

*Buku Referensi*

# STRATEGI MANAJEMEN SDM

Meningkatkan Produktivitas dan Kinerja

**Dr. Fauzi, S.E., M.Kom., M.E., M.Pd., Akt. CA., CMA.  
Febriyan Mulianny, S.E., M.M.  
Agus Suyatno, S.Pd., M.M.  
Miswan Gumanti, M.B.A., M.M.**



**BUKU REFERENSI**  
**STRATEGI**  
**MANAJEMEN SDM**  
MENINGKATKAN PRODUKTIVITAS DAN  
KINERJA

**Dr. Fauzi, S.E., M.Kom., M.E., M.Pd., Akt. CA., CMA.**  
**Febriyan Muliany, S.E., M.M.**  
**Agus Suyatno, S.Pd., M.M.**  
**Miswan Gumanti, M.B.A., M.M.**



# **STRATEGI MANAJEMEN SDM**

## **MENINGKATKAN PRODUKTIVITAS DAN KINERJA**

---

Ditulis oleh:

Dr. Fauzi, S.E., M.Kom., M.E., M.Pd., Akt. CA., CMA.

Febriyan Mulianny, S.E., M.M.

Agus Suyatno, S.Pd., M.M.

Miswan Gumanti, M.B.A., 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: 978-634-7184-83-2

III + 216 hlm; 18,2 x 25,7 cm.

Cetakan I, Juni 2025

**Desain Cover dan Tata Letak:**

Ajrina Putri Hawari, S.AB.

Diterbitkan, dicetak, dan didistribusikan oleh

**PT Media Penerbit Indonesia**

Royal Suite No. 6C, Jalan Sedap Malam IX, Sempakata

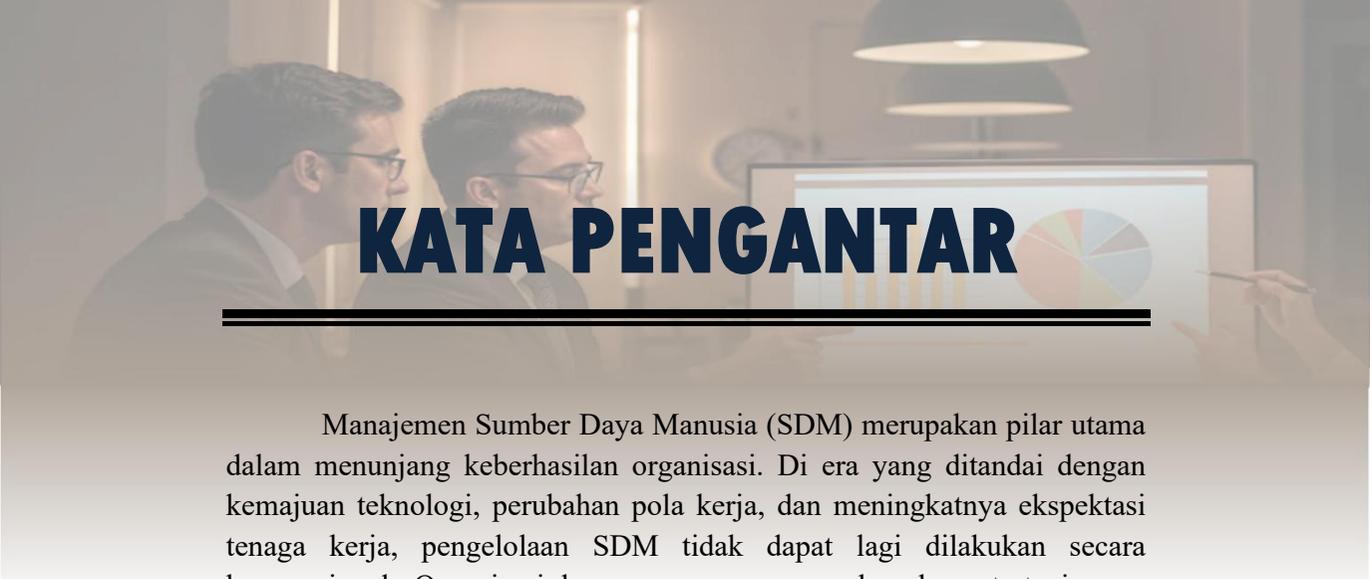
Kecamatan Medan Selayang, Kota Medan 20131

Telp: 081362150605

Email: [ptmediapenerbitindonesia@gmail.com](mailto:ptmediapenerbitindonesia@gmail.com)

Web: <https://mediapenerbitindonesia.com>

Anggota IKAPI No.088/SUT/2024



# KATA PENGANTAR

---

---

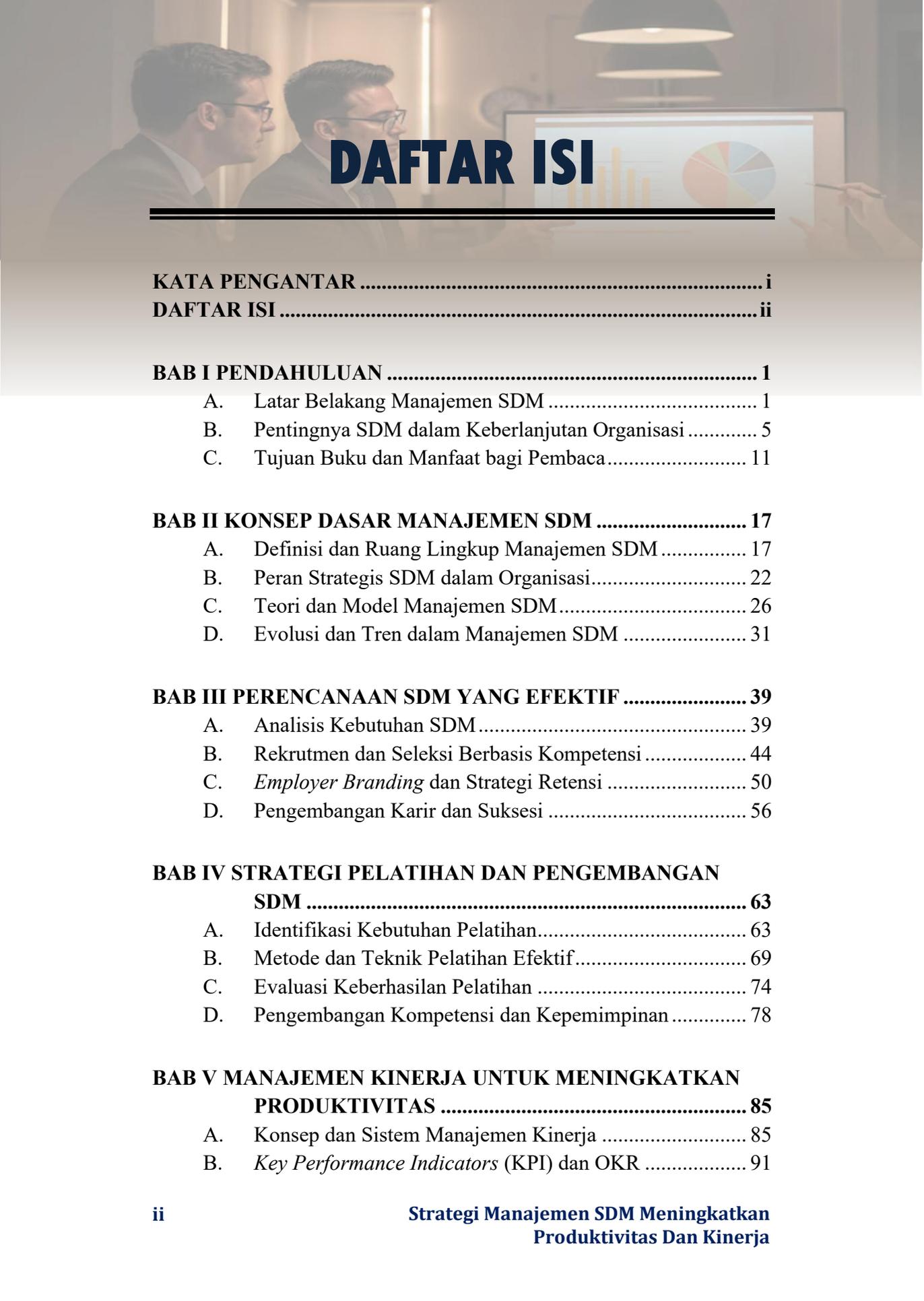
Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan pilar utama dalam menunjang keberhasilan organisasi. Di era yang ditandai dengan kemajuan teknologi, perubahan pola kerja, dan meningkatnya ekspektasi tenaga kerja, pengelolaan SDM tidak dapat lagi dilakukan secara konvensional. Organisasi harus mampu mengembangkan strategi yang adaptif, inovatif, dan berorientasi pada hasil untuk tetap relevan dan kompetitif.

Buku referensi "Strategi Manajemen SDM: Meningkatkan Produktivitas dan Kinerja" membahas konsep, teori, dan praktik pengelolaan SDM yang strategis untuk mendukung kinerja dan daya saing organisasi. Buku referensi ini membahas perencanaan SDM, pelatihan, manajemen kinerja, budaya organisasi, kompensasi, serta digitalisasi dan inovasi dalam pengelolaan tenaga kerja. Buku referensi ini juga membahas studi kasus dan rekomendasi praktis yang dapat diterapkan oleh para manajer SDM, pemimpin organisasi, dan pengambil kebijakan dalam menyusun strategi SDM yang adaptif, inovatif, dan berkelanjutan.

Semoga buku referensi ini dapat menjadi referensi yang bermanfaat bagi para akademisi, mahasiswa, praktisi manajemen SDM, serta pemimpin organisasi yang ingin mengembangkan strategi SDM berbasis data, teknologi, dan nilai-nilai keberlanjutan.

Salam hangat.

**TIM 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. Latar Belakang Manajemen SDM .....	1
B. Pentingnya SDM dalam Keberlanjutan Organisasi .....	5
C. Tujuan Buku dan Manfaat bagi Pembaca .....	11

<b>BAB II KONSEP DASAR MANAJEMEN SDM .....</b>	<b>17</b>
A. Definisi dan Ruang Lingkup Manajemen SDM .....	17
B. Peran Strategis SDM dalam Organisasi .....	22
C. Teori dan Model Manajemen SDM .....	26
D. Evolusi dan Tren dalam Manajemen SDM .....	31

<b>BAB III PERENCANAAN SDM YANG EFEKTIF .....</b>	<b>39</b>
A. Analisis Kebutuhan SDM .....	39
B. Rekrutmen dan Seleksi Berbasis Kompetensi .....	44
C. <i>Employer Branding</i> dan Strategi Retensi .....	50
D. Pengembangan Karir dan Suksesi .....	56

<b>BAB IV STRATEGI PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SDM .....</b>	<b>63</b>
A. Identifikasi Kebutuhan Pelatihan .....	63
B. Metode dan Teknik Pelatihan Efektif .....	69
C. Evaluasi Keberhasilan Pelatihan .....	74
D. Pengembangan Kompetensi dan Kepemimpinan .....	78

<b>BAB V MANAJEMEN KINERJA UNTUK MENINGKATKAN PRODUKTIVITAS .....</b>	<b>85</b>
A. Konsep dan Sistem Manajemen Kinerja .....	85
B. <i>Key Performance Indicators</i> (KPI) dan OKR .....	91

- C. *Feedback* dan *Coaching* dalam Meningkatkan Kinerja..... 95
- D. Manajemen Kinerja Berbasis Teknologi ..... 98

**BAB VI BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI KARYAWAN ..... 103**

- A. Membangun Budaya Kerja yang Positif..... 103
- B. Teori Motivasi dalam Manajemen SDM ..... 107
- C. Meningkatkan *Employee Engagement* ..... 110
- D. *Work-Life Balance* dan Kesejahteraan Karyawan ..... 115

**BAB VII MANAJEMEN KOMPENSASI DAN BENEFIT ..... 119**

- A. Sistem Penggajian Berbasis Kinerja..... 119
- B. Insentif dan Tunjangan sebagai Motivator ..... 122
- C. Manfaat Jangka Panjang bagi Karyawan..... 127
- D. Perbandingan Praktik Kompensasi di Berbagai Industri. 133

**BAB VIII MANAJEMEN PERUBAHAN DAN INOVASI DALAM SDM ..... 145**

- A. Mengelola Perubahan Organisasi ..... 145
- B. Digitalisasi dalam Manajemen SDM..... 153
- C. Manajemen Talenta di Era Industri 4.0 ..... 157
- D. SDM sebagai Penggerak Inovasi ..... 162

**BAB IX STUDI KASUS DAN *BEST PRACTICES* ..... 167**

- A. Studi Kasus Perusahaan dengan SDM Unggul..... 167
- B. Implementasi Strategi SDM yang Berhasil ..... 172
- C. Pembelajaran dari Kegagalan dalam Manajemen SDM.. 179
- D. Rekomendasi untuk Praktisi SDM ..... 185

**BAB X KESIMPULAN ..... 195**

**DAFTAR PUSTAKA ..... 197**

**GLOSARIUM ..... 209**

**INDEKS ..... 211**

**BIOGRAFI PENULIS..... 213**





# BAB I

## PENDAHULUAN

---

---

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) memiliki peran sentral dalam keberhasilan organisasi di era modern. SDM bukan hanya sekadar aset perusahaan, tetapi juga faktor utama dalam meningkatkan produktivitas dan daya saing bisnis. Dengan perkembangan teknologi, globalisasi, dan perubahan ekspektasi tenaga kerja, perusahaan harus mengadaptasi strategi SDM agar tetap relevan dan kompetitif.

### A. Latar Belakang Manajemen SDM

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aspek fundamental dalam setiap organisasi yang berperan dalam mengelola tenaga kerja untuk mencapai tujuan bisnis. Menurut Armstrong dan Taylor (2023), manajemen SDM adalah pendekatan strategis terhadap pengelolaan tenaga kerja yang berfokus pada peningkatan kinerja dan produktivitas individu serta organisasi. Fungsi utama manajemen SDM mencakup rekrutmen, pelatihan, pengembangan karyawan, kompensasi, serta peningkatan keterlibatan dan kesejahteraan tenaga kerja (Boxall & Purcell, 2022). Di era globalisasi dan digitalisasi, peran manajemen SDM mengalami transformasi signifikan. Teknologi, perubahan demografi, dan dinamika pasar tenaga kerja mendorong organisasi untuk mengadopsi strategi SDM yang lebih adaptif dan inovatif. SDM tidak lagi sekadar fungsi administratif, tetapi menjadi mitra strategis dalam memastikan daya saing organisasi di pasar global (Ulrich *et al.*, 2017).

#### 1. Hubungan Manajemen SDM dengan Produktivitas dan Kinerja

Produktivitas dan kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh strategi manajemen SDM yang diterapkan organisasi. Menurut Tarique *et al.* (2022), manajemen SDM yang efektif dapat meningkatkan produktivitas melalui:

a. Rekrutmen dan Seleksi yang Tepat

Rekrutmen dan seleksi yang tepat merupakan faktor kunci dalam meningkatkan produktivitas dan kinerja organisasi. Proses ini memastikan bahwa individu yang direkrut memiliki keterampilan, pengalaman, dan budaya kerja yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Kesalahan dalam rekrutmen dapat mengakibatkan peningkatan biaya pelatihan, penurunan produktivitas, serta tingkat *turnover* yang tinggi. Oleh karena itu, banyak organisasi mengadopsi pendekatan berbasis kompetensi dalam seleksi karyawan untuk memastikan kesesuaian dengan peran yang tersedia (Kapoor *et al.*, 2025).

Gambar 1. *Key Features of Applicant Tracking System*



Sumber: *Logic Melon*

Kemajuan teknologi telah mengubah cara organisasi menyaring kandidat. Sistem pelacakan pelamar (*Applicant Tracking System/ATS*) memungkinkan perusahaan untuk secara otomatis menyaring dan menganalisis ribuan aplikasi berdasarkan kata kunci, pengalaman, dan kecocokan budaya. Penggunaan kecerdasan buatan (AI) dalam rekrutmen juga membantu mengurangi bias serta meningkatkan efisiensi dalam menilai kandidat potensial.

b. Pelatihan dan Pengembangan Berkelanjutan

Pelatihan dan pengembangan berkelanjutan berperan penting dalam meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan. Ketika karyawan diberikan kesempatan untuk terus belajar dan mengembangkan keterampilan, akan lebih siap menghadapi tantangan pekerjaan serta berkontribusi secara maksimal terhadap tujuan organisasi. Pelatihan yang efektif tidak hanya

meningkatkan kompetensi individu, tetapi juga memperkuat motivasi dan kepuasan kerja, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan retensi karyawan. Noe *et al.* (2020) menekankan bahwa organisasi yang berinvestasi dalam pelatihan berbasis teknologi cenderung memiliki tenaga kerja yang lebih adaptif dan inovatif.

Teknologi telah merevolusi cara organisasi memberikan pelatihan kepada karyawan. E-learning memungkinkan karyawan untuk mengakses materi pelatihan kapan saja dan di mana saja, sementara program mentoring memberikan bimbingan langsung dari individu yang lebih berpengalaman. Kombinasi metode ini terbukti meningkatkan keterlibatan serta efektivitas pembelajaran.

c. **Kompensasi dan Insentif Berbasis Kinerja**

Kompensasi dan insentif berbasis kinerja berperan krusial dalam meningkatkan motivasi serta keterlibatan karyawan. Ketika organisasi menerapkan sistem kompensasi yang adil dan transparan, karyawan merasa dihargai atas kontribusinya, sehingga mendorong produktivitas yang lebih tinggi. Fang dan Gerhart (2012) menekankan bahwa insentif finansial, seperti bonus berbasis kinerja dan kenaikan gaji, dapat secara signifikan meningkatkan motivasi karyawan untuk mencapai target kerja yang lebih tinggi. Selain itu, struktur kompensasi yang kompetitif juga membantu organisasi menarik serta mempertahankan talenta terbaik di industri.

Kompensasi bukan hanya tentang aspek finansial. Penghargaan non-moneter, seperti pengakuan atas prestasi, kesempatan pengembangan karier, dan lingkungan kerja yang mendukung, juga berkontribusi terhadap kepuasan dan loyalitas karyawan. Studi menunjukkan bahwa kombinasi antara insentif finansial dan non-finansial dapat menciptakan budaya kerja yang lebih produktif dan inovatif.

## **2. Transformasi Manajemen SDM dalam Konteks Global**

Transformasi digital dan globalisasi telah mengubah paradigma manajemen SDM secara drastis. Perusahaan multinasional kini menghadapi tantangan dalam mengelola tenaga kerja yang tersebar di berbagai negara dengan latar belakang budaya yang berbeda (Tarique *et*

al, 2022). Oleh karena itu, beberapa pendekatan baru dalam manajemen SDM global meliputi:

a. *Human Capital Analytics (HCA)*

*Human Capital Analytics (HCA)* telah menjadi alat yang penting dalam transformasi manajemen SDM di era digital. Dengan memanfaatkan data dan analitik, organisasi dapat membuat keputusan berbasis bukti terkait tenaga kerja, yang pada akhirnya meningkatkan efisiensi dan produktivitas. Marler dan Boudreau (2017) menekankan bahwa HCA memungkinkan perusahaan untuk mengoptimalkan perencanaan tenaga kerja dengan mengidentifikasi tren kinerja, kesenjangan keterampilan, serta kebutuhan rekrutmen. Selain itu, HCA membantu organisasi mengalokasikan sumber daya secara lebih strategis, sehingga biaya operasional dapat ditekan tanpa mengorbankan kualitas kinerja karyawan. Selain meningkatkan efisiensi, penerapan HCA juga berkontribusi dalam pengembangan karyawan secara berkelanjutan. Dengan menganalisis data kinerja dan umpan balik, organisasi dapat merancang program pelatihan yang lebih tepat sasaran, meningkatkan keterlibatan karyawan, serta mengurangi tingkat turnover.

b. *Hybrid Work Model*

Model kerja hybrid telah menjadi salah satu transformasi terbesar dalam manajemen SDM di era modern, terutama setelah pandemi COVID-19. Hybrid work memungkinkan karyawan untuk bekerja secara fleksibel, baik dari rumah maupun dari kantor, sehingga menciptakan keseimbangan antara produktivitas dan kesejahteraan karyawan. Menurut laporan McKinsey (2021), organisasi yang menerapkan kebijakan kerja fleksibel mengalami peningkatan produktivitas sebesar 20-25% dibandingkan dengan model kerja konvensional. Fleksibilitas ini memberikan karyawan kendali lebih besar atas jadwal kerja, yang berkontribusi terhadap peningkatan kepuasan dan keterlibatan dalam pekerjaan.

c. *Diversity, Equity, and Inclusion (DEI)*

Keberagaman, kesetaraan, dan inklusi (*Diversity, Equity, and Inclusion/DEI*) menjadi elemen kunci dalam transformasi manajemen SDM di era globalisasi. Organisasi semakin menyadari bahwa lingkungan kerja yang inklusif tidak hanya

meningkatkan kesejahteraan karyawan tetapi juga mendorong inovasi dan daya saing perusahaan. Menurut Roberson (2019), perusahaan dengan tingkat keberagaman yang tinggi cenderung lebih inovatif karena berbagai perspektif yang beragam menciptakan solusi yang lebih kreatif. Selain itu, keberagaman dalam tim juga berkontribusi pada peningkatan keterlibatan karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada produktivitas dan performa organisasi secara keseluruhan. Selain manfaat inovasi, penerapan DEI juga memperkuat citra perusahaan dan menarik talenta terbaik dari berbagai latar belakang. Studi menunjukkan bahwa organisasi yang memiliki kebijakan inklusif lebih mampu mempertahankan karyawan berbakat, terutama dari generasi muda yang lebih memperhatikan nilai-nilai keberagaman dalam memilih tempat kerja.

## **B. Pentingnya SDM dalam Keberlanjutan Organisasi**

Keberlanjutan organisasi telah menjadi agenda utama dalam dunia bisnis dan sektor publik. Keberlanjutan tidak hanya terkait dengan pertumbuhan ekonomi tetapi juga mencakup aspek sosial dan lingkungan. Menurut Elkington (2013), keberlanjutan dalam organisasi dapat dipahami melalui konsep *triple bottom line* (TBL), yang mencakup *profit* (keuntungan ekonomi), *people* (aspek sosial), dan *planet* (lingkungan). Dalam konteks ini, Sumber Daya Manusia (SDM) berperan kunci dalam menciptakan strategi keberlanjutan yang berdampak positif bagi perusahaan maupun masyarakat. Penelitian yang dilakukan oleh Ehnert *et al.* (2013) menunjukkan bahwa keberlanjutan dalam organisasi sangat bergantung pada bagaimana manajemen SDM mengelola tenaga kerja untuk mendukung strategi jangka panjang yang berorientasi pada kesejahteraan sosial dan lingkungan. Organisasi yang memiliki SDM yang kuat lebih mampu beradaptasi terhadap perubahan dan memastikan kesinambungan bisnis. Organisasi dengan kebijakan SDM yang baik cenderung memiliki daya tahan lebih tinggi terhadap ketidakpastian ekonomi, perubahan regulasi, serta tantangan pasar global.

## 1. SDM sebagai Aset Strategis dalam Keberlanjutan Organisasi

SDM bukan sekadar tenaga kerja, melainkan aset strategis yang mendorong keberlanjutan organisasi. Pengelolaan SDM yang efektif dapat meningkatkan daya saing organisasi melalui peningkatan produktivitas, inovasi, serta pengelolaan risiko yang lebih baik. Berikut adalah beberapa alasan mengapa SDM sangat penting dalam mendukung keberlanjutan organisasi:

### a. Peningkatan Produktivitas dan Efisiensi Operasional

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aset strategis yang berperan penting dalam meningkatkan produktivitas dan efisiensi operasional organisasi. Menurut Boxall dan Purcell (2022), organisasi yang secara aktif berinvestasi dalam pengembangan keterampilan, kesejahteraan, serta keterlibatan karyawan cenderung memiliki tingkat produktivitas yang lebih tinggi. Pelatihan yang berkelanjutan memungkinkan karyawan untuk menguasai keterampilan baru, meningkatkan efektivitas kerja, dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis. Selain itu, kesejahteraan karyawan yang terjaga melalui kebijakan kompensasi yang adil dan keseimbangan kerja-hidup yang baik berdampak pada peningkatan loyalitas dan motivasi, sehingga mengurangi tingkat turnover dan meningkatkan stabilitas organisasi.

### b. Inovasi dan Transformasi Digital

Transformasi digital telah menjadi faktor utama dalam keberlanjutan organisasi di era Industri 4.0. Menurut Fenech *et al.* (2019), keberhasilan adopsi teknologi tidak hanya bergantung pada ketersediaan infrastruktur digital tetapi juga pada kesiapan SDM dalam mengadaptasi perubahan. Organisasi yang berinvestasi dalam pelatihan berbasis teknologi serta membangun budaya inovatif cenderung lebih siap menghadapi disrupsi digital. Karyawan yang memiliki literasi digital yang baik dapat lebih mudah mengoperasikan sistem otomatisasi, analitik data, dan kecerdasan buatan (AI) dalam proses bisnis, sehingga meningkatkan efisiensi dan daya saing organisasi.

### c. Keunggulan Kompetitif melalui Keberagaman dan Inklusivitas

Keberagaman dan inklusivitas dalam organisasi berperan penting dalam menciptakan keunggulan kompetitif. Menurut Roberson (2019), organisasi dengan tenaga kerja yang beragam cenderung

memiliki perspektif yang lebih luas dalam pengambilan keputusan, yang pada akhirnya mendorong inovasi dan solusi bisnis yang lebih kreatif. Keberagaman dalam aspek gender, budaya, latar belakang pendidikan, dan pengalaman kerja memungkinkan organisasi untuk memahami pasar yang lebih luas dan merespons perubahan dengan lebih fleksibel. Selain itu, lingkungan kerja yang inklusif juga berkontribusi pada peningkatan keterlibatan dan kepuasan karyawan, yang berdampak positif pada produktivitas dan retensi tenaga kerja.

## **2. Peran SDM dalam Implementasi Keberlanjutan di Organisasi**

Implementasi keberlanjutan dalam organisasi membutuhkan keterlibatan aktif dari seluruh karyawan. Manajemen SDM memiliki peran penting dalam memastikan bahwa nilai-nilai keberlanjutan diintegrasikan ke dalam kebijakan dan budaya organisasi. Berikut adalah beberapa cara bagaimana SDM dapat mendukung keberlanjutan organisasi:

### **a. Integrasi Keberlanjutan dalam Kebijakan SDM**

Integrasi keberlanjutan dalam kebijakan SDM merupakan langkah strategis yang dapat meningkatkan kinerja organisasi dalam jangka panjang. Menurut Renwick *et al.* (2013), kebijakan SDM berkelanjutan mencakup aspek kesejahteraan karyawan, penciptaan lingkungan kerja yang sehat, serta penerapan tanggung jawab sosial perusahaan. Dengan mengedepankan kesejahteraan tenaga kerja, organisasi tidak hanya meningkatkan produktivitas tetapi juga memperkuat loyalitas dan retensi karyawan. Selain itu, organisasi yang menerapkan prinsip keberlanjutan dalam kebijakan SDM cenderung memiliki daya saing lebih tinggi karena mampu menarik talenta yang peduli terhadap nilai-nilai sosial dan lingkungan.

