motivasi adalah sebagai berikut.

1. Memberi imbalan finansial (upah, gaji) untuk memenuhi kebutuhan fisik.
2. Memberikan kontrak kerja dan jaminan pensiun agar para karyawan merasa terjamin dan aman.
3. Memberikan identitas organisasi agar karyawan bisa merasa menjadi bagian di dalamnya (mulai dari hal-hal seperti etos dan tujuan perusahaan, sampai rincian kecil-kecil seperti pakaian kerja, yang mencerminkan identitas perusahaan tersebut).

4. Memberi imbalan ataupun hadiah uang, promosi serta pengakuan dalam berbagai bentuk atas prestasi ataupun pelaksanaan kerja yang baik.
5. Secara tidak langsung, walaupun gaji yang diterima dapat memungkinkan karyawan untuk melakukan hal-hal yang membantu mewujudkan terpenuhinya kebutuhan dirinya, organisasi terkait bisa memberikan mereka suatu lingkup kerja dan tanggung jawab bagi mereka untuk melakukan hal itu (Krisnandi dkk, 2019, hlm. 166).

Tindakan yang dapat dilakukan oleh pimpinan antara lain sebagai berikut.

1. Memastikan bahwa karyawan memperoleh imbalan finansial sesuai haknya.
2. Memastikan bahwa karyawan memahami aturan dan program organisasi yang mendukung rasa aman mereka, dan bila memang mungkin angkatlah sebagai karyawan tetap.
3. Menciptakan atmosfer tim di antara karyawan, misalnya melalui konsultasi serta pembagian kontrol dan tanggung jawab.
4. Memberi pengakuan kepada setiap karyawan dengan cara memperhatikan perkembangan tiap karyawan tersebut dan memuji setiap kontribusinya terhadap tim dan organisasi.
5. Membantu pengembangan diri karyawan, yakni dalam aspek responsibilitas, independensi, dan inisiatif (Krisnandi, 2019, hlm. 166).

DAFTAR PUSTAKA

- Firmansyah, Anang dan Mahardhika, Budi W. (2018). Pengantar manajemen. Yogyakarta: Penertbit Deepublish.
- Hasibuan, Malayu S. P. (2019). Manajemen: dasar, pengertian, dan masalah. Jakarta : Bumi Aksara.
- Krisnandi H., Efendi S., Sugiono E. (2019). Pengantar manajemen. Jakarta: LPU-UNAS.

BAB 6

INTEGRASI DAN DISIPLIN SDM

Oleh Agus Setiono, S.E., M.M.

6.1. Pendahuluan

Di zaman yang serba modern seperti saat ini sumber daya manusia harus mampu menyikapi perubahan dan persaingan pada taraf global. Setiap individu dituntut untuk mampu melakukan peningkatan kemampuan dan keahlian agar mampu bertahan di era globalisasi yang semakin berubah seperti saat ini. Integrasi dan disiplin adalah salah satu hal yang sangat diperlukan oleh seorang sumber daya manusia di dalam menyambut arus perubahan globalisasi yang semakin tak terbendung seperti saat ini. Dengan adanya integrasi dan disiplin, kualitas sebuah sumber daya manusia dapat terus terjaga dan konsisten (Nitisemito, 2011). Dengan kata lain jika seorang pekerja ingin mendapatkan sebuah *reward* (penghargaan) saat bekerja, seorang pekerja wajib memulai adanya sebuah integritas dan disiplin kerja di dalam keseharian mereka.

Pengaplikasian integrasi dan disiplin sangat penting terhadap sumber daya manusia agar kualitasnya semakin meningkat dan terus terjaga seiring berjalannya waktu. Misalnya, agar prestasi seorang pegawai mengalami peningkatan maka terlebih dahulu harus meningkatkan disiplin diri pada masing-masing individu karena salah satu kriteria individu untuk menjadi sukses adalah melakukan sesuatu hal secara teratur dan konsisten untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Yang kedua adalah untuk

meningkatkan integritas diri, karena integritas bukanlah apa yang dilakukan melainkan lebih kepada siapa diri individu yang sebenarnya, yang pada akhirnya menetapkan apa yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan kerja yang diinginkan .

Integritas membantu seseorang mengambil keputusan tentang apa yang ingin dilakukan oleh seseorang. Integritas membantu menetapkan siapa diri seseorang dan bagaimana orang tersebut akan memberikan tanggapan bahkan sebelum sebuah konflik mulai muncul. Dengan kata lain sebuah integritas lebih ditekankan kepada profesionalisme seorang sumber daya manusia itu sendiri. Seseorang yang memiliki integritas yang baik dalam pekerjaannya akan sangat menyadari arti pentingnya orang tersebut di dalam sebuah perusahaan atau organisasi. Selain itu integritas cukup mampu mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan kepada hal-hal yang di inginkan, sehingga seorang manajer dalam sebuah organisasi perusahaan harus mampu memahami sifat dan motif apa yang mendorong mereka mau bekerja didalam perusahaan.

Kemampuan perusahaan dalam mempertahankan karyawan merupakan sebuah konsep kualitatif yang mendukung berkembangnya kemampuan sumber daya manusia yang berada di sekitarnya. Dengan kata lain, perusahaan dapat mempertahankan karyawan yang memiliki kinerja bagus sehingga dapat membantu perusahaan untuk berkembang ke arah yang lebih baik. Selain itu, suatu langkah kecil sebuah perusahaan untuk mempertahankan karyawannya adalah dapat dilakukan dengan cara melalui *rewarding system*, *job security*, pengembangan dan pelatihan serta pemberdayaan sumber daya manusia, sehingga dapat memupuk *sense of belonging* seorang sumber daya manusia pada tempat dimana mereka berada.

6.2. Definisi Integrasi Kerja

Integrasi berasal dari bahasa Inggris “integration” yang berarti kesempurnaan atau keseluruhan dan kata integrasi juga berasal dari kata sifat latin integer (utuh atau lengkap). Integrasi sosial dimaknai sebagai proses penyesuaian di antara unsur-

unsur yang saling berbeda dalam kehidupan masyarakat sehingga menghasilkan pola kehidupan masyarakat yang memiliki keserasian fungsi. Dalam konteks ini, Integrasi adalah rasa bathin “keutuhan” yang berasal dari kualitas seperti kejujuran dan konsistensi karakter. Dengan demikian, orang dapat menilai bahwa orang lain “memiliki integritas” sejauh mereka bertindak menurut, keyakinan nilai-nilai dan prinsip-prinsip mereka. Definisi lain mengenai integrasi adalah suatu keadaan dimana kelompok-kelompok etnik beradaptasi dan bersikap komformitas terhadap kebudayaan mayoritas masyarakat, namun masih tetap mempertahankan kebudayaan mereka masing-masing. Integrasi adalah konsep konsistensi tindakan, nilai-nilai. Metode, langkah-langkah, prinsip, harapan, dan hasil. Dalam etika, integrasi dianggap sebagai kejujuran dan kebenaran atau akurasi dari tindakan seseorang. Integritas dapat dianggap sebagai kebalikan dari kemunafikan, dalam bahwa hal konsistensi internal sebagai kebajikan dan menunjukkan bahwa ternyata pihak yang memiliki nilai-nilai yang bersengketa harus menjelaskan perbedaan itu atau mengubah kepercayaan mereka.

Integritas adalah bertindak konsisten sesuai dengan kebijakan dan kode etik perusahaan. Memiliki pemahaman dan keinginan untuk menyesuaikan diri dengan kebijakan dan etika tersebut, dan bertindak secara konsisten walaupun sulit untuk melakukannya. Adapun pengertian integritas menurut pendapat ahli adalah sebagai berikut :

1. Menurut Butler dan Cantrell arti integritas adalah sebuah reputasi jujur dan dapat dipercaya dari seseorang untuk menjalankan sebuah istilah “kepercayaan” dalam konteks berorganisasi.
2. Menurut Henry Cloud arti dari integritas adalah sesuatu yang tidak pernah lepas dari upaya untuk menjadi seseorang yang utuh dan terpadu pada setiap bagian diri yang berlainan, yang bekerja dengan baik dan menjalankan fungsinya sesuai dengan yang sudah dirancang sebelumnya.

3. Menurut Ippho Santoso, arti dari integritas adalah menyatunya pikiran, perkataan dan perbuatan untuk mendapatkan reputasi dan kepercayaan.
4. Menurut Andreas Harefa, arti integritas adalah tiga kunci yang bisa diamati, yaitu menunjukkan sikap jujur, memenuhi komitmen, dan mengerjakan sesuatu dengan konsisten.

6.3. Definisi Disiplin Kerja

Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer sebuah organisasi perusahaan untuk berkomunikasi dengan karyawan sebagai sebuah sumber daya manusia agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Sebagai contoh, beberapa karyawan terbiasa terlambat untuk bekerja, mengabaikan prosedur keselamatan, melalaikan pekerjaan detail yang diperlukan untuk pekerjaan mereka, tindakan yang tidak sopan ke pelanggan, atau terlibat dalam tindakan yang tidak pantas.

Disiplin adalah perasaan taat dan patuh pada nilai yang dianggap menjadi tanggung jawabnya. Kepatuhan terhadap aturan atau tunduk pada pengawasan dan pengendalian juga dikenal sebagai disiplin. Namun, pendisiplinan adalah upaya untuk menanamkan nilai atau memaksa orang untuk mengikuti aturan.

Adapun pengertian istilah disiplin menurut para ahli adalah sebagai berikut :

1. Menurut Atmodwirjo, menurut Atmodwiri (Atmodiwirio, 2005) , disiplin sebagai ketaatan dan pengendalian diri terkait dengan rasionalisme, kesadaran, dan tidak emosional. Pendapat ini menunjukkan disiplin sebagai cara untuk mengendalikan diri dan mematuhi aturan melalui pertimbangan rasional;
2. Menurut Fathoni, menurut Fathoni (Fathoni, 2005) kedisiplinan dapat didefinisikan sebagai pegawai yang

selalu datang dan pulang pada waktu yang ditentukan oleh kepala manejer atau pimpinan instansi.

3. Menurut Hasibuan (Hasibuan, 2016), disiplin adalah sikap menghormati dan menghargai aturan yang berlaku, baik secara tertulis maupun tidak tertulis, dan siap untuk melakukannya dan siap untuk menerima sanksi jika melanggar tugas atau wewenang;
4. Menurut Rachman (Rachman, 1993) menyatakan bahwa disiplin adalah upaya untuk mengendalikan sikap dan pikiran seseorang atau komunitas dengan membangun kepatuhan dan ketaatan terhadap peraturan dan tata tertib berdasarkan dorongan dan kesadaran batin.
5. Menurut Zainal (Zainal, 2015) menyatakan bahwa disiplin adalah komponen penting dalam sebuah masyarakat. Oleh karena itu, baik di sekolah maupun di luar sekolah seseorang perlu mendapat perhatian serius dari semua pihak.

Disiplin karyawan memerlukan sebuah alat komunikasi, terutama pada peringatan yang bersifat spesifik terhadap karyawan yang tidak mau berubah sifat dan perilakunya. Penegakan disiplin karyawan biasanya dilakukan oleh penyelia. Sedangkan kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela mentaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya. Sehingga seorang karyawan yang dikatakan memiliki disiplin kerja yang tinggi jika yang bersangkutan konsekuen, konsisten, taat asas, bertanggung jawab atas tugas yang diamanahkan kepadanya.

6.3.1. Ciri-ciri Disiplin Kerja

Untuk memastikan bahwa seorang sumber daya manusia perusahaan dapat memenuhi berbagai aturan dan peraturan perusahaan, manajemen sangat perlu menerapkan tentang adanya sebuah disiplin kerja. Beberapa contoh disiplin kerja adalah antara lain :

1. Adanya aturan atau peraturan yang tegas;

2. Para pengikut patuh dan taat;
3. Adanya sanksi bagi mereka yang melanggar aturan dan peraturan.

Adapun ciri-ciri disiplin kerja yang baik antara lain adalah sebagai berikut :

1. Tingginya kepedulian karyawan terhadap pencapaian tujuan perusahaan;
2. Tingginya semangat, gairah kerja, dan inisiatif karyawan dalam melakukan pekerjaan;
3. Tingginya kesadaran bahwa mereka memiliki tanggung jawab untuk menyelesaikan tugas dengan sebaik mungkin.
4. Rasa milik dan komitmen yang kuat di kalangan karyawan.
5. Meningkatkan produktivitas dan efisiensi kerja karyawan.

6.3.2. Jenis-Jenis Disiplin Kerja

Menurut pendapat Mangkunegara (Mangkunegara, 2001), terdapat dua jenis disiplin kerja yang harus diperhatikan saat menginstruksikan karyawan untuk mematuhi aturan, yaitu:

1. Disiplin korektif bertujuan untuk mendorong karyawan untuk menyusun dan mematuhi pedoman kerja, yang bertujuan untuk meningkatkan disiplin diri karyawan.
2. Disiplin preventif bertujuan untuk mendorong karyawan untuk mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, yang merupakan bagian dari pedoman perusahaan. Pekerja yang melanggar aturan harus dihukum sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Menurut pendapat Hartatik (Hartatik, 2014), ada beberapa jenis disiplin selain dua yang disebutkan di atas antara lain :

1. Disiplin diri sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi. Disiplin diri memungkinkan karyawan atau sumber daya manusia untuk bertanggung jawab, mengatur diri, dan menghargai dirinya sendiri dan orang lain;
2. Disiplin Kelompok, Jika setiap anggota kelompok diberi peran yang sesuai dengan tanggung jawabnya masing-masing, kelompok tersebut akan menghasilkan pekerjaan yang paling efektif. Disiplin kelompok dapat dicapai oleh setiap pekerja dalam suatu kumpulan organisasi atau bagian sebuah perusahaan.
3. Disiplin Preventif adalah upaya sebuah organisasi untuk menciptakan sikap dan lingkungan di mana semua anggota dapat mematuhi peraturan yang telah ditetapkan secara bebas. Disiplin preventif membantu karyawan menjadi lebih disiplin diri, yang memungkinkan mereka untuk mempertahankan sikap tersebut tanpa adanya paksaan dari individu atau golongan lain.
4. Disiplin Korektif adalah sebuah upaya untuk memperbaiki dan menindak karyawan yang melanggar adanya sebuah aturan. Hal ini dilakukan untuk memastikan bahwa karyawan tidak melakukan hal-hal yang tidak pantas atau melanggar peraturan organisasi.
5. Disiplin progresif berarti memberikan hukuman yang lebih berat kepada orang yang melakukan kesalahan yang sama berulang kali. Jika seorang karyawan mengalami tindakan indisipliner mereka dapat menghadapi teguran lisan dari atasan, skorsing, atau bahkan diberhentikan dalam sebuah organisasi.

6.3.3. Fungsi Disiplin Kerja

Fungsi disiplin kerja sumber daya manusia bagi kelangsungan hidup suatu organisasi menurut Afandi (Afandi, 2018) adalah sebagai berikut :

1. Menata dan mengatur kehidupan bersama dalam suatu organisasi. Disiplin berarti mengatur kehidupan bersama dalam kelompok atau masyarakat, sehingga hubungan antara satu sama lain lebih baik dan lebih lancar.
2. Membangun dan melatih kepribadian yang baik. Disiplin dapat membangun kepribadian seorang sumber daya manusia di lingkungan perusahaan yang memiliki disiplin yang baik. Disiplin secara tidak langsung sangat berpengaruh pada kepribadian seseorang. Lingkungan pekerjaan yang tenang, tertib, dan disiplin juga sangat berpengaruh terhadap kepribadian seseorang;
3. Disiplin membantu seseorang untuk melakukan pemaksaan, pembiasaan, dan latihan disiplin dapat memberi tahu orang bahwa disiplin adalah suatu hal yang sangat penting untuk diterapkan dalam kehidupan sehari-hari;
4. Sanksi atau hukuman bagi mereka yang tidak mematuhi peraturan.

Disiplin yang disertai dengan ancaman sanksi atau hukuman sangat penting karena dapat memberikan dorongan kekuatan untuk menaati dan memaatinya. Akibatnya, dorongan ketaatan dan kepatuhan dapat menjadi lemah, dan keinginan untuk mengikuti aturan yang berlaku dapat berkurang.

6.4. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja SDM

Menurut Ganyang (Ganyang, 2018), ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kedisiplinan kerja para sumber daya manusia sebuah organisasi perusahaan, beberapa di antaranya adalah sebagai berikut :

1. Perusahaan memiliki tujuan yang jelas. Tujuan perusahaan menjadi tujuan yang harus dicapai oleh semua orang yang bekerja di dalam perusahaan. Kedisiplinan kerja akan dikaitkan dengan tujuan perusahaan. Oleh karena itu, tujuan

- ini harus disosialisasikan dan dipahami oleh semua karyawan agar disiplin kerja dapat diwujudkan dengan baik.
2. Perusahaan memiliki peraturan. Peraturan sebuah perusahaan harus dinyatakan secara tertulis dan jelas sehingga mudah dipahami dan diikuti oleh semua karyawan sebuah perusahaan.
 3. Perilaku disiplin dari atasan. Karyawan akan memperhatikan atau mencontoh sikap dan perilaku atasannya. Karyawan akan mengikuti peraturan perusahaan jika atasan selalu mematuhi. Sebaliknya, jika atasan sering melanggar, karyawan mungkin tidak akan mentaati peraturan yang telah dibuat.
 4. Karyawan mendapat perhatian dan pengarahan. Atasan yang mampu memberikan perhatian khusus kepada setiap pekerja akan membuat pekerja merasa penting bagi perusahaan.
 5. Ada penghargaan dan ada juga hukuman. Jika seorang karyawan melanggar peraturan disiplin kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan, mereka perusahaan akan memberikan sanksi terhadap karyawan yang bersangkutan. Namun sebaliknya jika karyawan selalu memiliki disiplin kerja yang baik maka perusahaan akan memberikan penghargaan atas disiplin kerja yang telah dilakukan.

6.4.1. Indikator Disiplin Kerja

Adapun indikator-indikator disiplin kerja menurut pendapat Fathoni (Fathoni, 2005) yang dapat digunakan untuk menentukan tingkat disiplin kerja seseorang dalam kinerjanya pada sebuah organisasi atau perusahaan adalah sebagai berikut:

- a) Tujuan dan kemampuan;
- b) Keteladanan pimpinan;
- c) Keadilan;
- d) Pengawasan melekat;
- e) Sanksi hukuman;
- f) Ketegasan;
- g) Hubungan kemanusiaan

6.4.2. Pendekatan Disiplin Kerja

Adapun beberapa metode yang dapat digunakan untuk merangsang para karyawan sebuah perusahaan dalam meningkatkan disiplin kerja adalah antara lain dengan mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi disiplin kerja dan mengukur indicator-indikator yang terkait didalamnya. Adapun beberapa cara pendekatan untuk meningkatkan disiplin kerja sebuah sumber daya manusia perusahaan, menurut pendapat Afandi (Afandi, 2018) adalah sebagai berikut:

1. Pendekatan Disiplin Modern, pendekatan ini mengandung makna bahwa disiplin modern dapat digunakan untuk menghindari hukuman fisik yang dilakukan oleh manajemen puncak, sehingga tuduhan dapat dibawa ke proses hukum yang sesuai.
2. Pendekatan Disiplin Bertujuan Berasumsi, pendekatan ini memiliki makna bahwa disiplin kerja bukanlah hukuman tetapi pembentukan perilaku dan budaya kerja serta menunjukkan sebuah cara bahwa atasan menerapkan disiplin ke bawahan tanpa pertimbangan, berlaku adil dan tanpa memandang siapapun itu orangnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Teori, Konsep dan Indikator*. Jakarta: Zanafa Publishing.
- Atmodiwirio, S. (2005). *Leadership and Performance*. Jakarta: Ardadizya Jaya.
- Fathoni, A. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Rieneka Cipta.
- Ganyang, M. T. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Konsep dan Realita*. Bogor: In Media.
- Hartatik, I. P. (2014). *Buku Praktis Mengembangkan SDM*. Yogyakarta: Laksana.
- Hasibuan, M. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mangkunegara, A. A. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Nitisemito, A. S. (2011). *Manajemen Personalia, Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia.
- Rachman. (1993). *Psikologi Pendidikan*. Jakarta: PT. Tiara Wacana.
- Zainal, V. R. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Depok: PT. Raja Grafindo.

BAB 7

HUBUNGAN INDUSTRIAL (INDUSTRIAL RELATIONS)

Oleh Dr. Ir. Yongker Baali, M.Si.

7.1. Pendahuluan

Definisi dan ruang lingkup hubungan industrial dapat bervariasi tergantung pada perspektif para ahli. Berikut adalah beberapa definisi hubungan industrial:

1. Menurut Dale Yoder (1962): "Hubungan industrial adalah hubungan yang terjalin antara pekerja dan pengusaha dalam lingkungan kerja, termasuk interaksi mereka dalam hal pengaturan kerja, pengambilan keputusan bersama, dan penyelesaian konflik".
2. Menurut Richard Hyman (1975): "Hubungan industrial mencakup segala interaksi yang terjadi antara pekerja dan pengusaha, baik dalam bentuk hubungan kerja formal maupun informal, termasuk perundingan kolektif, pemecahan sengketa, serta peraturan dan praktik yang mengatur kerja".
3. Menurut Michael Salamon (2000): "Hubungan industrial adalah bidang studi yang mempelajari interaksi dan dinamika antara pekerja, serikat pekerja, manajemen, dan pemerintah dalam mengatur ketenagakerjaan, termasuk aspek-aspek seperti kontrak kerja, negosiasi kolektif, penyelesaian sengketa, dan implementasi kebijakan ketenagakerjaan."

Ruang lingkup hubungan industrial meliputi berbagai aspek, seperti:

1. Ketenagakerjaan: Mempelajari ketentuan dan aturan yang mengatur hubungan antara pekerja dan pengusaha, termasuk perjanjian kerja, kebijakan gaji, jam kerja, dan kondisi kerja.
2. Serikat pekerja dan asosiasi pengusaha: Menganalisis peran dan fungsi serikat pekerja serta asosiasi pengusaha dalam membela kepentingan anggota mereka dan melakukan negosiasi kolektif.
3. Perundingan kolektif: Mempelajari proses negosiasi antara serikat pekerja dan pengusaha untuk mencapai kesepakatan mengenai kondisi kerja, upah, dan manajemen sumber daya manusia.
4. Penyelesaian sengketa: Memahami metode dan prosedur untuk menyelesaikan konflik antara pekerja dan pengusaha, baik melalui arbitrase, mediasi, atau proses hukum.
5. Kebijakan ketenagakerjaan: Menganalisis peraturan dan kebijakan yang dikeluarkan oleh pemerintah untuk mengatur hubungan industrial, melindungi hak-hak pekerja, dan mempromosikan kesetaraan dan keadilan di tempat kerja.

7.1.1. Sejarah Perkembangan Hubungan Industrial

Sejarah perkembangan hubungan industrial mencakup evolusi interaksi antara pekerja dan pengusaha sepanjang waktu sebagaimana uraian berikut:

1. Masa Awal Industri: Pada awal Revolusi Industri di abad ke-18 dan ke-19, hubungan antara pekerja dan pengusaha sangat tidak seimbang. Para pekerja sering kali dieksploitasi, bekerja dalam kondisi yang buruk, dan tidak memiliki perlindungan hukum. Para ahli seperti Karl Marx dalam karyanya "Kapital" (2012) menggambarkan eksploitasi kapitalisme terhadap buruh sebagai bagian dari konflik kelas dalam hubungan industrial.
2. Perkembangan Gerakan Serikat Pekerja: Pada akhir abad

ke-19 dan awal abad ke-20, gerakan serikat pekerja mulai berkembang. Serikat pekerja bertujuan untuk memperjuangkan hak-hak pekerja, meningkatkan kondisi kerja, dan membela kepentingan anggota mereka. Buku "*The History of Trade Unionism*" (1894) karya Sidney dan Beatrice Webb mendokumentasikan perkembangan serikat pekerja di Inggris.

3. **Negosiasi Kolektif dan Regulasi Pemerintah:** Pada pertengahan abad ke-20, negosiasi kolektif antara serikat pekerja dan pengusaha mulai menjadi praktik umum dalam hubungan industrial. Pemerintah juga mulai berperan dalam mengatur hubungan industrial melalui undang-undang ketenagakerjaan dan pembentukan badan pengawas ketenagakerjaan. Buku "*The Modern Corporation and Private Property*" (1929) karya Adolf Berle dan Gardiner Means menyoroti pentingnya peran pemerintah dalam mengatur hubungan industrial.
4. **Globalisasi dan Perubahan Ekonomi:** Dalam era globalisasi dan perubahan ekonomi pada akhir abad ke-20 dan awal abad ke-21, hubungan industrial mengalami transformasi. Perkembangan teknologi, perubahan struktur ekonomi, dan pergeseran dalam praktik manajemen mengubah dinamika hubungan antara pekerja dan pengusaha. Ahli seperti John Kelly dalam bukunya "*Rethinking Industrial Relations*" (2012) menganalisis perubahan tersebut dan mempertanyakan relevansi konsep hubungan industrial tradisional.

7.1.2. Tujuan dan Manfaat Hubungan Industrial

Tujuan dan manfaat Hubungan Industrial antara lain:

1. **Menciptakan Iklim Kerja yang Adil dan Produktif:** John T. Dunlop (1993) menekankan pentingnya menciptakan iklim kerja yang adil dan produktif melalui hubungan industrial yang baik. Hal ini melibatkan adanya keseimbangan antara kepentingan pekerja dan pengusaha, memastikan kesetaraan, keadilan, dan menghindari diskriminasi di tempat kerja.

