

**BUKU REFERENSI**

# **MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

**KONSEP, STRATEGI, DAN TANTANGAN DI ERA GLOBALISASI**

**Eko Santoso, S.E., M.M.**





# MANAJEMEN

## SUMBER DAYA MANUSIA

**KONSEP, STRATEGI, DAN TANTANGAN DI ERA GLOBALISASI**

Eko Santoso, S.E., M.M.



# **MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

## **KONSEP, STRATEGI, DAN TANTANGAN DI ERA GLOBALISASI**

---

Ditulis oleh:

Eko Santoso, S.E., M.M.

---

Hak Cipta dilindungi oleh undang-undang. Dilarang keras memperbanyak, menerjemahkan atau mengutip baik sebagian ataupun keseluruhan isi buku tanpa izin tertulis dari penerbit.

---



ISBN: 978-634-7184-65-8  
IV + 217 hlm; 18,2 x 25,7 cm.  
Cetakan I, Mei 2025

**Desain Cover dan Tata Letak:**  
Melvin Mirsal

Diterbitkan, dicetak, dan didistribusikan oleh  
**PT Media Penerbit Indonesia**  
Royal Suite No. 6C, Jalan Sedap Malam IX, Sempakata  
Kecamatan Medan Selayang, Kota Medan 20131  
Telp: 081362150605  
Email: [ptmediapenerbitindonesia@gmail.com](mailto:ptmediapenerbitindonesia@gmail.com)  
Web: <https://mediapenerbitindonesia.com>  
Anggota IKAPI No.088/SUT/2024





# KATA PENGANTAR

---

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu elemen yang tak terpisahkan dari kesuksesan sebuah organisasi. Dalam lingkungan yang penuh dengan perubahan yang sangat cepat, baik dalam aspek teknologi, sosial, maupun ekonomi, SDM memiliki peran yang sangat penting dalam mengarahkan organisasi menuju pencapaian tujuan. Konsep dasar dalam manajemen SDM, seperti rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan karir, dan pengelolaan kinerja, tidak hanya perlu dipahami, tetapi juga harus diterapkan dengan strategi yang tepat agar dapat bersaing di pasar global yang semakin kompetitif.

Buku referensi ini membahas berbagai strategi manajerial dalam mengelola SDM, dengan fokus pada tantangan yang dihadapi di era globalisasi. Dalam era ini, perusahaan dituntut untuk lebih adaptif terhadap perubahan yang terjadi, dengan memanfaatkan teknologi dan inovasi dalam setiap aspek pengelolaan SDM. Di sisi lain, perusahaan juga harus menghadapi tantangan seperti keberagaman budaya, globalisasi pasar tenaga kerja, serta perubahan dalam pola motivasi dan harapan karyawan.

Semoga buku referensi ini dapat membantu memperluas perspektif mengenai pentingnya pengelolaan SDM yang baik dalam menjawab tantangan global yang terus berkembang.

Salam hangat.

**PENULIS**



# DAFTAR ISI

---

---

<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>i</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>ii</b>
<b>BAB I    PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
A.    Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia.....	1
B.    Sejarah dan Perkembangan MSDM.....	9
C.    Peran MSDM dalam Organisasi .....	15
D.    Hubungan MSDM dengan Disiplin Manajemen Lainnya .....	20
<b>BAB II    PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA.....</b>	<b>31</b>
A.    Pengertian dan Tujuan Perencanaan SDM .....	31
B.    Proses Perencanaan SDM .....	37
C.    Strategi Perencanaan SDM .....	43
<b>BAB III    REKRUTMEN DAN SELEKSI.....</b>	<b>47</b>
A.    Pengertian Rekrutmen dan Seleksi .....	47
B.    Sumber Rekrutmen: Internal dan Eksternal.....	53
C.    Metode dan Teknik Rekrutmen .....	56
<b>BAB IV    PENGEMBANGAN DAN PELATIHAN SDM .....</b>	<b>61</b>
A.    Pengertian Pengembangan dan Pelatihan .....	61
B.    Identifikasi Kebutuhan Pelatihan.....	68
C.    Metode Pelatihan: On-the-Job dan Off-the-Job.....	73
D.    Evaluasi Efektivitas Pelatihan .....	79
E.    Pengembangan Karir dan Manajemen Talenta.....	83
<b>BAB V    MANAJEMEN KINERJA .....</b>	<b>93</b>
A.    Konsep Manajemen Kinerja .....	93
B.    Proses Penilaian Kinerja .....	96
C.    Teknik dan Metode Penilaian Kinerja .....	100
D.    Feedback dan Pengembangan Kinerja.....	104

E.	Tantangan dalam Manajemen Kinerja.....	112
<b>BAB VI</b>	<b>KOMPENSASI DAN MANFAAT .....</b>	<b>117</b>
A.	Pengertian Kompensasi dan Manfaat .....	117
B.	Komponen Kompensasi: Gaji, Bonus, dan Insentif .....	121
C.	Struktur dan Sistem Pengupahan .....	131
D.	Manfaat Tambahan dan Kesejahteraan Karyawan .....	136
<b>BAB VII</b>	<b>HUBUNGAN INDUSTRIAL DAN MANAJEMEN</b>	
	<b>KONFLIK .....</b>	<b>141</b>
A.	Pengertian Hubungan Industrial .....	141
B.	Peran Serikat Pekerja.....	144
C.	Negosiasi dan Perjanjian Kerja.....	148
D.	Manajemen Konflik di Tempat Kerja.....	154
<b>BAB VIII</b>	<b>HUKUM DAN ETIKA DALAM MSDM .....</b>	<b>161</b>
A.	Kerangka Hukum MSDM.....	161
B.	Undang-Undang Ketenagakerjaan.....	165
C.	Etika dalam Pengelolaan SDM.....	169
<b>BAB IX</b>	<b>TEKNOLOGI DAN MSDM .....</b>	<b>175</b>
A.	Peran Teknologi dalam MSDM.....	175
B.	Sistem Informasi Manajemen SDM (HRIS).....	178
C.	Tren Digitalisasi dan Otomatisasi.....	182
<b>BAB X</b>	<b>GLOBALISASI DAN MSDM .....</b>	<b>185</b>
A.	Pengaruh Globalisasi terhadap MSDM .....	185
B.	Manajemen SDM Internasional.....	187
C.	Strategi Penempatan dan Pengelolaan Tenaga Kerja Global .....	191
<b>BAB XI</b>	<b>KESIMPULAN .....</b>	<b>197</b>
	<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>199</b>
	<b>GLOSARIUM.....</b>	<b>211</b>
	<b>INDEKS .....</b>	<b>213</b>
	<b>BIOGRAFI PENULIS.....</b>	<b>215</b>
	<b>SINOPSIS .....</b>	<b>217</b>





# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

---

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aspek penting dalam pengelolaan organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Fungsi utama manajemen SDM meliputi perencanaan, pengadaan, pengembangan, hingga pemeliharaan tenaga kerja yang kompeten. Dalam era globalisasi, manajemen SDM menghadapi tantangan yang semakin kompleks, termasuk perkembangan teknologi, persaingan pasar, dan perubahan kebutuhan tenaga kerja. Oleh karena itu, organisasi perlu mengimplementasikan strategi manajemen SDM yang adaptif dan inovatif guna mendukung keberlanjutan bisnis. Fokus utama dari manajemen SDM adalah menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, memberdayakan karyawan, dan meningkatkan produktivitas secara keseluruhan.

### **A. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

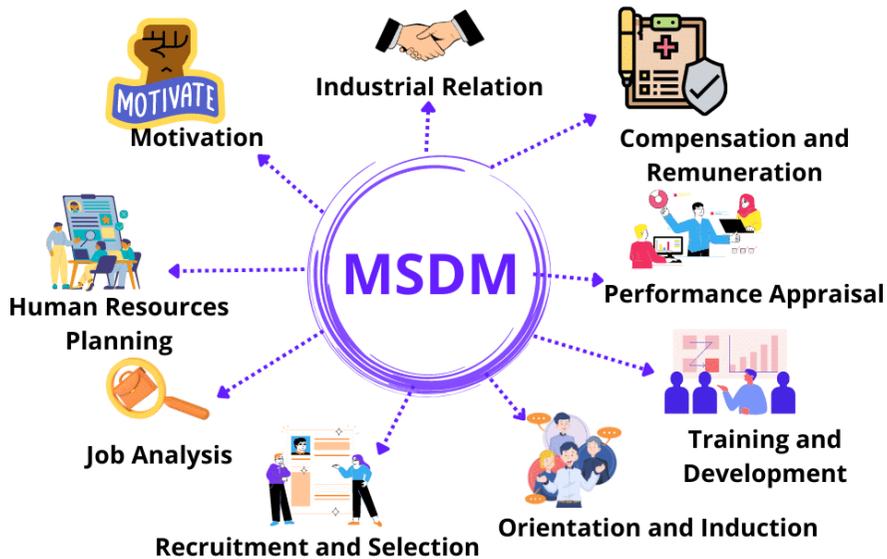
Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu aspek yang sangat penting dalam setiap organisasi, baik itu perusahaan, lembaga pemerintahan, maupun organisasi nirlaba, karena pengelolaan yang efektif terhadap SDM akan menentukan kesuksesan dan kelangsungan hidup organisasi tersebut. Dalam konteks ini, manajemen SDM mencakup berbagai kegiatan mulai dari perencanaan dan rekrutmen hingga pengembangan, pelatihan, serta evaluasi kinerja karyawan, yang kesemuanya dirancang untuk memastikan bahwa organisasi memiliki tenaga kerja yang kompeten, termotivasi, dan siap menghadapi tantangan yang ada. Tidak hanya itu, manajemen SDM juga berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang harmonis melalui manajemen hubungan industrial yang baik, pengelolaan kompensasi yang adil, dan perhatian terhadap keberagaman serta inklusi di tempat kerja. Dengan demikian, keberhasilan manajemen SDM sangat bergantung pada kemampuan organisasi dalam merencanakan dan

melaksanakan strategi yang tepat untuk mengoptimalkan potensi sumber daya manusia yang dimilikinya, guna mendukung tercapainya tujuan jangka panjang organisasi serta meningkatkan daya saing di pasar global yang semakin dinamis.

### **1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merujuk pada kegiatan yang berkaitan dengan pengelolaan karyawan dalam suatu organisasi dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja dan menciptakan suasana kerja yang kondusif. Konsep ini mencakup berbagai aspek, mulai dari perencanaan kebutuhan sumber daya manusia, rekrutmen, pelatihan, hingga evaluasi kinerja. Manajemen ini bertujuan untuk menempatkan orang yang tepat pada posisi yang sesuai dan memberikan pelatihan yang diperlukan untuk mengoptimalkan potensinya. Salah satu aspek penting dari MSDM adalah pengelolaan hubungan antara atasan dan bawahan, yang harus dibangun dengan saling menghargai dan komunikasi yang baik. Proses rekrutmen yang efisien akan memastikan organisasi dapat mendapatkan tenaga kerja yang berkualitas, sementara pelatihan yang terus-menerus dapat meningkatkan keterampilan karyawan. Sistem penggajian dan pemberian insentif yang adil juga sangat berperan dalam menjaga motivasi dan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Oleh karena itu, penerapan MSDM yang efektif dapat memberikan kontribusi besar terhadap kemajuan dan keberlanjutan perusahaan.

Gambar 1. Manajemen Sumber Daya Manusia



Sumber: *Mekari*

Menurut Dessler (2020), manajemen sumber daya manusia adalah "suatu pendekatan strategis dalam mengelola karyawan untuk mencapai tujuan organisasi dengan memaksimalkan potensi karyawan secara efektif dan efisien". Dalam prakteknya, hal ini mencakup perencanaan karir, pengembangan kepemimpinan, serta penilaian terhadap kemampuan dan prestasi individu dalam mencapai tujuan perusahaan. MSDM juga memiliki peran yang sangat penting dalam menciptakan iklim organisasi yang sehat dengan memberikan perhatian lebih pada kesejahteraan karyawan. Sebagai bagian dari strategi pengelolaan organisasi, MSDM juga harus mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis dan tantangan baru yang dihadapi perusahaan. Penekanan pada pentingnya pengembangan budaya organisasi yang baik melalui penerapan nilai-nilai perusahaan menjadi aspek yang tidak kalah penting. Dengan mengelola sumber daya manusia dengan baik, organisasi dapat memastikan bahwa tujuan jangka panjang dan pendek dapat tercapai secara maksimal. Inovasi dalam pendekatan manajerial serta penerapan teknologi yang mendukung manajemen sumber daya manusia juga menjadi faktor penentu kesuksesan perusahaan di era modern.

## 2. Konsep Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia

Konsep dasar Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merujuk pada pengelolaan seluruh aspek yang berkaitan dengan karyawan dalam sebuah organisasi, dengan tujuan untuk mengoptimalkan kinerja dan mencapai tujuan organisasi secara efektif. Manajemen SDM mencakup serangkaian aktivitas yang melibatkan perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, serta pengelolaan hubungan kerja antar individu di organisasi. Secara keseluruhan, manajemen ini bertujuan untuk menciptakan lingkungan yang mendukung produktivitas karyawan, memastikan tercapainya tujuan perusahaan, dan meningkatkan kesejahteraan tenaga kerja. Berikut adalah beberapa poin penting yang menjadi konsep dasar dalam Manajemen Sumber Daya Manusia:

### a. Perencanaan SDM

Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu aspek penting dalam manajemen SDM yang bertujuan untuk memastikan bahwa perusahaan memiliki jumlah dan kualitas tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Proses ini dimulai dengan analisis kebutuhan SDM yang dilakukan berdasarkan tujuan jangka panjang dan jangka pendek organisasi. Perencanaan ini juga mencakup penentuan kualifikasi yang dibutuhkan serta jumlah karyawan yang harus direkrut untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Dengan adanya perencanaan SDM yang baik, organisasi dapat memastikan bahwa memiliki karyawan dengan keterampilan yang tepat untuk mendukung pencapaian tujuan bisnis. Selain itu, perencanaan SDM juga memerlukan penilaian terhadap kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan agar dapat terus beradaptasi dengan perubahan yang terjadi. Oleh karena itu, perencanaan SDM harus fleksibel dan dapat menyesuaikan diri dengan dinamika pasar tenaga kerja serta tren industri yang berkembang. Jika perencanaan SDM dilakukan dengan baik, perusahaan akan mampu mengelola sumber daya manusia dengan lebih efisien dan efektif.

Menurut Armstrong (2020), "perencanaan SDM adalah proses yang berkesinambungan untuk memastikan bahwa perusahaan memiliki jumlah dan jenis karyawan yang sesuai dengan

kebutuhan masa depan". Dengan kata lain, perencanaan SDM bukan hanya tentang memenuhi kebutuhan tenaga kerja saat ini, tetapi juga mempersiapkan organisasi untuk menghadapi tantangan di masa depan. Hal ini mencakup analisis tren pasar tenaga kerja, pengidentifikasian kebutuhan keterampilan baru, serta memastikan adanya kesesuaian antara karyawan dengan peran yang dibutuhkan di masa yang akan datang. Tanpa perencanaan SDM yang tepat, perusahaan dapat menghadapi kekurangan atau kelebihan tenaga kerja yang dapat menghambat proses bisnis dan pertumbuhan perusahaan. Oleh karena itu, perencanaan SDM sangat berperan dalam menjaga kestabilan dan kelancaran operasional perusahaan. Proses perencanaan yang matang akan membantu organisasi mengantisipasi kekurangan keterampilan atau potensi pengurangan tenaga kerja yang mungkin terjadi di masa depan. Hal ini juga penting dalam menjaga keseimbangan antara efisiensi biaya dan kualitas tenaga kerja yang dimiliki perusahaan.

b. Rekrutmen dan Seleksi

Rekrutmen dan seleksi adalah dua tahap penting dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk mendapatkan karyawan yang tepat dan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Rekrutmen merupakan proses untuk mencari kandidat yang memenuhi kualifikasi dan menarik perhatian untuk melamar pekerjaan. Proses ini dapat dilakukan melalui berbagai saluran, seperti iklan lowongan, media sosial, atau kerja sama dengan lembaga pendidikan. Selain itu, strategi rekrutmen juga perlu disesuaikan dengan karakteristik organisasi dan pasar tenaga kerja yang ada. Seleksi, yang merupakan kelanjutan dari rekrutmen, adalah proses penilaian terhadap kandidat untuk menentukan siapa yang paling sesuai dengan posisi yang tersedia. Dalam proses seleksi ini, berbagai metode digunakan, seperti wawancara, tes psikologi, dan uji keterampilan untuk mengukur kemampuan dan kecocokan kandidat dengan budaya organisasi. Kedua tahap ini sangat berpengaruh terhadap kualitas sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan.

Menurut Mathis dan Jackson (2020), "rekrutmen dan seleksi adalah dua kegiatan yang saling terkait dan harus dilakukan

dengan teliti untuk memastikan bahwa organisasi mendapatkan karyawan yang paling berkualitas dan dapat berkontribusi terhadap pencapaian tujuan perusahaan". Rekrutmen yang efektif akan memberikan perusahaan akses kepada banyak kandidat yang berkualitas, sementara seleksi yang baik memastikan bahwa pilihan yang diambil adalah yang paling sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Dalam proses ini, penting bagi organisasi untuk melakukan evaluasi yang objektif dan berbasis data agar keputusan yang diambil tidak hanya menguntungkan perusahaan tetapi juga menguntungkan kandidat. Dengan demikian, rekrutmen dan seleksi yang dilakukan secara profesional akan meningkatkan peluang perusahaan untuk memperoleh tenaga kerja yang dapat berkembang bersama perusahaan. Proses ini juga membantu mengurangi tingkat turnover karyawan dengan memastikan bahwa kandidat yang dipilih benar-benar cocok dengan pekerjaan dan budaya perusahaan. Oleh karena itu, kualitas rekrutmen dan seleksi yang dilakukan akan berdampak langsung pada kinerja dan pertumbuhan organisasi.

c. Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan merupakan dua kegiatan yang sangat penting dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi karyawan. Pelatihan berfokus pada penyampaian keterampilan tertentu yang diperlukan untuk menjalankan pekerjaan dengan lebih efektif, seperti pelatihan teknis atau pelatihan keterampilan interpersonal. Melalui pelatihan, karyawan dapat mempelajari prosedur baru, teknologi terkini, atau cara yang lebih efisien dalam melakukan tugas. Sementara itu, pengembangan berfokus pada pertumbuhan jangka panjang karyawan, seperti peningkatan kemampuan manajerial atau pengembangan kepemimpinan. Program pengembangan ini sering kali dirancang untuk mempersiapkan karyawan untuk mengambil posisi yang lebih tinggi dalam organisasi. Dengan memberikan pelatihan dan pengembangan yang sesuai, perusahaan dapat meningkatkan produktivitas serta membangun loyalitas dan komitmen karyawan terhadap perusahaan. Oleh karena itu, kedua hal ini menjadi investasi penting bagi keberlanjutan organisasi.

Menurut Noe (2020), "pelatihan dan pengembangan adalah kegiatan yang berkesinambungan untuk meningkatkan kemampuan karyawan yang tidak hanya bertujuan untuk meningkatkan kinerja jangka pendek, tetapi juga untuk mempersiapkan menghadapi tantangan di masa depan". Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan bukan sekadar proses yang dilakukan untuk memenuhi kebutuhan operasional saat ini, tetapi juga sebagai strategi jangka panjang untuk meningkatkan kualitas tenaga kerja. Pelatihan yang efektif tidak hanya meningkatkan keterampilan teknis karyawan tetapi juga memotivasi untuk berkontribusi lebih dalam mencapai tujuan organisasi. Sementara itu, pengembangan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berkembang secara profesional dan pribadi, yang dapat meningkatkan rasa percaya dirinya dalam menghadapi tantangan yang lebih besar. Program-program ini, jika dirancang dengan baik, dapat menjadi alat yang ampuh untuk menciptakan keunggulan kompetitif perusahaan melalui sumber daya manusia yang lebih terampil dan berpengetahuan. Oleh karena itu, perusahaan yang fokus pada pelatihan dan pengembangan akan memiliki tenaga kerja yang lebih terampil dan siap menghadapi perubahan dan inovasi yang terus berkembang.

d. Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja adalah konsep dasar dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) yang berfokus pada pengelolaan kinerja individu dan kelompok dalam organisasi. Tujuan utama dari manajemen kinerja adalah untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi melalui pemantauan, penilaian, dan pengembangan kinerja karyawan secara berkelanjutan. Proses manajemen kinerja melibatkan perencanaan, pemantauan, evaluasi, dan pemberian umpan balik kepada karyawan. Pengukuran kinerja yang tepat penting agar organisasi dapat menetapkan standar yang jelas dan dapat diukur bagi karyawan. Selain itu, manajemen kinerja juga berfungsi untuk mengidentifikasi potensi dan kekuatan setiap individu dalam organisasi, serta memberikan kesempatan untuk pengembangan karir lebih lanjut. Penerapan manajemen kinerja yang efektif akan meningkatkan motivasi karyawan dan menciptakan

lingkungan kerja yang lebih produktif. Dalam konteks ini, manajemen kinerja menjadi alat yang esensial dalam mencapai tujuan organisasi dan mempertahankan daya saing.

Penerapan manajemen kinerja yang baik memerlukan sistem yang terstruktur dan prosedur yang jelas agar karyawan dapat memahami apa yang diharapkan dan bagaimana akan dinilai. Salah satu aspek kunci dalam manajemen kinerja adalah pemberian umpan balik yang konstruktif dan terbuka, yang memungkinkan karyawan mengetahui kekuatan dan area yang perlu diperbaiki. Keterlibatan atasan dalam memberikan bimbingan dan dukungan juga sangat penting untuk memastikan bahwa karyawan dapat mencapai tujuan kinerja. Pengembangan program pelatihan dan pengembangan juga menjadi bagian integral dari manajemen kinerja, yang bertujuan untuk mengasah keterampilan dan kompetensi karyawan agar dapat bekerja lebih efektif. Proses ini membantu organisasi dalam menghadapi tantangan bisnis yang semakin kompleks dan dinamis. Dengan adanya sistem manajemen kinerja yang jelas, organisasi dapat merencanakan dan melaksanakan strategi yang lebih baik untuk mencapai tujuan jangka panjang. Oleh karena itu, manajemen kinerja tidak hanya berkaitan dengan penilaian tetapi juga dengan pengembangan dan pemberdayaan karyawan.

e. **Kompensasi dan Penghargaan**

Kompensasi dan penghargaan adalah konsep dasar dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) yang berfungsi sebagai insentif untuk memotivasi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Kompensasi mencakup seluruh bentuk pembayaran dan tunjangan yang diterima karyawan sebagai imbalan atas pekerjaan yang dilakukan, baik dalam bentuk gaji, upah, maupun fasilitas lainnya. Penghargaan, di sisi lain, adalah pengakuan atas pencapaian dan kontribusi karyawan yang melampaui harapan, baik berupa penghargaan finansial maupun non-finansial. Kedua aspek ini memiliki peran yang sangat penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan produktif. Organisasi yang mampu memberikan kompensasi yang adil dan penghargaan yang sesuai akan memiliki tingkat kepuasan karyawan yang lebih tinggi, yang pada gilirannya berkontribusi pada kinerja dan loyalitas. Penghargaan yang tepat

dapat memperkuat hubungan antara organisasi dan karyawan, serta meningkatkan semangat kerja. Oleh karena itu, kompensasi dan penghargaan menjadi bagian penting dalam strategi SDM untuk mencapai keberhasilan jangka panjang organisasi.

Pada manajemen SDM, kompensasi dan penghargaan harus dirancang dengan memperhatikan prinsip keadilan dan transparansi. Karyawan akan lebih termotivasi jika merasa bahwa kompensasi yang diterima sesuai dengan kontribusi dan kinerja. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk mengembangkan sistem kompensasi yang kompetitif dan sebanding dengan pasar. Penghargaan juga harus diberikan berdasarkan kinerja nyata yang tercermin dari pencapaian target atau hasil yang diinginkan. Dalam hal ini, penghargaan dapat berupa pengakuan formal, promosi, atau kesempatan untuk pengembangan karir yang lebih baik. Dengan demikian, sistem kompensasi dan penghargaan yang efektif akan meningkatkan kepuasan karyawan dan membantu organisasi untuk mempertahankan bakat terbaik. Proses pengelolaan kompensasi dan penghargaan yang baik juga dapat mengurangi tingkat perputaran karyawan dan meningkatkan kualitas tenaga kerja.

## B. Sejarah dan Perkembangan MSDM

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) atau yang sering disebut dengan *Human Resource Management* (HRM) merupakan salah satu aspek penting dalam pengelolaan organisasi.

Gambar 2. *Human Resource Management*



Sumber: *Gajihub*

Sejarah dan perkembangan MSDM dapat dipahami melalui beberapa tahap yang mencerminkan perubahan dalam cara pandang dan pendekatan terhadap manajemen tenaga kerja. Berikut adalah penjelasan secara rinci mengenai sejarah dan perkembangan MSDM:

### **1. Era Pra-Industrial (Sebelum Abad ke-18)**

Era Pra-Industrial, yang terjadi sebelum abad ke-18, merupakan masa di mana struktur sosial dan ekonomi lebih sederhana dan berfokus pada kegiatan berbasis pertanian dan kerajinan tangan. Pada periode ini, masyarakat umumnya masih hidup dalam sistem subsisten, di mana sebagian besar kebutuhan hidup dipenuhi melalui usaha sendiri atau dengan berbagi dalam komunitas. Tenaga kerja sebagian besar bersifat familial atau berbasis pada hubungan kekerabatan, dengan pekerjaan terbatas pada sektor agraris dan kerajinan yang dikelola secara informal. Keterampilan dan pengetahuan diturunkan dari generasi ke generasi, dengan sedikit peran institusi dalam mengelola pekerjaan atau proses pengembangan tenaga kerja.

Pada masa ini, pekerjaan dilakukan oleh individu atau keluarga dalam skala kecil, dan tidak ada sistem manajerial yang terorganisir untuk mengelola karyawan atau pekerja. Pengelolaan pekerjaan lebih bersifat ad-hoc dan seringkali dipengaruhi oleh tradisi atau kebutuhan lokal. Pekerjaan di pertanian atau kerajinan tangan tidak memerlukan pemisahan yang jelas antara pemilik usaha dan pekerja, karena ia adalah bagian dari struktur sosial yang lebih besar, yaitu keluarga atau komunitas. Tanggung jawab pekerja lebih bersifat mandiri dan tidak ada pengaturan formal mengenai waktu kerja atau remunerasi.

Meskipun belum ada manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang terstruktur, masyarakat pada masa itu sudah memiliki bentuk-bentuk pengelolaan sumber daya manusia yang sangat sederhana. Pengorganisasian tenaga kerja dilakukan dalam bentuk kerjasama dan pembagian tugas di dalam keluarga atau komunitas. Semua anggota keluarga atau komunitas memiliki peran yang jelas dalam memenuhi kebutuhan hidup, dan seringkali pekerjaan dibagi secara tradisional berdasarkan jenis kelamin atau usia. Pembagian tugas ini, meskipun tidak formal, mencerminkan kesadaran awal tentang pentingnya pembagian kerja untuk memastikan kelangsungan hidup dan keberhasilan dalam mencapai tujuan bersama.

## **2. Revolusi Industri (Abad ke-18 hingga Awal Abad ke-20)**

Revolusi Industri, yang berlangsung antara abad ke-18 hingga awal abad ke-20, menjadi titik balik penting dalam sejarah perkembangan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Selama periode ini, terjadinya peralihan besar dari sistem pertanian yang bergantung pada tenaga kerja manual ke sistem industri yang lebih mekanis dan terorganisir. Pabrik-pabrik besar mulai bermunculan, membutuhkan jumlah pekerja yang banyak untuk menjalankan mesin-mesin produksi. Hal ini menuntut adanya pendekatan baru dalam pengelolaan tenaga kerja, yang sebelumnya lebih bersifat informal dan berbasis keluarga, menjadi lebih terstruktur dan sistematis. Pengelolaan karyawan mulai dipandang sebagai fungsi yang penting untuk mendukung kelancaran produksi.

Pada masa ini, perhatian terhadap kesejahteraan pekerja mulai muncul meskipun pada awalnya masih terbatas pada masalah upah dan jam kerja. Proses industrialisasi yang cepat seringkali menghasilkan kondisi kerja yang buruk, dengan jam kerja yang panjang dan lingkungan yang tidak aman. Munculnya sistem manajerial yang lebih formal memungkinkan perusahaan untuk mengorganisir dan mengatur pekerjaan dengan lebih efektif. Praktik-praktik seperti perekrutan, pelatihan, dan pengelolaan gaji mulai diterapkan untuk memastikan agar pabrik-pabrik bisa beroperasi dengan optimal. Namun, pengelolaan ini masih lebih fokus pada efisiensi produksi dan profitabilitas, dengan sedikit perhatian terhadap aspek kesejahteraan pekerja.

Perkembangan ini juga diikuti dengan mulai dikenalnya konsep-konsep dasar MSDM seperti seleksi, pelatihan, dan evaluasi kinerja. Dengan semakin kompleksnya organisasi dan kegiatan produksi, perusahaan mulai menyadari pentingnya merencanakan kebutuhan tenaga kerja yang tepat. Selain itu, manajer mulai memahami pentingnya mempertahankan tenaga kerja yang terampil dan berkompeten agar tetap efisien dalam menghadapi persaingan pasar. Meskipun banyak perusahaan yang masih memandang pekerja sebagai sumber daya yang harus dikelola untuk memaksimalkan hasil produksi, namun proses ini mulai menjadi lebih terstruktur dan profesional seiring berkembangnya revolusi industri.

### **3. Abad ke-20: Pembentukan MSDM Modern**

Pada abad ke-20, Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) mulai berkembang menjadi sebuah fungsi yang lebih formal dan terstruktur dalam organisasi. Pada awal abad ini, banyak perusahaan mulai menyadari pentingnya karyawan sebagai aset berharga yang harus dikelola dengan baik untuk mendukung tujuan organisasi. Seiring dengan berkembangnya teori-teori manajemen dan organisasi, MSDM mulai difokuskan pada peningkatan produktivitas, efektivitas tim, serta kepuasan dan kesejahteraan pekerja. Perusahaan mulai memperkenalkan sistem seleksi yang lebih terstandarisasi, pengembangan keterampilan melalui pelatihan, dan manajemen karir untuk meningkatkan kompetensi karyawan secara berkelanjutan. MSDM juga mulai dipandang sebagai mitra strategis dalam mencapai keberhasilan jangka panjang perusahaan.

Selama periode ini, berbagai pendekatan dalam MSDM semakin berkembang, seperti pengelolaan kinerja dan perencanaan suksesi, yang memungkinkan perusahaan untuk memiliki tenaga kerja yang lebih kompeten dan siap menghadapi tantangan di masa depan. Pada waktu yang sama, kebijakan mengenai kesejahteraan karyawan, seperti tunjangan kesehatan dan pensiun, mulai diterapkan secara lebih formal. Proses pelatihan dan pengembangan juga semakin difokuskan pada peningkatan keterampilan yang relevan dengan perubahan teknologi dan tuntutan pasar. Organisasi mulai membangun struktur yang lebih kompleks dalam pengelolaan tenaga kerja, termasuk departemen khusus yang menangani hubungan industrial, komunikasi internal, dan kesejahteraan pekerja. Pendekatan ini bertujuan tidak hanya untuk meningkatkan efisiensi tetapi juga untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat dan produktif.

Pada pertengahan abad ke-20, peran MSDM semakin meluas, dengan perhatian besar terhadap aspek psikologi industri dan hubungan antar karyawan. Perusahaan-perusahaan mulai mempekerjakan ahli sumber daya manusia dan konsultan untuk merancang sistem yang lebih baik dalam memotivasi dan mempertahankan karyawan. Selain itu, penelitian mengenai perilaku manusia dalam konteks organisasi turut mendorong pengembangan metode dan kebijakan MSDM yang lebih berbasis data. Organisasi menyadari pentingnya menciptakan hubungan yang baik antara manajer dan pekerja untuk mencapai tujuan bersama. Dengan demikian, MSDM modern mulai berkembang menjadi bagian integral dari strategi perusahaan, berfokus pada pengelolaan karyawan

yang tidak hanya efisien, tetapi juga dapat memberikan kontribusi maksimal terhadap keberhasilan organisasi.

#### **4. 1960-an hingga 1980-an: Fokus pada Pengembangan Karyawan**

Pada periode 1960-an hingga 1980-an, pengelolaan sumber daya manusia mulai beralih fokus ke pengembangan karyawan sebagai aset utama organisasi. Perusahaan mulai menyadari bahwa keberhasilan jangka panjang tidak hanya ditentukan oleh efisiensi operasional, tetapi juga oleh kualitas dan keterampilan karyawan. Fokus pada pengembangan karyawan ini mencakup berbagai program pelatihan dan pendidikan yang dirancang untuk meningkatkan keterampilan teknis maupun keterampilan manajerial. Perusahaan juga mulai menyadari pentingnya penciptaan jalur karir yang jelas bagi karyawan, agar dapat berkembang sesuai dengan potensi yang dimiliki. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi tingkat perputaran karyawan.

Selama periode ini, banyak perusahaan mulai menerapkan program pengembangan karyawan yang lebih terstruktur, seperti pelatihan khusus, pembelajaran berkelanjutan, dan program orientasi. Selain itu, manajemen juga mulai memperkenalkan konsep pengembangan diri bagi karyawan, dengan memberikan kesempatan untuk mengikuti kursus atau seminar yang berhubungan dengan bidang pekerjaannya. Pengelolaan karir menjadi semakin penting, dengan perusahaan yang menyediakan sistem evaluasi kinerja untuk memetakan potensi dan kebutuhan pengembangan setiap individu. Pengembangan karyawan dianggap sebagai investasi jangka panjang yang dapat memberikan kontribusi besar terhadap kemajuan perusahaan di masa depan.

Pada era ini juga mulai muncul kesadaran tentang pentingnya keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi karyawan. Perusahaan mulai menyadari bahwa karyawan yang merasa dihargai dan diberdayakan melalui program pengembangan akan lebih loyal dan produktif. Dengan adanya fokus yang lebih besar pada pengembangan sumber daya manusia, perusahaan-perusahaan menjadi lebih inovatif dalam merancang berbagai kebijakan yang bertujuan meningkatkan kualitas tenaga kerja. Pada akhirnya, periode 1960-an hingga 1980-an menjadi fondasi penting dalam pembentukan MSDM modern yang tidak

hanya berfokus pada manajemen administratif tetapi juga pengembangan potensi manusia secara maksimal.

### **5. 1990-an hingga Sekarang: MSDM sebagai Mitra Strategis**

Pada periode 1990-an hingga sekarang, peran Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) mengalami transformasi signifikan, menjadikannya sebagai mitra strategis dalam organisasi. Pada masa ini, perusahaan mulai menyadari bahwa keberhasilan jangka panjang tidak hanya bergantung pada produk atau layanan, tetapi juga pada kualitas dan kemampuan sumber daya manusia. MSDM tidak lagi dilihat sebagai fungsi administratif yang berfokus pada pengelolaan administratif, tetapi sebagai bagian integral dari strategi bisnis yang mendukung tujuan jangka panjang organisasi. Fokusnya bergeser ke arah pengembangan kebijakan yang dapat mendukung inovasi, daya saing, dan kepuasan pelanggan melalui pengelolaan karyawan yang efektif dan efisien.

Seiring dengan globalisasi dan kemajuan teknologi, MSDM menjadi lebih terlibat dalam proses perencanaan strategis perusahaan. Perusahaan mulai mengintegrasikan kebijakan MSDM dengan strategi bisnis, menciptakan kolaborasi antara tim manajemen dan departemen SDM untuk memastikan bahwa tenaga kerja yang dimiliki mampu memenuhi tuntutan pasar yang semakin kompleks. Dalam hal ini, peran MSDM tidak hanya terbatas pada perekrutan atau pengembangan karyawan, tetapi juga dalam merancang struktur organisasi yang mendukung inovasi dan responsivitas terhadap perubahan pasar. Pengelolaan kinerja menjadi lebih berbasis pada hasil dan tujuan strategis yang jelas, yang mendorong terciptanya budaya kerja yang lebih produktif dan adaptif.

Pada saat yang sama, MSDM juga semakin berfokus pada manajemen perubahan dan pengembangan kepemimpinan yang sesuai dengan tantangan zaman. Program pelatihan dan pengembangan tidak hanya berfokus pada keterampilan teknis, tetapi juga pada soft skills seperti kepemimpinan, kolaborasi, dan kemampuan beradaptasi dengan perubahan yang cepat. Dengan semakin berkembangnya konsep seperti budaya perusahaan yang inklusif, keberagaman, dan keseimbangan kerja-hidup, MSDM kini menjadi elemen penting dalam menjaga kesejahteraan karyawan serta mendukung pertumbuhan perusahaan. Peran MSDM sebagai mitra strategis terus berkembang, dengan pendekatan yang lebih berbasis data dan analitik untuk memastikan

bahwa keputusan-keputusan terkait sumber daya manusia mendukung tujuan dan keberhasilan perusahaan secara keseluruhan.

### **C. Peran MSDM dalam Organisasi**

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) berperan yang sangat penting dalam sebuah organisasi, karena sumber daya manusia merupakan aset utama yang menentukan keberhasilan jangka panjang. Keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh produk atau layanan yang ditawarkan, tetapi juga oleh bagaimana cara organisasi tersebut mengelola, mengembangkan, dan memotivasi karyawannya. Oleh karena itu, peran MSDM sangat krusial dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif, harmonis, dan mendukung pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Berikut adalah penjelasan rinci tentang peran MSDM dalam organisasi:

#### **1. Rekrutmen dan Seleksi Karyawan**

Rekrutmen dan seleksi karyawan merupakan salah satu peran utama dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang bertujuan untuk memastikan organisasi memiliki talenta yang tepat untuk mencapai tujuannya. Proses rekrutmen dimulai dengan mencari dan menarik kandidat yang memiliki kualifikasi sesuai dengan kebutuhan organisasi, sementara seleksi berfokus pada pemilihan kandidat yang paling sesuai dengan posisi yang tersedia. Pengelolaan proses ini secara efektif sangat penting untuk mendapatkan sumber daya manusia yang tidak hanya kompeten, tetapi juga cocok dengan budaya organisasi. Menurut Dessler (2020), rekrutmen yang efektif dapat meningkatkan kualitas tenaga kerja dan meminimalkan turnover yang tinggi, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Dalam era digital ini, proses rekrutmen semakin melibatkan teknologi, seperti platform online dan alat seleksi berbasis AI, yang mempercepat proses dan meningkatkan efisiensi. Namun, meskipun teknologi memberikan kemudahan, evaluasi yang cermat tetap diperlukan agar keputusan yang diambil tidak hanya berdasarkan data, tetapi juga pada faktor-faktor seperti nilai dan budaya perusahaan. Oleh karena itu, integrasi antara teknologi dan pendekatan manusiawi menjadi kunci sukses dalam rekrutmen dan seleksi karyawan.

Seleksi yang tepat tidak hanya bergantung pada keterampilan dan pengalaman, tetapi juga pada kemampuan kandidat untuk beradaptasi dengan perubahan dan tantangan yang ada di organisasi. Dalam hal ini, manajer HR perlu mempertimbangkan potensi jangka panjang dari setiap kandidat, bukan hanya memenuhi kebutuhan langsung. Strategi seleksi yang baik akan melibatkan serangkaian tes dan wawancara untuk mengidentifikasi kemampuan, sikap, serta komitmen kandidat terhadap tujuan perusahaan. Lebih lanjut, seleksi karyawan yang efektif berperan penting dalam meningkatkan kinerja tim dan memastikan setiap individu yang direkrut memiliki motivasi yang selaras dengan visi dan misi organisasi. Keterampilan interpersonal, kemampuan bekerja dalam tim, dan kecocokan dengan nilai perusahaan sering kali lebih menentukan daripada sekadar pencapaian akademik atau pengalaman kerja yang dimiliki. Oleh karena itu, proses seleksi tidak hanya menjadi filter, tetapi juga kesempatan untuk menilai kecocokan jangka panjang antara kandidat dengan organisasi. Seleksi yang berhasil akan memberikan kontribusi besar terhadap keberhasilan organisasi dalam jangka panjang.

## **2. Pengembangan Karyawan**

Pengembangan karyawan merupakan salah satu peran strategis yang dijalankan oleh manajemen sumber daya manusia (MSDM) untuk meningkatkan kualitas dan kompetensi sumber daya manusia dalam organisasi. Proses ini tidak hanya bertujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis karyawan, tetapi juga untuk mengembangkan kemampuan dalam hal kepemimpinan, komunikasi, dan pemecahan masalah. Sebagaimana dikemukakan oleh Noe *et al.* (2020), pengembangan karyawan berfungsi untuk mempersiapkan individu untuk tantangan masa depan dan memastikan tetap relevan dengan perubahan kebutuhan bisnis. Kegiatan pengembangan ini meliputi pelatihan, pembinaan, serta penyediaan kesempatan untuk berpartisipasi dalam proyek-proyek yang memperluas pengalaman kerja. Dengan memberikan peluang pengembangan yang tepat, perusahaan dapat meningkatkan loyalitas karyawan serta mendorongnya untuk berkontribusi lebih baik terhadap pencapaian tujuan organisasi. Selain itu, pengembangan karyawan juga menjadi bagian dari strategi retensi, karena karyawan merasa dihargai dan memiliki jalur karier yang jelas. Oleh karena itu, investasi dalam pengembangan karyawan tidak hanya menguntungkan individu, tetapi juga organisasi secara keseluruhan.

Di dalam pengembangan karyawan, penting untuk memahami bahwa tidak semua karyawan memiliki kebutuhan yang sama, sehingga pendekatan yang lebih personal dan berbasis pada kebutuhan individu sangat diperlukan. Hal ini melibatkan penilaian yang lebih mendalam terhadap potensi dan kekuatan setiap karyawan, sehingga program pengembangan yang diberikan dapat lebih sesuai dan efektif. Dalam beberapa kasus, pengembangan karyawan juga mencakup penyediaan pelatihan teknis untuk meningkatkan keahlian tertentu yang langsung mendukung pekerjaan. Namun, selain pelatihan teknis, pengembangan keterampilan interpersonal dan kepemimpinan juga sangat penting untuk menciptakan karyawan yang tidak hanya kompeten, tetapi juga dapat berkolaborasi dan beradaptasi dengan baik di dalam tim. Dengan demikian, pengembangan karyawan harus mencakup keseimbangan antara peningkatan keterampilan teknis dan pengembangan soft skills yang lebih luas. Selain itu, karyawan yang diberi kesempatan untuk berkembang secara pribadi dan profesional cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi, yang akhirnya akan berdampak pada produktivitas. Oleh karena itu, pengembangan yang berkesinambungan menjadi elemen vital dalam menjaga keberlanjutan dan kesuksesan organisasi.

### **3. Manajemen Kinerja**

Manajemen kinerja merupakan salah satu aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang berfokus pada pengukuran dan peningkatan hasil kerja karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Proses ini melibatkan penetapan tujuan yang jelas, pemantauan kinerja, serta pemberian umpan balik yang konstruktif untuk memotivasi karyawan agar terus berkembang. Menurut Armstrong (2020), manajemen kinerja yang efektif dapat memperbaiki kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan dengan memberikan arah yang jelas dan umpan balik yang berkelanjutan. Salah satu tujuan utama dari manajemen kinerja adalah untuk memastikan bahwa setiap karyawan memahami ekspektasi yang ada dan bagaimana kontribusinya memengaruhi keberhasilan organisasi. Dengan manajemen kinerja yang tepat, organisasi dapat menciptakan budaya kinerja tinggi, di mana setiap individu termotivasi untuk mencapai potensi terbaik. Selain itu, manajemen kinerja juga berperan dalam identifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan, yang menjadi dasar bagi keputusan

pengembangan dan perencanaan karier. Oleh karena itu, manajemen kinerja yang terstruktur dengan baik dapat meningkatkan efisiensi dan produktivitas organisasi secara keseluruhan.

Proses manajemen kinerja tidak hanya berfokus pada evaluasi hasil akhir, tetapi juga mencakup pengelolaan proses kerja itu sendiri, yang memerlukan keterlibatan aktif dari semua pihak dalam organisasi. Karyawan perlu diberi kesempatan untuk memberikan umpan balik tentang pekerjaan, serta mengidentifikasi tantangan yang dihadapi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan cara ini, manajemen kinerja menjadi alat untuk membangun komunikasi dua arah yang efektif antara karyawan dan manajer. Melalui komunikasi ini, manajer dapat memberikan dukungan yang diperlukan untuk membantu karyawan mengatasi hambatan dalam pekerjaannya. Selain itu, manajemen kinerja yang baik juga mencakup penghargaan dan pengakuan atas pencapaian karyawan, yang dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja. Hal ini penting agar karyawan merasa dihargai atas kontribusinya dan terlibat dalam pencapaian tujuan bersama. Program manajemen kinerja yang terintegrasi akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan harmonis.

#### **4. Kompensasi dan Tunjangan**

Kompensasi dan tunjangan memiliki peran krusial dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM) karena dapat mempengaruhi kinerja serta motivasi karyawan dalam sebuah organisasi. Kompensasi yang sesuai dengan kontribusi karyawan menjadi faktor utama dalam menciptakan kepuasan kerja dan loyalitas. Sistem kompensasi yang transparan dan adil dapat mengurangi turnover dan meningkatkan daya saing organisasi. Tunjangan tambahan, seperti tunjangan kesehatan dan pendidikan, memberikan insentif yang lebih lanjut bagi karyawan. Dalam konteks ini, tunjangan dianggap sebagai bagian dari strategi untuk mempertahankan talenta terbaik dan menjaga kesejahteraan karyawan. Menurut Hadiwijoyo (2020), "kompensasi yang tepat dapat meningkatkan komitmen karyawan terhadap tujuan organisasi dan memperbaiki hubungan antara perusahaan dan karyawan". Oleh karena itu, kebijakan kompensasi dan tunjangan yang efektif harus mempertimbangkan kebutuhan karyawan dan tujuan jangka panjang organisasi.

Penerapan sistem kompensasi yang baik tidak hanya mempertimbangkan upah dasar, tetapi juga variabel tambahan yang mencakup insentif berbasis kinerja dan tunjangan lainnya. Dalam hal ini, tunjangan yang diberikan oleh organisasi seperti tunjangan pensiun, asuransi kesehatan, dan kesejahteraan keluarga menjadi salah satu faktor yang dapat meningkatkan keseimbangan kehidupan kerja bagi karyawan. Sistem ini juga memungkinkan organisasi untuk lebih kompetitif dalam menarik bakat baru dan mempertahankan karyawan yang sudah ada. Penentuan kompensasi yang tepat harus mengikuti standar industri dan memperhitungkan inflasi serta kebutuhan ekonomi masyarakat. Oleh karena itu, manajemen MSDM perlu melakukan evaluasi dan perbaikan sistem kompensasi secara berkala untuk memastikan bahwa kebijakan tersebut tetap relevan dan adil. Hal ini penting agar organisasi tetap dapat memenuhi harapan karyawan dan mendorongnya untuk berkontribusi lebih maksimal. Dalam jangka panjang, strategi kompensasi dan tunjangan yang diterapkan dengan baik akan meningkatkan citra organisasi di mata masyarakat dan pasar tenaga kerja.

## **5. Hubungan Industrial dan Kepatuhan Hukum**

Hubungan industrial dan kepatuhan hukum merupakan aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan sesuai dengan peraturan yang berlaku. Hubungan industrial yang baik dapat terjalin ketika perusahaan dan karyawan saling menghormati hak dan kewajiban masing-masing, serta menyelesaikan konflik dengan cara yang konstruktif. Dalam hal ini, MSDM memiliki peran strategis dalam menjaga komunikasi yang terbuka antara pihak manajemen dan serikat pekerja, serta mengedepankan dialog dalam penyelesaian sengketa. Dengan kepatuhan terhadap regulasi ketenagakerjaan yang ada, organisasi dapat menghindari potensi masalah hukum yang dapat merugikan kedua belah pihak. Menurut Sumadi (2019), "kepatuhan terhadap hukum ketenagakerjaan menciptakan rasa keadilan yang berujung pada produktivitas yang lebih tinggi dan hubungan industrial yang lebih sehat." Oleh karena itu, memastikan bahwa setiap kebijakan yang diterapkan tidak melanggar ketentuan hukum adalah langkah penting untuk menjaga citra perusahaan di mata publik dan karyawan.

Kepatuhan terhadap hukum ketenagakerjaan menjadi dasar yang sangat penting dalam menjalankan hubungan industrial yang baik dalam organisasi. Perusahaan yang menerapkan kebijakan yang sesuai dengan hukum ketenagakerjaan akan mengurangi risiko perselisihan yang dapat menurunkan motivasi karyawan dan merusak reputasi perusahaan. Di sisi lain, MSDM perlu memastikan bahwa seluruh kebijakan internal, seperti jam kerja, upah, dan hak cuti, mematuhi peraturan yang berlaku. Hal ini tidak hanya memastikan hak-hak karyawan terjamin, tetapi juga menciptakan kepercayaan antara karyawan dan perusahaan. Kepatuhan ini membantu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Dengan kebijakan yang adil dan sesuai hukum, organisasi dapat mengurangi risiko tuntutan hukum dan menjaga stabilitas jangka panjang. Dalam hal ini, MSDM perlu secara aktif mengedukasi semua pihak tentang peraturan yang berlaku dan memastikan implementasinya dengan tepat.

#### **D. Hubungan MSDM dengan Disiplin Manajemen Lainnya**

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memiliki hubungan yang erat dengan berbagai disiplin manajemen lainnya karena fungsi dan tujuan MSDM tidak dapat berjalan sendiri. MSDM berperan penting dalam mendukung keberhasilan organisasi dengan memastikan bahwa tenaga kerja yang dimiliki mampu mendukung strategi dan operasional manajemen lain secara optimal.

##### **1. Hubungan MSDM dengan Manajemen Strategis**

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memiliki peran krusial dalam mendukung implementasi manajemen strategis. Manajemen strategis berfokus pada penyusunan, pelaksanaan, dan evaluasi strategi organisasi untuk mencapai tujuan jangka panjang. MSDM memastikan bahwa organisasi memiliki tenaga kerja yang kompeten dan termotivasi untuk mendukung pencapaian strategi tersebut. Hubungan antara MSDM dan manajemen strategis dapat dijelaskan dalam beberapa aspek berikut:

###### **a. Penyelarasan Strategi Organisasi dan Strategi SDM**

Penyelarasan strategi organisasi dan strategi sumber daya manusia (SDM) merupakan aspek penting dalam hubungan antara manajemen sumber daya manusia (MSDM) dan

manajemen strategis. Strategi organisasi yang mencakup visi, misi, serta tujuan jangka panjang harus diterjemahkan ke dalam strategi SDM yang mendukung pencapaian tersebut. Strategi SDM, seperti pengembangan kompetensi karyawan, pengelolaan kinerja, dan perencanaan suksesi, harus selaras dengan kebutuhan strategis organisasi agar dapat menciptakan sinergi yang optimal. Hal ini memerlukan pendekatan holistik dalam menyatukan tujuan organisasi dengan proses pengelolaan manusia yang efektif. Menurut Wright dan Ulrich (2020), penyelarasan antara strategi SDM dan tujuan organisasi dapat meningkatkan fleksibilitas serta daya saing perusahaan di pasar global.

Hubungan antara MSDM dan manajemen strategis juga terlihat dari bagaimana SDM menjadi katalis dalam implementasi strategi bisnis. Peran SDM dalam menyediakan talenta yang sesuai dengan kebutuhan strategis perusahaan sangat penting untuk mencapai hasil yang diinginkan. Penyelarasan ini membutuhkan analisis mendalam terhadap kebutuhan organisasi serta adaptasi kebijakan SDM agar relevan dengan perubahan lingkungan bisnis. Selain itu, pengintegrasian teknologi ke dalam manajemen SDM semakin menegaskan pentingnya keselarasan antara strategi organisasi dan strategi SDM. Penyesuaian ini tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional, tetapi juga memperkuat daya saing organisasi secara menyeluruh.

b. Peran dalam Mendukung Keunggulan Kompetitif

Peran manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam mendukung keunggulan kompetitif merupakan aspek penting dalam hubungan antara MSDM dan manajemen strategis. MSDM berfungsi sebagai penggerak utama dalam menciptakan keunggulan kompetitif melalui pengelolaan talenta, pengembangan kompetensi, dan pembentukan budaya organisasi yang inovatif. Strategi SDM yang dirancang dengan baik memungkinkan perusahaan untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan sumber daya manusia yang unggul, sehingga dapat memberikan nilai lebih dibandingkan pesaing. Menurut Boxall dan Purcell (2019), keunggulan kompetitif dapat dicapai ketika perusahaan memiliki kemampuan unik dalam mengelola karyawannya yang tidak mudah ditiru oleh pesaing. Oleh karena itu, kolaborasi antara MSDM dan manajemen

strategis menjadi landasan penting dalam memastikan strategi bisnis berjalan seiring dengan kemampuan SDM.

Keunggulan kompetitif juga dapat diwujudkan melalui pengelolaan kinerja karyawan yang selaras dengan tujuan strategis perusahaan. Dalam hal ini, MSDM memiliki peran untuk memastikan bahwa setiap individu dan tim dalam organisasi bekerja secara efektif untuk mencapai hasil yang optimal. Program pelatihan yang berkelanjutan dan kebijakan insentif berbasis kinerja menjadi elemen penting dalam mendorong produktivitas serta motivasi karyawan. Selain itu, manajemen SDM yang responsif terhadap perubahan pasar dan teknologi dapat memperkuat adaptabilitas organisasi dalam menghadapi persaingan yang dinamis. Dengan mengintegrasikan pendekatan strategis ini, MSDM mendukung terciptanya keunggulan kompetitif yang berkelanjutan bagi perusahaan.

c. Pengukuran dan Evaluasi Kinerja Strategis

Pengukuran dan evaluasi kinerja strategis merupakan elemen penting dalam hubungan antara manajemen sumber daya manusia (MSDM) dan manajemen strategis. Proses ini bertujuan untuk memastikan bahwa implementasi strategi organisasi berjalan sesuai dengan target yang telah ditetapkan melalui indikator kinerja yang terukur. Dalam konteks MSDM, pengukuran kinerja strategis mencakup penilaian atas kontribusi karyawan terhadap pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Menurut Kaplan dan Norton (2019), penggunaan alat seperti *Balanced Scorecard* memungkinkan organisasi untuk mengintegrasikan perspektif keuangan dan non-keuangan dalam mengevaluasi kinerja strategis. Dengan pendekatan ini, MSDM dapat memberikan data yang relevan untuk mendukung pengambilan keputusan strategis yang lebih efektif.

Gambar 3. *Balanced Scorecard*



Sumber: *Semesta*

Evaluasi kinerja strategis juga membantu perusahaan dalam mengidentifikasi keberhasilan maupun hambatan dalam pelaksanaan strategi yang melibatkan SDM. MSDM berperan kunci dalam mendesain sistem evaluasi yang objektif dan komprehensif untuk mengukur sejauh mana strategi SDM mendukung tujuan organisasi. Proses ini memerlukan pemantauan berkelanjutan terhadap pencapaian target individu maupun tim, yang kemudian dikaitkan dengan hasil strategis. Selain itu, evaluasi kinerja memberikan peluang untuk melakukan perbaikan atau penyesuaian strategi agar tetap relevan dengan dinamika lingkungan bisnis. Dengan demikian, pengukuran dan evaluasi kinerja strategis menjadi alat yang penting untuk menjaga kelangsungan keunggulan kompetitif perusahaan.

## 2. Hubungan MSDM dengan Manajemen Operasional

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memiliki hubungan yang erat dengan manajemen operasional, karena tenaga kerja adalah salah satu elemen penting dalam menjalankan proses operasional organisasi. Manajemen operasional berfokus pada perencanaan, pengelolaan, dan pengendalian proses untuk menghasilkan barang atau jasa secara efisien dan efektif. MSDM mendukung keberhasilan operasional dengan memastikan tenaga kerja memiliki kompetensi, motivasi, dan kinerja yang sesuai untuk mendukung produktivitas organisasi. Berikut adalah rincian hubungan antara MSDM dan manajemen operasional:

a. **Penyediaan Tenaga Kerja yang Kompeten**

Penyediaan tenaga kerja yang kompeten menjadi kunci dalam hubungan antara Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dan manajemen operasional. Proses ini memastikan bahwa organisasi memiliki tenaga kerja yang terlatih, memiliki keterampilan yang relevan, serta mampu memenuhi tuntutan operasional yang ada. MSDM memiliki peran vital dalam merekrut, melatih, serta mengembangkan keterampilan karyawan untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas operasional perusahaan. Seiring dengan perubahan dinamika pasar, fungsi MSDM beradaptasi dengan kebutuhan manajerial dalam menyediakan tenaga kerja yang sesuai dengan visi dan tujuan operasional perusahaan (Hendro, 2020).

Pada implementasinya, hubungan antara MSDM dan manajemen operasional mempengaruhi pencapaian tujuan jangka panjang perusahaan. Jika manajer operasional tidak mendapat dukungan dari MSDM dalam hal pengadaan tenaga kerja yang kompeten, hal ini bisa menghambat kelancaran operasional dan menurunkan kualitas output. Oleh karena itu, integrasi antara strategi MSDM dan manajemen operasional sangat diperlukan agar perencanaan sumber daya manusia dapat selaras dengan kebutuhan operasional sehari-hari. Dengan pendekatan yang terintegrasi, perusahaan dapat lebih cepat beradaptasi dengan perubahan pasar dan teknologi yang terus berkembang.

b. **Pengelolaan Jadwal Kerja dan Produktivitas**

Pengelolaan jadwal kerja yang efektif merupakan salah satu aspek penting dalam hubungan antara Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dan manajemen operasional. Dengan penjadwalan yang tepat, perusahaan dapat memastikan bahwa setiap karyawan bekerja pada waktu yang optimal, menghindari kelebihan beban, dan memastikan ketersediaan sumber daya manusia untuk tugas operasional yang mendesak. MSDM berperan dalam merancang jadwal kerja yang fleksibel namun tetap memastikan karyawan tidak mengalami kelelahan yang dapat mempengaruhi produktivitas. Oleh karena itu, keterlibatan MSDM dalam perencanaan jadwal kerja sangat berpengaruh terhadap kelancaran operasi dan produktivitas perusahaan (Yuliana, 2019).