Kebijakan SDM yang berorientasi pada keberlanjutan juga berdampak positif pada citra perusahaan di mata publik dan pemangku kepentingan. Perusahaan yang menerapkan praktik keberlanjutan, seperti program pengurangan jejak karbon atau fleksibilitas kerja yang mendukung keseimbangan kehidupan kerja, sering kali lebih dipercaya oleh konsumen dan mitra bisnis. Implementasi keberlanjutan dalam SDM juga dapat dilakukan melalui pelatihan dan pengembangan karyawan dalam bidang

keberlanjutan, sehingga dapat berkontribusi secara aktif dalam mencapai tujuan organisasi yang lebih ramah lingkungan dan sosial.

b. Pengembangan Kompetensi Karyawan

Pengembangan kompetensi karyawan merupakan elemen kunci dalam implementasi keberlanjutan di organisasi. Menurut Noe *et al.* (2020), organisasi yang berinvestasi dalam pelatihan dan pengembangan karyawan memiliki tingkat retensi yang lebih tinggi serta kesiapan yang lebih baik dalam menghadapi tantangan masa depan. Pelatihan berkelanjutan memungkinkan karyawan untuk terus meningkatkan keterampilan, baik dalam hal teknis maupun kepemimpinan, yang pada akhirnya berkontribusi pada inovasi dan efisiensi operasional. Selain itu, pengembangan kompetensi juga mencakup pemahaman tentang keberlanjutan, seperti praktik bisnis ramah lingkungan dan etika kerja yang bertanggung jawab, sehingga karyawan dapat berperan aktif dalam mendukung visi organisasi yang berorientasi pada keberlanjutan. Dengan memastikan karyawan memiliki keterampilan yang sesuai dengan kebutuhan industri yang terus berkembang, organisasi dapat mempertahankan daya saingnya. Program seperti e-learning, mentoring, dan pelatihan berbasis pengalaman membantu karyawan untuk mengadaptasi diri terhadap perubahan dan menerapkan solusi inovatif dalam pekerjaan.

c. Kepemimpinan Berbasis Keberlanjutan

Kepemimpinan berbasis keberlanjutan berperan penting dalam menciptakan organisasi yang tidak hanya berorientasi pada profitabilitas tetapi juga memiliki tanggung jawab sosial dan lingkungan. Menurut Avery dan Bergsteiner (2011), pemimpin yang mengadopsi prinsip keberlanjutan mampu menyeimbangkan tujuan bisnis jangka pendek dengan kepentingan jangka panjang, termasuk kesejahteraan karyawan dan dampak lingkungan. Pemimpin dengan visi keberlanjutan mendorong budaya kerja yang etis, inovatif, dan inklusif, sehingga karyawan lebih terdorong untuk berkontribusi pada tujuan organisasi yang lebih luas. Selain itu, kepemimpinan semacam ini membangun transparansi dan kepercayaan, yang

merupakan elemen penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif dan produktif.

Pemimpin yang memiliki komitmen terhadap keberlanjutan juga bertindak sebagai agen perubahan dalam organisasi, menginspirasi dan memberdayakan karyawan untuk terlibat dalam inisiatif keberlanjutan, seperti pengurangan limbah, efisiensi energi, dan program sosial berbasis komunitas. Selain itu, kepemimpinan yang berbasis keberlanjutan mendorong pengambilan keputusan yang mempertimbangkan aspek lingkungan dan sosial, bukan hanya keuntungan finansial. Dengan memberikan contoh nyata dalam menerapkan kebijakan keberlanjutan, pemimpin dapat membangun budaya organisasi yang lebih peduli terhadap dampak jangka panjang.

### **3. SDM dan Keberlanjutan dalam Konteks Global**

Pada lingkungan bisnis global yang semakin kompleks, keberlanjutan menjadi aspek krusial dalam strategi SDM. Berikut adalah beberapa tren global yang menunjukkan bagaimana SDM berkontribusi terhadap keberlanjutan organisasi:

a. *Green Human Resource Management (GHRM)*

*Green Human Resource Management (GHRM)* merupakan pendekatan strategis dalam pengelolaan SDM yang berfokus pada praktik ramah lingkungan untuk mendukung keberlanjutan organisasi. Menurut Jabbour dan de Sousa Jabbour (2016), GHRM mencakup berbagai kebijakan seperti perekrutan berbasis nilai lingkungan, pelatihan tentang keberlanjutan, serta program insentif bagi karyawan yang berkontribusi dalam pengurangan dampak lingkungan. Implementasi GHRM tidak hanya membantu organisasi dalam mencapai target keberlanjutan, tetapi juga meningkatkan kesadaran dan keterlibatan karyawan dalam praktik ramah lingkungan. Dengan demikian, organisasi dapat menciptakan budaya kerja yang lebih bertanggung jawab terhadap lingkungan.

b. *Corporate Social Responsibility (CSR) dan SDM*

*Corporate Social Responsibility (CSR)* telah menjadi elemen penting dalam strategi keberlanjutan perusahaan. CSR tidak hanya fokus pada tanggung jawab sosial dan lingkungan, tetapi juga pada pemberdayaan masyarakat melalui berbagai program.

Menurut Carroll dan Brown (2018), peran SDM dalam implementasi CSR sangat krusial, karena karyawan yang terlibat langsung dalam kegiatan CSR cenderung merasa lebih terhubung dengan nilai-nilai perusahaan. Partisipasi karyawan dalam program-program CSR seperti relawan sosial atau inisiatif keberlanjutan menunjukkan komitmen perusahaan terhadap kesejahteraan masyarakat dan lingkungan, yang pada gilirannya memperkuat citra perusahaan di mata publik.

Gambar 2. *Corporate Social Responsibility*



Sumber: *Samahita Wirotama*

Keterlibatan SDM dalam CSR juga berkontribusi pada peningkatan loyalitas dan kepuasan karyawan. Ketika karyawan merasa bahwa perusahaan tempatnya bekerja memiliki tanggung jawab sosial yang jelas, lebih cenderung untuk merasa bangga dan termotivasi. Hal ini dapat meningkatkan retensi karyawan dan memperkuat hubungan jangka panjang antara karyawan dan perusahaan.

c. *Digital Workforce dan Remote Work*

Pandemi COVID-19 telah mempercepat transisi menuju model kerja jarak jauh (*remote work*), yang sebelumnya hanya diterapkan oleh sebagian kecil perusahaan. Penerapan model kerja fleksibel ini telah terbukti meningkatkan kesejahteraan karyawan, karena memberikan lebih banyak kontrol atas keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi. Karyawan yang bekerja dari rumah melaporkan tingkat stres yang lebih rendah

dan peningkatan kepuasan kerja, yang pada akhirnya berdampak pada produktivitas. Fleksibilitas ini memungkinkan karyawan untuk menyesuaikan jadwal sesuai dengan kebutuhan pribadi, meningkatkan motivasi, dan mengurangi kelelahan. Kerja jarak jauh juga berkontribusi pada keberlanjutan organisasi, terutama dalam hal pengurangan jejak karbon. Dengan mengurangi kebutuhan akan perjalanan harian ke kantor, perusahaan dapat mengurangi emisi karbon yang dihasilkan dari transportasi. Hal ini tidak hanya mendukung inisiatif ramah lingkungan, tetapi juga menunjukkan komitmen organisasi terhadap keberlanjutan yang lebih luas.

### **C. Tujuan Buku dan Manfaat bagi Pembaca**

Buku referensi ini bertujuan untuk memberikan pemahaman komprehensif tentang strategi manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) dalam meningkatkan produktivitas dan kinerja organisasi. Dengan menggabungkan teori, praktik, serta studi kasus terkini, buku ini diharapkan dapat menjadi panduan bagi akademisi, praktisi HR, dan pemimpin organisasi dalam mengelola SDM secara efektif. Selain itu, buku ini memberikan wawasan tentang tren terbaru dalam manajemen SDM, termasuk digitalisasi dan inovasi dalam pengelolaan tenaga kerja, sehingga pembaca dapat mengembangkan strategi yang adaptif dan berkelanjutan.

#### **1. Tujuan Buku**

Buku referensi ini disusun dengan tujuan utama untuk memberikan wawasan komprehensif mengenai strategi manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) dalam meningkatkan produktivitas dan kinerja organisasi. Dalam era persaingan global dan disrupsi teknologi, pengelolaan SDM yang efektif menjadi faktor penentu keberhasilan organisasi. Menurut Armstrong dan Taylor (2023), manajemen SDM yang baik dapat meningkatkan daya saing perusahaan, meningkatkan loyalitas karyawan, serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi inovasi. Secara khusus, buku ini bertujuan untuk:

- a. Memberikan Pemahaman Dasar tentang Manajemen SDM

Buku ini bertujuan untuk memberikan pemahaman dasar tentang manajemen Sumber Daya Manusia (SDM), menggarisbawahi

perkembangan konsep dan teori yang telah berkembang seiring waktu. Dalam bab-bab awal, pembaca akan dikenalkan dengan berbagai pendekatan manajerial dalam SDM, seperti pendekatan tradisional yang fokus pada fungsi administratif, hingga pendekatan modern yang menekankan peran SDM sebagai mitra strategis dalam organisasi. Dengan membahas peran SDM yang semakin penting dalam membangun daya saing dan efisiensi organisasi, buku ini memberikan gambaran menyeluruh tentang dinamika pengelolaan SDM yang lebih responsif terhadap kebutuhan bisnis.

- b. **Membahas Strategi Peningkatan Produktivitas dan Kinerja SDM**  
Buku ini juga membahas berbagai strategi yang dapat diterapkan organisasi untuk meningkatkan produktivitas dan kinerja Sumber Daya Manusia (SDM). Dalam konteks ini, pengelolaan kinerja menjadi aspek yang sangat penting, di mana organisasi harus memastikan bahwa tujuan individu dan tim selaras dengan tujuan perusahaan. Selain itu, buku ini membahas pentingnya pengembangan keterampilan karyawan melalui pelatihan yang terus-menerus agar dapat menghadapi tantangan yang selalu berubah di dunia kerja. Peningkatan keterampilan ini tidak hanya mendukung pencapaian tujuan perusahaan, tetapi juga memperkuat komitmen karyawan terhadap organisasi.
- c. **Menganalisis Dampak Kebijakan SDM terhadap Keberlanjutan Organisasi**  
Buku ini juga mengkaji bagaimana kebijakan SDM yang berorientasi pada keberlanjutan dapat berkontribusi pada daya tahan organisasi dalam jangka panjang. Dalam konteks keberlanjutan, organisasi tidak hanya diukur dari sisi finansialnya, tetapi juga dari bagaimana memperhatikan kesejahteraan karyawan serta dampak sosial dan lingkungan yang dihasilkan. Kebijakan SDM yang mendukung kesejahteraan karyawan, pengembangan karir, dan keseimbangan kerja-hidup dapat memperkuat komitmen karyawan terhadap organisasi, yang pada gilirannya berkontribusi pada kinerja jangka panjang.
- d. **Memberikan Panduan Praktis Bagi Manajer SDM dan Pemimpin Organisasi**

Buku ini tidak hanya membahas teori-teori dasar manajemen SDM, tetapi juga menyediakan panduan praktis bagi manajer

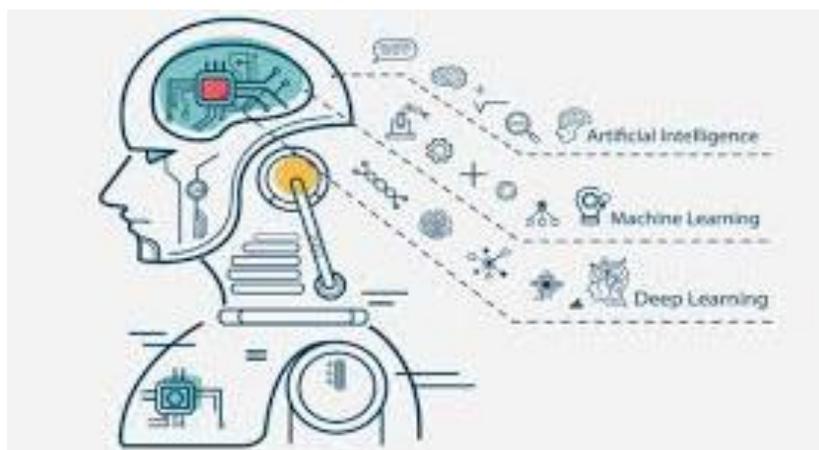
**Strategi Manajemen SDM Meningkatkan  
Produktivitas Dan Kinerja**

SDM dan pemimpin organisasi. Dengan menyajikan langkah-langkah konkret dalam proses perekrutan, pelatihan, dan pengelolaan kinerja, buku ini bertujuan untuk memberikan alat yang dapat langsung diterapkan dalam praktik. Pembaca akan dipandu untuk merancang dan mengimplementasikan strategi yang meningkatkan efektivitas organisasi, mulai dari rekrutmen yang tepat hingga cara mengelola dan mengembangkan potensi karyawan secara optimal.

e. Mendorong Inovasi dan Adaptasi terhadap Perubahan Teknologi Dalam Pengelolaan SDM

Buku ini membahas peran teknologi dalam mengubah cara organisasi mengelola sumber daya manusia, dengan fokus pada otomatisasi, kecerdasan buatan (AI), dan sistem berbasis data.

Gambar 3. Kecerdasan Buatan



Sumber: *SPBE Lamongan*

Di era digitalisasi yang semakin berkembang, organisasi perlu memahami bagaimana teknologi ini dapat membantu mengoptimalkan proses perekrutan, pelatihan, dan pengelolaan kinerja. Melalui pemanfaatan teknologi, SDM dapat bekerja lebih efisien, serta memberikan hasil yang lebih tepat dan terukur. Buku ini menawarkan wawasan tentang bagaimana teknologi dapat diintegrasikan dalam setiap aspek manajemen SDM untuk meningkatkan produktivitas dan efektivitas.

## 2. Manfaat Buku bagi Pembaca

Buku ini dirancang agar bermanfaat bagi berbagai kalangan pembaca, termasuk akademisi, praktisi SDM, mahasiswa, serta

pemimpin organisasi yang ingin memahami lebih dalam tentang strategi manajemen SDM dalam meningkatkan produktivitas dan kinerja. Berikut adalah beberapa manfaat utama yang dapat diperoleh pembaca:

a. **Pemahaman Komprehensif tentang Manajemen SDM**

Buku ini memberikan pembaca pemahaman yang komprehensif mengenai konsep dasar dan praktik manajemen SDM yang terus berkembang. Pembaca akan memperoleh wawasan mengenai berbagai teori dan model yang digunakan dalam pengelolaan tenaga kerja, serta bagaimana pendekatan-pendekatan ini diterapkan dalam konteks organisasi modern. Dalam dunia yang semakin kompleks dan kompetitif, pemahaman mendalam tentang manajemen SDM akan memungkinkan individu dan organisasi untuk mengoptimalkan potensi sumber daya manusia, yang pada gilirannya dapat mendorong keberlanjutan dan pertumbuhan perusahaan.

b. **Wawasan tentang Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Buku ini memberikan wawasan mendalam tentang berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dalam organisasi. Salah satu faktor utama yang dibahas adalah motivasi, di mana organisasi perlu memahami bagaimana motivasi intrinsik dan ekstrinsik dapat mendorong karyawan untuk mencapai kinerja optimal. Selain itu, buku ini juga menjelaskan pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, yang meliputi fasilitas yang memadai, hubungan yang sehat antar kolega, dan komunikasi yang efektif. Semua elemen ini, jika dikelola dengan baik, dapat memperkuat produktivitas dan kinerja karyawan dalam jangka panjang.

c. **Panduan dalam Mengembangkan Strategi SDM yang Efektif**

Buku ini memberikan panduan yang komprehensif dalam mengembangkan strategi SDM yang efektif, yang mencakup berbagai aspek mulai dari pengelolaan bakat hingga kebijakan kompensasi dan benefit. Pembaca akan dibekali dengan pemahaman tentang bagaimana menyusun dan menerapkan kebijakan yang dapat menarik, mengembangkan, dan mempertahankan talenta terbaik dalam organisasi. Selain itu, buku ini juga menjelaskan pentingnya pengelolaan kompetensi untuk memastikan bahwa karyawan memiliki keterampilan yang relevan dengan kebutuhan organisasi yang terus berkembang.

Dengan panduan ini, pembaca dapat mengidentifikasi area-area strategis yang perlu diperkuat untuk mendukung keberhasilan jangka panjang organisasi.

d. Meningkatkan Kesadaran akan Keberlanjutan dalam Manajemen SDM

Buku ini memberikan wawasan penting tentang bagaimana organisasi dapat mengintegrasikan prinsip keberlanjutan dalam manajemen SDM. Dalam konteks yang semakin menuntut kesadaran lingkungan, buku ini membahas bagaimana strategi seperti *Green Human Resource Management (GHRM)* dapat diterapkan dalam organisasi untuk meminimalisir dampak negatif terhadap lingkungan. Pembaca akan dipandu untuk memahami cara-cara praktis untuk mengurangi penggunaan energi, mengurangi limbah, serta mengimplementasikan kebijakan ramah lingkungan dalam kegiatan operasional SDM. Dengan memahami hal ini, pembaca dapat lebih sadar akan pentingnya keberlanjutan dalam operasional SDM yang tidak hanya menguntungkan bisnis, tetapi juga berkontribusi pada kelestarian lingkungan.

e. Pemahaman tentang Peran Teknologi dalam SDM

Buku ini memberikan wawasan yang mendalam tentang peran teknologi dalam manajemen SDM, terutama dalam era digital yang terus berkembang. Pembaca akan memahami bagaimana teknologi seperti sistem HR berbasis kecerdasan buatan (AI) dan analitik data dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas pengelolaan karyawan. Dengan menggunakan teknologi ini, organisasi dapat membuat keputusan yang lebih tepat mengenai perekrutan, pengembangan karyawan, serta pengelolaan kinerja. Buku ini menjelaskan bagaimana alat teknologi ini dapat mengotomatisasi banyak proses manual, memberikan analisis data yang lebih akurat, dan meningkatkan pengalaman karyawan secara keseluruhan.





# **BAB II**

## **KONSEP DASAR MANAJEMEN SDM**

---

---

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan elemen fundamental dalam organisasi yang bertujuan untuk mengelola tenaga kerja secara optimal guna mencapai tujuan perusahaan. Dalam era globalisasi dan persaingan bisnis yang ketat, manajemen SDM tidak lagi sekadar mengurus administrasi karyawan, tetapi juga berperan strategis dalam meningkatkan daya saing organisasi. Dengan memahami konsep dasar manajemen SDM, organisasi dapat merancang kebijakan dan praktik yang efektif dalam merekrut, mengembangkan, serta mempertahankan karyawan yang berkualitas. Peran strategis manajemen SDM mencakup berbagai aspek, mulai dari perencanaan tenaga kerja, rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, hingga manajemen kinerja dan kompensasi. Selain itu, teori dan model dalam manajemen SDM terus berkembang seiring dengan perubahan dinamika tenaga kerja dan teknologi. Misalnya, pendekatan berbasis kompetensi dan analisis data kini semakin digunakan untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan SDM. Pemahaman terhadap evolusi dan tren dalam manajemen SDM sangat penting agar organisasi dapat beradaptasi dengan perubahan pasar tenaga kerja dan perkembangan teknologi.

### **A. Definisi dan Ruang Lingkup Manajemen SDM**

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aspek fundamental dalam setiap organisasi, baik di sektor publik maupun swasta. SDM tidak hanya mencakup pengelolaan tenaga kerja tetapi juga strategi untuk meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan kesejahteraan karyawan. Menurut Armstrong dan Taylor (2023), manajemen SDM adalah pendekatan strategis dalam mengelola tenaga kerja guna

mencapai keunggulan kompetitif organisasi melalui peningkatan kapabilitas dan motivasi karyawan. Dalam beberapa dekade terakhir, peran manajemen SDM telah berkembang dari fungsi administratif menjadi faktor kunci dalam keberhasilan organisasi. Ulrich *et al.* (2017) menekankan bahwa SDM kini berperan sebagai mitra strategis yang membantu organisasi dalam merancang kebijakan, budaya kerja, serta strategi pengelolaan tenaga kerja yang berkelanjutan. Manajemen SDM memiliki ruang lingkup yang luas, mencakup berbagai fungsi yang berkontribusi pada efektivitas organisasi. Beberapa ruang lingkup utama dalam manajemen SDM meliputi:

## **1. Perencanaan Sumber Daya Manusia**

Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) adalah proses penting yang bertujuan untuk memastikan bahwa organisasi memiliki tenaga kerja yang tepat dengan keterampilan yang sesuai untuk mendukung tujuan bisnis di masa depan. Menurut Noe *et al.* (2020), perencanaan SDM mencakup analisis kebutuhan tenaga kerja, yang melibatkan identifikasi jumlah dan jenis keterampilan yang dibutuhkan dalam jangka panjang. Proses ini juga memprediksi perubahan dalam organisasi, seperti ekspansi atau penurunan, yang memerlukan penyesuaian dalam jumlah dan komposisi tenaga kerja.

Perencanaan SDM mencakup strategi untuk menarik dan mempertahankan talenta terbaik. Organisasi harus mengidentifikasi cara-cara yang efektif untuk merekrut kandidat yang memiliki keterampilan yang diperlukan serta menjaga agar karyawan yang sudah ada tetap terlibat dan berkembang. Proses perencanaan ini sangat krusial untuk memastikan kelancaran operasional dan daya saing organisasi di pasar yang terus berkembang. Dengan pendekatan yang terstruktur, perencanaan SDM dapat membantu organisasi mengantisipasi perubahan dan mencapai tujuan jangka panjang yang diinginkan.

## **2. Rekrutmen dan Seleksi**

Rekrutmen dan seleksi merupakan proses kunci dalam memastikan organisasi mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan dan budaya perusahaan. Menurut Picardi (2019), strategi rekrutmen yang efektif tidak hanya berfokus pada menemukan kandidat yang berkualitas, tetapi juga pada mengurangi tingkat turnover serta memperkuat budaya organisasi. Dengan menggunakan strategi yang

tepat, organisasi dapat memastikan bahwa karyawan yang dipilih memiliki keterampilan dan nilai yang sejalan dengan tujuan jangka panjang perusahaan.

Berbagai metode rekrutmen dapat digunakan dalam proses ini, tergantung pada kebutuhan organisasi. Rekrutmen internal melibatkan promosi atau pemindahan karyawan yang sudah ada, memberikan kesempatan untuk berkembang dalam organisasi. Rekrutmen eksternal mengarah pada pencarian kandidat dari luar organisasi, yang memungkinkan akses ke talenta baru. Di sisi lain, rekrutmen digital memanfaatkan platform daring dan media sosial untuk menjangkau lebih banyak kandidat, memungkinkan organisasi menarik talenta dari berbagai lokasi dan latar belakang. Setiap metode ini memiliki kelebihan tersendiri dan harus disesuaikan dengan tujuan strategis organisasi.

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

Pelatihan dan pengembangan merupakan bagian integral dari manajemen SDM yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi karyawan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja organisasi. Menurut Salas *et al.* (2012), pelatihan yang efektif dapat merangsang produktivitas dan inovasi dalam organisasi, membantu karyawan untuk tetap relevan dengan perkembangan industri dan teknologi. Program pelatihan yang terencana dengan baik tidak hanya bermanfaat bagi individu, tetapi juga bagi perusahaan yang ingin mempertahankan daya saing dan mencapai tujuannya.

Beberapa jenis pelatihan yang penting untuk organisasi mencakup pelatihan teknis, yang berfokus pada peningkatan keterampilan spesifik yang dibutuhkan dalam pekerjaan tertentu. Pelatihan kepemimpinan juga sangat penting untuk mempersiapkan manajer dan pemimpin masa depan, dengan mengembangkan keterampilan manajerial dan kepemimpinan yang efektif. Selain itu, pelatihan *soft skills*, seperti keterampilan komunikasi, kerja sama tim, dan pemecahan masalah, sangat diperlukan untuk memastikan karyawan dapat bekerja dengan baik dalam lingkungan yang kolaboratif dan dinamis.

### **4. Manajemen Kinerja**

Manajemen kinerja adalah proses yang berkelanjutan untuk meningkatkan efektivitas kerja karyawan melalui evaluasi kinerja,

pemberian umpan balik, dan pengembangan kompetensi. Menurut Aguinis dan Burgi-Tian (2023), manajemen kinerja yang efektif tidak hanya berfokus pada hasil akhir, tetapi juga pada proses untuk mencapai hasil tersebut. Proses ini mencakup pemantauan kinerja secara rutin, penilaian berkala, dan pembinaan karyawan untuk membantunya mencapai potensi penuh.

Metode yang sering digunakan dalam manajemen kinerja mencakup penilaian berbasis KPI (*Key Performance Indicators*), yang membantu untuk mengukur pencapaian tujuan organisasi dengan indikator yang terukur. Selain itu, sistem *Balanced Scorecard* digunakan untuk menilai kinerja dari berbagai perspektif, seperti keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan. Metode umpan balik 360 derajat juga populer, di mana karyawan menerima umpan balik dari atasan, rekan sejawat, serta bawahan, memberikan gambaran yang lebih menyeluruh tentang kinerja dan area yang perlu diperbaiki.

## **5. Kompensasi dan Benefit**

Kompensasi dan benefit merupakan elemen kunci dalam menarik, mempertahankan, dan memotivasi karyawan yang berkualitas. Menurut Milkovich *et al.* (2014), sistem kompensasi yang efektif harus adil, kompetitif, dan dapat mencerminkan kontribusi karyawan terhadap tujuan organisasi. Kompensasi yang adil tidak hanya memberikan penghargaan yang setimpal untuk pekerjaan yang dilakukan, tetapi juga memastikan karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk memberikan kinerja terbaik. Hal ini penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan loyal.

Kompensasi dapat dibagi menjadi dua jenis utama: finansial dan non-finansial. Kompensasi finansial mencakup gaji pokok, insentif, dan bonus yang memberikan penghargaan langsung atas pencapaian dan kontribusi karyawan. Sementara itu, kompensasi non-finansial mencakup tunjangan kesehatan, cuti, serta fasilitas kerja fleksibel yang mendukung kesejahteraan karyawan. Kedua jenis kompensasi ini bekerja sama untuk menciptakan keseimbangan yang menarik bagi karyawan, memastikan kepuasan dan keterlibatannya dalam organisasi.

## **6. Hubungan Industrial dan Hukum Ketenagakerjaan**

Hubungan industrial merujuk pada interaksi yang terjalin antara pihak organisasi dan tenaga kerja, termasuk serikat pekerja dan pemerintah. Aspek ini berperan krusial dalam menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif. Hubungan industrial yang sehat berfokus pada komunikasi yang terbuka, penyelesaian konflik yang konstruktif, serta pengakuan terhadap hak-hak karyawan. Ketika hubungan industrial berjalan baik, organisasi dapat meminimalisir konflik dan meningkatkan kerjasama antara manajemen dan karyawan, yang pada akhirnya mendukung tercapainya tujuan bersama.

Hubungan industrial juga mencakup penerapan regulasi ketenagakerjaan yang melindungi hak-hak pekerja dan memastikan keadilan dalam pengelolaan tenaga kerja. Undang-undang ketenagakerjaan yang jelas dan adil memberikan dasar hukum yang kuat untuk melindungi kepentingan kedua belah pihak. Melalui regulasi ini, konflik yang mungkin timbul dapat diselesaikan dengan cara yang sah dan adil, menciptakan suasana kerja yang kondusif untuk produktivitas dan kesejahteraan karyawan serta organisasi.

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

Kesehatan dan keselamatan kerja (K3) merupakan aspek penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang aman dan mendukung kesejahteraan karyawan. Organisasi memiliki tanggung jawab untuk menyediakan fasilitas dan prosedur yang memastikan keselamatan selama jam kerja. Menurut Parker (2014), penerapan program K3 yang efektif dapat mengurangi risiko cedera atau penyakit yang dapat terjadi di tempat kerja. Hal ini tidak hanya melindungi karyawan, tetapi juga mengurangi biaya terkait kecelakaan dan meningkatkan moral karyawan karena merasa dihargai dan aman di tempat kerja.