2. **Penyelesaian Konflik:** Hubungan industrial bertujuan untuk menciptakan mekanisme penyelesaian konflik yang efektif antara pekerja dan pengusaha. Ini termasuk negosiasi kolektif, mediasi, arbitrase, dan proses lainnya untuk menyelesaikan sengketa kerja. Tujuan ini disorot oleh para ahli seperti Renato Colistete (2001) dalam buku mereka *"Labour Relations and Industrial Performance in Brazil"*.
3. **Peningkatan Produktivitas:** Hubungan industrial yang baik dapat berkontribusi pada peningkatan produktivitas di tempat kerja. Ini melalui kerjasama, motivasi, dan keterlibatan pekerja dalam pengambilan keputusan terkait pekerjaan. Douglas Kruse dan Joseph R. Blasi (2010) dalam bukunya *"Shared Capitalism at Work: Employee Ownership, Profit and Gain Sharing, and Broad-based Stock Options"* menyoroti manfaat peningkatan produktivitas melalui hubungan industrial yang inklusif.
4. **Perlindungan Hak-hak Pekerja:** Hubungan industrial bertujuan untuk melindungi hak-hak pekerja dan mendorong kepatuhan terhadap undang-undang ketenagakerjaan. Ini mencakup perlindungan terhadap diskriminasi, upah yang adil, jam kerja yang wajar, dan lingkungan kerja yang aman. Ahli seperti Soskice, Pontusson dan Iversen (2000) dalam bukunya *"Unions, Employers, and Central Banks: Macroeconomic Coordination and Institutional Change in Social Market Economies"* menyoroti peran hubungan industrial dalam melindungi hak-hak pekerja.
5. **Hubungan Jangka Panjang yang Saling Menguntungkan:** Hubungan industrial yang baik dapat membentuk kemitraan jangka panjang antara pekerja dan pengusaha. Hal ini dapat mencakup kerja sama dalam mencapai tujuan bersama, pembagian keuntungan, dan saling menguntungkan bagi kedua belah pihak. John W. Budd (2004) dalam bukunya *"Employment with a Human Face: Balancing Efficiency, Equity, and Voice"* membahas manfaat jangka panjang hubungan industrial yang baik.

7.2. Struktur dan Peran dalam Hubungan Industrial

7.2.1. Peran Serikat Pekerja dalam Hubungan Industrial

Peran serikat pekerja dan organisasi pengusaha dalam hubungan industrial sangat penting untuk mewakili kepentingan anggota mereka dan berpartisipasi dalam proses negosiasi kolektif:

- 1. Peran Serikat Pekerja: Mewakili dan Melindungi Hak-hak Pekerja:** Serikat pekerja berperan dalam mewakili dan melindungi hak-hak pekerja, termasuk upah yang adil, jam kerja yang wajar, keselamatan dan kesehatan kerja, serta hak-hak lainnya. Mereka juga berupaya untuk memastikan ketentuan ketenagakerjaan dihormati dan diimplementasikan dengan baik. Serikat pekerja juga dapat memberikan bantuan hukum dan dukungan bagi anggotanya dalam sengketa kerja. **Negosiasi Kolektif:** Salah satu peran utama serikat pekerja adalah melakukan negosiasi kolektif dengan pengusaha atau perwakilan pengusaha. Mereka berupaya untuk mencapai kesepakatan mengenai kondisi kerja, upah, kebijakan sumber daya manusia, dan masalah lain yang berkaitan dengan anggota serikat pekerja. **Peningkatan Kesejahteraan dan Kondisi Kerja:** Serikat pekerja berupaya untuk meningkatkan kesejahteraan dan kondisi kerja anggotanya melalui advokasi dan perjuangan untuk perbaikan. Ini dapat mencakup peningkatan upah, tunjangan, fasilitas, dan perlindungan terhadap pekerjaan yang tidak aman (Nurjaman dan Prabowo, 2020).
- 2. Peran Organisasi Pengusaha: Mewakili dan Membela Kepentingan Pengusaha:** Organisasi pengusaha bertindak sebagai wakil dan pembela kepentingan pengusaha. Mereka berupaya untuk memastikan keberlanjutan dan profitabilitas bisnis, serta memperjuangkan kepentingan dan kebebasan berusaha. **Negosiasi Kolektif:** Organisasi pengusaha berpartisipasi dalam proses negosiasi kolektif dengan serikat pekerja atau perwakilan pekerja. Mereka berupaya untuk mencapai kesepakatan yang saling menguntungkan bagi

pengusaha dan pekerja terkait kondisi kerja, upah, dan kebijakan ketenagakerjaan. **Memberikan Dukungan dan Layanan:** Organisasi pengusaha dapat memberikan dukungan dan layanan kepada anggotanya dalam hal pemenuhan peraturan ketenagakerjaan, manajemen sumber daya manusia, konsultasi hukum, pelatihan, dan perkembangan usaha. **Mewakili dalam Perundingan dengan Pemerintah:** Organisasi pengusaha juga berperan dalam mewakili kepentingan pengusaha dalam perundingan dengan pemerintah terkait kebijakan ketenagakerjaan, peraturan bisnis, dan kebijakan ekonomi yang memengaruhi lingkungan bisnis (Irawanto, 2016).

7.2.2. Peran Pemerintah dalam Hubungan Industrial

Peran pemerintah dalam hubungan industrial sangat penting dalam mengatur, mengawasi, dan menciptakan lingkungan kerja yang seimbang dan adil yaitu:

1. Mengatur Ketenagakerjaan: Pemerintah memiliki peran penting dalam mengatur ketenagakerjaan melalui undang-undang, peraturan, dan kebijakan yang mengatur hak dan kewajiban pekerja serta pengusaha. Mereka berperan dalam memastikan adanya perlindungan hukum bagi pekerja, mengatur standar kerja, termasuk upah minimum, jam kerja, cuti, dan keselamatan kerja.
2. Mendorong Dialog dan Negosiasi: Pemerintah berperan dalam mendorong dialog dan negosiasi antara serikat pekerja dan pengusaha untuk mencapai kesepakatan yang saling menguntungkan. Mereka dapat memfasilitasi perundingan kolektif, mediasi, dan arbitrase dalam rangka menyelesaikan sengketa antara pekerja dan pengusaha (Abdullah, 2018).
3. Menjamin Kepatuhan Hukum: Pemerintah memiliki tanggung jawab untuk memastikan bahwa peraturan ketenagakerjaan dipatuhi oleh pengusaha dan pekerja. Mereka melakukan pengawasan dan penegakan hukum

terhadap pelanggaran ketenagakerjaan, termasuk pengupahan yang tidak sesuai, kerja paksa, diskriminasi, dan kondisi kerja yang tidak aman.

4. Memberikan Dukungan dan Pelatihan: Pemerintah dapat memberikan dukungan dan pelatihan kepada pekerja dan pengusaha dalam rangka meningkatkan keterampilan, produktivitas, dan daya saing tenaga kerja. Ini termasuk program pelatihan, bantuan teknis, dan pemberian insentif untuk pengusaha yang memenuhi persyaratan tertentu.

7.2.3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Dinamika Hubungan Industrial

Faktor-faktor yang mempengaruhi dinamika hubungan industrial sangat beragam dan dapat bervariasi tergantung pada konteks sosial, ekonomi, dan kelembagaan yang berbeda yaitu:

1. Perubahan Ekonomi dan Teknologi: Perubahan ekonomi dan teknologi memiliki dampak signifikan terhadap hubungan industrial. Perkembangan teknologi dan perubahan struktur ekonomi dapat mengubah tuntutan pekerjaan, keterampilan yang dibutuhkan, dan organisasi tempat kerja. Hal ini dapat memengaruhi hubungan antara pengusaha dan pekerja, serta memicu perubahan dalam negosiasi kontrak kerja dan tuntutan serikat pekerja (Siswanto dan Nugroho, 2020).
2. Kebijakan Pemerintah: Kebijakan pemerintah dalam hal ketenagakerjaan, peraturan kerja, dan kebijakan ekonomi memiliki pengaruh langsung terhadap dinamika hubungan industrial. Perubahan kebijakan yang mempengaruhi regulasi ketenagakerjaan, perlindungan pekerja, dan hak serikat pekerja dapat berdampak pada dinamika perundingan dan hubungan antara pengusaha, serikat pekerja, dan pemerintah (Irawanto, 2021).
3. Perubahan Demografi Tenaga Kerja: Perubahan demografi tenaga kerja, seperti perubahan komposisi

usia, gender, dan latar belakang pekerja, juga mempengaruhi dinamika hubungan industrial. Perbedaan nilai, harapan, dan preferensi antargenerasi atau antarkelompok pekerja dapat memengaruhi tuntutan pekerjaan, kebutuhan perlindungan, serta pola komunikasi dan negosiasi di tempat kerja (Irawanto, 2021).

4. **Kultur dan Nilai-Nilai Sosial:** Faktor kultur dan nilai-nilai sosial dalam masyarakat juga mempengaruhi dinamika hubungan industrial. Nilai-nilai yang dianut oleh pekerja dan pengusaha, seperti keadilan, kebersamaan, partisipasi, dan hierarki, dapat memengaruhi cara komunikasi, negosiasi, dan pemecahan konflik di tempat kerja.

7.3. Regulasi dan Hukum dalam Hubungan Industrial

Hukum ketenagakerjaan dan perlindungan pekerja merupakan kerangka hukum yang mengatur hubungan antara pengusaha dan pekerja serta melindungi hak-hak pekerja sebagai berikut:

- a. **Undang-Undang Ketenagakerjaan:** adalah merupakan payung hukum utama dalam ketenagakerjaan di Indonesia. Undang-Undang ini mengatur berbagai aspek ketenagakerjaan, termasuk ketentuan mengenai kontrak kerja, upah, jam kerja, cuti, perlindungan keselamatan dan kesehatan kerja, serta hak-hak pekerja.
- b. **Hak Asasi Pekerja:** Hukum ketenagakerjaan dan perlindungan pekerja juga melindungi hak asasi pekerja. Ini meliputi hak pekerja terhadap upah yang layak, perlindungan dari diskriminasi, hak berserikat dan berorganisasi, hak cuti, serta hak perlindungan keselamatan dan kesehatan kerja.
- c. **Perjanjian Kerja dan Perjanjian Kerja Bersama:** Hukum ketenagakerjaan juga mengatur perjanjian kerja antara pekerja dan pengusaha. Perjanjian kerja dan perjanjian kerja bersama adalah instrumen yang digunakan untuk

menetapkan hak dan kewajiban pekerja serta pengusaha, termasuk mengenai kondisi kerja, upah, dan perlindungan pekerja.

- d. Pengawasan dan Penegakan Hukum: Hukum ketenagakerjaan juga mencakup pengawasan dan penegakan hukum terhadap pelanggaran ketenagakerjaan. Pemerintah, melalui lembaga pengawas ketenagakerjaan, bertanggung jawab untuk memantau kepatuhan pengusaha terhadap undang-undang ketenagakerjaan dan menindak pelanggaran yang terjadi.

Perselisihan industrial dan penyelesaian sengketa merupakan bagian integral dari hubungan industrial. Berikut adalah penjelasan mengenai perselisihan industrial dan penyelesaian sengketa yaitu:

- a. Perselisihan Industrial: Perselisihan industrial dapat timbul antara serikat pekerja dan pengusaha terkait berbagai isu, seperti upah, kondisi kerja, pemutusan hubungan kerja, atau perubahan kebijakan perusahaan. Perselisihan ini dapat mengganggu hubungan kerja dan produktivitas perusahaan.
- b. Penyelesaian Sengketa Secara Musyawarah: Musyawarah merupakan metode penyelesaian sengketa yang umum digunakan dalam hubungan industrial di Indonesia. Melalui musyawarah, pihak-pihak yang bersengketa berusaha mencapai kesepakatan bersama melalui negosiasi dan dialog yang konstruktif. Pada umumnya, proses musyawarah melibatkan peran mediator atau fasilitator untuk membantu mencapai kesepakatan.
- c. Arbitrase: Arbitrase merupakan proses penyelesaian sengketa yang melibatkan pihak ketiga yang independen dan netral. Dalam arbitrase, pihak-pihak yang berselisih menyepakati agar sengketa mereka diselesaikan oleh arbiter yang memberikan keputusan yang mengikat bagi kedua belah pihak. Arbitrase sering digunakan dalam

perselisihan yang kompleks atau yang sulit diselesaikan melalui musyawarah.

- d. Pengadilan Hubungan Industrial: Pengadilan Hubungan Industrial adalah lembaga yang mengadili sengketa hubungan industrial yang tidak dapat diselesaikan melalui musyawarah atau arbitrase. Pengadilan ini memiliki kewenangan untuk memutuskan sengketa pekerjaan, memeriksa tuntutan serikat pekerja, dan menyelesaikan perselisihan yang timbul dalam hubungan industrial.

Perjanjian kerja dan hubungan kontrak kerja merupakan komponen penting dalam hubungan industrial.

- a. Perjanjian Kerja: adalah kontrak yang dibuat antara pengusaha dan pekerja yang mengatur hak dan kewajiban keduanya selama masa kerja. Perjanjian kerja mencakup informasi seperti jenis pekerjaan, gaji, jam kerja, cuti, dan ketentuan lain yang relevan. Perjanjian kerja dapat berupa perjanjian tertulis atau tersirat dari perjanjian lisan atau kebiasaan di tempat kerja.
- b. Hubungan Kontrak Kerja: merujuk pada ikatan hukum antara pengusaha dan pekerja berdasarkan kontrak kerja. Dalam hubungan ini, pengusaha memberikan imbalan finansial kepada pekerja sesuai dengan ketentuan dalam kontrak kerja, sementara pekerja melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang ditetapkan dalam kontrak kerja. Hubungan kontrak kerja didasarkan pada prinsip gegana (*equality*) dan saling menguntungkan bagi kedua belah pihak.
- c. Perlindungan Pekerja dalam Perjanjian Kerja: mencakup perlindungan pekerja terhadap pelanggaran hak-haknya. Ini mencakup hak-hak seperti upah yang layak, cuti, jaminan sosial, dan perlindungan terhadap diskriminasi atau pemutusan hubungan kerja yang tidak sah. Perlindungan pekerja dalam perjanjian kerja penting

untuk memastikan keseimbangan kepentingan antara pengusaha dan pekerja.

- d. Perubahan dan Pemutusan Kontrak Kerja: Kontrak kerja dapat mengalami perubahan atau pemutusan jika terjadi perubahan dalam kondisi pekerjaan atau kebutuhan perusahaan. Perubahan kontrak kerja dapat dilakukan melalui kesepakatan antara kedua belah pihak, sementara pemutusan kontrak kerja harus mematuhi ketentuan hukum yang berlaku dan dapat melibatkan prosedur pemutusan hubungan kerja yang adil dan sesuai dengan peraturan ketenagakerjaan.

7.4. Perubahan dan Tantangan dalam Hubungan Industrial

Globalisasi adalah fenomena integrasi ekonomi, politik, sosial, dan budaya yang melintasi batas-batas negara. Dampak globalisasi terhadap hubungan industrial dapat signifikan. Berikut adalah penjelasan mengenai globalisasi dan dampaknya terhadap hubungan industrial:

- a. Pengaruh Globalisasi terhadap Hubungan Industrial
Globalisasi telah mengubah lanskap hubungan industrial dengan membuka pintu bagi investasi asing, perdagangan internasional, dan arus tenaga kerja lintas negara.
- b. Perubahan dalam Kondisi Kerja, globalisasi dapat membawa perubahan dalam kondisi kerja, termasuk penggunaan teknologi baru, fleksibilitas kerja, dan peningkatan persaingan. Peningkatan persaingan global dapat mendorong perusahaan untuk mengadopsi strategi efisiensi, restrukturisasi organisasi, atau pemindahan produksi, yang dapat berdampak pada kondisi kerja dan hubungan industrial.
- c. Penyebaran Praktik Manajemen dan Budaya Baru.
Globalisasi juga membawa penyebaran praktik manajemen dan budaya baru ke dalam hubungan

industrial. Praktik manajemen yang efisien dan inovatif dapat diperkenalkan melalui investasi asing dan transfer teknologi, sementara budaya organisasi yang berbeda dapat mempengaruhi dinamika hubungan industrial di tingkat lokal.

- d. Tantangan dan Peluang. Globalisasi membawa tantangan dan peluang bagi serikat pekerja dan pengusaha dalam hubungan industrial. Serikat pekerja harus menghadapi persaingan global yang lebih besar dan mengadvokasi hak-hak pekerja secara efektif, sementara pengusaha harus beradaptasi dengan perubahan tuntutan pasar global dan menangani isu-isu ketenagakerjaan yang kompleks.

Teknologi dan transformasi Industri 4.0 memiliki dampak signifikan terhadap hubungan industrial. Berikut adalah penjelasan mengenai Teknologi dan Transformasi Industri 4.0 dalam Hubungan Industrial:

1. Perubahan dalam Proses Produksi: Teknologi canggih seperti *Internet of Things* (IoT), kecerdasan buatan (AI), robotika, dan otomasi telah mengubah cara produksi di sektor industri. Proses produksi yang lebih efisien, terotomatisasi, dan terhubung secara digital telah mengubah dinamika hubungan industrial, termasuk perubahan dalam tugas pekerjaan dan hubungan antara pekerja dan mesin.
2. Fleksibilitas Kerja: Transformasi Industri 4.0 telah memungkinkan adanya fleksibilitas kerja yang lebih besar, seperti kerja jarak jauh (*remote work*), kerja paruh waktu, dan pengaturan waktu kerja yang lebih fleksibel. Hal ini membawa dampak pada hubungan industrial, termasuk negosiasi antara serikat pekerja dan pengusaha mengenai kondisi kerja, waktu kerja, dan keseimbangan kerja-hidup.
3. Kemampuan Adaptasi dan Kompetensi Tenaga Kerja: Teknologi dalam Industri 4.0 memerlukan tenaga kerja

dengan kemampuan adaptasi yang baik dan kompetensi yang relevan dengan teknologi yang baru muncul.

4. Perlindungan dan Etika Kerja: Dalam transformasi Industri 4.0, perlindungan pekerja dan etika kerja tetap menjadi isu penting.

Perubahan paradigma dan strategi baru dalam hubungan industrial menjadi penting dalam menghadapi dinamika yang terjadi di era modern. Berikut adalah penjelasan mengenai perubahan paradigma dan strategi baru dalam hubungan industrial:

1. Paradigma Kemitraan (*Partnership Paradigm*): Paradigma kemitraan menekankan pentingnya kerjasama dan keterlibatan yang erat antara serikat pekerja dan pengusaha. Dalam paradigma ini, hubungan industrial dipandang sebagai kemitraan strategis di mana kedua belah pihak bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Hal ini melibatkan dialog terbuka, transparansi, dan saling menghormati antara serikat pekerja dan pengusaha.
2. Pendekatan Humanis (*Humanistic Approach*): Pendekatan humanis menekankan pentingnya memperhatikan dan menghormati martabat dan kebutuhan manusia dalam hubungan industrial. Pendekatan ini menempatkan kesejahteraan pekerja dan hubungan yang adil sebagai fokus utama, dengan memperhatikan aspek-aspek seperti kondisi kerja yang aman, keseimbangan kerja-hidup, dan pengembangan keterampilan pekerja.
3. Strategi Kolaboratif (*Collaborative Strategy*): Strategi kolaboratif melibatkan serikat pekerja, pengusaha, pemerintah, dan pemangku kepentingan lainnya dalam mengambil keputusan yang berkaitan dengan hubungan industrial. Pendekatan ini mendorong dialog, negosiasi, dan kerjasama untuk mencapai kesepakatan yang saling menguntungkan dan berkelanjutan.
4. Strategi Berbasis Nilai (*Value-based Strategy*): Strategi berbasis nilai menekankan pentingnya nilai-nilai yang

dianut oleh serikat pekerja, pengusaha, dan organisasi dalam hubungan industrial. Nilai-nilai seperti keadilan, kesetaraan, keberlanjutan, dan keberagaman diintegrasikan ke dalam praktik-praktik hubungan industrial dan menjadi landasan dalam mengambil keputusan.

7.5. Penutup

Tantangan masa depan dalam hubungan industrial adalah sebagai berikut:

1. **Perubahan Teknologi dan Automatisasi:** Perkembangan teknologi yang pesat dan otomatisasi yang semakin luas diperkirakan akan menjadi salah satu tantangan utama dalam hubungan industrial.
2. **Ketidakpastian Ekonomi dan Perubahan Pasar:** Ketidakpastian ekonomi dan perubahan pasar global yang cepat dapat memberikan tantangan dalam mengelola hubungan industrial.
3. **Tuntutan Keseimbangan Kerja-Hidup:** Tantangan yang muncul dalam mencapai keseimbangan kerja-hidup menjadi isu penting dalam hubungan industrial.
4. **Perubahan Pola Kerja dan Fleksibilitas:** Perubahan dalam pola kerja, seperti peningkatan kerja jarak jauh, kerja lepas, dan fleksibilitas waktu kerja, membawa tantangan baru dalam hubungan industrial. Para ahli menekankan pentingnya mengatur kerja yang fleksibel dengan tetap memperhatikan hak-hak pekerja dan menjaga keseimbangan kepentingan antara serikat pekerja dan pengusaha (Prasetyo dan Setiawan, 2022).

Pentingnya dialog dan negosiasi dalam hubungan industrial yaitu:

1. **Menciptakan Kesepahaman dan Solusi Bersama:** Dialog dan negosiasi menjadi sarana untuk menciptakan kesepahaman antara serikat pekerja dan pengusaha dalam mengatasi perbedaan kepentingan. Melalui dialog yang terbuka dan negosiasi yang konstruktif, pihak-pihak yang terlibat dapat mencapai solusi bersama yang

menguntungkan semua pihak.

2. Membangun Hubungan yang Baik: Dialog dan negosiasi yang efektif memainkan peran penting dalam membangun hubungan yang baik antara serikat pekerja dan pengusaha. Melalui komunikasi yang terbuka dan saling mendengarkan, hubungan yang harmonis dapat terbentuk, yang pada gilirannya dapat meningkatkan produktivitas dan kepuasan pekerja.
3. Mencegah Konflik dan Peningkatan Produktivitas: Dialog dan negosiasi yang baik dapat membantu mencegah konflik yang merugikan dalam hubungan industrial. Dengan saling mendengarkan dan berdiskusi secara terbuka, masalah dapat diidentifikasi dan diatasi sebelum mencapai titik konflik yang merusak. Hal ini juga dapat meningkatkan produktivitas karena adanya keterlibatan pekerja dalam pengambilan keputusan.
4. Mewujudkan Kesenjangan dan Keadilan: Dialog dan negosiasi memungkinkan serikat pekerja dan pengusaha untuk mencapai kesetaraan dan keadilan dalam hubungan industrial. Melalui proses yang demokratis dan inklusif, kepentingan pekerja dapat diakomodasi dan perlindungan hak-hak pekerja dapat terjamin.

Beberapa kesimpulan dan rekomendasi untuk perbaikan hubungan industrial, antara lain:

1. Pentingnya Membangun Budaya Komunikasi dan Keterbukaan: Para ahli menekankan pentingnya membangun budaya komunikasi yang baik dan keterbukaan dalam hubungan industrial. Hal ini melibatkan saling mendengarkan, memberikan umpan balik yang konstruktif, dan memfasilitasi dialog terbuka antara serikat pekerja dan pengusaha.
2. Peningkatan Kesadaran dan Partisipasi Serikat Pekerja: Para ahli merekomendasikan peningkatan kesadaran dan partisipasi serikat pekerja dalam mengatasi permasalahan hubungan industrial. Serikat pekerja perlu meningkatkan pemahaman akan hak-hak mereka,

mengembangkan keterampilan negosiasi, dan aktif terlibat dalam proses pengambilan keputusan yang berkaitan dengan kepentingan pekerja (Pratama dan Ikhsan, 2022).

3. Peningkatan Kesadaran Pengusaha terhadap Kesejahteraan Pekerja: Para ahli menyoroti pentingnya peningkatan kesadaran pengusaha terhadap kesejahteraan pekerja. Pengusaha perlu mengakui dan menghormati hak-hak pekerja, menciptakan kondisi kerja yang aman dan sehat, serta memberikan kompensasi dan manfaat yang adil.
4. Peran Pemerintah dalam Memfasilitasi Hubungan Industrial yang Harmonis: Pemerintah memiliki peran penting dalam memfasilitasi hubungan industrial yang harmonis dan adil. Para ahli merekomendasikan adanya kebijakan yang mendukung perlindungan hak-hak pekerja, mempromosikan dialog tripartit antara serikat pekerja, pengusaha, dan pemerintah, serta meningkatkan efektivitas lembaga pengawas ketenagakerjaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, S. (2018) 'Tripartite Cooperation in Indonesian Industrial Relations: A Review', *Jurnal Perburuhan dan Hubungan Industrial*, 6(1), pp. 15–28.
- Berle, A. and Means, G. (1982) *The Modern Corporation and Private Property*. New York: W.S. Hein.
- Budd, J. W. (2004) *Employment with a Human Face: Balancing Efficiency, Equity, and Voice*. New York: ILR Press.
- Colistete, R. (2001) *Labour Relations and Industrial Performance in Brazil*. London: Palgrave Macmillan.
- Dunlop, J. T. (1993) *Industrial Relations Systems*. Massachusetts: Harvard Business Press.
- Hyman, R. (1975) *Industrial Relations: A Marxist Introduction*. London: Palgrave Macmillan.
- Irawanto, D. . (2016) 'The Role of Employers' Organizations in Policy-making Process in Indonesia', *Journal of Social and Administrative Sciences*, 3(2), pp. 131–149.
- Irawanto, D. . (2021) 'Employment Relations in Indonesia: The Impact of Labor Market Institutions and Government Policies', *Journal of Management and Sustainability*, 11(2), pp. 111–126.
- Kelly, J. (2012) *Rethinking Industrial Relations*. Milton Park: Taylor & Francis.
- Kruse, D. and Blasi, J. R. (2010) *Shared Capitalism at Work: Employee Ownership, Profit and Gain Sharing, and Broad-based Stock Options*. Chicago: University of Chicago Press.
- Marx, K. (2012) *Das Kapital*. Washington: Regnery Publishing.
- Nurjaman, N. and Prabowo, R. . (2020) 'Unions and Workers Protection in Indonesia: Case Studies in Four Industrial Sectors', *Indonesian Journal of International and*

Comparative Law, 7(3), pp. 521–542.