Pengelolaan jadwal kerja yang baik dapat meningkatkan efisiensi operasional dan memastikan bahwa tugas-tugas penting dapat diselesaikan tepat waktu. Kinerja karyawan yang terjaga melalui pengaturan jadwal yang sesuai akan menghasilkan output yang lebih maksimal dan mengurangi potensi kesalahan akibat kelelahan atau stres. MSDM harus memastikan bahwa jadwal kerja yang diterapkan tidak hanya mempertimbangkan aspek operasional, tetapi juga kesejahteraan karyawan agar dapat meminimalisir risiko burnout dan meningkatkan semangat kerja. Dengan demikian, pengelolaan jadwal kerja yang optimal akan membawa dampak positif terhadap produktivitas operasional perusahaan.

c. Peningkatan Efisiensi dan Kesehatan Kerja

Peningkatan efisiensi dan kesehatan kerja memiliki hubungan yang erat antara Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dan manajemen operasional, karena keduanya berkontribusi pada tercapainya tujuan produktivitas perusahaan. MSDM bertanggung jawab untuk merancang program kesejahteraan dan kesehatan yang dapat mendukung kinerja karyawan dalam menjalankan tugas operasional. Dengan memastikan lingkungan kerja yang sehat dan aman, MSDM turut mendorong peningkatan efisiensi operasional melalui karyawan yang lebih sehat dan termotivasi. Hal ini berpengaruh besar pada pengurangan angka absensi, serta peningkatan kualitas dan kuantitas kerja yang dihasilkan (Sari, 2021).

Penerapan kebijakan terkait kesehatan kerja yang didukung oleh MSDM akan berpengaruh langsung terhadap pengurangan risiko penyakit yang dapat mengganggu kelancaran operasional perusahaan. Program kesehatan dan keselamatan kerja, seperti pemeriksaan rutin atau pelatihan tentang ergonomi, membantu mencegah cedera kerja yang sering terjadi, serta memastikan bahwa karyawan dapat bekerja dengan kondisi fisik yang optimal. Dengan meningkatkan kesehatan fisik dan mental karyawan, manajemen operasional dapat berjalan lebih lancar karena sumber daya manusia yang terlibat lebih produktif dan memiliki energi yang cukup untuk menyelesaikan pekerjaan. Integrasi antara kesehatan kerja dan efisiensi operasional menjadi sangat penting dalam jangka panjang.

### **3. Hubungan MSDM dengan Manajemen Keuangan**

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memiliki keterkaitan erat dengan manajemen keuangan karena pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi membutuhkan alokasi anggaran yang signifikan. Manajemen keuangan bertanggung jawab memastikan bahwa sumber daya keuangan organisasi dikelola secara efisien untuk mendukung pengelolaan tenaga kerja, termasuk penggajian, tunjangan, pelatihan, dan pengembangan karyawan. Di sisi lain, MSDM memberikan kontribusi dalam perencanaan anggaran terkait kebutuhan tenaga kerja yang sejalan dengan strategi keuangan organisasi. Berikut adalah hubungan antara MSDM dan manajemen keuangan secara rinci:

#### **a. Perencanaan Anggaran Tenaga Kerja**

Perencanaan anggaran tenaga kerja merupakan elemen penting yang menghubungkan manajemen sumber daya manusia (MSDM) dengan manajemen keuangan dalam organisasi. Hal ini mencakup pengalokasian dana yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja, termasuk gaji, tunjangan, dan biaya pelatihan, yang berdampak langsung pada anggaran organisasi secara keseluruhan. Dengan perencanaan yang tepat, MSDM dapat mengoptimalkan penggunaan anggaran untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia, sementara manajemen keuangan memastikan bahwa alokasi dana tersebut sesuai dengan kemampuan keuangan perusahaan. Menurut Rivai (2020), "Perencanaan anggaran tenaga kerja memerlukan kolaborasi antara MSDM dan manajemen keuangan untuk menciptakan keseimbangan antara kebutuhan sumber daya manusia dan keterbatasan anggaran yang ada."

Kolaborasi antara MSDM dan manajemen keuangan dalam perencanaan anggaran tenaga kerja juga sangat penting untuk menghindari pemborosan dan memastikan produktivitas karyawan tetap terjaga. MSDM bertanggung jawab untuk merancang program-program yang dapat meningkatkan kompetensi karyawan sesuai dengan anggaran yang telah direncanakan. Sementara itu, manajemen keuangan berperan dalam memastikan bahwa semua biaya yang diajukan oleh MSDM tetap sesuai dengan kondisi keuangan organisasi. Dengan pendekatan ini, perusahaan dapat mencapai efisiensi yang lebih

baik dalam penggunaan anggaran tanpa mengurangi kualitas dan kuantitas tenaga kerja yang dibutuhkan.

b. **Pengelolaan Kompensasi dan Insentif**

Pengelolaan kompensasi dan insentif merupakan bagian integral dalam hubungan antara manajemen sumber daya manusia (MSDM) dan manajemen keuangan dalam sebuah organisasi. Kedua elemen ini saling terkait karena pengelolaan yang tepat terhadap kompensasi dan insentif memerlukan koordinasi yang erat antara MSDM dan manajemen keuangan untuk memastikan bahwa pengeluaran perusahaan tetap dalam batas anggaran yang telah ditentukan. Dengan demikian, MSDM berfungsi merancang struktur gaji dan insentif yang kompetitif dan sesuai dengan kebutuhan motivasi karyawan, sementara manajemen keuangan bertugas untuk menyesuaikan struktur tersebut dengan kemampuan finansial perusahaan. Menurut Widodo (2021), "Pengelolaan kompensasi dan insentif harus memperhatikan keseimbangan antara kebutuhan motivasi karyawan dan keterbatasan anggaran perusahaan."

Pengelolaan kompensasi dan insentif yang baik dapat meningkatkan kinerja karyawan dan memberikan nilai tambah bagi perusahaan, karena insentif yang tepat akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih optimal. MSDM perlu memahami berbagai bentuk insentif yang dapat diberikan, baik berupa finansial maupun non-finansial, agar dapat memenuhi harapan karyawan sesuai dengan anggaran yang tersedia. Manajemen keuangan akan mengawasi dan mengevaluasi besarnya pengeluaran yang dibutuhkan untuk memastikan tidak terjadi pemborosan yang dapat merugikan kondisi keuangan perusahaan. Kerjasama yang baik antara kedua divisi ini akan menciptakan sistem insentif yang tidak hanya adil dan transparan tetapi juga sejalan dengan tujuan jangka panjang perusahaan.

c. **Pengelolaan Biaya Rekrutmen dan Retensi Karyawan**

Pengelolaan biaya rekrutmen dan retensi karyawan berperan penting dalam hubungan antara manajemen sumber daya manusia (MSDM) dan manajemen keuangan dalam sebuah organisasi. MSDM bertanggung jawab dalam merancang strategi rekrutmen dan program retensi yang dapat menarik dan mempertahankan karyawan berkualitas, sementara manajemen

keuangan harus mengelola anggaran untuk memastikan bahwa biaya yang dikeluarkan tidak melebihi batas yang telah ditetapkan. Pengelolaan yang efisien terhadap biaya ini memungkinkan perusahaan untuk mendapatkan tenaga kerja yang kompeten tanpa membebani kondisi keuangan organisasi. Menurut Setiawan (2020), "Efektivitas pengelolaan biaya rekrutmen dan retensi karyawan terletak pada kolaborasi yang harmonis antara MSDM dan manajemen keuangan, untuk memastikan biaya yang dikeluarkan sebanding dengan hasil yang diperoleh."

Biaya rekrutmen dan retensi harus dikelola dengan cermat untuk menghindari pemborosan, yang dapat mempengaruhi kelangsungan perusahaan dalam jangka panjang. MSDM perlu merencanakan dengan hati-hati alokasi anggaran untuk berbagai kegiatan rekrutmen, seperti iklan lowongan pekerjaan, wawancara, dan seleksi, serta biaya pelatihan untuk karyawan baru. Manajemen keuangan, di sisi lain, bertanggung jawab untuk memastikan bahwa pengeluaran ini tidak melebihi anggaran yang telah disetujui dan memberikan dampak positif terhadap hasil yang diinginkan oleh MSDM. Keterlibatan kedua divisi ini dalam merencanakan dan mengendalikan biaya sangat penting agar tidak terjadi inefisiensi dalam pengelolaan sumber daya manusia.

#### **4. Hubungan MSDM dengan Manajemen Pemasaran**

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dan manajemen pemasaran memiliki hubungan yang saling mendukung karena keberhasilan strategi pemasaran sangat bergantung pada kualitas dan kinerja sumber daya manusia. Dalam operasionalnya, MSDM memastikan bahwa tenaga kerja yang terlibat dalam pemasaran memiliki keterampilan, motivasi, dan pemahaman yang baik terhadap produk serta pelanggan. Sinergi antara kedua fungsi ini membantu menciptakan pengalaman pelanggan yang optimal dan meningkatkan daya saing perusahaan. Berikut adalah penjelasan hubungan MSDM dengan manajemen pemasaran secara rinci:

##### **a. Perekrutan dan Pengembangan Tenaga Pemasaran**

Perekrutan dan pengembangan tenaga pemasaran memiliki peran penting dalam hubungan antara manajemen sumber daya manusia (MSDM) dan manajemen pemasaran. Melalui proses

perekrutan yang tepat, perusahaan dapat menarik tenaga pemasaran yang memiliki keterampilan dan kemampuan sesuai dengan kebutuhan pasar yang terus berkembang. Selain itu, pengembangan tenaga pemasaran yang berkelanjutan penting untuk memastikan karyawan dapat beradaptasi dengan perubahan tren dan teknologi pemasaran. Sebagai bagian dari manajemen pemasaran, MSDM harus bekerja sama dengan tim pemasaran untuk memastikan bahwa para profesional pemasaran yang direkrut memiliki kemampuan yang dibutuhkan dan diberikan pelatihan yang sesuai.

Pengembangan tenaga pemasaran juga melibatkan evaluasi kinerja secara berkala untuk memastikan hasil yang optimal dalam mencapai target penjualan dan strategi pemasaran. Oleh karena itu, hubungan antara MSDM dan manajemen pemasaran harus saling mendukung dalam merancang program pelatihan yang relevan untuk tenaga pemasaran. Penggunaan teknologi dalam proses perekrutan dan pelatihan tenaga pemasaran menjadi faktor penting untuk menciptakan efektivitas yang lebih tinggi dalam pekerjaan. Karyawan yang dilatih dengan baik dapat berkontribusi lebih besar dalam menciptakan pengalaman pelanggan yang positif dan menguntungkan perusahaan.

b. Peningkatan Produktivitas Tenaga Pemasaran

Peningkatan produktivitas tenaga pemasaran merupakan aspek penting dalam hubungan antara manajemen sumber daya manusia (MSDM) dan manajemen pemasaran. Untuk meningkatkan produktivitas tenaga pemasaran, MSDM perlu menyediakan berbagai program pelatihan yang tidak hanya meningkatkan keterampilan teknis, tetapi juga keterampilan interpersonal dan motivasi. Manajemen pemasaran, di sisi lain, harus memberikan target yang jelas dan relevan serta sumber daya yang memadai agar tenaga pemasaran dapat mencapai hasil yang maksimal. Dengan kerjasama yang baik antara MSDM dan manajemen pemasaran, produktivitas tenaga pemasaran dapat meningkat secara signifikan.

Pemberian penghargaan dan insentif yang sesuai juga berperan dalam meningkatkan produktivitas tenaga pemasaran. MSDM harus merancang sistem kompensasi yang menarik untuk mendorong tenaga pemasaran bekerja lebih efisien dan berfokus

pada pencapaian target penjualan. Manajemen pemasaran dapat membantu dengan menetapkan indikator kinerja yang jelas dan terukur agar tenaga pemasaran memiliki acuan untuk mencapai tujuan perusahaan. Hal ini akan menciptakan sinergi yang lebih baik antara keduanya dan memperkuat kinerja tim pemasaran secara keseluruhan.

c. Kolaborasi dalam Pemahaman Pasar dan Pelanggan

Kolaborasi antara manajemen sumber daya manusia (MSDM) dan manajemen pemasaran dalam memahami pasar dan pelanggan sangat penting untuk mengoptimalkan strategi pemasaran yang efektif. MSDM berperan dalam merekrut dan mengembangkan tenaga pemasaran yang memiliki wawasan dan keterampilan yang diperlukan untuk memahami kebutuhan pasar yang terus berkembang. Di sisi lain, manajemen pemasaran perlu memberikan data pasar dan wawasan pelanggan yang dapat diakses oleh tim pemasaran agar dapat merancang pendekatan yang tepat. Dengan kerja sama yang erat antara kedua pihak, pemahaman yang lebih mendalam mengenai pasar dan pelanggan dapat tercapai, yang pada akhirnya akan meningkatkan keberhasilan perusahaan.

Dengan kolaborasi ini, tenaga pemasaran dapat diberikan pelatihan yang fokus pada analisis pasar serta kemampuan untuk berinteraksi dengan pelanggan secara efektif. Program pelatihan yang dikembangkan oleh MSDM akan memastikan bahwa tenaga pemasaran memahami tren pasar terbaru, pola perilaku konsumen, dan cara-cara terbaik untuk membangun hubungan jangka panjang dengan pelanggan. Manajemen pemasaran, dalam hal ini, harus memberikan informasi yang relevan agar pelatihan yang diberikan sesuai dengan kebutuhan pasar yang berubah-ubah. Dengan demikian, kolaborasi yang terjalin antara kedua pihak akan meningkatkan kompetensi tenaga pemasaran dalam memahami dinamika pasar.



## **BAB II**

# **PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA**

---

Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan proses penting dalam setiap organisasi untuk memastikan bahwa kebutuhan tenaga kerja dapat dipenuhi secara efektif dan efisien. Proses ini melibatkan analisis dan prediksi terhadap jumlah, kualitas, dan keterampilan tenaga kerja yang diperlukan di masa depan. Tujuan utama dari perencanaan SDM adalah untuk mengatasi kesenjangan antara kebutuhan organisasi dan ketersediaan sumber daya manusia yang ada. Dalam hal ini, perencanaan yang baik akan membantu organisasi dalam merencanakan rekrutmen, pelatihan, serta pengembangan karier pegawai. Dengan perencanaan yang matang, organisasi dapat mengoptimalkan potensi SDM yang dimiliki guna mendukung tercapainya tujuan jangka panjang organisasi.

### **A. Pengertian dan Tujuan Perencanaan SDM**

Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu aspek penting dalam manajemen organisasi yang berfokus pada pengelolaan tenaga kerja untuk mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Proses perencanaan ini mencakup berbagai langkah strategis untuk memastikan bahwa organisasi memiliki jumlah dan kualitas karyawan yang tepat, serta keterampilan yang diperlukan untuk menghadapi tantangan dan perubahan di masa depan. Dengan perencanaan SDM yang efektif, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang produktif, mengoptimalkan potensi karyawan, dan mencapai tujuan jangka panjang secara efisien.

## **1. Pengertian Perencanaan SDM**

Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) adalah suatu proses yang dilakukan oleh organisasi untuk memastikan ketersediaan tenaga kerja yang tepat dalam jumlah yang sesuai, dengan keterampilan dan kompetensi yang dibutuhkan. Proses ini melibatkan analisis kebutuhan SDM berdasarkan tujuan strategis perusahaan dan kondisi pasar tenaga kerja. Perencanaan ini juga mempertimbangkan faktor-faktor internal seperti budaya organisasi, serta faktor eksternal seperti tren industri dan perubahan ekonomi. Melalui perencanaan SDM, organisasi berupaya untuk meminimalisir ketidaksesuaian antara permintaan dan pasokan tenaga kerja yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi. Keberhasilan perencanaan ini sangat bergantung pada ketepatan dalam meramalkan perubahan dan kebutuhan masa depan organisasi. Menurut Husnaini (2020), perencanaan SDM harus berfokus pada pengembangan keterampilan, kompetensi, dan kapabilitas yang mendukung tujuan jangka panjang organisasi. Dalam implementasinya, perencanaan SDM mencakup berbagai kegiatan seperti rekrutmen, pelatihan, serta pengembangan karier bagi karyawan.

Sebagai bagian integral dari manajemen strategis, perencanaan SDM juga berperan dalam menghadapi tantangan yang berkaitan dengan turnover, retensi karyawan, dan pengelolaan talenta. Setiap organisasi memerlukan pendekatan yang berbeda dalam merencanakan SDM, bergantung pada karakteristik internal dan eksternal yang ada. Oleh karena itu, perencanaan SDM harus bersifat dinamis dan fleksibel, menyesuaikan dengan perubahan kebutuhan yang dapat terjadi kapan saja. Salah satu aspek penting dalam perencanaan SDM adalah pengelolaan pengembangan sumber daya manusia yang berkelanjutan. Organisasi perlu memastikan bahwa setiap karyawan memiliki kesempatan untuk mengembangkan keterampilan yang dibutuhkan, baik untuk kebutuhan jangka pendek maupun jangka panjang. Perencanaan SDM yang matang juga berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, yang mendukung peningkatan kinerja karyawan secara keseluruhan. Dengan demikian, perencanaan SDM merupakan dasar yang kokoh untuk mencapai tujuan organisasi melalui sumber daya manusia yang berkualitas.

## **2. Tujuan Perencanaan SDM**

Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) memiliki tujuan utama untuk memastikan bahwa organisasi memiliki jumlah dan kualitas tenaga kerja yang tepat untuk mencapai tujuannya. Tujuan ini tidak hanya mencakup kebutuhan tenaga kerja dalam jumlah yang cukup, tetapi juga memastikan bahwa karyawan yang ada memiliki keterampilan dan kompetensi yang sesuai dengan peran yang diperlukan dalam organisasi. Berikut adalah beberapa tujuan utama dari perencanaan SDM yang lebih rinci:

a. Menyelaraskan SDM dengan Strategi Organisasi

Menyelaraskan sumber daya manusia (SDM) dengan strategi organisasi merupakan tujuan utama dari perencanaan SDM. Hal ini penting agar SDM yang dimiliki dapat mendukung pencapaian tujuan strategis organisasi secara efisien. Dalam proses ini, organisasi perlu memastikan bahwa keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan SDM sejalan dengan kebutuhan dan arah perkembangan bisnis. Perencanaan SDM yang baik akan menghasilkan tenaga kerja yang kompeten, yang mampu menghadapi tantangan dan perubahan pasar yang dinamis. Oleh karena itu, penyesuaian antara SDM dan strategi organisasi tidak hanya penting, tetapi juga menjadi dasar untuk pertumbuhan dan keberlanjutan organisasi.

Menurut Dessler (2019), perencanaan SDM yang terintegrasi dengan strategi organisasi memungkinkan terciptanya sinergi antara tujuan jangka panjang organisasi dan kemampuan SDM dalam mencapai tujuan tersebut. Tanpa adanya keselarasan ini, organisasi berisiko menghadapi kesenjangan kompetensi yang dapat menghambat kemajuan dan adaptasi terhadap perubahan eksternal. Seiring dengan perkembangan teknologi dan model bisnis baru, organisasi harus mampu beradaptasi dengan cepat melalui peningkatan kompetensi SDM. Keselarasan ini juga mencakup pemilihan dan pengembangan individu yang memiliki potensi untuk memimpin perubahan yang diinginkan. Dengan perencanaan yang baik, organisasi dapat lebih mudah mengoptimalkan potensi SDM untuk mendukung visi dan misinya.

b. Pengelolaan dan Pengembangan Karyawan

Pengelolaan dan pengembangan karyawan merupakan tujuan utama dari perencanaan SDM yang efektif, karena keduanya

berperan penting dalam meningkatkan kinerja dan produktivitas organisasi. Pengelolaan karyawan melibatkan pengorganisasian, pemantauan, dan penilaian terhadap karyawan untuk memastikannya bekerja sesuai dengan tujuan organisasi. Proses ini mencakup pengaturan pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan karyawan dan memberikan umpan balik yang konstruktif agar dapat terus berkembang. Sementara itu, pengembangan karyawan fokus pada peningkatan keterampilan dan kemampuan individu untuk memenuhi tuntutan pekerjaan yang semakin kompleks. Dengan pengelolaan yang tepat, karyawan dapat bekerja dengan lebih efisien dan termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Armstrong (2021), pengembangan karyawan harus berorientasi pada pencapaian potensi maksimal dari setiap individu, sehingga dapat berkontribusi secara optimal terhadap kinerja organisasi. Proses ini tidak hanya meliputi pelatihan teknis, tetapi juga peningkatan keterampilan interpersonal dan kepemimpinan yang relevan dengan perubahan kebutuhan organisasi. Pengembangan karyawan yang berkelanjutan juga membantu organisasi dalam mengurangi tingkat turnover dan meningkatkan retensi karyawan. Dengan memperhatikan kebutuhan pengembangan individu, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan karier dan inovasi. Oleh karena itu, pengelolaan dan pengembangan karyawan harus dilakukan secara holistik untuk mencapai hasil yang maksimal bagi organisasi.

c. Meningkatkan Efisiensi dan Produktivitas

Meningkatkan efisiensi dan produktivitas merupakan tujuan utama dari perencanaan SDM karena kedua faktor ini langsung berpengaruh pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Dengan perencanaan SDM yang tepat, perusahaan dapat memastikan bahwa sumber daya manusia yang tersedia dapat bekerja dengan lebih optimal, mengurangi pemborosan waktu dan sumber daya. Selain itu, pengelolaan SDM yang efektif memungkinkan perusahaan untuk memanfaatkan potensi karyawan secara maksimal, sehingga dapat menghasilkan output yang lebih banyak dengan sumber daya yang sama. Peningkatan efisiensi juga berperan dalam mengurangi biaya operasional dan

meningkatkan profitabilitas organisasi. Hal ini pada akhirnya berkontribusi pada daya saing perusahaan di pasar yang semakin kompetitif.

Menurut Noe *et al.* (2021), perencanaan SDM yang berfokus pada efisiensi dan produktivitas akan membantu perusahaan dalam menghadapi perubahan pasar dan permintaan yang dinamis. Dalam konteks ini, perusahaan perlu menilai dan merancang kebijakan SDM yang mendukung pencapaian tujuan strategis melalui peningkatan kinerja karyawan. Salah satu cara untuk mencapainya adalah dengan meningkatkan keterampilan dan kompetensi karyawan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan yang terus berkembang. Program pelatihan dan pengembangan yang terstruktur akan memastikan bahwa karyawan memiliki kemampuan untuk bekerja secara lebih efisien dan produktif. Dengan demikian, perencanaan SDM yang tepat dapat menjadi pendorong utama dalam meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

d. Mengelola Perubahan dalam Organisasi

Mengelola perubahan dalam organisasi merupakan salah satu tujuan utama dari perencanaan SDM, karena perubahan yang terjadi dalam lingkungan bisnis mempengaruhi kinerja dan keberlangsungan organisasi. Dalam menghadapi perubahan, organisasi memerlukan strategi SDM yang dapat membantu transisi secara mulus dan memastikan bahwa karyawan dapat beradaptasi dengan cepat. Proses perencanaan SDM yang baik akan memperhatikan faktor-faktor internal dan eksternal yang memengaruhi perubahan, serta memastikan bahwa karyawan memiliki keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk mendukung perubahan tersebut. Salah satu cara untuk mengelola perubahan dengan efektif adalah melalui komunikasi yang jelas dan pelatihan yang sesuai agar karyawan merasa siap menghadapi perubahan. Dengan perencanaan yang matang, organisasi dapat meminimalkan gangguan dan mempertahankan produktivitas selama proses perubahan berlangsung.

Menurut Kotter (2018), perencanaan SDM yang efektif dapat membantu organisasi dalam mengelola perubahan dengan menciptakan lingkungan yang mendukung dan memotivasi karyawan untuk beradaptasi dengan perubahan yang ada. Dalam

hal ini, peran SDM tidak hanya sebagai pengelola administrasi, tetapi juga sebagai fasilitator yang mendukung karyawan melalui perubahan yang kompleks. Hal ini melibatkan penyusunan program pelatihan yang relevan, serta pengembangan kepemimpinan yang dapat mengarahkan tim dalam mengelola proses perubahan. Dengan pendekatan yang holistik, perubahan dalam organisasi dapat dikelola dengan lebih efisien, tanpa mengorbankan kinerja atau kesejahteraan karyawan. Oleh karena itu, pengelolaan perubahan menjadi salah satu kunci sukses organisasi dalam menghadapi tantangan yang ada.

- e. Mengurangi Risiko Kekurangan atau Kelebihan Tenaga Kerja  
Mengurangi risiko kekurangan atau kelebihan tenaga kerja adalah salah satu tujuan utama dalam perencanaan SDM, karena fluktuasi jumlah karyawan dapat berdampak signifikan terhadap operasional organisasi. Ketidakseimbangan jumlah tenaga kerja dapat menyebabkan berbagai masalah, seperti penurunan produktivitas akibat kekurangan karyawan atau peningkatan biaya operasional akibat kelebihan tenaga kerja. Oleh karena itu, perencanaan SDM yang efektif sangat penting untuk memastikan jumlah tenaga kerja yang tepat, dengan mempertimbangkan kebutuhan jangka pendek dan jangka panjang organisasi. Proses ini melibatkan analisis kebutuhan sumber daya manusia secara mendalam, baik dari segi kualitas maupun kuantitas, berdasarkan proyeksi tujuan dan strategi perusahaan. Dengan merencanakan SDM dengan cermat, organisasi dapat meminimalkan risiko yang terkait dengan ketidakseimbangan jumlah tenaga kerja.  
Menurut Mathis & Jackson (2021), perencanaan SDM yang baik akan mengidentifikasi potensi risiko kekurangan atau kelebihan tenaga kerja, serta merancang solusi untuk menanganinya secara proaktif. Untuk mengatasi kekurangan tenaga kerja, organisasi dapat merancang program rekrutmen yang tepat sasaran, sementara untuk mengatasi kelebihan tenaga kerja, organisasi dapat memanfaatkan metode seperti pemotongan biaya atau restrukturisasi. Selain itu, perusahaan juga perlu memperhatikan tren pasar tenaga kerja yang dapat mempengaruhi ketersediaan kandidat yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Dengan pendekatan ini, perencanaan SDM dapat membantu organisasi untuk tetap fleksibel dan adaptif terhadap perubahan kondisi

pasar. Oleh karena itu, strategi perencanaan SDM yang baik sangat penting dalam menjaga keseimbangan jumlah tenaga kerja yang optimal.

## **B. Proses Perencanaan SDM**

Perencanaan SDM adalah proses yang terstruktur dan strategis untuk memastikan bahwa organisasi memiliki jumlah dan jenis tenaga kerja yang tepat pada waktu yang tepat untuk mencapai tujuan organisasi. Proses ini bertujuan untuk mengidentifikasi kebutuhan tenaga kerja jangka pendek dan panjang serta merencanakan pengembangan keterampilan dan kompetensi yang diperlukan untuk mendukung pertumbuhan perusahaan. Berikut adalah langkah-langkah dalam proses perencanaan SDM yang lebih rinci:

### **1. Analisis Kebutuhan SDM**

Analisis kebutuhan sumber daya manusia (SDM) adalah langkah pertama yang penting dalam proses perencanaan SDM, karena memberikan gambaran tentang kekurangan atau kelebihan tenaga kerja yang ada dalam suatu organisasi. Dalam tahap ini, perusahaan harus melakukan penilaian menyeluruh terhadap jumlah, kualitas, dan keterampilan yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Melalui analisis kebutuhan SDM, organisasi dapat menentukan jenis pekerjaan yang harus dilakukan, serta keterampilan dan kompetensi yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Hal ini akan menciptakan dasar bagi langkah-langkah perencanaan SDM selanjutnya, seperti rekrutmen, pelatihan, dan pengembangan. Sumber daya manusia yang tersedia harus dianalisis dengan mempertimbangkan faktor eksternal dan internal yang mempengaruhi perusahaan, seperti tren pasar tenaga kerja dan perubahan dalam industri. Oleh karena itu, analisis kebutuhan SDM bukan hanya tentang menghitung jumlah pegawai, tetapi juga memperhatikan kualitas dan kemampuan yang diperlukan untuk memenuhi tuntutan masa depan. "Proses analisis kebutuhan SDM yang tepat membantu organisasi merencanakan dan mengelola tenaga kerja dengan lebih efisien, serta meminimalkan risiko kekurangan keterampilan di masa yang akan datang" (Hadi, 2022).

Untuk melakukan analisis kebutuhan SDM, perusahaan harus melibatkan berbagai pihak, termasuk manajer lini, HR, dan pemangku

kepentingan lainnya, untuk mendapatkan informasi yang akurat. Proses ini dapat dilakukan dengan mengidentifikasi kesenjangan antara keterampilan yang dimiliki oleh karyawan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk pekerjaan tertentu. Dengan demikian, perusahaan dapat merencanakan langkah-langkah yang tepat untuk mengatasi kesenjangan tersebut, seperti pelatihan atau perekrutan. Selain itu, analisis kebutuhan SDM juga harus memperhitungkan faktor-faktor eksternal, seperti kondisi pasar tenaga kerja, perkembangan teknologi, dan peraturan pemerintah yang dapat mempengaruhi ketersediaan tenaga kerja. Sebagai contoh, perusahaan yang bergerak di bidang teknologi harus selalu memperhatikan perkembangan teknologi terbaru agar dapat mengantisipasi kebutuhan keterampilan di masa depan. Selain itu, perubahan regulasi ketenagakerjaan juga dapat mempengaruhi keputusan perencanaan SDM yang lebih baik dan lebih adaptif. Oleh karena itu, analisis kebutuhan SDM tidak hanya mengandalkan data internal, tetapi juga memerlukan pemahaman tentang dinamika lingkungan eksternal.

## **2. Analisis Keterampilan dan Kompetensi**

Analisis keterampilan dan kompetensi merupakan langkah penting dalam proses perencanaan SDM karena memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi gap keterampilan yang ada di antara karyawan. Melalui analisis ini, perusahaan dapat menilai apakah karyawan yang ada memiliki keterampilan yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan dan tujuan organisasi di masa depan. Proses ini juga membantu organisasi memahami keterampilan yang diperlukan untuk mendukung strategi jangka panjang, serta kompetensi khusus yang harus dimiliki oleh setiap karyawan untuk meningkatkan produktivitas. Selain itu, analisis keterampilan dan kompetensi juga mencakup evaluasi terhadap perkembangan teknologi dan tren industri yang dapat memengaruhi kebutuhan keterampilan di masa yang akan datang. Dengan demikian, analisis ini harus selalu diperbarui agar tetap relevan dengan perubahan yang terjadi di pasar tenaga kerja. Menurut Suryani (2020), "Analisis keterampilan dan kompetensi yang tepat memungkinkan organisasi untuk merencanakan pelatihan dan pengembangan yang tepat sasaran, sekaligus mengidentifikasi kebutuhan rekrutmen secara lebih efisien." Oleh karena itu, analisis

keterampilan dan kompetensi yang mendalam membantu organisasi untuk merancang kebijakan SDM yang lebih strategis.

Dengan analisis keterampilan dan kompetensi, perusahaan dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dalam tim kerja yang ada. Hal ini memberikan informasi yang sangat berharga untuk merancang program pengembangan yang sesuai, seperti pelatihan keterampilan teknis atau soft skills yang dibutuhkan dalam pekerjaan. Dengan kata lain, perusahaan dapat memfokuskan usaha pengembangan sumber daya manusia pada area yang benar-benar membutuhkan perhatian khusus. Selain itu, analisis ini juga memudahkan perusahaan dalam merencanakan rotasi pekerjaan dan pengembangan karier untuk karyawan, yang dapat meningkatkan motivasi dan keterlibatannya. Di sisi lain, proses ini juga berfungsi untuk mendeteksi apakah ada kebutuhan untuk merekrut talenta baru dengan keterampilan yang lebih sesuai dengan kebutuhan masa depan perusahaan. Tanpa adanya analisis yang mendalam tentang keterampilan dan kompetensi, organisasi berisiko gagal dalam merencanakan pengembangan yang relevan dan efektif. Oleh karena itu, langkah ini harus dilakukan dengan cermat agar hasilnya dapat mendukung strategi organisasi.

### **3. Perencanaan Sumber Daya Manusia Jangka Pendek dan Jangka Panjang**

Perencanaan sumber daya manusia (SDM) jangka pendek dan jangka panjang memiliki peran penting dalam memastikan bahwa perusahaan dapat memenuhi kebutuhan tenaga kerja secara efisien dan efektif. Perencanaan jangka pendek lebih berfokus pada kebutuhan SDM yang dapat diselesaikan dalam waktu relatif singkat, seperti kebutuhan tenaga kerja untuk mengisi posisi kosong sementara atau untuk memenuhi kebutuhan musiman. Biasanya, perencanaan jangka pendek melibatkan kegiatan rekrutmen, pelatihan singkat, dan penyesuaian operasional yang langsung menanggapi kondisi atau perubahan yang terjadi di pasar atau dalam organisasi. Sementara itu, perencanaan jangka panjang lebih strategis, dengan tujuan untuk mempersiapkan perusahaan menghadapi perubahan besar, seperti transformasi digital, ekspansi perusahaan, atau pergeseran pasar tenaga kerja yang signifikan. Hal ini membutuhkan perencanaan yang mencakup pengembangan keterampilan, penciptaan jalur karier, dan pengelolaan talenta untuk jangka waktu lebih dari satu tahun. Menurut Pratama (2021),

"Perencanaan SDM jangka panjang berfokus pada pengembangan kompetensi karyawan yang relevan dengan visi dan misi perusahaan, sedangkan perencanaan jangka pendek lebih memprioritaskan pemenuhan kebutuhan operasional yang segera." Oleh karena itu, kedua jenis perencanaan ini saling melengkapi dalam membangun kekuatan SDM perusahaan.

Pada konteks perencanaan jangka pendek, perusahaan perlu melakukan evaluasi secara rutin terhadap kebutuhan tenaga kerja berdasarkan perubahan operasional yang cepat atau fluktuasi dalam permintaan produk dan layanan. Perencanaan ini harus cukup fleksibel untuk merespons kondisi pasar atau situasi yang tidak terduga, seperti bencana alam, pandemi, atau krisis ekonomi yang mempengaruhi daya serap tenaga kerja. Oleh karena itu, strategi jangka pendek dalam perencanaan SDM harus mencakup penyesuaian jumlah dan jenis keterampilan karyawan sesuai dengan situasi yang dihadapi. Di sisi lain, perencanaan jangka panjang menuntut pendekatan yang lebih sistematis dan komprehensif, seperti peramalan tren industri dan investasi dalam pengembangan SDM melalui pelatihan yang berkelanjutan. Perusahaan harus mengidentifikasi keterampilan yang akan dibutuhkan di masa depan dan merencanakan pengembangan karyawan yang lebih proaktif. Misalnya, perencanaan jangka panjang yang sukses mencakup pengembangan karyawan melalui pendidikan lanjutan atau pembekalan dengan teknologi baru yang akan digunakan oleh perusahaan di masa depan. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk memiliki tenaga kerja yang adaptif dan siap menghadapi tantangan jangka panjang.

#### **4. Perekrutan dan Seleksi**

Perekrutan dan seleksi merupakan langkah penting dalam proses perencanaan SDM yang bertujuan untuk memastikan bahwa organisasi mendapatkan tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan dan kualifikasi yang dibutuhkan. Perekrutan yang efektif dimulai dengan identifikasi posisi yang kosong dan pemahaman tentang keterampilan serta kompetensi yang diperlukan untuk posisi tersebut. Proses ini tidak hanya melibatkan pencarian kandidat, tetapi juga menentukan sumber yang tepat, baik itu melalui iklan lowongan pekerjaan, referensi karyawan, maupun platform rekrutmen online. Seleksi merupakan tahap lanjutan di mana kandidat yang telah diterima akan menjalani serangkaian tes, wawancara, dan penilaian lainnya untuk memastikannya memenuhi

standar yang diinginkan oleh organisasi. Menurut Widodo (2020), "Perekrutan dan seleksi yang efektif berfokus pada menemukan kandidat yang tidak hanya memenuhi kualifikasi teknis, tetapi juga dapat beradaptasi dengan budaya organisasi dan visi jangka panjang perusahaan." Oleh karena itu, langkah-langkah ini harus dilakukan dengan cermat agar hasilnya dapat mendukung tujuan dan keberlanjutan organisasi.

Proses perekrutan dan seleksi yang efektif dapat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Pada tahap perekrutan, penting untuk menggunakan strategi yang tepat agar dapat menarik calon pelamar yang memiliki kualitas terbaik. Hal ini mencakup pemasaran lowongan pekerjaan yang jelas dan transparan mengenai tanggung jawab pekerjaan dan kualifikasi yang diharapkan. Proses seleksi, di sisi lain, harus melibatkan penggunaan alat penilaian yang objektif untuk mengukur keterampilan teknis serta kemampuan interpersonal calon karyawan. Salah satu metode yang sering digunakan adalah wawancara berbasis kompetensi, yang memungkinkan penilai untuk mengevaluasi pengalaman dan cara kandidat mengatasi masalah yang relevan dengan pekerjaan. Dengan menggunakan pendekatan seleksi yang sistematis, organisasi dapat memastikan bahwa tidak hanya merekrut kandidat yang kompeten, tetapi juga yang cocok dengan budaya dan nilai-nilai perusahaan.

## **5. Pengembangan dan Pelatihan**

Pengembangan dan pelatihan merupakan langkah krusial dalam perencanaan SDM yang berfokus pada peningkatan keterampilan dan kemampuan karyawan agar dapat berkontribusi lebih efektif terhadap tujuan organisasi. Pelatihan sering kali dianggap sebagai upaya untuk meningkatkan kemampuan teknis karyawan, sementara pengembangan lebih luas mencakup perencanaan karier jangka panjang dan kemampuan kepemimpinan. Pelatihan dapat dilaksanakan melalui berbagai metode, seperti pelatihan formal, workshop, atau e-learning, yang dirancang untuk meningkatkan keterampilan tertentu yang dibutuhkan oleh organisasi. Di sisi lain, pengembangan bertujuan untuk membangun potensi individu dalam jangka panjang, dengan memperhatikan aspek seperti pembinaan kepemimpinan, pengembangan soft skills, dan kesiapan menghadapi perubahan dalam organisasi. Menurut Rahayu (2021), "Pelatihan yang tepat tidak hanya meningkatkan keterampilan

teknis, tetapi juga memperkuat kemampuan interpersonal karyawan, yang penting untuk kesuksesan jangka panjang organisasi."

Gambar 4. Konsep Workshop



Sumber: *Detik.com*

Pentingnya pengembangan dan pelatihan dalam perencanaan SDM dapat dilihat dalam upaya organisasi untuk meningkatkan produktivitas dan mengurangi kesenjangan keterampilan yang mungkin ada di antara karyawan. Dengan melaksanakan program pelatihan yang berkelanjutan, perusahaan dapat memastikan bahwa karyawan memiliki keterampilan terbaru yang relevan dengan perkembangan teknologi dan tuntutan pasar. Selain itu, pengembangan karier yang jelas dan terstruktur dapat meningkatkan loyalitas dan motivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam proses ini, perusahaan perlu melakukan evaluasi terhadap efektivitas pelatihan yang sudah dilakukan, apakah tujuan pelatihan tercapai atau ada perbaikan yang perlu dilakukan untuk sesi pelatihan berikutnya. Pengembangan juga mencakup pembentukan jalur karier yang memungkinkan karyawan untuk tumbuh dan berkembang, memberikan kesempatan untuk meraih posisi yang lebih tinggi di masa depan. Hal ini akan menciptakan karyawan yang lebih kompeten dan siap menghadapi tantangan dalam berbagai situasi bisnis.

## **6. Evaluasi dan Penyesuaian Perencanaan**

Evaluasi dan penyesuaian perencanaan SDM adalah langkah penting dalam memastikan bahwa strategi dan kebijakan sumber daya manusia tetap relevan dan efektif dalam menghadapi dinamika organisasi. Evaluasi dimulai dengan mengukur sejauh mana tujuan perencanaan SDM yang telah ditetapkan tercapai, serta mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dalam implementasinya. Hasil evaluasi ini akan memberikan wawasan untuk menilai apakah SDM yang ada telah sesuai dengan kebutuhan organisasi atau perlu ada penyesuaian dalam perencanaan tersebut. Salah satu aspek penting yang dievaluasi adalah efektivitas program pelatihan, rekrutmen, dan pengembangan yang telah dilakukan. Menurut Wibowo (2020), "Evaluasi yang baik memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki, serta memberikan dasar yang kuat untuk penyesuaian perencanaan SDM agar lebih sesuai dengan tuntutan bisnis yang terus berubah."

Proses penyesuaian dalam perencanaan SDM adalah langkah lanjutan yang diambil setelah evaluasi dilakukan. Penyesuaian ini sering kali melibatkan perubahan dalam struktur organisasi, penyesuaian kebijakan pelatihan, atau perencanaan ulang terkait kebutuhan rekrutmen. Hal ini penting untuk memastikan bahwa SDM yang dimiliki tetap dapat mendukung tujuan organisasi dalam menghadapi perubahan kondisi pasar dan persaingan yang semakin ketat. Misalnya, jika evaluasi menunjukkan adanya kekurangan dalam keterampilan tertentu, organisasi mungkin perlu menambah program pelatihan atau merekrut tenaga kerja baru yang memiliki keahlian tersebut. Penyesuaian juga mencakup penataan ulang jalur karier bagi karyawan yang sudah ada agar dapat berkembang sesuai dengan kebutuhan organisasi ke depan.

## **C. Strategi Perencanaan SDM**

Strategi perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan langkah penting dalam menciptakan organisasi yang efektif dan efisien. Proses ini melibatkan perencanaan yang cermat untuk memastikan ketersediaan tenaga kerja yang tepat, dengan keterampilan yang sesuai, di waktu yang tepat. Beberapa elemen utama dalam strategi perencanaan SDM yang perlu diperhatikan adalah perencanaan kebutuhan tenaga

kerja, pengembangan kompetensi, serta pengelolaan kinerja dan retensi karyawan.

### **1. Perencanaan Kebutuhan Tenaga Kerja**

Perencanaan kebutuhan tenaga kerja merupakan elemen penting dalam strategi perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) yang bertujuan untuk memastikan perusahaan memiliki jumlah dan kualitas tenaga kerja yang tepat sesuai dengan kebutuhan organisasi. Proses ini melibatkan identifikasi kebutuhan tenaga kerja di masa depan berdasarkan tujuan organisasi serta proyeksi perubahan teknologi dan pasar. Dengan merencanakan kebutuhan tenaga kerja, organisasi dapat memitigasi kekurangan atau kelebihan tenaga kerja yang dapat mengganggu kelancaran operasional. Perencanaan tenaga kerja juga harus disesuaikan dengan strategi jangka panjang perusahaan, sehingga tenaga kerja yang tersedia dapat mendukung pencapaian tujuan strategis. Menurut Wibowo (2021), perencanaan tenaga kerja yang baik akan meningkatkan efisiensi serta produktivitas perusahaan, karena dapat mengurangi waktu yang terbuang dalam proses rekrutmen dan pelatihan.

Perencanaan kebutuhan tenaga kerja juga perlu memperhitungkan faktor demografis dan tren pasar kerja yang dapat mempengaruhi ketersediaan tenaga kerja yang sesuai dengan keahlian yang dibutuhkan. Perusahaan perlu mempertimbangkan perubahan dalam struktur tenaga kerja, seperti pensiun massal atau tingginya tingkat pergerakan tenaga kerja, yang dapat menyebabkan kekurangan tenaga kerja terampil. Oleh karena itu, perusahaan harus memiliki sistem yang dapat memprediksi kebutuhan tenaga kerja berdasarkan analisis tren dan pola yang ada. Perencanaan ini bukan hanya mencakup aspek kuantitatif, tetapi juga kualitatif, seperti kemampuan dan keterampilan yang diperlukan oleh tenaga kerja di masa depan.

### **2. Pengembangan Kompetensi Karyawan**

Pengembangan kompetensi karyawan merupakan elemen utama dalam strategi perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) karena langsung berhubungan dengan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan dan mencapai tujuan jangka panjang. Melalui pengembangan kompetensi, perusahaan dapat memastikan bahwa karyawan memiliki keterampilan yang diperlukan untuk menghadapi tantangan baru serta berkontribusi secara efektif dalam pekerjaan.

Pengembangan ini tidak hanya mencakup pelatihan teknis tetapi juga pengembangan soft skills yang mendukung kesuksesan jangka panjang dalam organisasi. Hal ini membantu organisasi untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi, serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih inovatif dan kolaboratif. Menurut Sutrisno (2020), pengembangan kompetensi karyawan yang tepat dapat meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas, karena karyawan merasa dihargai dan memiliki peluang untuk tumbuh.

Pentingnya pengembangan kompetensi karyawan juga terlihat dalam upaya organisasi untuk mengurangi kesenjangan keterampilan yang ada antara kebutuhan pekerjaan dan kemampuan karyawan saat ini. Organisasi yang tidak fokus pada pengembangan kompetensi berisiko menghadapi masalah kekurangan keterampilan atau bahkan kehilangan karyawan yang terampil yang lebih memilih perusahaan yang menawarkan peluang pengembangan karir yang lebih baik. Oleh karena itu, perusahaan harus memiliki kebijakan pengembangan yang komprehensif yang mencakup berbagai metode, seperti pelatihan, pembelajaran berbasis pengalaman, dan mentoring. Dengan pengembangan kompetensi yang berkelanjutan, karyawan akan lebih siap untuk menghadapi tuntutan pekerjaan yang terus berkembang, dan organisasi dapat memastikan bahwa ia memiliki sumber daya manusia yang terampil untuk mencapai visi jangka panjang.

### **3. Pengelolaan Kinerja dan Retensi Karyawan**

Pengelolaan kinerja dan retensi karyawan adalah dua elemen utama dalam strategi perencanaan SDM yang saling terkait untuk memastikan organisasi dapat mencapai tujuan strategisnya dengan efektif. Pengelolaan kinerja bertujuan untuk menilai, meningkatkan, dan mengarahkan kinerja individu dan tim agar selaras dengan visi dan misi perusahaan. Dengan sistem penilaian kinerja yang jelas dan objektif, perusahaan dapat memastikan bahwa setiap karyawan berkontribusi secara maksimal terhadap tujuan organisasi. Di sisi lain, retensi karyawan mengacu pada usaha perusahaan untuk mempertahankan karyawan yang berkualitas agar tidak berpindah ke perusahaan lain yang lebih menarik. Menurut Ruky (2021), pengelolaan kinerja yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas, sehingga mengurangi tingkat turnover yang tinggi di perusahaan.

Pengelolaan kinerja yang efektif mencakup pemberian umpan balik yang konstruktif, pengembangan potensi, serta pemberian penghargaan kepada karyawan yang berprestasi. Dengan adanya sistem penghargaan dan pengakuan yang jelas, karyawan merasa dihargai atas kontribusinya, yang pada gilirannya meningkatkan motivasi dan kinerja. Retensi karyawan, di sisi lain, tidak hanya bergantung pada insentif finansial, tetapi juga pada faktor non-finansial seperti budaya perusahaan, peluang pengembangan karir, dan keseimbangan kehidupan kerja. Perusahaan yang mampu menjaga kesejahteraan karyawan, baik dari segi profesi maupun pribadi, cenderung memiliki tingkat retensi yang lebih baik.

#### **4. Analisis Kebutuhan Organisasi di Masa Depan**

Analisis kebutuhan organisasi di masa depan merupakan elemen utama dalam strategi perencanaan SDM, karena membantu organisasi memprediksi kebutuhan tenaga kerja yang sesuai dengan tujuan dan tantangan yang akan dihadapi. Proses ini melibatkan identifikasi perubahan dalam teknologi, pasar, dan lingkungan sosial yang dapat memengaruhi kebutuhan sumber daya manusia di masa depan. Organisasi yang berhasil dalam melakukan analisis kebutuhan ini akan lebih siap dalam menghadapi perubahan yang cepat dan dapat menyesuaikan strategi SDM dengan tuntutan yang ada. Oleh karena itu, analisis ini tidak hanya bersifat reaktif, tetapi juga proaktif dalam merencanakan kompetensi yang dibutuhkan di masa depan. Menurut

Analisis kebutuhan organisasi di masa depan juga memperhatikan faktor eksternal yang memengaruhi perkembangan organisasi, seperti perubahan kebijakan pemerintah, perkembangan ekonomi global, atau tren industri tertentu. Dengan memahami faktor-faktor ini, organisasi dapat mengidentifikasi kebutuhan tenaga kerja yang tidak hanya relevan dengan kebutuhan internal saat ini, tetapi juga dengan proyeksi masa depan. Proses ini melibatkan pemantauan terus-menerus terhadap pasar tenaga kerja, kemajuan teknologi, dan perubahan dalam struktur industri. Dalam hal ini, perusahaan harus dapat mengadaptasi strategi perencanaan SDM untuk memastikan bahwa memiliki tenaga kerja yang mampu beradaptasi dengan dinamika tersebut.

# BAB III

## REKRUTMEN DAN SELEKSI

---

Rekrutmen dan seleksi dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) merupakan dua tahap penting dalam memastikan organisasi memiliki tenaga kerja yang tepat untuk mencapai tujuan dan visi perusahaan. Proses rekrutmen bertujuan untuk menarik calon karyawan yang berkualitas dan sesuai dengan kebutuhan organisasi, sedangkan seleksi fokus pada penilaian dan pemilihan kandidat yang paling cocok untuk posisi yang tersedia. Kedua proses ini saling terkait dan memerlukan strategi yang matang agar dapat mengoptimalkan kualitas SDM yang dimiliki. Rekrutmen yang efektif akan membantu perusahaan mendapatkan berbagai pilihan calon yang potensial, sementara seleksi yang baik akan memastikan bahwa hanya kandidat yang sesuai dengan kriteria yang dipilih. Dengan demikian, rekrutmen dan seleksi yang dijalankan dengan baik akan berkontribusi langsung terhadap keberhasilan organisasi dalam menghadapi tantangan bisnis yang ada.

### A. Pengertian Rekrutmen dan Seleksi

Rekrutmen dan seleksi adalah dua tahap penting dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk memperoleh kandidat yang tepat untuk mengisi posisi yang kosong dalam suatu organisasi. Meskipun keduanya terkait erat, keduanya memiliki fokus yang berbeda. Rekrutmen berfokus pada proses pencarian kandidat yang potensial, sementara seleksi lebih berfokus pada proses pemilihan kandidat yang paling sesuai dengan kebutuhan organisasi.

#### 1. Rekrutmen

Rekrutmen adalah proses yang dilakukan oleh suatu organisasi untuk mencari dan menarik calon karyawan yang memenuhi kualifikasi yang dibutuhkan. Proses ini mencakup berbagai langkah, mulai dari pengidentifikasian kebutuhan sumber daya manusia hingga penentuan

calon yang dianggap cocok untuk posisi yang tersedia. Menurut Dessler (2019), rekrutmen merupakan suatu upaya untuk menarik minat pelamar yang memiliki keterampilan dan kualifikasi yang tepat untuk posisi yang sedang dibuka. Proses ini juga melibatkan strategi komunikasi yang efektif untuk memastikan bahwa informasi terkait pekerjaan sampai kepada calon pelamar yang potensial. Dalam praktiknya, rekrutmen yang baik dapat meningkatkan kualitas tenaga kerja yang direkrut dan pada akhirnya berkontribusi pada kinerja organisasi yang lebih baik.

Untuk melaksanakan rekrutmen, organisasi perlu memahami pasar tenaga kerja dan bagaimana cara terbaik untuk menjangkau calon pelamar. Penentuan metode yang tepat untuk menarik pelamar, seperti menggunakan platform daring atau media sosial, menjadi bagian penting dari proses ini. Sebuah strategi rekrutmen yang efektif akan memanfaatkan berbagai saluran komunikasi untuk mencapai berbagai calon pelamar yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Selain itu, penggunaan teknologi dalam rekrutmen, seperti perangkat lunak manajemen rekrutmen, dapat membantu mempermudah dan mempercepat proses seleksi. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk menyusun strategi rekrutmen yang terstruktur dan dapat mengidentifikasi sumber daya yang sesuai dengan tujuan perusahaan.

Proses rekrutmen yang efektif tidak hanya berfokus pada menarik calon karyawan, tetapi juga memastikan bahwa proses seleksi yang dilakukan objektif dan tidak diskriminatif. Hal ini penting untuk menjaga reputasi organisasi dan memastikan terciptanya lingkungan kerja yang beragam dan inklusif. Salah satu tantangan utama dalam rekrutmen adalah mempertimbangkan aspek budaya organisasi dan mencari calon yang memiliki kesesuaian dengan nilai-nilai perusahaan. Dalam beberapa kasus, rekrutmen juga mencakup evaluasi terhadap pelamar yang mungkin tidak memiliki keterampilan spesifik yang dicari, namun memiliki potensi untuk berkembang di perusahaan. Dengan demikian, rekrutmen tidak hanya berfungsi sebagai alat untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja jangka pendek, tetapi juga sebagai investasi untuk masa depan organisasi. Beberapa bentuk rekrutmen yang umum dilakukan meliputi:

a. Rekrutmen Internal

Rekrutmen internal adalah proses seleksi yang mengutamakan karyawan yang sudah ada di dalam organisasi untuk mengisi posisi yang kosong. Salah satu keuntungan utama dari rekrutmen

internal adalah pengurangan biaya dan waktu yang dibutuhkan dalam proses rekrutmen eksternal, karena calon kandidat sudah mengenal lingkungan dan budaya perusahaan. Proses ini juga dapat meningkatkan motivasi dan loyalitas karyawan, karena merasa dihargai dan diakui oleh perusahaan. Selain itu, rekrutmen internal juga memfasilitasi pengembangan karier karyawan, yang dapat meningkatkan kualitas kerja dan produktivitas secara keseluruhan. Namun, rekrutmen internal juga memiliki potensi terbatas dalam menciptakan keragaman ide dan perspektif baru, yang sering kali lebih banyak ditemukan dalam rekrutmen eksternal. Oleh karena itu, penting untuk menyeimbangkan rekrutmen internal dengan pencarian bakat baru dari luar organisasi untuk menciptakan inovasi yang berkelanjutan.

b. Rekrutmen Eksternal

Rekrutmen eksternal merupakan proses pencarian kandidat di luar organisasi untuk mengisi posisi yang kosong. Metode ini sering digunakan untuk membawa perspektif baru dan keahlian yang tidak tersedia di dalam perusahaan, yang dapat meningkatkan inovasi dan kinerja organisasi. Salah satu keuntungan besar dari rekrutmen eksternal adalah kemampuannya untuk mendatangkan bakat yang beragam, baik dari segi pengalaman maupun keahlian. Hal ini memberikan kesempatan bagi perusahaan untuk memperbarui ide-ide dan praktik kerja yang ada, menciptakan ruang untuk inovasi dan kemajuan. Namun, proses ini bisa memakan waktu lebih lama dan memerlukan biaya yang lebih besar dibandingkan dengan rekrutmen internal, karena melibatkan pencarian kandidat, seleksi, dan pelatihan. Oleh karena itu, meskipun menguntungkan, rekrutmen eksternal memerlukan perencanaan dan evaluasi yang hati-hati untuk memastikan keberhasilannya.

c. Rekrutmen Berbasis Referensi

Rekrutmen berbasis referensi adalah salah satu metode yang banyak digunakan oleh organisasi untuk mencari kandidat yang dianggap memiliki potensi dan kualitas yang baik melalui rekomendasi dari karyawan atau pihak eksternal yang terpercaya. Pendekatan ini memiliki keuntungan dalam hal efisiensi, karena kandidat yang direkomendasikan biasanya sudah dikenal dengan

baik oleh pihak yang memberi referensi, sehingga mengurangi risiko kesalahan dalam seleksi. Selain itu, proses ini dapat mempercepat waktu rekrutmen karena organisasi tidak perlu memulai dari awal dalam mencari kandidat yang sesuai. Sumber referensi sering kali berupa karyawan internal atau mitra bisnis yang mengetahui kebutuhan spesifik perusahaan dan calon kandidat yang potensial. Dalam hal ini, kandidat yang diterima cenderung lebih cepat beradaptasi dengan budaya perusahaan, mengingat adanya pengenalan awal dari pihak yang merekomendasikan. Meskipun demikian, rekrutmen berbasis referensi juga memiliki keterbatasan dalam hal keragaman kandidat, karena biasanya orang yang direkomendasikan memiliki latar belakang yang serupa.

## **2. Seleksi**

Seleksi adalah proses yang dilakukan untuk memilih kandidat yang paling tepat dari sekian banyak pelamar yang telah melewati tahap rekrutmen. Proses ini bertujuan untuk memastikan bahwa individu yang terpilih memiliki kemampuan, keterampilan, dan kualitas yang sesuai dengan posisi yang dibutuhkan oleh organisasi. Menurut Schmitt dan Chan (2018), seleksi adalah proses yang kompleks di mana perusahaan menilai dan memilih individu berdasarkan berbagai kriteria yang telah ditetapkan untuk memastikan kesesuaian antara calon karyawan dan tuntutan pekerjaan. Oleh karena itu, seleksi berperan penting dalam menentukan kualitas sumber daya manusia yang bergabung dengan perusahaan, yang akan mempengaruhi kinerja dan keberhasilan organisasi. Keberhasilan seleksi juga sangat bergantung pada kemampuan perusahaan dalam menerapkan alat dan metode yang tepat untuk menilai kandidat.

Seleksi merupakan langkah kunci dalam memastikan bahwa keputusan yang diambil dalam penerimaan karyawan adalah keputusan yang berdampak positif bagi organisasi. Seleksi yang buruk dapat menyebabkan perekrutan karyawan yang tidak memenuhi harapan, sehingga berpotensi merugikan perusahaan dalam jangka panjang. Oleh karena itu, perusahaan perlu memanfaatkan berbagai alat ukur yang tepat, seperti tes psikologi, wawancara, dan asesmen, untuk memperoleh gambaran yang komprehensif mengenai calon karyawan. Dengan menggunakan alat seleksi yang relevan dan terukur, perusahaan dapat

mengurangi kemungkinan kesalahan dalam memilih karyawan yang tidak sesuai dengan budaya dan kebutuhan organisasi. Hal ini mengarah pada pengembangan tenaga kerja yang lebih produktif dan lebih baik dalam mendukung visi dan misi perusahaan.