Program K3 yang baik dapat meningkatkan produktivitas dengan memastikan bahwa karyawan bekerja dalam lingkungan yang mendukung kesehatan fisik dan mental. Lingkungan kerja yang aman dapat meminimalkan gangguan akibat cedera atau masalah kesehatan, sehingga karyawan dapat fokus pada pekerjaan. Dengan demikian, investasi dalam kesehatan dan keselamatan kerja bukan hanya merupakan kewajiban moral, tetapi juga strategi yang menguntungkan bagi organisasi dalam meningkatkan kinerja dan efisiensi operasional.

## 8. Pengelolaan Talenta dan Suksesi Kepemimpinan

Pengelolaan talenta dan suksesi kepemimpinan berperan penting dalam memastikan keberlanjutan organisasi. Manajemen talenta berfokus pada identifikasi dan pengembangan individu-individu dengan potensi tinggi, sehingga dapat mengambil peran penting dalam organisasi di masa depan. Collings *et al.* (2017) menyatakan bahwa sistem manajemen talenta yang efektif dapat membantu organisasi untuk memiliki pemimpin yang siap mengatasi tantangan dan membawa organisasi menuju kesuksesan jangka panjang. Dengan strategi yang tepat, organisasi dapat memastikan bahwa talenta terbaik tidak hanya bertahan, tetapi juga berkembang sesuai dengan kebutuhan dan tujuan organisasi.

Suksesi kepemimpinan, di sisi lain, memastikan kelangsungan kepemimpinan yang efektif di masa depan. Proses ini melibatkan perencanaan untuk menggantikan pemimpin-pemimpin kunci dalam organisasi tanpa mengganggu kelancaran operasional. Dengan adanya sistem suksesi yang terstruktur, organisasi dapat meminimalisir risiko ketidakstabilan yang terjadi saat pergantian posisi pimpinan. Selain itu, suksesi kepemimpinan yang efektif juga menciptakan rasa aman bagi karyawan dan pemangku kepentingan lainnya, karena tahu bahwa organisasi memiliki rencana yang jelas untuk masa depannya.

## B. Peran Strategis SDM dalam Organisasi

Di lingkungan bisnis yang kompetitif dan terus berubah, Sumber Daya Manusia (SDM) telah berkembang dari sekadar fungsi administratif menjadi elemen strategis dalam organisasi. Peran strategis SDM mencakup perencanaan tenaga kerja, pengembangan keterampilan, peningkatan produktivitas, serta penciptaan budaya organisasi yang mendukung keberlanjutan bisnis (Ulrich *et al.*, 2017). Keberhasilan organisasi tidak hanya bergantung pada teknologi dan modal, tetapi juga pada bagaimana tenaga kerja dikelola secara efektif. Mathis *et al.* (2017) menekankan bahwa SDM adalah aset utama dalam organisasi yang harus dikembangkan untuk mencapai keunggulan kompetitif. Oleh karena itu, manajemen SDM harus selaras dengan strategi bisnis organisasi guna memastikan kinerja optimal dan daya saing jangka panjang. Peran strategis SDM dalam organisasi dapat dikategorikan ke dalam beberapa aspek utama, yaitu sebagai mitra strategis, agen perubahan, pengelola

kinerja, penjaga budaya organisasi, serta pemimpin inovasi dan transformasi digital.

### **1. SDM sebagai Mitra Strategis dalam Organisasi**

Peran Sumber Daya Manusia (SDM) dalam organisasi telah berkembang jauh melampaui fungsi administratif tradisional menjadi mitra strategis yang aktif dalam merancang dan melaksanakan strategi bisnis. Menurut Ulrich *et al.* (2017), untuk mendukung tujuan bisnis, SDM harus menyelaraskan strategi tenaga kerja dengan tujuan organisasi secara keseluruhan. Hal ini mencakup perencanaan tenaga kerja yang memastikan organisasi memiliki jumlah dan keterampilan karyawan yang tepat untuk memenuhi kebutuhan jangka panjang. Dengan demikian, SDM tidak hanya berfokus pada rekrutmen dan manajemen sehari-hari, tetapi juga pada pemahaman mendalam tentang arah dan tujuan bisnis organisasi.

Untuk menghadapi dinamika pasar yang terus berubah, penting bagi SDM untuk mengelola kompetensi dan keterampilan tenaga kerja agar sesuai dengan perkembangan industri. Hal ini memastikan bahwa organisasi selalu memiliki tenaga kerja yang terampil dan siap menghadapi tantangan baru. Peningkatan keterampilan melalui pelatihan dan pengembangan menjadi kunci dalam menciptakan daya saing organisasi yang berkelanjutan. SDM berperan dalam merancang program yang tidak hanya meningkatkan kompetensi teknis, tetapi juga keterampilan kepemimpinan dan *soft skills* yang sangat penting dalam mencapai tujuan bisnis.

### **2. SDM sebagai Agen Perubahan**

Perubahan dalam organisasi adalah fenomena yang tak terhindarkan, dan peran SDM sebagai agen perubahan sangat penting dalam memastikan bahwa organisasi dapat beradaptasi dengan cepat dan efektif. Dalam menghadapi perubahan teknologi dan pasar, SDM bertugas mengelola transisi yang terjadi dengan merancang strategi yang memungkinkan organisasi untuk tetap kompetitif. Hal ini mencakup peningkatan keterampilan tenaga kerja, serta pengenalan teknologi baru yang dapat mendukung efisiensi dan produktivitas. SDM juga berperan dalam merumuskan kebijakan yang dapat mengakomodasi perubahan, sehingga organisasi dapat berkembang dengan seiring perkembangan pasar dan teknologi.

SDM memiliki peran kunci dalam mendorong budaya inovasi dan adaptasi terhadap perubahan yang terjadi. Menurut Kotter (2012), untuk menjaga kelangsungan organisasi dalam menghadapi perubahan yang cepat, penting bagi SDM untuk menciptakan lingkungan yang mendukung kreativitas dan inovasi. Hal ini mencakup penyediaan pelatihan yang tepat, pengembangan program yang memotivasi karyawan untuk berpikir kreatif, dan merancang struktur organisasi yang fleksibel untuk memudahkan adaptasi. Melalui pendekatan ini, SDM dapat memastikan bahwa organisasi tetap mampu bersaing di pasar yang semakin dinamis.

### **3. SDM dalam Manajemen Kinerja dan Produktivitas**

Manajemen kinerja yang efektif adalah elemen kunci dalam meningkatkan produktivitas dan mencapai tujuan organisasi. Salah satu aspek penting dalam manajemen kinerja adalah evaluasi kinerja yang menggunakan alat ukur yang jelas dan terstruktur, seperti *Key Performance Indicators* (KPIs) atau *Balanced Scorecard*. Penggunaan alat-alat ini membantu organisasi untuk menetapkan parameter yang objektif dan terukur untuk menilai kontribusi karyawan terhadap tujuan bisnis. Dengan adanya evaluasi yang transparan dan berbasis data, organisasi dapat mengidentifikasi area yang membutuhkan perbaikan dan merencanakan langkah-langkah yang lebih strategis dalam pengelolaan tenaga kerja.

Pemberian umpan balik secara berkala juga berperan penting dalam manajemen kinerja. Menurut Aguinis dan Burgi-Tian (2023), umpan balik yang konstruktif dan tepat waktu dapat meningkatkan motivasi karyawan, memperbaiki kinerja, serta mendorongnya untuk berkembang secara profesional. Proses ini bukan hanya tentang penilaian tahunan, tetapi tentang interaksi yang kontinu antara manajer dan karyawan. Umpan balik yang baik dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, di mana karyawan merasa dihargai dan memiliki peluang untuk memperbaiki diri, yang pada akhirnya meningkatkan keterlibatan dan kepuasan kerja.

### **4. SDM sebagai Penjaga Budaya Organisasi**

Budaya organisasi adalah fondasi yang menentukan bagaimana nilai, keyakinan, dan perilaku berkembang dalam sebuah perusahaan. Manajemen SDM memiliki peran sentral dalam menciptakan dan

mempertahankan budaya yang mendukung keterlibatan dan kolaborasi karyawan. Menurut Schein (2010), SDM bertanggung jawab untuk memastikan bahwa lingkungan kerja yang terbentuk dapat mendorong partisipasi aktif dari setiap individu. Sebuah budaya yang sehat akan mengurangi hambatan komunikasi dan memperkuat hubungan antar karyawan, memungkinkan untuk bekerja secara sinergis dalam mencapai tujuan bersama.

Manajemen SDM juga berperan penting dalam memastikan bahwa nilai-nilai organisasi tercermin dalam kebijakan SDM yang diterapkan. Nilai-nilai tersebut dapat mencakup integritas, transparansi, dan komitmen terhadap keberlanjutan. Dalam hal ini, kebijakan rekrutmen, pelatihan, dan pengembangan harus mencerminkan budaya yang ingin dibangun oleh organisasi. Dengan cara ini, karyawan yang bergabung dengan perusahaan tidak hanya dilihat berdasarkan keterampilan, tetapi juga berdasarkan sejauh mana dapat berkontribusi pada budaya organisasi yang telah ditetapkan.

## **5. SDM dalam Inovasi dan Transformasi Digital**

Era digital telah membawa perubahan signifikan dalam cara organisasi beroperasi, termasuk dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM). Salah satu perubahan utama adalah automasi proses SDM, yang memungkinkan organisasi untuk mengelola administrasi tenaga kerja, rekrutmen, dan pelatihan dengan lebih efisien. Menggunakan sistem digital dalam hal ini, seperti perangkat lunak manajemen SDM, tidak hanya mengurangi beban administrasi manual tetapi juga mempercepat proses rekrutmen dan orientasi karyawan. Automasi ini memungkinkan tim SDM untuk lebih fokus pada aspek strategis, seperti pengembangan budaya organisasi dan peningkatan kinerja karyawan, yang secara langsung berdampak pada produktivitas organisasi (Fenech *et al.*, 2019).

Analitik SDM (*HR Analytics*) semakin digunakan untuk memahami tren tenaga kerja dan mendukung pengambilan keputusan strategis. Dengan memanfaatkan data, organisasi dapat mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, memprediksi turnover karyawan, dan merancang strategi yang lebih baik dalam pengelolaan talenta. Penggunaan data besar memungkinkan pengambilan keputusan berbasis bukti, yang lebih akurat dan dapat meminimalisir kesalahan. Davenport *et al.* (2017) menyatakan bahwa analitik SDM memberikan wawasan yang mendalam

yang membantu pengelolaan SDM secara lebih proaktif, daripada reaktif, dalam menghadapi tantangan bisnis yang terus berkembang.

## C. Teori dan Model Manajemen SDM

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan aspek fundamental dalam organisasi yang bertujuan untuk mengelola individu secara efektif guna meningkatkan produktivitas dan mencapai tujuan strategis perusahaan. MSDM berkembang dari sekadar administrasi personalia menjadi fungsi strategis yang terintegrasi dengan kebijakan bisnis organisasi (Noe *et al.*, 2020). Seiring dengan perkembangannya, berbagai teori dan model MSDM telah dikembangkan untuk membantu organisasi memahami dan mengelola tenaga kerja secara optimal. Teori-teori ini mencerminkan evolusi manajemen tenaga kerja, mulai dari pendekatan tradisional hingga model strategis yang berorientasi pada kinerja dan inovasi.

### 1. Teori Manajemen Sumber Daya Manusia

Beberapa teori utama yang membentuk dasar praktik MSDM adalah:

a. Teori Manajemen Ilmiah (*Scientific Management Theory*)

Teori Manajemen Ilmiah, yang dikembangkan oleh Frederick Winslow Taylor pada awal abad ke-20, berfokus pada peningkatan efisiensi dan produktivitas tenaga kerja melalui pendekatan ilmiah. Taylor (1911) mengusulkan bahwa pekerjaan harus dianalisis secara sistematis untuk menemukan cara paling efisien dalam melaksanakan tugas-tugas tertentu. Dalam teori ini, terdapat pemisahan yang jelas antara perencanaan dan pelaksanaan kerja, di mana manajer bertanggung jawab untuk merencanakan dan merancang tugas, sementara pekerja fokus pada pelaksanaannya. Hal ini bertujuan untuk meminimalkan pemborosan waktu dan usaha, serta meningkatkan output secara keseluruhan. Pemisahan ini mengarah pada lebihnya pengawasan terhadap cara kerja dan hasil yang dicapai.

b. Teori Hubungan Manusiawi (*Human Relations Theory*)

Teori Hubungan Manusiawi, yang dikembangkan oleh Elton Mayo pada tahun 1933, lahir dari serangkaian penelitian yang dikenal dengan studi Hawthorne. Penelitian ini mengungkapkan

bahwa kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh faktor teknis dan fisik, tetapi juga oleh aspek sosial dan psikologis di lingkungan kerja. Mayo menemukan bahwa perhatian yang diberikan oleh manajer kepada karyawan, seperti pengakuan terhadap pekerjaan, dapat meningkatkan kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa interaksi sosial yang positif antara atasan dan bawahan memiliki dampak yang signifikan terhadap produktivitas dan kepuasan kerja.

c. Teori Dua Faktor Herzberg (*Two-Factor Theory*)

Teori Dua Faktor Herzberg, yang dikembangkan oleh Frederick Herzberg pada tahun 1959, mengemukakan bahwa ada dua jenis faktor yang memengaruhi kepuasan dan ketidakpuasan karyawan di tempat kerja: faktor motivasi dan faktor higiene. Faktor motivasi, seperti pencapaian, pengakuan, dan tanggung jawab, memberikan kepuasan kerja yang mendalam dan dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik. Sebaliknya, faktor higiene, yang mencakup gaji, kondisi kerja, dan kebijakan perusahaan, berfungsi untuk mencegah ketidakpuasan, tetapi tidak berkontribusi langsung pada peningkatan motivasi atau kepuasan kerja.

d. Teori Kebutuhan Maslow (*Hierarchy of Needs Theory*)

Teori Kebutuhan Maslow, yang dikembangkan oleh Abraham Maslow pada tahun 1943, mengemukakan bahwa manusia memiliki lima tingkatan kebutuhan yang membentuk hierarki, mulai dari kebutuhan dasar hingga kebutuhan pengembangan diri yang lebih tinggi. Kebutuhan pertama dalam hierarki ini adalah kebutuhan fisiologis, yang meliputi gaji yang cukup dan fasilitas dasar untuk bertahan hidup, seperti makanan, tempat tinggal, dan air. Setelah kebutuhan ini terpenuhi, individu bergerak ke tingkatan berikutnya, yaitu kebutuhan keamanan, yang mencakup jaminan pekerjaan, asuransi kesehatan, dan lingkungan kerja yang stabil dan aman.

Tingkatan selanjutnya adalah kebutuhan sosial, yang berfokus pada hubungan antarindividu dalam organisasi. Dalam konteks ini, hubungan yang baik antar rekan kerja, dukungan sosial, dan budaya organisasi yang inklusif sangat penting untuk menciptakan rasa kebersamaan dan keterhubungan. Setelah kebutuhan sosial tercapai, individu akan mencari penghargaan

berupa pengakuan atas prestasi, baik dalam bentuk umpan balik positif, penghargaan, maupun promosi. Ini memberikan rasa dihargai dan meningkatkan motivasi untuk bekerja lebih keras.

e. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Teori Keadilan, yang dikembangkan oleh John Stacey Adams pada tahun 1963, berfokus pada persepsi karyawan terhadap keadilan dalam hubungan kerja. Menurut teori ini, karyawan secara alami akan membandingkan upaya (*input*) dan imbalan (*output*) yang diterima dengan rekan-rekan kerja. Input yang dimaksud meliputi waktu, usaha, keterampilan, dan dedikasi yang diberikan karyawan, sementara output mencakup gaji, penghargaan, dan pengakuan yang diterima. Teori ini menyatakan bahwa karyawan merasa puas jika merasa bahwa ada keseimbangan antara input yang diberikan dan output yang diterima, baik jika dibandingkan dengan karyawan lain dalam organisasi atau dalam industri yang sama.

f. Teori Harapan (*Expectancy Theory*)

Teori Harapan yang dikembangkan oleh Victor Vroom pada tahun 1964 menjelaskan bagaimana motivasi kerja karyawan dipengaruhi oleh keyakinan terhadap hubungan antara usaha, kinerja, dan imbalan. Menurut teori ini, karyawan akan termotivasi untuk bekerja keras jika memiliki keyakinan yang kuat bahwa usaha yang dilakukan akan menghasilkan kinerja yang baik (ekspektasi). Selain itu, juga perlu merasa yakin bahwa kinerja yang baik akan dihargai dengan imbalan yang sesuai (instrumentalitas). Terakhir, faktor valensi berperan dalam menentukan apakah imbalan tersebut dianggap bernilai atau tidak oleh individu, yang dapat berpengaruh besar pada tingkat motivasi.

## 2. Model Manajemen Sumber Daya Manusia

Terdapat berbagai model MSDM yang digunakan dalam organisasi modern:

a. Model Michigan (*Matching Model*)

Model Michigan, yang dikembangkan oleh Fombrun, Tichy, dan Devanna pada tahun 1984, berfokus pada pentingnya keselarasan antara strategi bisnis organisasi dan manajemen sumber daya manusia (MSDM). Dalam model ini, keberhasilan organisasi

sangat bergantung pada bagaimana fungsi MSDM mendukung tujuan strategis perusahaan. Model ini terdiri dari empat elemen utama yang saling berhubungan: seleksi, evaluasi kinerja, pengembangan, dan kompensasi. Keempat elemen ini bekerja bersama untuk memastikan bahwa karyawan yang direkrut dan dipilih memiliki keterampilan dan kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, serta dapat berkembang dan berkontribusi secara maksimal.

Fungsi pertama, seleksi, berfokus pada proses pemilihan tenaga kerja yang tepat, yang sesuai dengan kebutuhan dan tujuan organisasi. Seleksi yang tepat akan memastikan bahwa tenaga kerja yang masuk ke dalam organisasi memiliki kompetensi yang diperlukan untuk mendukung pencapaian tujuan strategis perusahaan. Evaluasi kinerja, sebagai fungsi kedua, bertujuan untuk menilai seberapa efektif karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Evaluasi kinerja yang objektif dan berbasis hasil dapat memberikan informasi penting untuk perencanaan pengembangan karyawan dan menentukan kompensasi yang sesuai.

Fungsi ketiga adalah pengembangan, yang melibatkan pelatihan dan peningkatan keterampilan karyawan agar dapat beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungan organisasi dan pasar. Pengembangan karyawan yang terus-menerus akan membantu organisasi menjaga daya saing dan inovasi. Fungsi terakhir, kompensasi, berfokus pada pemberian penghargaan yang adil dan berbasis kinerja, yang dapat memotivasi karyawan untuk terus bekerja dengan produktif dan berkontribusi pada kesuksesan organisasi. Model Michigan ini menekankan pentingnya keselarasan antara MSDM dengan strategi bisnis untuk mencapai efisiensi dan efektivitas dalam pengelolaan sumber daya manusia.

b. Model Harvard (*Harvard Model of HRM*)

Model Harvard, yang dikembangkan oleh Beer *et al.* pada tahun 1984, memberikan pendekatan yang lebih luas terhadap manajemen sumber daya manusia (MSDM) dengan mempertimbangkan aspek sosial dan kebijakan publik. Berbeda dengan model yang lebih teknis seperti Model Michigan, Model Harvard menekankan pentingnya keseimbangan antara

kepentingan berbagai pihak yang terlibat, yakni manajer, karyawan, dan pemerintah. Model ini mengakui bahwa keputusan dalam MSDM tidak hanya mempengaruhi karyawan atau perusahaan, tetapi juga masyarakat secara keseluruhan. Oleh karena itu, keterlibatan berbagai stakeholder menjadi aspek yang sangat penting dalam merumuskan kebijakan MSDM yang inklusif dan berkelanjutan.

Salah satu elemen penting dalam Model Harvard adalah fokus pada kebijakan SDM yang menyeluruh, yang mencakup komunikasi yang efektif, penghargaan yang adil, dan strategi motivasi untuk karyawan. Kebijakan ini bertujuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan karyawan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan keterlibatan, kepuasan kerja, dan produktivitas. Model ini menekankan pentingnya peran manajer dalam menciptakan budaya kerja yang positif serta hubungan yang harmonis antara karyawan dan manajemen, yang akan berdampak langsung pada efektivitas organisasi.

c. Model *Resource-Based View* (RBV)

Model *Resource-Based View* (RBV), yang diperkenalkan oleh Barney pada tahun 1991, mengemukakan bahwa sumber daya internal organisasi, terutama sumber daya manusia, berperan yang sangat penting dalam menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif. RBV menekankan bahwa aset yang dimiliki oleh organisasi, seperti keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan tenaga kerja, dapat menjadi sumber daya yang bernilai apabila digunakan dengan strategi yang tepat. Oleh karena itu, perusahaan yang memiliki sumber daya SDM yang unik, langka, dan sulit ditiru oleh pesaing dapat memperoleh keunggulan yang signifikan di pasar.

Pada konteks SDM, RBV mengidentifikasi bahwa keterampilan dan pengetahuan karyawan yang tidak dimiliki oleh organisasi lain dapat menjadi aset yang strategis. Sumber daya manusia yang berkualitas tinggi dan terampil menjadi kunci dalam pengembangan produk atau layanan yang inovatif, serta dalam menciptakan budaya organisasi yang mendukung keberlanjutan dan daya saing. Oleh karena itu, perusahaan harus berinvestasi dalam pengembangan SDM untuk meningkatkan kompetensi dan

keahlian, sehingga dapat memanfaatkan keunggulan kompetitif yang dimiliki.

d. Model Ulrich (*HR Business Partner Model*)

Model *HR Business Partner* yang dikembangkan oleh Dave Ulrich pada tahun 1997 merupakan salah satu pendekatan yang sangat berpengaruh dalam manajemen sumber daya manusia. Model ini membagi peran SDM menjadi empat kategori utama yang saling berhubungan dan mendukung keberhasilan organisasi. Kategori pertama adalah *Strategic Partner*, di mana SDM berfungsi untuk menyelaraskan kebijakan dan praktik SDM dengan tujuan dan strategi bisnis jangka panjang. Dalam peran ini, SDM berkontribusi dalam pengambilan keputusan strategis dengan memastikan bahwa tenaga kerja yang dimiliki sesuai dengan kebutuhan bisnis yang ada.

Peran kedua adalah *Change Agent*, yang memfokuskan pada kemampuan SDM untuk membantu organisasi beradaptasi dengan perubahan eksternal dan internal. Sebagai agen perubahan, SDM bertanggung jawab untuk mengelola transisi dalam organisasi, seperti perubahan struktur, adopsi teknologi baru, dan pengembangan budaya organisasi. Dengan membantu memimpin proses perubahan, SDM dapat memastikan bahwa organisasi tetap relevan dan mampu berinovasi di tengah dinamika pasar yang terus berubah.

Model Ulrich juga mencakup peran *Administrative Expert*, yang bertanggung jawab untuk mengelola dan meningkatkan efisiensi operasional SDM. Dalam peran ini, SDM berfokus pada pengelolaan administrasi, seperti rekrutmen, pelatihan, dan penggajian, dengan cara yang efisien dan berbasis teknologi. Terakhir, peran *Employee Champion* berfokus pada kesejahteraan dan keterlibatan karyawan, yang bertujuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung motivasi dan kinerja karyawan.

## D. Evolusi dan Tren dalam Manajemen SDM

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) mengalami evolusi signifikan seiring dengan perkembangan teknologi, globalisasi, dan perubahan pola kerja. Dari pendekatan tradisional yang berfokus pada

administrasi personalia hingga model strategis berbasis data dan teknologi, MSDM telah berkembang menjadi elemen penting dalam keberhasilan organisasi (Noe *et al.*, 2020).

## 1. Evolusi Manajemen Sumber Daya Manusia

Evolusi MSDM dapat dibagi menjadi beberapa tahapan utama, masing-masing mencerminkan perubahan paradigma dalam pengelolaan tenaga kerja:

### a. Era Manajemen Personalia (1800-an – Awal 1900-an)

Pada era Manajemen Personalia yang berkembang antara akhir abad ke-19 hingga awal abad ke-20, pengelolaan sumber daya manusia (SDM) masih berfokus pada aspek administratif dan operasional. Di masa ini, banyak perusahaan yang melihat pekerja sebagai sumber daya yang dapat digantikan, dan tugas utama dalam manajemen tenaga kerja adalah pencatatan kehadiran, penggajian, serta kepatuhan terhadap peraturan. Proses-proses ini lebih bersifat mekanis dan tidak banyak memperhatikan aspek manusiawi atau hubungan sosial antar pekerja. Revolusi Industri, yang menyebabkan peralihan besar dalam pola produksi, menjadikan pendekatan ini sesuai dengan tuntutan era, di mana efisiensi dan standar operasi menjadi prioritas utama.

Pada periode ini, teori Manajemen Ilmiah yang dipelopori oleh Frederick Taylor (1911) sangat berpengaruh. Taylor mengusulkan bahwa produktivitas dapat ditingkatkan melalui analisis sistematis terhadap tugas-tugas kerja dan penerapan metode yang paling efisien. Pendekatan ini memisahkan perencanaan kerja dari pelaksanaan, dengan tujuan meningkatkan output pekerja melalui standarisasi tugas dan insentif berbasis produktivitas. Model ini sukses diimplementasikan dalam banyak sektor industri pada masa itu, meskipun sering kali mengabaikan kebutuhan emosional dan sosial para pekerja.

Seiring waktu, teori Hubungan Manusiawi yang diperkenalkan oleh Elton Mayo pada 1933 mulai mengemuka. Mayo dan koleganya menemukan bahwa faktor sosial dan psikologis, seperti perhatian manajer terhadap pekerja dan kualitas hubungan antar rekan kerja, mempengaruhi produktivitas lebih besar dari

yang diperkirakan. Penelitian di pabrik Western Electric di Hawthorne mengungkapkan bahwa peningkatan hubungan sosial di tempat kerja dan komunikasi yang lebih baik dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja.

b. Era Manajemen Sumber Daya Manusia Tradisional (1950-an – 1980-an)

Pada era Manajemen Sumber Daya Manusia Tradisional, yang berlangsung dari tahun 1950-an hingga 1980-an, terjadi pergeseran signifikan dalam cara organisasi mengelola tenaga kerjanya. Pendekatan yang sebelumnya sangat administratif mulai berkembang menjadi lebih strategis dengan fokus pada pengelolaan karyawan yang lebih efektif dan produktif. Pada masa ini, organisasi mulai menyadari pentingnya faktor-faktor yang memotivasi karyawan, yang tidak hanya berkaitan dengan aspek finansial tetapi juga kebutuhan psikologis dan sosial. Teori motivasi dari Maslow (1943) dan Herzberg (1959) menjadi landasan utama dalam pemahaman tentang cara meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan.

Teori Maslow dengan konsep hierarki kebutuhan menyatakan bahwa individu termotivasi untuk memenuhi berbagai tingkatan kebutuhan, mulai dari kebutuhan fisiologis hingga aktualisasi diri. Sementara itu, Herzberg dengan teori dua faktor menekankan pentingnya faktor motivasi, seperti pencapaian dan pengakuan, serta faktor higiene, seperti kondisi kerja dan gaji yang memadai. Penerapan kedua teori ini mengarah pada pengembangan sistem kompensasi yang lebih komprehensif, di mana imbalan tidak hanya berfokus pada aspek finansial, tetapi juga pada penghargaan terhadap kinerja dan kontribusi yang diberikan oleh karyawan.