Prasetyo, Y. . and Setiawan, Y. (2022) 'Employment Relations in the Era of Flexible Work Arrangements: Evidence from Indonesian Companies', *Journal of Business and Management Sciences*, 10(2), pp. 97–109.

Pratama, A. . and Ikhsan, M. (2022) 'Strengthening Trade Union Awareness and Participation for Better Employment Relations: A Study on Indonesian Manufacturing Companies', *Journal of Labor and Society*, 25(1), pp. 84–99.

Salamon, M. (2000) *Industrial Relations: Theory and Practice*. Hoboken: Prentice Hall.

Siswanto, J. and Nugroho, A. . (2020) 'Employment Relationship in the Digital Era: Challenges for Labor Protection in Indonesia', *Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 2(1), pp. 30–45.

Soskice, D., Pontusson, J. and Iversen, T. (2000) *Unions, Employers, and Central Banks: Macroeconomic Coordination and Institutional Change in Social Market Economies*. Cambridge: Cambridge University Press.

Webb, S. and Webb, B. (1894) *The History of Trade Unionism*. London: Longmans, Green.

Yoder, D. (1962) *Industrial Relations in Modern Society*. Hoboken: Prentice Hall.

BAB 8

KEPUASAN KERJA (JOB SATISFACTIONS)

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

8.1. Pendahuluan

Kepuasan kerja adalah aspek mendasar dari kesejahteraan karyawan dan memainkan peran penting dalam pengembangan sumber daya manusia yang berkelanjutan (Sunarta, 2019). Ini mengacu pada keadaan emosi positif atau sikap yang dialami individu terhadap pekerjaan atau lingkungan kerjanya (Sunarta, 2019). Ketika karyawan puas dengan pekerjaan, karyawan lebih cenderung termotivasi, terlibat, dan berkomitmen, yang mengarah pada peningkatan produktivitas dan kesuksesan organisasi (Sugiarto et al., 2023). Oleh karena itu, memahami dan memelihara kepuasan kerja sangat penting untuk mendorong praktik sumber daya manusia yang berkelanjutan (Rijal et al., 2023).

Kepuasan kerja memiliki arti penting dalam konteks pengembangan sumber daya manusia yang berkelanjutan karena efek langsung dan tidak langsung pada berbagai pemangku kepentingan (Lestari et al., 2020). Dari perspektif individu, kepuasan kerja berkontribusi terhadap kesejahteraan secara keseluruhan, karena karyawan menghabiskan sebagian besar hidup mereka di tempat kerja (Agho et al., 1993). Ketika individu puas dengan pekerjaan, karyawan mengalami tingkat kesenangan, pemenuhan, dan stres kerja yang lebih tinggi, yang mengarah pada peningkatan kesehatan mental dan keseimbangan kehidupan kerja (Azhar et al., 2020). Dalam ranah

pengembangan sumber daya manusia yang berkelanjutan, kepuasan kerja sejalan dengan tujuan tanggung jawab sosial dan lingkungan yang lebih luas (Judge & Kammeyer-Mueller, 2012). Organisasi yang memprioritaskan kepuasan kerja cenderung mengadopsi praktik etis, mempromosikan keragaman dan inklusi, serta memprioritaskan kesejahteraan karyawan (Harto et al., 2022). Dengan menyediakan lingkungan kerja yang positif dan mendorong kepuasan kerja, organisasi berkontribusi pada keberlanjutan tenaga kerja, menciptakan kondisi untuk keterlibatan dan komitmen karyawan jangka panjang (Alegre et al., 2016).

Kepuasan kerja memiliki dampak langsung pada kinerja organisasi dan daya saing. Karyawan yang puas lebih cenderung termotivasi dan berkomitmen pada pekerjaan, sehingga menghasilkan tingkat produktivitas dan kualitas keluaran yang lebih tinggi (A. Y. Rukmana et al., 2021). Karyawan juga cenderung menunjukkan tingkat loyalitas yang lebih tinggi dan kecil kemungkinannya untuk meninggalkan organisasi (Sari et al., n.d.). Dengan demikian, kepuasan kerja berkontribusi terhadap retensi karyawan, mengurangi biaya perputaran, dan memastikan kesinambungan pengetahuan dan keahlian dalam organisasi (Fahlevi et al., 2023). Tujuan dari bab ini adalah untuk mengeksplorasi konsep kepuasan kerja dalam konteks pembangunan sumber daya manusia yang berkelanjutan. Ini akan mempelajari berbagai dimensi dan faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, memeriksa perspektif individu dan organisasi. Uraian ini akan memberikan analisis mendalam tentang hasil positif yang muncul dari kepuasan kerja, baik di tingkat individu maupun organisasi, menggarisbawahi pentingnya konsep ini dalam HRD berkelanjutan (Alegre et al., 2016).

Penyajian tulisan ini akan mengeksplorasi strategi dan intervensi yang dapat digunakan organisasi untuk meningkatkan kepuasan kerja di antara karyawan (Hapsari et al., 2022). Strategi ini dapat berkisar dari inisiatif tingkat individu seperti keterlibatan karyawan dan peluang pengembangan karir, hingga

praktik tingkat organisasi seperti kepemimpinan yang mendukung dan kompensasi yang adil (Fachrurazi et al., 2021). Bagian ini juga akan membahas peran masyarakat dan pemerintah dalam mendorong kepuasan kerja melalui kebijakan, peraturan, dan kemitraan (Setiawan et al., 2023).

Tulisan ini akan menguraikan dan membahas hambatan yang menghambat pencapaian kepuasan kerja dalam HRD berkelanjutan, seperti budaya organisasi, tuntutan kerja, dan tekanan masyarakat. Selanjutnya, ini akan mengidentifikasi tren dan tantangan yang muncul yang dapat membentuk masa depan kepuasan kerja di tempat kerja (Torraco, 2005). Kepuasan kerja merupakan komponen penting dari pengembangan sumber daya manusia yang berkelanjutan. Ini memengaruhi kesejahteraan individu, kinerja organisasi, dan keberlanjutan masyarakat (Fkun et al., 2023a). Dengan memahami faktor-faktor yang berkontribusi terhadap kepuasan kerja dan menerapkan strategi yang efektif, organisasi dapat menumbuhkan lingkungan kerja yang positif, meningkatkan keterlibatan karyawan, dan berkontribusi pada kesinambungan tenaga kerja (Bhastary, 2020). Bab ini bertujuan untuk memberikan analisis yang komprehensif tentang kepuasan kerja, menekankan pentingnya dan implikasinya dalam konteks HRD yang berkelanjutan (Sudirjo, Putri, et al., 2023).

8.2. Konseptualisasi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah konstruk kompleks yang mencakup keseluruhan sikap dan keadaan emosional yang dimiliki seseorang terhadap pekerjaan atau lingkungan kerjanya (Ariani, 2023). Untuk memahami kepuasan kerja secara lebih komprehensif, penting untuk mengeksplorasi konseptualisasinya, termasuk definisi, kerangka teoritis, dan komponen utamanya (Gupta & Agrawal, 2023).

8.2.1. Definisi

Kepuasan kerja secara umum didefinisikan sebagai respons emosi dan kognitif positif yang dialami individu sehubungan dengan pekerjaan atau lingkungan kerjanya (Alegre et al., 2016). Ini mencerminkan evaluasi keseluruhan individu terhadap pekerjaan, termasuk berbagai aspek seperti sifat pekerjaan, hubungan dengan rekan kerja dan atasan, kompensasi, peluang untuk berkembang, dan keseimbangan kehidupan kerja (Azhar et al., 2020).

8.2.2. Kerangka Teoritis

Beberapa kerangka teori telah diusulkan untuk menjelaskan sifat dan faktor penentu kepuasan kerja (Tegor et al., 2023). Kerangka kerja ini memberikan wawasan tentang mekanisme dan faktor mendasar yang berkontribusi terhadap kepuasan kerja (Ariani, 2023). Dua kerangka kerja yang diakui secara luas adalah:

1. ***Teori Perbedaan***: Teori ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh sejauh mana harapan atau keinginan individu tentang pekerjaan mereka selaras dengan pengalaman aktual mereka. Ketika ada kecocokan antara harapan dan kenyataan, kepuasan kerja cenderung tinggi. Sebaliknya, ketika ada perbedaan yang signifikan, ketidakpuasan mungkin muncul. Teori ini menekankan pentingnya memahami harapan dan persepsi individu dalam kaitannya dengan pekerjaan mereka.
2. ***Teori Pemenuhan Kebutuhan***: Menurut teori ini, kepuasan kerja dipengaruhi oleh sejauh mana pekerjaan memenuhi kebutuhan psikologis dan sosioemosional individu. Kebutuhan ini dapat mencakup faktor-faktor seperti otonomi, kompetensi, interaksi sosial, pengakuan, dan pertumbuhan pribadi. Ketika pekerjaan memberikan kesempatan untuk memenuhi kebutuhan ini, kepuasan kerja cenderung lebih tinggi. Sebaliknya, jika kebutuhan ini tidak terpenuhi atau tidak terpenuhi dengan baik, ketidakpuasan kerja dapat terjadi.

8.2.3. Komponen dan Dimensi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah konstruk multidimensi yang terdiri dari berbagai komponen dan dimensi. Beberapa komponen umum meliputi:

1. ***Pekerjaan itu sendiri***: Ini mengacu pada sifat tugas, tanggung jawab, dan tantangan yang terkait dengan pekerjaan. Ketika individu menemukan pekerjaan mereka bermakna, menarik, dan selaras dengan keterampilan dan minat mereka, hal itu berkontribusi pada kepuasan kerja.
2. ***Lingkungan kerja***: Lingkungan kerja meliputi faktor-faktor seperti kondisi fisik, budaya organisasi, dan hubungan interpersonal di tempat kerja. Lingkungan kerja yang positif dan mendukung cenderung mendorong kepuasan kerja.
3. ***Kompensasi dan tunjangan***: Keadilan yang dirasakan dan kecukupan kompensasi, tunjangan, dan penghargaan yang diberikan oleh organisasi merupakan kontributor yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Ketika karyawan merasa cukup dihargai atas upaya mereka, itu meningkatkan kepuasan mereka.
4. ***Pengembangan dan pertumbuhan karir***: Peluang untuk kemajuan karir, pengembangan keterampilan, dan pertumbuhan profesional merupakan dimensi penting dari kepuasan kerja. Ketika individu merasa bahwa pekerjaan mereka menawarkan jalan untuk pengembangan pribadi dan profesional, itu berdampak positif pada kepuasan mereka.
5. ***Keseimbangan kehidupan kerja***: Kemampuan untuk menyeimbangkan tanggung jawab pekerjaan dengan kehidupan pribadi dan komitmen merupakan aspek penting dari kepuasan kerja. Ketika individu memiliki kendali atas jadwal kerja mereka dan waktu yang cukup untuk kehidupan pribadi, hal itu berkontribusi pada kepuasan mereka secara keseluruhan.

Memahami komponen dan dimensi kepuasan kerja memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi dan

menangani area spesifik yang dapat memengaruhi kepuasan karyawan. Dengan mempertimbangkan faktor-faktor ini, organisasi dapat menerapkan strategi untuk meningkatkan kepuasan kerja dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih memuaskan bagi karyawannya (Hakim et al., 2023).

8.3. Kepuasan Kerja dan Pengembangan SDM Berkelanjutan

Kepuasan Kerja dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Berkelanjutan, Kepuasan kerja memainkan peran penting dalam pengembangan sumber daya manusia (SDM) yang berkelanjutan (Rouse III, 2004) dengan mempromosikan kesejahteraan karyawan, mendorong keterlibatan dan komitmen karyawan, dan berkontribusi pada keberlanjutan organisasi (Sutrisno et al., 2023). Di sini, kami akan mengeksplorasi hubungan antara kepuasan kerja dan HRD berkelanjutan dan mendiskusikan hasil positif yang dihasilkannya bagi individu dan organisasi (Demircioglu, 2023).

8.3.1. Keterkaitan antara Kepuasan Kerja dan HRD Berkelanjutan

1. ***Kesejahteraan Karyawan:*** Kepuasan kerja secara langsung memengaruhi kesejahteraan karyawan, baik di tempat kerja maupun di luar. Karyawan yang puas mengalami tingkat kenikmatan kerja yang lebih tinggi, mengurangi stres, dan meningkatkan kesehatan mental. Ketika karyawan puas dengan pekerjaan mereka, mereka lebih cenderung memiliki interaksi positif dengan rekan kerja, merasa dihargai oleh organisasi, dan mengalami kepuasan dalam pekerjaan mereka. Kesejahteraan positif ini berkontribusi pada HRD yang berkelanjutan dengan mempromosikan lingkungan kerja yang sehat dan mendukung pengembangan holistik karyawan.
2. ***Keterlibatan dan Komitmen Karyawan:*** Kepuasan kerja sangat terkait dengan keterlibatan dan komitmen karyawan.

Karyawan yang terlibat bersemangat, termotivasi, dan terlibat penuh dalam pekerjaan mereka, yang mengarah ke tingkat produktivitas dan kesuksesan organisasi yang lebih tinggi. Karyawan yang puas lebih mungkin terlibat karena mereka memiliki rasa pemenuhan dan keselarasan dengan pekerjaan mereka. Karyawan yang terlibat juga menunjukkan tingkat komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi, menghasilkan penurunan pergantian dan peningkatan retensi. Komitmen ini berkontribusi pada HRD yang berkelanjutan dengan memastikan kesinambungan pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman dalam organisasi.

3. **Kinerja Organisasi:** Kepuasan kerja memiliki dampak langsung pada kinerja dan daya saing organisasi. Karyawan yang puas lebih cenderung termotivasi, berkomitmen, dan produktif, menghasilkan tingkat kinerja dan keluaran kualitas yang lebih tinggi. Ketika karyawan merasa puas, mereka juga cenderung bekerja lebih keras, menjadi inovatif, dan berkontribusi pada peningkatan berkelanjutan dalam organisasi. Peningkatan kinerja dan daya saing ini berkontribusi pada HRD berkelanjutan dengan memungkinkan organisasi mencapai tujuan mereka, beradaptasi dengan lingkungan yang berubah, dan tetap bertahan dalam jangka panjang.

8.3.2. Hasil Positif Kepuasan Kerja untuk Individu

1. **Peningkatan Motivasi dan Keterlibatan:** Karyawan yang puas lebih termotivasi untuk melakukan tugas pekerjaan mereka dan melampaui tanggung jawab dasar mereka. Mereka memiliki tujuan dan pemenuhan dalam pekerjaan mereka, yang mendorong motivasi intrinsik mereka dan mengarah ke tingkat keterlibatan yang lebih tinggi.
2. **Kinerja dan Produktivitas Kerja yang Lebih Tinggi:** Kepuasan kerja secara positif memengaruhi kinerja dan produktivitas kerja. Karyawan yang puas akan lebih fokus, berkomitmen, dan bersedia menginvestasikan upaya dalam

tugas mereka, menghasilkan peningkatan produktivitas dan kualitas kerja.

3. ***Peningkatan Kesejahteraan dan Kesehatan Mental Karyawan:*** Kepuasan kerja berkontribusi terhadap kesejahteraan dan kesehatan mental karyawan. Karyawan yang puas mengalami penurunan tingkat stres, peningkatan kepuasan kerja dan kepuasan hidup, dan kesehatan psikologis keseluruhan yang lebih baik.

8.3.3. Hasil Positif Kepuasan Kerja untuk Organisasi

1. ***Retensi dan Loyalitas Karyawan yang Ditingkatkan:*** Karyawan yang puas lebih cenderung bertahan dengan organisasi dan menunjukkan tingkat loyalitas yang lebih tinggi. Ini mengurangi biaya perputaran, meningkatkan stabilitas, dan memastikan retensi pengetahuan dan keterampilan yang berharga dalam organisasi.
2. ***Peningkatan Kinerja dan Daya Saing Organisasi:*** Kepuasan kerja berdampak langsung pada kinerja organisasi. Karyawan yang puas akan lebih produktif, berkomitmen, dan fokus, mengarah pada peningkatan kinerja secara keseluruhan dan peningkatan daya saing di pasar.
3. ***Branding dan Reputasi Pemberi Kerja yang Diperkuat:*** Organisasi yang memprioritaskan kepuasan kerja dan kesejahteraan karyawan menciptakan lingkungan kerja yang positif dan memupuk budaya kepedulian dan dukungan. Hal ini berkontribusi pada merek pemberi kerja yang kuat, menarik individu berbakat, dan meningkatkan reputasi organisasi sebagai pemberi kerja pilihan.

Dengan memahami hasil positif dari kepuasan kerja bagi individu dan organisasi, HRD yang berkelanjutan dapat dipromosikan secara efektif. Organisasi dapat mengadopsi strategi dan praktik yang meningkatkan kepuasan kerja, seperti memberikan peluang untuk tumbuh dan berkembang,

mendorong keseimbangan kehidupan kerja, mempromosikan kepemimpinan yang positif, dan mengakui kontribusi karyawan. Inisiatif ini berkontribusi pada HRD yang berkelanjutan dengan menciptakan lingkungan kerja yang positif, membina karyawan dengan baik menjadi, dan mendukung pengembangan jangka panjang dan keberhasilan baik individu dan organisasi. Organisasi yang memprioritaskan kepuasan kerja sebagai bagian dari inisiatif HRD berkelanjutan mereka mendapat manfaat dalam berbagai cara. Dengan berfokus pada kesejahteraan karyawan dan kepuasan kerja, organisasi menciptakan lingkungan kerja yang positif di mana karyawan merasa dihargai, dihormati, dan didukung. Hal ini, pada gilirannya, mengarah pada tingkat keterlibatan, komitmen, dan motivasi karyawan yang lebih tinggi, yang merupakan pendorong penting keberhasilan organisasi.

Kepuasan kerja berkontribusi pada retensi karyawan berbakat. Ketika individu puas dengan pekerjaan mereka, mereka cenderung mencari peluang di tempat lain, mengurangi perputaran dan biaya terkait. Retensi karyawan sangat penting dalam HRD yang berkelanjutan, karena memastikan kesinambungan pengetahuan, keterampilan, dan keahlian dalam organisasi. Karyawan yang dipertahankan berkontribusi pada stabilitas organisasi, pertumbuhan, dan kesuksesan jangka panjang (Razali et al., 2023).

Retensi karyawan, kepuasan kerja juga memainkan peran penting dalam menarik bakat baru. Organisasi yang dikenal memprioritaskan kepuasan kerja dan menyediakan lingkungan kerja yang positif membangun merek dan reputasi pemberi kerja yang kuat (Fkun et al., 2023b). Ini menarik kandidat berkualitas tinggi yang mencari organisasi yang menghargai kesejahteraan karyawan dan menawarkan peluang untuk pertumbuhan pribadi dan profesional. Dengan mempromosikan kepuasan kerja secara efektif, organisasi dapat memperoleh keunggulan kompetitif dalam menarik dan mempertahankan talenta terbaik. Kepuasan kerja memiliki dampak positif pada kinerja organisasi dan daya saing. Karyawan yang puas

cenderung lebih produktif, berkomitmen, dan fokus pada tugas mereka. Mereka bersedia menginvestasikan upaya ekstra, bekerja ekstra, dan berkontribusi untuk perbaikan terus-menerus dalam organisasi. Peningkatan produktivitas dan kinerja ini secara langsung berkontribusi pada kesuksesan organisasi dan daya saing di pasar.

Dari perspektif yang lebih luas, kepuasan kerja selaras dengan prinsip-prinsip HRD berkelanjutan dengan mempromosikan tanggung jawab sosial dan praktik etis. Organisasi yang memprioritaskan kepuasan kerja sering mengadopsi kebijakan kompensasi yang adil dan merata, menyediakan lingkungan kerja yang aman dan mendukung, serta menumbuhkan budaya keragaman dan inklusi (Waluyo et al., 2023). Dengan mempertimbangkan kesejahteraan dan kepuasan karyawan, organisasi menunjukkan komitmen mereka terhadap aspek sosial dan etika pembangunan berkelanjutan. Kepuasan kerja adalah komponen penting dari HRD yang berkelanjutan. Ini memengaruhi kesejahteraan, keterlibatan, dan komitmen karyawan, berkontribusi pada kinerja organisasi, retensi karyawan, dan branding perusahaan. Dengan memahami keterkaitan antara kepuasan kerja dan HRD yang berkelanjutan, organisasi dapat menerapkan strategi dan praktik yang menciptakan lingkungan kerja yang positif, meningkatkan kepuasan karyawan, dan mendukung pengembangan dan kesuksesan jangka panjang baik individu maupun organisasi (Akhmad Al Aidhi, 2023). Memprioritaskan kepuasan kerja berkontribusi pada tujuan HRD yang berkelanjutan dengan mendorong kesejahteraan karyawan, mendukung kinerja organisasi, dan mempromosikan tanggung jawab sosial dan etika (Sudirjo, Rukmana, et al., 2023).

8.4. Strategi Mempromosikan Kepuasan Kerja

Strategi yang efektif untuk mempromosikan kepuasan kerja (Gallagher et al., 2023), Dalam mempromosikan kepuasan kerja sangat penting untuk pengembangan sumber daya manusia yang berkelanjutan karena berkontribusi pada

kesejahteraan karyawan, keterlibatan, dan keberhasilan organisasi (LaGree et al., 2023). Berikut adalah beberapa strategi yang dapat diadopsi organisasi untuk meningkatkan kepuasan kerja:

8.4.1. Berikan Peluang untuk Tumbuh dan Berkembang

Karyawan lebih mungkin merasa puas ketika mereka memiliki kesempatan untuk belajar, tumbuh, dan maju dalam karier mereka. Organisasi dapat menawarkan program pelatihan, peluang bimbingan, dan rencana pengembangan karier untuk mendukung pertumbuhan karyawan. Memberikan tugas yang menantang, proyek lintas fungsi, dan lokakarya pengembangan keterampilan juga dapat berkontribusi pada kepuasan kerja dengan mempromosikan rasa pembelajaran berkelanjutan dan pengembangan pribadi.

8.4.2. Menumbuhkan Lingkungan Kerja yang Positif

Lingkungan kerja yang positif memainkan peran penting dalam kepuasan kerja. Organisasi dapat menumbuhkan budaya yang mempromosikan komunikasi terbuka, kolaborasi, dan saling menghormati di antara karyawan. Mendorong kerja tim, mengakui dan merayakan prestasi, dan menciptakan suasana yang mendukung dapat berkontribusi pada lingkungan kerja yang positif dan meningkatkan kepuasan kerja.

8.4.3. Tawarkan Inisiatif Keseimbangan Kehidupan-Kerja

Mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi sangat penting untuk kepuasan kerja. Organisasi dapat menerapkan kebijakan dan inisiatif yang mendukung keseimbangan kehidupan kerja, seperti pengaturan kerja yang fleksibel, opsi kerja jarak jauh, dan kebijakan ramah keluarga. Mendorong karyawan untuk beristirahat, mempromosikan program kesehatan, dan menyediakan sumber daya untuk mengelola stres juga dapat berkontribusi pada kepuasan kerja dengan memenuhi kebutuhan holistik karyawan.

8.4.4. Pastikan Kompensasi dan Pengakuan yang Adil

Kompensasi yang adil dan merata merupakan faktor penting dalam kepuasan kerja. Organisasi harus secara teratur meninjau dan membandingkan struktur kompensasi mereka untuk memastikan karyawan mendapatkan imbalan yang memadai atas kontribusi mereka. Selain itu, mengakui dan menghargai prestasi dan upaya karyawan melalui insentif berbasis kinerja, bonus, dan penghargaan publik dapat meningkatkan kepuasan kerja dan memotivasi karyawan untuk melakukan yang terbaik.

8.4.5. Mempromosikan Keterlibatan dan Otonomi Karyawan

Melibatkan karyawan secara aktif dalam proses pengambilan keputusan dan memberi mereka otonomi atas pekerjaan mereka berkontribusi terhadap kepuasan kerja. Memberikan kesempatan bagi karyawan untuk berpartisipasi dalam penetapan tujuan, pemecahan masalah, dan pengambilan keputusan menumbuhkan rasa kepemilikan dan pemberdayaan. Memberdayakan karyawan untuk menggunakan keterampilan, keahlian, dan kreativitas mereka dalam pekerjaan mereka dapat meningkatkan kepuasan kerja secara signifikan.

8.4.6. Dorong Dukungan Sosial Terkait Pekerjaan

Membangun hubungan positif di antara karyawan sangat penting untuk kepuasan kerja. Organisasi dapat mempromosikan dukungan sosial terkait pekerjaan dengan mendorong kerja sama tim, mengatur aktivitas membangun tim, dan menciptakan platform untuk berbagi pengetahuan dan kolaborasi. Mendorong interaksi sosial, baik di dalam maupun di luar pekerjaan, dapat membantu membangun rasa memiliki dan persahabatan, berkontribusi terhadap kepuasan kerja.

8.4.7. Kepemimpinan yang Mendukung dan Komunikasi yang Efektif

Kepemimpinan memainkan peran penting dalam kepuasan kerja. Pemimpin suportif yang memberikan bimbingan, umpan balik, dan bimbingan menciptakan lingkungan kerja yang positif. Saluran komunikasi yang efektif yang memastikan komunikasi yang transparan dan terbuka antara karyawan dan manajemen juga berkontribusi terhadap kepuasan kerja. Mencari umpan balik karyawan secara teratur, mengatasi masalah, dan menerapkan perubahan yang diperlukan berdasarkan masukan karyawan dapat meningkatkan kepuasan kerja dan menunjukkan bahwa suara mereka dihargai.

8.4.8. Mempromosikan Kebermaknaan Kerja dan Keselarasan dengan Nilai-Nilai Organisasi

Ketika karyawan menganggap pekerjaan mereka bermakna dan selaras dengan nilai-nilai dan misi organisasi, kepuasan kerja meningkat. Organisasi dapat dengan jelas mengomunikasikan tujuan dan nilai mereka kepada karyawan, menyoroti dampak positif dari pekerjaan mereka. Menghubungkan tugas individu dengan tujuan organisasi yang lebih luas dan menekankan pentingnya kontribusi karyawan dapat menumbuhkan rasa tujuan dan kepuasan kerja.