Penting juga bagi perusahaan untuk memastikan bahwa proses seleksi dilakukan secara adil dan transparan. Transparansi dalam seleksi tidak hanya meningkatkan kepercayaan calon karyawan terhadap perusahaan, tetapi juga membantu mengurangi potensi bias yang dapat memengaruhi hasil seleksi. Dalam seleksi yang adil, semua pelamar diberikan kesempatan yang sama untuk menunjukkan kemampuan dan kompetensinya tanpa adanya diskriminasi. Proses ini juga harus mencakup umpan balik yang jelas dan konstruktif bagi kandidat yang tidak lolos, yang dapat meningkatkan hubungan perusahaan dengan calon karyawan. Dengan demikian, seleksi tidak hanya berfungsi untuk memilih kandidat terbaik, tetapi juga untuk membangun reputasi perusahaan sebagai tempat kerja yang adil dan profesional. Beberapa tahap dalam seleksi meliputi:

a. Wawancara

Wawancara adalah salah satu tahap seleksi yang umum dilakukan dalam proses perekrutan tenaga kerja. Dalam wawancara, kandidat akan dihadapkan dengan pertanyaan yang bertujuan untuk menggali informasi lebih mendalam mengenai kompetensi, pengalaman, serta sikapnya terhadap pekerjaan yang dilamar. Proses ini memberikan kesempatan bagi perusahaan untuk menilai kecocokan antara kandidat dengan kebutuhan posisi yang tersedia. Selain itu, wawancara juga memungkinkan kandidat untuk menunjukkan keterampilan komunikasi, yang penting untuk berbagai posisi dalam organisasi. Selama wawancara, perusahaan sering kali menggunakan teknik tertentu, seperti wawancara berbasis perilaku atau wawancara situasional, untuk membahas lebih jauh kemampuan kandidat dalam menghadapi tantangan di masa depan. Sebuah wawancara yang efektif akan memberikan gambaran yang jelas tentang kemampuan dan potensi kandidat dalam beradaptasi dengan lingkungan kerja yang diinginkan.

b. Tes Keterampilan atau Psikotest

Tes keterampilan atau psikotest adalah salah satu tahap seleksi yang digunakan untuk menilai kemampuan intelektual dan

keterampilan praktis kandidat yang dilamar. Tes ini bertujuan untuk memberikan gambaran objektif mengenai bagaimana seorang kandidat akan berperilaku dalam situasi yang memerlukan keterampilan teknis atau pengambilan keputusan. Dalam banyak kasus, psikotest digunakan untuk mengevaluasi kemampuan berpikir logis, penyelesaian masalah, serta keterampilan numerik dan verbal kandidat. Proses ini tidak hanya memberikan data yang relevan mengenai kemampuan kandidat, tetapi juga dapat membantu perusahaan dalam mengidentifikasi potensi kandidat yang lebih tersembunyi.

c. Pemeriksaan Latar Belakang

Pemeriksaan latar belakang merupakan tahap seleksi yang penting untuk memastikan integritas dan keandalan kandidat sebelum diterima dalam sebuah perusahaan. Proses ini mencakup pengecekan terhadap riwayat pekerjaan sebelumnya, catatan pendidikan, dan referensi yang diberikan oleh kandidat. Dengan memeriksa latar belakang, perusahaan dapat mengidentifikasi informasi yang mungkin tidak terungkap selama wawancara atau tes lainnya. Pemeriksaan ini juga bertujuan untuk memastikan bahwa kandidat tidak memiliki catatan kriminal atau masalah hukum yang dapat berisiko bagi organisasi. Selain itu, pemeriksaan latar belakang membantu perusahaan untuk menghindari potensi masalah yang dapat timbul jika kandidat ternyata memiliki riwayat yang tidak sesuai dengan budaya perusahaan.

d. Tes kesehatan

Tes kesehatan adalah salah satu tahap dalam seleksi yang penting untuk memastikan bahwa calon karyawan memiliki kondisi fisik yang memadai untuk menjalankan tugas dan tanggung jawab di perusahaan. Tes ini bertujuan untuk menilai apakah kandidat bebas dari penyakit atau kondisi medis yang dapat mempengaruhi kinerjanya di tempat kerja. Selain itu, tes kesehatan juga bertujuan untuk mengetahui apakah kandidat memiliki risiko kesehatan yang dapat mempengaruhi keselamatan atau produktivitas dalam jangka panjang. Dalam beberapa industri, seperti sektor kesehatan atau manufaktur, tes kesehatan menjadi sangat penting untuk memastikan bahwa karyawan dapat bekerja dalam lingkungan yang menuntut secara

fisik dan mental. Proses ini juga membantu perusahaan untuk mematuhi regulasi yang mengatur kesehatan dan keselamatan kerja.

## **B. Sumber Rekrutmen: Internal dan Eksternal**

Sumber rekrutmen dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) terdiri dari dua kategori utama, yaitu sumber rekrutmen internal dan sumber rekrutmen eksternal. Keduanya memiliki kelebihan dan tantangan masing-masing yang perlu dipertimbangkan dalam proses rekrutmen dan seleksi karyawan. Berikut penjelasan lebih rinci mengenai kedua sumber rekrutmen tersebut:

### **1. Sumber Rekrutmen Internal**

Sumber rekrutmen internal merujuk pada pencarian calon karyawan yang berasal dari dalam organisasi itu sendiri. Proses ini dapat melibatkan promosi, rotasi jabatan, atau pemindahan karyawan antar departemen yang sudah ada. Kelebihan utama dari rekrutmen internal adalah pemahaman mendalam tentang budaya organisasi dan kinerja karyawan yang sudah terbukti, yang dapat meminimalkan risiko kesalahan dalam seleksi. Selain itu, rekrutmen internal memberikan motivasi bagi karyawan yang ada untuk bekerja lebih baik, karena memiliki peluang untuk berkembang dalam perusahaan. Namun, tantangannya adalah kurangnya keberagaman dalam ide dan perspektif karena keterbatasan sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan. Rekrutmen internal memberikan berbagai keuntungan, di antaranya:

#### **a. Motivasi Karyawan**

Rekrutmen internal menawarkan keuntungan yang signifikan bagi perusahaan, salah satunya adalah motivasi yang lebih tinggi bagi karyawan yang ada. Ketika karyawan melihat bahwa perusahaan memberi peluang untuk berkembang, cenderung merasa lebih dihargai dan termotivasi untuk bekerja lebih keras. Proses ini menciptakan suasana kerja yang positif, di mana karyawan merasa bahwa usaha dan kontribusinya dihargai. Menurut Salim & Yulianto (2020), "Rekrutmen internal dapat meningkatkan motivasi karena memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mencapai posisi yang lebih tinggi tanpa harus mencari pekerjaan di luar organisasi." Dengan adanya peluang

untuk naik jabatan atau bergeser ke posisi yang lebih baik, karyawan merasa lebih terikat pada organisasi dan lebih bersemangat untuk mencapai tujuan bersama. Hal ini pada gilirannya dapat meningkatkan produktivitas dan efisiensi dalam organisasi.

b. Efisiensi Waktu dan Biaya

Rekrutmen internal memberikan keuntungan signifikan dalam hal efisiensi waktu dan biaya yang lebih rendah dibandingkan dengan rekrutmen eksternal. Proses rekrutmen internal lebih cepat karena kandidat sudah dikenal oleh manajemen dan sudah memahami budaya serta struktur organisasi. Oleh karena itu, tidak diperlukan waktu yang lama untuk proses orientasi dan pelatihan dasar yang umumnya memakan banyak waktu dalam rekrutmen eksternal. Selain itu, biaya iklan pekerjaan, wawancara dengan kandidat luar, dan proses seleksi lainnya dapat dihindari atau diminimalkan. Menurut Hidayat & Riana (2021), "Rekrutmen internal meminimalkan biaya dan waktu karena sudah menggunakan data dan informasi yang tersedia di dalam organisasi." Dengan demikian, perusahaan dapat fokus pada proses seleksi yang lebih efisien dan tepat sasaran.

c. Kinerja yang Terjamin

Rekrutmen internal memiliki keuntungan dalam hal kinerja yang terjamin karena perusahaan sudah memiliki rekam jejak yang jelas tentang kandidat yang ada. Karyawan yang dipromosikan atau dipindahkan ke posisi yang lebih tinggi sudah terbukti dalam kinerja sebelumnya, sehingga manajemen tidak perlu meragukan kemampuan untuk memenuhi ekspektasi yang ada. Selain itu, perusahaan sudah mengenal karakteristik karyawan dan bagaimana beradaptasi dengan budaya organisasi, yang mengurangi risiko ketidaksesuaian antara karyawan dan pekerjaan baru. Menurut Sari & Yuliana (2022), "Rekrutmen internal memberikan jaminan kinerja karena perusahaan sudah mengenal kemampuan dan potensi kandidat dalam tugas sebelumnya." Oleh karena itu, kinerja yang diharapkan dari karyawan internal cenderung lebih stabil dan dapat diprediksi dengan lebih baik.

## 2. Sumber Rekrutmen Eksternal

Sumber rekrutmen eksternal melibatkan pencarian calon karyawan di luar organisasi, baik itu melalui iklan lowongan pekerjaan, agensi rekrutmen, kampus, atau platform pencarian kerja online. Keuntungan dari rekrutmen eksternal adalah kemampuannya untuk membawa perspektif baru, keterampilan yang beragam, dan ide-ide segar yang dapat membantu organisasi berkembang. Rekrutmen eksternal juga memungkinkan perusahaan untuk memilih dari kumpulan kandidat yang lebih luas, terutama jika perusahaan membutuhkan keterampilan spesifik yang tidak dimiliki oleh karyawan internal. Namun, proses ini seringkali lebih memakan waktu dan biaya, karena membutuhkan proses seleksi yang lebih mendalam dan orientasi untuk mengenalkan calon karyawan pada budaya perusahaan. Keuntungan utama dari rekrutmen eksternal antara lain:

### a. Akses ke Berbagai Talenta

Akses ke berbagai talenta merupakan salah satu keuntungan utama dari rekrutmen eksternal. Melalui proses rekrutmen eksternal, perusahaan dapat menjangkau kandidat yang lebih luas dengan keahlian, pengalaman, dan latar belakang yang berbeda. Ini memberikan kesempatan untuk mendapatkan individu dengan kemampuan yang lebih beragam, yang dapat membawa perspektif baru bagi perusahaan. Dengan memperluas pencarian talenta, perusahaan juga dapat mengurangi kemungkinan terbatasnya pilihan kandidat dari dalam organisasi. Selain itu, keberagaman dalam tim yang terpilih sering kali berkontribusi pada peningkatan inovasi dan kreativitas dalam perusahaan. Oleh karena itu, rekrutmen eksternal memungkinkan perusahaan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia dengan cara yang lebih strategis dan lebih beragam.

### b. Inovasi dan Perspektif Baru

Rekrutmen eksternal memberikan keuntungan utama dalam hal inovasi dan perspektif baru yang dapat dihadirkan oleh kandidat yang berasal dari luar organisasi. Kandidat eksternal sering kali membawa ide-ide segar dan solusi kreatif yang belum dipertimbangkan oleh tim internal, memiliki pengalaman yang berbeda, baik dari perusahaan lain maupun industri yang berbeda, yang memungkinkan untuk melihat masalah atau tantangan dari sudut pandang yang berbeda. Oleh karena itu, perusahaan dapat

memperoleh manfaat dari pendekatan yang lebih beragam dan inovatif yang dapat mempercepat pertumbuhan dan pengembangan organisasi. Inovasi ini sering kali diperlukan untuk menjaga daya saing di pasar yang terus berkembang. Dengan mempekerjakan individu yang membawa perspektif baru, perusahaan dapat lebih siap untuk menghadapi tantangan yang berubah dengan cepat.

c. Memenuhi Kebutuhan Spesifik

Rekrutmen eksternal memiliki keuntungan utama dalam hal memenuhi kebutuhan spesifik perusahaan yang tidak dapat dipenuhi oleh kandidat internal. Dalam beberapa kasus, perusahaan membutuhkan keterampilan atau keahlian tertentu yang tidak tersedia dalam jajaran karyawan yang sudah ada. Melalui rekrutmen eksternal, perusahaan dapat mencari kandidat dengan kualifikasi yang sangat khusus untuk posisi yang memerlukan keterampilan teknis atau pengetahuan industri tertentu. Proses ini memungkinkan organisasi untuk lebih mudah menemukan individu yang sesuai dengan persyaratan yang sangat terperinci dan mendalam. Sebagai contoh, perusahaan teknologi yang membutuhkan ahli data scientist atau spesialis keamanan siber dapat lebih efektif mencari kandidat eksternal yang memiliki pengalaman dan keahlian khusus di bidang tersebut. Dengan demikian, rekrutmen eksternal sangat efektif dalam memenuhi kebutuhan sumber daya manusia yang lebih spesifik dan kompleks.

## **C. Metode dan Teknik Rekrutmen**

Metode dan teknik rekrutmen merupakan bagian krusial dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) yang berfokus pada pencarian, pemilihan, dan penarikan kandidat terbaik untuk posisi yang dibutuhkan oleh organisasi. Proses ini bertujuan untuk mendapatkan tenaga kerja yang berkualitas, yang sesuai dengan kebutuhan dan tujuan organisasi. Teknik yang digunakan dalam rekrutmen dapat bervariasi, namun pada umumnya dapat dibagi dalam dua kategori utama: rekrutmen internal dan eksternal. Dalam rekrutmen internal, organisasi memilih karyawan yang sudah ada untuk mengisi posisi yang kosong, sedangkan rekrutmen eksternal mengacu pada pencarian calon karyawan di luar organisasi.

Berikut adalah beberapa metode dan teknik rekrutmen yang sering digunakan dalam manajemen SDM:

### **1. Rekrutmen Internal**

Rekrutmen internal adalah metode yang melibatkan pencarian kandidat dari dalam organisasi untuk mengisi posisi yang kosong. Metode ini memiliki keuntungan utama, yaitu mengurangi biaya rekrutmen eksternal dan waktu yang dibutuhkan untuk menemukan calon yang cocok. Selain itu, rekrutmen internal dapat meningkatkan motivasi dan loyalitas karyawan, karena melihat adanya peluang untuk berkembang dalam perusahaan. Proses rekrutmen ini biasanya melibatkan pengumuman lowongan pekerjaan yang terbuka untuk karyawan yang sudah ada, dengan penilaian berdasarkan kinerja dan potensinya. Seiring dengan itu, proses seleksi internal cenderung lebih cepat karena pelamar sudah familiar dengan budaya dan nilai-nilai organisasi. Beberapa organisasi bahkan memiliki kebijakan untuk memprioritaskan rekrutmen internal untuk posisi-posisi tertentu yang memerlukan pengetahuan khusus mengenai operasi perusahaan.

Meskipun rekrutmen internal menawarkan banyak keuntungan, terdapat beberapa kelemahan yang perlu diperhatikan. Salah satu masalah utama adalah potensi terbatasnya pilihan kandidat yang dapat dipilih dari dalam perusahaan, terutama jika posisi yang dibutuhkan membutuhkan keterampilan atau pengalaman yang sangat spesifik. Selain itu, jika terlalu sering melakukan rekrutmen internal, perusahaan bisa kehilangan kesempatan untuk mendapatkan perspektif baru yang bisa dibawa oleh kandidat eksternal. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk menyeimbangkan antara penggunaan rekrutmen internal dan eksternal, tergantung pada kebutuhan posisi dan strategi jangka panjang. Rekrutmen internal juga dapat menciptakan ketegangan antar karyawan jika merasa tidak ada kesempatan yang adil untuk dipromosikan. Di sisi lain, proses ini juga memungkinkan perusahaan untuk mempertahankan bakat-bakat terbaik yang sudah ada, yang lebih memahami visi dan misi perusahaan.

### **2. Rekrutmen Eksternal**

Rekrutmen eksternal merupakan metode yang banyak digunakan dalam manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) untuk mencari kandidat dari luar organisasi guna mengisi posisi yang kosong. Salah

satu keuntungan utama dari rekrutmen eksternal adalah kemampuannya untuk menghadirkan perspektif baru dan keterampilan yang mungkin tidak dimiliki oleh karyawan internal. Selain itu, rekrutmen eksternal memberikan kesempatan kepada perusahaan untuk memilih kandidat dengan latar belakang yang lebih beragam, sehingga dapat meningkatkan inovasi dalam organisasi. Metode ini biasanya melibatkan berbagai saluran, seperti iklan lowongan pekerjaan di media massa, portal pekerjaan online, atau melalui agen perekrutan. Proses seleksi biasanya lebih panjang karena calon pelamar harus melalui serangkaian tes dan wawancara untuk memastikan kesesuaian dengan kebutuhan perusahaan.

Meskipun memberikan banyak manfaat, rekrutmen eksternal juga memiliki beberapa kelemahan. Proses ini cenderung lebih memakan waktu dan biaya yang lebih besar dibandingkan dengan rekrutmen internal, karena perusahaan harus mencari kandidat, mengiklankan lowongan, dan melakukan seleksi dari sejumlah besar pelamar. Selain itu, karyawan eksternal mungkin membutuhkan waktu untuk beradaptasi dengan budaya dan nilai-nilai organisasi yang sudah ada, yang bisa memperlambat proses integrasi ke dalam tim. Beberapa organisasi juga khawatir bahwa karyawan baru dari luar dapat membawa ketegangan dalam tim yang sudah ada, terutama jika memiliki ide atau gaya kerja yang berbeda. Meskipun demikian, rekrutmen eksternal tetap menjadi pilihan utama untuk organisasi yang membutuhkan keterampilan atau keahlian khusus yang tidak dimiliki oleh karyawan internal.

### **3. Pencarian Kandidat secara Online**

Pencarian kandidat secara online telah menjadi metode yang sangat populer dalam rekrutmen Sumber Daya Manusia (SDM) karena memungkinkan perusahaan untuk menjangkau lebih banyak pelamar dengan biaya yang lebih rendah dan lebih efisien. Platform pencarian kerja seperti LinkedIn, Indeed, dan Glassdoor memungkinkan perusahaan untuk menayangkan lowongan pekerjaan dan menarik kandidat dari berbagai lokasi. Selain itu, pencarian online juga memungkinkan perusahaan untuk menyaring kandidat secara lebih cepat melalui fitur pencarian yang canggih, yang mempermudah proses pencocokan antara kualifikasi yang dibutuhkan dan pengalaman kandidat. Penggunaan media sosial dalam rekrutmen juga semakin meluas, karena memberikan peluang untuk berinteraksi langsung dengan

calon pelamar, meningkatkan keterlibatannya dengan perusahaan. Hal ini menjadikan pencarian kandidat online sebagai pilihan yang sangat efisien dalam mencari talenta di era digital ini.

Meskipun pencarian kandidat online menawarkan berbagai keuntungan, terdapat beberapa tantangan yang perlu diperhatikan. Salah satunya adalah volume pelamar yang sangat besar, yang bisa membuat proses seleksi menjadi lebih kompleks dan memakan waktu. Selain itu, meskipun kandidat dapat dilihat melalui profil di platform pencarian kerja, tidak ada jaminan bahwa informasi yang diberikan sepenuhnya akurat atau mencerminkan kemampuan yang sebenarnya. Oleh karena itu, perusahaan harus tetap berhati-hati dalam menggunakan pencarian kandidat online untuk memastikan bahwa ia memilih pelamar yang paling cocok untuk posisi yang dibutuhkan.

#### **4. Referensi Karyawan**

Metode rekrutmen melalui referensi karyawan, atau yang sering disebut sebagai program referensi karyawan, adalah teknik yang memungkinkan karyawan yang sudah ada untuk merekomendasikan calon kandidat untuk posisi yang kosong. Salah satu keuntungan utama dari metode ini adalah bahwa kandidat yang direkomendasikan cenderung memiliki tingkat kesesuaian yang lebih tinggi dengan budaya dan nilai-nilai perusahaan, karena mendapatkan informasi langsung dari karyawan internal. Selain itu, program referensi ini juga bisa mempercepat proses rekrutmen, karena karyawan internal sudah memiliki gambaran tentang keterampilan dan kepribadian calon pelamar. Program referensi juga dapat meningkatkan keterlibatan dan motivasi karyawan, karena merasa dilibatkan dalam proses rekrutmen dan mendapatkan insentif atas rekomendasi yang berhasil. Karena karyawan internal memiliki pemahaman yang mendalam mengenai kebutuhan organisasi, dapat membantu menemukan kandidat yang lebih cocok daripada proses rekrutmen eksternal.

Meskipun metode referensi karyawan menawarkan banyak keuntungan, terdapat beberapa kekurangan yang perlu dipertimbangkan. Salah satu kelemahannya adalah kemungkinan terjadinya bias dalam pemilihan kandidat, karena karyawan cenderung merekomendasikan orang yang dikenal dengan baik, yang mungkin tidak selalu mencerminkan kemampuan terbaik untuk posisi tersebut. Selain itu, program ini bisa mempersempit diversitas di dalam perusahaan, karena

karyawan lebih cenderung merekomendasikan orang yang memiliki latar belakang atau pengalaman yang serupa. Oleh karena itu, perusahaan perlu memastikan bahwa referensi karyawan dilengkapi dengan proses seleksi yang objektif, agar tidak mengabaikan calon kandidat yang berpotensi namun tidak termasuk dalam jaringan karyawan.

## **5. Penilaian dan Wawancara**

Penilaian dan wawancara merupakan metode yang sering digunakan dalam proses rekrutmen untuk menilai kecocokan calon karyawan dengan posisi yang tersedia. Penilaian ini bisa berupa tes keterampilan, psikotes, atau penilaian kepribadian yang bertujuan untuk menggali lebih dalam kemampuan dan karakteristik calon karyawan. Setelah proses penilaian, tahap wawancara biasanya dilakukan untuk memberikan kesempatan kepada calon karyawan dan perusahaan untuk saling mengenal lebih jauh. Wawancara juga menjadi momen penting untuk membahas pengalaman kerja, motivasi, dan kemampuan komunikasi calon karyawan, serta untuk menilai apakah sesuai dengan budaya perusahaan.

Proses wawancara yang dilakukan dengan baik memungkinkan perusahaan untuk mengevaluasi bagaimana calon karyawan berpikir dan menyelesaikan masalah dalam situasi nyata, yang merupakan salah satu aspek penting dalam memilih kandidat. Selain itu, wawancara juga dapat digunakan untuk mengukur sikap, nilai, dan kepribadian calon karyawan yang berpengaruh besar terhadap performa dan keterlibatannya dalam pekerjaan. Dengan melakukan wawancara yang terstruktur dan berbasis pada kompetensi, perusahaan dapat mengurangi bias subjektif dalam pengambilan keputusan. Hal ini juga membantu memastikan bahwa proses rekrutmen berjalan lebih objektif dan adil.



## **BAB IV**

# **PENGEMBANGAN DAN PELATIHAN SDM**

---

---

Pengembangan dan pelatihan sumber daya manusia (SDM) merupakan aspek penting dalam menunjang kemajuan suatu organisasi atau perusahaan. Dalam era globalisasi dan persaingan yang semakin ketat, kebutuhan akan tenaga kerja yang terampil dan kompeten menjadi semakin mendesak. Melalui pengembangan dan pelatihan, individu dapat meningkatkan kemampuan serta pengetahuan, yang pada gilirannya akan berdampak positif pada kinerja organisasi. Oleh karena itu, investasi dalam pelatihan dan pengembangan SDM dianggap sebagai strategi jangka panjang yang vital untuk meningkatkan daya saing. Dengan pendekatan yang tepat, pengembangan SDM dapat membantu menciptakan tenaga kerja yang lebih adaptif terhadap perubahan dan inovasi.

### **A. Pengertian Pengembangan dan Pelatihan**

Pengembangan dan pelatihan adalah dua aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) yang berfokus pada peningkatan keterampilan, pengetahuan, dan kinerja karyawan. Pengembangan merujuk pada proses yang lebih luas dan jangka panjang untuk meningkatkan kapasitas individu dalam mencapai tujuan organisasi, sedangkan pelatihan lebih berfokus pada peningkatan keterampilan dan pengetahuan yang lebih spesifik, sering kali dengan tujuan yang lebih langsung dan praktis. Keduanya saling melengkapi dan menjadi bagian integral dalam memastikan karyawan terus berkembang dan berkontribusi secara maksimal dalam organisasi.

## **1. Pengertian Pengembangan**

Pengembangan dalam sumber daya manusia (SDM) merujuk pada serangkaian proses yang dirancang untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi individu dalam organisasi. Tujuannya adalah untuk membantu individu berkembang sesuai dengan peran dan tanggung jawabnya, serta untuk meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Pengembangan SDM mencakup pelatihan, pendidikan, mentoring, dan peluang pengembangan karier yang dapat meningkatkan potensi karyawan, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Berikut adalah beberapa poin penting mengenai pengertian pengembangan dalam SDM:

### **a. Peningkatan Kompetensi dan Keterampilan**

Pengembangan dalam Sumber Daya Manusia (SDM) memiliki peran penting dalam meningkatkan kompetensi dan keterampilan individu agar dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi. Salah satu aspek utama dalam pengembangan SDM adalah peningkatan keterampilan yang relevan dengan kebutuhan pasar dan kemajuan teknologi. Kompetensi yang terus ditingkatkan memungkinkan individu untuk beradaptasi dengan perubahan yang cepat dan tetap relevan dalam industri. Keterampilan yang baik juga dapat mendorong kinerja yang lebih efektif dan efisien, meningkatkan kualitas hasil kerja dan produktivitas organisasi. Dengan demikian, pengembangan SDM yang berfokus pada kompetensi dan keterampilan dapat memberikan dampak yang signifikan terhadap kesuksesan jangka panjang perusahaan.

Gambar 5. Mentoring dan Coaching



Sumber: *Mayar*

Peningkatan kompetensi dan keterampilan tidak hanya dilakukan melalui pelatihan teknis, tetapi juga pengembangan soft skills yang mendukung interaksi sosial di tempat kerja. Program pengembangan yang komprehensif harus mencakup aspek komunikasi, kepemimpinan, serta kemampuan manajerial yang berorientasi pada kerja sama tim. Pembelajaran berkelanjutan melalui berbagai metode, seperti mentoring dan coaching, sangat penting dalam mendukung individu untuk terus berkembang. Hal ini juga mendorong terciptanya budaya belajar yang berkelanjutan dalam organisasi, yang membuat setiap anggota memiliki kesempatan untuk terus meningkatkan kapasitas diri. Dengan peningkatan kompetensi yang terstruktur, organisasi dapat memastikan kinerja yang lebih optimal dalam jangka panjang.

b. Pengembangan Karier dan Peningkatan Motivasi

Pengembangan karier dan peningkatan motivasi merupakan dua hal yang tidak dapat dipisahkan dalam pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) di suatu organisasi. Karier yang berkembang baik akan memberikan rasa kepuasan kerja yang lebih tinggi, yang pada gilirannya dapat meningkatkan produktivitas dan komitmen terhadap perusahaan. Dalam hal ini, penting bagi organisasi untuk menyediakan jalur karier yang jelas dan peluang bagi individu untuk berkembang sesuai dengan

potensinya. Pengembangan karier yang tepat akan meningkatkan rasa percaya diri dan motivasi individu untuk memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi. Selain itu, peningkatan motivasi berperan penting dalam menjaga semangat kerja yang tinggi, sehingga individu tetap terinspirasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Motivasi yang tinggi dapat diperoleh melalui pengakuan atas pencapaian, penghargaan, serta adanya tantangan yang dapat mendorong individu untuk terus mengembangkan kemampuannya. Dalam konteks ini, pengembangan SDM tidak hanya berfokus pada peningkatan keterampilan teknis, tetapi juga pada penciptaan lingkungan kerja yang mendukung untuk mencapai tujuan pribadi dan profesional. Penyusunan program pengembangan karier yang jelas dapat memberikan arah yang tepat bagi individu dalam mencapai tujuan tersebut. Dengan memberikan peluang untuk berkembang secara profesional, individu akan merasa dihargai dan lebih termotivasi untuk berkontribusi lebih besar. Hal ini juga menciptakan keseimbangan antara pencapaian pribadi dan keberhasilan organisasi.

c. Meningkatkan Kinerja Organisasi

Pengembangan dalam Sumber Daya Manusia (SDM) memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja organisasi. Salah satu cara untuk mencapainya adalah dengan meningkatkan kompetensi dan keterampilan karyawan, yang pada gilirannya akan mempengaruhi kualitas hasil kerja. Organisasi yang memfokuskan pengembangan SDM akan memiliki tenaga kerja yang lebih terampil dan mampu beradaptasi dengan perubahan yang terjadi. Hal ini juga dapat mempercepat proses inovasi dan menciptakan solusi yang lebih efektif untuk masalah yang dihadapi organisasi. Dengan demikian, pengembangan SDM yang terencana dengan baik berperan besar dalam menciptakan kinerja organisasi yang lebih optimal.

Peningkatan kinerja organisasi tidak hanya bergantung pada peningkatan keterampilan teknis, tetapi juga pada pengembangan aspek kepemimpinan dan manajerial dalam diri individu. Pemimpin yang memiliki kemampuan untuk memotivasi dan

mengarahkan tim dengan efektif dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung produktivitas tinggi. Melalui pengembangan SDM yang berfokus pada aspek-aspek tersebut, organisasi dapat memastikan bahwa seluruh anggota tim memiliki kemampuan untuk berkolaborasi dan bekerja secara efisien. Selain itu, organisasi yang peduli terhadap pengembangan SDM juga akan lebih mampu mengelola perubahan yang terjadi dalam lingkungan eksternal maupun internal. Semua faktor ini secara langsung berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

## **2. Pengertian Pelatihan**

Pelatihan dalam sumber daya manusia (SDM) merujuk pada suatu proses yang dirancang untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan karyawan agar dapat menjalankan tugas atau pekerjaan secara lebih efektif dan efisien. Pelatihan bertujuan untuk menyesuaikan kemampuan individu dengan kebutuhan organisasi, baik itu dalam menghadapi perkembangan teknologi, peraturan, ataupun perubahan dalam industri. Dalam konteks SDM, pelatihan memiliki peran penting dalam meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih kompeten dan adaptif. Berikut adalah beberapa poin penting mengenai pengertian pelatihan dalam SDM:

### **a. Peningkatan Keterampilan Teknis dan Non-Teknis**

Pelatihan dalam Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aspek penting untuk meningkatkan keterampilan teknis dan non-teknis karyawan guna mendukung pencapaian tujuan organisasi. Keterampilan teknis meliputi kemampuan yang langsung terkait dengan pekerjaan atau bidang spesifik, seperti penggunaan perangkat lunak, mesin, atau prosedur operasional lainnya. Sementara itu, keterampilan non-teknis mencakup kemampuan interpersonal, komunikasi, manajerial, dan kepemimpinan yang memungkinkan karyawan berinteraksi secara efektif dengan rekan kerja, atasan, dan pelanggan. Pengembangan keduanya melalui pelatihan akan memperkuat kapasitas karyawan untuk menghadapi berbagai tantangan yang mungkin muncul dalam pekerjaan sehari-hari. Dengan keterampilan yang seimbang antara teknis dan non-teknis, karyawan dapat bekerja secara lebih

efisien dan kolaboratif, serta berkontribusi lebih besar bagi organisasi.

Pelatihan yang baik seharusnya memberikan pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk meningkatkan performa kerja secara keseluruhan, dengan memperhatikan tren dan kebutuhan industri yang terus berkembang. Untuk meningkatkan keterampilan teknis, pelatihan bisa berupa workshop atau kursus tentang penggunaan teknologi terbaru atau teknik kerja yang lebih efisien. Sedangkan untuk keterampilan non-teknis, pelatihan dapat mencakup sesi yang fokus pada pengembangan soft skills, seperti komunikasi efektif, kepemimpinan, atau keterampilan manajerial. Dengan pendekatan pelatihan yang holistik, karyawan akan dapat bekerja dengan lebih produktif dan menunjukkan kinerja yang lebih baik, baik dalam aspek teknis maupun dalam membangun hubungan yang solid di tempat kerja. Oleh karena itu, pelatihan yang mencakup kedua jenis keterampilan ini akan memberikan dampak yang besar terhadap efektivitas karyawan dalam mencapai tujuan organisasi.

b. Penyesuaian dengan Kebutuhan Organisasi

Pelatihan dalam Sumber Daya Manusia (SDM) harus disesuaikan dengan kebutuhan organisasi agar dapat memberikan manfaat yang optimal. Kebutuhan organisasi terus berkembang seiring dengan perubahan dalam lingkungan bisnis, teknologi, dan pasar. Oleh karena itu, pelatihan yang dilakukan harus dapat membantu karyawan mengembangkan keterampilan yang relevan dengan tujuan strategis perusahaan. Penyesuaian pelatihan ini memungkinkan organisasi untuk memastikan bahwa karyawan tidak hanya terampil dalam pekerjaan, tetapi juga dapat beradaptasi dengan perubahan yang terjadi. Dengan demikian, pelatihan yang sesuai akan meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja, yang pada akhirnya mendukung pencapaian visi dan misi organisasi.

Pelatihan yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi juga dapat membantu dalam mempercepat proses perubahan dan inovasi. Sebagai contoh, jika organisasi berfokus pada pengembangan teknologi baru atau digitalisasi, pelatihan yang diberikan harus berorientasi pada peningkatan keterampilan teknis yang relevan dengan bidang tersebut. Di sisi lain, jika

organisasi memprioritaskan pengembangan kepemimpinan atau manajerial, pelatihan soft skills seperti komunikasi dan pengelolaan tim harus menjadi fokus utama. Dengan memahami dan merespons kebutuhan organisasi secara tepat, pelatihan dapat memperkuat struktur organisasi dan meningkatkan kinerja keseluruhan. Hal ini juga berperan penting dalam mempertahankan daya saing organisasi di pasar yang semakin kompetitif.

c. Meningkatkan Kinerja dan Produktivitas

Pelatihan dalam Sumber Daya Manusia (SDM) memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan. Melalui pelatihan, karyawan diberikan pengetahuan dan keterampilan baru yang dapat meningkatkan efektivitas dalam menjalankan tugas. Dengan keterampilan yang lebih baik, karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan lebih cepat, tepat, dan efisien, yang pada akhirnya berkontribusi pada produktivitas organisasi secara keseluruhan. Pelatihan juga dapat mengurangi kesalahan dan meningkatkan kualitas kerja, karena karyawan menjadi lebih terlatih dalam menghadapi tantangan yang ada. Oleh karena itu, organisasi yang berinvestasi dalam pelatihan SDM dapat melihat peningkatan kinerja yang signifikan dalam jangka panjang.

Pelatihan dapat memberikan motivasi tambahan bagi karyawan, yang pada gilirannya mendorong peningkatan produktivitas. Ketika karyawan merasa dihargai melalui pengembangan keterampilan, akan lebih termotivasi untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaan. Motivasi yang tinggi ini tercermin dalam peningkatan keterlibatan dan komitmen terhadap pekerjaan, yang berimbas pada hasil yang lebih baik. Pelatihan yang relevan dan terus diperbarui akan memastikan bahwa karyawan tetap kompetitif dalam menghadapi perkembangan industri dan teknologi terbaru. Sebagai hasilnya, organisasi akan memperoleh tenaga kerja yang tidak hanya terampil, tetapi juga bersemangat untuk mencapai tujuan perusahaan.

## **B. Identifikasi Kebutuhan Pelatihan**

Identifikasi kebutuhan pelatihan dalam sumber daya manusia (SDM) adalah proses untuk menentukan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan yang perlu ditingkatkan agar karyawan dapat menjalankan tugasnya secara efektif dan mendukung tujuan organisasi. Proses ini penting untuk memastikan bahwa pelatihan yang diberikan relevan dengan kebutuhan yang ada, serta dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas. Identifikasi yang tepat dapat membantu mengoptimalkan alokasi sumber daya dan memastikan bahwa pelatihan memberikan dampak yang positif terhadap kinerja organisasi. Berikut adalah langkah-langkah yang lebih rinci dalam mengidentifikasi kebutuhan pelatihan:

### **1. Analisis Kinerja**

Analisis kinerja merupakan langkah awal yang krusial dalam mengidentifikasi kebutuhan pelatihan di suatu organisasi. Melalui analisis ini, manajer atau tim HR dapat menilai sejauh mana kinerja individu atau tim sesuai dengan harapan dan standar yang telah ditetapkan. Dengan mengidentifikasi kekurangan atau area yang memerlukan peningkatan, analisis kinerja memungkinkan perencanaan pelatihan yang lebih terfokus dan tepat sasaran. Proses ini juga dapat mengungkapkan apakah kebutuhan pelatihan berasal dari kekurangan keterampilan, pengetahuan, atau motivasi yang perlu dibenahi melalui sesi pengembangan diri. Menurut Sutrisno (2020), analisis kinerja memberikan data yang akurat untuk merancang program pelatihan yang relevan, sehingga dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja organisasi.

Setelah menganalisis kinerja, langkah selanjutnya adalah memetakan keterampilan dan kompetensi yang perlu ditingkatkan. Hal ini membantu untuk menyusun rencana pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan individu atau kelompok dalam organisasi. Melalui evaluasi kinerja, perusahaan dapat menentukan bidang-bidang spesifik yang memerlukan perhatian lebih, seperti kepemimpinan, komunikasi, atau keterampilan teknis lainnya. Dengan demikian, analisis kinerja tidak hanya mengidentifikasi kelemahan, tetapi juga memberikan wawasan mengenai potensi karyawan yang bisa dikembangkan lebih lanjut. Rencana pelatihan yang disusun berdasarkan analisis kinerja akan

memiliki dampak langsung pada peningkatan kualitas sumber daya manusia dalam organisasi.

## **2. Penilaian Kebutuhan Tugas**

Penilaian kebutuhan tugas merupakan langkah penting dalam mengidentifikasi kebutuhan pelatihan yang efektif, karena dapat memberikan gambaran jelas tentang tugas-tugas spesifik yang harus dilakukan oleh karyawan. Melalui penilaian ini, organisasi dapat menentukan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan yang diperlukan untuk menjalankan tugas dengan baik. Proses ini melibatkan analisis mendalam terhadap deskripsi pekerjaan serta kewajiban yang harus dipenuhi oleh setiap individu atau kelompok dalam organisasi. Dengan demikian, penilaian kebutuhan tugas membantu menyusun pelatihan yang lebih terarah, yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang sesungguhnya. Hal ini sangat penting untuk memastikan bahwa karyawan memiliki keterampilan yang dibutuhkan dalam pekerjaan sehari-hari, sehingga dapat meningkatkan produktivitas secara keseluruhan. Seperti yang diungkapkan oleh Ahmad dan Suyanto (2019), penilaian tugas yang komprehensif memungkinkan pelatihan yang lebih relevan dan sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang dihadapi.

Langkah selanjutnya dalam penilaian kebutuhan tugas adalah mengidentifikasi gap antara keterampilan yang dimiliki karyawan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas secara optimal. Gap ini dapat muncul akibat perubahan teknologi, perkembangan industri, atau pergeseran tanggung jawab dalam pekerjaan. Penilaian kebutuhan tugas yang mendalam akan membantu organisasi mengidentifikasi area-area yang memerlukan pengembangan keterampilan lebih lanjut. Selain itu, hal ini memungkinkan perusahaan untuk menyediakan pelatihan yang bersifat adaptif dan fleksibel, mengikuti dinamika kebutuhan yang ada. Dalam banyak kasus, penilaian tugas juga dapat mengungkapkan apakah pelatihan yang ada sudah mencakup seluruh aspek pekerjaan atau jika ada komponen yang terlewat. Oleh karena itu, penting untuk melakukan penilaian tugas secara rutin agar pelatihan yang diberikan tetap relevan dan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan.

### **3. Penilaian Kebutuhan Individu**

Penilaian kebutuhan individu adalah proses penting untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan yang spesifik bagi masing-masing karyawan, berdasarkan pada kinerja dan potensi individu tersebut. Melalui pendekatan ini, organisasi dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan setiap individu serta area di mana memerlukan pengembangan lebih lanjut. Penilaian kebutuhan individu tidak hanya mencakup aspek teknis, tetapi juga kemampuan interpersonal, kepemimpinan, dan keterampilan lainnya yang mendukung kesuksesan di tempat kerja. Pendekatan ini membantu merancang program pelatihan yang lebih personal dan sesuai dengan kebutuhan masing-masing individu, yang dapat meningkatkan motivasi dan keterlibatan dalam proses pembelajaran. Hal ini juga memungkinkan organisasi untuk memaksimalkan potensi setiap karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan. Sebagaimana diungkapkan oleh Nugroho dan Santoso (2021), penilaian kebutuhan individu memberikan pemahaman mendalam tentang area yang perlu dikembangkan, serta menciptakan pengalaman pelatihan yang lebih relevan dan bermanfaat.

Langkah berikutnya dalam penilaian kebutuhan individu adalah melakukan evaluasi terhadap tujuan karir dan aspirasi individu dalam organisasi. Penilaian ini akan membantu manajer atau tim HR untuk memahami ambisi pribadi karyawan, yang kemudian dapat digunakan untuk merancang pelatihan yang mendukung pencapaian tujuan karir. Ini juga akan memastikan bahwa program pelatihan tidak hanya relevan dengan tugas pekerjaan saat ini, tetapi juga dengan perkembangan karir jangka panjang karyawan. Dengan cara ini, karyawan merasa dihargai dan didorong untuk mengembangkan diri lebih jauh. Selain itu, penilaian ini memberikan dasar untuk memilih jenis pelatihan yang paling sesuai dengan karakteristik, minat, dan bakat individu. Hal ini berpotensi meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas karyawan terhadap organisasi.

### **4. Analisis Kebutuhan Organisasi**

Analisis kebutuhan organisasi merupakan langkah pertama yang penting dalam mengidentifikasi kebutuhan pelatihan secara menyeluruh, karena melibatkan evaluasi terhadap tujuan strategis dan misi organisasi secara keseluruhan. Langkah ini membantu manajer HR dan tim terkait untuk menilai apakah keterampilan dan kompetensi yang dimiliki

karyawan sudah sesuai dengan visi dan tantangan yang dihadapi organisasi. Analisis ini biasanya melibatkan analisis kesenjangan antara kapasitas sumber daya manusia yang ada dengan tujuan jangka panjang yang ingin dicapai oleh organisasi. Dengan mengetahui celah atau kekurangan dalam keterampilan yang ada, organisasi dapat merancang program pelatihan yang lebih terarah dan berdampak langsung pada pencapaian tujuan tersebut. Sebagaimana diungkapkan oleh Widodo (2020), analisis kebutuhan organisasi memberikan pemahaman yang komprehensif tentang bagaimana pelatihan dapat mendukung pencapaian visi strategis yang lebih luas. Oleh karena itu, langkah ini menjadi dasar yang penting untuk pengembangan program pelatihan yang lebih efektif.

Analisis kebutuhan organisasi juga harus memperhatikan faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi industri atau sektor tempat organisasi beroperasi. Perubahan teknologi, regulasi, serta perkembangan pasar dan persaingan dapat mempengaruhi kebutuhan keterampilan yang dibutuhkan oleh organisasi. Oleh karena itu, organisasi harus secara berkala melakukan analisis terhadap faktor-faktor eksternal ini untuk memastikan bahwa pelatihan yang diberikan relevan dengan perkembangan terkini. Proses ini juga dapat membantu organisasi dalam merencanakan pelatihan yang proaktif, yaitu pelatihan yang disiapkan sebelum perubahan besar terjadi, sehingga karyawan siap menghadapi tantangan yang muncul. Dengan pemahaman yang mendalam tentang faktor eksternal, organisasi akan lebih siap beradaptasi dan mengurangi risiko kesenjangan kompetensi di masa depan. Hal ini juga membantu organisasi dalam menciptakan lingkungan yang lebih dinamis dan berinovasi.

Setelah melakukan analisis kebutuhan organisasi, hasilnya dapat digunakan untuk merancang program pelatihan yang dapat memenuhi tantangan dan prioritas organisasi secara lebih spesifik. Pelatihan yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi ini akan lebih mendalam dan relevan, serta dapat meningkatkan daya saing perusahaan. Selain itu, analisis kebutuhan organisasi akan memastikan bahwa pelatihan yang dilakukan tidak hanya berfokus pada aspek teknis tetapi juga pada pengembangan budaya dan nilai-nilai perusahaan yang sejalan dengan tujuan jangka panjang. Proses ini akan memperkuat komitmen karyawan terhadap visi perusahaan, serta meningkatkan loyalitas dan produktivitas. Dengan menggunakan analisis kebutuhan organisasi

secara efektif, perusahaan dapat memaksimalkan hasil dari setiap investasi dalam pengembangan sumber daya manusia dan mencapai tujuannya dengan lebih efisien.

## **5. Tinjauan Tren Industri**

Tinjauan tren industri adalah langkah penting dalam mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, karena memungkinkan organisasi untuk mengetahui perubahan dan perkembangan yang sedang berlangsung di industri tempatnya beroperasi. Melalui analisis tren ini, perusahaan dapat mengantisipasi perubahan yang akan datang, seperti adopsi teknologi baru atau pergeseran permintaan pasar, yang dapat mempengaruhi keterampilan yang diperlukan oleh karyawan. Misalnya, munculnya kecerdasan buatan (AI) dan otomatisasi dalam banyak sektor industri mengharuskan perusahaan untuk memastikan bahwa karyawan memiliki keterampilan baru dalam bidang teknologi dan data analitik. Sebagaimana dijelaskan oleh Raharjo dan Utami (2021), dengan memahami tren industri, organisasi dapat lebih mudah menentukan keterampilan yang harus diperbarui atau dikembangkan untuk mempertahankan daya saing di pasar global. Oleh karena itu, tinjauan tren industri menjadi kunci dalam merancang program pelatihan yang relevan dan berbasis kebutuhan masa depan. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk tetap bersaing di pasar yang semakin cepat berubah.

Tinjauan tren industri juga memberikan wawasan tentang perubahan dalam kebutuhan pelanggan atau konsumen yang dapat mempengaruhi cara perusahaan beroperasi. Perubahan tren konsumen sering kali memerlukan penyesuaian dalam cara produk dan layanan disampaikan, yang pada gilirannya membutuhkan keterampilan baru atau peningkatan dalam kapasitas kerja. Melalui pemantauan tren, perusahaan dapat mendeteksi adanya perubahan dalam permintaan atau pola konsumsi yang dapat memengaruhi pelatihan yang perlu diberikan kepada karyawan. Tinjauan ini juga membantu organisasi untuk menilai apakah siap untuk beradaptasi dengan perubahan tersebut dan apakah memiliki talenta yang dapat menangani tantangan baru. Di sisi lain, tinjauan tren industri memungkinkan perusahaan untuk memetakan arah masa depan dan mempersiapkan karyawan untuk peluang baru yang mungkin muncul. Oleh karena itu, langkah ini juga memiliki peran strategis dalam pengembangan sumber daya manusia yang sesuai dengan tuntutan industri.

## C. Metode Pelatihan: *On-the-Job* dan *Off-the-Job*

Pelatihan dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) adalah proses yang sangat penting untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan. Terdapat dua metode utama yang digunakan untuk pelatihan karyawan, yaitu *on-the-job training* dan *off-the-job training*. Kedua metode ini memiliki keunggulan dan tantangan masing-masing yang perlu dipertimbangkan oleh manajer SDM.

### 1. *On-the-Job Training* (Pelatihan di Tempat Kerja)

*On-the-job training* (OJT) merupakan metode pelatihan yang dilakukan langsung di tempat kerja, di mana karyawan belajar dengan cara melakukan pekerjaan secara langsung sambil dibimbing oleh seorang atasan atau mentor. Pelatihan ini biasanya terjadi selama pekerjaan rutin sehari-hari, memungkinkan karyawan untuk memperoleh keterampilan praktis yang relevan dengan tugasnya. Proses pelatihan ini tidak hanya terbatas pada pengembangan keterampilan teknis, tetapi juga mencakup pembelajaran tentang prosedur dan kebijakan perusahaan. Karyawan yang mengikuti OJT mendapat kesempatan untuk belajar melalui pengalaman langsung, yang memungkinkan untuk lebih memahami konteks dan tantangan pekerjaan yang dihadapi setiap hari. Selain itu, OJT sering kali memberikan kesempatan bagi karyawan untuk segera menerapkan pengetahuan yang telah diperoleh, sehingga proses belajar menjadi lebih cepat dan lebih efektif. Hal ini berbeda dengan pelatihan di luar tempat kerja yang lebih teoritis, karena OJT memungkinkan pembelajaran secara langsung dan berkesinambungan di lingkungan kerja.

Menurut Hamid (2020), *on-the-job training* memungkinkan karyawan untuk berkembang dalam konteks yang lebih nyata, yang lebih mendekati tugas sehari-hari yang harus dilakukan. Dalam OJT, mentor atau atasan memberikan bimbingan langsung yang memungkinkan karyawan untuk memperbaiki keterampilan secara progresif. Proses pelatihan ini mengintegrasikan pembelajaran dengan tugas-tugas yang sedang dikerjakan, sehingga karyawan tidak hanya belajar keterampilan baru tetapi juga membiasakan diri dengan rutinitas pekerjaan yang harus dijalani. Karyawan yang terlibat dalam pelatihan ini cenderung lebih cepat beradaptasi dengan lingkungan kerja dan lebih siap untuk menghadapi tantangan yang ada. Oleh karena itu, OJT menjadi metode

yang sangat efektif untuk mengembangkan keterampilan praktis dan memastikan karyawan dapat melakukan pekerjaan dengan lebih baik. Pelatihan ini juga mendukung proses evaluasi secara langsung terhadap kinerja karyawan selama pelatihan berlangsung. *On-the-Job Training* (OJT) memiliki sejumlah keuntungan yang menjadikannya metode pelatihan yang efektif dalam meningkatkan keterampilan karyawan secara langsung di tempat kerja. Berikut adalah beberapa keuntungan utama dari OJT:

a. Penerapan Keterampilan Langsung

*On-the-Job Training* (OJT) merupakan metode pelatihan yang efektif untuk mengembangkan keterampilan langsung yang dibutuhkan oleh karyawan di tempat kerja. Salah satu keuntungan utama dari OJT adalah bahwa karyawan dapat langsung mempraktikkan keterampilan yang dipelajari, sehingga memberikan pengalaman nyata dalam menjalankan tugas. Pelatihan ini memungkinkan untuk belajar dalam konteks yang relevan dengan pekerjaan sehari-hari, mengurangi jarak antara teori dan praktik. Dengan demikian, karyawan tidak hanya memahami konsep, tetapi juga mampu mengimplementasikannya secara langsung. Proses ini meningkatkan kemampuan untuk menyelesaikan tugas-tugas dengan lebih efisien dan tepat.

OJT memberikan kesempatan bagi karyawan untuk menerima umpan balik secara langsung dari atasan atau mentor. Umpan balik ini sangat penting dalam mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki serta memberi motivasi bagi karyawan untuk terus berkembang. Dengan belajar langsung di lingkungan kerja, dapat lebih cepat menyesuaikan diri dengan tuntutan pekerjaan yang terus berkembang. Hal ini juga mempercepat proses adaptasi terhadap teknologi baru atau prosedur yang diterapkan di tempat kerja. Karyawan akan merasa lebih percaya diri dalam menjalankan tugas karena telah memperoleh keterampilan praktis yang relevan.

b. Biaya yang Efisien

Salah satu keuntungan utama dari *On-the-Job Training* (OJT) adalah biaya yang lebih efisien dibandingkan dengan metode pelatihan lainnya. Dalam OJT, pelatihan dilakukan langsung di tempat kerja, sehingga perusahaan tidak perlu mengeluarkan

biaya untuk fasilitas pelatihan eksternal, alat bantu pelatihan, atau pengadaan materi pelatihan yang mahal. Karyawan dilatih menggunakan peralatan dan sumber daya yang sudah tersedia di perusahaan, yang membuat biaya operasional pelatihan lebih rendah. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk mengalokasikan anggaran lebih efisien untuk kebutuhan lain yang lebih mendesak. Dengan mengurangi pengeluaran untuk pelatihan formal, perusahaan dapat tetap menjaga pengeluaran yang terkendali sambil tetap meningkatkan keterampilan karyawan.

OJT tidak memerlukan waktu yang lama untuk menyelesaikan pelatihan karena dilakukan secara langsung saat karyawan bekerja. Hal ini mengurangi waktu yang dibutuhkan untuk pelatihan dibandingkan dengan pelatihan yang memerlukan waktu terpisah atau di luar jam kerja. Dengan kata lain, karyawan tetap dapat bekerja sambil belajar, yang meningkatkan produktivitas dan mengurangi biaya yang terkait dengan gangguan operasional. Proses ini juga memungkinkan perusahaan untuk segera mengoptimalkan keterampilan karyawan tanpa harus menunggu hingga pelatihan selesai atau memengaruhi alur kerja secara signifikan. Pendekatan ini sangat efisien dalam mengurangi waktu henti yang tidak produktif.

c. Pembelajaran dengan Pengawasan Langsung

Pembelajaran dengan pengawasan langsung merupakan keuntungan utama dari *On-the-Job Training* (OJT) karena memungkinkan karyawan untuk belajar secara praktis di lingkungan kerja nyata. Melalui pendekatan ini, karyawan dapat langsung mengamati, mempraktikkan, dan memahami tugas-tugas yang relevan dengan posisinya sambil mendapatkan bimbingan dari supervisor atau pelatih. Hal ini menciptakan kesempatan untuk menerima umpan balik langsung sehingga kesalahan dapat diminimalkan dan performa kerja dapat meningkat secara bertahap. Pengawasan langsung juga memastikan bahwa pelatihan yang diberikan sesuai dengan standar organisasi dan kebutuhan spesifik pekerjaan. Dengan demikian, karyawan tidak hanya memahami teori, tetapi juga mampu menerapkan keterampilan secara efektif dalam situasi kerja.

Pendekatan ini membantu menciptakan koneksi antara karyawan baru dan anggota tim yang lebih berpengalaman. Interaksi ini mendorong transfer pengetahuan informal, seperti trik dan teknik khusus yang sering kali tidak diajarkan secara formal. Pengawasan langsung juga memungkinkan pengembangan kepercayaan diri karyawan karena tahu bahwa ada dukungan yang tersedia selama proses belajar. Dalam jangka panjang, hal ini dapat mempercepat adaptasi karyawan terhadap lingkungan kerja dan budaya organisasi. Karyawan yang merasa didukung cenderung lebih termotivasi untuk belajar dan memberikan kontribusi yang maksimal bagi perusahaan.

## **2. *Off-the-Job Training* (Pelatihan di Luar Tempat Kerja)**

*Off-the-job training* adalah metode pelatihan yang dilakukan di luar lingkungan kerja, di mana karyawan mengikuti program pelatihan yang tidak terkait langsung dengan pekerjaan sehari-hari. Pelatihan ini biasanya berlangsung di pusat pelatihan, seminar, atau melalui kursus yang diadakan oleh perusahaan atau lembaga pendidikan lainnya. Program pelatihan *off-the-job* berfokus pada pengembangan keterampilan teknis atau pengetahuan teoritis yang lebih mendalam, yang tidak selalu dapat diajarkan dalam konteks pekerjaan langsung. Karyawan yang mengikuti pelatihan ini diberikan kesempatan untuk fokus belajar tanpa gangguan dari tugas pekerjaan, yang memungkinkan menyerap materi pelatihan secara lebih maksimal. Metode ini sering kali mencakup berbagai teknik pengajaran, seperti ceramah, diskusi kelompok, atau studi kasus, yang bertujuan untuk meningkatkan pemahaman dan keterampilan dalam topik tertentu. *Off-the-job training* juga dapat membantu karyawan mengembangkan keterampilan manajerial atau kepemimpinan yang lebih luas, yang penting dalam perannya di masa depan.

Menurut Suryani (2021), *off-the-job training* memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan keterampilan melalui pengajaran yang lebih formal dan terstruktur, yang tidak selalu bisa diperoleh dari pekerjaan sehari-hari. Karyawan yang mengikuti pelatihan jenis ini sering kali diajarkan teori dan konsep yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja di masa depan. Sebagai contoh, bisa mendapatkan pelatihan dalam hal teknologi baru, manajemen waktu, atau keterampilan interpersonal yang dapat diterapkan dalam berbagai

situasi kerja. Pelatihan ini sering kali diadakan oleh pihak ketiga atau lembaga yang memiliki keahlian khusus, memberikan perspektif yang lebih luas dan berbagai teknik yang tidak selalu ditemukan di tempat kerja. *Off-the-job training* memungkinkan pengembangan pengetahuan yang lebih dalam dan terfokus, serta mempersiapkan karyawan untuk menghadapi tantangan yang lebih kompleks di dunia kerja. Oleh karena itu, pelatihan jenis ini penting untuk menciptakan tenaga kerja yang kompeten dan siap menghadapi perubahan. *Off-the-Job Training* (OTJ) menawarkan sejumlah keuntungan yang signifikan dalam mengembangkan keterampilan dan pengetahuan karyawan di luar konteks pekerjaan sehari-hari. Berikut adalah beberapa keuntungan utama dari *Off-the-Job Training*:

a. Pembelajaran yang Lebih Terstruktur

Pembelajaran yang lebih terstruktur menjadi keuntungan utama dari *Off-the-Job Training* karena memberikan kerangka pelatihan yang jelas dan sistematis bagi peserta. Melalui metode ini, karyawan dapat mengikuti program yang dirancang secara khusus untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan tanpa tekanan dari tanggung jawab pekerjaan sehari-hari. Pelatihan ini sering dilakukan di lingkungan yang terpisah, seperti ruang kelas atau laboratorium pelatihan, yang memungkinkan fokus penuh terhadap materi yang diajarkan. Selain itu, struktur yang ditetapkan memudahkan pengajar atau fasilitator dalam menyampaikan materi secara berurutan dan mendalam, sehingga peserta dapat memahami konsep secara komprehensif. Dengan suasana yang lebih kondusif untuk belajar, karyawan dapat lebih mudah menyerap pengetahuan baru tanpa gangguan dari pekerjaan rutin.

Keuntungan lainnya adalah kemampuan untuk menyertakan berbagai metode pembelajaran, seperti simulasi, studi kasus, atau diskusi kelompok, yang semuanya dirancang untuk memberikan pengalaman belajar yang lebih mendalam. Dalam *Off-the-Job Training*, peserta juga memiliki akses ke sumber daya dan alat pelatihan yang mungkin tidak tersedia di tempat kerja, seperti perangkat lunak khusus atau fasilitas laboratorium. Pendekatan ini memungkinkan karyawan untuk membahas keterampilan baru tanpa risiko kesalahan yang dapat memengaruhi operasi sehari-hari perusahaan. Selain itu, pembelajaran yang lebih terstruktur

memberikan kesempatan untuk mengevaluasi kemajuan peserta secara objektif melalui tes atau asesmen. Hal ini membantu memastikan bahwa tujuan pelatihan tercapai dan peserta benar-benar menguasai materi.

b. Fokus pada Pengembangan Keterampilan Teoritis dan Konseptual

Fokus pada pengembangan keterampilan teoritis dan konseptual adalah salah satu keuntungan utama dari *Off-the-Job Training* dalam sumber daya manusia karena memberikan ruang bagi karyawan untuk memahami dasar-dasar teori yang relevan dengan pekerjaan. Dalam pelatihan ini, peserta dapat mendalami konsep-konsep penting yang menjadi landasan bagi praktik kerja, seperti strategi manajemen, analisis pasar, atau perencanaan proyek. Pendekatan ini membantu karyawan melihat hubungan antara teori dan penerapannya dalam situasi kerja nyata, sehingga tidak hanya bekerja secara mekanis, tetapi juga memahami alasan di balik setiap langkah yang diambil. Selain itu, pelatihan ini memberikan kesempatan bagi peserta untuk mengembangkan keterampilan analitis dan pemecahan masalah, yang sangat penting dalam menghadapi tantangan pekerjaan yang kompleks. Dengan mempelajari teori secara terstruktur, karyawan dapat lebih siap untuk mengambil keputusan strategis yang berdampak pada organisasi.