Era ini juga ditandai dengan peningkatan perhatian terhadap hak-hak pekerja dan penerapan hukum ketenagakerjaan yang lebih adil. Organisasi mulai menerapkan kebijakan yang lebih memperhatikan kesejahteraan karyawan, baik dalam hal upah yang adil maupun jaminan keselamatan kerja. Tuntutan akan kesetaraan hak di tempat kerja dan perlindungan terhadap pekerja semakin mendapat perhatian, menciptakan kerangka hukum yang lebih mendukung hak-hak dasar pekerja.

c. Era MSDM sebagai Mitra Strategis (1990-an – 2010-an)

Pada era 1990-an hingga 2010-an, terjadi perubahan besar dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM), di mana fungsi SDM tidak lagi terbatas pada tugas administratif, melainkan berkembang menjadi mitra strategis yang mendukung tujuan dan pertumbuhan bisnis. Dave Ulrich (1997) memperkenalkan model HR Business Partner, yang menggarisbawahi pentingnya peran SDM dalam menyelaraskan kebijakan dan praktek SDM dengan strategi bisnis organisasi. Hal ini menandakan pergeseran dari pendekatan tradisional menuju manajemen SDM yang lebih holistik dan berorientasi pada pencapaian tujuan jangka panjang organisasi.

Di era ini, teknologi mulai berperan yang sangat penting dalam pengelolaan tenaga kerja. Sistem informasi SDM (HRIS) digunakan secara luas untuk mengelola data karyawan, mempermudah proses rekrutmen, pelatihan, evaluasi kinerja, dan administrasi lainnya. Integrasi teknologi ini memungkinkan organisasi untuk mengoptimalkan efisiensi operasional dan membuat keputusan berbasis data yang lebih akurat. Selain itu, penggunaan teknologi memungkinkan perusahaan untuk mengelola tenaga kerja yang lebih besar dan tersebar secara lebih efektif, mendukung pengambilan keputusan yang lebih cepat dan berbasis bukti.

Fokus pada *employee engagement* dan budaya kerja juga semakin penting dalam era ini. Organisasi mulai menyadari bahwa keterlibatan karyawan yang tinggi dan budaya kerja yang positif berkontribusi besar terhadap produktivitas dan retensi tenaga kerja. Pendekatan berbasis kompetensi dalam rekrutmen dan pengembangan karyawan menjadi hal yang umum diterapkan, untuk memastikan bahwa karyawan yang direkrut memiliki keterampilan dan nilai-nilai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

d. Era MSDM Digital dan Berbasis Data (2010-an – Sekarang)

Era MSDM Digital dan Berbasis Data yang dimulai pada 2010-an hingga sekarang telah membawa perubahan besar dalam cara organisasi mengelola sumber daya manusia. Teknologi digital dan kecerdasan buatan (AI) memungkinkan pengelolaan tenaga kerja yang lebih efisien dan berbasis data. Salah satu inovasi

utama dalam era ini adalah *People Analytics*, yang memanfaatkan data untuk mendukung pengambilan keputusan yang lebih tepat dan berbasis bukti. Dengan menggunakan analitik data, organisasi dapat memprediksi perilaku karyawan, menilai kinerja, dan merancang kebijakan yang lebih efektif untuk meningkatkan kesejahteraan serta produktivitas tenaga kerja (Dessler, 2020).

Penggunaan automasi dan AI dalam proses rekrutmen juga menjadi ciri khas dari era ini. Teknologi ini memungkinkan perusahaan untuk mempercepat proses seleksi dan meningkatkan akurasi dalam pemilihan kandidat. Misalnya, banyak organisasi kini menggunakan chatbot untuk melakukan wawancara awal atau menyaring aplikasi, sehingga menghemat waktu dan biaya. Dengan mengotomatiskan tahap-tahap awal dalam rekrutmen, SDM dapat lebih fokus pada interaksi dengan kandidat yang memiliki potensi terbaik, memastikan seleksi yang lebih efektif dan efisien.

Penerapan model kerja fleksibel seperti *hybrid working* dan *gig economy* semakin populer di banyak organisasi. Teknologi memungkinkan karyawan untuk bekerja dari mana saja, kapan saja, yang memudahkan penciptaan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan. Tren ini semakin berkembang, terutama dengan adanya pandemi yang mempercepat adopsi model kerja jarak jauh.

## **2. Tren dalam Manajemen Sumber Daya Manusia**

Berbagai tren MSDM saat ini mencerminkan bagaimana organisasi beradaptasi dengan perubahan lingkungan kerja global. Berikut adalah beberapa tren utama yang berkembang dalam MSDM modern:

### **a. Digitalisasi dan *People Analytics***

Digitalisasi dan *People Analytics* telah menjadi faktor transformasional dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM). Dengan semakin berkembangnya teknologi, organisasi kini dapat memanfaatkan *People Analytics* untuk mengambil keputusan yang lebih terinformasi dan berbasis data terkait rekrutmen, kinerja, dan retensi karyawan. Melalui pengumpulan dan analisis data besar, HR dapat mengidentifikasi pola-pola

penting dalam tenaga kerja, memprediksi perilaku karyawan, serta merancang kebijakan yang lebih efektif untuk meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja.

Adopsi teknologi ini juga memungkinkan pengelolaan SDM yang lebih efisien dan berbasis bukti. Dengan menggunakan analitik data, organisasi dapat secara lebih akurat menilai efektivitas strategi SDM yang diterapkan, misalnya dalam program pelatihan dan pengembangan karyawan. Selain itu, People Analytics membantu meningkatkan proses rekrutmen dengan menyaring kandidat yang memiliki potensi terbaik dan menyesuaikan kebijakan SDM dengan kebutuhan serta tujuan strategis perusahaan.

b. Pengembangan Kompetensi dan Upskilling

Pengembangan Kompetensi dan Upskilling semakin menjadi fokus utama dalam manajemen sumber daya manusia, terutama di tengah perubahan cepat yang terjadi dalam dunia industri. Organisasi kini menyadari bahwa untuk tetap kompetitif, harus memastikan bahwa tenaga kerja memiliki keterampilan yang relevan dengan tuntutan pasar yang terus berubah. Upskilling dan reskilling menjadi dua strategi utama yang digunakan untuk meningkatkan keterampilan karyawan, membantu beradaptasi dengan teknologi baru, serta memenuhi kebutuhan bisnis yang berkembang. Hal ini menjadi kunci untuk memastikan karyawan tetap memiliki daya saing di pasar kerja global yang semakin dinamis.

Pengembangan kompetensi juga berdampak langsung pada produktivitas dan inovasi dalam organisasi. Karyawan yang terus berkembang kemampuannya akan lebih mampu memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Program upskilling dan reskilling tidak hanya meningkatkan keterampilan teknis, tetapi juga membantu dalam mengembangkan keterampilan kepemimpinan dan manajerial yang sangat dibutuhkan untuk mendukung keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang.

c. Model Kerja Fleksibel dan Hybrid Work

Model Kerja Fleksibel dan Hybrid Work telah berkembang pesat sejak pandemi COVID-19, yang memaksa banyak organisasi untuk menyesuaikan diri dengan kebutuhan fleksibilitas dalam

cara kerja. Banyak perusahaan kini mengadopsi model hybrid work, yang menggabungkan pekerjaan jarak jauh dengan waktu kerja di kantor. Model ini memberikan karyawan kebebasan untuk bekerja dari rumah sebagian waktu, sambil tetap mempertahankan interaksi tatap muka di kantor untuk kolaborasi dan kegiatan tim. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk menjaga keseimbangan antara produktivitas dan kesejahteraan karyawan.

Keuntungan dari model hybrid ini adalah peningkatan kepuasan kerja dan fleksibilitas, yang pada gilirannya meningkatkan retensi karyawan dan mengurangi tingkat stres. Model kerja fleksibel juga mendukung diversitas dan inklusi, karena memberikan kesempatan bagi individu dengan berbagai latar belakang dan kebutuhan untuk berkontribusi secara efektif.

d. Kesejahteraan dan Kesehatan Mental Karyawan

Kesejahteraan dan Kesehatan Mental Karyawan semakin menjadi fokus utama dalam manajemen sumber daya manusia, karena organisasi menyadari dampak positifnya terhadap produktivitas dan kepuasan kerja. Kesehatan mental yang baik mendukung karyawan untuk lebih fokus, termotivasi, dan memiliki energi yang cukup untuk mencapai tujuan pekerjaan. Oleh karena itu, perusahaan mulai mengintegrasikan program kesejahteraan yang mencakup dukungan psikologis, manajemen stres, dan keseimbangan kerja-hidup yang lebih sehat. Pendekatan ini bertujuan untuk mengurangi tingkat kecemasan, depresi, dan kelelahan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kualitas kerja dan mengurangi angka absensi.

Kesejahteraan karyawan juga berhubungan dengan kepuasan jangka panjang dan retensi tenaga kerja. Program kesejahteraan yang efektif menunjukkan bahwa organisasi peduli terhadap kesejahteraan emosional dan mental karyawan, meningkatkan loyalitas terhadap perusahaan. Inisiatif ini tidak hanya menguntungkan karyawan, tetapi juga berkontribusi pada kinerja organisasi secara keseluruhan, dengan menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat dan lebih produktif.

e. Keberagaman, Kesetaraan, dan Inklusi (DEI - *Diversity, Equity, and Inclusion*)

Keberagaman, Kesetaraan, dan Inklusi (DEI) menjadi tren penting dalam manajemen sumber daya manusia seiring dengan meningkatnya kesadaran akan pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang lebih adil dan inklusif. Organisasi saat ini lebih banyak berfokus pada membangun keberagaman dalam hal ras, gender, usia, latar belakang budaya, dan kemampuan, untuk menciptakan ruang di mana semua karyawan merasa diterima dan dihargai. Pendekatan ini tidak hanya mendorong keadilan sosial, tetapi juga meningkatkan inovasi dan kreativitas dengan melibatkan perspektif yang beragam dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah.

Kesetaraan dalam kesempatan dan inklusi yang nyata berkontribusi pada kepuasan kerja dan motivasi yang lebih tinggi, yang akhirnya berujung pada peningkatan produktivitas dan retensi karyawan. Organisasi yang mengadopsi kebijakan DEI juga cenderung memiliki reputasi yang lebih baik di mata publik, menarik talenta terbaik dari berbagai latar belakang.



# **BAB III**

## **PERENCANAAN SDM YANG EFEKTIF**

---

---

Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aspek fundamental dalam memastikan keberlanjutan dan daya saing organisasi. Perencanaan SDM adalah proses strategis yang mencakup analisis kebutuhan tenaga kerja, rekrutmen, retensi, serta pengembangan karyawan guna mencapai tujuan organisasi. Dalam era bisnis yang semakin dinamis, organisasi harus mampu mengantisipasi perubahan pasar tenaga kerja dan menyesuaikan strategi SDM agar tetap kompetitif. Dengan perencanaan yang matang, organisasi dapat mengoptimalkan alokasi sumber daya manusia dan mengurangi risiko ketidaksesuaian antara kebutuhan dan ketersediaan tenaga kerja.

Perencanaan SDM yang efektif harus berbasis data dan analisis yang akurat. Penggunaan teknologi dalam manajemen SDM memungkinkan organisasi untuk melakukan peramalan tenaga kerja secara lebih akurat, mengidentifikasi kesenjangan keterampilan, serta merancang strategi pengembangan karyawan yang lebih terarah. Dengan pendekatan berbasis kompetensi, organisasi dapat memastikan bahwa tenaga kerja yang dimiliki memiliki keahlian yang relevan dan dapat berkontribusi secara optimal terhadap pencapaian visi dan misi perusahaan.

### **A. Analisis Kebutuhan SDM**

Analisis kebutuhan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan bagian penting dalam perencanaan strategis organisasi. Kegiatan ini bertujuan untuk menentukan jumlah, jenis, dan kompetensi tenaga kerja yang diperlukan guna mencapai tujuan perusahaan secara efektif dan efisien (Noe *et al.*, 2020). Dengan perubahan lingkungan bisnis yang

semakin dinamis, organisasi harus memiliki pendekatan berbasis data dalam menganalisis kebutuhan tenaga kerja guna menghadapi tantangan pasar tenaga kerja global dan perkembangan teknologi. Analisis kebutuhan SDM dilakukan melalui beberapa tahapan yang sistematis. Menurut Mathis *et al.* (2017), tahapan utama dalam analisis kebutuhan SDM meliputi:

### **1. Identifikasi Tujuan Organisasi dan Strategi Bisnis**

Langkah pertama dalam analisis kebutuhan Sumber Daya Manusia (SDM) adalah memahami dengan jelas tujuan organisasi serta strategi bisnis yang diadopsi. Visi dan misi organisasi memberikan panduan utama mengenai arah dan tujuan jangka panjang perusahaan. Untuk itu, setiap keputusan terkait SDM harus didasarkan pada pemahaman yang mendalam mengenai tujuan organisasi tersebut. Strategi bisnis yang dipilih oleh perusahaan akan mempengaruhi jenis, jumlah, dan kualitas tenaga kerja yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Tanpa pemahaman yang jelas tentang tujuan ini, akan sulit untuk menyusun rencana pengelolaan SDM yang efektif (Ulrich *et al.*, 2017).

Strategi bisnis yang berbeda memerlukan keterampilan yang berbeda dari tenaga kerja. Misalnya, sebuah perusahaan yang berfokus pada inovasi teknologi dan pengembangan produk baru akan memerlukan karyawan dengan keahlian dalam bidang teknologi informasi, pengembangan perangkat lunak, dan riset dan pengembangan. Sebaliknya, organisasi yang lebih fokus pada operasi manufaktur atau layanan pelanggan mungkin membutuhkan tenaga kerja yang berfokus pada keterampilan operasional dan manajerial yang efisien. Oleh karena itu, penting bagi manajer SDM untuk secara terus-menerus menyesuaikan kompetensi dan keterampilan karyawan dengan kebutuhan strategi bisnis yang sedang diterapkan.

### **2. Evaluasi Sumber Daya yang Ada**

Evaluasi sumber daya yang ada merupakan langkah penting dalam memastikan bahwa tenaga kerja yang tersedia dapat mendukung tujuan organisasi secara efektif. Salah satu cara untuk melaksanakan evaluasi ini adalah dengan melakukan analisis jabatan, yang bertujuan untuk menentukan tugas dan tanggung jawab setiap posisi kerja di dalam organisasi. Analisis jabatan membantu untuk memahami secara jelas

peran yang dimainkan oleh setiap individu dalam struktur organisasi, serta bagaimana posisi tersebut mendukung keseluruhan strategi dan tujuan perusahaan. Dengan mengetahui tugas yang harus dilakukan, organisasi dapat menentukan apakah pekerja memiliki keterampilan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan tersebut atau jika pelatihan tambahan diperlukan (Dessler, 2020).

Penilaian kompetensi juga merupakan bagian integral dari evaluasi sumber daya yang ada. Penilaian ini bertujuan untuk mengukur keterampilan dan kompetensi tenaga kerja yang ada, memastikan bahwa setiap individu memiliki kemampuan yang diperlukan untuk menjalankan perannya secara efisien. Dengan mengidentifikasi keterampilan yang dimiliki dan membandingkannya dengan keterampilan yang dibutuhkan oleh organisasi, manajer SDM dapat menentukan apakah terdapat kesenjangan keterampilan yang perlu diatasi melalui pelatihan, pengembangan, atau rekrutmen. Penilaian kompetensi juga memberikan gambaran yang lebih jelas tentang kekuatan dan kelemahan tenaga kerja yang ada.

### **3. Peramalan Kebutuhan Tenaga Kerja**

Peramalan kebutuhan tenaga kerja dilakukan untuk menentukan jumlah dan jenis tenaga kerja yang dibutuhkan organisasi dalam jangka pendek dan panjang. Metode peramalan yang umum digunakan meliputi:

#### **a. Peramalan Kualitatif**

Peramalan kebutuhan tenaga kerja merupakan proses penting dalam perencanaan SDM, dan salah satu pendekatan yang digunakan dalam peramalan ini adalah metode kualitatif. Metode Delphi adalah salah satu teknik yang umum digunakan untuk meramalkan kebutuhan tenaga kerja. Dalam metode ini, pendapat dari para ahli di organisasi dikumpulkan melalui serangkaian survei atau wawancara yang dilakukan secara berulang. Setiap ahli memberikan inputnya mengenai tren, kebutuhan, dan proyeksi terkait tenaga kerja yang dibutuhkan di masa depan. Proses ini dilakukan dalam beberapa putaran, dan setiap putaran memungkinkan para ahli untuk meninjau kembali pendapatnya berdasarkan masukan dari rekan-rekannya, sehingga menghasilkan konsensus yang lebih akurat. Metode Delphi sangat berguna dalam kondisi ketidakpastian atau ketika data kuantitatif sulit diperoleh.

*Focus Group Discussion* (FGD) juga merupakan pendekatan kualitatif yang efektif dalam peramalan kebutuhan tenaga kerja. Dalam FGD, sekelompok manajer dan karyawan berkumpul untuk mendiskusikan berbagai aspek terkait kebutuhan tenaga kerja di masa depan. Diskusi ini memungkinkan pengumpulan wawasan langsung dari yang terlibat dalam operasional sehari-hari organisasi. FGD juga memberikan kesempatan untuk menggali tren internal yang mungkin tidak teridentifikasi melalui data formal. Dengan melibatkan berbagai pemangku kepentingan, FGD dapat membantu organisasi memahami tantangan dan kebutuhan tenaga kerja yang mungkin tidak tercermin dalam data historis.

b. Peramalan Kuantitatif

Peramalan kebutuhan tenaga kerja menggunakan pendekatan kuantitatif memiliki kelebihan dalam memberikan proyeksi yang lebih berbasis data dan terukur. Salah satu metode kuantitatif yang sering digunakan adalah analisis tren historis. Dalam metode ini, data tenaga kerja di masa lalu dianalisis untuk mengidentifikasi pola atau tren yang dapat digunakan untuk memprediksi kebutuhan tenaga kerja di masa depan. Misalnya, jika sebuah perusahaan melihat bahwa jumlah karyawan meningkat seiring dengan pertumbuhan pendapatan atau volume produksi, maka proyeksi untuk kebutuhan tenaga kerja di masa depan dapat dihitung berdasarkan data historis tersebut. Analisis tren historis membantu organisasi mempersiapkan diri menghadapi fluktuasi atau perubahan dalam permintaan tenaga kerja, terutama dalam jangka panjang.

Model rasio tenaga kerja juga merupakan metode kuantitatif yang populer dalam peramalan kebutuhan tenaga kerja. Model ini menggunakan rasio antara jumlah tenaga kerja dan output organisasi untuk memperkirakan berapa banyak tenaga kerja yang dibutuhkan untuk mendukung tingkat output yang diinginkan. Misalnya, jika rasio sebelumnya menunjukkan bahwa satu karyawan dapat menghasilkan sejumlah unit produk tertentu, maka organisasi dapat menentukan jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan berdasarkan proyeksi target produksi. Model ini sangat berguna dalam industri manufaktur atau sektor lain di

mana ada hubungan langsung antara tenaga kerja dan output yang dihasilkan.

#### **4. Identifikasi Kesenjangan Ketenagakerjaan**

Langkah berikutnya adalah mengidentifikasi kesenjangan ketenagakerjaan, yang mencakup perbandingan antara jumlah tenaga kerja yang tersedia dan yang dibutuhkan. Proses ini penting untuk memastikan organisasi memiliki jumlah karyawan yang sesuai untuk mendukung pencapaian tujuan strategisnya. Jika terdapat kelebihan tenaga kerja atau surplus, organisasi harus menemukan solusi untuk memaksimalkan sumber daya yang ada. Surplus tenaga kerja biasanya terjadi ketika perusahaan memiliki lebih banyak karyawan daripada yang dibutuhkan untuk mencapai target produksi atau layanan. Solusi untuk mengatasi hal ini termasuk pemindahan karyawan ke departemen lain, pelatihan ulang untuk meningkatkan keterampilan, atau bahkan pemutusan hubungan kerja (PHK) jika diperlukan, untuk menyeimbangkan jumlah karyawan dengan kebutuhan organisasi (Mathis *et al.*, 2017).

Defisit tenaga kerja terjadi ketika organisasi membutuhkan lebih banyak tenaga kerja daripada yang tersedia. Hal ini bisa disebabkan oleh pertumbuhan perusahaan yang pesat, pensiun karyawan, atau kurangnya tenaga kerja yang memiliki keterampilan tertentu. Dalam kasus ini, organisasi harus mencari cara untuk mengatasi kekurangan tersebut, seperti melakukan rekrutmen untuk menambah jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan. Alternatif lain adalah memberikan pelatihan kepada karyawan yang ada untuk mengisi kekosongan keterampilan yang diperlukan atau mempertimbangkan *outsourcing* untuk memenuhi kebutuhan jangka pendek tanpa menambah jumlah karyawan tetap.

#### **5. Pengembangan Strategi untuk Memenuhi Kebutuhan SDM**

Langkah selanjutnya bagi organisasi adalah mengembangkan strategi yang tepat untuk memenuhi kebutuhan SDM. Salah satu strategi utama yang dapat diambil adalah rekrutmen dan seleksi. Proses ini bertujuan untuk mencari tenaga kerja baru yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, baik dalam hal keterampilan, pengalaman, maupun budaya perusahaan. Proses seleksi yang efektif memastikan bahwa hanya calon karyawan yang memenuhi kriteria yang dapat diterima, yang pada gilirannya meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang ada di

dalam organisasi. Rekrutmen dan seleksi yang tepat juga membantu perusahaan mendapatkan tenaga kerja yang dapat mendukung pencapaian tujuan jangka panjang dan memperkuat daya saing perusahaan di pasar (Robbins & Judge, 2018).

Pengembangan karyawan merupakan strategi penting dalam memenuhi kebutuhan SDM jangka panjang. Dengan memberikan pelatihan dan pengembangan keterampilan, organisasi dapat meningkatkan kapasitas tenaga kerja yang ada untuk memenuhi tantangan dan perubahan yang terjadi dalam lingkungan bisnis. Program pengembangan ini mencakup pelatihan teknis untuk meningkatkan keterampilan spesifik, serta pengembangan kepemimpinan dan keterampilan interpersonal untuk mempersiapkan karyawan menghadapi posisi yang lebih tinggi di masa depan. Investasi dalam pengembangan karyawan tidak hanya meningkatkan kinerja individu, tetapi juga berkontribusi pada keseluruhan efektivitas dan inovasi organisasi.

## **B. Rekrutmen dan Seleksi Berbasis Kompetensi**

Rekrutmen adalah proses menarik dan memperoleh kandidat yang sesuai untuk posisi tertentu dalam organisasi (Mathis & Jackson, 2019). Sedangkan seleksi adalah proses menilai dan memilih individu yang paling sesuai dengan kebutuhan organisasi berdasarkan kualifikasi dan kompetensinya (Armstrong & Taylor, 2023). Rekrutmen dan seleksi berbasis kompetensi adalah pendekatan yang menekankan pencocokan antara kompetensi individu dengan persyaratan pekerjaan. Kompetensi mencakup kombinasi keterampilan, pengetahuan, dan sikap yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik (Ulrich *et al.*, 2017). Kompetensi dapat dikategorikan ke dalam beberapa jenis:

1. Kompetensi Teknis – Kemampuan spesifik yang terkait dengan pekerjaan, misalnya penguasaan teknologi atau keahlian akuntansi.
2. Kompetensi Manajerial – Kemampuan untuk mengelola tim, membuat keputusan strategis, dan memimpin organisasi.
3. Kompetensi Sosial dan Interpersonal – Kemampuan komunikasi, kolaborasi, dan membangun hubungan yang efektif.
4. Kompetensi Pribadi – Karakteristik individu seperti etos kerja, integritas, dan motivasi.

a. Proses Rekrutmen Berbasis Kompetensi

Rekrutmen berbasis kompetensi dilakukan melalui beberapa tahapan penting:

1) Identifikasi Kebutuhan SDM

Langkah pertama dalam proses rekrutmen berbasis kompetensi adalah identifikasi kebutuhan SDM yang sesuai dengan strategi bisnis organisasi. Proses ini dimulai dengan analisis jabatan, yang bertujuan untuk memahami secara mendalam tugas, tanggung jawab, dan kompetensi yang diperlukan untuk setiap posisi dalam organisasi. Analisis jabatan ini mencakup deskripsi pekerjaan yang jelas, termasuk kualifikasi yang dibutuhkan, keterampilan teknis, serta karakteristik pribadi yang akan mendukung kesuksesan dalam peran tersebut. Dengan pemahaman yang tepat mengenai tugas dan tanggung jawab, organisasi dapat mengidentifikasi kriteria yang sesuai untuk calon karyawan, memastikan bahwa memiliki kompetensi yang relevan dengan kebutuhan pekerjaan (Dessler, 2020).

Evaluasi tenaga kerja yang ada juga menjadi langkah penting dalam menentukan kebutuhan SDM yang harus diisi. Dengan mengevaluasi tenaga kerja yang sudah ada, organisasi dapat mengidentifikasi kesenjangan kompetensi yang perlu diisi melalui proses rekrutmen. Hal ini dapat dilakukan dengan mengukur kinerja dan keterampilan yang dimiliki karyawan saat ini, serta menentukan area di mana pelatihan atau pengembangan tambahan diperlukan. Kesenjangan ini akan memberikan informasi penting mengenai posisi atau keterampilan tertentu yang harus dicari dalam calon karyawan baru, sehingga memastikan bahwa rekrutmen akan memperkuat tim dan mengisi kebutuhan organisasi yang ada.

2) Penyusunan Spesifikasi Jabatan Berbasis Kompetensi

Penyusunan spesifikasi jabatan berbasis kompetensi merupakan langkah kunci dalam memastikan bahwa proses rekrutmen dapat menargetkan kandidat yang tepat. Spesifikasi jabatan ini harus mencantumkan dengan jelas dan terukur kompetensi yang dibutuhkan oleh posisi yang dimaksud. Setiap jabatan harus memiliki kompetensi inti

yang relevan, termasuk kompetensi teknis, manajerial, dan interpersonal, yang mendukung pelaksanaan tugas dengan efektif. Hal ini penting agar calon karyawan memiliki pemahaman yang jelas mengenai harapan organisasi serta memastikan kesesuaian antara kemampuan yang dimiliki dengan kebutuhan jabatan (Mathis *et al.*, 2017).

Sebagai contoh, untuk posisi Manajer Proyek IT, spesifikasi jabatan berbasis kompetensi akan mencakup kompetensi teknis yang diperlukan, seperti keahlian dalam manajemen proyek berbasis Agile atau Scrum. Manajer proyek harus mampu memimpin proyek dengan menggunakan metodologi ini, serta mengelola anggaran, waktu, dan sumber daya secara efisien. Kompetensi teknis ini tidak hanya mencakup pengetahuan mengenai alat dan teknik manajerial, tetapi juga keterampilan dalam mengatasi tantangan yang muncul selama siklus proyek.

### 3) Strategi Sumber Rekrutmen

Strategi sumber rekrutmen berperan penting dalam memastikan bahwa organisasi dapat menemukan kandidat yang tepat dengan kompetensi yang sesuai. Salah satu sumber utama rekrutmen adalah rekrutmen internal, yang melibatkan promosi atau pemindahan karyawan yang sudah ada dalam organisasi ke posisi baru. Keuntungan dari rekrutmen internal adalah pengurangan biaya dan waktu rekrutmen, serta memastikan bahwa karyawan yang dipromosikan sudah familiar dengan budaya organisasi dan proses internal. Selain itu, rekrutmen internal juga dapat meningkatkan motivasi dan retensi karyawan karena melihat adanya peluang untuk berkembang dalam organisasi (Ulrich *et al.*, 2017).

Jika tidak ada kandidat yang memenuhi kriteria di dalam organisasi, rekrutmen eksternal menjadi pilihan yang lebih tepat. Proses ini melibatkan pencarian kandidat di luar organisasi menggunakan berbagai saluran seperti portal pekerjaan, media sosial, headhunting, dan universitas. Rekrutmen eksternal memungkinkan organisasi untuk mendapatkan kandidat dengan keterampilan dan kompetensi baru yang mungkin belum dimiliki oleh karyawan internal.