Penting untuk dicatat bahwa strategi ini harus disesuaikan dengan kebutuhan spesifik dan budaya organisasi (Sugiarto et al., 2023). Penilaian kepuasan karyawan secara rutin melalui survei, kelompok fokus, dan percakapan satu lawan satu dapat membantu mengidentifikasi area untuk peningkatan dan memandu penerapan strategi yang ditargetkan (Cahyaningrum et al., 2023). Dengan menerapkan strategi ini, organisasi dapat menciptakan lingkungan yang mendorong kepuasan kerja, mendukung pengembangan sumber daya manusia yang berkelanjutan, dan berkontribusi pada kesuksesan organisasi (Sono et al., 2023)

8.5. Tantangan dan Arah Masa Depan

Tantangan dan Arah Kedepan (Wakil et al., 2022) dalam Mempromosikan Kepuasan Kerja, Sementara mempromosikan kepuasan kerja sangat penting untuk pengembangan sumber daya manusia yang berkelanjutan, organisasi sering menghadapi tantangan dalam mencapai dan mempertahankan tingkat kepuasan kerja yang tinggi (Akgunduz et al., 2023). Seiring dengan perkembangan dunia kerja, tren dan pertimbangan baru muncul yang membutuhkan perhatian untuk arah masa depan (Shah et al., 2023). Berikut adalah beberapa tantangan dan arah masa depan untuk dipertimbangkan:

8.5.1. Mengubah Dinamika Tenaga Kerja

Tenaga kerja menjadi semakin beragam dalam hal usia, jenis kelamin, latar belakang budaya, dan ekspektasi (Judge & Kammeyer-Mueller, 2012). Organisasi perlu menyesuaikan strategi mereka untuk memenuhi kebutuhan dan preferensi unik dari kelompok karyawan yang berbeda. Ini termasuk mengatasi perbedaan generasi, menyediakan lingkungan kerja yang inklusif, dan menerapkan kebijakan fleksibel yang mengakomodasi berbagai pengaturan kerja.

8.5.2. Kemajuan Teknologi

Kemajuan teknologi yang pesat telah mengubah sifat pekerjaan dan memperkenalkan tantangan dan peluang baru (A. Y. Rukmana, Rahman, et al., 2023). Meskipun teknologi dapat meningkatkan produktivitas dan efisiensi, teknologi juga dapat menyebabkan peningkatan beban kerja, ketidakamanan pekerjaan, dan kaburnya batasan kehidupan kerja. Organisasi perlu menemukan cara untuk memanfaatkan teknologi sambil mengurangi dampak negatifnya terhadap kepuasan kerja (A. Y. Rukmana, Zebua, et al., 2023). Ini mungkin melibatkan penyediaan pelatihan dan dukungan untuk alat teknologi, memastikan beban kerja dapat dikelola, dan mempromosikan keseimbangan kehidupan kerja yang sehat di era digital (A. Y. Rukmana, 2023b).

8.5.3. Stres dan Kejenuhan Terkait Pekerjaan

Lingkungan kerja modern dapat serba cepat, menuntut, dan membuat stres, yang mengarah ke peningkatan tingkat kejenuhan di antara karyawan. Tingkat stres dan kelelahan yang tinggi dapat berdampak signifikan pada kepuasan kerja dan kesejahteraan secara keseluruhan. Organisasi perlu memprioritaskan kesejahteraan dan kesehatan mental karyawan dengan menerapkan program manajemen stres, mempromosikan keseimbangan kehidupan kerja, dan menumbuhkan budaya kerja yang mendukung dan peduli.

8.5.4. Pekerjaan Jarak Jauh dan Virtual

Pandemi COVID-19 mempercepat adopsi pengaturan kerja jarak jauh dan virtual. Meskipun pengaturan ini menawarkan fleksibilitas dan kenyamanan, pengaturan ini juga menghadirkan tantangan dalam hal komunikasi, kolaborasi, dan mempertahankan rasa koneksi dan keterlibatan di antara karyawan jarak jauh. Organisasi perlu mengembangkan strategi dan teknologi yang memfasilitasi kerja jarak jauh yang efektif dan memastikan bahwa karyawan jarak jauh merasa didukung, disertakan, dan terhubung dengan budaya organisasi.

8.5.5. Pembelajaran Berkelanjutan dan Pengembangan Keterampilan

Sifat industri dan peran pekerjaan yang berkembang pesat mengharuskan karyawan untuk terus memperbarui keterampilan dan pengetahuan mereka. Organisasi harus berinvestasi dalam pelatihan berkelanjutan dan peluang pengembangan untuk mendukung karyawan agar keterampilan mereka tetap relevan dan mutakhir. Menawarkan peluang pembelajaran dan pertumbuhan tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja tetapi juga memastikan organisasi tetap kompetitif dan adaptif di pasar yang dinamis.

8.5.6. Suara dan Pemberdayaan Karyawan

Memberikan suara kepada karyawan dan melibatkan mereka dalam proses pengambilan keputusan dapat berkontribusi pada kepuasan kerja dan kesuksesan organisasi. Arah masa depan dalam mempromosikan kepuasan kerja melibatkan penciptaan budaya yang menghargai masukan karyawan, mendorong inovasi, dan memberdayakan karyawan untuk menyumbangkan ide dan saran mereka. Menyediakan platform untuk umpan balik, menerapkan program saran karyawan, dan menumbuhkan budaya keamanan psikologis dapat memberdayakan karyawan dan meningkatkan kepuasan kerja.

8.5.7. Tanggung Jawab Etis dan Sosial

Semakin banyak karyawan mencari organisasi yang selaras dengan nilai-nilai pribadi mereka dan menunjukkan tanggung jawab etis dan sosial. Organisasi perlu mengintegrasikan praktik etika, inisiatif dampak sosial, dan upaya keberlanjutan ke dalam operasi mereka. Mempromosikan rasa tujuan, kontribusi sosial, dan tanggung jawab lingkungan dapat meningkatkan kepuasan kerja dan menarik karyawan yang termotivasi oleh pekerjaan yang bermakna.

8.5.8. Mengukur dan Memantau Kepuasan Kerja

Untuk meningkatkan kepuasan kerja secara efektif, organisasi perlu mengukur dan memantau tingkat kepuasan karyawan secara teratur. Ini melibatkan penerapan survei, mekanisme umpan balik, dan evaluasi kinerja untuk mengumpulkan wawasan tentang persepsi dan pengalaman karyawan. Dengan menganalisis dan menindaklanjuti data, organisasi dapat mengidentifikasi area perbaikan, melacak kemajuan, dan menyesuaikan strategi mereka untuk meningkatkan kepuasan kerja secara terus menerus.

Mempromosikan kepuasan kerja adalah proses berkelanjutan yang mengharuskan organisasi beradaptasi dengan perubahan dinamika tenaga kerja (Akgunduz et al.,

2023), kemajuan teknologi, dan harapan karyawan (A. Rukmana & Sukanta, 2020). Dengan mengatasi tantangan dan mempertimbangkan arah masa depan, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang menumbuhkan kepuasan kerja (Sunarta, 2019), mendukung pengembangan sumber daya manusia yang berkelanjutan, dan memastikan kesejahteraan dan kesuksesan (A. Y. Rukmana, 2023a).

8.6. Penutup

Kepuasan kerja merupakan elemen penting dalam pengembangan sumber daya manusia yang berkelanjutan. Ini memainkan peran penting dalam mempromosikan kesejahteraan karyawan, mendorong keterlibatan dan komitmen, dan berkontribusi pada kesuksesan jangka panjang dan keberlanjutan organisasi. Dengan memahami keterkaitan antara kepuasan kerja dan HRD yang berkelanjutan, organisasi dapat mengadopsi strategi dan praktik yang meningkatkan kepuasan kerja dan menciptakan lingkungan kerja yang positif. Konseptualisasi kepuasan kerja melibatkan pertimbangan berbagai faktor seperti kesejahteraan karyawan, keterlibatan, dan keselarasan dengan nilai-nilai organisasi. Ketika karyawan puas dengan pekerjaan mereka, mereka mengalami tingkat motivasi, produktivitas, dan kinerja yang lebih tinggi. Hal ini, pada gilirannya, mengarah pada peningkatan hasil organisasi, termasuk peningkatan retensi karyawan, peningkatan merek perusahaan, dan peningkatan daya saing di pasar.

Namun, mempromosikan kepuasan kerja juga datang dengan tantangan dan mengharuskan organisasi untuk beradaptasi dengan dinamika tenaga kerja yang berkembang, kemajuan teknologi, dan harapan karyawan. Isu-isu seperti perubahan pola kerja, stres terkait pekerjaan, dan kebutuhan akan pembelajaran dan pengembangan berkelanjutan perlu ditangani. Selain itu, organisasi harus memprioritaskan suara dan pemberdayaan karyawan, serta tanggung jawab etis dan sosial, untuk mempromosikan budaya yang menghargai kesejahteraan karyawan dan kepuasan kerja.

Untuk mempromosikan kepuasan kerja secara efektif, organisasi harus menerapkan strategi seperti memberikan peluang pertumbuhan dan pengembangan, mendorong lingkungan kerja yang positif, menawarkan inisiatif keseimbangan kehidupan kerja, memastikan kompensasi dan pengakuan yang adil, mempromosikan keterlibatan dan otonomi karyawan, dan mendukung kepemimpinan yang mendukung dan komunikasi yang efektif. .

Dengan secara aktif berfokus pada peningkatan kepuasan kerja, organisasi dapat menciptakan lingkungan yang mendukung HRD yang berkelanjutan, meningkatkan kesejahteraan karyawan, dan berkontribusi pada kesuksesan jangka panjang dan daya saing organisasi. Memprioritaskan kepuasan kerja tidak hanya menguntungkan individu dengan meningkatkan kepuasan kerja dan kesejahteraan mereka secara keseluruhan, tetapi juga berkontribusi pada kinerja organisasi secara keseluruhan, retensi karyawan, dan reputasi sebagai pemberi kerja pilihan. Mengejar kepuasan kerja adalah perjalanan berkelanjutan yang mengharuskan organisasi beradaptasi dengan perubahan keadaan, mendengarkan umpan balik karyawan, dan menerapkan strategi yang menumbuhkan lingkungan kerja yang positif. Dengan demikian, organisasi dapat mencapai pengembangan sumber daya manusia yang berkelanjutan dan menciptakan tempat kerja di mana karyawan berkembang, memberikan kontribusi terbaik, dan memenuhi potensi.

DAFTAR PUSTAKA

- Agho, A. O., Mueller, C. W., & Price, J. L. (1993). Determinants of employee job satisfaction: An empirical test of a causal model. *Human Relations*, 46(8), 1007–1027.
- Akgunduz, Y., Turksoy, S. S., & Nisari, M. A. (2023). How leader-member exchange affects job embeddedness and job dedication through employee advocacy. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 6(2), 492–508.
- Akhmad Al Aidhi, M. A. K. H. A. Y. R. (2023). Peningkatan Daya Saing Ekonomi melalui peranan Inovasi. *Jurnal Multidisiplin West Science*. <https://wnj.westsciencepress.com/index.php/jmws/article/view/229/160>
- Alegre, I., Mas-Machuca, M., & Berbegal-Mirabent, J. (2016). Antecedents of employee job satisfaction: Do they matter? *Journal of Business Research*, 69(4), 1390–1395.
- Ariani, D. W. (2023). Exploring Relationship of Job Satisfaction, Organizational Culture, and Employee Performance in Small Medium Enterprise. *International Journal of Professional Business Review*, 8(2), e0876–e0876.
- Azhar, M. E., Nurdin, D. U., & Siswadi, Y. (2020). Pengaruh Disiplin Kerja dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Humaniora: Jurnal Ilmu Sosial, Ekonomi Dan Hukum*, 4(1), 46–60.
- Bhastary, M. D. (2020). Pengaruh Etika Kerja dan Stres Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 160–170.
- Cahyaningrum, A. O., Permana, R. M., & Rukmana, A. Y. (2023). Regulatory Environmental Impact, Contract Law, Intellectual Property Rights, and Taxation of Entrepreneurial Activities in Bandung City. *Jurnal Ekonomi Dan Kewirausahaan West Science*, 1(02), 109–121.

- Demircioglu, M. A. (2023). The effects of innovation climate on employee job satisfaction and affective commitment: Findings from public organizations. *Review of Public Personnel Administration*, 43(1), 130–158.
- Fachrurazi, H., MM, S. A., Kasmanto Rinaldi, S. H., Jenita, S. E., Yudiyanto Joko Purnomo, S. E., Budi Harto, S. E., & Andina Dwijayanti, S. E. (2021). *Teori Dan Konsep Manajemen Sumber Manusia*. Cendikia Mulia Mandiri.
- 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.
- Fkun, E., Yusuf, M., Rukmana, A. Y., Putri, Z. F., & Harahap, M. A. K. (2023a). 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.
- Fkun, E., Yusuf, M., Rukmana, A. Y., Putri, Z. F., & Harahap, M. A. K. (2023b). 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.
- Gallagher, P., Smith, S. C., Swavely, S. M., & Coley, S. (2023). Employees' connectedness to executives predicts job attitudes and quitting. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, ahead-of-print.
- Gupta, R., & Agrawal, R. (2023). Unveiling the Hidden Layers of Employees' Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Meta-analysis. *Business Perspectives and Research*, 22785337221148884.
- 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.

- Hapsari, T. D., Ayesha, I., Cahyani, R. R., Harto, B., Junaaedi, I., Burhanuddin, C. I., Nur Abdi, M., Trimintarsih, T., Guntarayana, I., & Gemilang, F. A. (2022). *PENGANTAR BISNIS*. PT. GLOBAL EKSEKUTIF TEKNOLOGI.
- 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>
- Judge, T. A., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2012). Job attitudes. *Annual Review of Psychology*, 63, 341–367.
- LaGree, D., Houston, B., Duffy, M., & Shin, H. (2023). The effect of respect: Respectful communication at work drives resiliency, engagement, and job satisfaction among early career employees. *International Journal of Business Communication*, 60(3), 844–864.
- Lestari, U. P., Sinambela, E. A., Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2020). Pengaruh Efikasi Diri dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 3(2), 529–536.
- 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.
- Rouse III, R. (2004). *Game Design: Theory and Practice: Theory and Practice*. Jones & Bartlett Learning.

- Rukmana, A., & Sukanta, T. (2020). Analisis Strategi Bersaing dan Strategi Bertahan pada Industri Mikro dan Kecil Panganan Keripik Kemasan di Kecamatan Coblong Kota Bandung Jawa Barat Tahun 2020 Ditengah Situasi Sulit Penyebaran Pandemi nCoV-19. *JSMA (Jurnal Sains Manajemen Dan Akuntansi)*, 12(1), 37–53. <https://doi.org/10.37151/jsma.v12i1.48>
- Rukmana, A. Y. (2023a). Achieving Access to External Finance Among Indonesian Entrepreneurs Through Financial Literacy, Financial Inclusion, Availability of Collateral, and Government Policy: A Study on Large Industrial Entrepreneurs in West Java. *The ES Accounting And Finance*, 1(02), 61–71.
- Rukmana, A. Y. (2023b). BAB 3 TEKNOLOGI DIGITAL. *Digital Marketing Dan E-Commerce*, 27.
- Rukmana, A. Y., Harto, B., & Gunawan, H. (2021). Analisis Analisis Urgensi Kewirausahaan Berbasis Teknologi (Technopreneurship) dan Peranan Society 5.0 dalam Perspektif Ilmu Pendidikan Kewirausahaan. *JSMA (Jurnal Sains Manajemen Dan Akuntansi)*, 13(1), 8–23. <https://doi.org/10.37151/JSMA.V13I1.65>
- Rukmana, A. Y., Rahman, R., Afriyadi, H., Moeis, D., Setiawan, Z., Subchan, N., Magdalena, L., Singadji, M., El Rayeb, A., & Kusuma, A. T. A. P. (2023). *PENGANTAR SISTEM INFORMASI: Panduan Praktis Pengenalan Sistem Informasi & Penerapannya*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- 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.
- Sari, M. N., Abdullah, M. A. F., Rochman, A. S., Hermina, U. N., Sudirjo, F., Marhanah, S., Batu, K. L., Novieyana, S., &

Harto, B. (n.d.). *TRANSFORMASI TRANSFORMASI DIGITAL MARKETING 5.0*.

- 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.
- Shah, T. A., Parray, Z. A., & ul Islam, S. (2023). The empirical relationship between transformational leadership and job attitudes: mediating role of psychological capital—a study of healthcare in India. *International Journal of Public Leadership, ahead-of-print*.
- 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., Rukmana, A. Y., Wandan, H., & Hakim, M. L. (2023). Pengaruh Kapabilitas Pemasaran, Digital Marketing Dalam Meningkatkan Kinerja Pemasaran UMKM Di Jawa Barat. *Jurnal Bisnisman: Riset Bisnis Dan Manajemen*, 5(1), 55–69.
- Sugiarto, I., Napu, F., Rukmana, A. Y., & Hastuti, P. (2023). Kesuksesan Wirausaha di Era Digital dari Perspektif Orientasi Kewirausahaan (Study Literature). *Sanskara Ekonomi Dan Kewirausahaan*, 1(02), 81–96.
- Sunarta, S. (2019). Pentingnya kepuasan kerja. *Efisiensi: Kajian Ilmu Administrasi*, 16(2), 63–75.
- Sutrisno, S., Karyono, K., & Sawir, M. (2023). ANALYSIS OF WORK ATTITUDES AND WORK DISCIPLINE ON WORK PRODUCTIVITY. *Jurnal Ekonomi*, 12(01), 54–58.

- Tegor, T., Thasimmim, S. N., Dianasari, E. L., & Yusmalina, Y. (2023). The Influence of Work Discipline in Mediating Work Environment Relationships on Job Satisfaction. *Jurnal Cafetaria*, 4(1), 106–112.
- 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.
- 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.

BAB 9

STUDI LITERATUR PEMBANGUNAN SDM BERKELANJUTAN

Oleh Dr. Abdurohim, S.E., M.M.

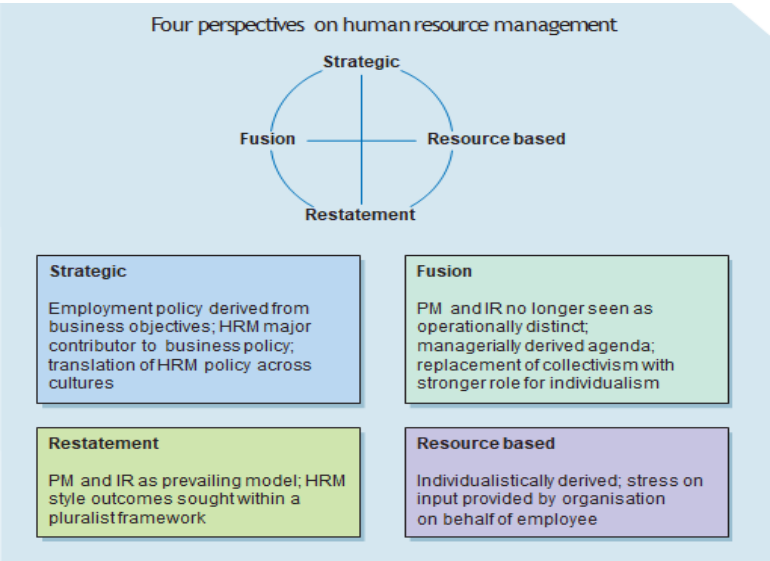
9.1. Pendahuluan

1. Pentingnya Studi Literatur Pengembangan SDM Berkelanjutan

Sumber daya manusia memiliki peran yang sangat strategis guna menjamin keunggulan bagi bangsa dan negara, tanpa memiliki Sumber Daya Manusia yang handal maka sulit bagi bangsa, organisasi perusahaan untuk berkembang dan bertumbuh sebagaimana ditetapkan dalam visi dan misinya (Xu et al., 2021), karena itu peran sumber daya manusia dalam negara, organisasi atau perusahaan tidak lagi dianggap sama seperti barang, namun saat ini keberadaan sumber daya manusia telah diakui sebagai kekayaan yang utama bagi bangsa, perusahaan serta organisasi. Kegiatan suatu bangsa, organisasi atau bisnis guna menumbuhkembangkan aktivitasnya selain sumber daya alam juga kemampuan pengetahuan, keterampilan serta pengalaman yang sangat dibutuhkan oleh sumber daya manusia (Abdurohim, 2021a).

Bangsa, Organisasi atau Bisnis akan mengalami kemajuan (Gaspar et al., 2021), bila didukung oleh kemampuan sumber daya manusia yang handal dan memiliki pengetahuan yang cukup seperti pada negara-negara G-7 yang terus mendominasi kemajuan di segala bidang, sebab mereka terus fokus pada pengembangan sumber daya manusia, melalui pemenuhan sarana pendidikan yang lengkap, sistem pendidikan, gaji para guru dan dosen memadai, dukungan infrastruktur dipenuhi oleh Pemerintah baik Pusat maupun masing-masing negara bagian, sehingga mampu menciptakan generasi unggul yang mampu

memecahkan problem bangsa baik pada saat ini maupun pada masa yang akan datang, dengan demikian akan terus menemukan solusi dan inovasi untuk kemajuan bangsa, perusahaan maupun organisasi, semua bergerak untuk kemajuan negara meskipun mereka berbeda, tapi kemajuan dan persatuan dijunjung tinggi demi kejayaan negaranya. Mereka-mereka telah mampu menciptakan sistem yang sangat maju untuk mampu mendidik sumber daya manusia yang memiliki keunggulan dan kecerdasan (Shank & Burns, 2022).



Gambar 9.1 Mengembangkan Sumber Daya Manusia
Sumber: (Holden et al., n.d.)

Studi literatur (Aziz & Mustafar, 2021) dalam pembangunan sumber daya manusia untuk memberikan pemahaman tentang pentingnya memelihara dan mengembangkan bagaimana mengoptimalisasikan pemanfaatan tenaga-tenaga yang terampil guna memberikan dorongan terhadap individu maupun kelompok. Sehingga aktivitas pembangunan yang diselenggarakan oleh pemerintahan

maupun swasta bisa terlaksana dengan baik, dengan demikian pencapaian kehidupan yang lebih baik lagi dapat terealisasi. Berbagai macam topik yang ditampilkan dalam mengupayakan kemajuan sumber daya manusia mulai dari pendidikan, pelatihan, keterampilan, pengetahuan, kesehatan, kesetaraan gender, pekerjaan layak dan inovasi. Pada gambar 12.1 dirincikan perencanaan sumber daya manusia guna membentuk sumber daya manusia yang diinginkan oleh pemerintah maupun swasta (Abdurohim & Purwoko, 2022). Pembangunan sumber daya manusia (Currie et al., 2022) melalui peningkatan kemampuan untuk bisa melaksanakan kegiatan secara terampil, terlebih dahulu melalui perancangan pegawai didasarkan pada kebutuhan dari pemerintah maupun perusahaan dipergunakan dalam rangka menghadapi tantangan yang terus menerus negara maupun perusahaan pada era globalisasi. Tidak bisa dibiarkan tantangan yang terjadi pada lingkungan bisnis maupun pada negara-negara lain yang terus menerus melakukan penyempurnaan dan perbaikan untuk melaksanakan pengembangan sumber daya manusia, sebab hanya itu yang bisa pemerintah maupun perusahaan bisa bertahan maupun melakukan pengembangan (Mazhar & Rehman, 2022).

Studi literatur (Ningsari et al., 2021) pengembangan sumber daya manusia secara berkelanjutan, memberikan pengetahuan dan pemahaman terhadap pemerintah dan perusahaan bagaimana pentingnya sumber daya manusia yang dimiliki kemudian dilakukan pendidikan serta pelatihan sesuai dengan bakat yang dimiliki sehingga upaya-upaya yang dilakukan benar-benar mampu memberikan pengaruh secara riil terhadap kemajuan yang dicapai oleh pemerintah dan perusahaan dalam memenuhi target yang ditetapkan sebelumnya. Pemerintah maupun perusahaan banyak dipengaruhi oleh kemampuan dan keterampilan sumber daya manusia yang dimiliki saat ini, maupun sumber daya manusia yang memiliki hasrat dan keinginan bergabung bersama-sama dalam upaya menciptakan kemajuan pada negara maupun perusahaan (Abdurohim, 2022a). Pemenuhan kegiatan yang dilakukan oleh pihak-pihak yang berkepentingan, tujuannya

supaya pemerintah maupun perusahaan dalam memenuhi kegiatan operasionalnya tidak kesulitan, karena dikelola oleh tenaga-tenaga yang memiliki kompeten dibidangnya, tentunya dalam melaksanakan pendidikan dan pelatihan dilakukan secara terus menerus dengan materi pelatihan yang berbeda, adapun materi yang disajikan harus menarik menggunakan gambar, huruf dan suara sehingga peserta dalam mengikuti pendidikan dan pelatihan sesuai dengan koridor yang telah ditetapkan (BOUZEBIBA & LEHSAINI, 2020). Menurut berbagai literatur yang berkaitan dengan pengembangan sumber daya manusia haruslah benar-benar menjadi prioritas utama dalam rangka untuk kemajuan pemerintahan maupun perusahaan. Setiap pemerintahan maupun perusahaan swasta dalam melakukan kegiatannya memerlukan pemahaman yang sama untuk menjawab tantangan di masa yang akan datang (Abdurohim, 2022).