Keunggulan lain dari fokus ini adalah kemampuannya untuk mempersiapkan karyawan dalam menghadapi perubahan lingkungan kerja yang dinamis. Dengan pemahaman konseptual yang kuat, peserta pelatihan dapat lebih mudah menyesuaikan diri dengan teknologi baru, metode kerja, atau kebijakan organisasi. Dalam *Off-the-Job Training*, sering diberikan studi kasus atau skenario simulasi yang memungkinkan untuk menerapkan teori dalam konteks yang aman dan terkontrol. Hal ini memberikan pengalaman yang mendalam tanpa risiko kegagalan yang dapat memengaruhi operasi organisasi. Selain itu, fokus pada keterampilan teoritis memungkinkan karyawan untuk memahami bagaimana pekerjaan terhubung dengan tujuan keseluruhan organisasi, sehingga meningkatkan rasa tanggung jawab dan komitmen terhadap pekerjaan.

c. Keterlibatan dalam Jaringan dan Kolaborasi

Keterlibatan dalam jaringan dan kolaborasi adalah salah satu keuntungan utama dari *Off-the-Job Training* karena memberikan kesempatan bagi karyawan untuk berinteraksi dengan individu dari berbagai latar belakang, organisasi, atau industri. Dalam pelatihan ini, peserta dapat bertukar ide, pengalaman, dan pengetahuan dengan rekan-rekan lain yang memiliki perspektif yang berbeda. Interaksi ini membantu memperluas wawasan peserta tentang cara kerja dan strategi yang efektif di berbagai lingkungan kerja. Selain itu, membangun jaringan profesional selama pelatihan dapat menjadi aset berharga untuk kolaborasi di masa depan, baik dalam hal pertukaran informasi maupun peluang kerja. Koneksi yang terbentuk juga dapat meningkatkan rasa percaya diri karyawan, karena merasa menjadi bagian dari komunitas yang lebih besar dengan tujuan yang sama.

Kolaborasi yang terjadi dalam *Off-the-Job Training* sering kali dirancang melalui aktivitas kelompok, seperti diskusi, simulasi, atau proyek bersama, yang mendorong peserta untuk bekerja sama secara produktif. Aktivitas ini tidak hanya mengajarkan keterampilan komunikasi dan kerja tim, tetapi juga memupuk rasa saling menghargai di antara peserta pelatihan. Dengan melibatkan diri dalam kerja sama lintas organisasi atau sektor, karyawan juga dapat mengadopsi praktik terbaik yang relevan dan inovatif untuk diterapkan di tempat kerja. Pengalaman ini menciptakan peluang untuk mengevaluasi pendekatan yang berbeda dalam menyelesaikan masalah atau mencapai tujuan. Selain itu, kolaborasi dengan individu yang memiliki keahlian beragam dapat membantu peserta mengembangkan kemampuan untuk beradaptasi dalam situasi yang kompleks.

#### **D. Evaluasi Efektivitas Pelatihan**

Evaluasi efektivitas pelatihan dalam sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu tahap yang penting untuk memastikan bahwa program pelatihan yang dilakukan dapat memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan. Evaluasi ini bertujuan untuk menilai sejauh mana tujuan pelatihan tercapai, apakah keterampilan dan pengetahuan yang diberikan benar-benar diterapkan di tempat kerja, dan apakah ada perubahan dalam

kinerja yang dapat diukur. Proses evaluasi efektivitas pelatihan melibatkan beberapa tahap dan pendekatan yang berbeda, yang masing-masing memberikan informasi yang berguna untuk perbaikan di masa depan. Berikut adalah beberapa langkah dalam evaluasi efektivitas pelatihan:

### **1. Penetapan Tujuan dan Indikator Keberhasilan**

Penetapan tujuan dan indikator keberhasilan merupakan langkah pertama yang sangat penting dalam evaluasi efektivitas pelatihan. Tujuan yang jelas dan terukur memungkinkan organisasi untuk mengetahui apa yang ingin dicapai melalui pelatihan tersebut, baik itu peningkatan keterampilan teknis, perubahan perilaku, atau dampak terhadap kinerja. Menurut Phillips (2018), tujuan yang terdefinisi dengan baik membantu menentukan arah dan fokus pelatihan, sehingga dapat mempermudah proses evaluasi keberhasilannya. Indikator keberhasilan harus dirancang untuk mengukur pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya, seperti peningkatan kinerja kerja, kepuasan peserta, atau peningkatan produktivitas organisasi. Tanpa adanya indikator yang tepat, evaluasi pelatihan menjadi sulit untuk dilakukan secara objektif.

Indikator keberhasilan harus bersifat spesifik, terukur, dan relevan dengan tujuan pelatihan yang telah ditentukan. Misalnya, jika tujuan pelatihan adalah untuk meningkatkan keterampilan manajerial, indikator keberhasilannya bisa berupa peningkatan dalam kemampuan pengambilan keputusan, komunikasi efektif, atau kemampuan delegasi. Evaluasi tidak hanya harus dilakukan pada tingkat akhir pelatihan, tetapi juga selama dan setelah implementasi keterampilan yang dipelajari di tempat kerja. Dengan adanya indikator keberhasilan yang jelas, pengukuran dapat dilakukan secara sistematis dan memberikan gambaran yang lebih tepat tentang dampak pelatihan terhadap individu maupun organisasi. Oleh karena itu, pengukuran hasil yang tepat akan sangat bergantung pada penetapan tujuan yang terstruktur.

Setelah menetapkan tujuan dan indikator keberhasilan, langkah selanjutnya adalah melakukan pengukuran untuk melihat apakah hasil yang diharapkan tercapai. Penetapan indikator yang relevan memungkinkan organisasi untuk menganalisis data secara mendalam dan membandingkan hasil dengan tujuan yang telah ditetapkan. Jika indikator keberhasilan menunjukkan hasil yang positif, maka pelatihan

dapat dianggap efektif dan memberi dampak positif terhadap kinerja. Sebaliknya, jika hasil yang dicapai tidak sesuai dengan ekspektasi, evaluasi dapat memberikan wawasan penting untuk memperbaiki metode atau materi pelatihan di masa mendatang. Dengan demikian, proses evaluasi yang didasari oleh tujuan dan indikator yang jelas akan sangat membantu dalam peningkatan kualitas program pelatihan.

## **2. Model Evaluasi Kirkpatrick**

Model Evaluasi Kirkpatrick merupakan salah satu pendekatan yang paling banyak digunakan untuk menilai efektivitas pelatihan. Model ini terdiri dari empat tingkat evaluasi, yaitu reaksi, pembelajaran, perilaku, dan hasil. Setiap tingkat memiliki tujuan yang berbeda, tetapi saling terkait untuk memberikan gambaran menyeluruh tentang dampak pelatihan. Menurut Kirkpatrick dan Kirkpatrick (2020), evaluasi pada tingkat pertama (reaksi) mengukur kepuasan peserta terhadap pelatihan, seperti apakah merasa pelatihan tersebut relevan dan bermanfaat. Tingkat kedua (pembelajaran) mengukur sejauh mana peserta berhasil memperoleh pengetahuan atau keterampilan baru selama pelatihan.

Pada tingkat ketiga (perilaku), evaluasi difokuskan pada perubahan perilaku peserta setelah pelatihan, misalnya apakah mulai menerapkan keterampilan yang dipelajari di tempat kerja. Evaluasi perilaku dapat dilakukan melalui observasi langsung atau wawancara dengan atasan peserta untuk melihat apakah ada perubahan dalam caranya bekerja. Tingkat keempat (hasil) merupakan evaluasi dampak jangka panjang dari pelatihan terhadap kinerja organisasi, seperti peningkatan produktivitas atau pengurangan biaya. Dengan menggunakan model ini, organisasi dapat menilai pelatihan dari berbagai sudut pandang yang memberikan informasi lebih lengkap mengenai efektivitas program tersebut.

## **3. Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data merupakan langkah kunci dalam mengevaluasi efektivitas pelatihan, karena data yang akurat dan relevan diperlukan untuk mengukur sejauh mana tujuan pelatihan tercapai. Salah satu metode yang umum digunakan adalah survei dan kuesioner, yang memungkinkan pengumpulan data secara sistematis dan dapat dianalisis dengan mudah. Menurut Anderson (2019), survei memberikan cara yang efisien untuk mengumpulkan umpan balik dari peserta tentang

pengalaman, baik itu mengenai materi pelatihan, instruktur, atau relevansi pelatihan terhadap pekerjaan. Kuesioner yang dirancang dengan baik dapat memberikan wawasan tentang tingkat kepuasan peserta dan apakah merasa pelatihan tersebut meningkatkan keterampilan.

Metode lain yang digunakan adalah wawancara, baik dengan peserta pelatihan maupun atasan. Wawancara memungkinkan pengumpulan data yang lebih mendalam dan kualitatif, yang dapat memberikan pemahaman lebih baik mengenai dampak pelatihan terhadap kinerja peserta di tempat kerja. Dalam wawancara, penilai dapat menggali lebih lanjut perubahan perilaku dan penerapan keterampilan yang diperoleh dari pelatihan. Sementara itu, observasi langsung juga dapat dilakukan untuk menilai perubahan perilaku di tempat kerja, yang membantu untuk menilai sejauh mana peserta dapat mengimplementasikan apa yang telah dipelajari. Penggunaan kombinasi metode ini meningkatkan validitas dan ketepatan data yang diperoleh.

#### **4. Analisis Hasil Evaluasi**

Analisis hasil evaluasi merupakan langkah penting dalam mengevaluasi efektivitas pelatihan, karena memberikan wawasan tentang sejauh mana pelatihan telah mencapai tujuannya. Setelah data dikumpulkan melalui berbagai metode seperti survei, wawancara, atau pengamatan, langkah berikutnya adalah menganalisis data tersebut untuk melihat pola atau tren yang muncul. Menurut Phillips (2020), analisis hasil evaluasi harus mencakup identifikasi kesenjangan antara tujuan pelatihan yang diinginkan dan hasil yang tercapai, yang dapat memberikan petunjuk tentang area yang perlu diperbaiki dalam program pelatihan. Hasil evaluasi ini akan memberikan pemahaman lebih jelas tentang faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan pelatihan.

Proses analisis melibatkan pengolahan data untuk mengidentifikasi apakah tujuan pelatihan tercapai pada setiap tingkat evaluasi, mulai dari reaksi peserta hingga dampak jangka panjang pada kinerja organisasi. Pada tingkat pertama, analisis dapat menunjukkan seberapa puas peserta dengan pelatihan tersebut, sementara pada tingkat kedua, data akan menunjukkan perubahan dalam pengetahuan atau keterampilan peserta. Analisis pada tingkat perilaku akan melihat penerapan keterampilan di tempat kerja, sedangkan pada tingkat hasil,

analisis akan mengukur dampak pelatihan terhadap kinerja organisasi, seperti peningkatan produktivitas atau pengurangan biaya. Dengan demikian, analisis hasil evaluasi memberikan gambaran komprehensif tentang efektivitas pelatihan.

## **5. Tindak Lanjut dan Perbaikan**

Tindak lanjut dan perbaikan merupakan langkah kritis dalam evaluasi efektivitas pelatihan yang bertujuan untuk memastikan bahwa program pelatihan memberikan hasil yang maksimal dan relevan dengan kebutuhan organisasi. Setelah analisis hasil evaluasi, langkah selanjutnya adalah menentukan tindakan yang diperlukan untuk memperbaiki atau menyesuaikan pelatihan yang telah dilaksanakan. Menurut Noe (2018), tindak lanjut yang efektif melibatkan pemantauan berkelanjutan terhadap penerapan keterampilan yang diperoleh selama pelatihan, serta memastikan bahwa pelatihan tersebut tetap sesuai dengan tujuan yang ditetapkan. Ini termasuk memberikan dukungan tambahan, seperti sesi pembelajaran lanjutan atau mentoring, agar peserta dapat terus mengembangkan keterampilan setelah pelatihan selesai.

Tindak lanjut juga mencakup pengumpulan umpan balik dari peserta dan pemangku kepentingan lainnya untuk menentukan apakah ada aspek pelatihan yang perlu diperbaiki. Perbaikan dapat dilakukan dalam berbagai bentuk, seperti perubahan dalam materi pelatihan, metode pengajaran, atau bahkan durasi pelatihan untuk meningkatkan efektivitasnya. Dalam beberapa kasus, mungkin perlu dilakukan penyempurnaan dalam penyampaian informasi atau perubahan dalam strategi evaluasi untuk memastikan bahwa pelatihan memberikan dampak yang diinginkan. Evaluasi tindak lanjut ini juga penting untuk mengidentifikasi hambatan atau tantangan yang dihadapi peserta dalam mengaplikasikan keterampilan yang dipelajari.

## **E. Pengembangan Karir dan Manajemen Talenta**

Pengembangan karir dan manajemen talenta merupakan dua komponen krusial dalam strategi pengelolaan sumber daya manusia (SDM) yang efektif. Keduanya berfokus pada pemberdayaan individu dalam organisasi untuk mencapai potensi maksimal dan mendukung tujuan jangka panjang perusahaan. Pengembangan karir mengarah pada

perencanaan jalur karir yang memungkinkan individu untuk berkembang dan meraih posisi yang lebih tinggi dalam organisasi, sementara manajemen talenta melibatkan proses identifikasi, pengembangan, dan retensi individu-individu dengan potensi terbaik di dalam organisasi. Kedua aspek ini berperan penting dalam meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

## **1. Pengembangan Karir**

Pengembangan karir merupakan proses yang mendukung individu untuk merencanakan dan mengelola perjalanan karir dalam organisasi. Ini mencakup berbagai langkah untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan melalui pelatihan, mentoring, dan rotasi pekerjaan. Beberapa elemen penting dalam pengembangan karir adalah:

### **a. Perencanaan Karir**

Perencanaan karir merupakan elemen kunci dalam pengembangan karir Sumber Daya Manusia (SDM) yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas dan efektivitas individu dalam mencapai tujuan profesionalnya. Sebagai langkah strategis, perencanaan karir tidak hanya melibatkan analisis terhadap tujuan jangka panjang, tetapi juga mencakup pengidentifikasian potensi dan kemampuan yang dimiliki oleh individu dalam menghadapi tantangan karir. Menurut Robbins dan Judge (2021), perencanaan karir yang efektif harus mampu memberikan arahan yang jelas kepada individu mengenai jalur karir yang dapat ditempuh, serta mengintegrasikan kebutuhan organisasi dalam mendukung pengembangan kompetensi karyawan. Dengan adanya perencanaan karir yang tepat, individu dapat lebih fokus dalam mengembangkan keterampilan yang dibutuhkan untuk mencapai posisi yang diinginkan, sekaligus memberikan kontribusi positif terhadap organisasi. Hal ini menegaskan pentingnya perencanaan karir sebagai alat untuk memaksimalkan potensi SDM di dalam dunia kerja yang semakin kompetitif.

Salah satu aspek penting dalam perencanaan karir adalah penentuan langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai tujuan karir jangka panjang. Dalam proses ini, individu perlu melakukan evaluasi terhadap berbagai faktor yang mempengaruhi perkembangan karir, seperti pendidikan,

pengalaman kerja, dan keterampilan tambahan yang relevan dengan industri yang digeluti. Karyawan yang memiliki perencanaan karir yang jelas cenderung lebih termotivasi dan fokus dalam bekerja, karena memiliki gambaran yang jelas mengenai arah yang ingin dicapai. Selain itu, perencanaan karir juga menjadi alat yang efektif bagi organisasi untuk mengenali dan mengembangkan bakat terbaik yang dimiliki oleh karyawan. Hal ini, pada gilirannya, meningkatkan loyalitas dan kepuasan kerja dalam jangka panjang.

b. Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan berperan krusial dalam pengembangan karir Sumber Daya Manusia (SDM) karena keduanya memberikan pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja individu di tempat kerja. Program pendidikan dan pelatihan yang efektif dapat membantu individu dalam mempersiapkan diri untuk menghadapi tantangan baru, serta memperluas wawasan dan keahlian yang diperlukan untuk meraih kemajuan dalam karir. Menurut Noe (2019), pendidikan dan pelatihan yang tepat dapat meningkatkan produktivitas dan motivasi karyawan, serta mengurangi kesenjangan keterampilan yang mungkin ada dalam organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa dengan adanya program pelatihan yang tepat sasaran, karyawan tidak hanya menjadi lebih terampil, tetapi juga merasa lebih dihargai dan berkembang dalam pekerjaan.

Pendidikan dan pelatihan memberikan kesempatan bagi individu untuk membahas potensinya lebih jauh, dengan mengembangkan keterampilan yang lebih spesifik dan sesuai dengan kebutuhan industri. Program pelatihan yang berkelanjutan memungkinkan karyawan untuk selalu mengikuti perkembangan teknologi dan tren industri, sehingga tetap relevan dalam lingkungan kerja yang dinamis. Melalui pendidikan yang terus-menerus, karyawan dapat memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang proses dan sistem yang ada, yang pada gilirannya mendukung pengambilan keputusan yang lebih baik. Dengan meningkatkan kemampuan, individu dapat lebih siap untuk mengambil tanggung jawab yang lebih besar, yang berpotensi mempercepat perjalanan karir.

c. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan elemen yang sangat penting dalam pengembangan karir Sumber Daya Manusia (SDM) karena memberikan umpan balik yang jelas tentang pencapaian dan area yang perlu ditingkatkan oleh individu. Proses penilaian kinerja yang efektif tidak hanya bergantung pada hasil kerja, tetapi juga pada proses yang dilakukan oleh karyawan dalam mencapai hasil tersebut. Menurut Armstrong (2020), penilaian kinerja yang transparan dan terstruktur membantu dalam merencanakan pengembangan karir individu dengan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan, sehingga dapat diarahkan pada pelatihan atau peluang karir yang lebih sesuai. Dengan adanya penilaian kinerja, karyawan dapat memahami ekspektasi yang ada serta mengetahui langkah-langkah yang perlu diambil untuk meningkatkan kinerja. Penilaian kinerja yang objektif dan berbasis hasil juga memberikan dasar yang jelas untuk pengambilan keputusan terkait promosi, pengembangan, dan penghargaan bagi karyawan. Karyawan yang mendapatkan penilaian kinerja yang baik dapat lebih termotivasi untuk terus meningkatkan kompetensinya, sementara yang menerima penilaian negatif dapat diberi kesempatan untuk berkembang melalui pelatihan atau perubahan dalam pendekatan kerja. Penilaian kinerja berfungsi sebagai alat ukur untuk melihat apakah karyawan sudah memenuhi standar yang diharapkan oleh organisasi. Proses ini memberikan kesempatan kepada manajer untuk memberikan umpan balik yang konstruktif yang dapat mempercepat kemajuan karir karyawan.

d. Mentoring dan Coaching

Mentoring dan coaching adalah dua elemen penting dalam pengembangan karir Sumber Daya Manusia (SDM) yang membantu individu dalam mencapai potensi penuh melalui dukungan dari seorang mentor atau pelatih. Mentoring, yang melibatkan hubungan jangka panjang antara seorang mentor yang berpengalaman dengan seorang mentee, memungkinkan individu untuk memperoleh wawasan dan nasihat dari pengalaman orang lain yang lebih berpengalaman. Menurut Garvey, Stokes, dan Megginson (2020), mentoring memberikan kesempatan bagi karyawan untuk belajar dari tantangan nyata yang dihadapi oleh

mentor, serta memperoleh bimbingan dalam pengambilan keputusan karir yang penting. Selain itu, mentoring membantu meningkatkan rasa percaya diri dan kesiapan karyawan dalam menghadapi tantangan di tempat kerja.

Coaching lebih berfokus pada pengembangan keterampilan dan pencapaian tujuan tertentu dalam waktu yang lebih singkat. Dalam coaching, seorang coach bekerja bersama klien untuk mengidentifikasi tujuan pribadi atau profesional dan merancang rencana tindakan untuk mencapainya. Coaching sering kali melibatkan umpan balik langsung dan refleksi terhadap tindakan dan perilaku individu, dengan tujuan membantu mengatasi hambatan yang ada dalam perjalanan karir. Melalui coaching, karyawan dapat belajar untuk meningkatkan kemampuan dalam mengelola waktu, mengambil keputusan, dan berinteraksi secara efektif dengan rekan kerja.

## **2. Manajemen Talenta**

Manajemen talenta adalah proses strategis yang berfokus pada pengelolaan individu yang memiliki keterampilan, kemampuan, dan potensi luar biasa untuk organisasi. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa organisasi dapat mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempertahankan bakat terbaik. Elemen-elemen utama dalam manajemen talenta meliputi:

### **a. Identifikasi Talenta**

Identifikasi talenta merupakan langkah strategis yang penting dalam manajemen talenta untuk memastikan bahwa organisasi memiliki individu dengan kemampuan, potensi, dan kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan strategisnya. Proses ini melibatkan evaluasi komprehensif terhadap karyawan melalui metode yang terstruktur, seperti penilaian kinerja, tes psikometrik, dan wawancara mendalam, guna mengungkap kekuatan serta area pengembangan. Keberhasilan identifikasi talenta terletak pada keakuratan dalam menghubungkan hasil analisis dengan kebutuhan organisasi yang dinamis, sehingga mampu mempersiapkan karyawan untuk peran-peran kunci di masa depan. Selain itu, fokus pada pengembangan berkelanjutan melalui identifikasi talenta membantu perusahaan menciptakan pipeline kepemimpinan yang kuat serta meningkatkan retensi

karyawan berbakat. Menurut Collings *et al.* (2021), identifikasi talenta yang efektif membutuhkan pendekatan sistematis yang tidak hanya memperhatikan kemampuan teknis, tetapi juga potensi untuk berkembang seiring dengan perubahan kebutuhan organisasi.

Pada konteks pengembangan organisasi, identifikasi talenta tidak hanya berfungsi sebagai alat untuk mengevaluasi kinerja individu, tetapi juga sebagai sarana untuk mencocokkan visi organisasi dengan kebutuhan spesifik setiap unit kerja. Karyawan yang diidentifikasi sebagai talenta unggul harus mendapatkan program pengembangan yang dirancang secara khusus agar mampu memberikan kontribusi maksimal sesuai dengan perannya. Selain itu, identifikasi talenta yang dilakukan secara berkala membantu organisasi untuk tetap kompetitif dengan menjaga sumber daya manusia yang relevan dengan perkembangan industri. Proses ini juga memperhatikan faktor budaya organisasi, yang memastikan bahwa talenta yang diidentifikasi memiliki keselarasan dengan nilai-nilai perusahaan. Pendekatan ini memungkinkan organisasi untuk menjaga kelangsungan operasional sekaligus meningkatkan daya saingnya di pasar.

b. Pengembangan Talenta

Pengembangan talenta adalah upaya strategis untuk meningkatkan kompetensi, keterampilan, dan potensi individu dalam organisasi agar sesuai dengan kebutuhan bisnis saat ini dan di masa depan. Proses ini tidak hanya mencakup pelatihan formal, tetapi juga melibatkan pengalaman praktis, program mentoring, dan pengelolaan karier yang mendalam untuk memastikan pertumbuhan berkelanjutan karyawan berbakat. Dalam implementasinya, pengembangan talenta berfokus pada menciptakan karyawan yang tidak hanya memiliki keterampilan teknis, tetapi juga kemampuan kepemimpinan dan adaptasi yang tinggi untuk menghadapi perubahan yang dinamis. Pendekatan ini penting untuk menciptakan keselarasan antara kebutuhan organisasi dengan aspirasi individu, sehingga terjadi kolaborasi yang saling menguntungkan. Menurut Garavan *et al.* (2020), pengembangan talenta yang berhasil menuntut integrasi antara

tujuan individu dan strategi organisasi guna membangun ekosistem pembelajaran yang berkelanjutan.

Pada pengembangan talenta, organisasi perlu menerapkan pendekatan yang berpusat pada individu untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pembelajaran dan inovasi. Salah satu cara yang efektif adalah melalui program rotasi kerja yang memberikan karyawan pengalaman lintas fungsi untuk mengasah keterampilan dan perspektifnya. Selain itu, evaluasi kinerja berbasis data menjadi alat penting dalam mengidentifikasi kebutuhan pengembangan yang spesifik untuk setiap karyawan, sehingga memungkinkan perancangan program pelatihan yang lebih relevan. Perhatian terhadap keberagaman dan inklusi juga menjadi faktor penting untuk memastikan bahwa setiap individu, tanpa memandang latar belakang, memiliki peluang yang sama untuk berkembang. Dengan pendekatan ini, organisasi dapat memperkuat budaya kerja yang inklusif sekaligus meningkatkan loyalitas dan keterlibatan karyawan.

c. Retensi Talenta

Retensi talenta merupakan elemen utama dalam manajemen talenta yang bertujuan untuk mempertahankan karyawan berkinerja tinggi dan berbakat agar tetap berkontribusi pada organisasi dalam jangka panjang. Proses ini memerlukan strategi yang terencana, termasuk menawarkan lingkungan kerja yang mendukung, peluang pengembangan karier yang jelas, serta sistem penghargaan yang adil dan kompetitif. Fokus pada retensi talenta memungkinkan perusahaan mengurangi biaya yang terkait dengan turnover, seperti pengeluaran untuk rekrutmen dan pelatihan karyawan baru, serta mempertahankan produktivitas yang stabil. Selain itu, organisasi yang mampu mempertahankan talenta terbaik cenderung memiliki daya saing yang lebih kuat di industri karena dapat memanfaatkan pengalaman dan pengetahuan karyawan secara optimal. Menurut Pandita dan Ray (2018), retensi talenta yang efektif membutuhkan kombinasi pendekatan yang berpusat pada karyawan, termasuk pemenuhan kebutuhan emosional dan pengakuan atas kontribusi individu terhadap keberhasilan organisasi.

Strategi retensi talenta harus disesuaikan dengan kebutuhan unik setiap karyawan, sehingga menciptakan rasa kepemilikan dan

loyalitas yang lebih kuat terhadap perusahaan. Salah satu cara yang efektif adalah dengan membangun budaya kerja yang inklusif, di mana setiap individu merasa dihargai dan memiliki peran penting dalam mencapai tujuan bersama. Selain itu, memberikan fleksibilitas dalam pekerjaan, seperti opsi kerja jarak jauh atau jadwal kerja yang fleksibel, juga dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Organisasi perlu memberikan perhatian pada kesejahteraan fisik dan mental karyawan melalui program kesehatan dan inisiatif lain yang relevan untuk menciptakan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, perusahaan tidak hanya meningkatkan peluang untuk mempertahankan talenta tetapi juga mendorong keterlibatan yang lebih dalam dari para karyawan.

d. *Succession Planning*

*Succession planning* adalah elemen penting dalam manajemen talenta yang berfokus pada identifikasi dan pengembangan individu-individu berbakat untuk mengisi posisi kepemimpinan strategis di masa depan. Proses ini memastikan keberlanjutan organisasi dengan mempersiapkan karyawan untuk peran yang lebih tinggi melalui pelatihan, pengalaman kerja, dan mentoring yang terarah. Dengan memiliki rencana suksesi yang jelas, organisasi dapat memitigasi risiko yang terkait dengan kekosongan posisi kritis yang dapat mengganggu operasi bisnis. Selain itu, strategi ini membantu menciptakan budaya kerja yang mendorong pengembangan berkelanjutan, di mana karyawan merasa termotivasi untuk mengejar pertumbuhan karier yang sejalan dengan tujuan organisasi.

Implementasi *succession planning* membutuhkan pendekatan yang proaktif, di mana organisasi secara berkala mengevaluasi potensi dan kinerja karyawan untuk mengidentifikasi kandidat yang sesuai. Hal ini melibatkan pengelolaan data karyawan secara komprehensif, termasuk catatan kinerja, hasil penilaian kompetensi, dan aspirasi karier. Dengan data ini, organisasi dapat merancang program pengembangan yang terpersonalisasi untuk membekali calon pemimpin dengan keterampilan teknis dan soft skills yang relevan. Program seperti rotasi jabatan dan shadowing manajemen memberikan paparan langsung terhadap tantangan

kepemimpinan, sehingga mempercepat kesiapan individu untuk mengambil peran strategis. Pendekatan ini juga membantu organisasi untuk menciptakan pipeline talenta yang solid, yang dapat diandalkan dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang dinamis.



# BAB V

## MANAJEMEN KINERJA

---

Manajemen kinerja merupakan proses strategis yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan organisasi tercapai melalui pengelolaan kinerja individu maupun tim secara efektif. Proses ini melibatkan perencanaan, pengawasan, penilaian, dan peningkatan kinerja secara berkesinambungan guna menciptakan lingkungan kerja yang produktif. Fokus utama manajemen kinerja adalah menyelaraskan antara visi organisasi dan kontribusi setiap anggota tim agar tercipta sinergi yang optimal. Dengan pendekatan yang terstruktur, manajemen kinerja tidak hanya bertujuan meningkatkan hasil kerja, tetapi juga mendorong pengembangan kompetensi sumber daya manusia. Hal ini menjadikan manajemen kinerja sebagai elemen kunci dalam mencapai keunggulan kompetitif organisasi di tengah persaingan yang dinamis.

### A. Konsep Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja adalah suatu proses sistematis untuk memastikan bahwa tujuan organisasi dapat tercapai dengan cara yang efisien dan efektif melalui peningkatan kinerja individu dan tim. Hal ini melibatkan pengelolaan, pengukuran, serta pengembangan hasil kerja karyawan untuk mencapai hasil yang diinginkan oleh organisasi. Konsep manajemen kinerja mencakup beberapa elemen yang saling terkait, dan diterapkan dalam rangka mendukung visi dan misi organisasi secara keseluruhan. Proses ini biasanya berfokus pada tujuan, strategi, pengembangan sumber daya manusia, dan pengukuran kinerja yang objektif.

#### 1. Perencanaan Kinerja

Perencanaan kinerja merupakan bagian penting dari manajemen kinerja yang bertujuan untuk mengatur, mengukur, dan meningkatkan pencapaian tujuan organisasi melalui pengelolaan sumber daya secara

efektif. Dalam perencanaan ini, tujuan jangka panjang dan jangka pendek organisasi harus diterjemahkan menjadi indikator kinerja yang jelas, yang akan menjadi acuan untuk evaluasi kinerja. Penetapan tujuan yang realistis dan terukur sangat penting agar dapat memotivasi individu dan tim untuk berkontribusi secara optimal (Kuswandi, 2020). Proses ini tidak hanya melibatkan penetapan tujuan, tetapi juga perencanaan bagaimana sumber daya akan dialokasikan dan kegiatan apa saja yang perlu dilakukan untuk mencapainya. Dengan adanya perencanaan yang terstruktur, organisasi dapat meminimalkan risiko kegagalan dan mempercepat pencapaian tujuan.

Perencanaan kinerja juga mencakup identifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan kompetensi karyawan. Hal ini sejalan dengan kebutuhan untuk menciptakan sinergi antara individu dan tujuan organisasi, di mana setiap orang memiliki pemahaman yang jelas tentang peran dan kontribusinya. Oleh karena itu, perencanaan kinerja harus bersifat dinamis, yang artinya dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan dan kebutuhan organisasi. Dengan demikian, perencanaan ini tidak hanya sekadar tugas administratif, tetapi juga menjadi alat strategis untuk meraih kesuksesan organisasi dalam jangka panjang. Kinerja yang terencana dengan baik akan menghasilkan efisiensi dan efektivitas yang lebih tinggi dalam operasional organisasi.

## **2. Pemantauan Kinerja**

Pemantauan kinerja merupakan bagian integral dalam manajemen kinerja yang bertujuan untuk memastikan bahwa tujuan yang telah ditetapkan dalam perencanaan kinerja dapat tercapai dengan efektif dan efisien. Dalam proses ini, berbagai indikator kinerja diukur secara berkala untuk memastikan bahwa setiap aspek operasional berjalan sesuai dengan rencana yang telah dibuat. Pemantauan kinerja membantu manajer dalam mengidentifikasi permasalahan atau penyimpangan yang mungkin terjadi selama pelaksanaan strategi. Oleh karena itu, pemantauan harus dilakukan secara sistematis dan terstruktur, menggunakan alat ukur yang relevan untuk setiap tujuan yang ditetapkan (Suryanto, 2021). Proses ini memungkinkan organisasi untuk melakukan penyesuaian yang cepat agar tidak terjadi pemborosan sumber daya.

Pada tahap berikutnya, hasil pemantauan kinerja digunakan untuk memberikan umpan balik yang konstruktif kepada individu atau

tim yang terlibat dalam pencapaian tujuan. Umpan balik ini sangat penting untuk memotivasi karyawan dan memperbaiki kinerja, serta sebagai dasar untuk memberikan pelatihan atau pengembangan keterampilan yang dibutuhkan. Pemantauan yang efektif tidak hanya mengukur hasil, tetapi juga mencakup analisis terhadap proses yang dilalui untuk mencapai hasil tersebut. Hal ini akan memberikan wawasan yang lebih dalam mengenai aspek mana yang perlu diperbaiki atau ditingkatkan. Proses ini juga dapat mendeteksi potensi masalah sebelum menjadi krisis besar yang mempengaruhi produktivitas organisasi.

### **3. Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja adalah proses evaluasi yang dilakukan untuk menilai sejauh mana karyawan atau tim telah mencapai tujuan dan target yang telah ditetapkan dalam rencana kinerja. Penilaian ini tidak hanya fokus pada hasil akhir, tetapi juga pada proses yang dilalui dalam mencapai hasil tersebut. Penilaian yang tepat dapat memberikan gambaran yang jelas tentang kekuatan dan kelemahan dalam kinerja individu maupun tim. Proses ini membantu organisasi dalam membuat keputusan yang terkait dengan penghargaan, pengembangan karier, atau pemberian pelatihan tambahan. Selain itu, penilaian kinerja juga berfungsi sebagai dasar untuk perbaikan berkelanjutan dalam pencapaian tujuan yang lebih tinggi di masa mendatang (Agustina, 2019).

Selama proses penilaian, berbagai metode dapat digunakan untuk mengukur kinerja, seperti penilaian berbasis hasil, penilaian berbasis kompetensi, atau penilaian 360 derajat. Masing-masing metode ini memiliki keunggulan tersendiri tergantung pada kebutuhan dan tujuan organisasi. Penilaian kinerja yang baik harus mencakup indikator yang jelas, terukur, dan relevan dengan pekerjaan yang dilakukan. Selain itu, proses ini harus melibatkan komunikasi yang terbuka antara manajer dan karyawan, di mana umpan balik yang konstruktif dapat disampaikan untuk perbaikan. Hal ini akan memotivasi karyawan untuk terus meningkatkan kinerjanya dan mengurangi kesalahan yang tidak diinginkan.

### **4. Pengembangan Kinerja**

Pengembangan kinerja adalah suatu proses yang berkelanjutan untuk meningkatkan kemampuan individu atau tim agar dapat mencapai hasil yang lebih baik dalam pekerjaan. Proses ini melibatkan identifikasi

area yang perlu diperbaiki berdasarkan penilaian kinerja yang telah dilakukan sebelumnya. Dengan adanya pengembangan kinerja, organisasi dapat memfasilitasi pertumbuhan dan pembelajaran berkelanjutan bagi karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan efektivitas dan produktivitas. Pengembangan ini tidak hanya berfokus pada peningkatan keterampilan teknis, tetapi juga pada peningkatan keterampilan interpersonal dan kepemimpinan yang dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi. Menurut Nasution (2020), pengembangan kinerja yang efektif dapat menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan adaptif terhadap perubahan.

Pengembangan kinerja juga mencakup berbagai strategi seperti pelatihan, mentoring, dan coaching yang dirancang untuk meningkatkan kompetensi karyawan dalam berbagai aspek pekerjaan. Program-program ini dirancang berdasarkan kebutuhan organisasi dan individu, serta disesuaikan dengan tujuan jangka panjang yang ingin dicapai. Dengan melakukan pengembangan kinerja secara berkala, organisasi dapat menciptakan tenaga kerja yang lebih terampil dan siap menghadapi tantangan yang ada. Hal ini penting untuk memastikan bahwa organisasi tetap kompetitif di pasar yang terus berubah. Melalui pengembangan kinerja, karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk memberikan kontribusi lebih besar dalam pekerjaan.

## **B. Proses Penilaian Kinerja**

Proses Penilaian Kinerja dalam Manajemen Kinerja adalah langkah-langkah yang sistematis untuk mengevaluasi sejauh mana karyawan atau tim mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Proses ini tidak hanya berfokus pada hasil akhir, tetapi juga pada upaya dan perkembangan karyawan selama periode tertentu. Penilaian kinerja berfungsi sebagai alat untuk meningkatkan produktivitas, memberikan umpan balik yang konstruktif, serta merencanakan pengembangan karier dan pelatihan lebih lanjut. Berikut adalah penjelasan rinci mengenai Proses Penilaian Kinerja dalam Manajemen Kinerja:

### **1. Penetapan Tujuan Kinerja**

Penetapan tujuan kinerja merupakan elemen kunci dalam manajemen kinerja, yang membantu organisasi untuk menentukan arah pencapaian dan memotivasi individu dalam organisasi untuk

berkontribusi secara maksimal. Proses ini dimulai dengan identifikasi tujuan yang jelas dan terukur, yang harus selaras dengan visi dan misi organisasi. Setiap tujuan yang ditetapkan juga harus realistis, relevan, dan dapat diukur untuk memastikan adanya evaluasi yang objektif terhadap hasil yang dicapai. Sebagaimana diungkapkan oleh Behn (2020), "Penetapan tujuan yang spesifik dan terukur membantu organisasi dalam menilai sejauh mana karyawan telah mencapai standar kinerja yang diharapkan." Tujuan yang terukur memudahkan pemantauan dan memberikan feedback yang konstruktif kepada karyawan untuk perbaikan berkelanjutan.

Pada proses penetapan tujuan kinerja, penting bagi manajer untuk melakukan komunikasi yang jelas dengan seluruh tim tentang ekspektasi yang ada. Diskusi mengenai tujuan ini harus melibatkan seluruh pihak terkait agar setiap individu memahami perannya dalam mencapai tujuan bersama. Dengan demikian, karyawan merasa terlibat dan lebih termotivasi untuk mencapai tujuan tersebut. Selain itu, tujuan kinerja harus dievaluasi secara berkala untuk memastikan bahwa tetap relevan dan sesuai dengan dinamika yang terjadi dalam organisasi. Penyesuaian terhadap tujuan yang telah ditetapkan akan mempercepat pencapaian hasil yang lebih baik dan lebih efisien.

## **2. Pengumpulan Data Kinerja**

Pengumpulan data kinerja merupakan langkah penting dalam proses penilaian kinerja karena data yang akurat dan relevan menjadi dasar untuk menentukan apakah tujuan kinerja telah tercapai. Data kinerja bisa berupa hasil pencapaian individu, tim, atau organisasi yang diukur berdasarkan indikator yang telah ditetapkan sebelumnya. Sebagai bagian dari manajemen kinerja, pengumpulan data ini harus dilakukan secara sistematis dan berkelanjutan untuk memastikan bahwa informasi yang diperoleh adalah representatif dan mencerminkan kinerja yang sesungguhnya. Menurut Latham dan Pinder (2022), "Proses pengumpulan data kinerja yang efektif memerlukan teknik yang tepat untuk memastikan validitas dan reliabilitas hasil yang diperoleh." Oleh karena itu, berbagai metode seperti observasi, survei, atau penilaian 360 derajat sering digunakan untuk memperoleh data yang lengkap dan obyektif.

Setelah data kinerja dikumpulkan, penting untuk menganalisisnya dengan cermat untuk menentukan apakah kinerja yang

dicapai sudah sesuai dengan harapan atau tidak. Data ini kemudian akan digunakan untuk memberikan umpan balik kepada karyawan, yang dapat menjadi dasar untuk pengembangan lebih lanjut atau perbaikan. Pengumpulan data kinerja juga berguna untuk mendeteksi masalah atau hambatan yang menghalangi pencapaian tujuan, serta memberikan wawasan bagi pengambilan keputusan strategis di tingkat organisasi. Data yang terkumpul harus mencakup berbagai aspek, termasuk produktivitas, kualitas kerja, dan kehadiran, untuk memberikan gambaran yang menyeluruh tentang kinerja. Dengan pendekatan yang tepat, pengumpulan data kinerja dapat berfungsi sebagai alat yang kuat untuk perbaikan berkelanjutan.

### **3. Evaluasi dan Analisis Kinerja**

Evaluasi dan analisis kinerja adalah proses penting dalam manajemen kinerja yang bertujuan untuk menilai sejauh mana karyawan atau tim berhasil mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Proses ini melibatkan peninjauan mendalam terhadap data kinerja yang telah dikumpulkan, kemudian dianalisis untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang ada. Evaluasi kinerja memberikan umpan balik yang konstruktif yang bisa digunakan untuk meningkatkan kemampuan karyawan dan memperbaiki kinerja di masa depan. Sebagaimana dinyatakan oleh Armstrong (2019), "Evaluasi yang tepat dapat memberikan wawasan yang berharga untuk pengembangan profesional dan juga untuk perencanaan strategis organisasi." Dengan demikian, evaluasi kinerja berfungsi sebagai alat untuk perbaikan berkelanjutan baik bagi individu maupun organisasi secara keseluruhan.

Setelah evaluasi dilakukan, analisis kinerja menjadi langkah berikutnya untuk memahami faktor-faktor yang memengaruhi hasil kinerja. Proses ini melibatkan pengidentifikasian variabel yang mungkin berkontribusi terhadap keberhasilan atau kegagalan dalam pencapaian tujuan. Analisis kinerja juga memberikan wawasan tentang area-area yang perlu diperbaiki dan memungkinkan organisasi untuk menyusun rencana tindak lanjut yang efektif. Penggunaan berbagai teknik analisis seperti analisis SWOT atau analisis gap dapat membantu dalam menggali penyebab masalah dan merancang solusi yang lebih tepat. Dengan demikian, evaluasi dan analisis kinerja tidak hanya berfungsi sebagai alat ukur, tetapi juga sebagai alat perbaikan dan pengembangan.

#### **4. Pemberian Umpan Balik**

Pemberian umpan balik merupakan bagian integral dari proses penilaian kinerja dalam manajemen kinerja yang bertujuan untuk memberikan informasi kepada karyawan mengenai seberapa baik telah melakukan tugas dan mencapai tujuan yang ditetapkan. Umpan balik yang konstruktif tidak hanya memberikan apresiasi terhadap pencapaian, tetapi juga memberikan arahan untuk perbaikan di masa mendatang. Proses ini harus dilakukan secara teratur dan tepat waktu agar karyawan dapat segera melakukan penyesuaian terhadap kinerjanya. Seperti yang dikemukakan oleh London (2019), "Umpan balik yang diberikan secara tepat waktu dan jelas dapat meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan." Oleh karena itu, pemberian umpan balik harus dilakukan dalam suasana yang mendukung dan membangun.

Umpan balik juga berfungsi sebagai sarana untuk mengidentifikasi area yang perlu dikembangkan. Umpan balik yang efektif melibatkan komunikasi dua arah, di mana karyawan juga diberikan kesempatan untuk menyampaikan pandangan atau kendala yang dihadapi dalam pekerjaan. Hal ini penting untuk menciptakan rasa keterlibatan dan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk memperbaiki kinerjanya dengan cara yang lebih terfokus. Proses umpan balik yang dilakukan secara terbuka dan penuh pengertian dapat meningkatkan kepercayaan diri karyawan serta mempererat hubungan antara atasan dan bawahan. Dengan demikian, umpan balik tidak hanya berfungsi sebagai alat evaluasi, tetapi juga sebagai alat pengembangan pribadi dan profesional.

#### **5. Perencanaan Pengembangan dan Peningkatan Kinerja**

Perencanaan pengembangan dan peningkatan kinerja adalah langkah penting dalam manajemen kinerja yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan karyawan dan memastikan bahwa tujuan organisasi dapat tercapai dengan lebih efisien. Proses ini dimulai dengan mengidentifikasi area-area yang memerlukan perbaikan berdasarkan hasil evaluasi kinerja yang telah dilakukan sebelumnya. Setelah itu, perencanaan pengembangan dilakukan dengan menetapkan program pelatihan atau pengembangan keterampilan yang relevan untuk masing-masing individu atau kelompok. Menurut Noe (2020), "Perencanaan pengembangan kinerja yang efektif melibatkan identifikasi kebutuhan pelatihan yang tepat, serta penerapan strategi yang terukur untuk

meningkatkan kemampuan karyawan." Hal ini penting untuk memastikan bahwa karyawan terus berkembang dan dapat menghadapi tantangan yang ada di masa depan.

Setelah perencanaan dilakukan, langkah selanjutnya adalah implementasi program pengembangan dan peningkatan kinerja. Program ini bisa berupa pelatihan formal, mentoring, atau tugas-tugas baru yang dapat mengasah keterampilan dan meningkatkan kinerja karyawan. Keberhasilan program ini sangat bergantung pada komunikasi yang jelas antara manajer dan karyawan, serta pengawasan yang berkala untuk memastikan bahwa tujuan pengembangan tercapai. Selain itu, keterlibatan karyawan dalam proses perencanaan sangat penting, karena akan lebih termotivasi untuk mengikuti program pengembangan jika merasa bahwa program tersebut sesuai dengan kebutuhan dan tujuan karier. Dengan demikian, perencanaan dan peningkatan kinerja tidak hanya membantu organisasi, tetapi juga memberikan manfaat bagi pengembangan individu.

### **C. Teknik dan Metode Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja merupakan elemen kunci dalam manajemen kinerja yang bertujuan untuk mengevaluasi sejauh mana individu atau tim telah memenuhi tujuan dan ekspektasi yang telah ditetapkan. Proses ini tidak hanya berfokus pada hasil kerja, tetapi juga pada kemampuan, keterampilan, dan kontribusi yang diberikan dalam organisasi. Dalam praktiknya, terdapat berbagai teknik dan metode penilaian kinerja yang dapat digunakan untuk memberikan gambaran yang objektif dan komprehensif tentang kinerja seorang karyawan. Setiap metode memiliki pendekatan yang berbeda, dari yang berorientasi pada hasil hingga yang menilai kompetensi dan perilaku individu. Pemilihan metode yang tepat sangat penting untuk memastikan efektivitas proses penilaian dan mendukung pengembangan karyawan serta peningkatan kinerja organisasi. Berikut adalah penjelasan rinci mengenai beberapa teknik dan metode yang umum digunakan dalam penilaian kinerja:

#### **1. Penilaian Berbasis Tujuan (*Management by Objectives*/MBO)**

Penilaian Berbasis Tujuan (*Management by Objectives*/MBO) adalah suatu teknik yang digunakan untuk menilai kinerja individu atau organisasi berdasarkan pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. MBO mengutamakan keterlibatan individu dalam

merumuskan tujuan sendiri yang selaras dengan sasaran organisasi, sehingga memungkinkan penilaian yang lebih transparan dan objektif. Proses ini dimulai dengan penetapan tujuan yang spesifik dan terukur, diikuti dengan pemantauan dan evaluasi kinerja secara berkala. Dengan melibatkan karyawan dalam proses perencanaan, MBO dapat meningkatkan motivasi dan komitmen terhadap pencapaian tujuan yang lebih jelas dan terstruktur (Tariq & Khokhar, 2021). Penilaian dilakukan dengan membandingkan hasil yang dicapai dengan tujuan yang telah disepakati, sehingga menciptakan dasar yang kuat untuk pemberian umpan balik yang konstruktif.

Pada MBO, penting untuk memastikan bahwa tujuan yang ditetapkan sesuai dengan kapasitas dan kompetensi individu agar proses penilaian berjalan dengan adil dan efektif. Tujuan yang tidak realistis atau terlalu tinggi dapat menurunkan semangat kerja dan berpotensi menciptakan kekecewaan. Oleh karena itu, komunikasi yang jelas antara manajer dan karyawan menjadi kunci dalam menetapkan tujuan yang menantang namun dapat dicapai. Selain itu, MBO mendorong penilaian kinerja yang berkelanjutan, tidak hanya pada akhir periode, namun juga di setiap tahap untuk memastikan pencapaian tujuan secara progresif. Dengan pendekatan ini, MBO juga memfasilitasi pembelajaran berkelanjutan yang berfokus pada pengembangan pribadi dan profesional karyawan.

## **2. Penilaian 360 Derajat**

Penilaian 360 Derajat adalah metode penilaian kinerja yang melibatkan umpan balik dari berbagai sumber, termasuk atasan, rekan sejawat, bawahan, dan terkadang klien atau pelanggan. Pendekatan ini memberikan gambaran yang lebih komprehensif tentang kinerja individu, karena mencakup berbagai perspektif, bukan hanya dari satu pihak. Dengan menggunakan berbagai sudut pandang, penilaian 360 derajat memungkinkan individu untuk mengetahui kekuatan dan area yang perlu diperbaiki dari berbagai pihak yang berinteraksi langsung. Hal ini dapat meningkatkan objektivitas dalam penilaian, mengurangi bias yang mungkin muncul jika hanya mengandalkan satu sumber penilaian saja. Penilaian ini juga dapat meningkatkan kesadaran diri individu dan memotivasi untuk memperbaiki kinerja secara lebih menyeluruh (Garg & Singh, 2020).

Proses penilaian 360 derajat tidak hanya memberikan umpan balik tentang kinerja, tetapi juga memperlihatkan bagaimana individu berinteraksi dengan orang lain di tempat kerja. Penilaian ini sering digunakan dalam pengembangan kepemimpinan, karena memberikan wawasan yang mendalam tentang gaya kepemimpinan seseorang, komunikasi, dan hubungan interpersonal. Karyawan dapat memahami bagaimana perilakunya memengaruhi rekan kerja dan sebaliknya, memberikan dasar untuk pengembangan keterampilan sosial dan emosional. Oleh karena itu, teknik ini berguna untuk meningkatkan tidak hanya kinerja individu, tetapi juga dinamika tim dan produktivitas organisasi secara keseluruhan. Penilaian 360 derajat juga mendorong transparansi dan komunikasi terbuka di dalam organisasi.

### **3. Skala Penilaian Grafis (*Graphic Rating Scale*)**

Skala Penilaian Grafis (*Graphic Rating Scale*) adalah salah satu metode penilaian kinerja yang menggunakan skala numerik atau deskriptif untuk menilai berbagai aspek kinerja individu. Dalam metode ini, penilai akan memberikan skor pada berbagai faktor, seperti keterampilan teknis, kehadiran, kerjasama, dan lain-lain, dengan rentang nilai tertentu, misalnya dari 1 sampai 5. Keuntungan utama dari penggunaan skala penilaian grafis adalah kemudahannya dalam penerapan dan kesederhanaan dalam menginterpretasikan hasilnya. Meskipun terlihat mudah, metode ini dapat memberikan wawasan yang cukup jelas mengenai sejauh mana karyawan memenuhi ekspektasi yang telah ditetapkan. Namun, untuk meminimalisir subjektivitas, sangat penting bagi pemberi penilaian untuk memahami kriteria yang ada dalam skala tersebut dengan baik. Dengan cara ini, penilaian akan lebih objektif dan tepat sasaran (Hussain & Naeem, 2019).

Skala Penilaian Grafis sering digunakan dalam berbagai jenis organisasi karena fleksibilitasnya dalam menilai berbagai aspek kinerja tanpa memerlukan metode yang rumit. Setiap faktor kinerja diberi deskripsi yang jelas sehingga penilai dapat dengan mudah memberikan skor sesuai dengan penilaiannya. Namun, salah satu kelemahan dari metode ini adalah kecenderungan untuk menggunakan penilaian yang terlalu umum atau standar tanpa mempertimbangkan nuansa khusus dalam pekerjaan individu. Oleh karena itu, meskipun penilaian grafis mudah diterapkan, kesalahan penilaian dapat terjadi jika penilai tidak cukup berhati-hati dalam menilai setiap kriteria. Ini dapat mengarah pada

kurangnya informasi yang mendalam tentang area yang perlu diperbaiki, sehingga mengurangi efektivitas evaluasi.

#### **4. Metode Penilaian Berbasis Kompetensi (*Competency-Based Assessment*)**

Metode Penilaian Berbasis Kompetensi (*Competency-Based Assessment*) adalah teknik penilaian yang fokus pada kemampuan atau kompetensi yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan dengan efektif. Pendekatan ini tidak hanya menilai hasil atau output pekerjaan, tetapi juga mengukur keterampilan, pengetahuan, sikap, dan perilaku yang dimiliki oleh individu dalam menjalankan tugas. Dengan menggunakan kompetensi sebagai dasar, penilaian ini memberikan gambaran yang lebih lengkap mengenai kinerja individu, serta kemampuan untuk beradaptasi dan berkembang dalam berbagai situasi. Hal ini sangat relevan dalam dunia kerja yang terus berkembang, di mana kemampuan untuk belajar dan beradaptasi menjadi kunci keberhasilan jangka panjang. Penilaian berbasis kompetensi memberikan penekanan pada pengembangan keterampilan yang dapat diukur dan relevan dengan kebutuhan organisasi (Raja & Kumar, 2020). Oleh karena itu, pendekatan ini menjadi alat yang efektif untuk mengidentifikasi kekuatan dan area perbaikan dalam kinerja individu.

Pada implementasinya, metode penilaian berbasis kompetensi mengharuskan organisasi untuk menetapkan standar kompetensi yang jelas dan relevan dengan peran atau fungsi tertentu. Penilaian ini sering kali melibatkan berbagai alat seperti wawancara berbasis kompetensi, pengujian keterampilan, dan penilaian terhadap perilaku yang teramati. Proses ini memungkinkan organisasi untuk lebih objektif dalam menilai karyawan, karena fokus pada kompetensi yang terukur, bukan sekadar hasil atau output kerja semata. Keunggulan dari metode ini adalah kemampuannya untuk menyelaraskan penilaian kinerja dengan tujuan strategis organisasi dan mendukung pengembangan karyawan dalam jalur karier yang lebih terstruktur. Sebagai contoh, kompetensi seperti kepemimpinan, kemampuan berkomunikasi, dan kemampuan problem-solving dapat menjadi dasar dalam penilaian untuk posisi manajerial.

#### **5. Penilaian Berbasis Hasil (*Outcome-Based Evaluation*)**

Penilaian Berbasis Hasil (*Outcome-Based Evaluation*) adalah metode penilaian kinerja yang fokus pada pencapaian hasil atau tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Dalam pendekatan ini, kinerja

individu atau tim diukur berdasarkan seberapa efektif mencapai tujuan yang telah ditentukan, seperti meningkatkan produktivitas, efisiensi, atau kepuasan pelanggan. Metode ini sering kali digunakan dalam organisasi yang mengutamakan hasil konkret, seperti dalam sektor bisnis dan pendidikan. Dengan fokus pada hasil akhir, penilaian ini memberikan gambaran yang jelas mengenai keberhasilan individu dalam mencapai tujuan yang relevan dengan visi dan misi organisasi. Sebagai contoh, sebuah perusahaan dapat menggunakan penilaian berbasis hasil untuk mengevaluasi seberapa banyak penjualan yang tercapai dalam periode tertentu, atau dalam konteks pendidikan, untuk menilai sejauh mana siswa mencapai kompetensi yang telah diajarkan (Smith & Lee, 2019).

Salah satu kelebihan dari Penilaian Berbasis Hasil adalah kemampuannya untuk memberikan indikator yang jelas dan terukur tentang kinerja individu atau tim. Penilaian ini meminimalkan subjektivitas karena didasarkan pada data dan hasil yang dapat diukur secara langsung. Hal ini memberikan dasar yang kuat untuk evaluasi kinerja yang objektif, memungkinkan organisasi untuk menetapkan reward atau pengembangan berdasarkan pencapaian nyata. Di sisi lain, penilaian berbasis hasil juga dapat memotivasi individu untuk lebih fokus pada pencapaian tujuan tertentu yang diharapkan oleh organisasi. Ini menciptakan budaya kerja yang berorientasi pada hasil dan membantu memastikan bahwa semua pihak bekerja menuju tujuan yang sama.

#### **D. Feedback dan Pengembangan Kinerja**

Pada manajemen kinerja, feedback dan pengembangan kinerja adalah dua elemen kunci yang saling terkait untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi individu serta organisasi secara keseluruhan. Feedback yang diberikan dengan tepat dapat memperbaiki performa kerja dan membantu karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Sebaliknya, pengembangan kinerja fokus pada penyempurnaan keterampilan dan kompetensi karyawan, dengan tujuan untuk mengoptimalkan hasil kerja dalam jangka panjang. Kedua konsep ini saling mendukung dan berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi.

## **1. Pengertian Feedback dalam Manajemen Kinerja**

Feedback dalam manajemen kinerja merupakan informasi yang diberikan kepada individu atau tim untuk mengevaluasi performa dalam mencapai tujuan organisasi. Proses ini penting untuk memperbaiki dan meningkatkan efektivitas serta produktivitas dalam pekerjaan. Dengan memberikan umpan balik yang konstruktif, manajer dapat membantu karyawan memahami kekuatan dan area yang perlu diperbaiki. Menurut Latham dan Locke (2019), feedback yang tepat waktu dan spesifik sangat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja individu dalam organisasi. Dalam konteks ini, feedback bukan hanya bertujuan untuk memberi informasi, tetapi juga untuk memotivasi dan mendorong perubahan perilaku yang lebih baik. Oleh karena itu, proses umpan balik harus dilakukan secara transparan dan berbasis data agar dapat dipahami dengan jelas oleh penerima.

Feedback dapat berfungsi sebagai sarana komunikasi yang memperlancar hubungan antara atasan dan bawahan. Dengan adanya umpan balik, karyawan merasa lebih diperhatikan dan dihargai, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja. Pemimpin yang efektif akan memberikan feedback secara terbuka dan terarah, tidak hanya saat kinerja buruk, tetapi juga ketika karyawan mencapai keberhasilan. Hal ini membantu menciptakan lingkungan yang mendukung perkembangan karyawan, di mana mereka merasa diberi kesempatan untuk belajar dan berkembang. Feedback yang diberikan dengan cara yang positif dan mendukung akan meningkatkan rasa percaya diri karyawan serta mendorongnya untuk bekerja lebih baik. Oleh karena itu, pemberian feedback yang berkualitas menjadi elemen penting dalam manajemen kinerja.