Selain itu, sumber eksternal juga memberikan kesempatan untuk membawa perspektif baru yang dapat memperkaya organisasi.

b. Proses Seleksi Berbasis Kompetensi

Tahap seleksi dilakukan untuk memilih individu terbaik berdasarkan kompetensi yang telah ditentukan. Berikut adalah metode seleksi berbasis kompetensi yang umum digunakan:

1) Penyaringan Administratif

Penyaringan administratif adalah tahap awal dalam proses seleksi berbasis kompetensi yang bertujuan untuk memverifikasi kelengkapan dokumen dan persyaratan dasar yang diperlukan untuk melamar pekerjaan. Pada tahap ini, perekrut akan memeriksa apakah kandidat telah mengirimkan dokumen yang diperlukan, seperti CV, surat lamaran, dan salinan ijazah. Selain itu, pengalaman kerja yang relevan juga menjadi fokus utama, karena ini dapat memberikan gambaran tentang sejauh mana kandidat telah terpapar dengan tugas dan tanggung jawab yang serupa dengan posisi yang dilamar (Dessler, 2020).

Pada proses seleksi berbasis kompetensi, penyaringan administratif tidak hanya terfokus pada latar belakang akademik atau pengalaman kerja semata. Perekrut juga perlu mempertimbangkan kompetensi dasar yang dimiliki kandidat, seperti keterampilan komunikasi, kemampuan berpikir kritis, serta pengetahuan teknis yang relevan dengan pekerjaan yang dilamar. Dengan demikian, penyaringan administratif lebih dari sekadar pemeriksaan dokumen; itu juga mencakup analisis awal terhadap kesesuaian kompetensi kandidat dengan kebutuhan organisasi.

2) Pengujian Kompetensi

Pengujian kompetensi adalah tahap penting dalam proses seleksi berbasis kompetensi untuk mengevaluasi apakah seorang kandidat memiliki keterampilan dan kemampuan yang dibutuhkan untuk posisi yang tersedia. Salah satu jenis tes yang umum digunakan adalah tes kemampuan kognitif, yang bertujuan untuk mengukur kemampuan berpikir logis dan pemecahan masalah kandidat. Tes ini membantu organisasi untuk menilai bagaimana seorang kandidat

berpikir dan mengambil keputusan dalam situasi yang kompleks. Tes ini sering kali berfokus pada kemampuan analisis, penalaran logis, dan daya ingat yang relevan dengan pekerjaan yang akan dilakukan (Noe *et al.*, 2020).

Tes psikometri juga sering digunakan untuk menilai karakteristik pribadi kandidat, seperti kepribadian, motivasi, dan sikap kerja. Tes ini penting untuk memastikan kesesuaian kandidat dengan budaya organisasi. Misalnya, tes psikometri dapat mengukur apakah kandidat lebih cocok dengan gaya kerja kolaboratif atau lebih mandiri. Dengan mengidentifikasi tipe kepribadian, organisasi dapat memprediksi bagaimana kandidat akan beradaptasi dengan lingkungan kerja dan tim yang ada, serta mengurangi potensi konflik interpersonal di masa depan.

Tes simulasi kerja memberikan kesempatan bagi kandidat untuk menghadapi situasi nyata yang terkait dengan pekerjaan yang dilamar. Dalam tes ini, kandidat diberi tugas yang menyerupai pekerjaan sehari-hari di posisi tersebut, untuk melihat keterampilan teknis dan kemampuan pengambilan keputusan. Tes simulasi kerja memungkinkan organisasi untuk mengevaluasi secara langsung bagaimana kandidat akan menangani tugas spesifik, seperti analisis data, pengelolaan proyek, atau interaksi dengan klien, dalam konteks yang lebih praktis dan realistis.

### 3) Wawancara Berbasis Kompetensi

Wawancara berbasis kompetensi adalah salah satu metode seleksi yang berfokus pada perilaku dan pengalaman masa lalu kandidat sebagai indikator kemampuan di masa depan. Metode ini berlandaskan pada prinsip bahwa perilaku masa lalu kandidat adalah prediktor terbaik untuk perilakunya di masa yang akan datang dalam situasi yang serupa. Oleh karena itu, wawancara berbasis kompetensi menggunakan pertanyaan yang mengarah pada pengalaman konkrit yang telah dialami kandidat, bukan sekadar pertanyaan teoritis atau hipotesis. Hal ini memungkinkan pewawancara untuk menilai keterampilan dan kemampuan kandidat dalam menghadapi situasi nyata yang relevan dengan pekerjaan yang akan dijalani.

Salah satu contoh pertanyaan wawancara berbasis kompetensi adalah, “Ceritakan tentang pengalaman Anda dalam menangani proyek yang menghadapi kendala besar.” Pertanyaan ini bertujuan untuk menggali kemampuan kandidat dalam mengelola tantangan, merencanakan solusi, dan menunjukkan ketangguhan dalam menghadapi masalah. Jawaban kandidat akan mencerminkan kemampuan dalam mengidentifikasi masalah, merencanakan tindakan, serta menyelesaikan proyek meskipun ada rintangan yang signifikan. Pertanyaan seperti ini menekankan keterampilan teknis dan *problem-solving* yang diperlukan dalam posisi yang relevan.

#### 4) *Assessment Center*

*Assessment center* adalah salah satu metode seleksi yang digunakan untuk mengevaluasi kompetensi kandidat secara lebih menyeluruh dengan menggabungkan berbagai macam tes yang dirancang untuk mencerminkan tugas yang akan dihadapi di tempat kerja. Metode ini bertujuan untuk menilai keterampilan teknis, interpersonal, serta kemampuan manajerial kandidat dalam berbagai situasi. Biasanya, *assessment center* melibatkan serangkaian aktivitas, seperti studi kasus, diskusi kelompok, dan simulasi peran, yang dapat menggambarkan situasi nyata yang akan dihadapi dalam pekerjaan sehari-hari. Pendekatan ini memberikan kesempatan untuk melihat bagaimana kandidat berinteraksi dengan orang lain, membuat keputusan, serta menyelesaikan masalah secara praktis (Armstrong & Taylor, 2023).

Studi kasus adalah salah satu komponen utama dalam *assessment center*, di mana kandidat diberikan suatu masalah atau skenario yang relevan dengan pekerjaan yang akan dilakukan. Kandidat kemudian diminta untuk menganalisis situasi tersebut dan mengajukan solusi yang masuk akal. Melalui studi kasus ini, pewawancara dapat menilai kemampuan berpikir kritis, *problem-solving*, dan kemampuan membuat keputusan di bawah tekanan. Selain itu, diskusi kelompok memungkinkan pewawancara untuk menilai bagaimana kandidat berkolaborasi dalam tim,

menyampaikan ide, dan mendengarkan pandangan orang lain.

### **C. *Employer Branding* dan Strategi Retensi**

Di era globalisasi dan persaingan bisnis yang semakin ketat, perusahaan tidak hanya dituntut untuk merekrut karyawan berkualitas tetapi juga mempertahankannya dalam jangka panjang. Dua strategi utama dalam hal ini adalah *employer branding* dan strategi retensi karyawan. *Employer branding* berfungsi untuk menarik talenta terbaik ke dalam organisasi, sementara strategi retensi memastikan bahwa karyawan yang telah direkrut tetap bertahan dan berkembang dalam lingkungan kerja yang positif (Backhaus & Tikoo, 2004). *Employer branding* adalah strategi pemasaran perusahaan yang berfokus pada membangun citra organisasi sebagai tempat kerja yang menarik bagi karyawan saat ini dan calon karyawan. *Employer branding* mencerminkan nilai, budaya, dan lingkungan kerja perusahaan yang dapat menarik dan mempertahankan talenta terbaik. Menurut Sivertzen *et al.* (2013), *employer branding* dapat dibagi menjadi tiga dimensi utama:

1. Ekonomi – Menawarkan kompensasi, insentif, dan tunjangan yang kompetitif.
2. Psikologis – Memberikan lingkungan kerja yang nyaman dan budaya organisasi yang positif.
3. Fungsional – Menyediakan peluang pengembangan karier dan keterampilan bagi karyawan.

Beberapa faktor yang memengaruhi *employer branding* antara lain:

1. Budaya Organisasi – Budaya yang inklusif dan inovatif dapat meningkatkan daya tarik perusahaan bagi calon karyawan.
2. Reputasi Perusahaan – Citra perusahaan di media sosial dan portal pencari kerja sangat mempengaruhi persepsi calon karyawan.
3. Kepuasan Karyawan Saat Ini – Testimoni positif dari karyawan yang bekerja di perusahaan dapat meningkatkan daya tarik bagi calon pelamar.

#### a. Strategi *Employer Branding* yang Efektif

Untuk membangun *employer branding* yang kuat, perusahaan dapat menerapkan beberapa strategi berikut:

1) Komunikasi Nilai dan Budaya Perusahaan

Komunikasi nilai dan budaya perusahaan adalah fondasi utama dalam membangun strategi *employer branding* yang efektif. Untuk menarik kandidat yang tepat, organisasi perlu secara konsisten menyampaikan nilai-nilai inti yang dijunjung tinggi, serta budaya kerja yang mendukung visi dan misi perusahaan. Salah satu cara yang efektif untuk melakukannya adalah melalui platform komunikasi seperti website perusahaan, media sosial, dan laporan tahunan. Platform ini memberikan kesempatan untuk menampilkan cerita tentang budaya organisasi, kebijakan inklusi, dan inisiatif keberagaman yang ada, yang dapat menjadi daya tarik bagi calon karyawan yang ingin bekerja di lingkungan yang sesuai dengan nilai pribadi (Theurer *et al.*, 2018).

Penyampaian nilai dan budaya perusahaan harus dilakukan secara autentik dan transparan. Calon karyawan saat ini lebih cenderung memilih organisasi yang memiliki budaya yang sesuai dengan nilai-nilai dan menawarkan kesempatan untuk berkembang dalam lingkungan yang inklusif dan kolaboratif. Oleh karena itu, perusahaan harus memperhatikan bahwa nilai-nilai yang dikomunikasikan melalui berbagai saluran komunikasi tidak hanya menjadi bagian dari strategi branding, tetapi juga tercermin dalam setiap tindakan dan kebijakan yang diterapkan dalam organisasi. Hal ini akan membangun kredibilitas dan memperkuat daya tarik perusahaan di mata kandidat potensial.

2) Meningkatkan Pengalaman Karyawan

Meningkatkan pengalaman karyawan adalah salah satu strategi kunci dalam memperkuat *employer branding* yang efektif. Pengalaman yang positif selama masa kerja akan langsung berkontribusi terhadap persepsi karyawan terhadap perusahaan, yang pada gilirannya akan memengaruhi reputasi perusahaan di pasar tenaga kerja. Salah satu aspek yang sangat berpengaruh adalah program kesejahteraan karyawan. Perusahaan yang memberikan perhatian serius terhadap kesejahteraan fisik dan mental karyawan, seperti program kesehatan, fleksibilitas waktu kerja, dan dukungan kesejahteraan emosional, akan memiliki reputasi sebagai

tempat kerja yang peduli terhadap karyawannya. Hal ini menciptakan rasa nyaman dan loyalitas, yang memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik dan lebih lama di perusahaan tersebut (Baharin & Hanafi, 2018).

Menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan inklusif juga sangat penting dalam meningkatkan pengalaman karyawan. Lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi, komunikasi terbuka, dan saling menghargai akan menciptakan suasana yang kondusif bagi perkembangan profesional dan pribadi. Perusahaan yang mendukung keragaman dan inklusi, serta memberikan kesempatan yang setara bagi semua karyawan, akan menarik perhatian talenta terbaik yang mengutamakan budaya perusahaan yang positif. Pengalaman ini bukan hanya menyangkut kenyamanan fisik, tetapi juga aspek psikologis yang dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja.

### 3) Pemanfaatan Media Sosial dan Digital Marketing

Pemanfaatan media sosial dan digital marketing menjadi strategi yang sangat efektif dalam membangun dan memperkuat *employer branding*. Di era digital ini, audiens perusahaan, termasuk calon karyawan, lebih sering mencari informasi tentang perusahaan melalui platform online. Oleh karena itu, perusahaan harus aktif berinteraksi di media sosial untuk menampilkan citra yang positif. Platform seperti LinkedIn, Glassdoor, dan Instagram memberikan kesempatan untuk berbagi cerita sukses karyawan, pencapaian perusahaan, serta informasi terkait budaya kerja yang inklusif dan mendukung. Dengan cara ini, calon karyawan dapat memperoleh gambaran yang jelas mengenai nilai-nilai dan lingkungan kerja perusahaan, yang akan meningkatkan daya tarik perusahaan sebagai tempat kerja (Mihalcea, 2017).

Media sosial memungkinkan perusahaan untuk membangun komunikasi dua arah dengan audiensnya. Melalui kolaborasi dan interaksi langsung, seperti menjawab pertanyaan dan memberikan respons terhadap komentar atau umpan balik, perusahaan dapat memperlihatkan komitmennya terhadap keterbukaan dan transparansi. Hal ini sangat penting dalam

memperkuat *employer branding* karena audiens akan merasa lebih dihargai dan lebih percaya terhadap perusahaan yang memberikan perhatian pada pendapatnya. Selain itu, membagikan pengalaman positif dari karyawan atau cerita inspiratif tentang perjalanan karier di perusahaan dapat memberikan perspektif yang lebih nyata mengenai kehidupan sehari-hari di tempat kerja.

4) Membangun Program Pengembangan Karier

Membangun program pengembangan karier yang solid adalah salah satu cara efektif untuk memperkuat *employer branding* perusahaan. Karyawan yang merasa bahwa memiliki peluang untuk tumbuh dan berkembang dalam organisasi akan lebih cenderung untuk tetap tinggal dan berkontribusi secara maksimal. Oleh karena itu, perusahaan perlu menyediakan berbagai fasilitas pelatihan yang dapat meningkatkan keterampilan karyawan, baik yang bersifat teknis maupun *soft skills*. Pelatihan ini tidak hanya bermanfaat bagi pengembangan pribadi karyawan, tetapi juga dapat mendukung tujuan jangka panjang perusahaan dengan memastikan karyawan memiliki kompetensi yang relevan dan *up-to-date* (Tanwar & Prasad, 2017).

Mentoring juga menjadi aspek penting dalam pengembangan karier. Program mentoring yang baik memungkinkan karyawan untuk belajar dari pengalaman senior atau pemimpin dalam perusahaan. Hubungan ini dapat memberikan wawasan berharga mengenai pengembangan profesional dan membantu karyawan merasa lebih didukung dalam perjalanan karier. Mentoring membantu menciptakan ikatan yang lebih kuat antara karyawan dan perusahaan, serta memperkuat rasa loyalitas dan komitmen terhadap visi dan misi organisasi. Ini juga menciptakan lingkungan yang mendorong kolaborasi dan transfer pengetahuan antar generasi dalam organisasi.

b. Strategi Retensi Karyawan

Tantangan berikutnya adalah bagaimana mempertahankannya dalam organisasi. Retensi karyawan yang buruk dapat menyebabkan tingginya turnover, yang berdampak negatif pada stabilitas dan produktivitas perusahaan.

- 1) Menyediakan Program Pelatihan dan Pengembangan  
Menyediakan program pelatihan dan pengembangan yang berkualitas merupakan salah satu strategi retensi karyawan yang paling efektif. Karyawan yang merasa bahwa memiliki kesempatan untuk belajar dan berkembang akan lebih termotivasi untuk tetap berada dalam organisasi. Program pelatihan teknis yang relevan dengan pekerjaan sehari-hari akan meningkatkan keterampilan karyawan, membuatnya lebih kompeten dalam tugas yang diemban, dan menambah rasa percaya diri dalam pekerjaan. Dengan keterampilan yang terus berkembang, karyawan akan merasa lebih dihargai dan berkontribusi lebih besar terhadap kesuksesan organisasi (Tanwar & Prasad, 2017).

Program pengembangan *soft skills* juga sangat penting. Keterampilan seperti komunikasi, kepemimpinan, dan manajemen waktu tidak hanya meningkatkan kinerja individu, tetapi juga membantu menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif. Program mentoring yang menghubungkan karyawan dengan senior atau manajer dapat membantu mempelajari keterampilan interpersonal yang sangat penting dalam berinteraksi dengan rekan kerja dan atasan. Mentoring juga memungkinkan karyawan untuk menerima arahan dan dukungan dalam mencapai tujuan karier, yang meningkatkan rasa keterlibatannya dalam organisasi.

- 2) Membangun Hubungan yang Kuat antara Karyawan dan Manajemen

Membangun hubungan yang kuat antara karyawan dan manajemen adalah kunci untuk meningkatkan retensi karyawan dalam sebuah organisasi. Karyawan yang merasa dihargai dan didengar oleh manajemen lebih cenderung untuk tetap loyal dan berkomitmen terhadap perusahaan. Salah satu cara untuk memperkuat hubungan ini adalah dengan memastikan komunikasi yang terbuka antara kedua belah pihak. Manajemen perlu menciptakan suasana di mana karyawan merasa nyaman untuk menyampaikan ide, keluhan, atau *feedback* mengenai pekerjaan tanpa rasa takut akan konsekuensi negatif. Komunikasi yang jelas dan

transparan akan meningkatkan rasa saling percaya, yang pada gilirannya akan memperkuat hubungan profesional (Theurer *et al.*, 2018).

*Feedback* yang konstruktif juga berperan penting dalam mempererat hubungan antara karyawan dan atasan. Karyawan yang menerima umpan balik yang jelas dan berguna tentang kinerja akan merasa bahwa kontribusinya dihargai dan diperhatikan. Sebaliknya, *feedback* yang teratur dan spesifik membantu karyawan mengetahui area mana yang perlu diperbaiki dan memberikan peluang untuk berkembang. Ketika manajemen memberikan *feedback* dengan cara yang positif dan mendukung, karyawan lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya dan merasa lebih terhubung dengan tujuan perusahaan.

### 3) Menyediakan Insentif dan Pengakuan

Menyediakan insentif dan pengakuan merupakan strategi yang sangat efektif untuk meningkatkan retensi karyawan dalam organisasi. Ketika karyawan merasa bahwa kontribusinya dihargai, baik melalui penghargaan finansial maupun non-finansial, akan merasa lebih termotivasi untuk terus memberikan yang terbaik. Insentif finansial, seperti bonus, kenaikan gaji, atau tunjangan lainnya, dapat memberikan dorongan langsung bagi karyawan untuk mencapai tujuan kinerja. Selain itu, pengakuan non-finansial, seperti pujian publik, penghargaan tahunan, atau kesempatan untuk berpartisipasi dalam proyek khusus, dapat memiliki dampak yang sama positifnya terhadap loyalitas karyawan (Mihalcea, 2017).

Pengakuan atas pencapaian karyawan tidak hanya berfungsi sebagai alat motivasi, tetapi juga memperkuat hubungan antara karyawan dan organisasi. Ketika karyawan merasa dihargai, cenderung merasa lebih terikat dengan perusahaan dan lebih berkomitmen untuk mencapai tujuan organisasi. Bentuk penghargaan ini menciptakan rasa keadilan dan pengakuan atas usaha yang telah dilakukan, meningkatkan kepuasan kerja dan membuat karyawan merasa dihargai sebagai individu, bukan hanya sebagai bagian dari sistem. Oleh karena itu, strategi ini dapat mengurangi tingkat

turnover karyawan dan meningkatkan keterlibatannya dalam pekerjaan.

#### 4) Menciptakan Lingkungan Kerja yang Mendukung

Menciptakan lingkungan kerja yang mendukung merupakan strategi penting dalam meningkatkan retensi karyawan. Lingkungan kerja yang inklusif dan menghargai keberagaman tidak hanya meningkatkan rasa nyaman karyawan, tetapi juga menciptakan tempat kerja yang lebih produktif dan harmonis. Ketika karyawan merasa diterima tanpa memandang latar belakang, lebih cenderung untuk merasa terlibat dan berkomitmen terhadap pekerjaan. Perusahaan yang mendukung keberagaman memungkinkan karyawan untuk mengekspresikan dirinya secara autentik, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas terhadap organisasi (Baharin & Hanafi, 2018).

Lingkungan yang mendukung juga melibatkan adanya kebijakan yang memastikan kesejahteraan fisik dan mental karyawan. Organisasi yang memperhatikan kebutuhan karyawan, seperti menyediakan fasilitas yang nyaman, waktu kerja fleksibel, dan program kesejahteraan, lebih mampu mempertahankan karyawan yang merasa dihargai. Selain itu, perhatian terhadap kesehatan mental juga penting untuk menciptakan suasana yang lebih positif, yang memungkinkan karyawan untuk bekerja dengan lebih fokus dan mengurangi stres. Dengan adanya kebijakan semacam ini, perusahaan membangun hubungan yang saling menguntungkan dengan karyawan, yang memperkuat ikatan dengan organisasi.

## **D. Pengembangan Karir dan Suksesi**

Di lingkungan bisnis yang dinamis, organisasi tidak hanya perlu merekrut dan mempertahankan talenta terbaik, tetapi juga harus memastikan bahwa karyawan memiliki jalur pengembangan karier yang jelas. Pengembangan karier adalah proses perencanaan dan implementasi strategi yang membantu individu dan organisasi mencapai tujuan profesional dan bisnis (Collings *et al.*, 2017). Selain pengembangan karier, perusahaan juga perlu menyiapkan strategi suksesi untuk

memastikan kelangsungan kepemimpinan dalam organisasi. Program suksesi bertujuan untuk mengidentifikasi dan mengembangkan individu yang memiliki potensi untuk menduduki posisi kepemimpinan di masa depan (Conger & Fulmer, 2003).

## **1. Pengembangan Karir**

Pengembangan karir adalah proses di mana individu menetapkan tujuan profesional dan organisasi menyediakan dukungan yang diperlukan untuk membantunya mencapai tujuan tersebut. Menurut Aguinis dan Burgi-Tian (2023), pengembangan karir mencakup peningkatan keterampilan, pengetahuan, dan pengalaman yang mendukung pertumbuhan profesional seseorang dalam suatu organisasi. Menurut Greenhaus *et al.* (2018), pengembangan karir memiliki beberapa aspek utama:

- a. Perencanaan Karir – Identifikasi tujuan karir jangka panjang.
- b. Manajemen Karir – Implementasi strategi untuk mencapai tujuan karir.
- c. Mobilitas Karir – Perpindahan vertikal (promosi) dan horizontal dalam organisasi.

Beberapa strategi utama dalam implementasi program pengembangan karir meliputi:

### **1) Program Pelatihan dan Pengembangan**

Program pelatihan dan pengembangan merupakan salah satu elemen kunci dalam pengembangan karir karyawan. Melalui pelatihan berbasis keterampilan, perusahaan dapat membantu karyawan meningkatkan kemampuan teknis yang diperlukan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan saat ini dan di masa depan. Pelatihan ini tidak hanya terbatas pada keterampilan spesifik, tetapi juga mencakup keterampilan yang lebih luas seperti komunikasi efektif, manajemen waktu, dan kemampuan pemecahan masalah, yang semuanya sangat penting untuk kesuksesan dalam lingkungan kerja yang dinamis. Program pelatihan ini juga memberi karyawan kesempatan untuk memperluas kompetensi, yang dapat membuka peluang karir yang lebih besar di dalam perusahaan (Aguinis & Burgi-Tian, 2023).

Mentoring adalah program lain yang memiliki dampak besar dalam pengembangan karir. Mentoring memungkinkan

karyawan untuk mendapatkan bimbingan langsung dari senior atau pemimpin yang lebih berpengalaman dalam organisasi. Program ini dapat mempercepat proses pengembangan karyawan dengan memberikan wawasan yang lebih mendalam tentang karir, membantu mengidentifikasi peluang, dan memberi panduan untuk mengatasi tantangan yang dihadapi. Selain itu, mentoring menciptakan hubungan yang lebih kuat antara karyawan dan organisasi, yang pada gilirannya meningkatkan keterlibatan dan loyalitas.

2) *Job Rotation* dan *Job Enrichment*

*Job rotation* dan *job enrichment* merupakan dua strategi yang efektif dalam pengembangan karir karyawan dengan tujuan memperluas pengalaman dan meningkatkan keterlibatan dalam pekerjaan. *Job rotation* adalah strategi yang melibatkan pemindahan karyawan dari satu posisi ke posisi lain dalam organisasi. Dengan melakukan rotasi pekerjaan, karyawan memiliki kesempatan untuk belajar berbagai peran dan memperoleh keterampilan baru yang relevan dengan organisasi. Hal ini tidak hanya memberikan variasi dalam pekerjaan, tetapi juga meningkatkan fleksibilitas karyawan dalam menghadapi berbagai tantangan. Selain itu, *job rotation* dapat membantu mengidentifikasi bakat tersembunyi yang mungkin tidak terlihat dalam peran tertentu, serta memberikan karyawan wawasan yang lebih luas tentang bagaimana berbagai bagian dalam perusahaan beroperasi (Ghosh *et al.*, 2013).

*Job enrichment* berfokus pada peningkatan kualitas pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan. Strategi ini melibatkan peningkatan kompleksitas tugas yang diberikan kepada karyawan untuk memberikan tantangan baru dan memperkaya pengalaman kerja. Dengan menambahkan elemen-elemen seperti otonomi, tanggung jawab yang lebih besar, dan kesempatan untuk membuat keputusan, *job enrichment* dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja karyawan. Karyawan merasa lebih dihargai karena memiliki kendali lebih atas pekerjaan dan dapat melihat dampak langsung dari kontribusinya terhadap hasil organisasi.

### 3) *Career Counseling* dan *Coaching*

*Career counseling* dan *coaching* merupakan komponen penting dalam pengembangan karir karyawan yang dapat meningkatkan kepuasan dan motivasi di tempat kerja. *Career counseling* adalah proses di mana manajer SDM atau konselor membantu karyawan untuk mengevaluasi minat, keterampilan, dan tujuan karir. Melalui sesi ini, karyawan diberi wawasan tentang jalur karir yang dapat diambil dalam organisasi, serta bagaimana memanfaatkan potensi dirinya secara maksimal. Konseling karir membantu karyawan untuk merencanakan langkah-langkah strategis dalam mengembangkan keterampilan dan mencapai tujuan jangka panjang, baik di dalam perusahaan maupun di luar organisasi. Ini juga memberikan karyawan rasa arah dan tujuan yang jelas dalam perjalanan karir (Greenhaus *et al.*, 2018).

*Coaching* di sisi lain adalah pendekatan yang lebih praktis dan berfokus pada pengembangan keterampilan spesifik yang dibutuhkan karyawan dalam pekerjaan sehari-hari. Proses *coaching* memberikan karyawan umpan balik langsung dan saran konkret yang dapat diterapkan untuk meningkatkan kinerja. Dalam sesi *coaching*, manajer atau mentor berperan sebagai fasilitator yang mendukung karyawan dalam merumuskan tujuan, mengatasi hambatan, dan merencanakan langkah-langkah yang dapat diambil untuk mencapai hasil yang lebih baik. *Coaching* ini sering kali berfokus pada peningkatan keterampilan teknis maupun kepemimpinan, dan membantu karyawan mengatasi tantangan yang dihadapi dalam pekerjaan.

## 2. Manajemen Suksesi dalam Organisasi

Manajemen suksesi adalah proses identifikasi dan pengembangan individu yang memiliki potensi untuk menggantikan pemimpin saat ini atau menduduki posisi strategis di masa depan. Menurut Collings *et al.* (2017), manajemen suksesi terdiri dari beberapa tahap:

a. Identifikasi Posisi Kritis

Identifikasi posisi kritis dalam organisasi merupakan langkah awal yang penting dalam manajemen suksesi. Posisi kritis adalah jabatan-jabatan yang memiliki peran strategis dalam kelangsungan operasional dan pencapaian tujuan organisasi. Misalnya, posisi-posisi seperti CEO, manajer senior, atau kepala departemen yang bertanggung jawab terhadap keputusan-keputusan strategis dan pengelolaan tim. Tanpa pengelolaan yang tepat terhadap posisi-posisi ini, organisasi dapat menghadapi risiko ketidakstabilan operasional, penurunan kinerja, dan bahkan kehilangan arah dalam mencapai visi dan misinya.