Pengembangan sumber daya manusia berkelanjutan (Ahmed et al., 2020) membutuhkan langkah-langkah yang perlu diperhatikan untuk merealisasikan baik yang akan dilaksanakan oleh pemerintah maupun perusahaan, meliputi:

1. *Human Development Leadership & Community* merupakan pengembangan individu atas kepemimpinan pada komunitasnya, perlunya setiap orang memiliki kemampuan dalam kepemimpinan untuk dipergunakan pada berbagai kegiatan organisasi, sehingga organisasi yang dipimpinnya memiliki kemampuan untuk bertumbuh dan berkembang, serta merealisasikan keinginan dan hasrat untuk berkembang dalam kehidupannya.
2. *Leading Productivity & Learning* produktivitas pembelajaran haruslah benar-benar menjadi budaya bagi para pelajar, mahasiswa-wi maupun para pekerja, sehingga berdampak pada pemahaman dan pengetahuan sehingga mampu berperan bagi kemajuan pemerintah dan perusahaan. Pembelajaran yang baik sehingga berpengaruh terhadap produktivitas tentunya dalam menyelenggarakan pendidikan haruslah benar-benar

memenuhi kerangka yang ditetapkan oleh pemerintahan dan perusahaan

3. *Leading Ethics* etika yang unggul mencerminkan perilaku setiap sumber daya manusia dalam menjalankan aktivitas dimanapun tanpa harus diawasi, secara naluri telah mampu membedakan mana aktivitas yang menyimpang mana yang sesuai dengan koridor aturan yang ditetapkan, sebab perilaku yang buruk mencerminkan sumber daya manusia tidak memiliki moral yang baik, dengan demikian mempengaruhi terhadap potensi kerjasama bisnis, maupun hubungan dengan beberapa negara,
4. *Leading Personal Development* Pengembangan pribadi yang unggul sangatlah dibutuhkan bagi pencapaian karir maupun untuk kemajuan pemerintah dan perusahaan. Kepribadian yang unggul berdampak pada brand perusahaan, sebab setiap berhubungan dengan pihak lain sangat mengedepankan terhadap perilaku yang dimilikinya, seperti tutur kata yang baik selalu menyapa nama, serta banyak mendengarkan apa yang menjadi keluhan para pelanggan. Perilaku yang unggul biasanya tercipta lama, peranan keluarga sangatlah berperan penting untuk membentuk anaknya untuk menjadi manusia yang sesuai dengan norma dan adat lingkungan yang mempengaruhinya (Cachón-Rodríguez et al., 2022).

Mengelola Sumber Daya Manusia berbeda dengan pengelolaan lainnya (Faruq & Usman, 2014), dibandingkan dengan manajemen lainnya seperti manajemen keuangan, manajemen strategis. Perbedaannya ada pada objek yang dikelola. Sebagaimana diketahui bila kita diberi tanggung jawab untuk melakukan aktivitas manajemen keuangan, objek yang akan dikelola adalah benda mati, tergantung bagaimana kita melakukan pendekatan dalam menyelesaikan permasalahan yang dihadapi seperti dibutuhkan keahlian dibidang akuntansi, analisa laporan keuangan. Sedangkan untuk melaksanakan pengelolaan pada Manajemen Sumber Daya Manusia, maka objek utamanya adalah manusia yang tentunya memiliki

kebutuhan dari mulai dasar sampai yang tertinggi seperti penghargaan, jika tidak bisa mengelolanya maka berdampak pada motivasi, berbeda sekali dibandingkan dengan pengelolaan pada manajemen operasi, manajemen strategi, dibutuhkan seni dalam implementasinya. Mengelola Sumber Daya Manusia harus terintegrasi tidak bisa berdiri sendiri, baik untuk peningkatan pendidikan, pengembangan karier maupun kesejahteraan (Abdurohim & Purwoko, 2022).

2. Literatur Pengembangan Sumber Daya Manusia berkelanjutan bagi Pemerintahan dan Perusahaan

Kebutuhan Sumber Daya Manusia bagi pemerintah maupun perusahaan (Campanella et al., 2023) yang sudah eksis maupun baru berdiri memiliki permasalahan tersendiri bagi masing-masing perusahaan maupun pemerintahan, karena semuanya menginginkan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi yang memenuhi standar yang telah ditetapkan, namun permasalahan yang terjadi adalah kadang ditemui adanya lulusan yang belum sesuai dengan persyaratan yang ditetapkan, walaupun ditetapkan maka akan mempengaruhi jumlah yang diterima khususnya sumber daya yang diterima bukan berasal dari daerah asal dimana pemerintah dan perusahaan beroperasi, maka bila dipaksakan akan menimbulkan gelombang protes besar bisa mengarah kepada permasalahan sosial (Zhongwei & Liu, 2022).

Perguruan tinggi (Aryati, 2019) baik yang dimiliki oleh pemerintah dan swasta dalam mencetak sumber daya manusia tidak ada perbedaan baik untuk materi yang disajikan maupun kelulusan waktu serta penilaian, sebab memiliki basis kurikulum yang sama dalam penerapan belajar dan mengajar, tidak ada satupun perbedaan yang nampak menonjol dalam implementasi penyelenggaraan yang dilaksanakan oleh dunia pendidikan, sehingga dikotomi antara pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan oleh pemerintah dan swasta tidak perlu terjadi lagi, sebab saat ini semua perguruan tinggi swasta diharuskan memenuhi ketentuan yang ditetapkan oleh pemerintah, sehingga bagi penyelenggaraan pendidikan yang tidak sesuai

akan ditutup penyelenggaraan pendidikan. Karena itu lembaga pendidikan harus dipandang sebagai mitra pemerintah dalam rangka mencerdaskan Sumber Daya Manusia guna mendukung dan menjamin perusahaan maupun pemerintahan terus berkembang di masa yang akan datang (Abdurohim, 2022b).

Beberapa literatur pengembangan sumber daya manusia berkelanjutan (Ahmed et al., 2020), untuk mendukung kemajuan bangsa dan negara seperti:

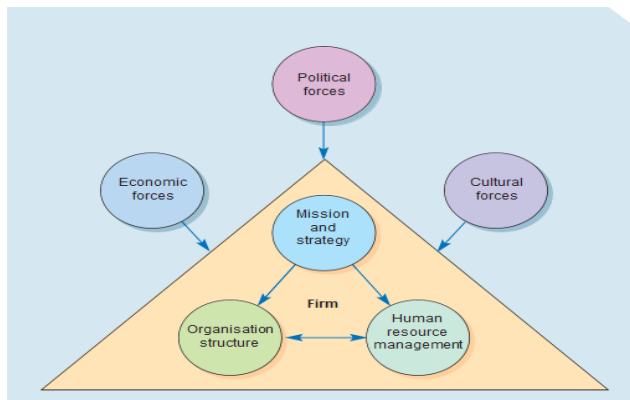
1. Pengembangan sumber daya berkelanjutan bertumpu pada kompetensi, komitmen organisasi, visi kepemimpinan sumber daya manusia, gaya dan model kepemimpinan, peningkatan kinerja dan keterampilan, perencanaan serta positioning dalam pengembangan sumber daya manusia. Pengembangan sumber daya manusia membutuhkan koordinasi antar bagian pada organisasi yang akan mengembangkan juga didasarkan pada kesadaran pemimpin dalam ikut serta memajukan sumber daya manusia untuk menjadi keunggulan di masa yang akan datang (Benjamin Bukit et al., 2017).
2. Pengembangan sumber daya manusia berkelanjutan bukan saja fokus pada kesiapan program pendidikan dan penyelenggaraannya tapi juga harus memperhatikan bagaimana membangun kesejahteraannya sebab kesuksesan dalam pengembangan sumber daya manusia banyak dipengaruhi oleh kemampuan pikiran dan fisik yang menyertainya (Shah et al., 2023). Banyak faktor yang harus diperhatikan dalam pengembangan sumber daya manusia, tetap harus mengacu pada kebutuhan dasar yang dihadapi oleh manusia sebagai objek, apapun jenis yang akan dipergunakan maka kalau tidak secara seksama akan mengalami kebuntuan.
3. Keberlanjutan pengembangan sumber daya manusia banyak dipengaruhi oleh kebutuhan suatu pemerintahan dan perusahaan, tidak bisa harus mencontoh dari negara lain, sebab setiap negara memiliki keunggulan dan kelemahan yang hanya bisa dikelola oleh pemerintah atau perusahaannya sendiri (Savitz & Weber, 2006).

4. Pembangunan sumber daya manusia memerlukan pemahaman terhadap budaya yang mempengaruhi, menentukan strategi serta pendidikan etika bagi bangsa dan pegawai yang ada terlibat, sehingga perlu adanya kecermatan dalam membangun sumber daya manusia seutuhnya (Nikolopoulos et al., 2010).
5. Pembangunan sumber daya manusia juga harus memprioritaskan pembangunan gender, karena bagaimanapun manusia banyak ditentukan oleh kemampuan gender dalam memelihara anak-anaknya yang akan tumbuh menjadi penerus bangsa, serta perlunya memelihara kesehatan dan juga ketersediaan pangan (Melissa Leach, 2016).
6. Kegiatan dalam membangun sumber daya manusia berkelanjutan tidak terlepas dari bagaimana merekonstruksi nilai-nilai yang ada pada bangsa tersebut, sejauh mana nilai yang dipergunakan mampu mendorong kompetisi serta ketaatan dalam mengikuti aturan yang telah ditetapkan, salah satu contoh dalam penerapan etika di jalan raya kadang satu sama lain tidak berdasarkan pada aturan, hanya didasarkan pada naluri serta emosional yang dikedepankan, sehingga terjadinya kecelakaan sangatlah rentan terhadap pembangunan sumber daya manusia yang telah dibangun, hanya dikalahkan oleh sebagian kecil manusia yang hanya mementingkan keinginan dan ambisinya (Kurucz et al., 2013).

Pengembangan sumber daya manusia berdasarkan pendapat dari berbagai ahli, bahwa seluruhnya terletak pada keseriusan seorang pemimpin dalam merencanakan pengembangan dan pelatihan, sehingga terjadi perubahan secara signifikan pada pembentukan generasi bangsa yang dibutuhkan dalam menghadapi tantangan serta bagi perusahaan sangat memerlukan sumber daya yang berkompeten, sebab usaha bisnis yang dijalankan tidaklah statis mengalami berbagai perubahan serta ancaman dalam pelaksanaannya. Tuntutan pelanggan atau rakyatnya terus berkembang, sedangkan sumber

daya yang dimiliki selalu terbatas, perlu adanya inovasi dan terobosan-terobosan yang diperlukan, tentunya melalui pendidikan sumber daya manusia (Harto & Abdurrohman, 2021).

Pengembangan sumber daya manusia berkelanjutan bukan hanya permasalahan pendidikan dan pelatihan, namun merambah pada persoalan perekonomian, budaya, etika yang berlaku di negara serta perusahaan tersebut, sehingga memerlukan keterpaduan antara program satu dengan lainnya, tidak bisa dipisah-pisahkan satu sama lainnya, dan harus terintegrasi dalam mengembangkan (Silalahi et al., 2022). Negara-negara maju sistem kenegaraan telah berkembang sedemikian rupa sehingga dalam proses pengembangan sumber daya manusia berkelanjutan satu sama lainnya saling mendukung, seperti kesejahteraan bagi para pengajar, dana penelitian yang disediakan sangat berlebih sehingga kegiatan pengembangan sumber daya manusia terus berkelanjutan dari satu generasi ke generasi lainnya, karena untuk menjamin kejayaan dan kemakmuran suatu bangsa.



Gambar 9.2 Faktor yang mempengaruhi pengembangan SDM

Sumber: (Holden et al., n.d.)

Pada gambar 9.2 mencerminkan kegiatan pemerintahan dan perusahaan guna mengembangkan sumber daya manusia yang memiliki kualifikasi sesuai yang distandarisasikan oleh

pemerintah maupun perusahaan, didahului dengan kegiatan analisis kebutuhan SDM (Islam & Manangi, 2021), sesuai dengan strategi pemerintahan dan perusahaan yang akan dipilih, sehingga diharapkan pada sumber daya manusia memberikan sumbangan yang sangat penting bagi pemerintah maupun perusahaan, karena pemerintahan maupun perusahaan didukung adanya tenaga yang handal dan berkompeten, sehingga bisa diandalkan oleh perusahaan atau organisasi untuk menumbuhkembangkan perusahaan yang lebih baik lagi (Fernandez et al., 2018).

Pengembangan sumber daya manusia memerlukan dana, pemikiran yang matang, sebab apapun yang dilakukan oleh pemerintah dan perusahaan untuk mengembangkan sumber daya manusia bukan hanya untuk hari ini namun untuk jangka panjang, yang mampu memberikan keunggulan bangsanya, sebab tidak ada negara satupun yang bisa maju dan berkembang, bila tidak ada dukungan dari warganya terutama untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan sesuai yang telah dirumuskan dalam regulasi baik oleh pemerintahan maupun perusahaan (Profesi & Resource, 2020).

4. Pentingnya pengembangan sumber daya manusia berkelanjutan untuk kepentingan pemerintahan dan perusahaan

Human Resource Planning (HRP) (Ulferts et al., 2011) yaitu aktivitas perencanaan yang mengintegrasikan antara pemenuhan Sumber Daya Manusia yang dibutuhkan dengan rencana strategis jangka panjang pemerintahan maupun perusahaan atau organisasi, sehingga kebutuhan Sumber Daya Manusia (Abdulmutallab Muhammad Alamri, 2020) yang akan merealisasikan aktivitas pada setiap kegiatan. Diperlukan pemenuhan kebutuhan sumber daya manusia yang memiliki kualifikasi memadai, serta membutuhkan penciptaan para pemimpin negara maupun perusahaan, sehingga kebutuhan antara pemerintahan dan perusahaan terpenuhi, akan mampu mendorong kemajuan yang diinginkan. pemenuhan kebutuhan

Sumber Daya Manusia disesuaikan dengan strategi perusahaan atau pemerintahan (Abdurohim, 2022c).

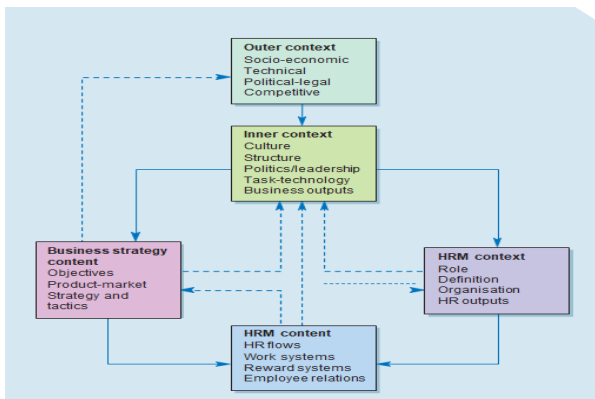
Pengembangan sumber daya manusia memerlukan kecermatan perencanaan yang baik serta mempertimbangkan berbagai perkembangan yang terjadi pada lingkungan global, sebab mampu mempengaruhi kondisi pemerintahan dan perusahaan pada jangka pendek maupun jangka panjang. Karena itu dalam memenuhi kebutuhan sumber daya manusia perlunya memetakan tentang ancaman yang dihadapi serta kelemahan yang ditemukan dalam sumber daya manusia itu sendiri, seperti saat ini dalam revolusi industri 5.0 (Puspita et al., 2020) membutuhkan seluruhnya terintegrasi secara digital, sehingga berbagai perguruan tinggi dalam mendidik para mahasiswa-wi nya sudah berbasis teknologi informasi modern, sehingga ketika lulus dan melanjutkan untuk berkiprah di pemerintahan maupun perusahaan, tidak terjadi benturan pengetahuan, bahkan banyak yang menyesuaikan dengan apa yang dibutuhkan dalam kegiatan operasionalnya. Mengembangkan sumber daya manusia berkelanjutan (Industri et al., 2018) haruslah berbasis pada perencanaan atas kegiatan pemerintahan maupun perusahaan, sehingga dalam mengembangkan pendidikan dan pelatihan Sumber Daya Manusia selalu memenuhi kebutuhan, sering terjadi adanya kelebihan antara kelulusan dengan penyerapan, hal ini bisa terjadi adanya kelesuan ekonomi baik global maupun nasional, tentunya bila terjadi hal demikian menjadi tanggungjawab pemerintah untuk menstabilkan kembali masalah perekonomiannya, sehingga kebutuhan sumber daya manusia yang diperlukan antara permintaan dan penyediaan terus seimbang (Silalahi et al., 2022).

Mengembangkan sumber daya manusia untuk terus eksis berkelanjutan, maka pelaksanaan pelatihan, pendidikan diperlukan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Melakukan analisa tentang kondisi pemerintahan dan perusahaan, sebab dengan data yang baik akan terjalin antara pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan oleh

perguruan tinggi maupun sekolah akan terus terupdate dengan isu-isu yang berjalan, pentingnya isu tersebut dipecahkan beserta dicarikan solusinya, sehingga bisa diterapkan dalam merencanakan pengembangan sumber daya manusia untuk memenuhi kebutuhan pemerintah dan perusahaan.

2. Organisasi pemerintah dan perusahaan yang menangani masalah sumber daya manusia selain merencanakan kebutuhan sumber daya manusia juga mempersiapkan pemenuhan dalam peningkatan kapasitas untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan secara serentak dan berjenjang. Hal ini sangat penting supaya operasional pemerintahan dan perusahaan tidak terhenti atau kegiatan yang harus dilakukan diselesaikan oleh satu pegawai, sehingga hasilnya tidak optimal.
3. Ketersediaan Sumber Daya Manusia haruslah dijaga rasionya antara aktivitas kegiatan operasional dengan ketersediaannya. Bila ditinjau dari segi pembiayaan dengan pegawai yang minim, maka perusahaan mampu menghemat biaya namun untuk pengukuran kualitas dan optimalisasi hasil akankah sulit untuk bisa dipertanggungjawabkan sepenuhnya.



Gambar 9.3 Perencanaan dan pengembangan SDM

Sumber: (Holden et al., n.d.)

Pengembangan sumber daya manusia (Purnomosidi et al., 2019) pada perusahaan maupun pemerintahan selalu berdasarkan pada kebutuhan yang terjadi pada aktivitas kegiatan pemerintahan maupun perusahaan, seperti saat ini dengan kegiatan yang telah berbasiskan digital, maka pendidikan dan pelatihan sumber daya manusia haruslah menyesuaikan baik materi maupun muatan yang disampaikan dalam mendidik generasi muda, sudah tidak masanya lagi dalam pengajaran dan pelatihan berdasarkan pada materi yang hanya pada tulisan, harus disesuaikan dengan perkembangan zaman, yaitu komposisi antara tulisan, gambar dan suara yang perlu dikedepankan, apalagi saat ini dalam melakukan pendidikan dan pengajaran tidak terbatas pada lokasi pengajaran, sehingga dalam melakukan pendidikan membutuhkan penyesuaian-penyesuaian yang diperlukan seperti teknologi informasi yang disertai dengan aplikasi untuk pengajarannya (Abdurohim, 2021b).

Pada gambar 12.3. pengembangan sumber daya manusia berkelanjutan (Lase, 2019), maka harus memiliki model yang dibutuhkan sehingga dalam implementasinya sesuai dengan yang telah digariskan dalam strategi perusahaan atau pemerintahan. Banyak perusahaan atau organisasi di dalam memenuhi kebutuhan pegawainya dilakukan secara sederhana, hanya sebatas memenuhi formalitas belaka, tidak berdasarkan kebutuhan yang memperhitungkan antara tingkat kebutuhan dengan rencana strategis perusahaan maupun organisasi. Kebutuhan Sumber Daya Manusia perusahaan atau organisasi harus didasarkan pada hasil analisa yang dilakukan sebelumnya (Montague et al., 2016).

Mengembangkan Sumber Daya Manusia pada setiap pemerintahan dan Perusahaan berbeda-beda, masing-masing memiliki kekhususan tersendiri, sehingga dalam pelaksanaan pemenuhan Sumber Daya Manusia (Paauwe & Boon, 2018) berbeda-beda, ada keunggulan dan juga kelemahan, namun bagi negara-negara yang telah maju setiap kelebihan selalu dilakukan evaluasi yang dilanjutkan dengan melakukan penyempurnaan, baik dalam perancangan pendidikan maupun dalam

memperbaiki infrastruktur yang dibutuhkan (Aryati, 2019). Banyak perguruan tinggi atau sekolah yang tidak menyesuaikan perkembangan yang terjadi. Karena itu bagi Universitas yang telah memiliki usia panjang, akan selalu memiliki keunggulan, dalam melaksanakan pendidikan maupun pelatihan, karena mereka ditopang dengan penelitian menghasilkan keterbaruan untuk dapatnya para mahasiswa yang didik mengikuti pembaharuan dalam pengetahuan maupun modern serta strategi yang dibutuhkan (Haryono, 2018).

DAFTAR PUSTAKA

- Abdelmoutaleb Mohammad Alamri. (2020). The Effect of Strategic Planning on Effectiveness and Efficiency of Human Resources Management. *European Journal of Business and Management*.
<https://doi.org/10.7176/ejbm/12-17-03>
- Abdurohim. (2021a). *BAB 6: PERENCANAAN DAN STRATEGI* (D. U. Sutiksno & D. Ratna, Eds.; 1st ed., Vol. 1). ZAHIR PUBLISHING.
<https://www.google.com/search?tbm=bks&q=knowlwdge+management>
- Abdurohim. (2021b). *BAB 12: ANALISIS KINERJA BADAN USAHA MILIK NEGARA (BUMN)* (P. N. B. Malau & E. Sudarmanto, Eds.; 1st ed., Vol. 1). INSANIA.
<http://insaniapublishing.com>
- Abdurohim, A. (2022a). Buku Referensi Bumdesku Masa Depan. In *Eureka Media Aksara*. Eureka Media Aksara.
- Abdurohim, A. (2022b). *BUSINESS PLANNING MODELS AND STRATEGIES TO ACHIEVE OPTIMAL RESULTS*.
- Abdurohim, A. (2022c). Maintaining Sustainable Business in Entering the New Normal Era. *Available at SSRN 4312317*.
- Abdurohim, A., & Purwoko, B. (2022). *THE EFFECT OF PROFESSIONAL COMPETENCE, MOTIVATION, AND DISCIPLINE OF WORK ON TEACHER PERFORMANCE IN HIGH SCHOOL ABPURA DISTRICT, JAYAPURA CITY*.
- Ahmed, Z., Zafar, M. W., Ali, S., & Danish. (2020). Linking urbanization, human capital, and the ecological footprint in G7 countries: An empirical analysis. *Sustainable Cities and Society*, 55.
<https://doi.org/10.1016/j.scs.2020.102064>

- Aryati, S. (2019). Tantangan perguruan tinggi di era revolusi industri 4.0. *Seminar Nasional Pendidikan Program Pascasarjana Universitas PGRI Palembang*.
- Aziz, M. R. A., & Mustafar, M. Z. I. (2021). Islamic Digital Banking In The Light Of Maqasid Shariah: A Review Of Literatures: Perbankan Digital Islam Berasaskan Maqasid Syariah: Kajian Literatur. *Al-Qanatir: International Journal of ...*
<http://al-qanatir.com/aq/article/view/358>
- Benjamin Bukit, Tasman Malusa, & Abdul Rahmat. (2017). *PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA*.
- BOUZEIBIBA, H., & LEHSAINI, M. (2020). A novel Equilibrated scheduling algorithm for multimedia transmission in Internet of Multimedia Things. *Computers & Electrical Engineering*, 88, 106863.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.compeleceng.2020.106863>
- Cachón-Rodríguez, G., Blanco-González, A., Prado-Román, C., & Del-Castillo-Feito, C. (2022). How sustainable human resources management helps in the evaluation and planning of employee loyalty and retention: Can social capital make a difference? *Evaluation and Program Planning*, 95, 102171.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2022.102171>
- Campanella, F., Serino, L., Battisti, E., Giakoumelou, A., & Karasamani, I. (2023). FinTech in the financial system: Towards a capital-intensive and high competence human capital reality? *Journal of Business Research*, 155, 113376.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113376>
- Currie, D., McCracken, M., & Venter, K. (2022). Avoiding the vicious cycle, engendering the virtuous circle: Understanding the interaction of human, social and organizational capitals in nonprofit and voluntary

- organizations. *Journal of Business Research*, 152, 17–28.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.07.022>
- Faruq, M. A., & Usman, I. (2014). Penyusunan Strategi Bisnis Dan Strategi Operasi Usaha Kecil Dan Menengah Pada Perusahaan Konveksi Scissors Di Surabaya. *Jurnal Manajemen Teori Dan Terapan / Journal of Theory and Applied Management*.
<https://doi.org/10.20473/JMTT.V7I3.2710>
- Fernandez, A. I., Lara, P. R., Ugalde, M. C., & Sisodia, G. S. (2018). Distinctive competencies and competency-based management in regulated sectors: A methodological proposal applied to the pharmaceutical retail sector in Spain. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 42(February), 29–36.
<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2018.01.007>
- Gaspar, T., Correia, M. F., & Torres, I. (2021). Perception of management and public health experts about organizational, professionals and patients related factors that influence the performance in health organizations. *Procedia Computer Science*, 181, 166–172.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.01.117>
- Harto, P., & Abdurohim, A. (2021). BAB 7 EVALUATING KNOWLEDGE MANAGEMENT. *Knowledge Management*, 129.
- Haryono, S. (2018). Reorientasi Pengembangan Sdm Era Digital Pada Revolusi Industri 4.0. *The National Conference on Management and Business (NCMAB) 2018 Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Surakarta*.
- Holden, L., Beardwell, I., & Claydon, T. (n.d.). *IAN BEARDWELL HUMAN RESOURCE MANAGEMENT HUMAN RESOURCE MANAGEMENT A CONTEMPORARY APPROACH fourth edition*. www.pearson-books.com

- Industri, R., Tantangan, D. A. N., & Sosial, P. (2018). Revolusi Industri 4.0 Dan Tantangan Perubahan Sosial. *IPTEK Journal of Proceedings Series*, 0(5). <https://doi.org/10.12962/j23546026.y2018i5.4417>
- Islam, M., & Managi, S. (2021). Chapter 2 - Global Human Capital: View From Inclusive Wealth. In B. Fraumeni (Ed.), *Measuring Human Capital* (pp. 39–54). Academic Press. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/B978-0-12-819057-9.00006-8>
- Kurucz, E. C., Colbert, B. A., & Wheeler, D. (2013). *Leadership skiLLs for a sustainabLe WorLd*.
- Lase, D. (2019). Pendidikan di Era Revolusi Industri 4.0. *SUNDERMANN: Jurnal Ilmiah Teologi, Pendidikan, Sains, Humaniora Dan Kebudayaan*. <https://doi.org/10.36588/sundermann.v1i1.18>
- Mazhar, U., & Rehman, F. (2022). Productivity, obesity, and human capital: Panel data evidence. *Economics & Human Biology*, 44, 101096. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ehb.2021.101096>
- Melissa Leach. (2016). *GENDER EQUALITY AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT*.
- Montague, A., Larkin, R., & Burgess, J. (2016). Chapter 4 - Where was HRM? The crisis of public confidence in Australia's banks. In A. Nankervis, C. Rowley, & N. M. Salleh (Eds.), *Asia Pacific Human Resource Management and Organizational Effectiveness* (pp. 67–86). Chandos Publishing. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/B978-0-08-100643-6.00004-X>
- Nikolopoulou, Anastasia, Abraham, Taisha, Mirbagheri, & Farid. (2010). *Education for Sustainable Development: Challenges, Strategies and Practices in a Globalizing World*.