## **2. Jenis-jenis Feedback dalam Manajemen Kinerja**

Terdapat beberapa jenis feedback yang bisa diterapkan dalam manajemen kinerja:

### **a. Feedback Positif**

Feedback positif merupakan salah satu jenis umpan balik yang sangat penting dalam manajemen kinerja, karena dapat meningkatkan motivasi dan kinerja individu dalam organisasi. Pemberian feedback positif memberikan apresiasi terhadap pencapaian dan kontribusi yang telah dilakukan oleh individu, yang selanjutnya dapat memperkuat hubungan antara atasan dan

bawahan. Hal ini tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga memberikan dorongan bagi individu untuk mempertahankan dan bahkan meningkatkan kinerjanya. Menurut Ryan dan Deci (2020), penghargaan yang diberikan melalui feedback positif dapat memperkuat rasa kompetensi dan otonomi individu dalam mencapai tujuan. Oleh karena itu, feedback positif dianggap sebagai elemen yang vital dalam pengembangan kinerja individu.

Feedback positif dapat menjadi alat untuk memperbaiki hubungan interpersonal di dalam tim atau organisasi. Dengan memberikan pengakuan atas hasil positif yang telah dicapai, anggota tim merasa dihargai dan termotivasi untuk berkolaborasi lebih baik. Kinerja kelompok yang lebih solid dan kerja sama yang lebih baik tercipta berkat penguatan positif yang diterima oleh setiap individu. Hal ini, pada gilirannya, juga berkontribusi pada peningkatan hasil keseluruhan tim dan organisasi. Dalam konteks manajemen kinerja, feedback positif bukan hanya tentang memberikan pujian, tetapi juga tentang mengidentifikasi dan mengakui pencapaian yang dapat mendorong hasil lebih baik di masa depan.

b. **Feedback Konstruktif**

Feedback konstruktif adalah jenis umpan balik yang memberikan informasi yang spesifik dan berguna mengenai bagaimana seseorang dapat memperbaiki kinerjanya di masa depan. Umpan balik ini biasanya mencakup komentar yang mengidentifikasi kekuatan serta area yang perlu diperbaiki, dengan tujuan untuk membantu individu berkembang. Feedback konstruktif sangat penting dalam manajemen kinerja karena mendorong perbaikan berkelanjutan tanpa merusak motivasi atau harga diri seseorang. Menurut Hattie dan Timperley (2019), feedback konstruktif yang efektif berfokus pada perubahan yang dapat dilakukan untuk mencapai hasil yang lebih baik dan memberikan arah yang jelas bagi individu. Oleh karena itu, feedback jenis ini harus diberikan secara terperinci dan berdasarkan bukti konkret dari kinerja individu.

Penerapan feedback konstruktif dalam manajemen kinerja membantu individu untuk memahami dengan jelas apa yang perlu ditingkatkan dan bagaimana cara melakukannya. Dalam

memberikan feedback konstruktif, penting untuk menjaga keseimbangan antara mengoreksi kesalahan dan memberikan dukungan agar individu merasa didukung, bukan diserang. Umpan balik yang diberikan secara langsung dan spesifik memungkinkan penerima untuk mengetahui langkah-langkah perbaikan yang perlu dilakukan dan memperjelas ekspektasi yang diharapkan. Hal ini juga mengurangi kebingungannya terkait area yang perlu dikembangkan, sehingga mendorong perubahan yang lebih produktif.

c. Feedback 360 Derajat

Feedback 360 derajat merupakan metode umpan balik yang melibatkan berbagai sumber, termasuk atasan, rekan sejawat, bawahan, dan terkadang pelanggan, untuk memberikan gambaran menyeluruh tentang kinerja seseorang. Dengan mendapatkan pandangan dari berbagai perspektif, individu dapat memperoleh pemahaman yang lebih lengkap mengenai kekuatan dan area yang perlu dikembangkan. Hal ini memungkinkan identifikasi masalah yang mungkin tidak terlihat oleh satu pihak saja, memberikan gambaran yang lebih objektif tentang kinerja seseorang. Menurut London (2018), penggunaan feedback 360 derajat dapat memberikan wawasan yang lebih baik mengenai kinerja individu, mengarah pada perbaikan yang lebih terarah dan efektif dalam konteks pengembangan pribadi dan profesional.

Pada manajemen kinerja, feedback 360 derajat memiliki keuntungan besar karena memberikan umpan balik yang lebih komprehensif dan mendalam. Feedback yang diterima dari berbagai sumber dapat mengurangi bias yang mungkin terjadi jika hanya mengandalkan satu pihak, seperti atasan langsung. Proses ini juga memberi kesempatan bagi individu untuk mengetahui bagaimana dilihat oleh berbagai pihak dalam organisasi, yang sangat berguna untuk pengembangan keterampilan interpersonal dan kepemimpinan. Dengan pendekatan yang lebih holistik ini, individu diharapkan dapat mengenali kesenjangan antara bagaimana melihat dirinya sendiri dan bagaimana orang lain melihatnya.

### **3. Pengembangan Kinerja dalam Manajemen Kinerja**

Pengembangan kinerja dalam manajemen kinerja merujuk pada proses yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan dan efektivitas individu atau tim dalam organisasi. Proses ini melibatkan serangkaian tindakan yang mendukung peningkatan kompetensi dan pencapaian tujuan yang lebih tinggi. Pengembangan kinerja tidak hanya fokus pada hasil jangka pendek, tetapi juga mencakup pembentukan keterampilan jangka panjang yang akan mendukung pencapaian tujuan organisasi secara berkelanjutan. Menurut Armstrong (2021), pengembangan kinerja adalah investasi dalam sumber daya manusia yang melibatkan pelatihan, pembelajaran, dan penyesuaian strategi yang dapat meningkatkan hasil individu dan tim. Dalam hal ini, pengembangan kinerja bertujuan untuk menciptakan individu yang lebih terampil dan siap menghadapi tantangan yang lebih besar. Oleh karena itu, pengembangan kinerja menjadi elemen yang tidak terpisahkan dalam upaya organisasi untuk tetap kompetitif di pasar.

Proses pengembangan kinerja biasanya dimulai dengan identifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan yang relevan berdasarkan evaluasi kinerja yang ada. Penilaian ini membantu manajer untuk mengetahui area-area yang perlu perbaikan atau penguatan agar individu atau tim dapat mencapai standar yang ditetapkan. Dalam pengembangan kinerja, penting untuk menciptakan lingkungan yang mendukung pembelajaran dan pemberian umpan balik yang konstruktif. Program pelatihan yang berfokus pada pengembangan keterampilan teknis dan non-teknis akan memberikan manfaat jangka panjang bagi karyawan dan organisasi. Dengan adanya dukungan terhadap pengembangan kinerja, karyawan merasa diberdayakan dan lebih termotivasi untuk meningkatkan kualitas kerja. Pengembangan kinerja juga berperan dalam memperkuat loyalitas dan retensi karyawan dalam jangka panjang.

### **4. Langkah-langkah dalam Pengembangan Kinerja**

Pengembangan kinerja tidak dapat terjadi tanpa perencanaan yang matang. Beberapa langkah utama yang harus diperhatikan dalam pengembangan kinerja karyawan adalah:

#### **a. Identifikasi Kebutuhan Pengembangan**

Identifikasi kebutuhan pengembangan merupakan langkah utama yang harus diperhatikan dalam pengembangan kinerja karyawan

karena ini adalah fondasi untuk perencanaan pengembangan yang tepat sasaran. Dalam manajemen kinerja, mengetahui kebutuhan pengembangan membantu manajer untuk merancang program pelatihan yang sesuai dengan kekurangan dan potensi individu dalam organisasi. Ini juga memungkinkan perusahaan untuk lebih efektif dalam meningkatkan keterampilan dan kemampuan karyawan, yang berujung pada peningkatan kinerja keseluruhan. Karyawan yang mendapatkan pelatihan yang tepat akan merasa dihargai dan lebih termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi. Sebagai langkah pertama, identifikasi yang akurat mengenai area yang perlu dikembangkan sangat penting untuk meningkatkan produktivitas jangka panjang. Hal ini meminimalkan investasi yang terbuang sia-sia dan memastikan bahwa pelatihan yang diberikan benar-benar relevan bagi karyawan.

Pengidentifikasi kebutuhan pengembangan tidak hanya melibatkan penilaian kinerja individu, tetapi juga pemahaman terhadap perubahan dalam lingkungan kerja dan tujuan strategis perusahaan. Oleh karena itu, penilaian kebutuhan harus dilakukan secara berkelanjutan dan responsif terhadap dinamika organisasi dan pasar. Salah satu pendekatan yang efektif adalah melalui wawancara, survei, atau umpan balik dari berbagai pihak yang terlibat, termasuk rekan kerja dan atasan langsung. Hal ini memberikan pandangan yang lebih holistik tentang kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh karyawan, sehingga tindakan pengembangan bisa disesuaikan dengan keadaan yang ada. Sebagai hasilnya, perusahaan dapat menciptakan program pengembangan yang benar-benar mampu meningkatkan kinerja dalam jangka panjang. Secara keseluruhan, identifikasi kebutuhan pengembangan yang baik akan membawa pada peningkatan kualitas kerja yang lebih terarah dan sesuai dengan harapan perusahaan.

b. Penyusunan Rencana Pengembangan

Penyusunan rencana pengembangan merupakan langkah yang sangat penting dalam manajemen kinerja karena memberikan panduan yang jelas untuk mencapai tujuan organisasi dan meningkatkan kemampuan karyawan. Dengan menyusun rencana yang tepat, perusahaan dapat memastikan bahwa pengembangan karyawan tidak hanya terfokus pada area yang

membutuhkan perbaikan, tetapi juga memperkuat kekuatan yang sudah ada. Rencana pengembangan yang terstruktur akan memastikan bahwa setiap karyawan memiliki jalur untuk berkembang sesuai dengan peran dan tanggung jawab. Sebuah rencana yang baik harus mempertimbangkan kebutuhan individu dan tujuan perusahaan secara keseluruhan. Ini juga memberi karyawan rasa arah dan komitmen dalam perjalanan pengembangan. Tanpa rencana yang matang, upaya pengembangan bisa menjadi tidak terarah dan kurang efektif.

Rencana pengembangan harus mencakup tujuan yang spesifik, langkah-langkah untuk mencapainya, serta alat ukur untuk mengevaluasi kemajuan. Menurut Armstrong dan Taylor (2019), dalam proses penyusunan rencana pengembangan, penting untuk mengidentifikasi keterampilan yang perlu dikembangkan, menentukan metode pelatihan yang tepat, serta menetapkan jadwal waktu yang realistis. Hal ini juga mencakup pertimbangan terhadap kebutuhan jangka panjang karyawan dan kebutuhan organisasi yang terus berubah. Rencana yang disusun harus fleksibel untuk menanggapi tantangan yang muncul dalam lingkungan kerja yang dinamis. Oleh karena itu, penilaian dan revisi berkala terhadap rencana pengembangan sangat penting untuk memastikan bahwa rencana tetap relevan dan efektif. Dengan rencana yang tepat, pengembangan karyawan dapat berjalan lebih terorganisir dan menghasilkan hasil yang optimal.

c. Implementasi dan Pelaksanaan

Implementasi dan pelaksanaan adalah langkah penting dalam pengembangan kinerja karyawan yang memastikan bahwa rencana pengembangan yang telah disusun dapat terlaksana dengan efektif. Pada tahap ini, seluruh komponen yang telah direncanakan, seperti pelatihan, pengembangan keterampilan, dan pemberian umpan balik, perlu dijalankan dengan baik untuk mencapai hasil yang diinginkan. Tanpa implementasi yang tepat, tujuan pengembangan karyawan yang telah ditetapkan dalam perencanaan akan menjadi sulit tercapai. Oleh karena itu, pengawasan yang ketat dan keterlibatan aktif manajer serta pemangku kepentingan lainnya sangat dibutuhkan untuk memastikan bahwa setiap langkah dilaksanakan sesuai dengan rencana. Hal ini juga berfungsi untuk menanggapi berbagai

tantangan yang muncul selama proses berlangsung. Penerapan yang efektif akan meningkatkan komitmen karyawan terhadap pengembangan pribadi dan organisasi.

Selama implementasi, perusahaan perlu memastikan bahwa pelatihan yang diberikan relevan dan sesuai dengan kebutuhan karyawan yang telah diidentifikasi sebelumnya. Menurut DeNisi dan Griffin (2018), pelaksanaan yang berhasil memerlukan pengukuran yang akurat terhadap keberhasilan setiap program pelatihan dan pengembangan. Oleh karena itu, penting untuk menggunakan alat evaluasi yang jelas dan terukur untuk menilai apakah pengembangan tersebut memberikan dampak yang signifikan pada kinerja karyawan. Pelaksanaan yang efektif juga membutuhkan dukungan dari berbagai pihak di organisasi, termasuk pemimpin tim yang berperan sebagai mentor dan motivator. Ini memastikan bahwa karyawan mendapatkan dukungan yang dibutuhkan untuk menerapkan keterampilan baru yang dipelajari. Tanpa adanya umpan balik yang berkelanjutan, pelaksanaan program pengembangan bisa kehilangan arah.

d. Evaluasi dan Umpan Balik

Evaluasi dan umpan balik merupakan langkah krusial dalam pengembangan kinerja karyawan karena memberikan gambaran yang jelas mengenai efektivitas pelatihan dan program pengembangan yang telah dilaksanakan. Tanpa evaluasi yang tepat, perusahaan tidak akan tahu apakah program yang diterapkan telah memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja karyawan. Proses evaluasi harus dilakukan secara sistematis dengan menggunakan berbagai indikator kinerja yang relevan. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk mengevaluasi apakah tujuan pengembangan telah tercapai dan apakah ada area yang perlu diperbaiki. Selain itu, evaluasi juga memberikan dasar untuk perencanaan pengembangan selanjutnya, memastikan bahwa setiap langkah dalam proses pengembangan mendukung kebutuhan organisasi. Umpan balik yang diberikan dalam tahap ini sangat penting agar karyawan dapat mengetahui kekuatan dan area yang perlu diperbaiki.

Umpan balik yang konstruktif akan membantu karyawan memahami pencapaian dan aspek yang perlu dikembangkan lebih lanjut. Menurut Robbins dan Judge (2021), umpan balik yang

diberikan secara tepat waktu dan relevan dapat meningkatkan motivasi dan membantu karyawan mencapai tujuan kinerja yang lebih tinggi. Pemberian umpan balik yang teratur dan berbasis data memungkinkan karyawan untuk lebih fokus pada area yang membutuhkan perhatian khusus. Selain itu, umpan balik yang baik memberikan karyawan kesempatan untuk bertanya, klarifikasi, dan merencanakan langkah-langkah selanjutnya untuk mencapai tujuan yang lebih baik. Evaluasi yang melibatkan umpan balik dari berbagai sumber, seperti rekan kerja dan atasan, menciptakan pemahaman yang lebih luas tentang kinerja karyawan. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk merancang strategi yang lebih tepat dalam mendukung perkembangan karyawan.

## **E. Tantangan dalam Manajemen Kinerja**

Manajemen kinerja adalah proses strategis yang bertujuan untuk memastikan seluruh elemen organisasi bekerja secara selaras guna mencapai tujuan bersama. Proses ini mencakup penetapan tujuan, pemantauan, evaluasi, dan pengembangan kinerja individu maupun tim. Namun, meskipun manajemen kinerja memiliki peran penting dalam meningkatkan produktivitas dan efektivitas organisasi, implementasinya sering kali dihadapkan pada berbagai tantangan. Tantangan-tantangan ini tidak hanya memengaruhi keberhasilan proses penilaian, tetapi juga dapat menghambat tercapainya tujuan organisasi secara keseluruhan. Berikut adalah penjelasan rinci mengenai tantangan-tantangan tersebut:

### **1. Ketidakjelasan Tujuan dan Indikator Kinerja**

Ketidakjelasan tujuan dan indikator kinerja menjadi tantangan signifikan dalam manajemen kinerja organisasi, terutama ketika arah dan harapan terhadap capaian individu atau tim tidak didefinisikan secara eksplisit. Ketika tujuan organisasi bersifat ambigu atau terlalu luas, karyawan sering kali kesulitan memahami bagaimana perannya secara langsung berkontribusi pada pencapaian target strategis organisasi. Hal ini dapat menyebabkan kebingungan dalam penentuan prioritas kerja dan akhirnya memengaruhi efektivitas proses pengambilan keputusan. Selain itu, ketiadaan indikator kinerja yang spesifik dan terukur mengakibatkan ketidakmampuan manajemen dalam mengevaluasi keberhasilan dengan

cara yang objektif. Menurut Aguinis (2019), keberhasilan manajemen kinerja sangat bergantung pada kejelasan dalam menetapkan tujuan dan indikator kinerja yang relevan agar memotivasi serta memandu perilaku karyawan secara efektif. Oleh karena itu, penting bagi manajemen untuk memastikan bahwa setiap tujuan yang dirancang terukur dan dapat dipahami oleh seluruh elemen organisasi.

Ketidakjelasan indikator kinerja juga dapat menyebabkan hilangnya akuntabilitas di tingkat individu dan organisasi. Ketika karyawan tidak memiliki tolok ukur yang jelas untuk menilai kinerja, cenderung merasa tidak memiliki arah yang tepat dalam pekerjaan sehari-hari. Hal ini tidak hanya menghambat produktivitas, tetapi juga menurunkan tingkat motivasi karena karyawan merasa upayanya tidak dihargai dengan baik. Ketidakjelasan ini juga mengurangi kemampuan organisasi untuk mendeteksi masalah yang muncul sejak dini, sehingga risiko kegagalan mencapai target strategis meningkat. Dalam jangka panjang, ketidakjelasan tujuan dan indikator ini dapat menciptakan budaya kerja yang tidak fokus dan tidak efektif. Dengan demikian, pengelolaan manajemen kinerja membutuhkan pendekatan yang lebih proaktif dalam mendesain indikator kinerja yang mudah dipahami sekaligus dapat diukur secara akurat.

## **2. Evaluasi yang Tidak Objektif**

Evaluasi yang tidak objektif sering kali menjadi kendala utama dalam manajemen kinerja, terutama ketika penilaian didasarkan pada preferensi pribadi atau bias tertentu dari penilai. Ketidakobjektifan dalam evaluasi kinerja dapat muncul akibat hubungan personal antara atasan dan bawahan, asumsi yang tidak terukur, atau fokus yang berlebihan pada aspek-aspek tertentu tanpa mempertimbangkan keseluruhan kinerja. Bias ini berpotensi mengurangi kepercayaan karyawan terhadap sistem penilaian, yang pada akhirnya dapat menurunkan motivasi kerja. Menurut Pulakos (2019), evaluasi yang efektif memerlukan pendekatan sistematis dengan menggunakan alat dan metode yang mengurangi pengaruh bias subjektif agar hasil penilaian lebih adil dan dapat diterima. Oleh karena itu, diperlukan upaya yang konsisten untuk memastikan bahwa setiap proses evaluasi didukung oleh data yang terukur dan relevan, sehingga keputusan yang diambil lebih transparan dan akuntabel.

Ketika evaluasi kinerja dilakukan secara tidak objektif, dampaknya dapat terlihat pada menurunnya semangat kerja dan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Karyawan yang merasa penilaian terhadapnya tidak adil cenderung menjadi kurang produktif, bahkan menunjukkan resistensi terhadap kebijakan manajemen. Hal ini juga dapat memicu ketegangan di tempat kerja, terutama jika karyawan membandingkan hasil evaluasi dengan rekan kerja lainnya yang dianggap mendapatkan perlakuan berbeda. Ketidakobjektifan evaluasi tidak hanya memengaruhi individu, tetapi juga menghambat terciptanya budaya kerja yang sehat dan kompetitif. Untuk mengatasi tantangan ini, penting bagi organisasi untuk mengadopsi sistem penilaian berbasis kriteria yang jelas, seperti key performance indicators (KPI), guna meminimalkan risiko bias. Dengan pendekatan ini, evaluasi dapat dilakukan secara lebih transparan, sehingga karyawan merasa dihargai berdasarkan kontribusi nyata terhadap organisasi.

### **3. Resistensi dari Karyawan**

Resistensi dari karyawan merupakan tantangan utama dalam implementasi manajemen kinerja, terutama ketika kebijakan atau perubahan yang diperkenalkan tidak dipahami dengan baik oleh seluruh elemen organisasi. Karyawan sering kali merasa khawatir terhadap konsekuensi negatif dari sistem manajemen kinerja, seperti penilaian yang tidak adil atau beban kerja yang semakin meningkat. Ketidakpercayaan terhadap tujuan manajemen kinerja dapat memicu penolakan terhadap proses evaluasi dan pelaporan, sehingga sulit bagi organisasi untuk mencapai efisiensi yang diharapkan. Menurut Kotter (2018), resistensi terhadap perubahan adalah respons alami yang sering muncul akibat kurangnya komunikasi yang efektif dan keterlibatan karyawan dalam proses perumusan kebijakan. Oleh karena itu, penting bagi manajemen untuk memastikan adanya pendekatan yang inklusif dan transparan dalam mengimplementasikan manajemen kinerja, sehingga karyawan merasa menjadi bagian dari proses perubahan tersebut.

Resistensi karyawan juga dapat menghambat keberhasilan implementasi strategi yang telah dirancang dengan matang. Ketika karyawan menolak atau bersikap pasif terhadap kebijakan manajemen kinerja, hal ini berdampak pada rendahnya tingkat partisipasi dan komitmen dalam pencapaian tujuan organisasi. Hambatan ini semakin meningkat apabila karyawan merasa bahwa sistem tersebut hanya

menguntungkan pihak manajemen tanpa memberikan manfaat langsung. Dalam banyak kasus, resistensi muncul karena karyawan tidak dilibatkan secara aktif dalam proses pengambilan keputusan, sehingga merasa kehilangan kendali atas tugas dan tanggung jawab. Untuk mengatasi tantangan ini, organisasi perlu memperkuat komunikasi dua arah antara manajemen dan karyawan serta menyediakan pelatihan yang relevan guna meningkatkan pemahaman terhadap manfaat manajemen kinerja. Langkah ini dapat membantu mengurangi resistensi sekaligus meningkatkan keterlibatan karyawan dalam setiap tahap implementasi.

#### **4. Kurangnya Pelatihan untuk Manajer**

Kurangnya pelatihan untuk manajer merupakan salah satu tantangan besar dalam manajemen kinerja, karena berperan sebagai penghubung antara kebijakan organisasi dan implementasinya di tingkat operasional. Manajer yang tidak dilengkapi dengan keterampilan yang cukup dalam mengelola kinerja karyawan akan kesulitan dalam memberikan umpan balik yang konstruktif dan mengelola proses evaluasi secara objektif. Tanpa pelatihan yang memadai, manajer juga mungkin tidak memahami cara yang efektif untuk memotivasi tim atau mengenali dan mengatasi hambatan dalam pencapaian kinerja. Menurut DeNisi dan Williams (2020), pelatihan yang cukup untuk manajer sangat penting untuk memastikan bahwa dapat menilai kinerja secara adil dan mengkomunikasikan tujuan organisasi dengan jelas. Dengan keterampilan yang lebih baik, manajer dapat meningkatkan produktivitas tim dan membantu karyawan berkembang dengan lebih optimal dalam lingkungan kerja.

Kekurangan pelatihan dapat menyebabkan ketidaksepahaman dalam penggunaan alat dan metode yang digunakan dalam manajemen kinerja. Manajer yang tidak terlatih mungkin tidak dapat mengimplementasikan sistem penilaian dengan benar, atau bahkan tidak bisa mengidentifikasi potensi yang perlu dikembangkan pada karyawan. Hal ini sering mengarah pada penggunaan metode yang tidak efektif atau tidak relevan, yang akhirnya memengaruhi kualitas evaluasi kinerja. Tanpa pemahaman yang cukup mengenai strategi penilaian yang berbasis pada data yang objektif, manajer bisa membuat keputusan yang salah mengenai penghargaan atau pengembangan karier karyawan. Oleh karena itu, pelatihan yang sistematis dan berkelanjutan menjadi sangat

penting untuk memastikan bahwa manajer memiliki kemampuan untuk mengelola dan mengevaluasi kinerja secara efektif.

## **BAB VI**

# **KOMPENSASI DAN MANFAAT**

---

Kompensasi dan manfaat merupakan aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia yang berperan besar dalam meningkatkan kinerja dan motivasi karyawan. Sebagai bagian dari kebijakan perusahaan, kompensasi tidak hanya mencakup gaji atau upah yang diterima, tetapi juga berbagai tunjangan dan fasilitas yang mendukung kesejahteraan karyawan. Manfaat yang diberikan oleh perusahaan dapat mencakup asuransi kesehatan, program pensiun, dan berbagai insentif lainnya yang bertujuan untuk meningkatkan kepuasan kerja. Penerapan sistem kompensasi yang adil dan transparan akan membantu perusahaan dalam mempertahankan karyawan yang berkualitas dan mendorong produktivitas yang optimal. Oleh karena itu, pengelolaan kompensasi dan manfaat yang efektif menjadi kunci untuk menciptakan hubungan yang saling menguntungkan antara perusahaan dan karyawan.

### **A. Pengertian Kompensasi dan Manfaat**

Kompensasi dalam manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu aspek penting yang mempengaruhi hubungan antara organisasi dan karyawan. Sebagai bentuk penghargaan terhadap kontribusi karyawan, kompensasi tidak hanya terbatas pada gaji atau upah, tetapi juga mencakup berbagai manfaat lain seperti tunjangan, bonus, dan fasilitas lainnya. Pengelolaan kompensasi yang efektif dapat menciptakan lingkungan kerja yang produktif, meningkatkan motivasi, serta memperkuat loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk merancang kebijakan kompensasi yang adil dan kompetitif guna mencapai tujuan perusahaan sekaligus mendukung kesejahteraan karyawan.

## **1. Pengertian Kompensasi dalam Manajemen Sumber Daya Manusia**

Kompensasi dalam manajemen sumber daya manusia merujuk pada berbagai bentuk penghargaan yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan atas kontribusi dan kinerjanya. Penghargaan ini bisa berupa gaji, tunjangan, bonus, atau fasilitas lainnya yang bertujuan untuk memotivasi dan mempertahankan karyawan. Menurut Nawawi (2018), kompensasi adalah “segala bentuk imbalan yang diterima oleh individu dari pekerjaan yang dilakukan, baik secara langsung maupun tidak langsung, dan merupakan alat untuk meningkatkan kinerja serta kepuasan kerja karyawan.” Kompensasi yang adil dan sesuai dengan prestasi diharapkan dapat menciptakan hubungan yang saling menguntungkan antara perusahaan dan karyawan. Oleh karena itu, manajemen kompensasi harus dirancang dengan cermat agar dapat memenuhi kebutuhan perusahaan dan karyawan secara seimbang.

Pada organisasi yang besar, sistem kompensasi sering kali menjadi alat penting dalam menarik dan mempertahankan talenta terbaik. Karyawan yang merasa dihargai dan diberi kompensasi yang sesuai dengan kontribusinya akan lebih termotivasi untuk bekerja dengan maksimal. Hal ini juga dapat meningkatkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan, yang pada gilirannya akan meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja. Sebuah perusahaan yang berhasil dalam merancang sistem kompensasi yang tepat akan mampu menciptakan lingkungan kerja yang kompetitif dan mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Untuk itu, penting bagi manajer sumber daya manusia untuk terus mengevaluasi dan menyesuaikan kompensasi sesuai dengan perkembangan dan kebutuhan perusahaan.

## **2. Manfaat Kompensasi dalam Manajemen Sumber Daya Manusia**

Kompensasi memiliki berbagai manfaat baik untuk organisasi maupun karyawan itu sendiri. Berikut adalah beberapa manfaat utama kompensasi dalam manajemen sumber daya manusia:

### **a. Menarik dan Mempertahankan Karyawan Berkualitas**

Manfaat utama dari kompensasi dalam manajemen sumber daya manusia adalah kemampuannya untuk menarik dan mempertahankan karyawan berkualitas. Kompensasi yang kompetitif dapat menjadi daya tarik utama bagi calon karyawan

yang berkualitas, yang mencari perusahaan yang dapat memberikan imbalan yang sebanding dengan keterampilan dan pengalaman. Menurut Sutrisno (2019), "Sistem kompensasi yang baik tidak hanya menarik karyawan potensial, tetapi juga dapat mempertahankan karyawan yang sudah ada, memastikan merasa dihargai dan termotivasi untuk terus bekerja dengan baik." Dalam hal ini, perusahaan yang menawarkan kompensasi yang tepat akan lebih mudah merekrut dan menjaga talenta terbaik di pasar kerja yang sangat kompetitif. Selain itu, kompensasi yang adil dapat memperkuat reputasi perusahaan sebagai tempat kerja yang baik.

Sistem kompensasi yang dirancang dengan tepat juga sangat penting dalam mempertahankan karyawan berkualitas dalam jangka panjang. Karyawan yang merasa dihargai dengan imbalan yang sesuai akan cenderung lebih loyal terhadap perusahaan dan berkomitmen untuk mencapai tujuan organisasi. Ini mengurangi tingkat turnover, yang sering kali menyebabkan kerugian dalam hal waktu dan biaya untuk merekrut dan melatih karyawan baru. Dengan memberikan kompensasi yang seimbang, perusahaan dapat mengurangi kemungkinan karyawan meninggalkan organisasi untuk mencari peluang di tempat lain. Kompensasi yang baik tidak hanya mencakup gaji, tetapi juga tunjangan dan pengakuan atas kontribusi yang telah diberikan oleh karyawan.

b. Meningkatkan Motivasi dan Produktivitas Karyawan

Salah satu manfaat utama kompensasi dalam manajemen sumber daya manusia adalah kemampuannya untuk meningkatkan motivasi dan produktivitas karyawan. Kompensasi yang kompetitif dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih keras, karena merasa dihargai sesuai dengan kontribusi yang diberikan. Menurut Hasibuan (2021), "Kompensasi yang tepat dapat menjadi pendorong utama dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan, karena karyawan merasa adanya penghargaan yang adil atas upaya yang dilakukan." Dengan adanya penghargaan yang seimbang, karyawan cenderung merasa termotivasi untuk memberikan performa terbaik, yang pada akhirnya dapat meningkatkan produktivitas organisasi secara keseluruhan. Hal ini menunjukkan pentingnya perusahaan untuk memastikan

bahwa sistem kompensasi yang diterapkan dapat memenuhi harapan karyawan dalam hal kesejahteraan.

Karyawan yang merasa dihargai dan puas dengan kompensasi yang diterima biasanya lebih termotivasi untuk berkontribusi secara maksimal. Motivasi yang tinggi sering kali berkaitan langsung dengan tingkat produktivitas yang lebih baik, di mana karyawan akan lebih fokus dan efisien dalam menyelesaikan tugasnya. Kompensasi yang mencakup gaji yang kompetitif, tunjangan yang relevan, dan insentif yang mendorong kinerja, dapat menciptakan lingkungan kerja yang produktif. Selain itu, karyawan yang merasa puas dengan kompensasi akan lebih jarang merasa stres atau kecewa, yang dapat mengganggu konsentrasi dan kinerja. Oleh karena itu, kompensasi yang tepat berfungsi sebagai alat penting untuk menciptakan motivasi yang berkelanjutan dalam jangka panjang.

c. Meningkatkan Keterlibatan dan Kepuasan Karyawan

Kompensasi yang efektif memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan keterlibatan dan kepuasan karyawan di sebuah perusahaan. Karyawan yang merasa dihargai melalui kompensasi yang adil dan sesuai dengan kontribusinya akan lebih terlibat dalam pekerjaan. Menurut Sedarmayanti (2020), “Kompensasi yang diberikan dengan tepat dapat meningkatkan rasa puas karyawan dan meningkatkan keterlibatannya, yang pada akhirnya mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan.” Karyawan yang puas dengan imbalan yang diterima lebih cenderung untuk terlibat aktif dalam berbagai kegiatan perusahaan dan menunjukkan komitmen yang lebih tinggi terhadap tugas yang diberikan. Oleh karena itu, perusahaan perlu memastikan bahwa sistem kompensasi yang diterapkan dapat menciptakan kepuasan yang nyata di kalangan karyawan. Keterlibatan karyawan yang tinggi dapat memperkuat hubungan antara karyawan dengan organisasi. Ketika karyawan merasa dihargai dengan kompensasi yang baik, lebih cenderung untuk berkontribusi lebih banyak dalam pencapaian tujuan perusahaan. Kepuasan yang diperoleh dari kompensasi tidak hanya meningkatkan motivasi untuk bekerja lebih keras, tetapi juga mengurangi tingkat stres dan kelelahan, yang sering kali menghambat kinerja karyawan. Dengan menciptakan lingkungan

kerja yang memadai dari segi kompensasi, perusahaan dapat mendorong karyawan untuk tetap bersemangat dalam pekerjaan, memperkuat rasa tanggung jawab, dan mengurangi tingkat absensi.

d. Menjaga Keseimbangan antara Biaya dan Keuntungan Perusahaan

Manajemen kompensasi yang tepat berfungsi untuk menjaga keseimbangan antara biaya yang dikeluarkan perusahaan dan keuntungan yang dihasilkan. Kompensasi yang terlalu tinggi dapat menjadi beban bagi perusahaan, sementara kompensasi yang terlalu rendah dapat mengurangi motivasi dan produktivitas karyawan. Menurut Rivai dan Sagala (2018), "Sistem kompensasi yang baik harus dapat mengatur biaya yang dikeluarkan perusahaan secara efisien, namun tetap mampu memotivasi karyawan untuk memberikan kinerja yang optimal." Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk menyeimbangkan pengeluaran kompensasi dengan keuntungan yang diharapkan dari kinerja karyawan. Sistem kompensasi yang seimbang akan memastikan keberlanjutan finansial perusahaan sambil tetap menjaga semangat dan produktivitas karyawan.

Perusahaan harus mempertimbangkan daya saing pasar dalam menetapkan kompensasi. Menjaga keseimbangan antara biaya dan keuntungan tidak hanya berkaitan dengan aspek internal perusahaan, tetapi juga harus memperhitungkan kondisi pasar dan standar industri. Jika perusahaan menawarkan kompensasi yang jauh lebih rendah dibandingkan pesaing, hal ini dapat menyebabkan kesulitan dalam menarik karyawan berkualitas. Sebaliknya, jika kompensasi terlalu tinggi, perusahaan mungkin mengalami kesulitan dalam menjaga profitabilitas jangka panjang. Dengan demikian, perusahaan perlu secara teratur menilai dan menyesuaikan struktur kompensasi untuk menciptakan keseimbangan yang ideal antara pengeluaran dan hasil yang diperoleh.

## **B. Komponen Kompensasi: Gaji, Bonus, dan Insentif**

Komponen kompensasi dalam manajemen sumber daya manusia sangat penting untuk menarik, mempertahankan, dan memotivasi

karyawan dalam organisasi. Kompensasi ini mencakup berbagai bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan, yang biasanya terbagi dalam tiga komponen utama: gaji, bonus, dan insentif. Setiap komponen ini memiliki tujuan dan dampak yang berbeda terhadap kinerja dan motivasi karyawan.

## **1. Gaji**

Gaji merupakan salah satu komponen utama dalam sistem kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan sebagai imbalan atas pekerjaan yang telah dilakukan. Gaji adalah elemen dasar dari penghasilan karyawan yang biasanya dibayarkan secara reguler (misalnya setiap bulan) dan merupakan bagian yang paling mendasar dari paket kompensasi yang diterima oleh karyawan. Dalam manajemen sumber daya manusia (SDM), pengelolaan gaji yang tepat sangat penting untuk menarik, mempertahankan, dan memotivasi karyawan yang berkualitas.

Gaji adalah jumlah uang yang diterima oleh karyawan sebagai imbalan atas pekerjaan atau layanan yang diberikan kepada perusahaan. Gaji sering kali dihitung berdasarkan tingkat jabatan, pengalaman, keterampilan, dan tanggung jawab yang dimiliki oleh seorang karyawan dalam organisasi. Gaji ini dibayarkan secara tetap dan tidak bergantung pada jumlah jam kerja atau hasil pekerjaan, berbeda dengan upah yang sering dihitung berdasarkan jam kerja atau produksi. Gaji memiliki berbagai fungsi penting dalam organisasi, di antaranya:

### **a. Penghargaan atas Kontribusi**

Penghargaan atas kontribusi karyawan melalui sistem gaji merupakan salah satu fungsi utama dalam manajemen sumber daya manusia di organisasi. Gaji bukan hanya sekadar kompensasi finansial, tetapi juga sebagai bentuk pengakuan terhadap kerja keras dan dedikasi seorang karyawan. Penghargaan ini dapat meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, dan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Selain itu, sistem gaji yang adil dan kompetitif dapat menciptakan iklim kerja yang positif dan meningkatkan produktivitas. Menurut Armstrong (2020), penghargaan berupa gaji yang sesuai dengan kontribusi karyawan dapat memperkuat rasa keterlibatan dan komitmen terhadap tujuan organisasi. Oleh karena itu, organisasi harus

memiliki kebijakan gaji yang transparan dan sesuai dengan pencapaian yang telah diraih karyawan.

Penghargaan atas kontribusi melalui gaji juga berperan dalam menarik dan mempertahankan talenta terbaik. Dalam dunia yang sangat kompetitif, perusahaan yang menawarkan gaji yang kompetitif cenderung lebih mampu mempertahankan karyawan berkualitas. Hal ini membuat kebijakan gaji menjadi instrumen penting dalam strategi retensi sumber daya manusia. Jika gaji dianggap adil dan sesuai dengan hasil kerja, karyawan akan merasa dihargai dan lebih bersemangat untuk memberikan kinerja terbaik. Selain itu, penghargaan berupa gaji yang tepat juga dapat mengurangi turnover karyawan, yang dapat merugikan organisasi dalam hal biaya rekrutmen dan pelatihan. Dengan demikian, penghargaan melalui gaji bukan hanya sekadar alat untuk memberi kompensasi, tetapi juga alat untuk membangun hubungan yang saling menguntungkan antara karyawan dan perusahaan.

b. Motivasi dan Insentif

Gaji berfungsi sebagai alat motivasi utama dalam organisasi. Sistem gaji yang adil dan kompetitif dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Selain itu, insentif berbasis kinerja sering digunakan untuk memotivasi karyawan agar terus meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja. Menurut Dessler (2019), "insentif yang diberikan berdasarkan pencapaian individu atau tim dapat merangsang karyawan untuk lebih berinovasi dan meningkatkan hasil kerja." Dengan kata lain, insentif menjadi penguat bagi karyawan untuk berkomitmen lebih dalam terhadap pekerjaan dan tujuan organisasi. Penghargaan dalam bentuk gaji dan insentif ini akan memotivasi untuk memberikan yang terbaik. Insentif yang tepat juga dapat meningkatkan kepuasan kerja. Karyawan yang merasa dihargai dan diimbangi dengan kompensasi yang sesuai dengan usaha yang telah diberikan cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi. Hal ini akan mempengaruhi suasana kerja secara keseluruhan, menciptakan lingkungan yang lebih produktif dan harmonis. Dengan demikian, insentif menjadi salah satu cara yang efektif untuk menjaga semangat kerja dan meningkatkan keterlibatan

karyawan dalam pencapaian tujuan organisasi. Selain itu, insentif yang diberikan atas pencapaian tertentu juga membantu organisasi dalam mempertahankan talenta yang berkualitas.

c. **Keamanan Finansial**

Gaji memiliki peran penting dalam memastikan keamanan finansial karyawan, yang pada gilirannya memengaruhi kesejahteraan secara keseluruhan. Sebagai sumber pendapatan utama, gaji yang stabil memungkinkan karyawan untuk memenuhi kebutuhan hidup, seperti biaya perumahan, pangan, dan pendidikan. Keamanan finansial ini memberikan rasa tenang, yang mendukung karyawan untuk fokus pada pekerjaan dan produktivitas tanpa dibebani oleh kekhawatiran finansial. Menurut Armstrong (2020), "sebuah gaji yang memadai adalah faktor kunci dalam menciptakan stabilitas finansial yang penting bagi kesejahteraan karyawan, yang pada gilirannya memengaruhi kinerja di tempat kerja." Dengan demikian, gaji yang aman dan terjamin menciptakan dasar yang kuat bagi karyawan untuk berkontribusi maksimal dalam organisasi.

Gaji yang memberikan rasa aman finansial juga meningkatkan tingkat loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Karyawan yang merasa menerima kompensasi yang cukup cenderung untuk bertahan lebih lama dalam organisasi, mengurangi tingkat turnover dan biaya rekrutmen yang terkait. Keamanan finansial yang diberikan melalui gaji yang layak memungkinkan karyawan untuk merencanakan masa depan dengan lebih baik, tanpa harus khawatir tentang kebutuhan mendesak yang tak terduga. Hal ini menciptakan rasa keterikatan yang lebih besar terhadap organisasi, meningkatkan tingkat komitmen dan stabilitas dalam tenaga kerja.

## **2. Bonus**

Bonus adalah salah satu komponen kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan sebagai penghargaan atas kinerja atau pencapaian tertentu. Sebagai bagian dari sistem manajemen sumber daya manusia (SDM), bonus berfungsi untuk memotivasi karyawan agar terus berusaha meningkatkan kinerjanya, sekaligus untuk mempertahankan karyawan berkompeten dalam organisasi. Bonus juga berperan dalam

menyelaraskan tujuan individu dengan tujuan perusahaan, sehingga kedua belah pihak dapat berkembang bersama.

Bonus dalam konteks manajemen SDM adalah pembayaran tambahan yang diberikan kepada karyawan, di luar gaji pokok, berdasarkan pencapaian tertentu. Bonus dapat diberikan sebagai insentif finansial yang langsung, atau sebagai bentuk penghargaan atas prestasi tertentu. Bonus seringkali diberikan dalam bentuk uang tunai, tetapi juga bisa berupa barang atau pengalaman tertentu, seperti perjalanan wisata atau hadiah lainnya. Bonus memiliki beberapa jenis yang umumnya diterapkan dalam berbagai organisasi, antara lain:

a. Bonus Kinerja (*Performance Bonus*)

Bonus Kinerja (*Performance Bonus*) merupakan salah satu jenis penghargaan yang diberikan kepada karyawan berdasarkan pencapaian kinerja individu atau tim dalam organisasi. Penghargaan ini bertujuan untuk meningkatkan motivasi, produktivitas, serta komitmen terhadap tujuan organisasi. Biasanya, bonus kinerja dihitung berdasarkan pencapaian target atau sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Dengan memberikan bonus ini, organisasi berharap dapat merangsang karyawan untuk lebih berfokus pada hasil dan kualitas pekerjaan yang optimal. Selain itu, bonus kinerja juga berfungsi sebagai alat untuk mempertahankan karyawan berkinerja tinggi. Hal ini sejalan dengan pendapat Greenberg (2020) yang menjelaskan bahwa insentif berbasis kinerja dapat meningkatkan loyalitas serta pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif.

Implementasi bonus kinerja dalam organisasi memerlukan sistem penilaian yang jelas dan adil agar dapat diterima oleh seluruh karyawan. Proses evaluasi yang transparan penting untuk memastikan bahwa penghargaan diberikan sesuai dengan kontribusi nyata masing-masing individu. Banyak perusahaan menerapkan berbagai metode untuk mengevaluasi kinerja, seperti penilaian berbasis tujuan yang terukur, penilaian kualitatif, atau gabungan keduanya. Kejelasan dalam sistem ini sangat diperlukan agar karyawan merasa dihargai dengan cara yang objektif dan akurat. Bonus kinerja tidak hanya berfungsi sebagai alat motivasi, tetapi juga sebagai pengingat bagi karyawan tentang standar yang harus dicapai. Oleh karena itu, organisasi

perlu memastikan bahwa sasaran yang diberikan realistis dan relevan dengan kapasitas karyawan.

b. Bonus Tahunan (*Annual Bonus*)

Bonus Tahunan (*Annual Bonus*) adalah jenis penghargaan finansial yang diberikan kepada karyawan sebagai bentuk apresiasi terhadap kontribusinya selama setahun penuh. Biasanya, bonus tahunan diberikan setelah evaluasi kinerja akhir tahun dan dapat dihitung berdasarkan berbagai faktor, seperti pencapaian target perusahaan atau kinerja individu. Bonus ini bertujuan untuk meningkatkan retensi karyawan, memberi motivasi tambahan, dan menciptakan ikatan yang lebih kuat antara karyawan dan organisasi. Keputusan pemberian bonus tahunan sering kali dipengaruhi oleh kondisi keuangan perusahaan, namun dapat pula menjadi bagian dari paket kompensasi yang lebih luas. Organisasi yang menerapkan bonus tahunan biasanya memiliki kebijakan yang jelas terkait kriteria pemberian bonus, termasuk kinerja individu, tim, atau keseluruhan perusahaan. Seperti yang dikemukakan oleh Johnson (2021), bonus tahunan sering kali berfungsi sebagai penghargaan yang tidak hanya mengakui pencapaian, tetapi juga mendorong karyawan untuk mempertahankan atau bahkan meningkatkan kinerja di tahun berikutnya.

Pemberian bonus tahunan memberikan keuntungan baik bagi karyawan maupun perusahaan. Bagi karyawan, bonus tahunan merupakan insentif tambahan yang meningkatkan kepuasan kerja dan memberi penghargaan atas usaha yang telah dilakukan sepanjang tahun. Bagi perusahaan, bonus tahunan dapat menjadi strategi untuk mempertahankan karyawan berkinerja tinggi dan mengurangi tingkat turnover. Seringkali, bonus tahunan ini juga digunakan sebagai alat untuk mendorong karyawan untuk tetap berada dalam perusahaan selama periode waktu tertentu, mengurangi peluang untuk berpindah ke organisasi lain. Selain itu, bonus tahunan juga berfungsi untuk menyelaraskan tujuan perusahaan dengan harapan karyawan, karena keduanya memiliki insentif yang sama yaitu peningkatan kinerja dan kesuksesan perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan perlu memastikan bahwa bonus tahunan dirancang dengan adil dan

transparan untuk memaksimalkan dampaknya terhadap motivasi karyawan.

c. Bonus Keadilan atau Partisipasi (*Profit-Sharing Bonus*)

Bonus keadilan atau partisipasi (*profit-sharing bonus*) adalah bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan berdasarkan keuntungan yang dihasilkan oleh organisasi. Bonus ini bertujuan untuk menciptakan rasa keadilan di antara karyawan dengan menghubungkan kinerja individu atau tim dengan keuntungan perusahaan secara langsung. Sebagai mekanisme partisipasi, bonus ini mendorong keterlibatan karyawan dalam mencapai tujuan organisasi karena merasa memiliki bagian dalam kesuksesan perusahaan. Profit-sharing bonus juga memiliki fungsi strategis dalam meningkatkan loyalitas karyawan, mengurangi tingkat pergantian tenaga kerja, dan mendorong untuk berkontribusi lebih maksimal pada organisasi. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Kaplan dan Atkinson (2020), bonus partisipasi yang dirancang dengan baik dapat meningkatkan motivasi intrinsik karyawan serta produktivitas organisasi secara keseluruhan. Hal ini menjadikan jenis bonus ini sebagai salah satu instrumen penting dalam pengelolaan sumber daya manusia modern.

Pada penerapannya, bonus keadilan sering kali disesuaikan dengan kinerja perusahaan selama periode tertentu, seperti triwulan atau tahunan. Proses penentuan besarnya biasanya melibatkan analisis mendalam terhadap pencapaian keuangan organisasi dan distribusi yang adil kepada karyawan. Sebagai contoh, beberapa organisasi menetapkan proporsi keuntungan tertentu yang didistribusikan kepada karyawan sebagai bentuk apresiasi. Selain itu, pendekatan ini memungkinkan perusahaan untuk menyelaraskan kepentingan organisasi dengan kepentingan karyawan, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang harmonis. Dengan demikian, bonus partisipasi tidak hanya berdampak positif pada karyawan tetapi juga membantu perusahaan mencapai efisiensi operasional. Penerapan yang tepat dari mekanisme ini dapat memacu pertumbuhan organisasi dalam jangka panjang.

d. Bonus Ulang Tahun atau Cuti

Bonus ulang tahun atau cuti adalah salah satu bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai bentuk perhatian organisasi terhadap kesejahteraan individu. Bonus ini biasanya berupa tunjangan finansial atau hari libur tambahan yang diberikan pada momen khusus, seperti ulang tahun karyawan. Pemberian bonus ini bertujuan untuk meningkatkan kepuasan kerja dan memperkuat hubungan emosional antara karyawan dan organisasi. Selain itu, bonus ini mencerminkan apresiasi atas kontribusi karyawan, sehingga dapat menciptakan rasa dihargai dan memperkuat loyalitas. Menurut studi yang dilakukan oleh Ahlstrom dan Bruton (2021), pemberian insentif non-produktif seperti bonus ulang tahun berkontribusi pada peningkatan motivasi dan keterlibatan karyawan di tempat kerja. Hal ini menunjukkan bahwa bonus ulang tahun atau cuti tidak hanya merupakan penghargaan, tetapi juga strategi yang efektif dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Pada praktiknya, bonus ulang tahun atau cuti dapat dirancang dengan berbagai cara untuk menyesuaikan dengan budaya dan kebutuhan organisasi. Beberapa organisasi memilih untuk memberikan tambahan hari libur yang dapat dimanfaatkan karyawan untuk merayakan momen spesial bersama keluarga atau teman. Alternatif lainnya adalah memberikan hadiah dalam bentuk voucher, tunjangan khusus, atau paket hadiah yang dipersonalisasi sesuai preferensi karyawan. Pendekatan semacam ini memberikan sentuhan personal dan menunjukkan kepedulian manajemen terhadap karyawan sebagai individu. Dengan memberikan bonus yang relevan, organisasi tidak hanya memberikan penghargaan tetapi juga menunjukkan komitmen terhadap keseimbangan kehidupan kerja karyawan. Strategi ini menjadi salah satu cara efektif untuk menciptakan suasana kerja yang positif dan mendukung produktivitas jangka panjang.

### 3. Insentif

Insentif merupakan salah satu komponen penting dalam kompensasi yang digunakan dalam manajemen sumber daya manusia (SDM). Insentif memiliki peran signifikan dalam memotivasi dan meningkatkan kinerja karyawan, serta dapat menjadi alat untuk

mencapai tujuan organisasi. Sebagai bagian dari sistem kompensasi, insentif bertujuan untuk memberikan penghargaan yang lebih bagi karyawan yang berprestasi, sehingga mendorong untuk terus berkembang dan berkontribusi lebih banyak terhadap organisasi.

Insentif dalam manajemen SDM dapat didefinisikan sebagai pemberian penghargaan tambahan di luar gaji pokok yang diberikan kepada karyawan berdasarkan pencapaian kinerja tertentu. Insentif bisa berbentuk uang, fasilitas, atau penghargaan lainnya yang bersifat motivasional. Dalam organisasi, insentif bertujuan untuk merangsang produktivitas, meningkatkan loyalitas karyawan, serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih kompetitif dan dinamis. Insentif dapat dibedakan menjadi dua kategori utama:

a. Insentif Finansial

Insentif finansial merupakan salah satu kategori utama dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) yang bertujuan untuk meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan melalui penghargaan berbasis materi. Menurut Dessler (2018), insentif finansial mencakup berbagai bentuk kompensasi langsung seperti bonus, komisi, dan penghargaan berbasis hasil kerja yang dirancang untuk mendorong produktivitas dan efisiensi kerja karyawan. Penerapan insentif finansial dianggap efektif karena mampu memberikan dampak psikologis positif terhadap karyawan, seperti rasa dihargai dan kepuasan kerja yang meningkat, sehingga mendukung pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Dalam konteks manajemen SDM, insentif finansial sering dikombinasikan dengan insentif non-finansial untuk menciptakan keseimbangan antara kebutuhan materi dan pengakuan emosional karyawan. Namun, penerapan insentif ini memerlukan perencanaan yang matang untuk memastikan bahwa penghargaan yang diberikan adil, kompetitif, dan relevan dengan kontribusi karyawan terhadap organisasi. Hal ini penting agar insentif tidak hanya menjadi alat penghargaan, tetapi juga strategi untuk meningkatkan loyalitas dan retensi karyawan.

Insentif finansial sering digunakan sebagai alat pengelolaan kinerja berbasis hasil, di mana perusahaan menetapkan indikator kinerja utama (*key performance indicators*/KPIs) sebagai dasar pemberian insentif. Hal ini bertujuan untuk menciptakan hubungan langsung antara hasil kerja individu dengan

penghargaan yang diterima, sehingga karyawan lebih terdorong untuk mencapai atau bahkan melampaui target yang ditetapkan. Selain itu, insentif finansial juga berfungsi sebagai mekanisme penguatan perilaku kerja yang diinginkan oleh organisasi, terutama dalam situasi di mana kinerja yang tinggi sangat dibutuhkan. Misalnya, dalam industri dengan tingkat persaingan tinggi, insentif finansial dapat membantu menarik dan mempertahankan talenta terbaik yang memiliki kemampuan unggul di bidangnya. Meski demikian, perusahaan perlu berhati-hati dalam merancang sistem insentif ini agar tidak memicu perilaku yang tidak etis atau kompetisi yang merugikan antar karyawan. Dengan pengelolaan yang tepat, insentif finansial dapat menjadi alat strategis yang mendukung keberlanjutan performa organisasi dalam jangka panjang.

b. Insentif Non-Finansial

Insentif non-finansial merupakan salah satu kategori penting dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) yang bertujuan untuk memotivasi karyawan tanpa melibatkan kompensasi berbasis uang. Menurut Armstrong (2020), insentif non-finansial mencakup penghargaan seperti pengakuan atas prestasi, kesempatan untuk berkembang, dan lingkungan kerja yang mendukung. Jenis insentif ini sangat penting untuk memenuhi kebutuhan psikologis karyawan, seperti rasa dihargai dan diakui, yang seringkali memiliki dampak motivasi lebih besar daripada insentif finansial. Misalnya, penghargaan berupa ucapan terima kasih atau penghormatan publik atas kontribusi karyawan dapat meningkatkan rasa bangga dan kepuasan kerja. Selain itu, insentif non-finansial sering digunakan untuk membangun hubungan kerja yang lebih harmonis antara manajemen dan karyawan, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan produktivitas. Dengan pendekatan yang tepat, insentif non-finansial dapat menciptakan budaya organisasi yang positif dan memperkuat komitmen karyawan terhadap tujuan perusahaan. Insentif non-finansial juga dapat berupa kesempatan pengembangan karir, seperti pelatihan, mentoring, atau promosi jabatan yang menunjukkan kepercayaan organisasi terhadap kemampuan karyawan. Jenis insentif ini memberikan nilai tambah bagi karyawan karena merasa didukung dalam mencapai

potensi penuh di tempat kerja. Selain itu, insentif seperti jadwal kerja fleksibel, hari libur tambahan, atau pengakuan atas keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi juga termasuk strategi non-finansial yang efektif. Strategi ini membantu menciptakan suasana kerja yang lebih nyaman, sehingga karyawan merasa betah dan terhindar dari kejenuhan. Pentingnya insentif non-finansial juga terlihat dalam situasi di mana karyawan lebih menghargai penghargaan emosional daripada materi, seperti dalam organisasi yang berorientasi pada nilai sosial atau kreativitas. Oleh karena itu, insentif non-finansial memiliki peran penting dalam menciptakan iklim kerja yang mendukung keterlibatan karyawan secara holistik.

### **C. Struktur dan Sistem Pengupahan**

Struktur dan sistem pengupahan merupakan salah satu komponen penting dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) yang berfungsi untuk menciptakan keseimbangan antara penghargaan yang diberikan kepada karyawan dengan kontribusi yang diberikan terhadap organisasi. Pengupahan yang efektif dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih keras, meningkatkan produktivitas, dan mempertahankan talenta terbaik di dalam perusahaan. Oleh karena itu, penyusunan struktur pengupahan yang adil dan transparan sangat diperlukan agar tercapai tujuan tersebut.

Secara umum, struktur pengupahan mencakup pengaturan sistem yang digunakan untuk menentukan besaran gaji dan tunjangan bagi karyawan berdasarkan berbagai faktor, seperti jabatan, pengalaman, tingkat pendidikan, dan kontribusi karyawan dalam organisasi. Sistem pengupahan ini tidak hanya berhubungan dengan pemberian kompensasi finansial, tetapi juga mencakup kebijakan non-finansial yang mendukung kesejahteraan karyawan, seperti pengaturan waktu kerja, fleksibilitas, dan fasilitas lainnya. Beberapa aspek penting yang perlu diperhatikan dalam membangun struktur dan sistem pengupahan yang efektif adalah:

#### **1. Keadilan Internal dan Eksternal**

Keadilan internal dan eksternal merupakan dua aspek penting yang harus diperhatikan dalam merancang struktur dan sistem

pengupahan yang efektif. Keadilan internal mengacu pada keseimbangan pengupahan antarposisi dalam organisasi, di mana karyawan dengan tanggung jawab dan keterampilan yang setara harus menerima kompensasi yang sesuai. Hal ini bertujuan untuk menciptakan rasa saling menghargai di antara karyawan dan meningkatkan motivasi untuk bekerja dengan lebih baik. Sebaliknya, keadilan eksternal berfokus pada kesesuaian pengupahan perusahaan dengan standar industri atau pasar, sehingga perusahaan tetap kompetitif dan mampu menarik serta mempertahankan talenta terbaik. Ketidakadilan dalam hal ini dapat menyebabkan ketidakpuasan karyawan, turnover yang tinggi, dan menurunnya kinerja organisasi. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk menilai kedua aspek ini secara cermat untuk menciptakan struktur pengupahan yang adil dan kompetitif.

Menurut Armstrong (2018), penerapan prinsip keadilan internal dan eksternal dalam sistem pengupahan bukan hanya untuk menjaga kepuasan karyawan, tetapi juga untuk memastikan bahwa organisasi dapat beroperasi dengan efisien dan mempertahankan daya saingnya di pasar. Dalam hal ini, perusahaan perlu melakukan riset pasar secara berkala untuk memastikan bahwa pengupahan sejalan dengan tren industri dan peraturan yang berlaku. Dengan demikian, perusahaan tidak hanya dapat mempertahankan keseimbangan internal, tetapi juga memastikan bahwa ia tetap menarik di mata calon karyawan yang potensial. Kombinasi keduanya dapat mengurangi ketidakpuasan dan memperkuat komitmen jangka panjang karyawan terhadap perusahaan. Organisasi yang berhasil menerapkan keadilan internal dan eksternal akan melihat peningkatan dalam kinerja, produktivitas, dan loyalitas karyawan. Akhirnya, ini akan memberikan kontribusi pada kesuksesan dan pertumbuhan berkelanjutan perusahaan.