Proses identifikasi ini melibatkan pemetaan struktur organisasi dan evaluasi terhadap peran serta tanggung jawab masing-masing posisi. Analisis ini dapat dilakukan dengan menilai kontribusi posisi tersebut terhadap tujuan jangka panjang organisasi dan bagaimana perubahan atau kekosongan di posisi tersebut dapat mempengaruhi keseluruhan kinerja. Misalnya, dalam organisasi besar, posisi kepala keuangan atau kepala sumber daya manusia dapat dianggap kritis karena pengaruhnya terhadap kebijakan anggaran, alokasi sumber daya, dan pengelolaan talenta. Dengan mengidentifikasi posisi-posisi kritis ini, organisasi dapat lebih fokus dalam merencanakan suksesi yang sesuai.

b. Identifikasi Kandidat Potensial

Identifikasi kandidat potensial dalam manajemen suksesi adalah langkah kunci untuk memastikan bahwa organisasi memiliki talenta internal yang siap mengisi posisi-posisi kritis di masa depan. Proses ini dimulai dengan menganalisis karyawan yang memiliki kualitas kepemimpinan dan kemampuan untuk berkembang dalam peran yang lebih tinggi. Manajer SDM perlu menilai berbagai aspek, seperti kinerja individu, keterampilan interpersonal, dan potensi untuk mengambil keputusan strategis. Karyawan yang menunjukkan inisiatif, kemampuan komunikasi yang baik, dan kapasitas untuk bekerja di bawah tekanan sering kali menjadi kandidat yang layak untuk dipertimbangkan dalam suksesi.

Proses identifikasi kandidat potensial tidak hanya bergantung pada penilaian kinerja tahunan, tetapi juga melibatkan umpan

balik 360 derajat, evaluasi terhadap kontribusi dalam proyek-proyek penting, serta kemampuan untuk memimpin tim dan menghadapi tantangan yang ada. Selain itu, penilaian juga mencakup pemahaman terhadap motivasi dan ambisi karyawan untuk berkembang. Dengan mengetahui aspirasinya, organisasi dapat merencanakan jalur karier yang sesuai dan memberikan dukungan yang dibutuhkan agar kandidat potensial ini dapat mengembangkan keterampilan kepemimpinan lebih lanjut.

c. Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan adalah langkah penting dalam manajemen suksesi untuk mempersiapkan kandidat yang memiliki potensi untuk mengisi posisi kritis di masa depan. Setelah mengidentifikasi karyawan yang memiliki potensi kepemimpinan, organisasi perlu menyediakan pelatihan yang dirancang untuk meningkatkan keterampilan teknis, manajerial, dan kepemimpinan. Program pelatihan ini harus disesuaikan dengan kebutuhan individu dan peran yang diharapkan di masa depan. Misalnya, kandidat yang dipersiapkan untuk menjadi manajer proyek perlu diberikan pelatihan dalam pengelolaan anggaran, pemecahan masalah, dan komunikasi tim, sementara calon eksekutif mungkin memerlukan pelatihan dalam pengambilan keputusan strategis dan kemampuan beradaptasi dengan perubahan.

Pelatihan yang diberikan dalam konteks manajemen suksesi juga dapat melibatkan pengembangan keterampilan interpersonal dan pengelolaan hubungan. Pelatihan semacam ini memastikan bahwa kandidat siap untuk berkolaborasi dengan tim lintas departemen dan membangun hubungan yang efektif dengan para pemangku kepentingan. Selain itu, pengembangan kepemimpinan sering kali mencakup pelatihan dalam kecerdasan emosional, kemampuan berkomunikasi secara persuasif, dan kecakapan dalam menangani situasi konflik. Pelatihan ini tidak hanya meningkatkan kesiapan kandidat tetapi juga memastikan bahwa dapat memimpin dengan empati dan efisiensi.

d. Evaluasi dan Implementasi

Evaluasi dan implementasi dalam manajemen suksesi adalah tahap yang krusial untuk memastikan bahwa transisi kepemimpinan berjalan lancar dan efektif. Setelah kandidat

dipilih dan menjalani pelatihan yang sesuai, tahap evaluasi bertujuan untuk menilai sejauh mana kesiapan untuk mengambil alih posisi kritis dalam organisasi. Penilaian ini dapat dilakukan melalui berbagai metode, seperti penilaian kinerja, umpan balik dari atasan dan rekan kerja, serta evaluasi kemampuan teknis dan kepemimpinan yang telah dibangun selama pelatihan dan pengembangan. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa kandidat tidak hanya memiliki keterampilan yang dibutuhkan tetapi juga kemampuan untuk mengelola tantangan yang muncul dalam posisi tersebut.

Tahap implementasi melibatkan perencanaan transisi yang cermat. Transisi kepemimpinan harus dilakukan secara bertahap untuk memberikan waktu bagi kandidat untuk beradaptasi dengan peran baru. Dalam banyak kasus, transisi ini melibatkan proses mentoring atau pendampingan oleh pemimpin yang akan digantikan untuk memberikan wawasan langsung mengenai tantangan yang mungkin dihadapi di posisi tersebut. Dengan cara ini, organisasi dapat memastikan bahwa pengetahuan dan pengalaman kritis dapat diteruskan secara efektif, mengurangi gangguan yang dapat disebabkan oleh perubahan kepemimpinan.



# BAB IV

## STRATEGI PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SDM

---

---

Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (SDM) merupakan strategi penting dalam meningkatkan kompetensi karyawan dan daya saing organisasi. Dalam lingkungan bisnis yang dinamis, perusahaan harus terus mengembangkan keterampilan dan pengetahuan karyawannya agar tetap relevan dan produktif. Pelatihan tidak hanya berfokus pada peningkatan keterampilan teknis, tetapi juga pada pengembangan *soft skills* seperti kepemimpinan, komunikasi, dan manajemen waktu. Dengan program pelatihan yang efektif, perusahaan dapat meningkatkan efisiensi kerja serta kepuasan dan retensi karyawan.

Strategi pelatihan SDM yang efektif harus diawali dengan identifikasi kebutuhan pelatihan yang jelas. Organisasi perlu menganalisis kesenjangan keterampilan karyawan dan menyesuaikan metode pelatihan yang tepat, seperti pelatihan berbasis teknologi, mentoring, atau pembelajaran berbasis pengalaman. Selain itu, evaluasi keberhasilan pelatihan menjadi faktor penting dalam menentukan efektivitas program yang dijalankan. Evaluasi ini dapat dilakukan dengan mengukur dampak pelatihan terhadap kinerja individu maupun organisasi secara keseluruhan.

### A. Identifikasi Kebutuhan Pelatihan

Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu aspek penting dalam strategi organisasi untuk meningkatkan kompetensi dan produktivitas karyawan. Organisasi yang ingin tetap kompetitif harus memastikan bahwa karyawannya memiliki keterampilan yang relevan dengan perkembangan industri dan teknologi. Untuk itu, proses identifikasi kebutuhan pelatihan menjadi langkah awal

yang krusial dalam perencanaan program pelatihan yang efektif (Aguinis & Kraiger, 2009).

Identifikasi kebutuhan pelatihan membantu organisasi menentukan kesenjangan keterampilan, merancang program yang tepat sasaran, serta mengalokasikan sumber daya dengan efisien. Proses ini juga berkontribusi pada peningkatan kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan (Noe *et al.*, 2020). Identifikasi kebutuhan pelatihan adalah proses sistematis untuk menentukan kesenjangan antara keterampilan yang dimiliki karyawan saat ini dengan keterampilan yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Blanchard dan Thacker (2023), identifikasi kebutuhan pelatihan mencakup tiga aspek utama:

1. Analisis Organisasi – Memeriksa strategi dan tujuan organisasi untuk menentukan area yang membutuhkan peningkatan kompetensi.
2. Analisis Pekerjaan (*Job Analysis*) – Menilai keterampilan dan kompetensi yang dibutuhkan dalam suatu pekerjaan.
3. Analisis Individu – Mengevaluasi keterampilan dan kinerja karyawan untuk mengidentifikasi kesenjangan pelatihan.

Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dengan baik memiliki beberapa manfaat utama, antara lain:

1. Meningkatkan Efektivitas Pelatihan – Pelatihan yang tepat sasaran akan lebih bermanfaat bagi individu dan organisasi.
2. Meminimalkan Pemborosan Sumber Daya – Organisasi dapat menghindari investasi dalam pelatihan yang tidak relevan atau tidak diperlukan.
3. Meningkatkan Kepuasan dan Motivasi Karyawan – Karyawan yang merasa keterampilannya ditingkatkan cenderung lebih termotivasi dalam pekerjaannya.

a. Analisis Organisasi

Analisis organisasi membantu memahami tujuan bisnis, perubahan dalam industri, serta faktor eksternal yang dapat mempengaruhi kebutuhan pelatihan. Langkah-langkah utama dalam analisis organisasi meliputi:

1) Meninjau Strategi Bisnis

Meninjau strategi bisnis adalah langkah awal yang krusial dalam analisis organisasi untuk memastikan bahwa program pelatihan yang dikembangkan selaras dengan tujuan jangka

panjang perusahaan. Strategi bisnis menggambarkan arah dan prioritas perusahaan, dan pelatihan harus mendukung pencapaian tersebut. Misalnya, jika perusahaan berfokus pada inovasi produk, pelatihan yang difokuskan pada pengembangan kreativitas dan keterampilan teknis akan sangat relevan. Dengan demikian, investasi dalam pelatihan tidak hanya meningkatkan kompetensi individu tetapi juga mendukung visi strategis perusahaan dalam menghadapi tantangan industri.

## 2) Menganalisis Kinerja Organisasi

Menganalisis kinerja organisasi merupakan langkah penting untuk mengevaluasi hasil bisnis dan produktivitas perusahaan. Proses ini melibatkan pengumpulan data tentang pencapaian perusahaan, termasuk penjualan, laba, dan efisiensi operasional. Dengan menganalisis kinerja, organisasi dapat mengidentifikasi area yang membutuhkan perbaikan serta menilai apakah strategi yang diterapkan selama ini efektif dalam mencapai tujuan bisnis. Evaluasi ini memberi gambaran tentang seberapa baik perusahaan dalam memenuhi harapan stakeholder, baik dari sisi keuangan maupun non-keuangan.

Analisis kinerja juga mencakup penilaian produktivitas karyawan dan tim. Mengukur produktivitas tidak hanya dari jumlah output yang dihasilkan, tetapi juga dari kualitas kerja dan tingkat kepuasan pelanggan. Dengan informasi tersebut, perusahaan dapat mengembangkan program pelatihan dan pengembangan yang tepat, meningkatkan sistem manajemen, dan menyusun kebijakan yang lebih efektif.

## 3) Mengidentifikasi Perubahan dalam Lingkungan Eksternal

Mengidentifikasi perubahan dalam lingkungan eksternal sangat penting untuk memahami faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kompetensi yang dibutuhkan dalam organisasi. Teknologi baru yang berkembang pesat, seperti otomatisasi, kecerdasan buatan, dan analitik data, dapat mengubah cara organisasi menjalankan operasional. Hal ini memerlukan keterampilan teknis baru dari karyawan untuk mengikuti perkembangan tersebut. Selain itu, regulasi baru dan kebijakan pemerintah yang berubah juga dapat

mempengaruhi cara perusahaan menjalankan bisnis, mengharuskan karyawan untuk memahami dan beradaptasi dengan peraturan terbaru dalam industri.

Tren industri yang berkembang juga dapat mempengaruhi kompetensi yang dibutuhkan. Misalnya, dalam sektor energi terbarukan, meningkatnya kesadaran akan keberlanjutan mendorong permintaan akan profesional yang memiliki keterampilan dalam manajemen lingkungan dan keberlanjutan.

b. Analisis Pekerjaan (*Job Analysis*)

Analisis pekerjaan bertujuan untuk menentukan keterampilan dan kompetensi yang diperlukan dalam suatu posisi. Proses ini mencakup:

1) Identifikasi Tugas dan Tanggung Jawab

Identifikasi tugas dan tanggung jawab dalam analisis pekerjaan merupakan langkah awal yang penting untuk memahami secara mendalam apa yang diperlukan dari suatu posisi. Proses ini melibatkan pengumpulan data mengenai berbagai aktivitas yang harus dilakukan oleh individu dalam peran tersebut, serta hasil yang diharapkan dari tugas-tugas tersebut. Dengan memahami tugas dan tanggung jawab, organisasi dapat menetapkan standar yang jelas mengenai peran dan kontribusi yang harus dilakukan oleh karyawan, serta menilai keterampilan dan kompetensi yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut (Noe *et al.*, 2020).

2) Menentukan Kompetensi Kunci

Menentukan kompetensi kunci dalam analisis pekerjaan melibatkan identifikasi keterampilan teknis dan non-teknis yang diperlukan untuk kinerja optimal dalam suatu posisi. Keterampilan teknis mencakup kemampuan spesifik yang berhubungan dengan tugas-tugas pekerjaan, seperti penguasaan perangkat lunak, penggunaan alat khusus, atau pengetahuan teknis terkait industri. Sedangkan keterampilan non-teknis, atau *soft skills*, meliputi kemampuan komunikasi, kepemimpinan, kerjasama tim, dan pemecahan masalah. Kedua jenis keterampilan ini sangat penting untuk mencapai kinerja yang efektif dan efisien dalam lingkungan kerja (Salas *et al.*, 2012).

Penyusunan daftar kompetensi kunci ini juga membantu dalam proses rekrutmen, seleksi, serta pengembangan karyawan. Dengan mengetahui kompetensi yang diperlukan, organisasi dapat memastikan bahwa calon karyawan atau karyawan yang ada memiliki kemampuan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan.

### 3) Menganalisis Perubahan dalam Deskripsi Pekerjaan

Menganalisis perubahan dalam deskripsi pekerjaan sangat penting untuk memastikan bahwa keterampilan yang dibutuhkan tetap relevan dengan perkembangan industri yang cepat. Seiring dengan perubahan teknologi, regulasi, dan tren pasar, pekerjaan yang sebelumnya memiliki deskripsi tugas dan keterampilan tertentu mungkin memerlukan pembaruan. Misalnya, peran yang dahulu mengutamakan keterampilan manual bisa saja bertransformasi untuk memerlukan pemahaman teknologi digital atau keterampilan analisis data. Oleh karena itu, organisasi perlu secara berkala meninjau dan memperbarui deskripsi pekerjaan agar sesuai dengan kebutuhan industri yang terus berkembang.

Proses ini juga melibatkan kolaborasi dengan pemimpin tim atau manajer lini untuk memastikan bahwa perubahan tersebut mencerminkan kebutuhan aktual di lapangan. Dengan melakukan analisis dan pembaruan secara teratur, perusahaan dapat menghindari kekurangan keterampilan atau ketidakcocokan antara karyawan dan tuntutan pekerjaan.

#### c. Analisis Individu

Analisis individu bertujuan untuk mengidentifikasi kesenjangan keterampilan pada tingkat karyawan. Proses ini melibatkan:

##### 1) Evaluasi Kinerja Karyawan

Evaluasi kinerja karyawan adalah alat penting untuk menilai seberapa baik seorang individu memenuhi harapan dan tujuan organisasi. Proses ini melibatkan pengumpulan data dari berbagai sumber, seperti laporan langsung, penilaian diri, dan umpan balik dari rekan kerja. Dengan menggunakan data ini, perusahaan dapat mengidentifikasi area di mana karyawan menunjukkan kinerja yang baik dan area yang

membutuhkan perbaikan. Hal ini memberikan gambaran yang jelas mengenai kekuatan dan kelemahan individu, yang menjadi dasar untuk pengembangan lebih lanjut. Selanjutnya, hasil evaluasi kinerja dapat digunakan untuk merancang program pelatihan atau pengembangan yang disesuaikan dengan kebutuhan spesifik karyawan. Misalnya, jika seorang karyawan kurang dalam keterampilan komunikasi atau kepemimpinan, pelatihan yang relevan dapat dirancang untuk meningkatkan kemampuan tersebut.

## 2) Survei dan Wawancara Karyawan

Survei dan wawancara karyawan adalah metode yang efektif untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan yang relevan dengan pengalaman langsung karyawan. Melalui survei, organisasi dapat mengumpulkan data secara luas dari berbagai karyawan mengenai tantangan yang dihadapi dalam pekerjaan sehari-hari, keterampilan yang dirasa kurang, dan area di mana merasa perlu pengembangan lebih lanjut. Hasil dari survei ini memberikan gambaran umum mengenai kesenjangan keterampilan di seluruh organisasi (Aguinis & Kraiger, 2009).

Wawancara langsung dengan karyawan memungkinkan manajer atau tim SDM untuk mendapatkan wawasan yang lebih mendalam tentang pengalaman pribadi karyawan, perasaan terhadap pekerjaan, dan jenis pelatihan yang dianggap paling berguna. Pendekatan ini memperkaya pemahaman organisasi mengenai kebutuhan spesifik individu dan kelompok dalam konteks pekerjaan, memungkinkan perusahaan untuk merancang program pelatihan yang lebih tepat sasaran dan meningkatkan kinerja serta kepuasan karyawan secara keseluruhan.

## 3) *Self-Assessment*

*Self-assessment* atau penilaian diri memberikan kesempatan bagi karyawan untuk secara langsung mengevaluasi keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi. Proses ini memungkinkan karyawan untuk secara objektif mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang ada dalam dirinya. Dengan adanya alat penilaian diri, seperti kuesioner atau format evaluasi, karyawan dapat menilai sejauh mana

memenuhi ekspektasi pekerjaan dan bagaimana dapat meningkatkan kinerja di masa depan. *Self-assessment* juga memberdayakan karyawan untuk mengambil tanggung jawab atas pengembangan pribadi. Dengan memahami area-area yang memerlukan perhatian, dapat lebih proaktif dalam mencari pelatihan atau mentor yang dapat membantu memperbaiki kekurangan yang ada.

## **B. Metode dan Teknik Pelatihan Efektif**

Pelatihan yang efektif adalah faktor kunci dalam meningkatkan kompetensi dan produktivitas karyawan. Dengan metode dan teknik pelatihan yang tepat, organisasi dapat memastikan bahwa karyawan mendapatkan keterampilan yang relevan dengan kebutuhan bisnis. Menurut Aguinis dan Kraiger (2009), metode pelatihan yang efektif tidak hanya meningkatkan keterampilan teknis tetapi juga mengembangkan *soft skills* yang mendukung kolaborasi dan inovasi dalam organisasi. Teknik pelatihan terus berkembang seiring dengan perubahan teknologi dan tuntutan industri. Dengan berbagai pendekatan seperti pembelajaran berbasis teknologi, pelatihan langsung di tempat kerja, dan metode interaktif, organisasi dapat meningkatkan efektivitas program pelatihan (Noe *et al.*, 2020).

Pelatihan yang efektif adalah proses pembelajaran yang dirancang untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan sikap karyawan sehingga dapat bekerja lebih efisien dan produktif. Menurut Salas *et al.* (2012), pelatihan harus memenuhi kriteria berikut:

1. Relevan dengan kebutuhan organisasi dan individu.
2. Menggunakan metode yang sesuai dengan gaya belajar peserta.
3. Memiliki sistem evaluasi untuk mengukur keberhasilannya.

Prinsip utama dalam merancang pelatihan yang efektif meliputi:

1. Keterlibatan Aktif – Pelatihan harus memungkinkan peserta untuk terlibat langsung dalam proses pembelajaran.
2. Praktik Berulang – Latihan berulang memperkuat keterampilan dan meningkatkan daya ingat.
3. *Feedback* yang Konstruktif – Memberikan umpan balik secara real-time membantu peserta memperbaiki kekurangan.
4. Kontekstualisasi Materi – Pelatihan harus relevan dengan tantangan pekerjaan nyata.

a. Metode Pelatihan yang Efektif

Berbagai metode pelatihan dapat digunakan dalam organisasi, tergantung pada tujuan pelatihan, jenis pekerjaan, serta karakteristik peserta. Berikut adalah beberapa metode pelatihan yang umum digunakan dan telah terbukti efektif berdasarkan penelitian terbaru.

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

Pelatihan di tempat kerja (*On-the-Job Training* – OJT) merupakan salah satu metode pelatihan yang paling efektif dalam meningkatkan keterampilan karyawan secara langsung. Dalam OJT, karyawan tidak hanya belajar teori tetapi juga memperoleh pengalaman praktis melalui tugas sehari-hari di tempat kerja. Dengan demikian, pelatihan ini memungkinkan karyawan untuk segera menerapkan pengetahuan yang dipelajari dalam konteks yang relevan dan spesifik dengan pekerjaan yang dilakukan. Proses ini juga memungkinkan organisasi untuk memanfaatkan waktu dan sumber daya secara efisien, karena pelatihan terjadi di lingkungan yang sama dengan aktivitas kerja sehari-hari.

2) Pembelajaran Berbasis Teknologi (E-Learning dan Virtual Training)

Pembelajaran berbasis teknologi, seperti e-learning dan pelatihan virtual, telah menjadi pilihan populer dalam dunia pelatihan karyawan modern. Dengan memanfaatkan internet dan perangkat digital, metode ini memungkinkan karyawan untuk mengikuti kursus atau pelatihan tanpa harus berada di lokasi fisik yang sama. E-learning dapat berupa kursus online yang menyediakan materi pelatihan melalui video, modul interaktif, dan kuis, yang memungkinkan karyawan untuk belajar dengan kecepatan sendiri. Hal ini memberi fleksibilitas bagi karyawan untuk menyelesaikan pelatihan sesuai dengan jadwal, tanpa mengganggu pekerjaan utama. Pelatihan virtual atau webinar memberikan pengalaman belajar langsung melalui platform daring, yang memungkinkan interaksi real-time antara pengajar dan peserta. Dengan teknologi ini, organisasi dapat menyelenggarakan sesi pelatihan secara global tanpa harus membatasi diri pada lokasi geografis. Karyawan dapat

berpartisipasi dalam pelatihan yang sama meskipun berada di tempat yang berbeda, meningkatkan efisiensi pelatihan dan mengurangi biaya yang terkait dengan perjalanan dan akomodasi. Penggunaan teknologi ini juga mendukung pembelajaran yang lebih dinamis melalui elemen-elemen seperti video simulasi, diskusi grup virtual, dan umpan balik langsung.

Gambar 4. *Virtual Training*



Sumber: *Kaltura*

### 3) Coaching dan Mentoring

Coaching dan mentoring adalah metode pelatihan yang berfokus pada pengembangan keterampilan dan pertumbuhan pribadi karyawan melalui hubungan yang lebih dekat dengan seorang mentor atau coach. Coaching seringkali lebih berorientasi pada pencapaian tujuan jangka pendek, seperti mengembangkan keterampilan tertentu atau mengatasi tantangan dalam pekerjaan sehari-hari. Seorang coach bekerja langsung dengan individu untuk merencanakan langkah-langkah yang jelas dan mendukung dalam mencapai tujuan tersebut, memberikan umpan balik yang konstruktif, serta membantu karyawan menemukan solusi terhadap masalah yang dihadapi.

Mentoring biasanya berfokus pada perkembangan karir jangka panjang dan memberikan kesempatan bagi karyawan

untuk belajar dari pengalaman dan wawasan mentor yang lebih senior. Seorang mentor, yang memiliki pengalaman lebih luas dalam industri atau organisasi, berbagi pengetahuan, memberikan nasihat, dan membantu mentee dalam navigasi karir. Proses mentoring tidak hanya berfokus pada keterampilan teknis tetapi juga pada aspek-aspek pribadi seperti pengembangan kepemimpinan, pengelolaan stres, dan pengambilan keputusan yang lebih strategis dalam konteks pekerjaan.

4) Simulasi dan Role-Playing

Simulasi dan role-playing adalah metode pelatihan yang sangat efektif untuk mengembangkan keterampilan praktis dalam lingkungan yang aman dan terkendali. Dalam simulasi, peserta dapat menghadapi skenario yang mendekati situasi nyata di tempat kerja, seperti mengelola konflik dengan pelanggan atau menangani krisis dalam tim. Berlatih merespons berbagai tantangan dan mengasah kemampuan tanpa tekanan yang biasanya hadir dalam situasi dunia nyata. Metode ini memungkinkan peserta untuk belajar dari kesalahan dan membahas berbagai strategi penyelesaian masalah tanpa risiko besar bagi organisasi.

Role-playing, sebagai bentuk dari simulasi, melibatkan peran aktif peserta dalam memerankan situasi tertentu. Dalam pelatihan ini, individu dapat berperan berbeda yang mungkin tidak dialami dalam pekerjaan sehari-hari, seperti menjadi manajer atau klien. Melalui role-playing, peserta dapat melihat masalah dari berbagai perspektif dan memahami dinamika interpersonal yang sering kali mempengaruhi hasil pekerjaan. Teknik ini juga memungkinkan pelatihan interaktif yang mengedepankan komunikasi dan kerjasama tim, yang penting dalam lingkungan kerja yang berbasis kolaborasi.

5) Pelatihan Berbasis Studi Kasus

Pelatihan berbasis studi kasus adalah metode yang efektif dalam membantu peserta memahami dan mengatasi masalah dunia nyata dengan menghubungkan teori dengan praktik. Dalam metode ini, peserta diberikan situasi atau tantangan yang dihadapi oleh perusahaan atau organisasi, dan diminta

untuk menganalisis masalah tersebut serta merancang solusi berdasarkan konsep atau teori yang telah dipelajari. Dengan cara ini, peserta tidak hanya mengembangkan keterampilan analitis tetapi juga belajar untuk mengaplikasikan pengetahuan dalam konteks yang lebih nyata dan relevan.

b. Pelatihan yang Efektif

Ada berbagai teknik yang dapat diterapkan untuk meningkatkan efektivitas program pelatihan.

1) Gamifikasi dalam Pelatihan

Gamifikasi dalam pelatihan adalah teknik yang menggabungkan elemen-elemen permainan untuk meningkatkan keterlibatan dan motivasi peserta. Dengan menggunakan fitur seperti poin, leaderboard, dan tantangan, gamifikasi dapat menciptakan pengalaman yang lebih menarik dan menyenangkan. Misalnya, peserta dapat memperoleh poin saat menyelesaikan modul pelatihan atau berhasil menyelesaikan tantangan tertentu, yang memberi rasa pencapaian. Selain itu, leaderboard yang menampilkan peringkat peserta memberikan elemen kompetisi sehat yang dapat mendorong untuk berusaha lebih keras (Aguinis & Kraiger, 2009).

2) Microlearning

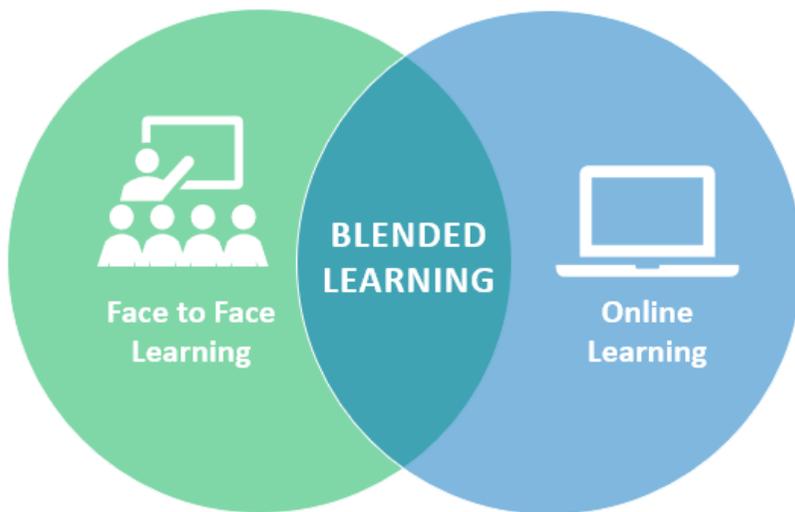
Microlearning adalah pendekatan pembelajaran yang memecah materi pelatihan menjadi modul-modul kecil dan mudah dicerna. Teknik ini memungkinkan peserta untuk mempelajari topik dalam waktu singkat, biasanya antara 5 hingga 10 menit per sesi. Modul yang singkat ini memungkinkan karyawan untuk belajar dalam sesi yang lebih terjangkau, tanpa mengganggu jadwal kerja. Karena materi disajikan dalam bagian kecil, peserta dapat mengaksesnya kapan saja dan di mana saja, memberikan fleksibilitas yang tinggi dalam proses pembelajaran (Noe *et al.*, 2020).