- Ningsari, I. S., Zainuddin, A., & Setyarsih, W. (2021). KAJIAN LITERATUR INSTRUMEN ISOMORFIK SEBAGAI ASESMEN PEMBELAJARAN FISIKA. *ORBITA: Jurnal Kajian, Inovasi Dan Aplikasi Pendidikan Fisika*, 7(1). <https://doi.org/10.31764/orbita.v7i1.4407>
- Paauwe, J., & Boon, C. (2018). Strategic HRM. In *Human Resource Management*. <https://doi.org/10.4324/9781315299556-3>
- Profesi, P., & Resource, H. (2020). *Beda Profesi Human Resource dan Human Capital Perbedaan Profesi Human Resource dan Human Capital*. 2020.
- Purnomosidi, A., Riyanti, R., & Taryono. (2019). Perlindungan Bagi Pekerja Di Era Revolusi Industri 4.0 Dalam Perspektif Hubungan Industrial Pancasila. *Prosiding Seminar Nasional Hukum Transendental, 1945*.
- Puspita, Y., Fitriani, Y., Astuti, S., & Novianti, S. (2020). SELAMAT TINGGAL REVOLUSI INDUSTRI 4.0, SELAMAT DATANG REVOLUSI INDUSTRI 5.0. *Prosiding Seminar Nasional Pendidikan Program Pascasarjana Universitas Pgri Palembang*.
- Savitz, A. W., & Weber, K. (2006). *The Triple Bottom Line*.
- Shah, M., Vijayshankar, P., & Rural Livelihoods Foundation, B. (2023). *Tribal Development Report; Human Development and Governance*. <http://brlf.in>
- Shank, D. B., & Burns, A. (2022). How does employees' behavior change how we feel about their organization? Transfer of affective impressions between employees and organizations. *Social Science Research*, 105, 102723. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ssresearch.2022.102723>
- Silalahi, M., Abdurrahim, A., Romy, E., Chandra, V., & Sudirman, A. (2022). The Involvement Locus of Control, Servant Leadership, and Innovative Work Behavior to Improve

Teacher Performance. *Jurnal Pendidikan Progresif*, 12(2), 751–763.

Ulferts, G., Wirtz, P., & Peterson, E. (2011). Strategic Human Resource Planning In Academia. *American Journal of Business Education (AJBE)*.
<https://doi.org/10.19030/ajbe.v2i7.4123>

Xu, C., Huang, X., Li, M., & Wang, D. (2021). Landmark database selection for vision-aided inertial navigation in planetary landing missions. *Aerospace Science and Technology*, 118, 107040.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ast.2021.107040>

Zhongwei, H., & Liu, Y. (2022). The role of eco-innovations, trade openness, and human capital in sustainable renewable energy consumption: Evidence using CS-ARDL approach. *Renewable Energy*, 201, 131–140.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.renene.2022.107040>

BAB 10

EVALUASI FUNGSI MANAJEMEN SDM

Oleh Ratna Handayati, S.E.

10.1. Pendahuluan

Pembangunan sumber daya manusia berkelanjutan adalah suatu konsep yang mencakup upaya untuk meningkatkan kapasitas dan kualitas sumber daya manusia secara berkelanjutan. Ini melibatkan pengembangan keterampilan, peningkatan pendidikan dan pemberdayaan individu untuk mencapai kemajuan sosial dan ekonomi jangka panjang. SDM berkelanjutan atau Pembangunan Sumber Daya Manusia Berkelanjutan adalah konsep yang berkaitan dengan upaya pengembangan dan pemanfaatan sumber daya manusia secara berkesinambungan guna mencapai pertumbuhan ekonomi, pembangunan sosial dan perlindungan lingkungan yang berkelanjutan.

Berikut ini adalah beberapa pengertian SDM berkelanjutan menurut para ahli:

1. The Brundtland Commission (*World Commission on Environment and Development*) (1987): SDM berkelanjutan adalah pengembangan yang memenuhi kebutuhan masa kini tanpa mengorbankan kemampuan generasi masa depan untuk memenuhi kebutuhan mereka sendiri.
2. *United Nations Development Programme* (UNDP) (1991): SDM berkelanjutan adalah suatu proses yang memungkinkan individu dan masyarakat untuk memenuhi kebutuhan dan meningkatkan kualitas hidup mereka tanpa mengorbankan kemampuan generasi masa depan untuk memenuhi kebutuhan mereka sendiri.

3. *International Labour Organization* (ILO) (1998): SDM berkelanjutan adalah pembangunan yang mencakup aspek ekonomi, sosial dan lingkungan, dengan memperhatikan hak asasi manusia, kesetaraan gender dan partisipasi yang adil dari semua anggota masyarakat.
4. *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD) (2000): SDM berkelanjutan adalah pendekatan dalam mengelola sumber daya manusia yang melibatkan pemenuhan kebutuhan karyawan, peningkatan produktivitas, inovasi dan tanggung jawab sosial perusahaan, dengan mempertimbangkan keseimbangan antara tujuan ekonomi, sosial dan lingkungan.
5. *Green Economy Coalition* (2012): SDM berkelanjutan adalah upaya untuk mengembangkan dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia, dengan memperhatikan kesetaraan, inklusi dan keadilan, serta mengintegrasikan prinsip-prinsip keberlanjutan dalam kebijakan, praktik dan keputusan yang berhubungan dengan pengelolaan sumber daya manusia.

Pengertian-pengertian tersebut memberikan landasan dan panduan dalam melihat pembangunan SDM berkelanjutan dari berbagai perspektif dan telah diungkapkan oleh para ahli di bidang lingkungan, pembangunan, ketenagakerjaan dan keberlanjutan pada tahun-tahun yang disebutkan di atas.

Pembangunan sumber daya manusia berkelanjutan mengacu pada upaya untuk meningkatkan kualitas hidup manusia melalui pendidikan, pelatihan, pengembangan keterampilan dan pemberdayaan individu untuk mencapai pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan dan inklusif. Ini melibatkan investasi jangka panjang dalam pengembangan potensi manusia dan menciptakan kesempatan yang adil bagi semua orang.

Ada beberapa elemen kunci dalam pembangunan sumber daya manusia berkelanjutan:

1. Pendidikan: Pendidikan yang berkualitas dan inklusif merupakan landasan penting untuk pembangunan sumber daya manusia. Ini mencakup akses universal terhadap pendidikan dasar, menengah dan tinggi, serta pendidikan keahlian yang relevan dengan kebutuhan pasar kerja.
2. Pelatihan dan Pengembangan: Pelatihan berkelanjutan dan pengembangan keterampilan penting untuk meningkatkan kompetensi dan daya saing individu di pasar kerja yang terus berkembang. Ini melibatkan program pelatihan yang didukung oleh pemerintah dan sektor swasta untuk mengembangkan keterampilan yang dibutuhkan dalam dunia kerja.
3. Kesehatan: Kesehatan yang baik adalah prasyarat bagi pertumbuhan dan perkembangan sumber daya manusia yang berkelanjutan. Investasi dalam sistem kesehatan yang efektif, akses ke perawatan kesehatan yang terjangkau, serta program kesehatan masyarakat yang berkelanjutan sangat penting.
4. Kesetaraan gender: Pemberdayaan perempuan dan kesetaraan gender adalah aspek penting dalam pembangunan sumber daya manusia berkelanjutan. Mempromosikan kesetaraan gender dalam pendidikan, pelatihan dan kesempatan kerja akan meningkatkan partisipasi perempuan dalam pembangunan sosial dan ekonomi.
5. Perlindungan sosial: Sistem perlindungan sosial yang kuat membantu memastikan keberlanjutan dan kesejahteraan sumber daya manusia. Ini mencakup jaminan sosial, program pembiayaan pensiun, jaring pengaman sosial dan perlindungan terhadap risiko ekonomi yang tidak terduga.
6. Inovasi dan Teknologi: Inovasi dan teknologi memiliki peran penting dalam pembangunan sumber daya manusia berkelanjutan. Pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi serta inovasi dalam sektor pendidikan dan pelatihan dapat meningkatkan aksesibilitas, efisiensi dan efektivitas pembelajaran.

Pembangunan sumber daya manusia berkelanjutan adalah upaya jangka panjang yang melibatkan kolaborasi antara pemerintah, sektor swasta dan masyarakat sipil. Tujuannya adalah menciptakan kondisi yang mendukung perkembangan manusia secara menyeluruh, meningkatkan kualitas hidup, mengurangi kemiskinan dan mencapai pembangunan berkelanjutan secara keseluruhan.

Pembangunan sumber daya manusia berkelanjutan adalah suatu pendekatan yang bertujuan untuk meningkatkan kapabilitas dan potensi individu secara terus-menerus. Analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) adalah suatu metode yang sering digunakan untuk mengevaluasi situasi atau rencana dalam suatu organisasi atau proyek. Dalam konteks pembangunan sumber daya manusia berkelanjutan, analisis SWOT dapat membantu dalam mengidentifikasi faktor-faktor yang mendukung atau menghambat pencapaian tujuan pembangunan sumber daya manusia.

Berikut adalah contoh analisis SWOT untuk pembangunan sumber daya manusia berkelanjutan:

1. Kelebihan (*Strengths*):
 - a. Ketersediaan sumber daya manusia yang berkualitas dan terlatih.
 - b. Adanya kesadaran dan komitmen organisasi untuk mengembangkan sumber daya manusia.
 - c. Kemitraan yang kuat dengan institusi pendidikan dan pelatihan.
2. Kelemahan (*Weaknesses*):
 - a. Kurangnya aksesibilitas terhadap pendidikan dan pelatihan bagi semua anggota masyarakat.
 - b. Ketimpangan dalam distribusi sumber daya manusia terlatih antar wilayah atau sektor industri.
 - c. Keterbatasan dana untuk program pengembangan sumber daya manusia.
3. Peluang (*Opportunities*):
 - a. Adanya teknologi baru yang dapat digunakan untuk pendidikan dan pelatihan jarak jauh.

- b. Potensi kerjasama dengan organisasi internasional atau perusahaan multinasional untuk pengembangan sumber daya manusia.
 - c. Permintaan pasar yang tinggi untuk keterampilan khusus dalam sektor tertentu.
4. Ancaman (*Threats*):
- a. Perubahan cepat dalam kebutuhan pasar kerja yang dapat membuat keterampilan yang ada menjadi usang.
 - b. Persaingan global dalam menarik dan mempertahankan sumber daya manusia terlatih.
 - c. Perubahan kebijakan pemerintah yang dapat mempengaruhi pendanaan atau regulasi pendidikan dan pelatihan.

Dengan menganalisis faktor-faktor ini, organisasi atau pemerintah dapat mengidentifikasi langkah-langkah strategis untuk memperkuat kelebihan, mengatasi kelemahan, memanfaatkan peluang dan menghadapi ancaman dalam pembangunan sumber daya manusia berkelanjutan. Analisis SWOT dapat menjadi landasan untuk mengembangkan rencana aksi yang efektif dan berkelanjutan.

10.2. Pentingnya Analisis SWOT untuk Pembangunan SDM Berkelanjutan

Analisis SWOT memiliki peran yang penting dalam pembangunan sumber daya manusia (SDM) berkelanjutan. Berikut adalah beberapa alasan mengapa analisis SWOT penting dalam konteks ini:

1. Identifikasi Kelebihan dan Kelemahan: Analisis SWOT membantu mengidentifikasi kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) dalam pengembangan SDM. Dengan mengetahui kekuatan yang dimiliki, organisasi atau pemerintah dapat memanfaatkannya dan memperkuatnya lebih lanjut. Sementara itu, dengan mengidentifikasi kelemahan, mereka dapat merencanakan strategi untuk mengatasi dan

memperbaikinya agar pembangunan SDM menjadi lebih efektif.

2. Pemanfaatan Peluang: Analisis SWOT membantu mengidentifikasi peluang (*opportunities*) yang dapat dimanfaatkan dalam pembangunan SDM. Dengan mengetahui peluang tersebut, organisasi atau pemerintah dapat mengarahkan upaya mereka untuk mengambil keuntungan dari situasi yang menguntungkan dan mengembangkan inisiatif yang sesuai.
3. Menghadapi Ancaman: Analisis SWOT juga membantu mengidentifikasi ancaman (*threats*) yang mungkin dihadapi dalam pembangunan SDM. Dengan mengetahui ancaman tersebut, organisasi atau pemerintah dapat mengambil langkah-langkah yang tepat untuk mengurangi dampak negatifnya atau bahkan mengubah ancaman menjadi peluang.
4. Pengambilan Keputusan yang Lebih Baik: Analisis SWOT menyediakan gambaran menyeluruh tentang faktor-faktor internal dan eksternal yang dapat mempengaruhi pembangunan SDM. Dengan memiliki pemahaman yang lebih baik tentang kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang ada, pengambilan keputusan menjadi lebih terarah dan informasi yang lebih akurat digunakan dalam perencanaan strategis.
5. Perencanaan Strategis yang Lebih Efektif: Analisis SWOT memberikan landasan yang kuat untuk perencanaan strategis dalam pembangunan SDM. Dengan mempertimbangkan faktor-faktor SWOT, organisasi atau pemerintah dapat mengembangkan rencana aksi yang lebih fokus, efektif dan berkelanjutan. Mereka dapat mengalokasikan sumber daya dengan lebih bijaksana, mengidentifikasi prioritas yang tepat dan mengantisipasi perubahan yang mungkin terjadi.

Secara keseluruhan, analisis SWOT memberikan pemahaman yang komprehensif tentang situasi pembangunan SDM berkelanjutan. Hal ini membantu organisasi atau pemerintah untuk mengoptimalkan potensi yang ada, mengatasi

hambatan, memanfaatkan peluang dan menghadapi ancaman dengan cara yang lebih efektif.

10.3. Tujuan Analisis SWOT terhadap Pembangunan SDM Berkelanjutan

Tujuan dari analisis SWOT terhadap pembangunan Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkelanjutan adalah sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi kekuatan (*strengths*): Analisis SWOT membantu dalam mengidentifikasi kekuatan internal yang dimiliki oleh organisasi atau entitas yang terlibat dalam pembangunan SDM berkelanjutan. Dengan mengetahui kekuatan yang ada, langkah-langkah dapat diambil untuk mempertahankan dan memperluas keunggulan tersebut.

Contoh: Keberadaan infrastruktur pendidikan yang memadai, tenaga pengajar yang berkualitas dan kerja sama yang kuat antara institusi pendidikan dan sektor industri.

2. Mengidentifikasi kelemahan (*weaknesses*): Analisis SWOT juga membantu mengidentifikasi kelemahan internal yang perlu diperbaiki dalam upaya meningkatkan pembangunan SDM berkelanjutan. Dengan mengetahui kelemahan yang ada, langkah-langkah perbaikan dapat diambil untuk mengatasi kendala yang mungkin menghambat perkembangan.

Contoh: Keterbatasan aksesibilitas pendidikan di daerah tertentu, kurangnya sumber daya manusia yang terlatih dalam bidang-bidang tertentu, atau kurangnya kesadaran tentang pentingnya pembangunan SDM berkelanjutan.

3. Mengidentifikasi peluang (*opportunities*): Analisis SWOT membantu dalam mengidentifikasi peluang eksternal yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan

pembangunan SDM berkelanjutan. Dengan mengetahui peluang tersebut, langkah-langkah strategis dapat diambil untuk mengoptimalkan potensi yang ada.

Contoh: Perkembangan teknologi digital yang membuka peluang baru dalam pendidikan jarak jauh, peningkatan investasi dalam sektor pendidikan, atau adanya program subsidi pendidikan dari pemerintah.

4. Mengidentifikasi ancaman (*threats*): Analisis SWOT juga membantu dalam mengidentifikasi ancaman eksternal yang mungkin menghambat pembangunan SDM berkelanjutan. Dengan mengetahui ancaman tersebut, langkah-langkah pengelolaan risiko dapat diambil untuk mengurangi dampak negatifnya.

Contoh: Perubahan kebijakan pemerintah yang merugikan sektor pendidikan, perubahan demografi yang mempengaruhi ketersediaan tenaga kerja, atau persaingan global yang ketat dalam mencari sumber daya manusia berkualitas.

Dengan melakukan analisis SWOT terhadap pembangunan SDM berkelanjutan, entitas terkait dapat memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang kondisi internal dan eksternal yang mempengaruhi upaya mereka. Hal ini dapat membantu mereka dalam merumuskan strategi yang lebih efektif, mengidentifikasi langkah-langkah perbaikan yang diperlukan, dan mengoptimalkan peluang yang ada untuk mencapai pembangunan SDM yang berkelanjutan. Melalui analisis SWOT, pembangunan SDM berkelanjutan dapat menjadi lebih terarah, dengan upaya yang difokuskan pada peningkatan potensi yang ada, penanggulangan hambatan dan kelemahan, serta pemanfaatan peluang eksternal yang mendukung pertumbuhan SDM secara berkelanjutan. Dalam pembangunan SDM berkelanjutan dengan menggunakan analisis SWOT, ada beberapa hal yang perlu diperhatikan. Berikut adalah beberapa poin penting yang harus dipertimbangkan:

1. Keterpaduan dengan tujuan berkelanjutan: Pastikan bahwa pembangunan SDM berkelanjutan yang diidentifikasi dalam analisis SWOT sejalan dengan tujuan pembangunan berkelanjutan yang lebih luas. Fokus pada aspek ekonomi, sosial dan lingkungan yang relevan untuk mencapai keberlanjutan jangka panjang.
2. Prioritaskan isu-isu penting: Evaluasi hasil analisis SWOT dan prioritas secara berdasarkan urgensi, dampak, dan potensi perbaikan. Fokus pada isu-isu yang memiliki dampak signifikan terhadap pembangunan SDM berkelanjutan dan potensi peningkatan yang besar.
3. Kolaborasi lintas sektor: Pembangunan SDM berkelanjutan melibatkan berbagai pemangku kepentingan dan sektor yang berbeda. Manfaatkan analisis SWOT untuk mengidentifikasi peluang kolaborasi dan kemitraan yang dapat meningkatkan upaya pembangunan SDM.
4. Aksi konkret: Jadikan analisis SWOT sebagai dasar untuk merancang rencana tindakan konkret yang mencakup langkah-langkah spesifik untuk memanfaatkan kekuatan, mengatasi kelemahan, memanfaatkan peluang, dan menghadapi ancaman. Pastikan rencana tersebut realistis, terukur dan terimplementasi dengan baik.
5. Evaluasi dan pemantauan: Selama proses pembangunan SDM berkelanjutan, penting untuk melakukan evaluasi terus-menerus terhadap langkah-langkah yang diambil. Monitor dan ukur kemajuan yang dicapai, serta terus beradaptasi dengan perubahan kondisi dan tantangan yang muncul.
6. Integrasi dengan kebijakan dan regulasi: Pastikan bahwa hasil analisis SWOT diintegrasikan dengan kebijakan dan regulasi yang ada. Upayakan keberlanjutan melalui perumusan kebijakan yang mendukung dan menciptakan kerangka kerja yang memfasilitasi pembangunan SDM berkelanjutan.
7. Komunikasi dan partisipasi: Komunikasikan hasil analisis SWOT dan rencana tindakan kepada semua pemangku kepentingan terkait, termasuk masyarakat, sektor swasta

dan pemerintah. Libatkan mereka dalam proses pengambilan keputusan dan implementasi untuk memastikan kesepahaman dan dukungan yang lebih luas.

Dengan memperhatikan hal-hal tersebut, analisis SWOT dapat menjadi alat yang efektif untuk membimbing pembangunan SDM berkelanjutan dan mencapai hasil yang lebih baik dalam menciptakan masyarakat yang berkelanjutan.

10.4. Evaluasi Fungsi Manajemen SDM (*Evaluating The HR Function*)

Menurut Armstrong (2009), manajemen SDM merupakan pendekatan strategis, meyakinkan dan terpadu untuk pekerjaan, pertumbuhan, serta kesejahteraan karyawan suatu perusahaan. Memulai dan menawarkan arahan, dukungan, serta layanan untuk semua hal yang berkaitan dengan karyawan perusahaan ialah tanggung jawab fungsi SDM. Tujuan utama fungsi SDM yaitu untuk menawarkan panduan dan layanan yang membantu bisnis berjalan lebih efisien dengan memanfaatkan tenaga kerja mereka. Peran ini bertanggung jawab untuk memastikan bahwa strategi, kebijakan dan praktik SDM yang ditujukan untuk semua masalah yang berkaitan dengan pekerjaan, pengembangan, kesejahteraan karyawan, serta interaksi antara manajemen dan karyawan, dilakukan dan dipelihara. Fungsi ini juga memiliki dampak yang signifikan terhadap lingkungan tempat orang bekerja, memungkinkan mereka memaksimalkan kemampuan dan potensi mereka untuk kebaikan organisasi dan diri mereka sendiri, serta untuk meningkatkan kualitas hidup mereka dan menemukan kepuasan dalam pekerjaan mereka.

Kegiatan yang dilakukan dalam fungsi SDM dapat dibagi menjadi dua kategori utama: (1) Strategis (transformasi), yang terutama berkaitan dengan penyelarasan dan implementasi strategi bisnis dan strategi SDM, serta (2) Transaksional, yang meliputi penyampaian layanan SDM kegiatan, seperti pencarian sumber daya karyawan, pembelajaran dan pengembangan, penghargaan, serta hubungan karyawan. Fungsi SDM terlibat

dalam menciptakan strategi, kebijakan dan praktik SDM yang memenuhi persyaratan bisnis dan personelnnya, serta membantu dalam pengembangan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Armstrong (2009) menegaskan bahwa untuk memastikan bahwa fungsi SDM efektif baik di tingkat strategis maupun dalam konteks penyediaan dan dukungan layanan, perlu untuk mengevaluasi kontribusi fungsi tersebut. Kemampuan fungsi SDM perusahaan untuk beroperasi secara strategis dan kapasitasnya untuk memberikan tingkat layanan yang diperlukan berfungsi sebagai kriteria utama untuk menilai kinerja fungsi tersebut. Teknik berikut dapat digunakan untuk menilai kemandirian sumber daya manusia, yaitu:

1. Ketentuan organisasi: biaya per nilai tambah per karyawan, nilai tambah per karyawan, laba per karyawan, nilai penjualan per karyawan, dll.
2. Perilaku karyawan mencakup hal-hal seperti tingkat retensi dan perputaran karyawan, ketidakhadiran, sakit, tingkat kecelakaan, keluhan, perselisihan, referensi ke pengadilan tenaga kerja, serta hasil skema yang diusulkan karyawan.
3. Dampak dan tingkat layanan sumber daya manusia: waktu untuk mengisi lowongan pekerjaan, tanggapan terhadap lamaran pekerjaan, rasio penerimaan terhadap lamaran, biaya iklan pekerjaan, pelatihan per karyawan, waktu untuk menanggapi dan menangani keluhan, peningkatan kinerja bisnis yang dapat diamati sebagai hasil dari praktik manajemen SDM, rasio Biaya SDM terhadap total biaya, rasio staf SDM terhadap total karyawan, dan pencapaian tujuan tertentu adalah contoh dampak dan tingkat layanan sumber daya manusia.

Evaluasi fungsi manajemen sumber daya manusia (SDM) merupakan langkah penting dalam memastikan efektivitas dan efisiensi pengelolaan tenaga kerja di suatu organisasi. Evaluasi ini membantu organisasi untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dalam pengelolaan SDM mereka, serta mengambil

tindakan yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja dan pencapaian tujuan organisasi. Berikut adalah beberapa aspek penting yang dapat dievaluasi dalam fungsi manajemen SDM:

1. **Perencanaan SDM:** Evaluasi perencanaan SDM melibatkan penilaian terhadap sejauh mana organisasi dapat memprediksi kebutuhan tenaga kerja di masa depan dan mengembangkan strategi yang sesuai. Pertimbangkan apakah rencana penggantian karyawan, kebutuhan pelatihan dan pengembangan karier telah ditentukan dengan baik dan sesuai dengan tujuan organisasi.
2. **Perekrutan dan Seleksi:** Evaluasi perekrutan dan seleksi melibatkan penilaian terhadap efektivitas proses perekrutan dan seleksi karyawan baru. Pertimbangkan apakah organisasi berhasil menarik kandidat yang berkualitas dan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan. Periksa juga apakah metode seleksi yang digunakan telah membantu dalam memilih karyawan terbaik.
3. **Pengembangan dan Pelatihan:** Evaluasi pengembangan dan pelatihan melibatkan penilaian terhadap program pelatihan yang ada, termasuk apakah program tersebut relevan, efektif, dan sesuai dengan kebutuhan pengembangan karyawan. Periksa juga sejauh mana karyawan menerapkan pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh melalui pelatihan dalam pekerjaan mereka.
4. **Evaluasi Kinerja:** Evaluasi kinerja melibatkan penilaian terhadap sistem evaluasi kinerja yang digunakan dalam organisasi. Pertimbangkan apakah sistem tersebut objektif, dapat diandalkan dan membantu dalam mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan. Periksa juga apakah umpan balik yang diberikan dalam proses evaluasi kinerja telah digunakan untuk mengembangkan rencana perbaikan dan pengembangan karyawan.
5. **Manajemen Kompensasi:** Evaluasi manajemen kompensasi melibatkan penilaian terhadap keadilan dan

kebijakan kompensasi yang diterapkan dalam organisasi. Pertimbangkan apakah tingkat kompensasi yang ditawarkan sesuai dengan kontribusi karyawan dan sejalan dengan praktik pasar. Periksa juga apakah sistem penghargaan dan insentif yang ada telah mendorong motivasi dan kinerja yang tinggi.