## **2. Transparansi dan Komunikasi**

Transparansi dan komunikasi adalah dua aspek yang sangat penting dalam membangun struktur dan sistem pengupahan yang efektif. Transparansi dalam pengupahan mencakup keterbukaan tentang bagaimana keputusan pengupahan dibuat, kriteria yang digunakan, dan struktur gaji yang diterapkan dalam organisasi. Hal ini membantu karyawan memahami alasan di balik kebijakan pengupahan yang diterapkan dan menciptakan rasa keadilan. Tanpa transparansi, karyawan mungkin merasa bahwa keputusan pengupahan tidak adil atau

sewenang-wenang, yang dapat merusak moral dan kepercayaan terhadap manajemen. Komunikasi yang baik juga berperan penting dalam menyampaikan informasi mengenai pengupahan kepada karyawan secara jelas dan terbuka, menghindari kebingungannya. Dengan adanya transparansi dan komunikasi yang efektif, perusahaan dapat membangun hubungan yang lebih baik dengan karyawan dan mengurangi potensi ketidakpuasan.

Menurut Timming (2020), transparansi dan komunikasi yang jelas mengenai kebijakan pengupahan tidak hanya memperkuat hubungan antara karyawan dan manajemen, tetapi juga membantu dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif dan produktif. Komunikasi yang terbuka mengenai kesempatan kenaikan gaji, bonus, atau insentif lainnya memberikan karyawan harapan yang realistis dan mendorongnya untuk bekerja dengan lebih maksimal. Selain itu, transparansi juga mencegah munculnya persepsi ketidakadilan, yang dapat menyebabkan konflik internal atau pengurangan motivasi di antara karyawan. Dalam konteks ini, perusahaan yang berhasil mengimplementasikan transparansi dan komunikasi yang efektif akan lebih mudah mempertahankan karyawan yang berkualitas dan meningkatkan keterlibatannya. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk mengutamakan aspek transparansi dan komunikasi dalam merancang kebijakan pengupahan.

### **3. Fleksibilitas dan Penyesuaian dengan Perubahan Ekonomi**

Fleksibilitas dan penyesuaian dengan perubahan ekonomi adalah aspek yang sangat penting dalam membangun struktur dan sistem pengupahan yang efektif. Ekonomi yang terus berubah, baik dari sisi inflasi, permintaan pasar, maupun kondisi industri, menuntut perusahaan untuk memiliki sistem pengupahan yang dapat beradaptasi dengan cepat. Fleksibilitas dalam pengupahan memungkinkan perusahaan untuk menyesuaikan kompensasi sesuai dengan kondisi ekonomi yang berkembang, sehingga tetap dapat mempertahankan daya saing dan menjaga motivasi karyawan. Misalnya, perusahaan mungkin perlu menyesuaikan gaji atau menawarkan bonus tambahan ketika ekonomi sedang dalam masa pemulihan atau ekspansi. Sebaliknya, dalam kondisi ekonomi yang sulit, perusahaan juga perlu memiliki kebijakan pengupahan yang memungkinkan untuk mengurangi beban biaya tanpa mengorbankan kualitas dan komitmen karyawan. Penyesuaian ini harus

dilakukan dengan hati-hati agar tetap mempertahankan keadilan dan transparansi.

Menurut Pendergast (2022), fleksibilitas dalam sistem pengupahan memungkinkan perusahaan untuk bertahan dalam situasi ekonomi yang tidak stabil dan memastikan bahwa ia dapat merespons perubahan pasar dengan cepat. Penyesuaian terhadap kondisi ekonomi juga mencakup perubahan dalam kebijakan bonus, tunjangan, atau insentif berdasarkan kinerja perusahaan dan situasi makroekonomi. Ketika perusahaan dapat mengelola pengupahan secara fleksibel, dapat memastikan bahwa struktur kompensasi tetap menarik bagi karyawan tanpa mengorbankan kesehatan keuangan perusahaan. Hal ini juga menciptakan lingkungan yang lebih stabil bagi karyawan, yang merasa bahwa perusahaan akan mendukung melalui perubahan ekonomi. Oleh karena itu, fleksibilitas dalam pengupahan tidak hanya melindungi perusahaan dari risiko finansial, tetapi juga memperkuat hubungan antara manajemen dan karyawan.

#### **4. Keterkaitan dengan Kinerja**

Keterkaitan antara sistem pengupahan dan kinerja karyawan adalah salah satu aspek penting dalam merancang struktur pengupahan yang efektif. Pengupahan yang baik tidak hanya berfungsi sebagai alat untuk mempertahankan karyawan, tetapi juga sebagai mekanisme yang mendorong kinerja yang lebih baik. Oleh karena itu, perusahaan perlu memastikan bahwa ada hubungan yang jelas antara kontribusi karyawan dengan imbalan yang diterima, baik berupa gaji pokok, bonus, maupun insentif lainnya. Pengupahan yang dikaitkan dengan kinerja dapat meningkatkan motivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi, karena merasa dihargai sesuai dengan pencapaian. Selain itu, sistem ini dapat menciptakan budaya kerja yang lebih berfokus pada hasil, di mana setiap karyawan berusaha memberikan yang terbaik untuk organisasi. Dengan pengupahan yang terhubung langsung dengan kinerja, perusahaan dapat meningkatkan produktivitas dan keberhasilan jangka panjang.

Menurut Salamon (2021), pengupahan yang berhubungan langsung dengan kinerja karyawan tidak hanya mengoptimalkan hasil individu, tetapi juga mendukung pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Dengan memiliki struktur pengupahan yang mengakui dan menghargai kinerja, perusahaan dapat menciptakan suasana kerja yang

kompetitif dan memotivasi. Karyawan yang merasa bahwa usahanya dihargai melalui kompensasi yang adil akan lebih berkomitmen terhadap pekerjaan dan lebih termotivasi untuk mencapai target yang telah ditetapkan. Hal ini juga mengurangi potensi rasa frustrasi atau ketidakpuasan yang sering muncul ketika pengupahan tidak sebanding dengan kontribusi yang diberikan. Dengan demikian, keterkaitan pengupahan dan kinerja memperkuat loyalitas karyawan dan mendorongnya untuk tetap bekerja keras demi kemajuan organisasi.

## **5. Pertimbangan Hukum dan Peraturan**

Pertimbangan hukum dan peraturan merupakan aspek yang sangat penting dalam merancang struktur dan sistem pengupahan yang efektif. Sistem pengupahan yang tidak mematuhi hukum ketenagakerjaan yang berlaku dapat berisiko menimbulkan masalah hukum yang serius bagi perusahaan, seperti tuntutan dari karyawan atau sanksi dari pemerintah. Oleh karena itu, perusahaan harus memastikan bahwa struktur pengupahan sesuai dengan peraturan yang ada, seperti upah minimum, ketentuan jam kerja, serta hak-hak karyawan lainnya. Dalam merancang sistem pengupahan, perusahaan juga perlu memperhatikan peraturan terkait dengan pajak, tunjangan, dan jaminan sosial, yang dapat berpengaruh pada biaya pengupahan secara keseluruhan. Mematuhi peraturan hukum ini tidak hanya melindungi perusahaan dari risiko hukum, tetapi juga meningkatkan citra perusahaan di mata karyawan dan masyarakat. Dengan demikian, mempertimbangkan hukum dan peraturan adalah hal yang sangat penting dalam menjaga keberlanjutan dan kepatuhan perusahaan.

Menurut Sutherland (2019), mematuhi hukum ketenagakerjaan yang berlaku adalah kunci untuk menciptakan struktur pengupahan yang adil dan efektif, serta menghindari masalah hukum yang dapat merugikan perusahaan. Peraturan yang berkaitan dengan upah, seperti upah minimum, tunjangan hari raya, atau asuransi kesehatan, harus diterapkan dengan baik agar perusahaan tidak menghadapi tuntutan hukum dari karyawan. Selain itu, peraturan yang berlaku juga melindungi hak-hak pekerja yang harus dihormati oleh perusahaan, seperti hak untuk mendapat cuti, jaminan kesehatan, dan perlindungan dari diskriminasi dalam pengupahan. Dengan mematuhi peraturan ini, perusahaan dapat menghindari konflik dan meningkatkan hubungan kerja yang harmonis antara manajemen dan karyawan. Oleh karena itu,

penting bagi perusahaan untuk selalu memperbarui pemahaman tentang hukum ketenagakerjaan yang berlaku guna menjaga integritas dan keadilan dalam sistem pengupahan.

## **D. Manfaat Tambahan dan Kesejahteraan Karyawan**

Manfaat tambahan dan kesejahteraan karyawan adalah bagian penting dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) yang bertujuan untuk meningkatkan motivasi, produktivitas, dan kepuasan kerja. Kesejahteraan karyawan mencakup aspek fisik, mental, dan sosial yang mendukung kesehatan dan kebahagiaan, sedangkan manfaat tambahan merujuk pada tunjangan atau fasilitas yang diberikan oleh perusahaan sebagai pelengkap gaji pokok.

### **1. Meningkatkan Kepuasan dan Retensi Karyawan**

Meningkatkan kepuasan dan retensi karyawan adalah aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia yang berfokus pada kesejahteraan karyawan. Salah satu cara untuk mencapai tujuan ini adalah dengan menyediakan lingkungan kerja yang mendukung kebutuhan dan aspirasi karyawan. Program pelatihan dan pengembangan, serta penghargaan yang sesuai, menjadi faktor penting yang dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja. Ketika karyawan merasa dihargai, lebih cenderung untuk tetap bertahan dalam organisasi dan menunjukkan kinerja yang lebih baik. Peningkatan kepuasan kerja juga berkaitan dengan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, yang semakin menjadi perhatian banyak perusahaan. Hal ini menciptakan suasana yang kondusif untuk meningkatkan loyalitas dan retensi dalam jangka panjang.

Upaya untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan dapat mencakup kebijakan yang mendukung kesehatan fisik dan mental. Program kesejahteraan yang mencakup fasilitas kesehatan, konseling, dan fleksibilitas kerja dapat mengurangi tingkat stres dan meningkatkan kepuasan karyawan. Kesejahteraan karyawan yang terjaga dengan baik berpotensi memperkuat komitmen terhadap organisasi dan menurunkan tingkat turnover. Seiring waktu, perusahaan yang berfokus pada kepuasan dan kesejahteraan karyawan cenderung memiliki lingkungan kerja yang lebih positif dan produktif. Penurunan turnover ini berdampak langsung pada penghematan biaya rekrutmen dan pelatihan karyawan

baru. Oleh karena itu, investasi dalam kesejahteraan karyawan adalah investasi jangka panjang yang menguntungkan bagi perusahaan.

## **2. Meningkatkan Kesehatan Fisik dan Mental**

Meningkatkan kesehatan fisik dan mental karyawan merupakan bagian penting dari manajemen sumber daya manusia yang berfokus pada kesejahteraan individu dalam organisasi. Perusahaan yang memperhatikan kesejahteraan fisik dan mental karyawan dapat mengurangi tingkat stres dan burnout yang sering terjadi akibat beban kerja yang tinggi. Program kesehatan seperti gym, olahraga rutin, dan pemeriksaan kesehatan berkala dapat membantu menjaga kesehatan fisik karyawan, yang berimbas pada peningkatan produktivitas. Selain itu, perusahaan juga perlu menyediakan program dukungan mental, seperti layanan konseling atau pelatihan pengelolaan stres, untuk memastikan kesehatan mental karyawan terjaga. Karyawan yang merasa sehat secara fisik dan mental cenderung lebih puas dengan pekerjaan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan motivasi dan kinerja. Dengan demikian, kesejahteraan fisik dan mental memiliki dampak langsung terhadap efektivitas kerja dalam jangka panjang.

Perhatian terhadap kesehatan mental karyawan sangat penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan inklusif. Penyediaan ruang kerja yang nyaman, fleksibilitas waktu kerja, dan kebijakan yang mendukung keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional dapat membantu mengurangi tekanan psikologis. Program pelatihan yang mengajarkan teknik relaksasi dan pengelolaan stres menjadi bagian dari strategi perusahaan dalam menjaga stabilitas mental karyawan. Dukungan dari atasan yang responsif terhadap kebutuhan mental karyawan juga berperan penting dalam meningkatkan rasa aman dan kenyamanan di tempat kerja. Melalui inisiatif tersebut, perusahaan dapat menciptakan suasana kerja yang mengurangi kecemasan dan meningkatkan kesejahteraan secara keseluruhan. Hal ini pada gilirannya dapat membantu retensi karyawan dan mengurangi tingkat absensi.

## **3. Peningkatan Produktivitas**

Peningkatan produktivitas karyawan adalah salah satu manfaat utama dari upaya manajemen sumber daya manusia dalam mendukung kesejahteraan karyawan. Ketika karyawan merasa dihargai dan diperhatikan kesejahteraannya, baik secara fisik maupun mental,

cenderung lebih termotivasi untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaan. Program-program seperti pelatihan keterampilan, pemberian insentif yang sesuai, serta pengakuan atas pencapaian individu dapat meningkatkan kepuasan dan produktivitas karyawan. Selain itu, perusahaan yang memberikan lingkungan kerja yang mendukung keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi akan menciptakan atmosfer yang positif, yang juga berdampak langsung pada hasil kerja. Karyawan yang memiliki kesejahteraan yang baik tidak hanya lebih sehat, tetapi juga lebih terfokus dan efisien dalam menjalankan tugas-tugas. Oleh karena itu, kesejahteraan karyawan berhubungan erat dengan peningkatan hasil kerja yang lebih optimal.

Meningkatkan kesejahteraan karyawan melalui berbagai inisiatif seperti fleksibilitas jam kerja, program kesehatan, dan kesempatan untuk berkembang, dapat mempercepat pencapaian tujuan perusahaan. Ketika karyawan merasa tidak hanya dihargai secara profesional tetapi juga pribadi, lebih cenderung untuk berkomitmen jangka panjang terhadap perusahaan. Kepercayaan yang dibangun melalui kebijakan kesejahteraan ini akan memotivasi karyawan untuk bekerja lebih keras, dengan hasil yang lebih baik dalam waktu yang lebih singkat. Hal ini berpengaruh langsung terhadap efisiensi organisasi, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas secara keseluruhan. Oleh karena itu, organisasi yang menginvestasikan waktu dan sumber daya untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan akan melihat hasil yang sangat positif dalam hal kinerja tim dan perusahaan secara keseluruhan. Produktivitas yang tinggi akan mendukung daya saing perusahaan di pasar yang semakin kompetitif.

#### **4. Peningkatan Hubungan Kerja yang Positif**

Peningkatan hubungan kerja yang positif merupakan salah satu manfaat signifikan dari upaya manajemen sumber daya manusia dalam mendukung kesejahteraan karyawan. Ketika karyawan merasa dihargai dan diperhatikan, lebih cenderung untuk membangun hubungan yang harmonis dengan rekan kerja dan atasan. Lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan, baik fisik maupun mental, dapat mengurangi konflik dan menciptakan suasana kerja yang lebih inklusif. Program-program pengembangan tim, komunikasi yang terbuka, dan kebijakan yang adil memberikan kontribusi besar dalam menciptakan hubungan yang saling menghormati dan mendukung antar karyawan. Hubungan

yang positif ini akan menciptakan sinergi dalam tim, yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja organisasi. Selain itu, karyawan yang merasa terhubung secara emosional dengan rekan kerja lebih cenderung untuk tetap bertahan dan bekerja dengan semangat.

Upaya peningkatan kesejahteraan karyawan juga berkontribusi pada peningkatan kepercayaan antara manajemen dan karyawan. Ketika perusahaan menunjukkan perhatian terhadap kesejahteraan karyawan, hal ini akan menciptakan ikatan emosional yang kuat, yang meningkatkan loyalitas dan rasa tanggung jawab. Peningkatan hubungan kerja yang positif ini tidak hanya menguntungkan karyawan, tetapi juga perusahaan, karena terciptanya atmosfer yang lebih kolaboratif dan produktif. Selain itu, dengan meningkatkan kesejahteraan karyawan, perusahaan dapat mencegah munculnya stres dan ketegangan yang dapat merusak hubungan antar individu dalam organisasi. Karyawan yang merasa nyaman dan didukung oleh perusahaan akan lebih terbuka dalam berkomunikasi, berbagi ide, dan bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Hal ini akan memperkuat kultur organisasi yang sehat dan produktif.

## **5. Meningkatkan Citra Perusahaan**

Meningkatkan citra perusahaan merupakan salah satu manfaat penting dari program kesejahteraan karyawan dalam manajemen sumber daya manusia. Perusahaan yang menunjukkan perhatian terhadap kesejahteraan karyawannya akan membangun reputasi positif di mata publik, yang akan memperkuat citranya sebagai tempat kerja yang peduli dan berkomitmen pada kesejahteraan staf. Karyawan yang merasa dihargai dan diperlakukan dengan baik akan lebih cenderung untuk berbicara positif tentang perusahaan, baik di dalam maupun di luar tempat kerja. Hal ini dapat berkontribusi pada pengembangan citra perusahaan yang lebih baik, yang penting untuk menarik bakat-bakat terbaik di industri. Selain itu, perusahaan dengan citra positif juga dapat lebih mudah mempertahankan karyawan yang berkualitas dan mengurangi tingkat turnover. Oleh karena itu, perhatian terhadap kesejahteraan karyawan bukan hanya meningkatkan kepuasan individu, tetapi juga menciptakan dampak yang lebih luas bagi perusahaan secara keseluruhan.

Dengan meningkatnya citra perusahaan yang positif, perusahaan akan lebih mudah dalam menjalin hubungan dengan mitra bisnis,

pelanggan, dan investor. Karyawan yang merasa nyaman dan puas dengan perusahaan akan menjadi duta merek yang kuat, yang secara tidak langsung mempromosikan perusahaan ke berbagai pihak. Program kesejahteraan yang efektif juga menunjukkan bahwa perusahaan tersebut bertanggung jawab dan berfokus pada keberlanjutan jangka panjang. Selain itu, citra perusahaan yang baik akan berdampak pada loyalitas pelanggan, yang semakin penting di pasar yang kompetitif saat ini. Karyawan yang bahagia dan sehat mencerminkan perusahaan yang profesional dan dapat diandalkan, yang pada akhirnya membangun kepercayaan publik terhadap perusahaan. Sebagai hasilnya, perusahaan akan mengalami peningkatan dalam segala aspek, dari produktivitas hingga hubungan eksternal yang lebih kuat.



## **BAB VII**

# **HUBUNGAN INDUSTRIAL DAN MANAJEMEN KONFLIK**

---

---

Hubungan industrial dan manajemen konflik memiliki peran yang sangat penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis. Hubungan industrial sendiri merujuk pada interaksi antara pekerja, pengusaha, dan pemerintah dalam rangka mencapai tujuan bersama di dunia kerja. Konflik dalam hubungan industrial bisa muncul akibat perbedaan kepentingan, seperti masalah upah, jam kerja, atau kondisi kerja yang tidak sesuai. Manajemen konflik berfungsi untuk mengelola perbedaan tersebut agar tidak berkembang menjadi masalah yang lebih besar dan merugikan kedua belah pihak. Dengan adanya manajemen konflik yang efektif, hubungan industrial dapat berjalan dengan lebih lancar, menjaga keseimbangan antara hak dan kewajiban pekerja serta pengusaha.

### **A. Pengertian Hubungan Industrial**

Hubungan industrial merupakan salah satu aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia yang berfokus pada pengelolaan hubungan antara perusahaan, karyawan, dan pihak-pihak lain yang terkait, seperti serikat pekerja dan pemerintah. Istilah ini merujuk pada sistem yang mengatur interaksi antara pekerja dan pemberi kerja, dengan tujuan menciptakan hubungan kerja yang harmonis, produktif, dan berkeadilan. Hubungan industrial tidak hanya mencakup negosiasi mengenai upah dan kondisi kerja, tetapi juga pengembangan mekanisme penyelesaian konflik serta pemeliharaan komunikasi yang konstruktif di lingkungan kerja. Secara rinci, hubungan industrial dapat didefinisikan sebagai:

## **1. Sistem Relasional**

Sistem relasional dalam hubungan industrial adalah kerangka kerja yang mengatur pola interaksi antara pekerja, pemberi kerja, dan pihak ketiga, seperti pemerintah atau serikat pekerja, untuk menciptakan hubungan yang harmonis dan produktif. Sistem ini didasarkan pada prinsip keseimbangan antara kepentingan ekonomi organisasi dan kebutuhan sosial pekerja, sehingga menghasilkan kerja sama yang saling menguntungkan. Menurut Kumar dan Singh (2019), sistem relasional dalam hubungan industrial berfungsi sebagai mekanisme penghubung antara aspek hukum, sosial, dan ekonomi untuk menciptakan stabilitas di lingkungan kerja. Dalam konteks ini, pendekatan partisipatif menjadi kunci dalam menciptakan dialog terbuka yang mendukung penyelesaian konflik secara konstruktif.

Sistem relasional ini juga berfungsi sebagai pengendali dinamika hubungan kerja yang sering kali kompleks, terutama dalam organisasi dengan tenaga kerja yang beragam. Melalui komunikasi yang efektif, baik secara vertikal maupun horizontal, hubungan antara pekerja dan manajemen dapat dikelola dengan lebih transparan dan akuntabel. Penerapan sistem relasional yang baik tidak hanya menciptakan suasana kerja yang kondusif, tetapi juga meningkatkan rasa saling percaya antara pihak-pihak terkait. Interaksi yang berkelanjutan ini pada akhirnya mampu membangun kepercayaan kolektif yang memperkuat keberlanjutan organisasi.

## **2. Fokus pada Harmoni**

Fokus pada harmoni dalam hubungan industrial merupakan pendekatan yang bertujuan menciptakan keselarasan antara berbagai pihak yang terlibat dalam hubungan kerja, yaitu pekerja, pemberi kerja, dan pemerintah. Harmoni ini dicapai melalui pengelolaan konflik yang efektif, komunikasi yang transparan, serta penerapan prinsip keadilan dalam setiap aspek hubungan kerja. Menurut Brown (2020), harmoni dalam hubungan industrial adalah fondasi utama untuk membangun stabilitas organisasi yang berkelanjutan dan meningkatkan produktivitas karyawan melalui kolaborasi yang saling menghormati. Hal ini menunjukkan bahwa keseimbangan antara kepentingan ekonomi dan sosial menjadi prioritas utama dalam menjaga hubungan yang kondusif di lingkungan kerja.

Pendekatan ini juga menekankan pentingnya partisipasi semua pihak dalam pengambilan keputusan, sehingga tercipta rasa kepemilikan dan tanggung jawab kolektif terhadap hasil kerja. Dengan harmoni yang terjaga, organisasi dapat menghindari potensi konflik yang dapat mengganggu produktivitas serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan karyawan. Di sisi lain, penerapan harmoni ini tidak hanya bergantung pada manajemen organisasi, tetapi juga memerlukan dukungan regulasi yang menjamin keadilan bagi semua pihak. Oleh karena itu, harmoni dalam hubungan industrial menjadi elemen penting yang harus terus diperkuat melalui upaya proaktif dan pendekatan yang inklusif.

### **3. Aspek Legal dan Kultural**

Aspek legal dan kultural dalam hubungan industrial berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang adil dan harmonis. Secara legal, hubungan industrial diatur oleh berbagai regulasi dan undang-undang yang bertujuan untuk melindungi hak-hak pekerja, memastikan kewajiban pemberi kerja, serta mengatur mekanisme penyelesaian konflik. Menurut Harris (2021), keberadaan kerangka hukum yang kuat dan jelas sangat penting untuk menjamin stabilitas hubungan kerja dan mengurangi potensi ketidakadilan dalam praktik hubungan industrial. Aspek legal ini juga mencakup peraturan mengenai pengupahan, jam kerja, keselamatan kerja, dan perlindungan sosial yang menjadi acuan utama bagi semua pihak yang terlibat. Dengan demikian, regulasi tidak hanya berfungsi sebagai alat pengendali, tetapi juga sebagai panduan untuk menciptakan hubungan kerja yang berlandaskan keadilan.

Aspek kultural berperan penting dalam menentukan bagaimana aturan hukum diterapkan dan diterima oleh para pelaku hubungan industrial. Budaya kerja yang ada di suatu organisasi atau wilayah dapat memengaruhi pola interaksi antara pekerja dan pemberi kerja, termasuk dalam hal komunikasi dan penyelesaian konflik. Misalnya, organisasi dengan budaya yang menghargai dialog terbuka lebih cenderung mengadopsi pendekatan partisipatif dalam pengambilan keputusan. Selain itu, nilai-nilai lokal seperti gotong royong atau solidaritas juga dapat memperkuat harmoni dalam hubungan kerja. Oleh karena itu, pemahaman terhadap konteks budaya sangat penting untuk

mengintegrasikan aspek legal dan kultural secara efektif dalam praktik hubungan industrial.

## **B. Peran Serikat Pekerja**

Serikat pekerja memiliki peran yang sangat penting dalam konteks hubungan industrial, yang mencakup interaksi antara pekerja, pengusaha, dan pemerintah untuk menciptakan lingkungan kerja yang adil, harmonis, dan produktif. Dalam hubungan industrial, serikat pekerja bertindak sebagai perwakilan kolektif untuk anggota-anggotanya, yang dapat memperjuangkan hak-hak pekerja dan memastikannya diperlakukan secara adil. Selain itu, serikat pekerja juga berperan yang sangat penting dalam manajemen konflik, yang sering kali terjadi antara pekerja dan pengusaha, baik dalam bentuk perselisihan tentang kondisi kerja, upah, atau peraturan lainnya. Berikut adalah beberapa peran utama serikat pekerja dalam hubungan industrial dan manajemen konflik:

### **1. Perwakilan dan Negosiasi**

Serikat pekerja memiliki peran penting dalam hubungan industrial dengan bertindak sebagai wakil untuk memastikan hak dan kepentingan anggotanya terlindungi. Melalui perwakilan, serikat pekerja dapat melakukan dialog sosial dengan pihak manajemen untuk mencapai kesepakatan yang saling menguntungkan bagi kedua belah pihak. Dalam proses ini, serikat pekerja bertanggung jawab menyampaikan aspirasi dan kebutuhan pekerja yang dapat berkontribusi pada kebijakan perusahaan yang lebih inklusif. Sebagai mediator, serikat pekerja bertugas memperjuangkan kondisi kerja yang adil dan berkelanjutan bagi anggotanya. Melalui perwakilan ini, memastikan adanya transparansi dalam pengambilan keputusan yang memengaruhi kesejahteraan pekerja. "Peran serikat pekerja dalam memastikan komunikasi yang efektif antara pekerja dan pengusaha sangat penting untuk menciptakan hubungan industrial yang harmonis dan mengurangi potensi konflik di tempat kerja" (Suwarno, 2019).

Negosiasi merupakan salah satu strategi utama yang digunakan oleh serikat pekerja untuk memperjuangkan hak-hak anggotanya dalam konteks hubungan industrial. Melalui proses negosiasi, serikat pekerja dapat menyepakati syarat-syarat kerja, gaji, jaminan sosial, dan kondisi

kerja yang lebih baik bagi pekerja. Negosiasi ini sering kali melibatkan pihak manajemen yang memiliki kekuatan lebih dalam menentukan kebijakan perusahaan, sehingga penting bagi serikat pekerja untuk mempersiapkan argumen yang kuat. Selain itu, serikat pekerja juga memiliki peran dalam meredakan ketegangan yang mungkin timbul akibat perbedaan kepentingan antara pekerja dan pengusaha. Oleh karena itu, keterampilan negosiasi yang efektif menjadi kunci untuk mencapai kesepakatan yang adil dan meminimalkan konflik. Keberhasilan negosiasi antara pekerja dan pengusaha berkontribusi pada terciptanya lingkungan kerja yang lebih produktif dan harmonis, yang pada akhirnya mengurangi ketegangan dalam hubungan industrial.

## **2. Perlindungan Hak Pekerja**

Serikat pekerja berperan utama dalam melindungi hak-hak pekerja melalui berbagai upaya yang memastikan kesejahteraan anggotanya terjaga dalam hubungan industrial. Salah satu bentuk perlindungan yang diberikan adalah memastikan bahwa pekerja mendapatkan hak-hak dasar seperti upah yang layak, jaminan sosial, dan kondisi kerja yang aman. Serikat pekerja berfungsi sebagai penjaga kepentingan pekerja dalam situasi di mana mungkin tidak memiliki kekuatan untuk melawan kebijakan perusahaan yang merugikan. Melalui perundingan dan advokasi, serikat pekerja memastikan bahwa hukum ketenagakerjaan diterapkan dengan adil, sehingga hak-hak pekerja terlindungi sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Perlindungan ini juga mencakup pembelaan terhadap pekerja yang mengalami diskriminasi atau pelanggaran hak lainnya di tempat kerja. "Melalui serikat pekerja, pekerja dapat memperjuangkan hak-haknya dengan kekuatan kolektif, sehingga mampu melawan praktik yang merugikan dalam hubungan industrial" (Hendrawan, 2020).

Serikat pekerja memiliki peran penting dalam menciptakan kesadaran di kalangan pekerja mengenai hak-haknya yang terkadang diabaikan oleh pihak pengusaha. Dalam menghadapi situasi tersebut, serikat pekerja berperan sebagai pendamping yang memberikan informasi mengenai prosedur hukum yang dapat diambil untuk menyelesaikan masalah yang muncul, juga bertanggung jawab untuk memberi edukasi kepada pekerja tentang kontrak kerja dan ketentuan yang melindunginya dari tindakan sepihak yang merugikan. Perlindungan yang diberikan serikat pekerja tidak hanya terbatas pada

masalah kesejahteraan, tetapi juga mencakup aspek hak individu dan sosial pekerja yang sering kali rentan terhadap eksploitasi. Peran ini sangat penting dalam menjaga hubungan industrial yang sehat, di mana komunikasi antara pekerja dan pengusaha berjalan dengan baik. Melalui perlindungan yang diberikan, serikat pekerja membantu menciptakan keseimbangan kekuatan dalam hubungan industrial.

### **3. Penyelesaian Konflik**

Serikat pekerja memiliki peran yang sangat penting dalam penyelesaian konflik di lingkungan kerja, terutama dalam konteks hubungan industrial dan manajemen konflik. Ketika konflik antara pekerja dan manajemen muncul, serikat pekerja bertindak sebagai perantara untuk mencari solusi yang adil bagi kedua belah pihak, memastikan bahwa hak-hak pekerja dipertahankan, sambil berusaha menjaga kelangsungan hubungan baik dengan pengusaha. Penyelesaian konflik ini bisa melalui berbagai cara, seperti mediasi, negosiasi, atau proses hukum yang melibatkan pihak ketiga. Dalam banyak kasus, serikat pekerja membantu meredakan ketegangan yang timbul dan mencegah konflik menjadi lebih besar, yang bisa merugikan semua pihak. "Peran serikat pekerja dalam penyelesaian konflik sangat vital untuk menciptakan kedamaian di tempat kerja dan menjaga kestabilan hubungan industrial" (Sari, 2021).

Proses penyelesaian konflik yang dilakukan oleh serikat pekerja tidak hanya fokus pada penyelesaian masalah jangka pendek, tetapi juga berupaya menciptakan mekanisme yang lebih baik untuk mencegah konflik serupa di masa depan. Serikat pekerja dapat mengusulkan perbaikan kebijakan, penyusunan ulang prosedur kerja, atau memperbaharui perjanjian kerja bersama (PKB) agar masalah yang sama tidak terulang, juga berperan dalam memperkuat komunikasi antara pekerja dan manajemen untuk memastikan adanya pemahaman yang jelas mengenai hak dan kewajiban masing-masing pihak. Serikat pekerja memiliki kapasitas untuk mengedukasi pekerja mengenai hak-haknya serta memberikan arahan tentang langkah-langkah yang bisa diambil jika terjadi pelanggaran. Dengan cara ini, serikat pekerja berkontribusi pada terciptanya iklim kerja yang lebih kondusif dan minim konflik. Melalui upaya-upaya tersebut, serikat pekerja membantu memastikan bahwa konflik dapat diselesaikan secara efisien dan tanpa merugikan pihak manapun.

#### **4. Pemberdayaan Pekerja**

Serikat pekerja berperan besar dalam pemberdayaan pekerja melalui penguatan kapasitas dalam mengelola hak-hak serta tanggung jawab di tempat kerja. Pemberdayaan ini dilakukan dengan memberikan pendidikan dan pelatihan kepada pekerja mengenai hak-hak ketenagakerjaan yang dimiliki serta cara untuk memperjuangkan hak tersebut. Selain itu, serikat pekerja membantu meningkatkan kesadaran pekerja akan pentingnya partisipasi aktif dalam proses pengambilan keputusan yang berkaitan dengan kondisi kerja. Dengan adanya pemberdayaan, pekerja merasa lebih percaya diri dan memiliki pengetahuan untuk menuntut kondisi kerja yang lebih baik, yang pada gilirannya akan meningkatkan hubungan industrial yang lebih harmonis. Pemberdayaan ini juga memperkuat posisi pekerja dalam negosiasi dengan manajemen, sehingga menciptakan kesetaraan dalam hubungan kerja. "Pemberdayaan pekerja oleh serikat pekerja adalah kunci untuk menciptakan hubungan industrial yang seimbang, di mana pekerja memiliki suara yang didengar dalam setiap keputusan penting" (Santoso, 2020).

Serikat pekerja juga berfungsi sebagai wadah untuk memperkuat solidaritas di antara pekerja, yang sangat penting dalam proses pemberdayaan. Melalui solidaritas ini, pekerja dapat saling mendukung dan berbagi informasi yang berguna untuk mengatasi tantangan yang dihadapi di tempat kerja. Serikat pekerja menciptakan ruang bagi pekerja untuk berkomunikasi, berbagi pengalaman, dan membangun kekuatan kolektif yang lebih besar. Pemberdayaan ini memungkinkan pekerja untuk memiliki peran aktif dalam memengaruhi kebijakan perusahaan yang berdampak langsung pada kesejahteraan. Selain itu, serikat pekerja juga melibatkan pekerja dalam proses perumusan perjanjian kerja bersama yang lebih adil dan seimbang. Dengan demikian, serikat pekerja tidak hanya melindungi, tetapi juga memberdayakan pekerja untuk menjadi aktor utama dalam hubungan industrial.

#### **5. Mengurangi Ketimpangan Kekuatan**

Serikat pekerja memiliki peran penting dalam mengurangi ketimpangan kekuatan antara pekerja dan pengusaha dalam hubungan industrial. Dalam banyak kasus, pekerja sering kali berada dalam posisi yang lebih lemah dibandingkan dengan pihak pengusaha, yang memiliki sumber daya yang lebih besar untuk mempengaruhi kebijakan

perusahaan. Serikat pekerja berfungsi untuk menyatukan pekerja dalam satu kekuatan kolektif, sehingga memiliki posisi tawar yang lebih kuat dalam setiap negosiasi. Dengan adanya serikat pekerja, pekerja dapat menghadapi pengusaha secara lebih setara, memperjuangkan hak-haknya dengan lebih efektif. Salah satu cara serikat pekerja mengurangi ketimpangan ini adalah melalui perundingan bersama, yang memungkinkan pekerja untuk mendapatkan kondisi kerja yang lebih adil. "Serikat pekerja berperan krusial dalam mengurangi ketimpangan kekuatan dalam hubungan industrial dengan memberikan kekuatan kolektif kepada pekerja" (Haryanto, 2019).

Serikat pekerja juga berperan dalam meningkatkan kesadaran pekerja mengenai pentingnya solidaritas dan kolektivitas dalam menghadapi ketidakadilan di tempat kerja. Pekerja yang tergabung dalam serikat merasa lebih aman untuk menyuarakan pendapatnya karena tahu bahwa ia tidak sendirian. Ketika pekerja bersatu, dapat melawan kebijakan yang merugikan, seperti pengurangan upah, pemotongan tunjangan, atau kondisi kerja yang tidak aman. Serikat pekerja memberikan ruang bagi pekerja untuk berdiskusi dan berbagi pengalaman, sehingga meningkatkan kekuatan kolektif dalam menghadapi perusahaan. Proses ini juga mendorong pengusaha untuk lebih memperhatikan kesejahteraan pekerja, karena tahu bahwa pekerja memiliki organisasi yang dapat melawan kebijakan yang merugikan. Dengan demikian, serikat pekerja berperan besar dalam menyeimbangkan hubungan industrial yang sering kali timpang.

### **C. Negosiasi dan Perjanjian Kerja**

Negosiasi dan perjanjian kerja adalah dua elemen penting dalam hubungan industrial dan manajemen konflik, yang mempengaruhi dinamika antara pengusaha dan pekerja. Keduanya bertujuan untuk menciptakan kesepakatan yang menguntungkan bagi kedua belah pihak, sekaligus mencegah atau menyelesaikan potensi konflik yang dapat muncul selama interaksi tersebut. Penjelasan berikut akan menguraikan secara rinci mengenai kedua konsep ini.

#### **1. Negosiasi dalam Hubungan Industrial**

Negosiasi dalam hubungan industrial merujuk pada proses tawar-menawar antara pihak manajemen dan serikat pekerja atau karyawan

untuk mencapai kesepakatan mengenai berbagai isu yang berkaitan dengan kondisi kerja, hak dan kewajiban pekerja, serta kebijakan perusahaan. Proses negosiasi ini sangat penting karena menciptakan saluran komunikasi yang efektif antara kedua belah pihak dan dapat meminimalisir potensi konflik dalam hubungan kerja.

Tujuan negosiasi dalam hubungan industrial merupakan salah satu elemen kunci dalam menciptakan hubungan kerja yang sehat, harmonis, dan produktif antara pekerja (serikat pekerja atau individu) dengan pengusaha. Negosiasi ini bertujuan untuk mencapai kesepakatan mengenai berbagai isu yang terkait dengan hak dan kewajiban kedua belah pihak dalam suatu organisasi atau perusahaan. Berikut adalah penjelasan rinci mengenai tujuan negosiasi dalam hubungan industrial:

a. Mencapai Kesepakatan yang Adil dan Seimbang

Mencapai kesepakatan yang adil dan seimbang dalam negosiasi hubungan industrial sangat penting untuk menciptakan suasana kerja yang harmonis. Negosiasi ini bertujuan agar kedua belah pihak, baik pengusaha maupun pekerja, dapat mencapai titik temu yang memuaskan bagi kedua pihak. Sebuah kesepakatan yang adil tidak hanya mencerminkan keadilan dalam pembagian hak dan kewajiban, tetapi juga memperhatikan kepentingan jangka panjang keduanya. Dalam konteks ini, negosiasi bukan sekadar proses tawar-menawar, tetapi lebih kepada pencarian solusi yang saling menguntungkan. Hal ini penting untuk mempertahankan keberlanjutan hubungan industrial yang baik, serta menjaga stabilitas organisasi. Sebuah kesepakatan yang adil juga akan meningkatkan rasa saling percaya dan mengurangi potensi konflik yang dapat merugikan semua pihak.

Pentingnya mencapai kesepakatan yang adil dan seimbang dalam negosiasi hubungan industrial menjadi semakin jelas dalam konteks persaingan global yang semakin ketat. Organisasi yang mampu menyeimbangkan kepentingan pekerja dan pengusaha akan lebih berdaya saing dalam pasar global. Keputusan yang adil dan tepat akan meningkatkan motivasi dan produktivitas karyawan, serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat. Sebaliknya, jika negosiasi gagal mencapai kesepakatan yang adil, hal tersebut dapat menimbulkan ketidakpuasan yang berdampak pada kinerja perusahaan dan menurunkan semangat kerja. Oleh karena itu, pengusaha dan serikat pekerja perlu mengembangkan

kemampuan dalam bernegosiasi untuk menciptakan kesepakatan yang saling menguntungkan. Dalam proses ini, komunikasi yang terbuka dan saling menghargai merupakan hal yang sangat penting.

b. Meningkatkan Kesejahteraan Pekerja

Meningkatkan kesejahteraan pekerja merupakan salah satu tujuan utama dalam negosiasi hubungan industrial. Kesejahteraan pekerja meliputi berbagai aspek, seperti gaji yang layak, jaminan kesehatan, kesempatan untuk pengembangan karir, serta keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Dalam konteks hubungan industrial, negosiasi yang berhasil dapat membantu meningkatkan taraf hidup pekerja, yang pada gilirannya juga dapat meningkatkan loyalitas dan motivasi. Hal ini menciptakan situasi win-win bagi kedua belah pihak, di mana pekerja merasa dihargai dan perusahaan mendapatkan hasil kerja yang optimal. Dengan demikian, tujuan peningkatan kesejahteraan bukan hanya meningkatkan kualitas hidup pekerja, tetapi juga mendukung keberlanjutan kinerja perusahaan. Oleh karena itu, kesejahteraan pekerja harus menjadi prioritas dalam setiap proses negosiasi.

Proses negosiasi untuk meningkatkan kesejahteraan pekerja harus mempertimbangkan berbagai faktor, termasuk kondisi ekonomi perusahaan dan kebutuhan pekerja. Pada umumnya, pekerja menginginkan kenaikan upah, tunjangan yang lebih baik, serta hak-hak lain yang mendukung kehidupan. Sementara itu, pengusaha perlu memastikan bahwa peningkatan kesejahteraan pekerja tidak mengorbankan kesehatan keuangan perusahaan. Oleh karena itu, negosiasi yang efektif harus menemukan titik temu yang seimbang antara kebutuhan pekerja dan kemampuan perusahaan. Sebuah kesepakatan yang adil dan realistis akan berdampak positif bagi kedua belah pihak. Dalam jangka panjang, hal ini akan memperkuat hubungan industrial yang sehat dan saling menguntungkan.

c. Meningkatkan Produktivitas dan Kinerja Perusahaan

Meningkatkan produktivitas dan kinerja perusahaan adalah salah satu tujuan utama dalam negosiasi hubungan industrial. Negosiasi ini sering kali bertujuan untuk mencapai kesepakatan yang tidak hanya menguntungkan pekerja tetapi juga perusahaan,

sehingga kedua pihak dapat berkembang bersama. Dalam hal ini, perusahaan berusaha untuk menciptakan lingkungan yang mendukung peningkatan kinerja karyawan, seperti melalui pemberian insentif atau pelatihan yang meningkatkan keterampilan. Dengan peningkatan keterampilan dan kesejahteraan pekerja, diharapkan produktivitas perusahaan juga akan meningkat. Selain itu, perusahaan yang mampu menjaga hubungan industrial yang baik akan memperoleh keuntungan jangka panjang dari komitmen dan loyalitas pekerjanya. Oleh karena itu, tujuan meningkatkan produktivitas dan kinerja perusahaan sering kali berhubungan erat dengan kepuasan pekerja.

Pada saat yang sama, pengusaha juga harus memperhatikan faktor-faktor yang dapat mendorong kinerja tinggi, seperti sistem penghargaan yang adil dan pengakuan atas kontribusi pekerja. Negosiasi yang baik akan mencakup diskusi tentang bagaimana perusahaan dan pekerja bisa bekerja bersama untuk mencapai tujuan tersebut. Salah satu cara untuk meningkatkan kinerja perusahaan adalah dengan memastikan bahwa pekerja merasa dihargai dan memiliki motivasi yang tinggi. Oleh karena itu, pengusaha perlu menyesuaikan strategi pengelolaan sumber daya manusia dengan kebutuhan pekerja, termasuk di dalamnya memberikan kesempatan pengembangan dan penghargaan yang sesuai. Ketika pekerja merasa diberdayakan, cenderung lebih produktif dan berkinerja tinggi.

## **2. Perjanjian Kerja dalam Hubungan Industrial**

Perjanjian kerja adalah kesepakatan yang dibuat antara pekerja dan pemberi kerja yang mengatur hak dan kewajiban kedua belah pihak dalam suatu hubungan kerja. Dalam konteks hubungan industrial, perjanjian kerja berperan yang sangat penting karena menjadi dasar hukum yang mengatur segala aspek pekerjaan, mulai dari gaji, jam kerja, hingga hak-hak lainnya. Perjanjian ini bertujuan untuk memastikan kepastian hukum dan keseimbangan antara hak dan kewajiban yang harus dipenuhi oleh kedua belah pihak. Perjanjian kerja dalam hubungan industrial dapat dibagi menjadi beberapa jenis, antara lain:

a. Perjanjian Kerja Waktu Tertentu (PKWT)

Perjanjian Kerja Waktu Tertentu (PKWT) merupakan jenis perjanjian kerja yang diatur dalam hukum hubungan industrial, di mana hubungan kerja antara pekerja dan pemberi kerja bersifat sementara, sesuai dengan jangka waktu yang telah disepakati. PKWT umumnya digunakan untuk pekerjaan yang bersifat sementara, proyek, atau pekerjaan yang selesai dalam waktu tertentu, seperti pekerjaan musiman atau penggantian pekerja yang sedang cuti. Hal ini memberikan fleksibilitas bagi pemberi kerja untuk menyesuaikan kebutuhan tenaga kerja dengan kondisi usaha yang fluktuatif. Pekerja yang dipekerjakan berdasarkan PKWT memiliki hak dan kewajiban yang jelas, yang diatur dalam kontrak kerja tersebut, meskipun sifatnya yang terbatas dalam waktu tetap menjamin hak-hak dasar pekerja selama masa perjanjian berlangsung. Sebagaimana yang dijelaskan oleh Sumaryati (2020), PKWT memberi ruang bagi perusahaan untuk mengelola tenaga kerja dengan efisien tanpa harus memberikan status permanen kepada pekerja, namun tetap mematuhi ketentuan hukum yang berlaku mengenai hak-hak pekerja. Oleh karena itu, perjanjian ini harus mengacu pada ketentuan yang telah diatur dalam Undang-Undang Ketenagakerjaan agar tidak menimbulkan sengketa di kemudian hari.

PKWT juga memunculkan sejumlah tantangan, baik bagi pekerja maupun pemberi kerja. Pekerja yang bekerja dengan PKWT sering kali menghadapi ketidakpastian mengenai kelanjutan pekerjaan setelah masa kontrak berakhir, yang dapat mempengaruhi kestabilan finansial. Di sisi lain, pemberi kerja harus memastikan bahwa perjanjian PKWT ini tidak disalahgunakan untuk menghindari kewajiban-kewajiban yang timbul dari hubungan kerja permanen, seperti pemberian tunjangan pensiun atau pemutusan hubungan kerja. Dalam pelaksanaannya, perjanjian PKWT juga harus mencantumkan alasan yang jelas mengenai durasi dan ruang lingkup pekerjaan yang dilakukan agar tidak disalahartikan sebagai upaya untuk menghindari kewajiban terhadap pekerja. Meskipun ada peraturan yang mengatur tentang PKWT, implementasinya di lapangan seringkali menemui kendala, terutama terkait dengan

pengawasan terhadap pelaksanaan hak-hak pekerja dalam PKWT itu sendiri. Oleh karena itu, penting bagi para pihak yang terlibat dalam perjanjian ini untuk menjaga komunikasi yang baik dan mengacu pada peraturan perundang-undangan yang berlaku.

b. Perjanjian Kerja Waktu Tidak Tertentu (PKWTT)

Perjanjian Kerja Waktu Tidak Tertentu (PKWTT) adalah jenis perjanjian kerja yang mengatur hubungan kerja secara permanen antara pemberi kerja dan pekerja tanpa batas waktu tertentu. PKWTT memberikan jaminan stabilitas kerja bagi pekerja, yang memungkinkan menikmati perlindungan hukum yang lebih kuat dibandingkan perjanjian kerja waktu tertentu. Berdasarkan penjelasan dari Suharto (2020), PKWTT menciptakan hubungan kerja yang lebih kondusif karena adanya rasa aman dari ketidakpastian kontrak, sehingga mendukung produktivitas dan loyalitas pekerja. Perjanjian ini mengatur hak dan kewajiban kedua belah pihak secara rinci, termasuk ketentuan mengenai pengupahan, jam kerja, dan perlindungan sosial. Ketentuan PKWTT juga selaras dengan prinsip perlindungan ketenagakerjaan yang diatur dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku. Dengan demikian, PKWTT menjadi instrumen penting dalam menjaga keseimbangan antara kepentingan pekerja dan pemberi kerja.

PKWTT juga menuntut komitmen jangka panjang dari pemberi kerja dalam memenuhi kewajiban kepada pekerja. Pekerja yang terikat dengan PKWTT berhak atas berbagai fasilitas, seperti cuti tahunan, jaminan kesehatan, dan tunjangan lainnya, yang diwajibkan oleh undang-undang. Ketentuan ini membuat PKWTT menjadi lebih kompleks dibandingkan jenis perjanjian kerja lainnya, karena membutuhkan pemahaman hukum yang mendalam dari kedua belah pihak. Dalam praktiknya, PKWTT sering kali dijadikan acuan dalam penyelesaian perselisihan ketenagakerjaan, karena memiliki dasar hukum yang kuat dan bersifat permanen. Namun, untuk memastikan keberlangsungan hubungan kerja yang harmonis, pihak-pihak yang terlibat perlu mematuhi isi perjanjian secara konsisten. Dengan demikian, PKWTT menjadi dasar yang kokoh bagi hubungan industrial yang stabil dan berkelanjutan.

## **D. Manajemen Konflik di Tempat Kerja**

Manajemen konflik di tempat kerja adalah proses pengelolaan dan penyelesaian perselisihan atau ketegangan yang muncul antara individu atau kelompok dalam organisasi. Konflik bisa terjadi karena perbedaan pandangan, tujuan, nilai, atau bahkan masalah komunikasi. Mengelola konflik dengan efektif sangat penting karena jika tidak ditangani dengan baik, konflik dapat merusak hubungan antar karyawan, menurunkan produktivitas, dan menciptakan lingkungan kerja yang negatif. Oleh karena itu, organisasi perlu memiliki strategi yang tepat untuk mengidentifikasi, mencegah, dan menyelesaikan konflik.

### **1. Identifikasi Penyebab Konflik**

Identifikasi penyebab konflik merupakan langkah pertama yang sangat penting dalam manajemen konflik di tempat kerja. Tanpa pemahaman yang mendalam tentang akar penyebab konflik, upaya penyelesaian bisa gagal atau bahkan memperburuk situasi. Konflik di tempat kerja seringkali muncul karena berbagai faktor, termasuk perbedaan tujuan, gaya komunikasi yang tidak efektif, ketidakjelasan peran, dan perbedaan nilai atau budaya antara individu atau kelompok. Sebagai contoh, dalam tim yang memiliki banyak anggota dengan latar belakang budaya berbeda, perbedaan cara berpikir atau nilai bisa menyebabkan mispersepsi yang menumbuhkan ketegangan. Selain itu, persaingan untuk mendapatkan pengakuan atau sumber daya yang terbatas di organisasi juga dapat menciptakan konflik. Oleh karena itu, penting untuk menganalisis dan mengidentifikasi dengan cermat penyebab konflik sebelum mengambil tindakan lebih lanjut.

Menurut Ginting dan Saragih (2019), salah satu faktor utama yang sering menjadi penyebab konflik adalah komunikasi yang buruk antar individu dalam organisasi. Komunikasi yang tidak jelas atau tidak efektif dapat menimbulkan kesalahpahaman dan ketegangan antar karyawan, yang pada akhirnya memicu konflik. Selain itu, konflik juga bisa timbul akibat perbedaan persepsi tentang tanggung jawab dan peran masing-masing dalam pekerjaan. Ketidakjelasan mengenai siapa yang bertanggung jawab atas tugas tertentu bisa menyebabkan kebingungan dan perasaan ketidakadilan. Di sisi lain, ketidaksesuaian antara ekspektasi atasan dan karyawan sering kali berujung pada ketegangan

yang tidak teratasi. Oleh karena itu, pengelolaan komunikasi yang baik dan peran yang jelas sangat krusial dalam menghindari konflik.

## **2. Strategi Penyelesaian Konflik**

Ada beberapa strategi penyelesaian konflik yang dapat diterapkan, di antaranya:

### **a. Kolaborasi**

Kolaborasi sebagai strategi penyelesaian konflik di tempat kerja melibatkan upaya bersama antara pihak-pihak yang terlibat untuk menemukan solusi yang saling menguntungkan. Strategi ini mengutamakan keterlibatan semua pihak dalam mencari jalan keluar yang dapat memenuhi kebutuhan dan kepentingan bersama, sehingga menghasilkan keputusan yang adil dan konstruktif. Dalam kolaborasi, pihak-pihak yang berkonflik tidak hanya fokus pada kemenangan pribadi, tetapi juga pada keberlanjutan hubungan kerja yang sehat dan harmonis. Mencapai konsensus dalam situasi yang penuh ketegangan dapat mempererat hubungan antar individu dan membangun rasa saling pengertian. Penerapan strategi kolaboratif mengharuskan keterbukaan dalam berkomunikasi serta kemampuan untuk mendengarkan secara aktif dan menghargai pandangan orang lain. Proses ini sering kali memerlukan waktu dan usaha, namun hasilnya dapat meningkatkan kualitas hubungan antar rekan kerja dan menciptakan suasana kerja yang lebih positif.

Menurut Rahmawati dan Gunawan (2021), kolaborasi dalam penyelesaian konflik memungkinkan terjadinya sinergi antara berbagai pandangan dan pendekatan yang ada, sehingga solusi yang dihasilkan lebih komprehensif. Dalam konteks tempat kerja, strategi ini tidak hanya berguna untuk menyelesaikan masalah jangka pendek, tetapi juga untuk menciptakan budaya kerja yang inklusif dan mengurangi kemungkinan munculnya konflik serupa di masa depan. Kolaborasi menekankan pada pengembangan solusi win-win yang bermanfaat bagi kedua belah pihak, yang lebih sering mengarah pada penyelesaian yang lebih berkelanjutan dibandingkan pendekatan lainnya. Proses ini memerlukan pemimpin yang mampu memfasilitasi diskusi dengan cara yang adil dan mendorong partisipasi aktif dari semua pihak yang terlibat. Dengan menciptakan lingkungan yang

kondusif untuk kolaborasi, organisasi dapat mengurangi dampak negatif dari konflik yang tidak diselesaikan. Oleh karena itu, strategi kolaborasi dapat menjadi alat yang efektif dalam manajemen konflik di tempat kerja.

b. Kompetisi

Kompetisi sebagai strategi penyelesaian konflik di tempat kerja berfokus pada penyelesaian masalah dengan cara yang lebih tegas dan langsung, di mana salah satu pihak berusaha untuk memenangkan keputusan atau hasil yang diinginkan. Dalam situasi ini, salah satu pihak menganggap bahwa kepentingan lebih penting daripada kepentingan pihak lain, dan oleh karena itu bersaing untuk mendapatkan apa yang dianggap sebagai hasil terbaik. Strategi ini biasanya digunakan dalam kondisi yang memerlukan keputusan cepat atau dalam situasi yang melibatkan masalah yang sangat penting bagi keberlanjutan organisasi. Walaupun kompetisi dapat menghasilkan keputusan yang tegas dan cepat, penerapannya perlu hati-hati, karena dapat merusak hubungan antar individu atau kelompok jika tidak dikelola dengan baik. Selain itu, penggunaan strategi ini bisa memperburuk ketegangan jika kedua belah pihak merasa bahwa ia tidak dihargai atau diperlakukan secara adil. Oleh karena itu, meskipun efektif dalam beberapa kondisi, kompetisi perlu diterapkan dengan kesadaran akan potensi dampaknya terhadap hubungan antar rekan kerja.

Menurut Wulandari dan Yuliana (2020), kompetisi dalam penyelesaian konflik bisa efektif jika terdapat kebutuhan untuk menetapkan keputusan yang jelas dan segera, seperti dalam situasi yang melibatkan distribusi sumber daya terbatas atau kebutuhan mendesak yang memerlukan tindakan langsung. Dalam beberapa kasus, kompetisi dapat memotivasi individu untuk bekerja lebih keras dan mencapai hasil yang lebih baik, tetapi ini sering kali datang dengan risiko menciptakan perpecahan dalam tim. Strategi kompetisi lebih cocok diterapkan dalam konteks di mana hubungan interpersonal tidak terlalu penting dan keputusan yang diambil akan berdampak langsung pada efisiensi atau kinerja organisasi. Namun, organisasi yang mengandalkan strategi ini harus siap untuk mengelola ketegangan yang timbul dan melakukan perbaikan hubungan

setelah konflik diselesaikan. Dalam hal ini, penting untuk memastikan bahwa meskipun kompetisi diterapkan, prinsip keadilan dan transparansi tetap dijaga. Oleh karena itu, kompetisi bisa menjadi alat yang berguna jika digunakan dengan bijak dan sesuai dengan kebutuhan situasi.

c. **Komplikasi**

Komplikasi sebagai strategi penyelesaian konflik di tempat kerja melibatkan penerimaan bahwa kedua belah pihak yang berkonflik tidak dapat sepenuhnya memenuhi kebutuhan atau keinginan, sehingga mencari jalan tengah yang lebih realistis. Dalam strategi ini, solusi yang dihasilkan mungkin bukanlah yang ideal bagi semua pihak, namun cukup memadai untuk meredakan ketegangan dan memungkinkan pekerjaan tetap berjalan. Terkadang, konflik di tempat kerja tidak dapat diselesaikan sepenuhnya melalui kolaborasi atau kompetisi, dan oleh karena itu, kompromi menjadi pilihan untuk mencari penyelesaian yang lebih praktis. Proses ini memungkinkan kedua belah pihak untuk mengurangi eskalasi konflik dan menciptakan suasana yang lebih kondusif bagi produktivitas. Namun, penerapan strategi ini juga memiliki kekurangan, karena hasil yang dicapai tidak selalu memuaskan semua pihak. Oleh karena itu, meskipun kompromi dapat menjadi solusi sementara, penting untuk mengelola ekspektasi agar tidak ada pihak yang merasa dirugikan.