3) *Blended Learning*

*Blended learning* adalah pendekatan pelatihan yang menggabungkan sesi tatap muka dengan pembelajaran berbasis teknologi, seperti e-learning dan kursus online. Metode ini memberikan fleksibilitas lebih besar bagi peserta,

karena dapat belajar secara mandiri melalui platform digital dan menggabungkannya dengan interaksi langsung di ruang kelas. Model ini memungkinkan peserta untuk mendapatkan manfaat dari kedua pendekatan tersebut, yaitu pengalaman belajar yang lebih personal dan kesempatan untuk belajar secara mandiri dengan memanfaatkan teknologi. Dengan *blended learning*, peserta dapat mengakses materi pelatihan kapan saja, sambil tetap mendapatkan dukungan dan panduan dari pengajar atau mentor selama sesi tatap muka.

Gambar 5. *Blended Learning*



Sumber: *Sevima*

### **C. Evaluasi Keberhasilan Pelatihan**

Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (SDM) merupakan investasi strategis bagi organisasi yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi karyawan serta mendorong produktivitas dan daya saing perusahaan. Namun, keberhasilan suatu program pelatihan tidak dapat hanya diukur dari penyelenggaraannya, tetapi juga dari dampak yang dihasilkannya terhadap individu maupun organisasi (Aguinis & Kraiger, 2009). Evaluasi pelatihan menjadi aspek kritis dalam memastikan bahwa pelatihan yang diberikan telah mencapai tujuannya dan memberikan nilai tambah bagi perusahaan. Menurut Kirkpatrick dan Kirkpatrick (2016), evaluasi pelatihan harus dilakukan secara sistematis untuk memahami efektivitasnya dan mengidentifikasi

area perbaikan. Berbagai model evaluasi telah dikembangkan untuk mengukur keberhasilan pelatihan. Berikut adalah beberapa model evaluasi pelatihan yang umum digunakan:

## 1. Model Evaluasi Kirkpatrick

Model Kirkpatrick (1959, diperbarui oleh Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2016) merupakan model evaluasi yang paling banyak digunakan dalam mengukur efektivitas pelatihan. Model ini terdiri dari empat tingkat evaluasi:

### a. *Reaction* (Tingkat Reaksi)

Tingkat reaksi dalam Model Evaluasi Kirkpatrick mengukur respons awal peserta terhadap pelatihan. Evaluasi ini bertujuan untuk menilai sejauh mana peserta merasa puas dengan pelatihan yang diikuti, seperti kualitas materi, pengajaran, dan fasilitas yang disediakan. Umumnya, evaluasi ini dilakukan dengan menggunakan kuesioner atau survei setelah pelatihan selesai. Hasil dari tingkat reaksi memberikan gambaran mengenai persepsi peserta terhadap pengalaman pelatihan, yang dapat memberikan wawasan bagi penyelenggara untuk meningkatkan kualitas pelatihan di masa depan. Namun, kelemahan utama dari tingkat reaksi adalah bahwa evaluasi ini tidak memberikan informasi mengenai dampak nyata pelatihan terhadap kinerja peserta di tempat kerja. Meskipun peserta mungkin merasa puas dengan pelatihan, hal tersebut tidak menjamin bahwa pelatihan tersebut berkontribusi langsung terhadap peningkatan kinerja atau produktivitas.

### b. *Learning* (Tingkat Pembelajaran)

Tingkat pembelajaran dalam Model Evaluasi Kirkpatrick mengukur sejauh mana peserta mengalami peningkatan dalam pengetahuan, keterampilan, atau sikap sebagai hasil dari pelatihan. Evaluasi ini sering dilakukan dengan membandingkan hasil *pre-test* (sebelum pelatihan) dan *post-test* (setelah pelatihan). Dengan demikian, penyelenggara pelatihan dapat menilai apakah materi yang diberikan telah berhasil dipahami oleh peserta dan apakah keterampilan yang ditargetkan telah berhasil diajarkan. Namun, meskipun tingkat pembelajaran memberikan gambaran yang jelas tentang peningkatan kognitif dan keterampilan teknis, evaluasi ini juga memiliki keterbatasan.

Peningkatan yang tercatat dalam pre-test dan post-test belum tentu mencerminkan perubahan yang signifikan dalam aplikasi dunia nyata.

c. *Behavior* (Tingkat Perilaku)

Tingkat perilaku dalam Model Evaluasi Kirkpatrick mengukur sejauh mana peserta pelatihan mampu mengaplikasikan keterampilan dan pengetahuan yang telah diperoleh ke dalam pekerjaan sehari-hari. Evaluasi ini lebih berfokus pada perubahan nyata dalam cara peserta bekerja setelah mengikuti pelatihan. Pengukuran dapat dilakukan melalui observasi langsung di tempat kerja atau dengan meminta *feedback* dari atasan atau rekan kerja untuk menilai perubahan perilaku peserta. Namun, evaluasi pada tingkat perilaku juga menghadapi tantangan. Perubahan perilaku yang diharapkan bisa dipengaruhi oleh banyak faktor selain pelatihan, seperti budaya organisasi, dukungan manajerial, atau motivasi pribadi peserta.

d. *Results* (Tingkat Hasil)

Tingkat hasil dalam Model Evaluasi Kirkpatrick mengukur dampak langsung pelatihan terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Evaluasi ini bertujuan untuk menentukan apakah pelatihan yang diberikan berkontribusi pada tujuan jangka panjang organisasi, seperti peningkatan produktivitas, pengurangan tingkat kesalahan, atau peningkatan kepuasan pelanggan. Hasil ini mencerminkan efektivitas pelatihan dalam menciptakan perubahan yang signifikan dalam kinerja tim atau perusahaan secara keseluruhan. Namun, pengukuran pada tingkat hasil sering kali kompleks karena melibatkan banyak faktor eksternal yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi. Oleh karena itu, penting untuk memisahkan dampak pelatihan dari variabel lain yang mungkin berperan, seperti perubahan dalam proses bisnis atau kebijakan organisasi.

## 2. Model Evaluasi Phillips (ROI Model)

Model ini dikembangkan oleh Phillips dan Phillips (2016) sebagai pengembangan dari model Kirkpatrick dengan menambahkan tingkat kelima: *Return on Investment* (ROI)

Menghitung nilai ekonomi dari pelatihan dibandingkan dengan biaya yang dikeluarkan. Rumus ROI:

$$ROI(\%) = \frac{(Manfaat\ Keuangan - Biaya\ Pelatihan)}{Biaya\ Pelatihan} \times 100$$

Contoh evaluasi: membandingkan peningkatan pendapatan atau efisiensi dengan biaya pelatihan.

### 3. Model CIPP (*Context, Input, Process, Product*)

Model CIPP dikembangkan oleh Stufflebeam (2003) dan menilai pelatihan dari empat aspek utama:

#### a. *Context* (Konteks)

Pada tahap konteks dalam Model CIPP, penting untuk menganalisis kebutuhan dan tujuan pelatihan yang akan dilaksanakan. Analisis kebutuhan ini melibatkan identifikasi masalah atau celah keterampilan yang ada dalam organisasi, serta pemahaman tentang kebutuhan spesifik karyawan atau tim. Selain itu, pada tahap ini, organisasi juga harus menetapkan tujuan pelatihan yang jelas dan terukur, agar pelatihan yang diberikan dapat mendukung visi dan strategi jangka panjang perusahaan. Pemahaman yang mendalam mengenai konteks ini sangat krusial agar pelatihan yang dirancang relevan dengan tantangan yang dihadapi organisasi dan karyawan. Tanpa analisis konteks yang tepat, pelatihan yang dilaksanakan mungkin tidak akan menyelesaikan masalah yang ada, atau tidak sesuai dengan harapan karyawan.

#### b. *Input* (Masukan)

Pada tahap input dalam Model CIPP, evaluasi berfokus pada strategi dan sumber daya yang akan digunakan dalam pelatihan. Hal ini mencakup pemilihan metode pelatihan yang tepat, penentuan materi yang relevan, serta identifikasi trainer atau fasilitator yang memiliki kompetensi. Selain itu, tahap ini juga mencakup alokasi anggaran, fasilitas pelatihan, dan teknologi yang akan digunakan, yang semuanya harus mendukung kelancaran pelatihan dan memastikan kualitas hasilnya. Evaluasi input bertujuan untuk memastikan bahwa semua sumber daya yang diperlukan tersedia dan cukup untuk menjalankan pelatihan dengan efektif. Organisasi perlu memastikan bahwa strategi yang diterapkan sesuai dengan kebutuhan yang telah diidentifikasi pada tahap konteks.

c. *Process* (Proses)

Pada tahap proses dalam Model CIPP, evaluasi berfokus pada bagaimana pelatihan dilaksanakan, termasuk metode yang digunakan dan sejauh mana pelatihan berjalan sesuai rencana. Evaluasi ini melibatkan penilaian terhadap efektivitas penyampaian materi, interaksi antara peserta dan fasilitator, serta keterlibatan peserta dalam aktivitas pelatihan. Faktor-faktor seperti waktu, tempat, dan penyusunan jadwal juga diperhitungkan untuk memastikan bahwa pelatihan dilaksanakan dengan lancar dan sesuai dengan kebutuhan yang telah diidentifikasi sebelumnya.

d. *Product* (Produk/Hasil)

Pada tahap produk dalam Model CIPP, evaluasi difokuskan pada hasil akhir dari pelatihan, yaitu dampak yang ditimbulkan terhadap peserta dan organisasi. Evaluasi ini mengukur sejauh mana pelatihan telah memenuhi tujuan yang ditetapkan, baik dalam hal peningkatan keterampilan peserta maupun dampaknya terhadap kinerja organisasi. Hasil yang diharapkan meliputi perubahan positif dalam kemampuan, pengetahuan, dan perilaku peserta yang dapat diterapkan langsung di tempat kerja. Dampak pelatihan juga diukur dari segi kontribusinya terhadap tujuan strategis organisasi, seperti peningkatan produktivitas, kualitas kerja, atau kepuasan pelanggan. Evaluasi pada tahap ini memberikan gambaran tentang efektivitas keseluruhan pelatihan, serta bagaimana hasilnya dapat memberikan manfaat jangka panjang bagi organisasi.

## **D. Pengembangan Kompetensi dan Kepemimpinan**

Pada lingkungan bisnis yang dinamis dan kompetitif, pengembangan kompetensi dan kepemimpinan menjadi aspek krusial dalam strategi sumber daya manusia (SDM). Organisasi yang berinvestasi dalam pengembangan keterampilan karyawan tidak hanya meningkatkan efektivitas individu tetapi juga memperkuat daya saing dan keberlanjutan perusahaan (Aguinis & Kraiger, 2009). Kompetensi merujuk pada kombinasi keterampilan, pengetahuan, dan perilaku yang dibutuhkan untuk kinerja optimal di tempat kerja. Sementara itu, kepemimpinan adalah kapasitas untuk mengarahkan, memotivasi, dan

menginspirasi individu serta tim untuk mencapai tujuan organisasi (Northouse, 2025).

Menurut Boyatzis (2018), kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang dan berhubungan dengan efektivitas kinerja dalam suatu pekerjaan. Kompetensi meliputi aspek teknis, perilaku, dan kognitif yang dapat dikembangkan melalui pelatihan dan pengalaman kerja. Jenis kompetensi yang umum dalam organisasi meliputi:

1. Kompetensi Teknis: Keterampilan spesifik yang terkait dengan pekerjaan, seperti pemrograman, analisis data, atau akuntansi.
2. Kompetensi Interpersonal: Kemampuan berkomunikasi, bekerja sama, dan membangun hubungan dalam lingkungan kerja.
3. Kompetensi Manajerial: Kemampuan dalam perencanaan, pengambilan keputusan, dan pengelolaan sumber daya.
4. Kompetensi Kepemimpinan: Keterampilan memotivasi, menginspirasi, dan mengarahkan tim menuju pencapaian tujuan organisasi.

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi individu atau kelompok untuk mencapai tujuan tertentu (Bass & Riggio, 2006). Menurut Kotter (2012), kepemimpinan berbeda dari manajemen karena lebih menekankan pada motivasi, inovasi, dan pengembangan visi strategis. Gaya kepemimpinan yang umum meliputi:

1. Kepemimpinan Transformasional – Menginspirasi dan mendorong perubahan dalam organisasi.
2. Kepemimpinan Transaksional – Berdasarkan sistem reward dan punishment untuk mencapai kinerja yang diharapkan.
3. Kepemimpinan Situasional – Fleksibel dalam menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan kebutuhan tim.

a. Program Pelatihan Kompetensi

Organisasi dapat mengembangkan kompetensi karyawan melalui berbagai metode pelatihan, seperti:

1) Pelatihan Berbasis Kompetensi

Pelatihan berbasis kompetensi adalah metode yang berfokus pada pengembangan keterampilan spesifik yang diperlukan untuk menjalankan tugas atau pekerjaan tertentu. Metode ini bertujuan untuk memastikan bahwa karyawan memperoleh kemampuan yang sesuai dengan standar industri atau kebutuhan organisasi, sehingga dapat meningkatkan kinerja dalam pekerjaan sehari-hari. Pelatihan ini biasanya

dirancang untuk memenuhi kebutuhan yang jelas dan terukur, yang berfokus pada kemampuan teknis, keterampilan fungsional, dan pengetahuan praktis yang dapat diterapkan langsung (Blanchard & Thacker, 2023).

2) *On-the-Job Training* (OJT)

*On-the-Job Training* (OJT) adalah metode pelatihan yang memberikan pengalaman langsung kepada karyawan dengan caranya melakukan pekerjaan yang sesungguhnya di tempat kerja, namun dengan pengawasan atau bimbingan dari seorang supervisor atau mentor. Pendekatan ini memungkinkan karyawan untuk belajar secara praktis, memahami tugas, serta mengasah keterampilan yang diperlukan dalam lingkungan kerja nyata. Dalam OJT, proses belajar terjadi melalui eksperimen, pelatihan berbasis tugas, dan pengalaman sehari-hari yang terkait langsung dengan pekerjaan yang dilakukan (Salas *et al.*, 2012).

3) Coaching dan Mentoring

Coaching dan mentoring adalah dua pendekatan yang berfokus pada pengembangan individu dalam organisasi, namun keduanya memiliki perbedaan mendasar dalam caranya diterapkan. Coaching adalah proses yang terstruktur di mana seorang pelatih (*coach*) bekerja dengan individu untuk membantu mencapai tujuan spesifik, mengatasi hambatan, dan meningkatkan kinerja. Proses ini melibatkan sesi pengembangan pribadi yang berfokus pada tujuan jangka pendek dan keterampilan praktis yang dapat segera diterapkan dalam pekerjaan. Pelatih memberikan umpan balik yang konstruktif dan menantang individu untuk keluar dari zona nyaman, sehingga meningkatkan potensinya (Goleman *et al.*, 2013).

Mentoring adalah hubungan lebih jangka panjang di mana individu yang lebih berpengalaman dalam organisasi (*mentor*) memberikan bimbingan, nasihat, dan wawasan kepada individu yang kurang berpengalaman (*mentee*). Mentoring sering kali bersifat lebih informal dan melibatkan pembinaan secara keseluruhan, mencakup perkembangan pribadi dan profesional. Mentor bertindak sebagai panutan, membagikan pengalaman, serta membantu mentee dalam

merencanakan karier dan menghadapi tantangan yang lebih besar dalam perjalanan karier. Ini memungkinkan mentee untuk mendapatkan wawasan berharga yang tidak dapat ditemukan dalam buku teks atau pelatihan formal (Boyatzis, 2018).

4) Pelatihan Digital dan E-Learning

Pelatihan digital dan e-learning telah menjadi komponen penting dalam pengembangan kompetensi di berbagai organisasi. Dengan memanfaatkan platform seperti *Learning Management System* (LMS), pelatihan dapat disampaikan secara fleksibel dan dapat diakses kapan saja dan di mana saja. LMS memungkinkan perusahaan untuk menyediakan berbagai materi pelatihan yang dapat diakses oleh karyawan sesuai dengan kebutuhan dan waktu. Hal ini sangat membantu bagi organisasi yang memiliki karyawan tersebar di berbagai lokasi, memungkinkan untuk tetap mengikuti pelatihan tanpa hambatan geografis (Noe *et al.*, 2020).

b. Program Pengembangan Kepemimpinan

Pengembangan kepemimpinan bertujuan untuk menciptakan pemimpin yang kompeten, adaptif, dan visioner. Beberapa strategi yang umum digunakan meliputi:

1) *Leadership Development Programs* (LDPs)

Program Pengembangan Kepemimpinan (*Leadership Development Programs* atau LDPs) merupakan inisiatif strategis yang dirancang oleh perusahaan untuk mengidentifikasi dan mengembangkan calon pemimpin yang memiliki potensi besar dalam organisasi. LDPs bertujuan untuk menyiapkan individu agar siap menghadapi tantangan kepemimpinan di masa depan dengan memberikan pelatihan yang mendalam tentang keterampilan manajerial, pengambilan keputusan, komunikasi, dan pengelolaan tim. Program ini sering kali melibatkan berbagai metode, termasuk mentoring, pembelajaran berbasis proyek, serta pelatihan formal untuk mempersiapkan individu dalam peran kepemimpinan yang lebih tinggi (Kotter, 2012).

2) Rotasi Jabatan dan Proyek Khusus

Rotasi jabatan dan proyek khusus merupakan salah satu metode yang sangat efektif dalam pengembangan

kepemimpinan. Program ini memberikan pengalaman lintas fungsi kepada calon pemimpin dengan memindahkan ke berbagai posisi atau proyek yang berbeda di dalam organisasi. Dengan cara ini, karyawan dapat memperoleh pemahaman yang lebih holistik tentang bagaimana berbagai bagian organisasi beroperasi, serta bagaimana keputusan di satu bagian dapat memengaruhi bagian lain. Hal ini memungkinkan untuk mengembangkan keterampilan manajerial yang lebih luas dan mempersiapkan untuk menghadapi tantangan kepemimpinan yang lebih kompleks (Bryman, 2013).

Rotasi jabatan memungkinkan individu untuk mengembangkan keterampilan yang beragam dengan terlibat langsung dalam berbagai fungsi organisasi, seperti pemasaran, keuangan, produksi, dan sumber daya manusia. Dengan pengalaman ini, tidak hanya memahami cara kerja masing-masing fungsi, tetapi juga bagaimana fungsi-fungsi ini berkolaborasi untuk mencapai tujuan bersama perusahaan. Proyek khusus, di sisi lain, memberikan kesempatan bagi individu untuk memimpin inisiatif penting yang mempengaruhi perusahaan secara langsung, memberikan pengalaman dalam manajemen proyek dan pengambilan keputusan strategis yang sangat dibutuhkan dalam peran kepemimpinan.

### 3) Simulasi dan Role-Playing

Simulasi dan role-playing adalah teknik pembelajaran berbasis pengalaman yang sangat efektif dalam program pengembangan kepemimpinan. Melalui simulasi, peserta ditempatkan dalam situasi yang menyerupai kondisi nyata yang mungkin hadapi di lingkungan kerja, seperti pengambilan keputusan penting atau manajemen krisis. Dalam role-playing, peserta berperan sebagai individu dengan tanggung jawab tertentu dan berinteraksi dengan "karakter" lain yang berperan sebagai kolega atau pihak terkait. Teknik ini memungkinkan peserta untuk mengasah keterampilan kepemimpinan, seperti pengambilan keputusan, komunikasi, negosiasi, dan pemecahan masalah dalam konteks yang aman dan terkendali (Salas *et al.*, 2012).

4) *Feedback* 360 Derajat

*Feedback* 360 derajat adalah teknik yang digunakan untuk memberikan umpan balik komprehensif kepada pemimpin atau calon pemimpin dari berbagai sumber, termasuk atasan, rekan sejawat, bawahan, serta dirinya sendiri. Metode ini dirancang untuk memberikan gambaran yang lebih lengkap tentang gaya kepemimpinan dan area yang perlu diperbaiki. Dengan memperoleh perspektif yang berbeda, peserta dapat lebih objektif dalam menilai kekuatan dan kelemahan sebagai pemimpin (Northouse, 2025). Proses ini sering kali melibatkan penggunaan kuesioner atau survei yang dirancang untuk mengevaluasi berbagai aspek kepemimpinan, seperti komunikasi, keterampilan interpersonal, pengambilan keputusan, dan kemampuan memotivasi tim.





# BAB V

## MANAJEMEN KINERJA UNTUK MENINGKATKAN PRODUKTIVITAS

---

---

Manajemen kinerja merupakan aspek krusial dalam strategi sumber daya manusia (SDM) yang bertujuan untuk meningkatkan produktivitas individu dan organisasi. Sistem manajemen kinerja yang efektif tidak hanya berfokus pada evaluasi kerja karyawan, tetapi juga mencakup perencanaan, pemantauan, dan pengembangan kinerja secara berkelanjutan. Dengan mengadopsi pendekatan yang sistematis dan berbasis data, organisasi dapat memastikan bahwa setiap individu berkontribusi secara maksimal terhadap pencapaian tujuan strategis perusahaan.

Di era digital dan persaingan global, manajemen kinerja semakin berkembang dengan penggunaan indikator utama seperti *Key Performance Indicators* (KPI) dan *Objectives and Key Results* (OKR) yang membantu organisasi dalam mengukur efektivitas karyawan dengan lebih objektif. Selain itu, pendekatan berbasis teknologi dalam memberikan umpan balik (*feedback*) dan pelatihan (*coaching*) berperan penting dalam meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan. Penggunaan perangkat lunak manajemen kinerja memungkinkan perusahaan untuk melacak dan menganalisis kinerja karyawan secara real-time.

### A. Konsep dan Sistem Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja adalah proses yang berkelanjutan untuk meningkatkan efektivitas organisasi melalui pengelolaan kinerja individu dan tim secara sistematis. Proses ini mencakup perencanaan,

pemantauan, penilaian, serta pengembangan karyawan agar dapat mencapai tujuan organisasi secara efektif (Armstrong & Taylor, 2023). Sistem manajemen kinerja merupakan serangkaian proses dan alat yang digunakan organisasi untuk menilai dan meningkatkan kinerja karyawan. Sistem ini terdiri dari beberapa komponen utama, yaitu:

## 1. Perencanaan Kinerja

Perencanaan kinerja adalah tahap awal dalam manajemen kinerja yang menetapkan tujuan dan ekspektasi bagi karyawan. Hal ini mencakup:

### a. Penetapan Tujuan

Penetapan tujuan adalah langkah awal yang penting dalam perencanaan kinerja, karena tujuan yang jelas dapat memotivasi individu untuk mencapai hasil yang optimal. Metode SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound*) adalah kerangka yang sering digunakan untuk menyusun tujuan yang efektif. Tujuan yang spesifik memberikan arah yang jelas, sementara tujuan yang terukur memungkinkan untuk mengevaluasi kemajuan. Dengan menetapkan tujuan yang dapat dicapai, individu akan merasa lebih termotivasi, dan tujuan yang relevan memastikan bahwa tujuan tersebut sejalan dengan prioritas organisasi. Penetapan batas waktu untuk mencapai tujuan juga sangat penting agar pencapaian dapat dipantau secara efektif (Latham, 2012).

### b. Penyelarasan dengan Strategi Organisasi

Penyelarasan tujuan individu dengan strategi organisasi sangat penting untuk memastikan bahwa setiap upaya yang dilakukan oleh karyawan berkontribusi pada pencapaian visi dan misi perusahaan. Ketika tujuan individu sejalan dengan arah organisasi, karyawan akan lebih termotivasi dan merasa bahwa pekerjaan memiliki dampak yang lebih besar. Hal ini juga memastikan bahwa setiap tujuan yang ditetapkan bukan hanya relevan untuk pengembangan pribadi, tetapi juga untuk tujuan jangka panjang organisasi, sehingga tercipta sinergi dalam mencapai hasil yang lebih besar (Tarique *et al.*, 2022). Penyelarasan ini dapat dilakukan dengan memetakan tujuan individu ke dalam rencana strategis organisasi dan memastikan bahwa setiap karyawan memahami bagaimana perannya

mendukung visi dan misi tersebut. Dengan cara ini, organisasi dapat memaksimalkan potensi karyawan dan meminimalkan inefisiensi.

c. Penyusunan *Key Performance Indicators* (KPI)

Penyusunan *Key Performance Indicators* (KPI) merupakan langkah penting dalam perencanaan kinerja yang memungkinkan organisasi untuk mengukur sejauh mana karyawan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. KPI berfungsi sebagai tolok ukur yang objektif untuk menilai efektivitas dan efisiensi dalam pekerjaan yang dilakukan. Indikator ini dapat mencakup berbagai aspek, seperti produktivitas, kualitas, kepuasan pelanggan, atau waktu penyelesaian tugas. Dengan KPI yang jelas dan terukur, organisasi dapat lebih mudah mengevaluasi apakah tujuan yang ditetapkan tercapai dan mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan (Kaplan & Norton, 1996). KPI yang efektif harus disesuaikan dengan peran dan tanggung jawab individu serta tujuan strategis organisasi. Hal ini memastikan bahwa setiap karyawan memiliki pemahaman yang jelas tentang apa yang diharapkan dan bagaimana pencapaian tersebut akan dinilai.

## 2. Pemantauan dan Pengukuran Kinerja

Tahap ini melibatkan proses pemantauan dan evaluasi kinerja karyawan secara berkala melalui metode seperti:

a. *Self-Assessment*

*Self-assessment* adalah proses di mana karyawan mengevaluasi kinerjanya sendiri berdasarkan tujuan dan standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Metode ini memberi karyawan kesempatan untuk merefleksikan pencapaian, mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki, dan mengakui keberhasilan yang telah dicapai. Dengan melibatkan karyawan dalam evaluasi diri, *self-assessment* mendorong rasa tanggung jawab pribadi dan kesadaran diri, yang penting untuk pengembangan karir.

*Self-assessment* juga memberikan wawasan yang berguna bagi manajer atau atasan dalam proses evaluasi kinerja. Karyawan yang secara aktif mengevaluasi dirinya sendiri cenderung lebih proaktif dalam menetapkan tujuan dan mencari peluang untuk perbaikan. Meskipun demikian, *self-assessment* harus diimbangi dengan umpan balik dari atasan atau rekan kerja untuk

memastikan bahwa penilaian yang dilakukan objektif dan mencerminkan realitas kinerja di tempat kerja.

b. Evaluasi oleh Atasan Langsung

Evaluasi oleh atasan langsung adalah salah satu metode utama dalam pemantauan dan pengukuran kinerja karyawan. Dalam pendekatan ini, manajer memberikan umpan balik mengenai pencapaian karyawan terkait tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya, serta mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan. Umpan balik yang diberikan dapat berupa evaluasi kuantitatif dan kualitatif terhadap hasil kerja, sikap, dan keterampilan yang ditunjukkan oleh karyawan. Proses ini sangat penting karena memberikan wawasan langsung dari perspektif manajer yang lebih memahami konteks dan tujuan organisasi (DeNisi & Murphy, 2017).

c. 360-Degree Feedback

360-degree *feedback* adalah sistem evaluasi yang melibatkan umpan balik dari berbagai pihak yang berinteraksi langsung dengan karyawan, termasuk atasan, rekan kerja, bawahan, dan pelanggan. Sistem ini memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai kinerja seseorang, tidak hanya dari satu perspektif, tetapi dari berbagai sudut pandang yang relevan. Hal ini memungkinkan organisasi untuk mendapatkan pemahaman yang lebih holistik tentang kekuatan dan area yang perlu diperbaiki dalam perilaku dan kinerja individu (Tarique *et al.*, 2022).