6. **Manajemen Karyawan dan Hubungan Industri:** Evaluasi manajemen karyawan dan hubungan industri melibatkan penilaian terhadap kebijakan, prosedur dan praktik manajemen yang berkaitan dengan karyawan. Pertimbangkan apakah organisasi memiliki kebijakan yang adil terkait dengan hak dan kewajiban karyawan, serta apakah ada saluran komunikasi yang efektif antara manajemen dan karyawan.
7. **Pemisahan Karyawan:** Evaluasi pemisahan karyawan melibatkan penilaian terhadap kebijakan dan prosedur yang berkaitan dengan pemutusan hubungan kerja. Pertimbangkan apakah organisasi mengikuti prosedur yang sesuai dan adil dalam mengelola pemisahan karyawan, serta apakah langkah-langkah telah diambil untuk menjaga hubungan yang baik dengan karyawan yang berhenti.

10.4.1. Pentingnya Melakukan Evaluasi Fungsi Manajemen SDM

Evaluasi fungsi manajemen SDM (Sumber Daya Manusia) sangat penting dalam konteks manajemen organisasi. Evaluasi ini membantu organisasi dalam memantau, mengukur dan meningkatkan kinerja departemen SDM serta efektivitas strategi dan kebijakan SDM yang diterapkan. Berikut adalah beberapa alasan mengapa evaluasi fungsi manajemen SDM sangat penting:

1. **Penilaian Kinerja Karyawan:** Evaluasi fungsi manajemen SDM memungkinkan organisasi untuk mengevaluasi kinerja karyawan secara objektif. Proses ini membantu mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan individu, serta

memberikan umpan balik yang berguna untuk pengembangan karir dan perencanaan pelatihan.

2. Peningkatan Efisiensi dan Produktivitas: Evaluasi fungsi manajemen SDM membantu organisasi dalam mengidentifikasi proses dan praktik yang tidak efisien. Dengan menganalisis data evaluasi, manajemen dapat mengambil tindakan yang tepat untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas karyawan.
3. Pengembangan Karyawan: Evaluasi fungsi manajemen SDM merupakan alat penting dalam pengembangan karyawan. Dengan mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan individu, organisasi dapat merancang program pengembangan yang sesuai untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan, sehingga mereka dapat berkontribusi secara optimal.
4. Identifikasi Kebutuhan Rekrutmen: Evaluasi fungsi manajemen SDM membantu organisasi dalam mengidentifikasi kebutuhan rekrutmen dan pengadaan tenaga kerja baru. Dengan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan tim saat ini, manajemen dapat menentukan profil karyawan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi dan menciptakan rencana rekrutmen yang efektif.
5. Peningkatan Budaya Organisasi: Evaluasi fungsi manajemen SDM dapat membantu organisasi dalam memperkuat budaya kerja yang positif. Melalui evaluasi, organisasi dapat mengidentifikasi nilai-nilai, norma, dan praktik yang diinginkan, serta mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki. Dengan fokus pada pengembangan budaya organisasi yang sehat, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan berpengaruh positif terhadap karyawan.
6. Pengukuran Keberhasilan Kebijakan SDM: Evaluasi fungsi manajemen SDM membantu dalam mengukur keberhasilan kebijakan dan strategi SDM yang telah diterapkan. Dengan membandingkan hasil evaluasi dengan tujuan yang telah ditetapkan, organisasi dapat

mengevaluasi apakah kebijakan dan strategi tersebut berhasil atau perlu disesuaikan.

Secara keseluruhan, evaluasi fungsi manajemen SDM merupakan proses yang penting untuk mengukur kinerja dan efektivitas manajemen SDM serta untuk mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki. Dengan melakukan evaluasi secara teratur, organisasi dapat mengoptimalkan pengelolaan sumber daya manusia, meningkatkan kinerja karyawan dan mencapai tujuan organisasi dengan lebih efisien.

10.4.2. Tujuan Evaluasi Fungsi Manajemen SDM

Tujuan dari evaluasi fungsi manajemen SDM adalah sebagai berikut:

1. **Mengukur Kinerja:** Evaluasi fungsi manajemen SDM bertujuan untuk mengukur kinerja departemen SDM dan mengidentifikasi sejauh mana tujuan dan indikator kinerja yang telah ditetapkan tercapai. Ini mencakup penilaian kinerja karyawan, efektivitas program pelatihan dan pengembangan, efisiensi proses SDM dan pencapaian tujuan strategis SDM.
2. **Identifikasi Kebutuhan Perbaikan:** Evaluasi membantu mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dalam manajemen SDM. Dengan menganalisis hasil evaluasi, organisasi dapat mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki, baik dalam hal proses, kebijakan, atau praktik SDM. Hal ini memungkinkan organisasi untuk mengambil tindakan perbaikan yang tepat.
3. **Pengembangan Karyawan:** Evaluasi fungsi manajemen SDM bertujuan untuk mengidentifikasi kebutuhan pengembangan karyawan. Melalui evaluasi kinerja, penilaian kompetensi dan analisis potensi, organisasi dapat mengidentifikasi peluang pengembangan dan perencanaan karir bagi karyawan. Tujuan ini mencakup penyusunan program pelatihan, pengembangan kepemimpinan dan rencana penggantian.

4. Pengembangan Kebijakan dan Praktik SDM: Evaluasi membantu dalam mengembangkan kebijakan dan praktik SDM yang efektif. Dengan menganalisis hasil evaluasi dan melihat tren serta perbandingan dengan praktik terbaik, organisasi dapat mengevaluasi kebijakan dan praktik SDM yang ada, serta merancang perubahan atau pengembangan kebijakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi.
5. Peningkatan Efisiensi dan Produktivitas: Evaluasi fungsi manajemen SDM bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas tenaga kerja. Dengan mengidentifikasi proses yang tidak efisien atau hambatan dalam sistem SDM, organisasi dapat mengambil langkah-langkah untuk meningkatkan pengelolaan sumber daya manusia, memperbaiki alur kerja dan meningkatkan produktivitas.
6. Peningkatan Pengambilan Keputusan: Evaluasi fungsi manajemen SDM memberikan informasi yang diperlukan bagi manajemen dalam mengambil keputusan terkait SDM. Hasil evaluasi memberikan wawasan tentang kinerja karyawan, kebutuhan pengembangan, kecukupan tenaga kerja dan keefektifan kebijakan SDM. Hal ini membantu manajemen dalam membuat keputusan yang lebih baik dan berdasarkan data.

Secara keseluruhan, tujuan evaluasi fungsi manajemen SDM adalah untuk mengukur kinerja, mengidentifikasi kelemahan, mengembangkan karyawan, meningkatkan kebijakan dan praktik SDM, meningkatkan efisiensi dan produktivitas, serta memperbaiki pengambilan keputusan terkait SDM.

10.4.3. Manfaat Evaluasi Fungsi Manajemen SDM terhadap Perusahaan

Evaluasi fungsi manajemen SDM memberikan beberapa manfaat yang signifikan bagi perusahaan, antara lain:

1. Pengambilan Keputusan yang Lebih Baik: Evaluasi fungsi manajemen SDM memberikan informasi yang objektif

dan data terkait kinerja karyawan, kebijakan SDM, efisiensi proses, dan kebutuhan pengembangan. Dengan memiliki pemahaman yang lebih baik tentang situasi SDM perusahaan, manajemen dapat membuat keputusan yang lebih baik dan berdasarkan fakta, yang pada gilirannya dapat meningkatkan efektivitas organisasi.

2. Peningkatan Produktivitas dan Efisiensi: Evaluasi fungsi manajemen SDM membantu perusahaan dalam mengidentifikasi proses yang tidak efisien, kesenjangan keterampilan dan area di mana kinerja karyawan dapat ditingkatkan. Dengan mengambil tindakan perbaikan yang sesuai berdasarkan hasil evaluasi, perusahaan dapat meningkatkan produktivitas tenaga kerja dan mengoptimalkan penggunaan sumber daya manusia.
3. Pengembangan Karyawan yang Lebih Efektif: Evaluasi fungsi manajemen SDM membantu perusahaan dalam mengidentifikasi kebutuhan pengembangan karyawan dan menyusun program pelatihan yang sesuai. Dengan memberikan umpan balik yang konstruktif dan berbasis data kepada karyawan, perusahaan dapat membantu mereka mengembangkan keterampilan dan kompetensi yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja mereka. Ini juga dapat meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan.
4. Peningkatan Retensi dan Pemenuhan Karyawan: Evaluasi fungsi manajemen SDM dapat membantu perusahaan dalam memahami kebutuhan dan harapan karyawan. Dengan mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan karyawan dan keinginan mereka untuk tetap bekerja dalam perusahaan, manajemen dapat mengambil tindakan untuk meningkatkan kondisi kerja, memberikan pengakuan yang pantas dan menciptakan lingkungan kerja yang positif. Hal ini dapat membantu meningkatkan retensi karyawan yang berharga.
5. Peningkatan Budaya Organisasi: Evaluasi fungsi manajemen SDM membantu perusahaan dalam memahami budaya organisasi yang ada dan

mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki. Dengan memperkuat nilai-nilai dan praktik yang diinginkan, perusahaan dapat menciptakan budaya yang positif, termasuk kolaborasi, inovasi dan orientasi pada pencapaian tujuan bersama.

6. Keunggulan Bersaing: Dengan melakukan evaluasi terhadap fungsi manajemen SDM secara teratur, perusahaan dapat meningkatkan kemampuan mereka untuk menghadapi persaingan yang ketat. Evaluasi membantu perusahaan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan mereka dalam hal sumber daya manusia, serta memperbaiki sistem dan praktik yang tidak efektif. Dengan memiliki keunggulan SDM yang kuat, perusahaan dapat membedakan diri mereka di pasar dan mencapai keberhasilan jangka panjang.

Secara keseluruhan, evaluasi fungsi manajemen SDM memberikan manfaat yang penting bagi perusahaan, termasuk pengambilan keputusan yang lebih baik, peningkatan produktivitas dan efisiensi, pengembangan karyawan yang efektif, peningkatan retensi karyawan, peningkatan budaya organisasi, dan keunggulan bersaing.

10.4.4. Evaluasi Fungsi Manajemen SDM dalam Organisasi

Evaluasi fungsi manajemen SDM dalam organisasi dapat dilakukan dengan berbagai pendekatan dan alat evaluasi yang sesuai dengan kebutuhan dan tujuan organisasi tersebut. Berikut adalah beberapa langkah umum yang dapat dilakukan dalam evaluasi fungsi manajemen SDM:

1. Penetapan Tujuan Evaluasi: Langkah pertama dalam evaluasi fungsi manajemen SDM adalah menetapkan tujuan evaluasi yang jelas dan terukur. Tujuan evaluasi dapat berkaitan dengan efisiensi, efektivitas, kepuasan karyawan, pengembangan kompetensi, atau kinerja

organisasi secara keseluruhan. Tujuan yang jelas akan membantu dalam memilih metode evaluasi yang sesuai.

2. **Identifikasi Indikator Kinerja Kunci (*Key Performance Indicators/KPI*):** Setelah tujuan evaluasi ditetapkan, langkah selanjutnya adalah mengidentifikasi indikator kinerja kunci yang relevan dengan tujuan tersebut. Indikator kinerja ini dapat berupa data kuantitatif atau kualitatif yang dapat diukur untuk mengevaluasi kinerja fungsi SDM. Contoh indikator kinerja kunci meliputi tingkat keberhasilan rekrutmen, tingkat retensi karyawan, tingkat keterlibatan karyawan, biaya rekrutmen per karyawan baru, atau tingkat kepuasan karyawan.
3. **Pengumpulan Data:** Setelah indikator kinerja kunci ditetapkan, langkah selanjutnya adalah mengumpulkan data yang relevan untuk evaluasi. Data dapat diperoleh melalui berbagai sumber, seperti data internal organisasi, survei karyawan, wawancara, atau pengamatan langsung. Penting untuk memastikan data yang dikumpulkan akurat, valid, dan representatif.
4. **Analisis Data:** Setelah data dikumpulkan, langkah berikutnya adalah menganalisis data tersebut. Analisis dapat dilakukan dengan menggunakan berbagai metode statistik atau teknik analisis lainnya untuk mengidentifikasi tren, pola, dan hubungan antara variabel yang terkait dengan fungsi SDM. Analisis data akan memberikan wawasan yang berharga untuk mengevaluasi keberhasilan dan tantangan dalam manajemen SDM.
5. **Perbandingan dengan Standar atau Benchmark:** Penting untuk membandingkan hasil evaluasi dengan standar atau benchmark yang relevan. Standar atau benchmark ini dapat berupa praktik terbaik industri, tujuan organisasi, atau data kinerja sebelumnya. Perbandingan ini akan membantu dalam menilai kinerja fungsi SDM secara objektif dan mengidentifikasi area perbaikan.
6. **Identifikasi Area Perbaikan dan Pengembangan Rencana Tindakan:** Berdasarkan hasil evaluasi dan perbandingan

dengan standar atau benchmark, identifikasi area perbaikan yang perlu diperhatikan dalam fungsi SDM. Selanjutnya, buatlah rencana tindakan yang jelas dan terukur untuk meningkatkan kinerja dan mengatasi masalah yang teridentifikasi. Rencana tindakan harus mencakup langkah-langkah spesifik, tanggung jawab, jadwal, dan sumber daya yang dibutuhkan.

7. Implementasi dan Monitoring: Setelah rencana tindakan dibuat, langkah terakhir adalah mengimplementasikan rencana tersebut dan melakukan monitoring secara teratur. Monitoring akan membantu dalam melacak kemajuan, mengidentifikasi hambatan dan melakukan penyesuaian jika diperlukan. Evaluasi fungsi SDM harus menjadi siklus yang berkelanjutan untuk memastikan perbaikan berkelanjutan dan peningkatan kinerja.

Selama proses evaluasi, penting untuk melibatkan berbagai pemangku kepentingan yang terkait dengan fungsi SDM, seperti manajemen senior, manajer lini dan karyawan. Partisipasi mereka akan memberikan perspektif yang beragam dan membantu dalam memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif tentang kinerja fungsi SDM dalam organisasi.

10.4.5. Model Evaluasi Fungsi Manajemen SDM

Evaluasi fungsi manajemen sumber daya manusia (SDM) dapat dilakukan dengan berbagai cara, tergantung pada tujuan dan konteks organisasi. Berikut adalah beberapa model evaluasi yang umum digunakan untuk mengukur keberhasilan fungsi manajemen SDM:

1. *Model Balanced Scorecard (BSC)*: Model ini memandang fungsi manajemen SDM dari empat perspektif utama, yaitu keuangan, pelanggan, proses internal dan pembelajaran dan pertumbuhan. Evaluasi dilakukan dengan mengidentifikasi dan mengukur indikator kinerja kunci (*Key Performance Indicators/KPI*) dalam setiap perspektif untuk menilai kontribusi fungsi SDM terhadap tujuan strategis organisasi.

2. Model Pengukuran Produktivitas: Evaluasi dilakukan dengan mengukur produktivitas tenaga kerja dalam hal *output* yang dihasilkan per unit *input* yang digunakan. Indikator kinerja yang umum digunakan adalah rasio produksi per jam kerja, jumlah unit yang diproduksi per pekerja, atau pendapatan per karyawan.
3. Model Survei Kepuasan Karyawan: Evaluasi dilakukan dengan mengumpulkan data dari karyawan melalui survei yang dirancang untuk menilai kepuasan mereka terhadap berbagai aspek kerja, seperti kebijakan SDM, komunikasi, pengembangan karir dan iklim organisasi. Hasil survei digunakan untuk mengidentifikasi area perbaikan dan memperbaiki kebijakan dan praktik SDM.
4. Model Analisis Kompetensi: Evaluasi dilakukan dengan menganalisis kompetensi karyawan untuk memastikan kesesuaian antara keahlian yang dimiliki karyawan dengan tuntutan pekerjaan. Evaluasi dapat mencakup identifikasi kompetensi yang diperlukan, pengukuran kompetensi karyawan, dan pengembangan rencana pengembangan kompetensi.
5. Model Evaluasi Kinerja: Evaluasi dilakukan dengan menilai kinerja individu karyawan berdasarkan tujuan yang telah ditetapkan, kompetensi yang relevan, atau standar kinerja yang telah disepakati. Pendekatan yang umum digunakan adalah metode penilaian kinerja berbasis skala, metode penilaian berbasis kompetensi, atau metode penilaian 360 derajat yang melibatkan *feedback* dari atasan, rekan kerja dan bawahan.
6. Model Analisis Biaya SDM: Evaluasi dilakukan dengan menganalisis biaya yang terkait dengan fungsi SDM, seperti biaya rekrutmen, pelatihan, gaji dan tunjangan, serta manfaat karyawan. Analisis ini membantu mengidentifikasi efisiensi dan efektivitas pengeluaran SDM serta mengukur dampaknya terhadap kinerja organisasi.

Penting untuk mencatat bahwa model evaluasi SDM dapat bervariasi tergantung pada kebutuhan dan konteks

organisasi. Organisasi juga dapat menggabungkan beberapa model evaluasi atau menyesuaikan model yang ada agar sesuai dengan situasi mereka.

DAFTAR PUSTAKA

- Adnin, S. (2023). *Analisis SWOT: Pengertian dan Metode untuk SDM*. Retrieved from glints for employers: <https://employers.glints.com/id-id/blog/tingkatkan-kualitas-sdm-dengan-analisis-swot/>
- Anggreani, T. F. (2021). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi SWOT: Strategi Pengembangan SDM, Strategi Bisnis, dan Strategi MSDM (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Sumber Daya Manusia). *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 2(5), 619-629.
- Gischa, S. (2020). *Penegrtian Pembangunan Berkelanjutan*. Retrieved from Kompas.com: <https://www.kompas.com/skola/read/2020/02/28/150000469/pengertian-pembangunan-berkelanjutan?page=all>
- Hermana, B. (2015). *Evaluasi Fungsi Manajemen SDM*. Retrieved from <https://fpsi.gunadarma.ac.id/majalah/2015/01/08/evaluasi-fungsi-manajemen-sdm/>
- Michael, A. (2009). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* 11th edition. United Kingdom: Kogan Page.
- Zarhan, Z. F. (2021). *Mengetahui Fungsi, Tujuan, dan Manfaat Manajemen SDM dalam Sebuah Perusahaan*. Retrieved from Gramedia Blog: <https://www.gramedia.com/literasi/fungsi-tujuan-dan-manfaat-manajemen-sdm/>

BAB 11

ANALISIS SWOT UNTUK MENINGKATKAN KINERJA SDM BERKELANJUTAN

Oleh Nawiyah, S.E., M.M.

11.1. Pendahuluan

Peningkatan kinerja SDM merupakan salah satu faktor kunci dalam mencapai kesuksesan dan keberlanjutan suatu organisasi. Di yakini SDM yang berkualitas dan berkinerja tinggi dapat menjadi pendukung utama dalam pertumbuhan dan pencapaian tujuan Perusahaan. Oleh karena itu, sangat penting bagi sebuah organisasi atau perusahaan menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi kinerja sumber daya manusia yang di miliki perusahaan. Analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) merupakan tool manajemen yang efektif dan efisien untuk memahami potensi masa depan SDM dalam organisasi atau perusahaan. Analisis SWOT memberikan wawasan yang mendalam tentang bagaimana organisasi dapat mengoptimalkan sumber daya yang di miliknya terutama SDM.

Bab ini akan menguraikan bagaimana konsep analisis SWOT dalam konteks pembangunan SDM berkelanjutan. Bab ini akan menguraikan Langkah-langkahnya dalam mengidentifikasi berbagai faktor secara sistematis dalam merumuskan strategi organisasi dengan memaksimalkan kekuatan dan peluang. Selain itu, meminimalisir kelemahan dan ancaman baik dari dalam maupun dari luar organisasi.

11.2. Analisis SWOT

Apa itu analisis SWOT? Analisis SWOT merupakan kepanjangan dari *strenght*, *opportunities*, *weaknesses*, dan *threats*. Menurut Rangkuti (2008), analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi organisasi. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strenght*), dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*), dan ancaman (*Threats*), yang di sajikan dalam table.11.1

Tabel 11.1 Faktor Internal dan Faktor Eksternal Analisis SWOT

Internal/Eksternal	STRENG (S) Faktor Kekuatan	WEAKNESS (W) Faktor Kelemahan
OPPORTUNITIES (O) Faktor Peluang	STRATEGI (S) Menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	STRATEGI WO Meminimalkan kelemahan untuk mendapatkan peluang
THREATS (T) Faktor	STRATEGI ST Menggunakan kekuatan untuk menghindari ancaman	STRATEGI WT Meminimalkan, menghindari ancaman

Sumber: Rangkuti (2008)

Berdasarkan diagram SWOT terdapat 2 faktor yang menjadi analisis penting dalam strategi organisasi, yaitu :

- 1. Sumber daya internal organisasi, di antaranya: a)SDM; b)Keuangan; c)Produksi; d)Pemasaran
- 2. Sumber daya eksternal Makro, di antaranya: a) Ekonomi; b)Demografi; c)Hukum; d)Politik, dan e)Teknologi. Selain itu ada sumber daya eksternal mikro, di antaranhya:

a)Pemasok; b)Perantara; c)Pembeli; d)Pesaing, dan
e)*Stakeholder*

Sumber daya internasl organisasi khususnya Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan faktor organisasi yang sangat penting dalam pengembangan suatu organisasi. Sumber Daya Manusia (SDM) berisi orang-orang yang mengatur dan menjalankan organisasi sesuai tujuan yang ditetapkan sebelumnya. Pemberdayaan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan permasalahan pokok yang selalu menjadi prioritas utama diantara unsur organisasi lainnya seperti produksi, keuangan dan pemasaran, namun demikian bukan berarti pemberdayaan untuk ketiga hal tersebut sama sekali dianggap tidak penting, justeru ketiga unsur ini mempunyai keterkaitan yang sangat erat, berdayanya keuangan dan asset sangat bergantung dengan Sumber Daya Manusia (SDM)

Sumber Daya Manusia (SDM) dianggap sangat penting dalam berjalannya suatu organisasi karena oleh merekalah kinerja organisasi dapat tercapai dengan baik. Kinerja yang baik akan terlaksana jika Sumber Daya Manusia yang melaksanakan program organisasi merupakan orang-orang yang terampil dan mampu menjalankan tugas sesuai tujuan organisasi. Sumber Daya manusia yang terampil dan mampu menjalankan tugas dengan baik tidak terlepas dengan adanya pengembangan diri yang diberikan oleh organisasi itu sendiri.

Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan upaya yang terencana yang dilakukan secara berkesinambungan untuk meningkatkan kompetensi pekerja dan untuk kinerja organisasi melalui program pelatihan, pendidikan dan pengembangan. Kurang lebih ada 5 (lima) usaha yang direkomendasikan dalam pengembangan sumber daya manusia yaitu : pelatihan, pendidikan, program pembinaan, recruitmen, perubahan system. Program pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) akan menjadi efektif apabila terlebih dahulu organisasi mampu mengumpulkan dan menganalisis keadaan, kondisi dan kebutuhan Sumber Daya Manusia saat ini dan

dimasa yang akan datang, sehingga program pengembangan yang di buat benar-benar menuju kesuksesan yang diharapkan. Wirawan (2015) menjelaskan bahwa pengembangan sumber daya manusia adalah program pembelajaran yang disengaja dan dilaksanakan dalam waktu tertentu dengan tujuan untuk mengembangkan pengetahuan, kompetensi sikap, motivasi dan perilaku sumber daya manusia dan tujuan akhirnya untuk mengembangkan kinerja sumber daya manusia dan kinerja organisasi.

Dari uraian diatas untuk menghadapi persaingan yang tinggi, mempertahankan dan meningkatkan kinerja organisasi perlu dilakukan usaha peningkatan kinerja organisasi dalam lingkungan internal dan eksternal agar organisasi dapat beroperasi secara efektif dan efisien, untuk itu diperlukan suatu strategi yang akan digunakan yaitu dengan menggunakan Analisis SWOT.

11.3. Sumber Daya Manusia

Menurut Dalimunthe (2019), Sumber Daya Manusia (SDM) adalah penduduk yang siap, mau dan mampu memberikan kontribusi terhadap usaha untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam ilmu kependudukan, konsep sumber daya manusia ini dapat disejajarkan dengan konsep tenaga kerja yang meliputi angkatan kerja dan bukan angkatan kerja. Angkatan yang bekerja disebut juga dengan pekerja. Organisasi pada dasarnya merupakan kerja sama antara dua orang atau lebih dalam rangka mencapai suatu tujuan. Organisasi adalah kumpulan orang, proses pembagian kerja antara orang-orang tersebut dan adanya system kerja sama atau system sosial diantara orang-orang tersebut.

Dalam mencapai tujuan, organisasi memerlukan berbagai macam sumber daya. Mulai dari sumber daya manusia, peralatan, mesin, keuangan, dan sumber daya informasi. Setiap sumber daya memiliki tugas dan fungsinya masing - masing. Sebagai suatu system sumber daya tersebut akan berinteraksi dan saling bekerja sama sehingga tujuan dapat tercapai dengan efektif dan efisien. Dengan berpijak pada pendekatan sistem,

manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari sebuah sistem yang lebih besar yaitu organisasi. Oleh karena itu upaya-upaya sumber daya manusia hendak dievaluasi berdasarkan kontribusinya, berdasarkan produktifitas organisasi. Dalam prakteknya model manajemen sumber daya manusia merupakan sebuah system terbuka yang terbentuk dari bagian-bagian yang saling terikat. Setiap organisasi baik organisasi perusahaan, sosial, pemerintahan mempunyai tujuan yang dapat dicapai melalui pelaksanaan pekerjaan tertentu, dengan memanfaatkan sumber daya yang ada pada organisasi. Yang terpenting dalam mencapai organisasi adalah sumber daya manusia. Sumber daya manusia sebagai salah satu sumber daya yang ada dalam organisasi memegang peranan penting dalam keberhasilan pencapaian tujuan organisasi.