Menurut Putra dan Aditama (2019), dalam beberapa kasus, strategi komplikasi dapat sangat efektif ketika waktu dan sumber daya terbatas, dan organisasi perlu mengambil keputusan yang cepat untuk menjaga kelancaran operasional. Konflik yang berlarut-larut seringkali merugikan produktivitas, sehingga kompromi menjadi cara untuk menyelesaikan perbedaan tanpa terlalu membebani organisasi atau individu yang terlibat. Namun, dalam penggunaan strategi ini, sangat penting untuk memastikan bahwa semua pihak merasa dihargai dan bahwa keputusan yang diambil cukup adil untuk mencegah rasa ketidakpuasan yang berkelanjutan. Meskipun tidak selalu menghasilkan solusi yang sempurna, strategi komplikasi dapat membantu meredakan ketegangan dengan cara yang lebih cepat dan efisien, dan mencegah perpecahan yang lebih besar. Oleh karena itu, sangat

penting untuk memonitor hasil dari strategi ini, agar tidak menimbulkan masalah baru di masa depan. Pengelolaan yang tepat dapat memastikan bahwa solusi yang dihasilkan tetap dapat diterima oleh kedua belah pihak meskipun tidak sepenuhnya ideal.

d. Penghindaran

Penghindaran sebagai strategi penyelesaian konflik di tempat kerja melibatkan upaya untuk menghindari konfrontasi langsung dengan masalah atau individu yang terlibat dalam konflik. Strategi ini sering kali diterapkan ketika pihak yang terlibat merasa bahwa masalahnya tidak cukup penting untuk dibahas atau ketika ada ketakutan terhadap eskalasi yang lebih besar. Dalam beberapa situasi, penghindaran bisa menjadi langkah yang bijak, terutama jika konflik tersebut bersifat sementara atau tidak terlalu berdampak pada operasional organisasi. Dengan memilih untuk tidak terlibat langsung dalam konflik, individu yang terlibat dapat menghindari ketegangan yang dapat merusak hubungan kerja atau menciptakan suasana yang lebih buruk. Namun, penghindaran juga memiliki kelemahan karena tidak menyelesaikan masalah yang ada, yang pada akhirnya bisa menambah ketegangan di kemudian hari. Oleh karena itu, meskipun penghindaran dapat memberikan solusi jangka pendek, strategi ini tidak dianjurkan untuk jangka panjang.

Menurut Haryanto dan Setiawan (2021), penghindaran sering diterapkan dalam situasi di mana pihak yang terlibat merasa bahwa konflik tersebut tidak cukup penting untuk diselesaikan atau bahwa intervensi bisa memperburuk keadaan. Dalam beberapa kasus, penghindaran bisa mengurangi ketegangan yang ada, terutama ketika pihak-pihak yang terlibat tidak siap untuk berhadapan langsung dengan masalah. Namun, bila digunakan secara berlebihan, strategi ini dapat menciptakan ketidakjelasan dalam hubungan kerja dan dapat menunda penyelesaian masalah yang lebih mendalam. Oleh karena itu, meskipun penghindaran dapat memberikan rasa aman sementara, sangat penting untuk mengenali kapan saatnya untuk menghadapinya dan tidak mengabaikan masalah yang ada. Dalam hal ini, penghindaran harus dipandang sebagai langkah sementara, bukan sebagai solusi permanen terhadap konflik. Keberhasilan penghindaran

bergantung pada konteks dan bagaimana konflik tersebut akan berkembang dalam waktu dekat.

### **3. Komunikasi yang Efektif**

Komunikasi yang efektif merupakan langkah penting dalam manajemen konflik di tempat kerja, karena dapat membantu mengurangi kesalahpahaman yang sering kali menjadi penyebab utama terjadinya konflik. Ketika komunikasi dilakukan dengan jelas dan terbuka, pihak-pihak yang terlibat dalam konflik dapat lebih mudah memahami perspektif masing-masing dan menemukan solusi yang lebih konstruktif. Salah satu aspek penting dari komunikasi yang efektif adalah mendengarkan secara aktif, yang memungkinkan pihak-pihak yang terlibat untuk merasa dihargai dan diperhatikan. Dalam konteks ini, pemimpin atau manajer yang dapat memfasilitasi dialog yang terbuka dan jujur akan membantu menciptakan lingkungan yang lebih harmonis. Melalui komunikasi yang baik, karyawan dapat saling memahami perbedaannya dan mencapai kesepakatan yang lebih mudah, mengurangi ketegangan yang ada. Namun, untuk mencapai komunikasi yang efektif, dibutuhkan keterampilan tertentu seperti kemampuan untuk berbicara dengan jelas, menghindari asumsi yang tidak berdasar, dan menjaga sikap terbuka terhadap masukan.

Menurut Rahman dan Suryanto (2020), komunikasi yang efektif adalah kunci untuk mencegah eskalasi konflik lebih lanjut di tempat kerja, karena memungkinkan pihak-pihak yang terlibat untuk saling berbagi pandangan dan mencari solusi bersama. Proses komunikasi yang baik tidak hanya bergantung pada apa yang dikatakan, tetapi juga pada bagaimana pesan disampaikan dan bagaimana respons terhadap pesan tersebut diterima. Hal ini menciptakan ruang bagi dialog konstruktif yang dapat mengubah sudut pandang pihak yang terlibat dalam konflik, dari yang sebelumnya mungkin merasa terancam atau tersinggung menjadi lebih terbuka untuk berdiskusi. Selain itu, komunikasi yang efektif juga mendorong keterlibatan semua pihak dalam pencarian solusi, yang meningkatkan rasa tanggung jawab bersama dalam penyelesaian masalah. Ketika komunikasi dijalankan dengan baik, kesalahpahaman yang memperburuk konflik dapat diminimalisir. Oleh karena itu, pengembangan keterampilan komunikasi yang baik sangat penting dalam upaya penyelesaian konflik di tempat kerja.

#### **4. Peran Pemimpin dalam Menangani Konflik**

Peran pemimpin dalam menangani konflik di tempat kerja sangat penting karena pemimpin bertanggung jawab untuk menciptakan lingkungan yang kondusif bagi penyelesaian masalah. Sebagai pengarah, pemimpin harus mampu mengidentifikasi akar masalah dan memfasilitasi komunikasi antara pihak yang terlibat dalam konflik. Dalam proses ini, pemimpin perlu menunjukkan sikap netral, sehingga dapat mendengarkan kedua belah pihak dengan adil dan objektif. Kemampuan pemimpin untuk mengenali ketegangan yang berkembang di antara anggota tim memungkinkan untuk mengambil tindakan preventif sebelum konflik menjadi lebih besar. Selain itu, pemimpin harus mampu mengelola emosi dirinya dan memastikan bahwa suasana tetap terkendali selama proses penyelesaian konflik. Dengan keterampilan ini, pemimpin dapat menjaga hubungan antar anggota tim tetap baik, meskipun sedang menghadapi perbedaan yang signifikan.

Menurut Santoso (2019), pemimpin yang efektif dalam manajemen konflik harus mengembangkan keterampilan dalam meredakan ketegangan dan mencari solusi yang saling menguntungkan bagi semua pihak yang terlibat. Pemimpin yang bijak akan mengarahkan perdebatan ke arah yang konstruktif dengan menekankan pentingnya kerja sama dan kepentingan bersama, bukan hanya kepentingan individu. Kemampuan untuk memimpin dengan memberi contoh dalam menghadapi konflik memberikan pengaruh besar terhadap budaya organisasi secara keseluruhan. Dalam hal ini, pemimpin tidak hanya sebagai mediator, tetapi juga sebagai pendorong perubahan positif dalam perilaku tim. Pemimpin yang mampu menghadirkan solusi kreatif untuk menyelesaikan konflik dapat memperkuat hubungan antar anggota tim, sekaligus meningkatkan komitmen terhadap tujuan organisasi. Oleh karena itu, peran pemimpin dalam menangani konflik bukan hanya sekadar penyelesaian masalah, tetapi juga pembinaan hubungan kerja yang lebih baik.

## **BAB VIII**

# **HUKUM DAN ETIKA DALAM MSDM**

---

---

Hukum dan etika dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang adil dan harmonis. Penerapan hukum yang tepat memastikan bahwa setiap kebijakan dan prosedur di tempat kerja sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Selain itu, etika dalam MSDM berfungsi sebagai pedoman untuk menjaga integritas, kejujuran, dan rasa hormat antar individu dalam organisasi. Dalam praktiknya, manajer SDM harus mampu menyeimbangkan kepentingan perusahaan dengan hak-hak karyawan, serta menerapkan prinsip-prinsip keadilan dan kesetaraan. Oleh karena itu, pemahaman yang mendalam mengenai hukum dan etika sangat penting agar MSDM dapat berjalan dengan efektif dan bertanggung jawab.

### **A. Kerangka Hukum MSDM**

Kerangka Hukum Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merujuk pada seperangkat aturan hukum yang mengatur hubungan antara organisasi dan karyawan serta memastikan bahwa praktik-praktik pengelolaan SDM dilakukan sesuai dengan hukum yang berlaku. Kerangka hukum ini penting agar perusahaan dapat mengelola karyawan dengan cara yang sah dan tidak melanggar hak-hak pekerja atau ketentuan undang-undang. Berikut adalah beberapa aspek utama dari kerangka hukum MSDM yang perlu dipahami:

#### **1. Undang-Undang Ketenagakerjaan**

Undang-Undang Ketenagakerjaan merupakan aspek yang sangat penting dalam kerangka hukum Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Regulasi ini mengatur hubungan antara pengusaha dan pekerja, memberikan perlindungan hak-hak dasar pekerja, serta menciptakan lingkungan kerja yang adil dan produktif. Sebagai dasar

hukum yang sah, Undang-Undang Ketenagakerjaan mengatur berbagai hal mulai dari jam kerja, upah, jaminan sosial, hingga prosedur pemutusan hubungan kerja (PHK). Pemahaman yang mendalam terhadap peraturan ini sangat diperlukan oleh para praktisi MSDM untuk memastikan bahwa kebijakan yang diterapkan sesuai dengan hukum yang berlaku dan tidak merugikan salah satu pihak. Selain itu, pemahaman ini juga membantu perusahaan dalam menghindari risiko hukum yang bisa timbul dari ketidaksesuaian dalam pengelolaan karyawan. Undang-Undang Ketenagakerjaan merupakan landasan yang menjamin hak pekerja serta kewajiban pengusaha dalam setiap proses di dunia kerja, termasuk dalam hal rekrutmen dan pemecatan.

Seiring dengan perkembangan zaman, Undang-Undang Ketenagakerjaan terus mengalami perubahan dan penyesuaian agar sesuai dengan dinamika dunia kerja yang semakin kompleks. Pengusaha perlu mengupdate kebijakan internal perusahaan agar tetap mengikuti peraturan yang berlaku tanpa melanggar hak-hak pekerja. Dalam hal ini, penting bagi praktisi MSDM untuk memastikan bahwa semua ketentuan yang ada dalam peraturan ketenagakerjaan diterapkan dengan benar. Oleh karena itu, pemahaman yang kuat terhadap Undang-Undang Ketenagakerjaan dapat membantu perusahaan dalam merumuskan kebijakan yang adil, meningkatkan kesejahteraan pekerja, serta menjaga hubungan industrial yang harmonis. “Pemahaman terhadap ketenagakerjaan yang komprehensif memungkinkan pengusaha dan pekerja untuk bekerja sama secara produktif dan sesuai dengan hak serta kewajiban masing-masing” (Hadi, 2020). Hal ini menunjukkan bahwa aspek ketenagakerjaan sangat mempengaruhi kesuksesan organisasi dan menciptakan iklim kerja yang baik.

## **2. Peraturan Perusahaan dan Kebijakan Internal**

Peraturan Perusahaan dan Kebijakan Internal merupakan elemen penting dalam kerangka hukum Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang perlu dipahami oleh setiap praktisi. Kedua aspek ini berfungsi sebagai pedoman dalam pengelolaan karyawan di dalam organisasi, di mana setiap keputusan terkait hak dan kewajiban karyawan harus mengacu pada peraturan tersebut. Peraturan Perusahaan biasanya mencakup berbagai aspek seperti jam kerja, cuti, aturan disiplin, hingga tata cara pemecatan yang berlaku di dalam perusahaan. Kebijakan Internal, meskipun tidak diatur secara spesifik dalam undang-undang,

sering kali diterapkan untuk mengelola hal-hal teknis yang lebih rinci sesuai dengan kebutuhan operasional perusahaan. Dengan demikian, kebijakan ini bertujuan untuk menciptakan keselarasan antara tujuan perusahaan dan kesejahteraan karyawan. Dalam hal ini, penting bagi pengusaha dan praktisi MSDM untuk memastikan kebijakan tersebut tidak bertentangan dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Kebijakan internal yang tidak sesuai dengan peraturan yang ada dapat berisiko menimbulkan permasalahan hukum. Oleh karena itu, setiap kebijakan yang diterapkan harus memperhatikan aspek legalitas dan keadilan agar tidak merugikan salah satu pihak. Pengusaha memiliki tanggung jawab untuk meninjau dan memperbarui kebijakan perusahaan secara berkala agar tetap relevan dengan perkembangan hukum ketenagakerjaan yang berlaku. Dalam hal ini, praktisi MSDM berperan penting dalam menyusun dan mengkomunikasikan peraturan serta kebijakan internal dengan jelas kepada seluruh karyawan. Selain itu, juga harus memberikan pelatihan terkait hak dan kewajiban yang tercantum dalam kebijakan tersebut, sehingga tidak ada kesalahpahaman yang dapat merugikan pihak manapun. “Kebijakan perusahaan yang efektif harus menciptakan keseimbangan antara kepentingan perusahaan dan hak-hak karyawan untuk menciptakan hubungan kerja yang harmonis” (Sutanto, 2022).

### **3. Perlindungan Hak-Hak Pekerja**

Perlindungan hak-hak pekerja merupakan aspek utama dalam kerangka hukum Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang harus dipahami oleh setiap pengelola SDM. Hak-hak pekerja mencakup berbagai hal, seperti upah yang layak, hak untuk bekerja dalam lingkungan yang aman dan sehat, serta hak atas jaminan sosial yang mencakup kesehatan dan pensiun. Sebagai bagian dari kewajiban hukum, perusahaan harus memastikan bahwa setiap pekerja memperoleh hak-hak tersebut sesuai dengan peraturan yang berlaku di negara tersebut. Perlindungan hak-hak pekerja juga mencakup pemberian cuti yang sesuai, perlindungan terhadap diskriminasi, serta perlindungan dari pemutusan hubungan kerja yang tidak adil. Oleh karena itu, kebijakan MSDM yang diterapkan oleh perusahaan harus selalu berorientasi pada kepatuhan terhadap hukum ketenagakerjaan dan perlindungan hak pekerja.

Pada konteks perusahaan, perlindungan hak-hak pekerja berfungsi untuk menciptakan lingkungan kerja yang adil dan saling menghormati antara pekerja dan pengusaha. Pengusaha harus memahami bahwa pekerja berhak atas hak-hak dasar, yang harus dipenuhi sesuai dengan hukum yang berlaku. Hal ini juga berlaku dalam penyelesaian sengketa antara pengusaha dan pekerja, di mana penyelesaian harus dilakukan dengan adil dan melalui mekanisme yang telah diatur oleh peraturan ketenagakerjaan. Selain itu, kebijakan perusahaan yang berpihak pada perlindungan hak-hak pekerja akan menciptakan kepercayaan dan loyalitas dari pekerja kepada perusahaan. Sebagai pengelola MSDM, penting untuk menjaga hubungan yang harmonis dengan pekerja agar tercipta produktivitas yang optimal.

#### **4. Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial (PHI)**

Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial (PHI) merupakan salah satu aspek penting dalam kerangka hukum Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang harus dipahami oleh para praktisi di bidang ini. Perselisihan hubungan industrial sering terjadi karena ketidaksepahaman antara pengusaha dan pekerja terkait hak-hak atau kewajiban yang ada dalam hubungan kerja. PHI berfungsi sebagai mekanisme yang mengatur bagaimana menyelesaikan konflik tersebut dengan cara yang adil dan sesuai dengan ketentuan hukum yang berlaku. Dalam hal ini, keberadaan lembaga penyelesaian perselisihan seperti pengadilan hubungan industrial atau mediasi menjadi sangat penting untuk memastikan keadilan bagi kedua belah pihak. Oleh karena itu, pemahaman tentang PHI membantu perusahaan dan pekerja dalam menemukan solusi yang tepat atas masalah yang dihadapi.

Penyelesaian perselisihan hubungan industrial juga melibatkan berbagai tahapan, mulai dari negosiasi antara pekerja dan pengusaha hingga kemungkinan mediasi atau arbitrase jika tidak ada kesepakatan yang tercapai. Proses penyelesaian ini bertujuan untuk mencegah terjadinya pemutusan hubungan kerja yang tidak perlu atau perselisihan yang berkepanjangan. Dalam penyelesaian perselisihan, pengusaha harus terbuka untuk berkomunikasi dan mendengarkan keluhan atau tuntutan yang disampaikan oleh pekerja. Sebaliknya, pekerja juga harus memiliki pemahaman yang cukup tentang hak-haknya agar dapat mengajukan klaim atau keberatan yang sah. Dengan demikian, PHI tidak

hanya berfungsi untuk menyelesaikan masalah yang ada, tetapi juga untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis.

## **B. Undang-Undang Ketenagakerjaan**

Undang-Undang Ketenagakerjaan memiliki peran penting dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) karena menjadi landasan hukum yang mengatur hubungan antara pekerja dan pengusaha. Undang-undang ini berfungsi untuk melindungi hak-hak pekerja serta memastikan terciptanya hubungan industrial yang adil dan seimbang di tempat kerja. Dalam konteks MSDM, pemahaman yang baik tentang Undang-Undang Ketenagakerjaan sangat penting untuk mengelola aspek-aspek terkait tenaga kerja secara efektif dan sesuai dengan ketentuan hukum yang berlaku. Beberapa poin penting yang terdapat dalam Undang-Undang Ketenagakerjaan yang berkaitan dengan Manajemen Sumber Daya Manusia antara lain:

### **1. Hak Pekerja dan Upah**

Hak pekerja dan upah merupakan aspek penting dalam Undang-Undang Ketenagakerjaan yang berhubungan erat dengan manajemen sumber daya manusia (SDM). Manajemen SDM harus memastikan bahwa perusahaan mematuhi peraturan yang melindungi hak pekerja, seperti hak atas upah yang layak, jam kerja yang sesuai, dan perlindungan dari diskriminasi. Penetapan upah yang adil berdasarkan peraturan ketenagakerjaan berperan penting dalam menjaga hubungan industrial yang harmonis antara pekerja dan perusahaan. Penerapan kebijakan upah yang transparan dapat meningkatkan motivasi kerja serta loyalitas karyawan, yang berdampak positif terhadap produktivitas organisasi. Sebagai pengelola SDM, penting bagi manajer untuk memahami dan menerapkan ketentuan ini untuk menciptakan lingkungan kerja yang adil dan sejahtera bagi seluruh pekerja.

Pada konteks manajemen SDM, penting bagi perusahaan untuk mematuhi aturan yang ditetapkan oleh Undang-Undang Ketenagakerjaan, khususnya terkait dengan hak pekerja dan pengupahan. Manajer SDM harus mengelola peraturan mengenai hak-hak pekerja dengan bijak, termasuk perhitungan upah yang sesuai dengan standar minimum yang ditentukan pemerintah. Hal ini tidak hanya untuk mencegah potensi masalah hukum, tetapi juga untuk

membangun iklim kerja yang saling menghargai. Pengelolaan upah yang tepat juga dapat meningkatkan kualitas hidup pekerja, sehingga merasa dihargai dan dihormati oleh perusahaan. Sebagai bagian dari manajemen SDM, peran pengelola dalam mengelola hak-hak ini sangat krusial untuk menciptakan hubungan industrial yang berkelanjutan.

## **2. Perjanjian Kerja dan Kontrak Kerja**

Perjanjian kerja dan kontrak kerja adalah elemen penting dalam Undang-Undang Ketenagakerjaan yang berhubungan dengan manajemen sumber daya manusia (SDM). Manajer SDM bertanggung jawab untuk menyusun dan mengelola perjanjian kerja yang jelas dan adil, yang memuat hak dan kewajiban pekerja serta perusahaan. Perjanjian kerja ini juga berfungsi sebagai pedoman dalam hubungan industrial yang mengatur hal-hal seperti durasi kerja, upah, dan kondisi kerja lainnya. Dalam penerapannya, kontrak kerja harus mematuhi ketentuan yang berlaku dalam undang-undang ketenagakerjaan agar tidak menimbulkan sengketa di masa depan. Manajer SDM harus memastikan bahwa setiap perjanjian yang dibuat antara pekerja dan perusahaan sudah sesuai dengan peraturan yang berlaku untuk menjaga hubungan yang harmonis.

Kontrak kerja merupakan bukti tertulis yang mengikat antara pekerja dan perusahaan, yang mencakup hal-hal yang disepakati oleh kedua pihak. Dalam manajemen SDM, pengelolaan kontrak kerja harus dilakukan dengan cermat agar tidak ada pelanggaran yang merugikan salah satu pihak. Kontrak yang jelas akan memberikan rasa aman bagi pekerja dan mengurangi potensi konflik di tempat kerja. Di sisi lain, perusahaan juga akan terlindungi dari tuntutan yang mungkin timbul jika kontrak tidak diatur dengan baik. Sebagai bagian dari manajemen SDM, penting untuk mematuhi ketentuan yang ada dalam undang-undang ketenagakerjaan, agar hubungan kerja dapat berjalan secara lancar dan sesuai dengan hukum yang berlaku.

## **3. Jam Kerja dan Cuti**

Jam kerja dan cuti merupakan elemen penting dalam Undang-Undang Ketenagakerjaan yang berkaitan erat dengan manajemen sumber daya manusia (SDM). Manajer SDM bertanggung jawab untuk memastikan bahwa kebijakan mengenai jam kerja dan cuti diterapkan dengan adil dan sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang

berlaku. Pengaturan jam kerja yang wajar dan cuti yang memadai dapat meningkatkan kesejahteraan pekerja, yang pada gilirannya dapat meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja. Dalam manajemen SDM, penting untuk mematuhi batasan jam kerja yang ditetapkan, serta memberikan hak cuti sesuai dengan hak pekerja yang diatur dalam undang-undang. Penerapan kebijakan ini dapat menciptakan suasana kerja yang sehat dan mendorong keseimbangan kehidupan kerja yang baik.

Perusahaan juga perlu memperhatikan hak cuti bagi pekerja, yang merupakan bagian dari perlindungan terhadap kesejahteraan. Cuti tahunan yang diberikan kepada pekerja memberi kesempatan untuk beristirahat dan memulihkan energi, yang berdampak positif terhadap performa kerja. Dalam konteks manajemen SDM, kebijakan mengenai cuti perlu disesuaikan dengan kebutuhan operasional perusahaan, namun tetap menghormati hak pekerja. Mengelola jam kerja yang fleksibel dan cuti yang memadai juga dapat meningkatkan loyalitas pekerja terhadap perusahaan. Oleh karena itu, manajer SDM harus memahami dan mengimplementasikan ketentuan ini dengan bijaksana untuk menciptakan hubungan kerja yang harmonis dan saling menguntungkan.

#### **4. Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)**

Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) adalah salah satu aspek yang sangat penting dalam Undang-Undang Ketenagakerjaan yang berhubungan langsung dengan manajemen sumber daya manusia (SDM). Dalam praktiknya, PHK merupakan langkah yang diambil oleh perusahaan untuk mengakhiri hubungan kerja dengan seorang karyawan, baik karena alasan ekonomi, kinerja, atau pelanggaran terhadap peraturan perusahaan. Manajer SDM harus memahami dan mengelola proses PHK ini dengan hati-hati agar sesuai dengan hukum yang berlaku, sehingga tidak menimbulkan masalah hukum di kemudian hari. PHK yang dilakukan tanpa dasar yang jelas atau prosedur yang tepat dapat merusak reputasi perusahaan dan menciptakan ketidakpuasan di kalangan karyawan lainnya. Oleh karena itu, pengelolaan PHK harus selalu mempertimbangkan hak-hak pekerja yang dilindungi oleh undang-undang ketenagakerjaan.

Pada manajemen SDM, proses PHK perlu dilakukan secara transparan dan sesuai dengan peraturan yang telah disepakati dalam perjanjian kerja atau kontrak kerja. Hal ini penting untuk menjaga

keadilan bagi pihak pekerja dan juga untuk menghindari potensi gugatan hukum terhadap perusahaan. Proses PHK juga harus mempertimbangkan kemungkinan alternatif lain, seperti pengurangan jam kerja atau rotasi jabatan, untuk mengurangi dampak negatif terhadap pekerja. Dengan demikian, manajer SDM harus memiliki pemahaman yang mendalam tentang peraturan PHK dan berkomitmen untuk menjalankan kebijakan ini dengan bijaksana. Manajemen yang baik dalam mengelola PHK akan menjaga hubungan yang baik antara perusahaan dan karyawan yang tersisa.

### **5. Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3)**

Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) adalah aspek yang sangat penting dalam Undang-Undang Ketenagakerjaan, yang berhubungan langsung dengan manajemen sumber daya manusia (SDM). Manajer SDM bertanggung jawab untuk memastikan bahwa kebijakan K3 diimplementasikan dengan baik di perusahaan guna melindungi keselamatan dan kesehatan pekerja di tempat kerja. Perusahaan harus menyediakan lingkungan kerja yang aman dan sehat, serta peralatan yang memadai untuk mencegah kecelakaan kerja dan penyakit akibat kerja. Selain itu, pelatihan tentang K3 harus diberikan secara rutin kepada pekerja untuk memastikan bahwa ia memahami risiko yang ada dan cara pencegahannya. Penerapan K3 yang baik juga berdampak pada produktivitas, karena pekerja yang sehat dan aman akan lebih produktif dan bersemangat dalam bekerja.

Pada manajemen SDM, penerapan K3 harus melibatkan semua pihak di perusahaan, mulai dari manajer, pengawas, hingga pekerja itu sendiri. Kebijakan K3 yang efektif memerlukan pemantauan secara berkala untuk memastikan bahwa setiap aspek keselamatan dan kesehatan kerja diikuti dengan baik. Selain itu, perusahaan perlu mengembangkan sistem pelaporan kecelakaan kerja dan penyakit akibat kerja agar dapat segera ditangani dengan cepat dan tepat. Manajer SDM juga harus bekerja sama dengan departemen lain untuk melakukan evaluasi dan perbaikan kebijakan K3 secara berkelanjutan. Dengan kebijakan K3 yang tepat, perusahaan dapat meminimalkan risiko kecelakaan dan memastikan kesejahteraan pekerja tetap terjaga.

## C. Etika dalam Pengelolaan SDM

Etika dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM) mencakup prinsip-prinsip moral yang menjadi pedoman dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan aktivitas terkait karyawan dalam sebuah organisasi. Etika SDM tidak hanya penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang harmonis tetapi juga untuk meningkatkan reputasi organisasi dan memastikan keberlanjutan jangka panjang. Etika SDM berfungsi sebagai landasan untuk menjalankan tugas-tugas pengelolaan SDM dengan cara yang adil, transparan, dan bertanggung jawab. Prinsip ini melibatkan berbagai aspek seperti rekrutmen, pengembangan karyawan, manajemen kinerja, hingga penghargaan dan pemutusan hubungan kerja. Berikut adalah elemen penting yang mencerminkan etika dalam pengelolaan SDM:

### 1. Keadilan

Keadilan merupakan elemen fundamental yang mencerminkan etika dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM) karena berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan harmonis. Dalam konteks ini, keadilan melibatkan pengelolaan yang transparan, objektif, dan konsisten, baik dalam proses rekrutmen, promosi, maupun pemberian penghargaan. Keadilan juga mencerminkan penghormatan terhadap hak-hak individu, mendorong rasa kepercayaan antara manajemen dan karyawan, serta memperkuat loyalitas dan keterlibatan karyawan terhadap organisasi. Menurut Greenberg (2018), keadilan organisasi melibatkan distribusi yang adil dari sumber daya, proses yang transparan dalam pengambilan keputusan, dan interaksi yang penuh penghormatan antara anggota organisasi. Elemen ini sangat penting untuk meminimalisasi konflik internal yang dapat menghambat produktivitas, serta untuk menjaga reputasi organisasi sebagai tempat kerja yang etis dan inklusif. Oleh karena itu, penerapan keadilan harus menjadi prioritas dalam strategi pengelolaan SDM.

Pada implementasinya, keadilan membutuhkan pendekatan yang sistematis dan berbasis data untuk memastikan bahwa setiap keputusan manajemen didasarkan pada kriteria yang jelas dan relevan. Organisasi yang menerapkan prinsip keadilan cenderung memiliki tingkat retensi karyawan yang lebih tinggi karena menciptakan rasa aman dan kepuasan kerja. Selain itu, keadilan memberikan dampak positif terhadap

hubungan antarindividu dalam organisasi, yang pada akhirnya meningkatkan kolaborasi dan inovasi. Proses pengelolaan yang adil juga berfungsi sebagai upaya pencegahan terhadap praktik diskriminasi atau favoritisme yang merugikan baik secara individu maupun kolektif. Hal ini menuntut manajer untuk memiliki keterampilan komunikasi yang baik dalam menjelaskan kebijakan yang diambil, sehingga tidak ada interpretasi yang salah di kalangan karyawan. Dengan demikian, keadilan menjadi pondasi etika yang menopang keberlanjutan organisasi dalam menghadapi tantangan kompetitif di pasar kerja modern.

## **2. Transparansi**

Transparansi merupakan elemen krusial yang mencerminkan etika dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM) karena berkaitan langsung dengan kepercayaan dan kredibilitas organisasi. Dalam praktiknya, transparansi melibatkan keterbukaan informasi terkait kebijakan, prosedur, dan keputusan yang diambil oleh manajemen, sehingga karyawan merasa dihargai dan diperlakukan dengan adil. Elemen ini berkontribusi pada peningkatan kepercayaan antara karyawan dan manajemen, yang pada gilirannya menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif. Menurut Rawlins (2018), transparansi dalam organisasi tidak hanya tentang membagikan informasi, tetapi juga memastikan bahwa informasi tersebut mudah diakses, dipahami, dan relevan bagi semua pihak yang berkepentingan. Dengan transparansi, organisasi mampu meminimalkan kesalahpahaman, meningkatkan keterlibatan karyawan, dan memperkuat budaya kerja yang inklusif. Oleh karena itu, transparansi harus menjadi pilar utama dalam strategi pengelolaan SDM yang beretika.

Transparansi juga berperan penting dalam membangun reputasi eksternal organisasi, terutama dalam menarik dan mempertahankan talenta terbaik. Keterbukaan dalam proses rekrutmen, evaluasi kinerja, dan pemberian penghargaan menunjukkan komitmen organisasi terhadap prinsip keadilan dan integritas. Hal ini tidak hanya memperkuat kepercayaan karyawan tetapi juga memberikan sinyal positif kepada calon karyawan mengenai nilai-nilai etis yang dipegang organisasi. Manajemen yang transparan cenderung lebih mudah mendapatkan dukungan dari karyawan untuk menjalankan perubahan atau kebijakan baru karena informasi yang diberikan dianggap kredibel. Transparansi juga meminimalkan kemungkinan terjadinya konflik internal yang sering

kali disebabkan oleh ketidakjelasan atau ketidaksesuaian informasi. Dengan demikian, transparansi menjadi landasan bagi pengelolaan SDM yang berorientasi pada pengembangan sumber daya manusia secara berkelanjutan.

### **3. Penghormatan terhadap Privasi**

Penghormatan terhadap privasi adalah elemen esensial yang mencerminkan etika dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM), karena berhubungan langsung dengan kepercayaan dan kenyamanan karyawan. Elemen ini melibatkan perlindungan data pribadi karyawan, mulai dari informasi keuangan hingga riwayat kesehatan, agar tidak disalahgunakan atau diakses tanpa izin. Selain itu, penghormatan terhadap privasi mencakup kebijakan yang memastikan karyawan merasa aman dari tindakan pengawasan yang berlebihan, seperti monitoring komunikasi yang melanggar hak individu. Menurut Solove (2020), organisasi memiliki tanggung jawab etis dan hukum untuk melindungi privasi karyawan, yang mencakup transparansi dalam penggunaan data dan penerapan teknologi yang mendukung perlindungan privasi. Dengan menjaga privasi, organisasi tidak hanya memperkuat hubungan kerja yang harmonis, tetapi juga meningkatkan rasa hormat dan loyalitas karyawan. Oleh karena itu, penghormatan terhadap privasi harus menjadi landasan dalam strategi pengelolaan SDM yang berbasis etika.

Penghormatan terhadap privasi juga mendukung produktivitas karyawan dengan menciptakan lingkungan kerja yang bebas dari rasa khawatir akan pelanggaran data atau informasi pribadi. Ketika karyawan merasa privasinya dihormati, cenderung lebih fokus dan termotivasi untuk berkontribusi secara maksimal terhadap tujuan organisasi. Hal ini juga mengurangi risiko konflik internal yang mungkin timbul akibat penyalahgunaan informasi atau pelanggaran privasi. Implementasi kebijakan yang mendukung penghormatan terhadap privasi, seperti penggunaan enkripsi data atau pembatasan akses terhadap informasi sensitif, menunjukkan komitmen organisasi terhadap etika kerja yang tinggi. Selain itu, pendidikan dan pelatihan bagi manajer tentang pentingnya menjaga privasi dapat membantu memastikan bahwa kebijakan ini diterapkan secara konsisten. Dengan demikian, penghormatan terhadap privasi menjadi salah satu pilar penting dalam membangun budaya kerja yang sehat dan berkelanjutan.

#### **4. Tanggung Jawab Sosial**

Tanggung jawab sosial adalah elemen kunci yang mencerminkan etika dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM), yang menunjukkan kepedulian organisasi terhadap dampaknya pada masyarakat luas. Dalam konteks SDM, tanggung jawab sosial melibatkan perlakuan yang adil terhadap karyawan, menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, serta memastikan kesejahteraan melalui kebijakan yang berorientasi pada keberlanjutan. Selain itu, elemen ini juga mencakup kontribusi organisasi terhadap masyarakat, seperti melalui kegiatan filantropi, pengembangan masyarakat, atau pengurangan dampak lingkungan dari operasional bisnis. Menurut Carroll dan Shabana (2018), tanggung jawab sosial perusahaan melibatkan keseimbangan antara keuntungan ekonomi dan komitmen sosial, yang menjadikannya komponen integral dari strategi etika organisasi. Dalam pengelolaan SDM, implementasi tanggung jawab sosial dapat memperkuat hubungan karyawan dengan perusahaan, karena merasa menjadi bagian dari organisasi yang memiliki tujuan mulia. Oleh karena itu, tanggung jawab sosial tidak hanya mendukung reputasi organisasi, tetapi juga menjadi landasan bagi pengelolaan SDM yang bermartabat dan berkelanjutan.

Penerapan tanggung jawab sosial dalam pengelolaan SDM juga memberikan dampak positif terhadap loyalitas dan produktivitas karyawan, karena cenderung lebih terlibat dengan organisasi yang berkomitmen terhadap nilai-nilai etis. Hal ini terlihat pada kebijakan seperti memberikan upah yang layak, mendukung keseimbangan kehidupan kerja, serta memberikan kesempatan pengembangan yang setara bagi seluruh karyawan. Dengan mendemonstrasikan tanggung jawab sosial, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi karyawan untuk memberikan kontribusi terbaik. Selain itu, pendekatan ini membantu organisasi menghindari risiko sosial seperti boikot atau protes yang timbul akibat kebijakan yang tidak adil. Dengan adanya transparansi dan komitmen terhadap tanggung jawab sosial, organisasi menunjukkan integritasnya di mata karyawan dan publik. Oleh sebab itu, tanggung jawab sosial harus menjadi prioritas dalam strategi pengelolaan SDM yang berbasis etika.

## **5. Pengembangan Karyawan**

Pengembangan karyawan merupakan elemen penting yang mencerminkan etika dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM), karena mencerminkan komitmen organisasi terhadap peningkatan kualitas dan potensi individu. Dalam pengelolaan SDM, pengembangan karyawan melibatkan penyediaan pelatihan, pendidikan, dan program pengembangan karier yang dirancang untuk membantu karyawan mencapai kemampuan maksimal. Langkah ini tidak hanya meningkatkan kompetensi individu tetapi juga memberikan manfaat strategis bagi organisasi dengan menciptakan tenaga kerja yang lebih terampil dan adaptif terhadap perubahan. Menurut Noe (2020), investasi dalam pengembangan karyawan mencerminkan pendekatan etis yang tidak hanya berfokus pada keuntungan jangka pendek tetapi juga pada kesejahteraan jangka panjang tenaga kerja. Pengelolaan SDM yang etis menempatkan pengembangan karyawan sebagai prioritas, karena hal ini menciptakan hubungan kerja yang saling menguntungkan antara organisasi dan karyawan. Dengan demikian, pengembangan karyawan berperan sebagai pilar utama dalam membangun budaya organisasi yang inklusif dan berorientasi pada keberlanjutan.

Pengembangan karyawan juga memperkuat loyalitas terhadap organisasi, karena menunjukkan bahwa perusahaan peduli terhadap pertumbuhan profesional individu. Ketika karyawan merasa diberdayakan melalui program pengembangan, lebih termotivasi untuk berkontribusi secara maksimal terhadap tujuan organisasi. Program seperti mentoring, pembelajaran berbasis teknologi, dan peluang mobilitas karier internal membantu meningkatkan keterlibatan karyawan dan menurunkan tingkat pergantian tenaga kerja. Hal ini juga berkontribusi pada reputasi positif organisasi di pasar tenaga kerja, menarik kandidat berkualitas tinggi yang ingin bergabung dengan perusahaan yang berkomitmen terhadap pengembangan SDM. Dengan menerapkan pengembangan karyawan secara konsisten, organisasi tidak hanya menciptakan keunggulan kompetitif tetapi juga mengintegrasikan nilai-nilai etika ke dalam praktik bisnis sehari-hari. Oleh karena itu, pengembangan karyawan tidak hanya relevan secara ekonomi tetapi juga memiliki dimensi etis yang mendalam.



# BAB IX

## TEKNOLOGI DAN MSDM

---

---

Teknologi telah menjadi salah satu pendorong utama perubahan dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM) di berbagai organisasi. Integrasi teknologi dalam manajemen SDM memungkinkan efisiensi yang lebih tinggi melalui otomatisasi proses, seperti rekrutmen, pelatihan, dan evaluasi kinerja. Selain itu, teknologi memberikan akses data yang lebih cepat dan akurat, sehingga mempermudah pengambilan keputusan strategis. Transformasi digital juga mendorong pengembangan keterampilan baru bagi karyawan agar dapat beradaptasi dengan dinamika lingkungan kerja yang terus berkembang. Oleh karena itu, penerapan teknologi yang efektif dalam SDM menjadi kunci untuk menciptakan organisasi yang kompetitif dan inovatif di era modern.

### A. Peran Teknologi dalam MSDM

Teknologi telah berperan penting dalam transformasi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam beberapa tahun terakhir. Dengan kemajuan pesat dalam bidang teknologi informasi, organisasi kini dapat mengoptimalkan berbagai fungsi HR melalui otomatisasi, analitik data, dan pengembangan platform digital. Penerapan teknologi dalam MSDM tidak hanya meningkatkan efisiensi dan akurasi, tetapi juga menciptakan peluang baru dalam pengelolaan karyawan, seperti dalam rekrutmen, pelatihan, pengembangan, dan manajemen kinerja. Dengan pemanfaatan alat-alat berbasis teknologi, organisasi dapat meningkatkan pengalaman karyawan, menciptakan lingkungan kerja yang lebih fleksibel, dan mengambil keputusan yang lebih berbasis data, yang pada gilirannya mendukung pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif. Beberapa peran teknologi dalam MSDM antara lain:

## **1. Automatisasi Proses HR**

Automatisasi proses Sumber Daya Manusia (SDM) semakin menjadi bagian penting dalam pengelolaan organisasi modern. Teknologi yang diterapkan dalam SDM memungkinkan efisiensi dalam berbagai proses, mulai dari rekrutmen hingga pengelolaan kinerja karyawan. Dengan adanya sistem otomatisasi, perusahaan dapat mengurangi beban administratif yang berat serta meningkatkan akurasi data yang dimiliki. Selain itu, penggunaan alat digital dalam proses SDM juga memungkinkan keputusan yang lebih cepat dan berbasis data, yang membantu pengembangan strategi organisasi lebih efektif. Seperti yang dijelaskan oleh Choi *et al.* (2022), otomatisasi dalam HR dapat mengurangi kesalahan manusia dan meningkatkan kecepatan serta kualitas layanan dalam manajemen SDM.

Penerapan otomatisasi juga membantu dalam meningkatkan pengalaman karyawan dengan menyediakan akses cepat dan transparan terhadap data yang relevan. Misalnya, sistem manajemen kinerja yang terintegrasi memungkinkan penilaian yang objektif dan mempermudah manajer dalam memberikan umpan balik kepada karyawan. Proses penggajian yang otomatis mengurangi kesalahan dalam perhitungan dan memungkinkan karyawan untuk memperoleh informasi penghasilan dengan lebih cepat. Ini juga mendukung kepuasan karyawan yang berhubungan langsung dengan administrasi dan proses yang lebih efisien. Teknologi ini mendukung fleksibilitas dalam menjalankan pekerjaan, memungkinkan SDM lebih fokus pada pengembangan dan perencanaan strategis yang lebih besar.

## **2. Peningkatan Rekrutmen dan Seleksi**

Peran teknologi dalam proses rekrutmen dan seleksi di manajemen sumber daya manusia (MSDM) semakin berkembang dengan adanya berbagai alat digital yang mempermudah perusahaan menemukan kandidat yang tepat. Platform berbasis AI memungkinkan perusahaan untuk melakukan penyaringan awal terhadap pelamar dengan lebih cepat dan akurat, mengidentifikasi kecocokan berdasarkan data dan kualifikasi yang dimiliki kandidat. Dengan menggunakan sistem otomatis, tim HR dapat menghemat waktu dan sumber daya yang sebelumnya digunakan untuk meninjau lamaran secara manual. Selain itu, teknologi memungkinkan pengumpulan data yang lebih kaya tentang kandidat, yang membantu dalam membuat keputusan yang lebih baik

dalam proses seleksi. Seperti yang dikatakan oleh Gupta dan Agarwal (2020), penerapan teknologi dalam rekrutmen dapat meningkatkan efektivitas dan mengurangi bias dalam memilih kandidat.

Teknologi juga memungkinkan adanya evaluasi kandidat yang lebih objektif melalui berbagai alat tes berbasis digital. Penggunaan tes psikometrik online atau wawancara video memungkinkan perusahaan untuk menilai keterampilan dan kepribadian kandidat dengan cara yang lebih terstandarisasi. Teknologi ini memberikan pengalaman yang lebih transparan bagi pelamar, yang dapat mempersiapkan diri dengan lebih baik melalui platform yang memungkinkan mengakses informasi terkait posisi yang dilamar. Ini juga mempercepat proses rekrutmen, sehingga perusahaan dapat mengisi posisi yang dibutuhkan dalam waktu yang lebih singkat. Hal ini tentunya sangat bermanfaat bagi perusahaan yang membutuhkan tenaga kerja dengan cepat untuk menjaga kelancaran operasional.

### **3. Pengembangan dan Pelatihan Karyawan**

Peran teknologi dalam pengembangan dan pelatihan karyawan semakin vital untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi di era digital ini. Platform e-learning dan aplikasi pelatihan berbasis AI memberikan akses yang lebih fleksibel bagi karyawan untuk mengikuti kursus dan program pengembangan keterampilan kapan saja dan di mana saja. Teknologi ini juga memungkinkan perusahaan untuk menyediakan materi pelatihan yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan individu, mengoptimalkan proses pembelajaran yang lebih personal. Penggunaan teknologi dalam pelatihan meningkatkan keterlibatan karyawan, karena dapat belajar dengan cara yang lebih menarik dan interaktif. Sebagaimana dijelaskan oleh Lee dan Kim (2021), penggunaan teknologi dalam pelatihan memungkinkan perusahaan untuk menyediakan pelatihan yang lebih relevan dan lebih mudah diakses bagi seluruh karyawan.

Teknologi juga memungkinkan perusahaan untuk memantau dan mengevaluasi kemajuan pelatihan karyawan secara real-time, memberikan umpan balik yang lebih cepat dan lebih akurat. Dengan menggunakan sistem manajemen pelatihan berbasis cloud, perusahaan dapat melacak kemajuan pelatihan dan penilaian keterampilan karyawan dalam satu platform yang terintegrasi. Hal ini membantu manajer SDM dalam merancang program pelatihan yang lebih efektif berdasarkan data

yang tersedia. Karyawan juga dapat mendapatkan rekomendasi pelatihan lanjutan sesuai dengan perkembangan kebutuhan dan tren industri, yang mendukung pengembangan karier. Teknologi ini memungkinkan pengembangan yang berkelanjutan dan dapat disesuaikan untuk memenuhi tujuan karier individu.

#### **4. Analisis Data untuk Pengambilan Keputusan**

Teknologi berperan krusial dalam analisis data untuk pengambilan keputusan di bidang manajemen sumber daya manusia (MSDM). Dengan adanya perangkat lunak analitik dan kecerdasan buatan, perusahaan dapat mengumpulkan dan menganalisis data karyawan dalam jumlah besar dengan cepat dan akurat. Data yang dihasilkan dari sistem manajemen SDM, seperti performa karyawan, tingkat retensi, dan hasil pelatihan, dapat diolah untuk menghasilkan wawasan yang lebih mendalam. Hal ini memungkinkan pengambil keputusan untuk membuat strategi yang berbasis data, bukan hanya berdasarkan intuisi atau pengalaman. Menurut Smith dan Taylor (2020), teknologi analitik membantu HR dalam mengambil keputusan yang lebih terinformasi dan meningkatkan efektivitas operasional.

Penggunaan analisis data juga memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi pola atau tren yang tidak dapat terlihat dengan metode konvensional. Misalnya, analitik prediktif dapat membantu mengantisipasi masalah seperti tingkat turnover yang tinggi dengan menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan karyawan. Dengan wawasan ini, manajer HR dapat merancang kebijakan atau intervensi yang lebih tepat sasaran untuk meningkatkan retensi dan kinerja karyawan. Teknologi juga memungkinkan HR untuk mengukur dan menilai efektivitas berbagai kebijakan SDM dengan lebih objektif dan berbasis bukti. Hal ini mempermudah penyesuaian kebijakan untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan harmonis.

### **B. Sistem Informasi Manajemen SDM (HRIS)**

Sistem Informasi Manajemen Sumber Daya Manusia (HRIS) adalah sebuah sistem berbasis teknologi yang dirancang untuk mengelola data dan informasi terkait dengan karyawan dalam organisasi. HRIS memungkinkan pengelolaan berbagai aspek terkait SDM seperti rekrutmen, pelatihan, penggajian, pengelolaan absensi, manajemen

kinerja, dan lain-lain, yang semuanya dapat diakses dalam satu platform terintegrasi. Dengan adanya HRIS, organisasi dapat meningkatkan efisiensi dan akurasi dalam pengelolaan data karyawan, serta memungkinkan manajer untuk membuat keputusan yang lebih cepat dan berbasis data. Berikut adalah beberapa komponen utama yang ada dalam HRIS:

### **1. Rekrutmen dan Seleksi**

Rekrutmen dan seleksi merupakan salah satu komponen utama dalam Sistem Informasi Manajemen Sumber Daya Manusia (HRIS), yang berperan penting dalam memperoleh kandidat yang tepat untuk posisi yang tersedia di organisasi. Proses ini dimulai dengan pengumpulan informasi tentang kebutuhan tenaga kerja, dilanjutkan dengan pembuatan iklan lowongan kerja, serta penerimaan dan penyaringan lamaran. Dengan HRIS, seluruh tahapan rekrutmen dapat dikelola secara terintegrasi, sehingga mempercepat proses dan mengurangi kesalahan administratif. HRIS memungkinkan manajer SDM untuk melakukan seleksi berbasis data yang lebih objektif, seperti melalui tes keterampilan atau penilaian psikologis yang dapat diakses melalui sistem. Hal ini mendukung pengambilan keputusan yang lebih efisien dan akurat terkait kandidat yang paling sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Pada proses seleksi, HRIS memberikan kemudahan dalam mengelola data pelamar dan memantau setiap tahapan seleksi yang telah dilalui oleh setiap kandidat. Fitur-fitur yang ada dalam HRIS memungkinkan untuk menyaring kandidat berdasarkan kriteria tertentu, seperti pengalaman kerja, pendidikan, dan keterampilan yang relevan. Sehingga, proses seleksi menjadi lebih transparan dan terstruktur. Menurut Phillips dan Gully (2018), penggunaan teknologi dalam rekrutmen dan seleksi memungkinkan organisasi untuk memperoleh kandidat yang lebih berkualitas dengan memanfaatkan sistem yang dapat menyaring kandidat secara lebih cermat dan efisien. Dengan HRIS, seluruh data dapat dikumpulkan dalam satu tempat yang mudah diakses dan dikelola, sehingga mengurangi waktu yang dibutuhkan dalam proses seleksi.

## **2. Manajemen Data Karyawan**

Manajemen data karyawan merupakan salah satu komponen utama dalam Sistem Informasi Manajemen Sumber Daya Manusia (HRIS) yang berfungsi untuk menyimpan, mengelola, dan mengamankan informasi pribadi serta data terkait pekerjaan setiap karyawan. Dalam HRIS, informasi seperti riwayat pendidikan, pengalaman kerja, keterampilan, dan catatan kinerja karyawan dapat diakses dengan mudah oleh departemen SDM dan manajer terkait. Hal ini memungkinkan pengelolaan data karyawan menjadi lebih efisien dan mengurangi kesalahan akibat pengelolaan data manual. Selain itu, HRIS memungkinkan pembaruan data secara otomatis ketika ada perubahan status pekerjaan atau informasi lainnya, yang membantu menjaga keakuratan data karyawan. Dengan begitu, HRIS menjadi alat yang sangat penting dalam memastikan pengelolaan data karyawan dilakukan dengan cara yang cepat, akurat, dan dapat dipertanggungjawabkan.

Pengelolaan data karyawan yang terpusat dalam HRIS juga mendukung transparansi dan pengambilan keputusan berbasis data. Misalnya, manajer dapat mengakses data karyawan secara real-time, memantau kinerja, serta mengevaluasi kebutuhan pengembangan keterampilan atau promosi. Menurut Kavanagh dan Thite (2019), penggunaan HRIS untuk manajemen data karyawan memungkinkan organisasi untuk meningkatkan efektivitas dalam merencanakan pengembangan karier dan pengelolaan karyawan secara keseluruhan. Data yang terkumpul dalam sistem juga dapat digunakan untuk menghasilkan laporan yang mendalam mengenai aspek-aspek seperti tingkat retensi karyawan, absensi, dan produktivitas, yang sangat berguna untuk perencanaan SDM jangka panjang.

## **3. Manajemen Kinerja**

Manajemen kinerja adalah salah satu komponen utama dalam Sistem Informasi Manajemen Sumber Daya Manusia (HRIS) yang membantu organisasi untuk memantau dan meningkatkan kinerja karyawan secara terus-menerus. Melalui HRIS, organisasi dapat menetapkan tujuan dan indikator kinerja untuk setiap karyawan, serta memantau pencapaian tersebut secara real-time. HRIS memungkinkan evaluasi kinerja yang lebih objektif dan berbasis data, yang dapat mencakup penilaian dari atasan, rekan kerja, maupun penilaian mandiri karyawan. Sistem ini juga dapat mendokumentasikan setiap pencapaian

atau area yang membutuhkan perbaikan, sehingga memudahkan dalam pengambilan keputusan terkait dengan pengembangan karier dan kompensasi karyawan. Dengan data yang lengkap dan terorganisir, manajemen kinerja menjadi lebih terarah dan terukur, membantu meningkatkan produktivitas organisasi secara keseluruhan.

Salah satu keuntungan besar dari HRIS dalam manajemen kinerja adalah kemampuannya untuk memberikan umpan balik yang lebih cepat dan tepat waktu. Karyawan dapat menerima hasil evaluasi secara langsung, yang memungkinkan untuk memperbaiki kinerja sebelum evaluasi berikutnya. Hal ini juga mendorong komunikasi yang lebih baik antara manajer dan karyawan, karena setiap pencapaian dan tantangan dapat didiskusikan dengan data yang jelas dan dapat dipertanggungjawabkan. Menurut Jackson dan Schuler (2021), HRIS memfasilitasi proses manajemen kinerja dengan menyediakan platform yang memungkinkan penilaian yang lebih konsisten dan adil. Hal ini tidak hanya meningkatkan transparansi dalam proses evaluasi, tetapi juga mendukung pengembangan karyawan melalui analisis yang berbasis data.

#### **4. Penggajian dan Kompensasi**

Penggajian dan kompensasi merupakan salah satu komponen utama dalam Sistem Informasi Manajemen Sumber Daya Manusia (HRIS) yang bertujuan untuk memastikan perhitungan gaji dan tunjangan dilakukan secara akurat dan efisien. Dalam HRIS, data terkait jam kerja, lembur, absensi, dan potongan lainnya dapat dihitung secara otomatis, sehingga meminimalkan kesalahan manual yang dapat terjadi dalam proses penggajian. HRIS juga dapat menangani berbagai jenis tunjangan dan manfaat lainnya, termasuk asuransi kesehatan, pensiun, dan bonus, sesuai dengan kebijakan perusahaan. Dengan adanya sistem terintegrasi, HRIS memungkinkan pengelolaan penggajian yang lebih transparan dan memudahkan laporan kepada pihak terkait, seperti departemen keuangan dan pajak. Oleh karena itu, HRIS berfungsi untuk meningkatkan efisiensi operasional dalam pengelolaan kompensasi bagi karyawan.

HRIS membantu meningkatkan kepuasan karyawan melalui pengelolaan kompensasi yang lebih tepat dan transparan. Karyawan dapat mengakses informasi gaji secara langsung melalui portal HRIS, yang memungkinkan untuk memantau status pembayaran dan

memastikan bahwa tidak ada kesalahan dalam penghitungan. Sistem ini juga memungkinkan perusahaan untuk memberikan kompensasi berbasis kinerja, di mana karyawan yang menunjukkan pencapaian yang lebih baik dapat menerima insentif tambahan. Menurut DeCenzo dan Robbins (2020), HRIS memberikan organisasi keunggulan kompetitif dalam pengelolaan kompensasi, karena dapat menyesuaikan pembayaran dengan kinerja, serta memperhitungkan berbagai faktor eksternal yang memengaruhi struktur gaji. Oleh karena itu, HRIS berperan yang sangat penting dalam memastikan bahwa karyawan merasa dihargai dan terlepas dari masalah terkait penggajian.

## **C. Tren Digitalisasi dan Otomatisasi**

Tren digitalisasi dan otomatisasi dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) telah mengubah cara organisasi dalam mengelola dan mengembangkan karyawan. Perubahan ini bukan hanya mencakup penerapan teknologi dalam proses administratif, tetapi juga mencakup penerapan sistem yang lebih cerdas dan efisien dalam seluruh aspek manajemen SDM. Berikut adalah beberapa poin penting mengenai tren digitalisasi dan otomatisasi dalam manajemen SDM:

### **1. Rekrutmen dan Seleksi Berbasis Teknologi**

Rekrutmen dan seleksi berbasis teknologi semakin berkembang dengan pesat dalam manajemen sumber daya manusia (SDM). Penggunaan alat-alat digital dan otomatisasi memungkinkan perusahaan untuk menjangkau kandidat yang lebih luas dan mengelola proses seleksi dengan lebih efisien. Teknologi seperti kecerdasan buatan (AI) digunakan untuk menyaring pelamar melalui algoritma yang menilai kecocokan kandidat dengan kriteria yang ditetapkan perusahaan. Hal ini tidak hanya mempercepat proses rekrutmen tetapi juga mengurangi bias dalam seleksi yang dapat terjadi pada proses manual. Seiring dengan perkembangan teknologi, HR dapat memanfaatkan berbagai platform digital untuk memperluas cakupan rekrutmen, yang memungkinkan perusahaan memilih kandidat yang lebih berkualitas secara objektif (Henderson, 2020).

Seleksi berbasis teknologi memungkinkan evaluasi yang lebih mendalam terhadap kemampuan dan keterampilan kandidat, baik melalui tes online maupun wawancara virtual yang dapat dilakukan

dengan mudah. Penggunaan video interview dengan fitur analisis suara dan ekspresi wajah memberikan informasi lebih lanjut mengenai kandidat yang tidak dapat diukur hanya melalui CV atau surat lamaran. Penggunaan platform ini juga memungkinkan penilaian yang lebih konsisten dan standar, karena proses evaluasi dapat dipantau dan diprogram dengan algoritma yang presisi. Dalam hal ini, teknologi mendukung pengambilan keputusan yang lebih tepat dalam proses seleksi karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Teknologi ini tidak hanya mempercepat tetapi juga meningkatkan kualitas seleksi yang lebih objektif dan berbasis data.

## **2. Pengelolaan Kinerja dengan Sistem Digital**

Pengelolaan kinerja dengan sistem digital semakin menjadi tren penting dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) di era digital. Dengan menggunakan platform digital, perusahaan dapat memantau dan menilai kinerja karyawan secara real-time, memungkinkan umpan balik yang lebih cepat dan terarah. Sistem ini menyediakan data yang lebih objektif dan terukur mengenai pencapaian individu dan tim, yang dapat digunakan untuk membuat keputusan strategis yang lebih tepat. Implementasi teknologi dalam manajemen kinerja ini juga memungkinkan penyesuaian tujuan dan sasaran secara dinamis sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Sistem digital juga mendukung pelaporan yang lebih transparan dan mudah diakses oleh manajer dan karyawan (Wang, 2021).

Sistem digital memungkinkan penilaian kinerja yang lebih akurat melalui penggunaan analitik dan kecerdasan buatan untuk mengevaluasi data yang lebih kompleks. Misalnya, sistem dapat mengukur efektivitas tim, produktivitas individu, dan keberhasilan proyek berdasarkan data yang dikumpulkan dari berbagai sumber. Hal ini memberikan gambaran yang lebih lengkap mengenai performa karyawan dan tim, serta mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan. Dengan adanya feedback yang lebih cepat dan berbasis data, karyawan juga dapat merespons dengan lebih efektif dan meningkatkan hasil kerja. Teknologi ini membantu mempercepat proses evaluasi dan mendukung pengambilan keputusan berbasis data yang lebih tepat.

### **3. Otomatisasi Proses Administratif**

Otomatisasi proses administratif telah menjadi salah satu tren penting dalam digitalisasi dan otomatisasi manajemen SDM. Dengan menggunakan perangkat lunak berbasis teknologi, perusahaan dapat mengotomatiskan tugas administratif yang berulang, seperti pengelolaan absensi, penggajian, dan pengolahan data karyawan. Hal ini tidak hanya mengurangi beban kerja staf SDM tetapi juga mengurangi risiko kesalahan manusia yang dapat terjadi dalam proses manual. Otomatisasi memungkinkan staf SDM untuk lebih fokus pada tugas-tugas strategis dan meningkatkan efisiensi operasional secara keseluruhan. Dengan adanya teknologi ini, organisasi dapat meningkatkan produktivitas, mengurangi biaya, dan mempercepat pengolahan data (Smith, 2020).

Otomatisasi dalam proses administratif mendukung pengambilan keputusan yang lebih cepat dan berbasis data. Misalnya, perangkat lunak yang diintegrasikan dengan sistem lain dapat memberikan laporan secara real-time mengenai data karyawan yang relevan. Pengolahan data yang lebih cepat dan akurat memungkinkan perusahaan untuk melakukan perencanaan sumber daya manusia dengan lebih baik. Hal ini memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan, karena keputusan yang diambil lebih tepat waktu dan dapat diadaptasi dengan cepat terhadap perubahan kebutuhan. Otomatisasi juga mengurangi ketergantungan pada sistem yang berbasis kertas, yang sering kali memakan waktu dan memerlukan pemrosesan manual yang rumit.

# BAB X

## GLOBALISASI DAN MSDM

---

Globalisasi telah mengubah lanskap dunia bisnis, mempengaruhi berbagai aspek kehidupan, termasuk manajemen sumber daya manusia (MSDM). Proses globalisasi mendorong perusahaan untuk beradaptasi dengan cepat terhadap dinamika pasar yang semakin terhubung secara internasional. Hal ini menuntut organisasi untuk mengembangkan sistem manajemen SDM yang lebih fleksibel dan responsif terhadap perubahan global. Dalam konteks ini, MSDM berperan penting dalam meningkatkan daya saing perusahaan melalui pengelolaan talenta, keterampilan, dan budaya organisasi yang inklusif. Oleh karena itu, tantangan terbesar yang dihadapi oleh MSDM dalam era globalisasi adalah kemampuan untuk memfasilitasi kolaborasi lintas budaya dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keberagaman.

### A. Pengaruh Globalisasi terhadap MSDM

Perusahaan di seluruh dunia kini dihadapkan pada tantangan dan peluang baru yang mempengaruhi caranya merekrut, mengelola, dan mengembangkan karyawan. Dengan meningkatnya keragaman tenaga kerja, perubahan tuntutan keterampilan, serta kompetisi yang lebih ketat dalam pasar global, manajemen SDM harus beradaptasi dengan cepat. Teknologi dan perubahan struktur organisasi juga berperan penting dalam menghadapi dinamika global ini. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk memiliki strategi MSDM yang efisien dan inovatif guna tetap unggul di pasar global yang terus berkembang. Berikut adalah penjelasan secara rinci mengenai pengaruh globalisasi terhadap MSDM:

#### 4. Peningkatan Keragaman Tenaga Kerja

Peningkatan keragaman tenaga kerja merupakan salah satu dampak signifikan dari globalisasi terhadap manajemen sumber daya manusia (MSDM). Dengan semakin terbukanya pasar tenaga kerja

global, perusahaan kini memiliki akses untuk merekrut karyawan dari berbagai negara dengan latar belakang budaya, etnis, dan pendidikan yang berbeda. Keragaman ini membawa tantangan sekaligus peluang bagi perusahaan dalam menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan produktif. Penanganan keragaman dengan baik dapat meningkatkan kreativitas dan inovasi, karena keberagaman perspektif dapat menghasilkan solusi yang lebih beragam. Menurut Nwachukwu dan Ibidunni (2020), keragaman dalam tenaga kerja dapat memperkaya proses pengambilan keputusan dengan berbagai pandangan yang berasal dari latar belakang yang berbeda.

Pengelolaan keragaman tenaga kerja juga menghadirkan tantangan yang tidak kecil. Perbedaan budaya, nilai, dan bahasa dapat menyebabkan kesalahpahaman atau ketegangan di tempat kerja jika tidak ditangani dengan bijak. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk memiliki kebijakan yang dapat menjembatani perbedaan tersebut, termasuk memberikan pelatihan sensitifitas budaya dan komunikasi lintas budaya. Organisasi yang berhasil mengelola keragaman ini akan lebih siap menghadapi perubahan pasar yang cepat dan beragam. Dengan memperhatikan faktor keragaman, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, yang pada gilirannya akan meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan.

## **5. Keterampilan yang Lebih Beragam dan Fleksibel**

Globalisasi telah mengubah cara perusahaan melihat keterampilan yang dibutuhkan dari tenaga kerja. Perusahaan kini tidak hanya mencari keterampilan teknis yang spesifik, tetapi juga keterampilan yang lebih beragam dan fleksibel untuk dapat bersaing di pasar global yang terus berubah. Keterampilan seperti kemampuan beradaptasi, komunikasi lintas budaya, dan keterampilan teknis berbasis teknologi menjadi semakin penting. Menurut Hassan *et al.* (2021), keterampilan yang fleksibel dan beragam ini memungkinkan karyawan untuk lebih mudah beradaptasi dengan perubahan dalam dinamika pasar global yang semakin cepat.

Globalisasi menuntut karyawan untuk terus memperbarui keterampilan agar tetap relevan di pasar tenaga kerja yang semakin terhubung. Oleh karena itu, perusahaan harus menyediakan program pelatihan yang berkelanjutan untuk membantu karyawan mengembangkan keterampilan yang dibutuhkan. Teknologi dan

digitalisasi juga mempengaruhi perubahan dalam keterampilan yang diperlukan, dengan tuntutan yang lebih besar pada keterampilan berbasis data dan analitik. Perusahaan yang dapat memberikan pelatihan dan pengembangan keterampilan yang tepat akan lebih mampu menghadapi tantangan globalisasi dan mempertahankan daya saing di pasar internasional.

## **6. Rekrutmen dan Pemilihan Karyawan yang Lebih Kompetitif**

Globalisasi telah meningkatkan kompetisi dalam proses rekrutmen dan pemilihan karyawan, karena perusahaan sekarang dapat mengakses bakat dari berbagai belahan dunia. Hal ini memberikan peluang bagi organisasi untuk merekrut individu dengan keterampilan yang sangat spesifik dan berkualitas tinggi yang mungkin tidak tersedia di pasar lokal. Namun, dengan meningkatnya persaingan ini, perusahaan harus mengembangkan strategi rekrutmen yang lebih efisien dan efektif untuk menarik talenta terbaik. Menurut Al-Salti dan Al-Khoury (2022), untuk tetap kompetitif dalam mencari bakat global, perusahaan harus mengadopsi teknologi dan platform rekrutmen yang canggih guna menjangkau lebih banyak calon karyawan dengan tepat.

Globalisasi memaksa perusahaan untuk memikirkan ulang caranya menilai dan memilih karyawan. Proses seleksi kini harus mempertimbangkan faktor-faktor seperti kemampuan beradaptasi dalam lingkungan yang beragam, keterampilan komunikasi lintas budaya, dan fleksibilitas dalam bekerja secara remote atau global. Hal ini memerlukan perusahaan untuk mengevaluasi kandidat tidak hanya berdasarkan pengalaman atau pendidikan formal, tetapi juga berdasarkan kemampuan untuk berkolaborasi di tim internasional yang multikultural. Oleh karena itu, penggunaan sistem manajemen rekrutmen yang mengintegrasikan data dan teknologi menjadi kunci dalam memilih kandidat yang paling cocok dengan kebutuhan perusahaan global.

## **B. Manajemen SDM Internasional**

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) Internasional merupakan cabang manajemen yang fokus pada pengelolaan tenaga kerja di tingkat global. Dalam era globalisasi, banyak perusahaan yang memperluas operasinya ke pasar internasional, yang memerlukan strategi pengelolaan SDM yang dapat mengakomodasi perbedaan

budaya, hukum, dan praktik kerja di berbagai negara. Manajemen SDM internasional mencakup sejumlah aktivitas penting, seperti rekrutmen, pelatihan, pengembangan karir, dan manajemen kinerja, yang harus disesuaikan dengan konteks lokal namun tetap berfokus pada tujuan global organisasi. Beberapa aspek utama yang terkait dengan manajemen SDM internasional meliputi:

### **1. Rekrutmen dan Seleksi Global**

Rekrutmen dan seleksi global merupakan elemen kunci dalam manajemen SDM internasional, yang menuntut perusahaan untuk mencari dan memilih kandidat terbaik dari berbagai belahan dunia. Proses ini melibatkan penyesuaian strategi rekrutmen untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja lokal serta tujuan organisasi yang lebih luas. Dengan memperhatikan perbedaan budaya, hukum, dan preferensi pasar tenaga kerja, perusahaan harus merancang proses seleksi yang mampu mengidentifikasi kandidat yang tidak hanya memiliki keterampilan, tetapi juga mampu beradaptasi dengan lingkungan global. Seperti yang disarankan oleh Dowling *et al.* (2018), perusahaan perlu mengembangkan pendekatan rekrutmen yang dapat mengatasi tantangan perbedaan budaya dan hukum ketenagakerjaan di berbagai negara. Hal ini penting untuk memastikan bahwa seleksi tenaga kerja global dapat mendukung keberhasilan perusahaan di pasar internasional.

Rekrutmen global tidak hanya terbatas pada pencarian kandidat dari berbagai negara, tetapi juga melibatkan penyaringan calon yang dapat bekerja secara efektif dalam tim multinasional. Oleh karena itu, perusahaan harus mengidentifikasi strategi seleksi yang berfokus pada kompetensi lintas budaya dan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan dalam lingkungan kerja yang dinamis. Selain itu, dalam melakukan seleksi global, perusahaan harus mempertimbangkan faktor-faktor eksternal, seperti kondisi ekonomi dan demografis di negara-negara target. Hal ini akan mempengaruhi cara perusahaan mengelola ekspektasi karyawan terhadap kompensasi, pengembangan karir, dan peluang mobilitas internasional. Proses seleksi yang berhasil juga bergantung pada penggunaan teknologi dan alat penilaian yang dapat menyaring kandidat secara objektif di berbagai lokasi geografis.

## **2. Pelatihan dan Pengembangan**

Pelatihan dan pengembangan merupakan komponen krusial dalam manajemen SDM internasional, yang memungkinkan perusahaan untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan karyawan dalam menghadapi tantangan global. Sebagai organisasi yang beroperasi di berbagai negara, perusahaan perlu merancang program pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan lokal sekaligus sejalan dengan tujuan global. Hal ini mencakup pelatihan teknis, pelatihan keterampilan manajerial, dan pelatihan terkait keberagaman budaya yang penting untuk efektivitas kerja di pasar internasional. Menurut Tarique dan Schuler (2019), pelatihan yang disesuaikan dengan perbedaan budaya dan konteks lokal dapat meningkatkan kinerja individu dan tim di lingkungan kerja internasional. Oleh karena itu, strategi pelatihan harus memperhatikan perbedaan individu dan memperkuat kemampuan untuk bekerja dalam tim lintas budaya.

Penting juga bagi perusahaan untuk mengembangkan program pengembangan yang berfokus pada kesiapan karyawan untuk memimpin dalam lingkungan internasional. Program ini dapat mencakup rotasi pekerjaan internasional, penugasan lintas negara, serta kursus dan sertifikasi yang meningkatkan kemampuan teknis dan kepemimpinan. Dengan pendekatan seperti ini, perusahaan dapat mempersiapkan pemimpin masa depan yang memiliki pemahaman mendalam tentang operasi global. Pengembangan karir yang efektif di tingkat internasional tidak hanya melibatkan peningkatan keterampilan teknis tetapi juga kemampuan untuk mengelola keragaman dan dinamika antarbudaya yang ada di perusahaan multinasional. Oleh karena itu, perusahaan perlu memastikan bahwa pengembangan ini juga mencakup pembelajaran tentang perbedaan hukum, etika, dan praktik bisnis yang ada di pasar internasional.

## **3. Manajemen Kinerja dan Kompensasi**

Manajemen kinerja dan kompensasi dalam konteks manajemen SDM internasional berfokus pada pengelolaan dan pengukuran hasil kerja karyawan dari berbagai negara sesuai dengan tujuan organisasi global. Dalam menghadapi pasar global yang beragam, perusahaan harus merancang sistem manajemen kinerja yang dapat diterima dan efektif di berbagai lokasi. Sistem ini tidak hanya berfokus pada pencapaian target dan hasil, tetapi juga pada pengembangan kompetensi individu yang

sesuai dengan kebutuhan pasar lokal dan global. Menurut Stahl *et al.* (2021), pendekatan manajemen kinerja yang fleksibel dan berbasis budaya dapat meningkatkan motivasi karyawan dan hasil yang diharapkan dari tim internasional. Oleh karena itu, perusahaan harus memastikan bahwa penilaian kinerja dilakukan dengan mempertimbangkan konteks budaya dan sosial yang ada di negara tempatnya beroperasi.

Pada pengelolaan kompensasi di tingkat internasional, perusahaan perlu menghadapi tantangan dalam merancang struktur gaji yang adil dan kompetitif di berbagai negara. Kompensasi harus mempertimbangkan standar gaji lokal, peraturan pajak, dan biaya hidup yang berbeda di setiap negara, sementara tetap menjaga kesetaraan dan keadilan di seluruh organisasi. Sistem kompensasi internasional yang efektif juga harus mencakup elemen-elemen non-finansial seperti tunjangan kesehatan, keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi, serta peluang pengembangan karir yang dapat memotivasi karyawan di berbagai negara. Hal ini penting untuk menarik dan mempertahankan talenta terbaik dari pasar global yang sangat kompetitif. Dengan merancang sistem kompensasi yang sesuai, perusahaan dapat memastikan bahwa ia memenuhi kebutuhan karyawan sambil mendukung tujuan jangka panjang organisasi.

#### **4. Pengelolaan Budaya dan Diversitas**

Pengelolaan budaya dan diversitas dalam manajemen SDM internasional berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan produktif di berbagai negara. Perusahaan global perlu memahami dan menghargai perbedaan budaya yang ada di tempat kerja untuk mencegah konflik dan meningkatkan kolaborasi antar tim internasional. Proses ini mencakup penerapan kebijakan yang memperhatikan perbedaan nilai, sikap, dan kebiasaan yang ada dalam berbagai budaya, serta menyusun program pelatihan untuk meningkatkan kesadaran budaya di kalangan karyawan. Menurut Stahl *et al.* (2019), keberagaman budaya dapat menjadi sumber kekuatan bagi perusahaan global jika dikelola dengan baik, karena dapat membawa perspektif baru yang memperkaya proses pengambilan keputusan. Dengan pendekatan yang tepat, perusahaan dapat mengubah keragaman budaya menjadi keunggulan kompetitif yang mendorong inovasi dan daya saing.

Keberagaman dalam organisasi internasional mempengaruhi cara perusahaan mengelola komunikasi dan dinamika tim. Setiap budaya memiliki cara yang berbeda dalam berkomunikasi, baik secara verbal maupun non-verbal, yang dapat memengaruhi interaksi antar individu dalam tim multinasional. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk menyediakan pelatihan komunikasi lintas budaya yang membantu karyawan memahami dan menghormati perbedaan dalam cara berinteraksi. Ini akan meningkatkan efektivitas kerja sama tim dan mengurangi kemungkinan kesalahpahaman atau konflik. Dengan pengelolaan yang tepat, keberagaman budaya dapat mendorong terciptanya lingkungan kerja yang lebih terbuka, kreatif, dan produktif di tingkat global.

### **C. Strategi Penempatan dan Pengelolaan Tenaga Kerja Global**

Strategi penempatan dan pengelolaan tenaga kerja global merupakan komponen penting dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) di organisasi internasional. Dalam lingkungan bisnis yang semakin terglobalisasi, perusahaan perlu mengelola tenaga kerjanya secara efektif untuk memaksimalkan kinerja dan mempertahankan daya saing. Penempatan tenaga kerja global melibatkan keputusan strategis mengenai lokasi, fungsi, dan jenis pekerjaan yang paling sesuai bagi karyawan internasional, sementara pengelolaan tenaga kerja global mencakup cara perusahaan mengoptimalkan potensi karyawan dari berbagai budaya dan latar belakang.

#### **1. Penempatan Tenaga Kerja Global**

Penempatan tenaga kerja global melibatkan keputusan mengenai pengiriman karyawan dari kantor pusat ke cabang internasional atau rekrutmen tenaga kerja lokal untuk memenuhi kebutuhan organisasi di pasar luar negeri. Terdapat beberapa pendekatan yang dapat diterapkan dalam penempatan tenaga kerja global, antara lain:

##### **a. *Expatriate Assignments* (Penugasan Ekspatriat)**

Penugasan ekspatriat merupakan pendekatan yang banyak digunakan dalam penempatan tenaga kerja global, di mana perusahaan mengirimkan karyawan dari kantor pusat ke cabang internasional untuk bekerja dalam jangka waktu tertentu. Hal ini dilakukan untuk memfasilitasi transfer pengetahuan, membangun

hubungan dengan pasar internasional, serta memastikan keselarasan antara budaya perusahaan dengan cabang di negara lain. Penugasan ekspatriat memungkinkan perusahaan untuk menanamkan nilai-nilai perusahaan langsung ke dalam cabang internasional dan meningkatkan pengawasan terhadap operasi yang ada di luar negeri. Namun, pendekatan ini juga memerlukan biaya yang cukup besar, baik dalam hal kompensasi yang lebih tinggi maupun dalam pelatihan budaya yang harus diberikan kepada karyawan yang dikirim. Menurut Mahajan (2019), penugasan ekspatriat juga dapat meningkatkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan karena diberikan kesempatan untuk berkembang di pasar global yang lebih luas.

Keberhasilan penugasan ekspatriat sangat bergantung pada kesiapan karyawan yang dikirim, baik secara profesional maupun personal. Karyawan yang dipilih untuk penugasan internasional seringkali memerlukan pelatihan dan pembekalan mengenai budaya lokal, bahasa, serta tantangan yang dihadapi di luar negeri. Tanpa kesiapan yang matang, karyawan dapat merasa terisolasi dan tidak dapat berfungsi secara efektif dalam lingkungan internasional. Selain itu, perusahaan juga harus mempertimbangkan faktor keluarga karyawan yang mungkin terpengaruh oleh relokasi ini. Oleh karena itu, memberikan dukungan sosial dan psikologis kepada ekspatriat dan keluarganya sangat penting untuk memastikan penugasan berjalan lancar.

b. Rekrutmen Lokal

Rekrutmen lokal adalah pendekatan penempatan tenaga kerja global yang melibatkan pemilihan karyawan dari pasar kerja lokal di negara tempat perusahaan beroperasi. Pendekatan ini dianggap lebih efisien secara biaya karena tidak melibatkan biaya tambahan untuk relokasi atau paket kompensasi yang lebih tinggi bagi ekspatriat. Selain itu, karyawan lokal memiliki pemahaman yang lebih mendalam tentang budaya, pasar, dan regulasi di negaranya, yang memungkinkan untuk beradaptasi lebih cepat dan berkontribusi lebih efektif. Hal ini juga memberikan keuntungan bagi perusahaan dalam membangun hubungan yang lebih kuat dengan komunitas setempat, yang sangat penting dalam pasar internasional yang sangat bergantung pada jaringan

dan hubungan bisnis. Menurut Smith (2021), rekrutmen lokal memberikan perusahaan keuntungan kompetitif karena dapat lebih mudah menyesuaikan diri dengan kebutuhan pasar dan kebijakan lokal yang berlaku.

Salah satu tantangan utama dalam rekrutmen lokal adalah memastikan bahwa karyawan lokal memiliki keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk mendukung tujuan strategis perusahaan. Perusahaan sering kali perlu memberikan pelatihan tambahan agar karyawan lokal dapat memenuhi standar dan budaya perusahaan yang mungkin berbeda dengan praktik lokal. Selain itu, rekrutmen lokal juga dapat memperkenalkan tantangan dalam hal kesetaraan kesempatan dan keberagaman dalam tenaga kerja. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk memastikan bahwa proses rekrutmen lokal dilakukan secara adil dan transparan. Program pelatihan yang dirancang untuk meningkatkan keterampilan teknis dan manajerial bagi karyawan lokal dapat membantu dalam mencapai potensi terbaik.

c. **Pengelolaan Karyawan Virtual**

Pengelolaan karyawan virtual adalah pendekatan yang semakin populer dalam penempatan tenaga kerja global, di mana perusahaan membangun tim yang bekerja bersama meskipun berada di lokasi geografis yang berbeda. Pendekatan ini didorong oleh kemajuan teknologi yang memungkinkan kolaborasi jarak jauh, seperti platform komunikasi digital, alat manajemen proyek, dan perangkat lunak berbasis cloud. Pengelolaan karyawan virtual memberikan keuntungan dalam hal fleksibilitas waktu dan pengurangan biaya operasional, karena tidak memerlukan ruang kantor fisik atau biaya relokasi untuk karyawan. Namun, tantangan utama dalam pengelolaan karyawan virtual adalah menciptakan komunikasi yang efektif dan menjaga hubungan antar tim yang tersebar di berbagai wilayah. Menurut Zhang (2022), keberhasilan pengelolaan karyawan virtual sangat bergantung pada keterampilan manajerial dalam menjaga produktivitas dan mengatasi hambatan komunikasi yang mungkin timbul.

Salah satu tantangan terbesar dalam mengelola tim virtual adalah menciptakan rasa kebersamaan dan kepercayaan antara anggota tim yang jarang atau tidak pernah bertemu secara langsung.

Untuk mengatasi hal ini, perusahaan perlu menginvestasikan waktu dan sumber daya dalam membangun budaya tim yang kuat, dengan menekankan transparansi dan komunikasi terbuka. Selain itu, pemberian umpan balik secara berkala dan pengelolaan ekspektasi yang jelas dapat membantu karyawan virtual merasa terhubung dengan tujuan organisasi. Tim manajemen harus memiliki keterampilan dalam memfasilitasi kolaborasi lintas budaya dan memahami kebutuhan serta dinamika yang berbeda dari anggota tim internasional. Oleh karena itu, pengelolaan karyawan virtual memerlukan pendekatan yang lebih adaptif terhadap kebutuhan individu dalam tim global.

## **2. Pengelolaan Karyawan Global**

Pengelolaan tenaga kerja global berfokus pada pengelolaan perbedaan budaya, motivasi, serta peningkatan keterampilan dan pengembangan karier bagi karyawan internasional. Beberapa strategi pengelolaan yang perlu diperhatikan adalah:

### **a. Pelatihan dan Pengembangan Budaya**

Pelatihan dan pengembangan budaya merupakan strategi penting dalam pengelolaan karyawan global yang perlu diperhatikan oleh perusahaan untuk memastikan keberhasilan tim internasional. Ketika perusahaan beroperasi di berbagai negara dengan budaya yang beragam, penting bagi karyawan untuk memahami nilai-nilai dan kebiasaan lokal serta menyesuaikan diri dengan budaya organisasi secara keseluruhan. Pelatihan budaya membantu karyawan mengatasi tantangan komunikasi lintas budaya dan mengurangi kesalahpahaman yang dapat terjadi dalam interaksi sehari-hari. Selain itu, pengembangan budaya organisasi yang inklusif memungkinkan perusahaan untuk menciptakan lingkungan kerja yang harmonis meskipun terdiri dari individu dengan latar belakang yang berbeda. Menurut Lee (2020), pelatihan budaya yang efektif dapat meningkatkan kinerja tim internasional dan memperkuat integrasi karyawan dalam lingkungan kerja yang global.

Pelatihan budaya harus mencakup topik-topik seperti pemahaman terhadap perbedaan gaya komunikasi, kebiasaan kerja, serta norma-norma sosial yang berlaku di berbagai negara.

Selain itu, perusahaan perlu memberikan pembekalan mengenai bagaimana mengatasi konflik budaya yang mungkin timbul dalam interaksi antara karyawan dari berbagai negara. Pelatihan ini juga harus fokus pada pengembangan keterampilan adaptasi, sehingga karyawan dapat bekerja lebih efektif dalam situasi yang melibatkan keragaman budaya. Pengembangan keterampilan ini memungkinkan karyawan global untuk tidak hanya memahami, tetapi juga menghargai perbedaan budaya, yang pada akhirnya dapat memperkuat hubungan profesional dan memperlancar proses kerja. Dengan pelatihan budaya yang tepat, perusahaan dapat mengurangi tingkat turnover dan meningkatkan kepuasan kerja di kalangan karyawan internasional.

b. Manajemen Kinerja Global

Manajemen kinerja global adalah strategi penting dalam pengelolaan karyawan global yang memungkinkan perusahaan untuk memantau, mengevaluasi, dan meningkatkan kinerja karyawan di berbagai lokasi internasional. Perusahaan multinasional sering menghadapi tantangan dalam menyelaraskan tujuan kinerja di berbagai negara, terutama karena perbedaan budaya, kebijakan, dan regulasi yang berlaku. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengembangkan sistem manajemen kinerja yang fleksibel namun tetap konsisten, yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan dan konteks lokal setiap negara. Menurut Johnson (2019), manajemen kinerja global yang efektif memungkinkan perusahaan untuk merancang tujuan yang jelas dan terukur, serta memberikan umpan balik yang konstruktif kepada karyawan dari berbagai latar belakang budaya.

Pada manajemen kinerja global, perusahaan harus memperhatikan perbedaan dalam cara penilaian dan ekspektasi karyawan di berbagai negara. Misalnya, cara pemberian umpan balik atau penghargaan dapat bervariasi antara negara dengan budaya individualistik dan kolektivistik. Untuk itu, sistem manajemen kinerja yang diterapkan harus mempertimbangkan nilai-nilai budaya lokal dan menyertakan elemen-elemen yang mendukung komunikasi terbuka dan transparansi. Dengan demikian, perusahaan dapat memastikan bahwa karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk bekerja dengan kinerja terbaik, meskipun berada di lokasi yang berbeda.

c. Program Pengembangan Karier Internasional

Program pengembangan karier internasional merupakan strategi penting dalam pengelolaan karyawan global, di mana perusahaan memberikan peluang bagi karyawan untuk mengembangkan keterampilan dan pengalaman yang dapat mendukung kesuksesan di pasar global. Melalui program ini, perusahaan dapat memfasilitasi mobilitas internasional, yang memungkinkan karyawan untuk bekerja di berbagai negara dan mengadaptasi keterampilan dalam berbagai konteks budaya dan bisnis. Dengan memberikan kesempatan untuk bekerja di berbagai lokasi internasional, karyawan tidak hanya memperluas wawasan, tetapi juga mendapatkan pengalaman berharga dalam menangani tantangan global yang lebih kompleks. Menurut Davis (2021), program pengembangan karier internasional sangat penting untuk menciptakan pemimpin yang memiliki perspektif global dan mampu beradaptasi dengan cepat dalam situasi yang berubah.

Pengembangan karier internasional membantu perusahaan dalam membangun jajaran pemimpin global yang memiliki pemahaman mendalam tentang dinamika pasar internasional. Program ini memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengasah kemampuan dalam memimpin tim lintas budaya dan mengelola proyek internasional. Pengalaman ini sangat penting dalam dunia bisnis yang semakin terhubung, di mana perusahaan membutuhkan pemimpin yang tidak hanya kompeten di pasar lokal tetapi juga di pasar global. Oleh karena itu, perusahaan perlu merancang program pengembangan karier yang dapat mempersiapkan karyawan untuk mengambil peran kepemimpinan global, baik dalam manajemen sumber daya manusia, operasi, maupun strategi global.



## **BAB XI**

### **KESIMPULAN**

---

Buku referensi Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Strategi, dan Tantangan di Era Globalisasi memberikan wawasan yang mendalam tentang bagaimana manajemen SDM berfungsi dalam konteks perubahan global yang terus berkembang. Di awal pembahasan, buku ini menjelaskan konsep dasar manajemen SDM yang mencakup perencanaan, rekrutmen, seleksi, pengembangan, dan pengelolaan kinerja karyawan. Penulis menekankan pentingnya manajer SDM untuk memahami bahwa setiap keputusan yang diambil dalam pengelolaan sumber daya manusia memiliki dampak langsung terhadap keberhasilan organisasi. Konsep dasar ini menjadi fondasi bagi penerapan strategi SDM yang lebih kompleks dalam dunia yang semakin terhubung secara global.

Buku ini membahas berbagai strategi yang perlu diterapkan oleh organisasi untuk mengelola SDM secara efektif di tengah tantangan globalisasi. Salah satu aspek yang ditekankan adalah pentingnya manajemen talenta, yang meliputi identifikasi, pengembangan, dan retensi karyawan dengan potensi tinggi. Penulis juga menggarisbawahi perlunya pendekatan yang lebih inklusif dalam mengelola keragaman di tempat kerja, baik itu keragaman budaya, etnis, gender, maupun latar belakang pendidikan. Strategi-strategi ini bertujuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang tidak hanya produktif tetapi juga inovatif dan adaptif terhadap perubahan zaman yang cepat.

Buku ini juga membahas tantangan besar yang dihadapi oleh praktisi SDM, seperti pengelolaan hubungan industrial dan adaptasi terhadap perubahan teknologi yang memengaruhi cara organisasi bekerja. Dalam era digitalisasi ini, manajer SDM dituntut untuk dapat memanfaatkan teknologi guna meningkatkan efisiensi proses SDM, mulai dari rekrutmen berbasis teknologi hingga penggunaan sistem manajemen kinerja yang lebih terotomatisasi. Penulis juga membahas pentingnya organisasi untuk menjaga hubungan yang harmonis antara

manajemen dan karyawan, agar tercipta budaya kerja yang positif dan mengurangi potensi konflik di dalam organisasi.

Buku ini memberikan gambaran yang holistik mengenai peran strategis manajemen SDM dalam mendukung keberhasilan organisasi, terutama dalam menghadapi tantangan globalisasi. Penulis menyarankan agar manajer SDM tidak hanya berfokus pada pengelolaan sumber daya manusia secara internal, tetapi juga harus mampu menyelaraskan kebijakan SDM dengan tujuan bisnis global yang lebih besar. Dengan menekankan pentingnya adaptasi terhadap perubahan, integrasi teknologi, serta pengembangan budaya organisasi yang inklusif, buku ini menjadi referensi yang sangat berharga bagi para profesional SDM, akademisi, dan pemimpin organisasi yang ingin memperkuat manajemen SDM di tengah dinamika global yang semakin kompleks.

## DAFTAR PUSTAKA

---

- Aditya, R. (2019). Strategi Meningkatkan Produktivitas Tenaga Pemasaran di Era Digital. Yogyakarta: Penerbit Pustaka.
- Aguinis, H. (2019). Performance Management for Dummies. Hoboken, NJ: Wiley.
- Agustina, R. (2019). Manajemen Kinerja: Teori, Praktik, dan Aplikasi dalam Organisasi. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Ahlstrom, D., & Bruton, G. D. (2021). Managing Human Resources for Competitive Advantage. Cengage Learning.
- Ahmad, R., & Suyanto, S. (2019). Analisis Kebutuhan Pelatihan dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia. Jakarta: Salemba Empat.
- Al-Salti, Z., & Al-Khour, A. M. (2022). The role of globalization in enhancing recruitment and selection processes: A global perspective. *Journal of Human Resources*, 29(3), 214-229.
- Anderson, V. (2019). Evaluating Training and Development: A Guide to Organizational Learning and Performance. Sage Publications.
- Armstrong, M. (2018). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 14th ed. Kogan Page.
- Armstrong, M. (2019). *Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance*. Kogan Page.
- Armstrong, M. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice (15th ed.)*. Kogan Page.
- Armstrong, M. (2021). *Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance*. Kogan Page.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2019). *Armstrong's handbook of human resource management practice (14th ed.)*. Kogan Page.
- Aulia, D. (2020). Strategi Rekrutmen dalam Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: Penerbit Mandiri.
- Aulia, D. (2021). Pengaruh Kesejahteraan Karyawan terhadap Produktivitas Kerja di Perusahaan. Jakarta: Universitas Indonesia Press.
- Behn, R. D. (2020). Performance Leadership: The three principles of performance management. *Public Administration Review*, 80(2), 254-267.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2019). *Strategy and Human Resource Management*.

- Brown, J. (2020). *Industrial Relations and Workplace Harmony: A Strategic Perspective*. London: Routledge.
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2018). The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research, and Practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85–105.
- Choi, S. L., *et al.* (2022). "The Role of Automation in Human Resource Management: Enhancing Efficiency and Reducing Errors." *Journal of Business and Technology Management*, 19(3), 243-260.
- Collings, D. G., Scullion, H., & Caligiuri, P. (2021). *Global Talent Management*. Routledge.
- Davis, R. (2021). International career development programs: Building a global leadership pipeline. *Journal of Global Talent Management*, 28(4), 225-238.
- DeCenzo, D. A., & Robbins, S. P. (2020). *Fundamentals of human resource management*. Wiley.
- DeNisi, A. S., & Griffin, R. W. (2018). *Human resource management* (9th ed.). Cengage Learning.
- DeNisi, A. S., & Williams, K. J. (2020). *Performance Appraisal and Management: A Multidimensional Approach*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Dessler, G. (2019). *Human Resource Management* (15th ed.). Pearson.
- Dessler, G. (2019). *Human Resource Management* (15th ed.). Pearson Education.
- Dessler, G. (2019). *Human Resource Management*. 15th Edition. Pearson.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (15th ed.). Pearson.
- Dewi, R. (2022). *Strategi Rekrutmen dan Seleksi dalam Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit Edukasi Press.
- Dowling, P. J., Festing, M., & Engle, A. D. (2018). *International human resource management: Managing people in a multinational context*. Cengage Learning.
- Fadilah, M. (2020). *Manajemen Rekrutmen dan Seleksi Karyawan: Pendekatan dalam Menilai Kesehatan dan Kesiapan Kerja*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Fajar, M. (2019). *Pengaruh Kesejahteraan Karyawan terhadap Loyalitas dan Komitmen dalam Organisasi*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Firdaus, H. (2022). Referral-based Recruitment and Its Impact on Organizational Performance: A Review of Practices and

- Challenges. *International Journal of Human Resource Management*, 11(1), 72-85.
- Fitriani, N. (2019). *Pengaruh Pelatihan Keterampilan Teknis dan Non-Teknis terhadap Kinerja Karyawan*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Garavan, T. N., Carbery, R., & Rock, A. (2020). *Strategic Human Resource Development: A Journey in Eight Stages*. Routledge.
- Garg, A., & Singh, R. (2020). 360-Degree Feedback: A Tool for Effective Performance Management. *International Journal of Human Resource Management*, 31(3), 76-91.
- Garvey, B., Stokes, P., & Megginson, D. (2020). *Coaching and Mentoring: Theory and Practice* (4th ed.). Sage Publications.
- Ginting, R., & Saragih, L. (2019). Penyebab dan solusi dalam manajemen konflik di tempat kerja. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 5(2), 45-55.
- Greenberg, J. (2018). *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work*. Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Greenberg, J. (2020). *Behavior in Organizations*. Pearson Education.
- Gupta, A., & Agarwal, A. (2020). "The Impact of Technology on Recruitment and Selection Process in Human Resource Management." *Journal of Human Resource Development*, 12(1), 102-118.
- Hadi, M. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Implementasi Undang-Undang Ketenagakerjaan di Indonesia*. Jakarta: Penerbit Karya Abadi.
- Hadi, R. (2022). *Perencanaan Sumber Daya Manusia di Era Digital: Analisis dan Strategi Peningkatan Kualitas Tenaga Kerja*. Jakarta: Penerbit Akademika.
- Hadi, S. (2021). The Role of External Recruitment in Organizational Growth: A Study of Challenges and Benefits. *Journal of Human Resource Development*, 9(2), 215-230.
- Hadiwijoyo, I. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep dan Aplikasi*. Jakarta: Rajawali Press.
- Handoko, T. H. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Haris, M. (2020). *Strategi Rekrutmen Eksternal dalam Organisasi*. Jakarta: Penerbit Manajemen dan Sumber Daya Manusia.
- Harris, P. (2021). *Legal and Cultural Dimensions of Industrial Relations*. New York: Springer.

- Hartono, A. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Kesehatan Kerja: Implementasi K3 di Tempat Kerja*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Haryanto, B., & Setiawan, M. (2021). Penghindaran dalam manajemen konflik di tempat kerja: Tantangan dan implikasi. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 15(3), 121-130.
- Haryanto, D. (2021). *Kolaborasi Sumber Daya Manusia dan Pemasaran dalam Memahami Pasar*. Surabaya: Penerbit Inti.
- Haryanto, E. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pendekatan Kinerja dan Keuangan dalam Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Haryanto, S. (2019). Mengurangi Ketimpangan Kekuatan dalam Hubungan Industrial melalui Serikat Pekerja. *Jurnal Hubungan Industrial*, 28(3), 102-115.
- Hasibuan, M. S. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hassan, S., Qureshi, M. A., & Ali, F. (2021). The impact of globalization on workforce skills: A strategic approach. *Journal of Global Business*, 39(4), 410-424.
- Hattie, J., & Timperley, H. (2019). The power of feedback. *Review of Educational Research*, 77(1), 81-112.
- Henderson, A. (2020). Technology-driven recruitment and selection strategies: A review of modern HR practices. *Journal of Human Resource Management*, 18(3), 45-60.
- Hendrawan, T. (2020). Perlindungan Hak Pekerja dalam Hubungan Industrial di Indonesia. *Jurnal Ketenagakerjaan*, 29(1), 45-58.
- Hendro, A. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Operasional Perusahaan*. Jakarta: Penerbit Akademia.
- Hidayat, M. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Praktek Hukum Ketenagakerjaan*. Bandung: Penerbit Sumber Daya.
- Hidayati, S. (2020). *Strategi Kesejahteraan Karyawan dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Husnaini, I. (2020). Perencanaan Sumber Daya Manusia di Era Digital: Tantangan dan Strategi Pengembangan SDM dalam Organisasi. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 10(2), 99-111.
- Hussain, A., & Naeem, B. (2019). Graphic Rating Scale: A Performance Evaluation Tool for Organizations. *International Journal of Business and Management*, 14(1), 45-58.
- Iskandar, H. (2022). *Strategi Pengembangan SDM untuk Meningkatkan Kinerja Organisasi*. Jakarta: Penerbit Buku Universitas.

- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (2021). *Managing human resources: A partnership perspective*. Cengage Learning.
- Javed, M., Ali, S., & Ahmad, B. (2019). Performance management in a globalized business environment: The role of technology and diversity. *International Journal of Human Resource Management*, 30(5), 867-880.
- Johnson, M. (2019). Global performance management: Strategies and best practices. *Journal of International Human Resource Management*, 31(2), 150-165.
- Johnson, R. (2021). Annual Bonuses as Incentives: The Role of Performance-Based Rewards. *Journal of Business Management*.
- Jones, G. R., & George, J. M. (2021). *Contemporary management* (11th ed.). McGraw-Hill Education.
- Jones, L. (2021). Data analytics in HR decision-making: The evolving role of data in human resource management. *Journal of Strategic HR Management*, 16(1), 68-83.
- Junaidi, M., & Putra, R. (2022). *Metode dan Teknik Rekrutmen dalam Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit Cendekia.
- Kaplan, R. S., & Atkinson, A. A. (2020). *Advanced Management Accounting*. Pearson.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2019). *Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*.
- Kavanagh, M. J., & Thite, M. (2019). *Human resource information systems: Basics, applications, and future directions*. Sage Publications.
- Kim, J. (2020). Strategic succession planning: Building leadership continuity in a dynamic business environment. *Journal of Organizational Development*, 38(2), 105–117.
- Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2020). *Kirkpatrick's Four Levels of Training Evaluation*. ATD Press.
- Kotter, J. P. (2018). *Leading Change*. 3rd Edition. Harvard Business Review Press.
- Kotter, J. P. (2018). *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Kotter, J. P. (2021). *Leading Change in Organizations*.
- Kumar, R., & Singh, S. (2019). *Industrial Relations: Theory and Practice*. New Delhi: Sage Publications.
- Kurniawan, A. (2020). *Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Era Digital*. Jakarta: Penerbit Gramedia.

- Kuswandi, I. (2020). *Manajemen Kinerja: Teori dan Aplikasi dalam Organisasi Modern*. Jakarta: Penerbit Andi.
- Latham, G. P., & Locke, E. A. (2019). *Goal setting: A motivational technique that works*. Prentice Hall.
- Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2022). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Review of Psychology*, 73, 507-533.
- Lee, H. (2020). Cross-cultural training for global teams: Strategies for success. *International Journal of Human Resource Development*, 25(8), 873-888.
- Lee, J., & Kim, S. (2021). "The Role of Technology in Employee Training and Development." *Journal of Human Resource Management*, 15(2), 153-168.
- London, M. (2018). *The power of feedback: Giving, seeking, and using feedback for performance improvement*. Psychology Press.
- London, M. (2019). *The power of feedback: Giving and receiving feedback for improving performance*. Oxford University Press.
- Mahajan, R. (2019). Global HR practices: Expatriate assignments and challenges. *International Journal of Human Resource Management*, 30(12), 1018-1035.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2020). *Human Resource Management (15th ed.)*. Cengage Learning.
- Nasution, M. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengembangan Kinerja dan Strategi Peningkatan Kualitas*. Yogyakarta: Penerbit Kanisius.
- Nawawi, M. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Noe, R. A. (2018). *Employee Training and Development*. McGraw-Hill Education.
- Noe, R. A. (2020). *Employee Training and Development*. New York, NY: McGraw-Hill Education.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2020). *Fundamentals of Human Resource Management (8th ed.)*. McGraw-Hill Education.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2021). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. 11th Edition. McGraw-Hill Education.
- Nugroho, A., & Santoso, T. (2021). *Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. Yogyakarta: Andi.

- Nwachukwu, C., & Ibidunni, A. (2020). Globalization and the management of workforce diversity: A new perspective. *Journal of Human Resource Management*, 34(2), 135-146.
- Pandita, D., & Ray, S. (2018). Talent management and employee engagement – a meta-analysis of their impact on talent retention. *Industrial and Commercial Training*, 50(4), 185–199.
- Pendergast, D. (2022). Flexibility in Compensation Systems: Responding to Economic Changes. *Journal of Business Economics*, 40(3), 1123-1140.
- Phillips, J. J. (2018). *The Value of Learning: How Organizations Capture Value and ROI from Training and Development*. Routledge.
- Phillips, J. M., & Gully, S. M. (2018). *Human resource management: Gaining a competitive advantage*. McGraw-Hill Education.
- Prasetya, T. (2021). *Peningkatan Produktivitas dan Kinerja Perusahaan dalam Negosiasi Hubungan Industrial*. Surabaya: Penerbit Manajemen.
- Prasetyo, H. (2020). *Penyelesaian Masalah Tenaga Kerja dan Manajemen Operasional Perusahaan*. Surabaya: Penerbit Sumber Daya.
- Pratama, A. (2021). *Perencanaan Sumber Daya Manusia untuk Keberlanjutan Organisasi: Jangka Pendek dan Jangka Panjang*. Bandung: Penerbit Cendekia.
- Pratama, D. (2022). *Pentingnya Rekrutmen Eksternal dalam Memenuhi Kebutuhan Spesifik Perusahaan*. Yogyakarta: Penerbit Manajemen Sumber Daya Manusia.
- Pratama, R. (2020). *Pengaruh Pelatihan terhadap Peningkatan Kinerja dan Produktivitas Karyawan*. Surabaya: Penerbit Sinergi.
- Pulakos, E. D. (2019). *Performance Management Transformation: Lessons Learned and Next Steps*. Alexandria, VA: Society for Human Resource Management.
- Purnama, S., & Hadi, S. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori dan Praktik dalam Organisasi*. Jakarta: Penerbit Alam Press.
- Putra, B., & Aditama, R. (2019). Komplikasi dalam penyelesaian konflik di tempat kerja: Taktik dan aplikasi praktis. *Jurnal Manajemen Organisasi*, 11(2), 104-113.
- Raharjo, A., & Utami, W. (2021). *Tren Industri dan Dampaknya Terhadap Pengembangan SDM*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Rahayu, I. (2021). *Pengembangan dan Pelatihan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi*. Surabaya: Penerbit Pendidikan.

- Rahman, F., & Suryanto, I. (2020). Peran komunikasi efektif dalam manajemen konflik di tempat kerja. *Jurnal Komunikasi dan Manajemen*, 14(2), 112-119.
- Rahmawati, N., & Gunawan, S. (2021). Strategi kolaboratif dalam penyelesaian konflik di tempat kerja: Meningkatkan kerja sama tim. *Jurnal Manajemen Konflik*, 7(1), 80-91.
- Raja, P., & Kumar, A. (2020). Competency-Based Assessment in Organizations: Enhancing Performance and Development. *Journal of Human Resource Management*, 38(2), 67-81.
- Rawlins, B. L. (2018). Measuring the Transparency of Organizational Communications. *Journal of Public Relations Research*, 20(1), 23–42.
- Rivai, V. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Rivai, V., & Sagala, S. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- Ruky, A. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pendekatan Strategis*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Press.
- Salamon, M. (2021). Linking Compensation to Performance: The Key to Organizational Success. *Journal of Organizational Behavior*, 42(2), 67-83.
- Santosa, A. (2021). *Psikotes dalam Seleksi Karyawan: Prinsip dan Implementasi di Dunia Kerja*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Santosa, A. (2022). *Kesejahteraan Karyawan dan Pengaruhnya terhadap Citra Perusahaan*. Jakarta: Gramedia.
- Santoso, A. (2020). Pemberdayaan Pekerja dalam Hubungan Industrial di Indonesia. *Jurnal Ketenagakerjaan*, 32(2), 85-99.
- Santoso, B. (2019). Peran pemimpin dalam menangani konflik di tempat kerja: Perspektif praktis dan teori. *Jurnal Kepemimpinan dan Manajemen*, 12(1), 45-58.
- Sari, D. (2021). *Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Motivasi Kerja Karyawan*. Bandung: Penerbit Alfabeta.

- Sari, D. (2021). *Pengelolaan Kesehatan Kerja dan Efisiensi Sumber Daya Manusia dalam Operasional Perusahaan*. Bandung: Penerbit Cipta Mandiri.
- Sari, L. (2021). Peran Serikat Pekerja dalam Penyelesaian Konflik di Industri. *Jurnal Manajemen Ketenagakerjaan*, 36(3), 129-142.
- Sari, L. P. (2020). *Strategi Meningkatkan Kesejahteraan Pekerja dalam Negosiasi Hubungan Industrial*. Yogyakarta: Penerbit Ekonomi.
- Sari, M., & Hidayat, R. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Era Modern*. Jakarta: Penerbit Akademika.
- Schmitt, N., & Chan, D. (2018). *Personnel Selection: A Multiple Perspectives Approach*. Routledge.
- Sedarmayanti, M. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Setiawan, A. (2021). *Inovasi dalam Rekrutmen Eksternal untuk Pengembangan Organisasi*. Bandung: Penerbit Sumber Daya Manusia.
- Setiawan, B. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Konsep, dan Aplikasi Praktis dalam Organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- Setiawan, R. (2019). *Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial dalam Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Penerbit Universitas Al-Azhar.
- Setiawan, R. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Perspektif, Praktik, dan Perkembangan Terkini*. Jakarta: Penerbit Ekonomi.
- Setiawan, R. (2020). *Perekrutan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Konteks Pemasaran*. Jakarta: Penerbit Pustaka.
- Shamsuddin, M. (2019). Internal Recruitment and Employee Retention: A Study on Its Benefits and Challenges. *Journal of Human Resource Management*, 6(4), 178-192.
- Siahaan, R. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori dan Praktik dalam Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Smith, A. (2022). The Impact of Performance-Based Incentives on Organizational Success. *Harvard Business Review*.
- Smith, J. (2020). Automating administrative processes in HR: Challenges and opportunities. *International Journal of Human Resources*, 32(2), 245-258.
- Smith, J. (2021). Local recruitment strategies in global companies: Advantages and challenges. *Journal of International Business*, 34(4), 215-229.

- Smith, J., & Lee, M. (2019). Outcome-Based Evaluation in Organizational Performance. *Journal of Organizational Studies*, 42(1), 112-127.
- Smith, R., & Taylor, L. (2020). "Data Analytics in Human Resource Management: Improving Decision-Making with Technology." *Journal of HR Analytics*, 8(4), 204-219.
- Solove, D. J. (2020). *Understanding Privacy*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Stahl, G. K., Mäkelä, K., Zander, L., & Maznevski, M. L. (2019). Unpacking the complexity of culture in international human resource management. *Journal of International Business Studies*, 50(5), 799-822.
- Stahl, G. K., Mäkelä, K., Zander, L., & Maznevski, M. L. (2021). *The role of culture in the global management of human resources*. Oxford University Press.
- Suhendra, A. (2019). *Rekrutmen dan Seleksi Karyawan dalam Era Digital*. Bandung: Penerbit Cipta Insani.
- Sumadi, A. (2019). *Manajemen Hubungan Industrial dan Kepatuhan Hukum*. Yogyakarta: UGM Press.
- Sumaryati, D. (2020). *Perjanjian Kerja Waktu Tertentu dalam Perspektif Hukum Ketenagakerjaan di Indonesia*. Jakarta: Rajawali Press.
- Suryani, D. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Aspek Hukum Ketenagakerjaan*. Jakarta: Penerbit Rajawali.
- Suryani, D. (2020). *Budaya Organisasi dan Kepuasan Karyawan: Perspektif Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gramedia.
- Suryani, D. (2021). *Strategi Penyesuaian Pelatihan dengan Kebutuhan Organisasi dalam Pengembangan SDM*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Suryani, N. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pendekatan Praktis dalam Seleksi dan Rekrutmen*. Jakarta: Penerbit Andi.
- Suryani, T. (2020). *Strategi Pengelolaan SDM dalam Era Disrupsi: Peningkatan Keterampilan dan Kompetensi Karyawan*. Yogyakarta: Penerbit Mandala.
- Suryanto, E. (2021). *Manajemen Kinerja dalam Organisasi: Teori, Praktik, dan Aplikasi*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Sutanto, A. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Kebijakan Internal dalam Dunia Kerja*. Yogyakarta: Penerbit Sejahtera.
- Sutherland, L. (2019). Legal Considerations in Compensation Systems: Ensuring Compliance with Labor Laws. *Journal of Business Law and Ethics*, 34(1), 45-61.
- Sutrisno, E. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.

- Sutrisno, E. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rajawali Press.
- Sutrisno, E. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Sutrisno, E. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori dan Aplikasinya dalam Praktik Ketenagakerjaan*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Suwarno, S. (2019). Peran Serikat Pekerja dalam Hubungan Industrial di Indonesia. *Jurnal Hubungan Industrial*, 34(2), 111-122.
- Tama, D. (2020). *Perlindungan Hak Pekerja dalam Perspektif Ketenagakerjaan dan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Insan Cendekia.
- Tannenbaum, S. I., Mathieu, J. E., Salas, E., & Kavanagh, M. J. (2021). Building a model of training evaluation and its role in organizational learning. *Personnel Psychology*, 74(2), 229-259.
- Tariq, M. & Khokhar, M. (2021). Management by Objectives: A Review of Its Impact on Organizational Performance. *Journal of Business Studies*, 45(2), 112-128.
- Tarique, I., & Schuler, R. S. (2019). *Global talent management: A critical approach*. Routledge.
- Timming, A. R. (2020). The Importance of Transparency in Compensation Systems. *International Journal of Human Resource Management*, 31(5), 1237-1255.
- Utama, R. (2019). *Negosiasi dalam Hubungan Industrial: Prinsip dan Praktik*. Jakarta: Penerbit Pendidikan.
- Wang, T. (2021). Digital performance management: Trends and implications in HR practices. *Journal of Human Resource Development*, 29(4), 321-335.
- Wibowo, A. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Evaluasi dan Penyesuaian dalam Perencanaan SDM*. Jakarta: Penerbit Manajemen Sumber Daya.
- Wibowo, A. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori dan Praktik*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Widodo, D. (2020). *Perekrutan dan Seleksi dalam Manajemen Sumber Daya Manusia: Menarik Talenta Terbaik untuk Organisasi*. Jakarta: Penerbit Sumber Daya.
- Widodo, E. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Seleksi, Rekrutmen, dan Pengembangan Karyawan*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.

- Widodo, S. (2020). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Widodo, W. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori dan Praktik dalam Organisasi*. Jakarta: Kencana.
- Wright, P., & Ulrich, D. (2020). *Strategic HRM and Organizational Success*.
- Wulandari, D. (2020). *Kesejahteraan Karyawan dan Pengaruhnya terhadap Hubungan Kerja di Perusahaan*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Wulandari, I., & Yuliana, R. (2020). Kompetisi dalam manajemen konflik di tempat kerja: Keuntungan dan risikonya. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 8(3), 132-141.
- Wulandari, N. (2020). *Membangun Budaya Organisasi Berorientasi Pelanggan untuk Keunggulan Kompetitif*. Bandung: Penerbit Pustaka.
- Yuliana, T. (2019). *Strategi Pengelolaan Sumber Daya Manusia dan Operasional Perusahaan*. Yogyakarta: Penerbit Mandala.
- Zhang, L. (2022). Managing virtual teams in global organizations: Strategies and challenges. *Journal of Global Business Management*, 40(3), 512-527.



## GLOSARIUM

---

- Plan:** Rencana strategis yang dirancang untuk membantu organisasi mencapai tujuan jangka pendek maupun jangka panjang dengan memanfaatkan sumber daya secara efektif dan efisien.
- Tim:** Sekelompok individu yang memiliki tujuan bersama, saling berkolaborasi, dan berbagi tanggung jawab untuk menyelesaikan tugas dalam suatu organisasi.
- Rek:** Singkatan dari rekrutmen, yaitu proses menemukan, menarik, dan memilih kandidat yang memenuhi kualifikasi untuk mengisi posisi yang tersedia di perusahaan.
- Tes:** Metode penilaian yang digunakan untuk mengukur kemampuan teknis, kepribadian, atau potensi calon karyawan dalam berbagai aspek pekerjaan.
- Man:** Singkatan dari manajemen, yaitu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif.
- Staf:** Kumpulan individu yang bekerja di suatu organisasi untuk menjalankan berbagai tugas dan fungsi demi mencapai target organisasi.
- Ker:** Singkatan dari kerja, yaitu aktivitas yang dilakukan oleh individu dalam organisasi untuk menghasilkan barang atau jasa sesuai peran yang diembannya.
- Upah:** Kompensasi finansial yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atas tenaga dan waktu yang telah disumbangkan kepada perusahaan.

- Klas:** Singkatan dari klasifikasi, yaitu pengelompokan pekerjaan berdasarkan tanggung jawab, tingkat keahlian, atau persyaratan tertentu yang harus dipenuhi.
- Pel:** Singkatan dari pelatihan, yaitu proses pembelajaran yang diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi.
- Atur:** Aktivitas menetapkan kebijakan, prosedur, dan pedoman untuk memastikan operasi organisasi berjalan lancar sesuai tujuan.
- Form:** Formulir atau dokumen resmi yang digunakan untuk mengumpulkan informasi pribadi dan profesional karyawan dalam proses administrasi.
- Nil:** Penilaian kinerja yang dilakukan oleh atasan untuk mengevaluasi kontribusi dan pencapaian karyawan dalam periode tertentu.
- Lat:** Pelatihan yang dirancang khusus untuk meningkatkan kemampuan teknis dan non-teknis karyawan agar dapat mendukung produktivitas organisasi.
- Mut:** Mutasi atau pemindahan karyawan dari satu posisi, departemen, atau lokasi kerja ke tempat lain untuk memenuhi kebutuhan organisasi.

## A

adaptabilitas, 22  
agensi, 55  
akademik, 16

## B

*behavior*, 206

## C

*cloud*, 177, 193

## D

digitalisasi, 66, 182, 184, 187,  
197  
distribusi, 127, 156, 169

## E

ekonomi, 10, 19, 32, 40, 46,  
133, 134, 142, 150, 167, 172,  
173, 188  
ekspansi, 39, 133  
etnis, 186, 197

## F

finansial, 8, 27, 46, 121, 122,  
124, 125, 126, 128, 129, 130,  
131, 134, 152, 190, 211  
fleksibilitas, 21, 90, 131, 134,  
136, 137, 138, 152, 176, 187,  
193  
fluktuasi, 36, 40  
fundamental, 169

## G

geografis, 188, 193  
globalisasi, 1, 14, 61, 185, 186,  
187, 197, 198

## I

implikasi, 202  
inflasi, 19, 133  
inklusif, 14, 48, 89, 90, 114,  
133, 137, 138, 143, 144, 155,  
169, 170, 172, 173, 185, 186,  
190, 194, 197, 198  
inovatif, 1, 13, 21, 45, 56, 79,  
175, 185, 197

integrasi, 15, 24, 58, 88, 194,  
198  
integritas, 52, 136, 161, 170  
interaktif, 177  
investasi, 6, 13, 16, 40, 48, 61,  
72, 108, 109, 137, 173  
investor, 140

### **K**

kolaborasi, 14, 21, 26, 28, 30,  
79, 88, 142, 155, 157, 170,  
185, 190, 193, 194  
komprehensif, 23, 40, 45, 50,  
63, 69, 71, 77, 83, 87, 90,  
100, 101, 107, 155, 162  
konkret, 104, 106

### **L**

*Leadership*, 199

### **M**

manajerial, 3, 6, 10, 11, 13, 24,  
63, 64, 65, 66, 67, 76, 80,  
103, 189, 193  
manufaktur, 52

### **N**

negosiasi, 141, 144, 146, 147,  
148, 149, 150, 164

### **P**

proyeksi, 36, 44, 46

### **R**

*real-time*, 177, 180, 183, 184  
regulasi, 19, 38, 53, 71, 143,  
192, 195  
relevansi, 82  
revolusi, 11

### **S**

siber, 56  
stabilitas, 20, 124, 137, 142,  
143, 149, 153

### **T**

transformasi, 14, 39, 175  
transparansi, 9, 102, 132, 133,  
134, 144, 157, 170, 171, 172,  
180, 181, 194, 195

### **W**

*workshop*, 41, 66

## BIOGRAFI PENULIS

---



**Eko Santoso, S.E., M.M.**

Lahir di Tulungagung, 09 Desember 1971. Lulus S2 di Program Studi Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia di Universitas Islam Kadiri Tahun 2007. Saat ini sebagai Dosen di Universitas Tulungagung pada Program Studi Manajemen.



# MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

[KONSEP, STRATEGI, DAN TANTANGAN DI ERA GLOBALISASI]

Buku referensi “Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Strategi, dan Tantangan di Era Globalisasi” adalah panduan komprehensif yang membahas pengelolaan sumber daya manusia (SDM) dalam konteks modern. Buku referensi ini membahas teori dasar, strategi implementasi, dan tantangan yang dihadapi organisasi dalam era globalisasi yang penuh dinamika. Melalui pendekatan yang sistematis, buku referensi ini membahas topik-topik penting seperti perencanaan SDM, rekrutmen, pengembangan karyawan, manajemen kinerja, hingga transformasi digital dalam pengelolaan SDM. Buku referensi ini juga membahas bagaimana globalisasi, teknologi, dan perubahan demografi memengaruhi cara organisasi mengelola aset terpentingnya yaitu manusia.



 [mediapenerbitindonesia.com](http://mediapenerbitindonesia.com)  
 +6281362150605  
 Penerbit Idn  
 @pt.mediapenerbitidn