Berhasil atau tidaknya tergantung pada kemampuan sumber daya manusia dalam menjalankan tugas dan fungsinya, manusia selalu berperan aktif dan selalu dominan dalam setiap aktifitas organisasi, karena manusia menjadi perencana, pelaku, sekaligus penentu terwujudnya tujuan organisasi. Manajemen sumber daya manusia kedudukannya sangat penting bagi organisasi. Oleh karena itu dalam mengelolanya, mengatur dan memanfaatkan sumber daya manusia akan berjalan sesuai apa yang diharapkan. Sehingga dapat berfungsi secara produktif untuk tercapainya tujuan organisasi.

11.4. Kinerja Sumber Daya Manusia

Kinerja sumber daya manusia dapat diartikan lain sebagai prestasi kerja (performance). Menurut Mangkunegara (2016) menyatakan bahwa “Kinerja pegawai (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang di capai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”, lalu disempurnakan lagi bahwa “Kinerja Sumber Daya Manusia atau Prestasi kerja adalah hasil karya atau kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang di capai sumber daya manusia persatu waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Tujuan penilaian kinerja Menurut Rivai &

Sagala (2013), tujuan perusahaan dalam penelitian kinerja yaitu sebagai berikut:

1. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan Pegawai membutuhkan pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan kinerja sehingga dapat mencapai suatu pencapaian kinerja yang telah ditetapkan.
2. Meningkatkan prestasi kerja Salah satu tujuan memberikan penilaian kinerja yaitu untuk meningkatkan prestasi kerja pegawai, karena semakin baik nilai prestasi yang dicapai pegawai akan mempertahankan untuk mencapai prestasi yang lebih baik lagi dalam hal bekerja.
3. Memberikan kesempatan kerja yang adil Penilaian kinerja akan berdampak seseorang pegawai akan merasa memiliki kesempatan yang adil dalam hal mengerjakan pekerjaannya.

Faktor yang mempengaruhi Kinerja Menurut Edy (2016), mengatakan bahwa terdapat dua faktor yang mempengaruhi kinerja atau prestasi kerja yaitu faktor individu dan faktor lingkungan, faktor-faktor individu yang dimaksud adalah:

1. Faktor Individu
 - a. Usaha (effort) yang menunjukkan sejumlah sinergi fisik dan mental yang digunakan dalam menyelenggarakan gerakan tugas.
 - b. Abilities, yaitu sifat-sifat personal yang diperlukan untuk melaksanakan suatu tugas.
 - c. Role / Task Perception, yaitu segala perilaku dan aktivitas yang dirasa perlu oleh individu untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.
2. Faktor lingkungan, yang meliputi: a) Kondisi fisik; b) Peralatan; c) Waktu; d) Material; e) Pendidikan; f) Supervisi; g) Desain organisasi; h) Pelatihan; i) Keberlangsungan.

11.4.1. Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Rivai & Sagala (2013), tujuan perusahaan dalam penelitian kinerja yaitu sebagai berikut :

1. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan Pegawai membutuhkan pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan kinerja sehingga dapat mencapai suatu pencapaian kinerja yang telah ditetapkan.
2. Meningkatkan prestasi kerja Salah satu tujuan memberikan penilaian kinerja yaitu untuk meningkatkan prestasi kerja pegawai, karena semakin baik nilai prestasi yang dicapai pegawai akan mempertahankan untuk mencapai prestasi yang lebih baik lagi dalam hal bekerja.
3. Memberikan kesempatan kerja yang adil. Penilaian kinerja akan berdampak seseorang pegawai akan merasa memiliki kesempatan yang adil dalam hal mengerjakan pekerjaannya.

11.4.2. Faktor yang Memengaruhi Kinerja

Menurut Edy (2016), menyatakan bahwa terdapat dua faktor yang mempengaruhi kinerja atau prestasi kerja yaitu faktor individu dan faktor lingkungan, faktor-faktor individu yang dimaksud adalah:

1. Faktor Individu
 - a. Usaha (effort) yang menunjukkan sejumlah sinergi fisik dan mental yang digunakan dalam menyelenggarakan gerakan tugas.
 - b. Abilities, yaitu sifat-sifat personal yang diperlukan untuk melaksanakan suatu tugas.
 - c. Role/Task Perception, yaitu segala perilaku dan aktivitas yang dirasa perlu oleh individu untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.
2. Faktor Lingkungan, yang meliputi; a)Kondisi fisik; b)Peralatan; c)Waktu; d)Material; e)Pendidikan; f)Supervisi; g)Desain organisasi; h)Pelatihan; i)Keberlangsungan

11.5. Analisis SWOT

Menurut Rangkuty (2008) menjelaskan bahwa SWOT ialah singkatan dari lingkungan internal Strengths dan Weaknesses serta lingkungan eksternal Opportunities dan Threats yang dihadapi dunia bisnis. Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal Peluang (Opportunities) dan Ancaman (Threats) dengan faktor internal Kekuatan (Strengths), dan Kelemahan (Weaknesses). Menurut Nur'aini (2016), menyatakan analisis SWOT merupakan suatu instrument pengidentifikasian berbagai faktor yang terbentuk secara sistematis yang digunakan untuk merumuskan strategi perusahaan. Menurut Jeni (2017), menjelaskan bahwa singkatan dari SWOT yaitu kekuatan (Strengths), kelemahan (Weaknesses), peluang (Opportunities), dan ancaman (Threats). SWOT dijadikan suatu model dalam menganalisis suatu organisasi yang berorientasi profit dan non profit dengan tujuan utama untuk mengetahui keadaan organisasi tersebut secara lebih komprehensif.

Manfaat Analisis SWOT menurut Bilung (2016), menyatakan bahwa manfaat yang bisa didapat dari analisis SWOT diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Sebagai panduan bagi perusahaan untuk menyusun berbagai kebijakan strategisterkait rencana dan pelaksanaan di masa yang akan datang.
2. Menjadi bentuk bahan evaluasi kebijakan strategis dan sistem perencanaan sebuah perusahaan.
3. Memberikan tantangan ide-ide bagi pihak manajemen perusahaan.
4. Memberikan informasi mengenai kondisi perusahaan.

Untuk menganalisis secara lebih dalam tentang SWOT, maka perlu dilihat faktor faktor eksternal dan internal sebagai bagian penting dalam analisis SWOT, yaitu:

- a. Faktor Eksternal Faktor eksternal ini mempengaruhi terbentuknya Opportunities dan Threats (O dan T). Dimana faktor ini menyangkut dengan kondisi kondisi

yang terjadi di luar perusahaan yang mempengaruhi dalam pembuatan keputusan perusahaan. Faktor ini mencakup lingkungan industri dan lingkungan bisnis makro, ekonomi, politik, hukum, teknologi, kependudukan, dan sosial budaya.

- b. Faktor Internal Faktor internal ini mempengaruhi terbentuknya Strengths dan Weaknesses (S dan W). Dimana faktor ini menyangkut dengan kondisi kondisi yang terjadi di dalam perusahaan yang mempengaruhi dalam pembuatan keputusan (decision making) perusahaan. Faktor internal ini meliputi semua macam manajemen fungsional: pemasaran, keuangan, operasi, sumber daya manusia, penelitian dan pengembangan, sistem informasi manajemen dan budaya perusahaan (corporate culture).

Selain itu, ada manfaat yang di kemukakan oleh Bilung (2016), menyatakan bahwa manfaat yang bisa didapat dari analisis SWOT diantaranya:

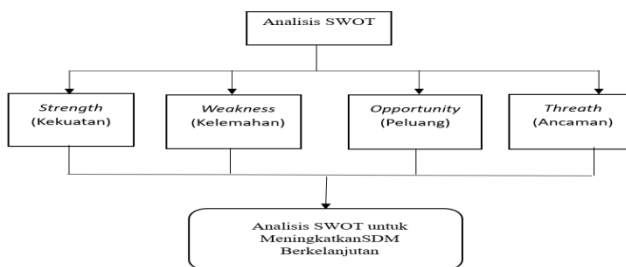
1. Sebagai panduan bagi perusahaan untuk menyusun berbagai kebijakan strategis terkait rencana dan pelaksanaan di masa yang akan datang.
2. Menjadi bentuk bahan evaluasi kebijakan strategis dan sistem perencanaan sebuah perusahaan.
3. Memberikan tantangan ide-ide bagi pihak manajemen perusahaan.
4. Memberikan informasi mengenai kondisi perusahaan.

11.5.1. Faktor-Faktor yang Memengaruhi SWOT

Menjelaskan bahwa untuk menganalisis secara lebih dalam tentang SWOT, maka perlu dilihat faktor faktor eksternal dan internal sebagai bagian penting dalam analisis SWOT, yaitu:

- a. Faktor eksternal ini mempengaruhi terbentuknya Opportunities dan Threats (O dan T). Dimana faktor ini menyangkut dengan kondisi kondisi yang terjadi di luar

- perusahaan yang mempengaruhi dalam pembuatan keputusan perusahaan. Faktor ini mencakup lingkungan industri dan lingkungan bisnis makro, ekonomi, politik, hukum, teknologi, kependudukan, dan sosial budaya.
- b. Faktor internal ini mempengaruhi terbentuknya Strengths dan Weaknesses (S dan W). Dimana faktor ini menyangkut dengan kondisi kondisi yang terjadi di dalam perusahaan yang mempengaruhi dalam pembuatan keputusan (decision making) perusahaan. Faktor internal ini meliputi semua macam manajemen fungsional: pemasaran, keuangan, operasi, sumber daya manusia, penelitian dan pengembangan, sistem informasi manajemen dan budaya perusahaan (corporate culture).



Gambar 11.1 Kerangka Konseptual

Sumber : Data Diolah (2023)

Tabel 11.2 Strategi Analisis SWOT

No	IFAS	STRENGTHS (S)	WEAKNESSES (W)
1	EFAS	Tentukan 5- 10 faktor-faktor kekuatan internal	Tentukan 5- 10 kelemahan internal
2	Tentukan 5-10 faktor peluang eksternal	Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang

No	IFAS	STRENGTHS (S)	WEAKNESSES (W)
3	THREATS (T) Tentukan 5-10 faktor ancaman eksternal	STRATEGI ST Ciptakan strategi menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	STRATEGI WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan menghindari ancaman

(Sumber: Jeni, 2017)

Dalam menentukan strategi yang akan dibuat dalam analisis SWOT, diperlukan penentuan dari 4 aspek yang akan dianalisis yaitu

Kekuatan (*Strength*), yakni: 1) Ada SOP; 2) Ada Sasaran Kinerja Pegawai; 3) Pengawasan Internal; 4) Laporan Kinerja; 5) Pelatihan untuk pengembangan pegawai

Kelemahan (*Weaknesses*), yakni: 1) Tidak jelas uraian pekerjaan; 2) Koordinasi Lemah; 3) Kinerja Pegawai Rendah; 4) Tidak ada; 5) Pelatihan untuk pegawai; 6) Tidak ada pengawasan

Peluang (*Opportunities*), yakni: 1) Sarana dan prasarana mendukung; 2) Anggaran cukup; 3) Adanya peraturan terkait; 4) Pengembangan SDM; 5) Jaminan pegawai.

Ancaman (*Threats*), yakni: 1) Anggaran tidak mencukupi; 2) Kurang pengawasan dari luar; 3) Banyaknya tenaga terampil; 4) Tidak ada pendampingan peningkatan kerja dari luar; 5) Tenaga kerja asing sebagai pesaing

Teknik Analisis Manajemen (TAM) adalah cara menerapkan metode ilmiah dalam merinci dan menilai keadaan lingkungan secara komprehensif guna memperoleh informasi faktor kunci keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi, sehingga menghasilkan strategi, program, kegiatan yang tepat dilakukan dalam mencapai tujuan

organisasi. Untuk dapat mencapai tujuan dan sasaran organisasi hendaknya berdasarkan fakta kemampuan riil organisasi yakni *Strengths* (Kekuatan), *Weaknesses* (kelemahan) *Opportunities* (peluang) dan *Threats* (ancaman), informasi kemampuan organisasi itu diperoleh melalui analisis keadaan lingkungan internal dan eksternal, informasi ini sangat bermanfaat dan berguna sebagai dasar penyusunan strategi yang tepat guna mencapai tujuan dan sasaran.

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan antara faktor internal dan faktor eksternal secara sederhana dapat dilakukan analisis SWOT sebagai berikut :

Tabel 11.3 Hasil Analisis SWOT

FAKTOR INTERNAL	
<u>Strength</u> (Kekuatan)	<u>Weaknesses</u> (Kelemahan)
1. Adanya Standar Operasional Prosedur (SOP) (I)	1. Tidak jelas uraian pekerjaan (I)
2. Adanya Sasaran Kinerja Pegawai(SKP) (I)	2. Koordinasi lemah (I)
3. Pengawasan internal (I)	3. Kinerja pegawai rendah (I)
4. Laporan Kinerja (I)	4. Tidak ada Pelatihan untuk pegawai (I)
5. Pelatihan untuk pengembangan pegawai (I)	5.Tidak ada pengawasan (I)
FAKTOR EKSTERNAL	
<u>Opportunities</u> (Peluang)	<u>Threats</u> (Ancaman)
1. Sarana dan prasarana mendukung (E)	1. Anggaran tidak mencukupi (E)
2. Anggaran cukup (E)	2. Kurang pengawasan dari luar (E)
3. Adanya peraturan terkait (E)	3.Tidak ada pendampingan (E)
4. Pengembangan SDM (E)	4. Tidak ada pendampingan peningkatan kerja dari luar (E)
5. Jaminan pegawai (E)	5. Tenaga kerja asing sebagai pesaing (E)

Sumber : Data diolah (2023)

Faktor diatas adalah merupakan Faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi terwujudnya pemberdayaan Sumber Daya manusia berkelanjutan. Kemudian dilakukan analisis untuk mendapatkan empat faktor internal dan

210

eksternal yang utama, dalam kaitannya pemberdayaan SDM berkelanjutan, maka ditemukan faktor internal dan eksternal utama yang merupakan faktor kunci keberhasilan kinerja SDM berkelanjutan adalah :

Tabel 11.4

Kekuatan (S)	Pengawasan internal (I)
Kelemahan (W)	Tidak jelasnya uraian pekerjaan (I)
Peluang (O)	Anggaran cukup (E)
Ancaman (T)	Tidak ada pendampingan peningkatan kerja dari luar (E)

Sumber : Data diolah (2023)

Adapun formulasi h a s i l strategi SWOT sebagai berikut :

Tabel 11.5 Formulasi Hasil Strategi SWOT

FAKTOR INTERNAL FAKTOR EKSTERNAL	STRENGTHS (Kekuatan) Pengawasan internal (I)	WEAKNESSES (Kelemahan) Tidak jelasnya uraian pekerjaan (I)
Opportunities (Peluang) Anggaran cukup (E)	STRATEGI SO Maksimalkan pengawasan internal dengan menggunakan anggaran yang tersedia	STRATEGI WO Manfaatkan pelaksanaan <u>sesuai</u> uraian tugas dengan tetap memperhatikan ketersediaan anggaran yang ada
Threats (Ancaman) Tidak ada pendampingan peningkatan kerja dari luar (E)	Strategi ST Terapkan Pengawasan internal dengan memanfaatkan pendampingan kerja dari luar	Strategi WT Manfaatkan uraian pekerjaan <u>dengan</u> meningkatkan pendampingan peningkatan kerja

Sumber : Data diolah (2023)

Dari formulasi SWOT di atas, ditetapkan 4 (empat) strategi yang diharapkan dapat mencapai sasaran keberhasilan, yaitu:

Tabel 11.6 Empat Strategi Sasaran Keberhasilan

Strategi S-O	Maksimalkan pengawasan internal dengan menggunakan anggaran yang tersedia
Strategi S-T :	Terapkan Pengawasan struktural dengan memanfaatkan pendampingan kerja dari luar
Strategi W-O	Manfaatkan pelaksanaan pekerjaan sesuai uraian tugas dengan tetap memperhatikan ketersediaan anggaran yang ada
Strategi W-T	Manfaatkan uraian pekerjaan dengan meningkatkan pendampingan peningkatan kerja

Sumber : Data diolah (2023)

Dari analisis ini ditemukan peta kekuatan organisasi dalam pemberdayaan sumber daya manusia berkelanjutan sebagaimana digambarkan pada formulasi diatas, kekuatan dan peluang adalah dengan memaksimalkan pengawasan internal dengan menggunakan anggaran yang tersedia, dari sisi kekuatan dan ancamanpun masih bisa dikembangkan menjadi perbaikan yaitu dengan menerapkan pengawasan dengan memanfaatkan pendampingan kerja dari luar. Dari sisi kelemahan dan peluang dapat pula dijadikan kekayaan SDM dengan memanfaatkan pelaksanaan pekerjaan sesuai uraian tugas dengan tetap memperhatikan ketersediaan anggaran, terakhir kelemahan yang menjadi ancaman adalah memanfaatkan pekerjaan dengan meningkatkan pendampingan peningkatan kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Bilung, S. (2016). Analisis SWOT Dalam Menentukan Strategi Pemasaran Kepada Motor Honda Pada CV. Semoga Jaya Di Area Muara Wahau Kabupaten Kutai Timur. E-Journal Adminitrasi Bisnis, 116-127.
- Cahyono, P., (2016) "Implementasi Strategi Pemasaran Dengan Menggunakan Metode SWOT Dalam Upaya Meningkatkan Penjualan Produk Jasa Asuransi Kecelakaan dan Kem,atian Pada PT Prudential Cabang Lamongan", Jurnal Penelitian Ilmu Manajemen, Volume I (No.02), pp. 129-:130
- Dalimunthe (2019) "Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Guna Meningkatkan Kinerja Karyawan Melalui Analisis SWOT Divisi Cash Processing Center Pada PT Advantage SCM Kota Padang", Jurnal Ilmu Manajemen Terapan, Volume 1 (Issue 1), pp. 78-79.
- Edy, S. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Kencana Prenada Media Group
- Jeni, Y. I. (2017). Analisis SWOT Untuk Mengetahui Positioning Perusahaan Dalam Menentukan Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Pada UD. Rumekso Di Mojokerto. Surabaya: Universitas Bhayangkara.
- Mangkunegara, A. A. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Nur'aini, F. (2016). Teknik Analisis SWOT, Quadrant, Jakarta. Instruction Manual Book Fresh Water Generator JWP-26-C80-100.
- Rangkuti, F. (2008) *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis* Reorientasi Konsep Perencanaan Strategis Untuk Menghadapi Abad 21. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.

Rivai., Sagala, E. (2013). Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan. Jakarta: Rajawali Pers.

Wirawan, (2015). Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia (Teori, Aplikasi, dan Penelitian). Jakarta: Salemba Empat

BIODATA PENULIS



Rusydi Fauzan, S.E., M.M.

Dosen Prodi Manajemen Bisnis Syariah
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
UIN Sjech M. Djamil Djambek Bukittinggi

Penulis lahir di Lubuk Aur tanggal 28 Mei 1986. Penulis merupakan dosen tetap Prodi Manajemen Bisnis Syariah UIN SMDD Bukittinggi. Penulis sudah menulis sejak tahun 2010. Penulis menyukai kegiatan membaca, menulis, dan *traveling*. Seputar kegiatan penulis dapat di follow pada akun instagram @rusydifauzan.

BIODATA PENULIS



Jaenab, S.E., M.M.

Penulis lahir di Wora 03 Juni 1984. Anak pertama dari empat bersaudara dari pasangan Ahmad dan Rukmini. Menamatkan pendidikan S-1 di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Bima Tahun 2007 dan S-2 di Program pasca Sarjana pada program study Megister manajemen Universitas Mataram tahun 2015. Saat ini menjadi Dosen tetap di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Bima dengan kosentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia dan mata kuliah pengampu Perilaku Organisasi, MSDM Lanjutan, Ekonomi Mikro dan Manajemen Koperasi dan UMKM.

BIODATA PENULIS



Fauzie Senoaji, S.E., M.SEI.
Dosen Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Surabaya

Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Surabaya. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Manajemen Universitas Airlangga dan melanjutkan S2 pada Jurusan Ekonomi Islam di Universitas Airlangga. Penulis menekuni bidang Menulis baik buku fiksi ataupun non fiksi. Penulis juga aktif dalam kegiatan pengajaran bahasa Inggris, Belanda dan Jerman. Penulis juga aktif dalam berbagai kegiatan organisasi kemasyarakatan

BIODATA PENULIS



Dra. Suparmi, SE, MM.

Dosen Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomika Dan Bisnis
Universitas 17 Agustus 1945 Semarang

Penulis lahir di Pati tanggal 5 Juni 1968. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomika Dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Semarang. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Manajemen Dan pendidikan S1 Jurusan Akuntansi serta menyelesaikan S2 pada Jurusan Magister Manajemen.

BIODATA PENULIS



Agus Setiono, S.E., M.M.

Agus Setiono, S.E., M.M. Adalah seorang Penulis, Dosen Tetap dan juga Staff Lembaga Penjamin Mutu pada Program Studi Manajemen di Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen Sukma Medan. Lahir di Madiun, Jawa Timur 22 Maret 1990. Ia menamatkan pendidikan program Sarjana (S1) di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara pada tahun 2016 dan lalu menyelesaikan program Pasca Sarjana (S2) Manajemen Sumber Daya Manusia di Universitas Pembangunan Panca Budi Medan pada tahun 2019. Penulis memiliki hobi *backpacker* saat menginjak bangku kuliah S1, hingga mengantarkannya mengunjungi 26 negara di Asia dan Eropa pada rentang tahun 2014 hingga 2019.

BIODATA PENULIS



Dr. Ir. Yongker Baali, M.Si

Dosen Program Studi Manajemen
Fakultas IPTEK dan Keguruan Universitas Trinita

Penulis dilahirkan di Madolay BANGKEP-SULTENG pada tanggal 12 Agustus 1965. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Manajemen Fakultas IPTEK dan Keguruan Universitas Trinita. Menyelesaikan Studi S1 Jurusan Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri pada Institut Teknologi Minaesa Tomohon, tahun 1992 memperoleh gelar Insinyur (Ir.). Menyelesaikan Studi S2 Jurusan Pengelolaan Sumberdaya Pembangunan minat Manajemen Perusahaan pada Program Pascasarjana UNSRAT Manado, tahun 2008 memperoleh gelar Magister Sains (M.Si). Menyelesaikan Studi S3 Program Doktor Kajian Lingkungan dan Pembangunan pada Program Pascasarjana Universitas Brawijaya Malang, tahun 2014 memperoleh gelar Doktor (Dr.). Penulis saat ini menekuni menulis buku.

BIODATA PENULIS



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

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

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

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

BIODATA PENULIS



Dr. Abdurohim, SE, MM.

Penulis kelahiran Cirebon (Jawa Barat) 12 April 1964, berkecimpung sebagai praktisi Perbankan selama 31 tahun pada PT. Bank Papua, dengan jabatan terakhir *Vice President* pada Divisi Perencanaan Strategis (Renstra) Keahlian yang dimiliki adalah Audit Perbankan, Perencanaan Strategis, Pemasaran, *Manajemen Human Capital*, Penyusunan BPP & SOP dan Struktur Organisasi Perusahaan Perbankan. Pendidikan Doktor (S3) Ilmu Manajemen dari Universitas Cendrawasih (2017), Pendidikan Magister Manajemen (S2)-Manajemen Keuangan, dari Universitas Hasanudin (2003), dan Pendidikan Sarjana (S1) Manajemen Keuangan & Perbankan dari STIE YPKP Bandung (1989).

Saat ini sebagai pengajar/dosen Lektor pada Universitas Jenderal Achmad Yani, Cimahi, Jawa Barat. Telah menyelesaikan penulisan buku (Kolaborasi) sebanyak: 80 buah *Book Chapter*, dan 3 buku ditulis Penulis tunggal. *E-Commerce* (Strategi dan Inovasi Bisnis berbasis Digital), Analisa Laporan Keuangan, Anggaran Operasional Perusahaan Manufaktur, Bank dan lembaga Keuangan Lainnya, Etika Bisnis Suatu Pengantar, HRM in Industry 5.0, Isu-Isu Kontemporer Akuntansi Manajemen, Kesehatan Lingkungan suatu pengantar, Knowledge Management, Marketing Tourism Service, Menakar Ekonomi masa pademi & New normal, New Normal Era Edisi II, Operations Management, Tantangan Pendidikan Indonesia di

Masa depan, Teori dan Praktik Manajemen Bank Syariah Indonesia, The Art of Branding, Pasar Modal Syariah, Manajemen Pemasaran (Implementasi Strategi Pemasaran di Era Society 5.0). Perencanaan & Simulasi Bisnis, Manajemen Strategi, *Business Sustainability*, *eCommerce*, Mencari wajah pembangunan di Indonesia, *Business Intelligence*, *Digital Economy e Government*, Analisa Laporan Keuangan, Metode Penelitian Kualitatif, Pengantar Manajemen, Manajemen Konflik, Sistem Transaksi Keuangan, Kebijakan Perpajakan di Indonesia, Keuangan Daerah (Perencanaan & Anggaran Daerah), Konsep dasar Akuntansi, *Financial Technology*, HRM: Perencanaan & Rekrutmen SDM

Telah mengikuti pendidikan/Lulus: Sekolah Pimpinan Bank (Sespibank), Sekolah Pemimpin Cabang, Manajemen Risiko level 4, Keuangan Berkelanjutan (SDGs).

Bersertifikat : Dosen Profesional (Serdos)
Anggota : *Project Management Office* Indonesia
(POPI)
Email : Abdurrohim@mn.Unjani.ac.id

BIODATA PENULIS



Ratna Handayati, S.E.
Dosen Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi

Penulis lahir di Lamongan tanggal 16 Juni 1976. Penulis adalah dosen tetap pada program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Lamongan. Menyelesaikan