### 3. Pengembangan Karyawan dan Intervensi Kinerja

Jika kinerja karyawan tidak memenuhi harapan, organisasi dapat mengambil langkah-langkah perbaikan, seperti:

a. Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan adalah elemen penting dalam meningkatkan keterampilan karyawan dan mempersiapkannya untuk tantangan yang lebih besar di masa depan. Program pelatihan berbasis kompetensi dirancang untuk meningkatkan keterampilan spesifik yang diperlukan oleh karyawan dalam pekerjaan. Program ini biasanya berfokus pada peningkatan kemampuan teknis maupun *soft skills* yang relevan dengan pekerjaan. Melalui pelatihan yang terstruktur, karyawan dapat

memperoleh pengetahuan dan keterampilan baru yang akan meningkatkan kinerja dan membantu perusahaan mencapai tujuan jangka panjang (Noe *et al.*, 2020).

Pengembangan karyawan tidak hanya melibatkan pelatihan teknis, tetapi juga pengembangan diri dan kepemimpinan. Dengan menyediakan peluang pengembangan karier yang berkelanjutan, organisasi dapat meningkatkan kepuasan dan loyalitas karyawan. Pelatihan yang efektif juga berkontribusi pada peningkatan kinerja individu, yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja tim dan organisasi secara keseluruhan. Program pelatihan berbasis kompetensi yang tepat membantu organisasi untuk tetap bersaing di pasar dan memberikan kontribusi nyata terhadap perkembangan profesional karyawan.

b. Coaching dan Mentoring

Coaching dan mentoring adalah pendekatan penting dalam pengembangan karyawan yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja dan pencapaian profesional. Coaching biasanya melibatkan hubungan antara seorang atasan atau pelatih dengan karyawan yang fokus pada pencapaian tujuan spesifik dalam jangka waktu tertentu. Melalui coaching, karyawan diberikan umpan balik yang konstruktif dan bimbingan untuk mengatasi tantangan yang dihadapi dalam pekerjaan. Pendekatan ini membantu karyawan memperbaiki keterampilan atau perilaku yang dianggap kurang efektif, sambil mengasah potensi terbaik (Goleman *et al.*, 2013).

Mentoring melibatkan hubungan jangka panjang antara seorang mentor yang lebih berpengalaman dengan mentee, dengan tujuan memberikan bimbingan yang lebih holistik. Dalam mentoring, karyawan tidak hanya diberi nasihat tentang keterampilan teknis, tetapi juga dibimbing dalam pengembangan kepemimpinan, manajemen karier, dan pengambilan keputusan yang lebih strategis. Kedua metode ini berfungsi untuk memperkuat hubungan kerja yang positif dan meningkatkan motivasi karyawan, sehingga dapat berdampak langsung pada peningkatan kinerja dan kontribusinya terhadap organisasi.

c. Sistem Reward dan *Recognition*

Sistem reward dan *recognition* merupakan alat penting dalam memotivasi karyawan untuk mencapai atau melampaui target yang telah ditetapkan. Reward atau penghargaan dapat berupa insentif finansial seperti bonus atau kenaikan gaji, serta penghargaan non-finansial seperti pengakuan publik, sertifikat, atau kesempatan untuk mengikuti pelatihan lanjutan. Penghargaan ini memberi sinyal bahwa organisasi menghargai pencapaian karyawan, yang pada gilirannya mendorong untuk mempertahankan atau bahkan meningkatkan kinerja.

*Recognition*, di sisi lain, berfokus pada pemberian apresiasi terhadap kontribusi karyawan secara terbuka. Ini bisa dilakukan melalui pengumuman di rapat tim atau platform komunikasi internal organisasi, yang memberikan pengakuan atas prestasi karyawan. Sistem ini tidak hanya meningkatkan semangat kerja dan loyalitas karyawan, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif. Penghargaan yang tepat, baik itu berupa finansial maupun pengakuan sosial, dapat memperkuat budaya kinerja tinggi dan mempercepat pencapaian tujuan organisasi.

#### 4. Evaluasi dan Review Kinerja

Evaluasi kinerja dilakukan secara periodik untuk menentukan pencapaian karyawan dan efektivitas sistem manajemen kinerja. Hal ini dapat dilakukan melalui:

a. *Performance Appraisal Meetings*

*Performance appraisal meetings* adalah sesi evaluasi antara karyawan dan atasan untuk membahas pencapaian kinerja selama periode tertentu. Dalam pertemuan ini, atasan memberikan umpan balik terkait kelebihan dan kekurangan kinerja karyawan, serta memberikan panduan tentang area yang perlu diperbaiki. Diskusi ini memungkinkan karyawan untuk mendapatkan pemahaman yang lebih jelas tentang bagaimana kinerja dinilai dan bagaimana dapat berkontribusi lebih baik lagi dalam mencapai tujuan organisasi.

b. Penggunaan Data Analitik

Penggunaan data analitik dalam evaluasi kinerja karyawan memanfaatkan teknologi big data dan kecerdasan buatan (AI) untuk menganalisis tren dan pola kinerja secara lebih objektif dan

efisien. Dengan memanfaatkan data yang terhimpun dari berbagai sumber, seperti sistem manajemen kinerja, umpan balik 360 derajat, dan data operasional lainnya, organisasi dapat memperoleh wawasan yang lebih mendalam tentang kinerja karyawan. Analisis ini dapat membantu mengidentifikasi kekuatan dan area yang perlu diperbaiki, serta memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja di tingkat individu maupun tim (DeNisi & Murphy, 2017).

## **B. *Key Performance Indicators (KPI) dan OKR***

Pada manajemen kinerja, organisasi membutuhkan alat ukur yang dapat mengidentifikasi, memantau, dan meningkatkan produktivitas individu maupun tim. *Key Performance Indicators (KPI)* dan *Objectives and Key Results (OKR)* adalah dua metode utama yang digunakan oleh perusahaan modern untuk memastikan bahwa tujuan strategis organisasi tercapai secara efektif (Marr, 2012).

### **1. Konsep *Key Performance Indicators (KPI)***

*Key Performance Indicators (KPI)* adalah ukuran kuantitatif yang digunakan organisasi untuk menilai efektivitas dalam mencapai tujuan bisnis yang telah ditetapkan (Parmenter, 2015). KPI dapat bersifat strategis maupun operasional dan digunakan untuk mengevaluasi kinerja individu, tim, atau organisasi secara keseluruhan. KPI berfungsi sebagai alat ukur yang membantu organisasi memahami apakah berada di jalur yang benar dalam mencapai tujuan jangka panjang. KPI yang baik harus bersifat SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound*).

#### **a. Jenis KPI**

KPI dapat diklasifikasikan menjadi beberapa kategori, antara lain:

1) KPI Finansial – Mengukur aspek keuangan organisasi, seperti pendapatan, laba bersih, dan margin keuntungan.

Contoh:

- a) *Revenue growth rate*
- b) *Return on Investment (ROI)*
- c) *Gross profit margin*

- 2) KPI Operasional – Menilai efisiensi dan efektivitas proses bisnis, seperti tingkat produksi dan efisiensi waktu kerja. Contoh:
  - a) *Lead time reduction*
  - b) *Inventory turnover rate*
- 3) KPI Sumber Daya Manusia (HR KPI) – Digunakan untuk mengukur kinerja karyawan dan efektivitas manajemen SDM. Contoh:
  - a) *Employee turnover rate*
  - b) *Training effectiveness score*
- 4) KPI Pelanggan – Mengukur kepuasan pelanggan dan loyalitas terhadap produk atau layanan organisasi. Contoh:
  - a) *Net Promoter Score (NPS)*
  - b) *Customer Satisfaction Score (CSAT)*
- 5) KPI Inovasi – Menilai keberhasilan inovasi dalam organisasi, seperti jumlah produk baru yang diluncurkan atau paten yang didaftarkan.

b. Karakteristik KPI yang Efektif

Agar KPI efektif dalam meningkatkan kinerja organisasi, KPI harus memiliki beberapa karakteristik utama, yaitu:

- 1) Terkait dengan tujuan strategis organisasi
- 2) Dapat diukur secara objektif
- 3) Dapat dimonitor secara berkala
- 4) Mudah dipahami oleh seluruh pemangku kepentingan

c. Implementasi KPI dalam Organisasi

Implementasi *Key Performance Indicators (KPI)* dalam organisasi dimulai dengan menentukan tujuan strategis yang ingin dicapai oleh organisasi. Tujuan strategis ini harus jelas dan terukur agar KPI yang dipilih dapat mencerminkan prioritas organisasi dengan tepat. Sebagai contoh, jika tujuan organisasi adalah untuk meningkatkan kepuasan pelanggan, KPI yang relevan dapat mencakup waktu respons terhadap keluhan pelanggan atau tingkat kepuasan pelanggan. Setelah tujuan strategis ditetapkan, langkah selanjutnya adalah memilih KPI yang sesuai dan relevan, memastikan bahwa indikator yang dipilih mencerminkan hal-hal yang benar-benar penting untuk mencapai tujuan tersebut.

Organisasi perlu menetapkan target pencapaian yang jelas untuk setiap indikator yang telah ditetapkan. Target ini harus realistis dan dapat dicapai dalam waktu yang telah ditentukan, namun tetap menantang agar mendorong kinerja yang optimal. Pengumpulan data KPI secara berkala sangat penting dalam memantau progres dan melakukan analisis terhadap pencapaian yang telah dicapai. Data ini dapat berasal dari berbagai sumber dalam organisasi, seperti laporan operasional, survei kepuasan, atau hasil evaluasi kinerja individu.

## **2. Konsep *Objectives and Key Results* (OKR)**

*Objectives and Key Results* (OKR) adalah metode manajemen kinerja yang pertama kali diperkenalkan oleh Andrew Grove di Intel dan dipopulerkan oleh John Doerr di Google (Doerr & Page, 2018). OKR membantu organisasi menetapkan tujuan yang ambisius dan mengukur kemajuan melalui hasil utama yang spesifik dan terukur. OKR terdiri dari dua komponen utama:

- a. *Objectives* (Tujuan): Pernyataan yang jelas dan inspiratif mengenai apa yang ingin dicapai.
- b. *Key Results* (Hasil Utama): Metrik kuantitatif yang menunjukkan keberhasilan dalam mencapai tujuan tersebut.
  - 1) Karakteristik OKR yang Efektif  
OKR yang baik harus memiliki beberapa karakteristik berikut:
    - a) Ambisius: Mendorong organisasi untuk mencapai target yang lebih tinggi.
    - b) Terukur: Dapat diukur dengan metrik yang jelas.
    - c) Fleksibel: Dapat diperbarui dan disesuaikan dengan perubahan kondisi bisnis.
    - d) Terbuka: Dapat diakses oleh semua anggota tim untuk meningkatkan transparansi.
  - 2) Perbedaan KPI dan OKR  
Meskipun KPI dan OKR memiliki kesamaan dalam mengukur kinerja organisasi, terdapat beberapa perbedaan utama antara keduanya:

<b>Aspek</b>	<b>KPI</b>	<b>OKR</b>
Tujuan	Mengukur kinerja berdasarkan target yang telah ditentukan	Mencapai tujuan yang ambisius dan inovatif
Fokus	Evaluasi terhadap kinerja individu atau tim	Peningkatan kinerja secara kolektif
Sifat	Statis, berfokus pada metrik keberhasilan yang sudah ditetapkan	Dinamis, dapat berubah sesuai perkembangan
Transparansi	Bisa bersifat rahasia atau terbatas	Terbuka dan dapat diakses oleh seluruh tim
Pendekatan	Berorientasi pada hasil	Berorientasi pada proses

### 3) Implementasi OKR dalam Organisasi

Implementasi *Objectives and Key Results* (OKR) dalam organisasi dimulai dengan menetapkan tujuan utama yang jelas dan ambisius yang ingin dicapai dalam periode tertentu. Tujuan ini harus spesifik, menantang, dan relevan dengan arah strategis organisasi. Setiap tujuan utama harus dirancang untuk mendorong perubahan signifikan dan pencapaian yang dapat memajukan organisasi ke depan. Tujuan ini juga harus mampu menginspirasi dan memberikan gambaran yang jelas tentang apa yang ingin dicapai dalam jangka pendek atau panjang, tergantung pada periode waktu yang ditetapkan.

Langkah kedua dalam menerapkan OKR adalah menentukan hasil utama yang dapat diukur. Hasil utama ini berfungsi sebagai indikator pencapaian yang lebih spesifik dan terukur. Setiap hasil utama harus berfokus pada aspek yang benar-benar mendukung tercapainya tujuan utama, dengan hasil yang dapat dihitung atau diamati, seperti peningkatan pendapatan, pengurangan biaya, atau peningkatan kepuasan pelanggan. Hasil utama ini harus cukup jelas dan terdefinisi dengan baik agar mudah dipantau dan dievaluasi secara objektif.

## C. *Feedback* dan *Coaching* dalam Meningkatkan Kinerja

Manajemen kinerja merupakan aspek krusial dalam mencapai efektivitas organisasi. Salah satu faktor utama yang berkontribusi terhadap peningkatan kinerja adalah pemberian *feedback* yang konstruktif dan implementasi *coaching* yang efektif. *Feedback* memberikan wawasan kepada karyawan mengenai performa, sedangkan *coaching* membantu mengembangkan keterampilan serta mencapai tujuan karier (Scandura, 2020). Dalam dunia bisnis modern, organisasi yang menerapkan strategi *feedback* dan *coaching* dengan baik cenderung memiliki tingkat produktivitas dan retensi karyawan yang lebih tinggi. Hal ini karena karyawan merasa lebih dihargai, termotivasi, dan memiliki arah yang jelas dalam pengembangan karier (London & Smither, 2002).

### 1. *Feedback* dalam Manajemen Kinerja

*Feedback* adalah proses komunikasi di mana informasi diberikan kepada seseorang atau kelompok mengenai kinerja, dengan tujuan meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja (Stone *et al.*, 2015). *Feedback* dapat bersifat positif maupun korektif, tergantung pada konteks dan tujuannya. *Feedback* yang efektif harus berfokus pada peningkatan kinerja dengan cara yang objektif, spesifik, dan membangun. *Feedback* dalam manajemen kinerja dapat diklasifikasikan menjadi beberapa jenis:

#### a. *Feedback* Positif

*Feedback* positif dalam manajemen kinerja berperan penting dalam meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan. Dengan memberikan apresiasi atas pencapaian karyawan, organisasi dapat menciptakan lingkungan yang mendukung pengembangan dan pertumbuhan individu. Ucapan terima kasih atau pengakuan atas kontribusinya tidak hanya memperkuat hubungan antara atasan dan bawahan, tetapi juga memberikan rasa nilai dan kepuasan pada karyawan. Misalnya, *feedback* positif seperti, "Pekerjaanmu dalam proyek ini luar biasa. Analisis yang kamu buat sangat membantu tim dalam mengambil keputusan strategis," dapat mendorong karyawan untuk terus berkinerja tinggi dan merasa dihargai.

- b. *Feedback* Korektif (Negatif yang Konstruktif)  
*Feedback* korektif atau negatif yang konstruktif merupakan pendekatan yang bertujuan untuk membantu karyawan memperbaiki kinerjanya tanpa merusak semangat atau motivasi. Pendekatan ini berfokus pada masalah atau area yang perlu perbaikan, namun disampaikan dengan cara yang mendukung dan tidak menghakimi. Misalnya, dengan mengatakan, "Saya melihat ada beberapa kesalahan dalam laporan ini. Mari kita bahas bagaimana cara memperbaikinya bersama-sama," atasan dapat memberikan klarifikasi yang diperlukan tanpa membuat karyawan merasa tertekan atau tidak mampu. Pendekatan ini memastikan bahwa *feedback* tersebut bersifat mendidik, bukan menghukum.
- c. *Feedback* 360 Derajat  
*Feedback* 360 derajat adalah sistem evaluasi yang melibatkan umpan balik dari berbagai sumber, termasuk atasan, rekan kerja, bawahan, dan pelanggan. Pendekatan ini memberikan gambaran yang lebih lengkap mengenai kinerja seorang karyawan, karena mencakup perspektif dari berbagai pihak yang berinteraksi dengannya. Dengan mengumpulkan informasi dari banyak sumber, *feedback* 360 derajat memungkinkan identifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan dari berbagai sudut pandang, yang dapat memberikan wawasan yang lebih objektif dan komprehensif.
- d. *Feedback* Real-Time  
*Feedback* real-time adalah umpan balik yang diberikan segera setelah kejadian atau tindakan yang terjadi, memungkinkan karyawan untuk segera memperbaiki atau meningkatkan kinerja. Pendekatan ini sangat efektif karena memberikan informasi yang relevan dan kontekstual tepat pada saat yang diperlukan. Dengan *feedback* yang langsung dan tepat waktu, karyawan dapat segera mengetahui apakah berada di jalur yang benar atau jika ada aspek yang perlu diperbaiki. Hal ini mempercepat proses pembelajaran dan pengembangan keterampilan, karena koreksi dilakukan seketika, tanpa penundaan (Scandura, 2020).
- e. *Feedback* Formal vs. Informal  
*Feedback* formal diberikan dalam konteks yang terstruktur, seperti tinjauan kinerja berkala atau rapat evaluasi, yang sering

kali dilakukan secara tahunan atau kuartalan. Dalam *feedback* formal, umpan balik disampaikan dengan cara yang lebih sistematis dan terperinci, mencakup pencapaian karyawan, kekuatan, serta area yang perlu diperbaiki. Proses ini biasanya didokumentasikan dan berfungsi sebagai dasar untuk pengembangan karier, kenaikan gaji, atau promosi. *Feedback* formal memberikan kesempatan bagi manajer dan karyawan untuk berkomunikasi secara mendalam mengenai kinerja, tujuan, dan ekspektasi jangka panjang.

*Feedback* informal terjadi dalam interaksi sehari-hari, baik secara langsung maupun dalam situasi yang lebih kasual. Ini bisa berupa pujian singkat atas pekerjaan yang baik atau saran perbaikan yang diberikan saat itu juga. *Feedback* informal lebih fleksibel dan sering kali lebih cepat diterima oleh karyawan karena sifatnya yang tidak terlalu terstruktur. Meskipun tidak seformal *feedback* berkala, jenis umpan balik ini tetap penting karena memberi kesempatan untuk memperbaiki kinerja secara terus-menerus dan membangun hubungan yang lebih terbuka antara atasan dan bawahan.

## **2. Coaching sebagai Alat untuk Meningkatkan Kinerja**

Coaching adalah proses pembimbingan yang dilakukan oleh seorang pemimpin atau mentor untuk membantu individu mencapai potensi maksimal dalam pekerjaan (Whitmore, 2010). Berbeda dengan *feedback* yang berfokus pada evaluasi, coaching lebih bersifat mendukung pengembangan karyawan secara berkelanjutan. Menurut Stanier (2025), coaching yang efektif melibatkan diskusi yang inspiratif, pertanyaan terbuka, dan pembimbingan berdasarkan solusi.

### **a. Coaching Kinerja (*Performance Coaching*)**

Coaching kinerja (*performance coaching*) adalah pendekatan yang berfokus pada peningkatan keterampilan dan efektivitas kerja individu untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam coaching kinerja, seorang coach bekerja dengan individu untuk membantu mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki, merumuskan tujuan yang jelas, dan mengembangkan strategi untuk mencapainya. Pendekatan ini mendorong karyawan untuk refleksi diri, memperbaiki kinerja, dan mengatasi hambatan yang mungkin dihadapi dalam pekerjaannya. Proses coaching ini juga

membantu individu memahami potensi dan meraih hasil yang lebih optimal dalam pekerjaan.

b. *Coaching Karier (Career Coaching)*

*Coaching karier (career coaching)* adalah proses yang membantu individu dalam merencanakan dan mengembangkan jalur karier sesuai dengan tujuan pribadi dan profesional. Dalam coaching karier, seorang coach bekerja sama dengan karyawan untuk membahas potensi karier, mengidentifikasi aspirasi jangka panjang, dan merancang langkah-langkah konkret untuk mencapainya. Ini melibatkan penilaian terhadap keterampilan, minat, dan nilai-nilai individu untuk memastikan jalur karier yang diambil sejalan dengan keinginan dan kemampuan. Coaching ini juga berfokus pada pengembangan kompetensi yang dibutuhkan untuk menghadapi tantangan dalam perjalanan karier.

c. *Coaching Transformasional*

*Coaching transformasional* berfokus pada pengembangan pribadi dan perubahan pola pikir individu untuk mencapai potensi maksimal. Pendekatan ini tidak hanya berfokus pada pencapaian tujuan jangka pendek, tetapi juga pada perubahan mendalam dalam cara berpikir dan bertindak. Coaching transformasional mendorong individu untuk memeriksa nilai-nilai, keyakinan, dan sikap terhadap tantangan serta kesempatan dalam hidup dan pekerjaan. Proses ini bertujuan untuk mengubah pola pikir yang membatasi dan menggantinya dengan pola pikir yang lebih terbuka dan positif, yang mendukung pertumbuhan pribadi dan profesional (Whitmore, 2010).

## **D. Manajemen Kinerja Berbasis Teknologi**

Di era digital, teknologi berperan penting dalam meningkatkan efektivitas manajemen kinerja di berbagai organisasi. Manajemen kinerja berbasis teknologi memungkinkan organisasi untuk mengukur, memantau, dan mengoptimalkan produktivitas karyawan secara real-time dengan lebih akurat dan efisien (Scandura, 2020). Sistem berbasis teknologi dalam manajemen kinerja mencakup penggunaan *Human Resource Management System (HRMS)*, *Artificial Intelligence (AI)*,

*People Analytics*, serta berbagai perangkat lunak yang mendukung penilaian kinerja dan pengembangan karyawan secara berkelanjutan.

Manajemen kinerja berbasis teknologi mengacu pada pemanfaatan sistem digital untuk mengotomatisasi dan meningkatkan efektivitas proses manajemen kinerja, termasuk evaluasi, pelacakan, dan pengembangan karyawan. Ciri utama dari manajemen kinerja berbasis teknologi meliputi:

1. Otomatisasi dan Digitalisasi – Menggunakan software untuk menggantikan proses manual dalam evaluasi kinerja.
2. *Data-Driven Decision Making* – Memanfaatkan analisis data untuk meningkatkan akurasi dalam pengambilan keputusan.
3. Akses Real-Time – Memungkinkan *feedback* dan pemantauan kinerja secara langsung.
4. Integrasi dengan Sistem HR – Terhubung dengan sistem kepegawaian lainnya seperti rekrutmen, penggajian, dan pengembangan karier (Marler & Fisher, 2017).

a. *Human Resource Management System (HRMS)*

*Human Resource Management System (HRMS)* adalah platform perangkat lunak yang digunakan untuk mengintegrasikan berbagai fungsi manajemen sumber daya manusia dalam sebuah organisasi. HRMS menyatukan berbagai aspek manajemen karyawan, termasuk rekrutmen, pengelolaan data karyawan, evaluasi kinerja, pelacakan tujuan, dan pengembangan keterampilan. Sistem ini dirancang untuk mengoptimalkan efisiensi HR dengan menyediakan solusi terpusat yang memudahkan pengelolaan data dan komunikasi antar departemen dalam organisasi. HRMS juga mendukung pengambilan keputusan berbasis data, yang membantu manajer HR untuk membuat kebijakan dan strategi yang lebih tepat (Bondarouk *et al.*, 2011).

Beberapa contoh HRMS terkemuka di pasar termasuk SAP SuccessFactors, Workday, dan Oracle HCM Cloud. SAP SuccessFactors, misalnya, menawarkan berbagai modul yang memungkinkan perusahaan untuk mengelola kinerja, pembelajaran, dan rekrutmen secara lebih efisien. Workday, di sisi lain, dikenal karena antarmuka pengguna yang intuitif dan kemampuan analitik yang canggih, sementara Oracle HCM Cloud menawarkan solusi HR berbasis cloud yang

memungkinkan perusahaan untuk mengelola seluruh siklus hidup karyawan dari rekrutmen hingga pensiun. Setiap platform ini memberikan fitur yang dirancang untuk meningkatkan produktivitas dan kolaborasi di seluruh fungsi HR.

- b. *Artificial Intelligence* (AI) dalam Evaluasi Kinerja  
*Artificial Intelligence* (AI) semakin digunakan dalam berbagai aspek manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam evaluasi kinerja karyawan. Dengan kemampuannya untuk menganalisis data dalam jumlah besar, AI dapat memberikan wawasan yang lebih mendalam mengenai kinerja karyawan dan membantu mengidentifikasi pola serta tren yang mungkin terlewatkan oleh manajer manusia. Melalui analisis data karyawan yang berkelanjutan, AI dapat memberikan rekomendasi berbasis pola kerja individu, yang memungkinkan perusahaan untuk melakukan penyesuaian dalam kebijakan pengelolaan karyawan dan meningkatkan efektivitas program pengembangan.

Salah satu contoh implementasi AI dalam evaluasi kinerja adalah penggunaan teknologi untuk penilaian keterampilan dan kompetensi. Dengan algoritma canggih, AI dapat memproses informasi terkait kinerja karyawan dan menilai kompetensi berdasarkan data historis dan hasil penilaian yang telah dilakukan. Hal ini membantu organisasi dalam mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan masing-masing karyawan, sehingga dapat diberi pelatihan atau pengembangan yang sesuai untuk mencapai potensi penuh (Bersin, 2020).

- c. *People Analytics*  
*People Analytics* adalah pendekatan berbasis data yang digunakan oleh organisasi untuk menggali wawasan tentang perilaku, kinerja, dan faktor-faktor yang memengaruhi produktivitas karyawan. Teknik ini melibatkan pengumpulan dan analisis data yang berasal dari berbagai sumber, termasuk kinerja individu, kepuasan karyawan, tingkat keterlibatan, serta data demografis dan perilaku. Dengan menggunakan data ini, organisasi dapat mengidentifikasi tren dan pola yang dapat membantu membuat keputusan yang lebih baik dalam pengelolaan sumber daya manusia (McElheran *et al.*, 2024).

Salah satu manfaat utama dari *People Analytics* adalah meningkatkan prediktabilitas dalam pengelolaan SDM. Dengan menganalisis data historis dan tren saat ini, organisasi dapat memprediksi kebutuhan tenaga kerja di masa depan, mengidentifikasi potensi masalah terkait dengan retensi karyawan, dan memahami lebih baik faktor-faktor yang mendorong produktivitas. Sebagai contoh, dengan menganalisis data terkait keterlibatan dan kepuasan karyawan, perusahaan dapat merancang strategi untuk meningkatkan kepuasan karyawan dan mengurangi tingkat turnover.

Contoh implementasi yang menonjol dari *People Analytics* adalah di Google, yang telah menggunakan pendekatan ini untuk menentukan faktor-faktor yang paling berpengaruh dalam efektivitas tim. Google menganalisis berbagai data, seperti komunikasi antar tim, keseimbangan kerja, dan gaya kepemimpinan, untuk memahami apa yang membuat tim bekerja dengan baik. Hasil dari analisis ini digunakan untuk merancang intervensi yang lebih efektif dalam meningkatkan kinerja tim, serta untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif dan produktif.

d. *Performance Management Software*

*Performance Management Software* (PMS) adalah sistem berbasis teknologi yang dirancang untuk mendukung proses evaluasi dan pengelolaan kinerja di organisasi. Sistem ini memfasilitasi berbagai aktivitas terkait manajemen kinerja, seperti penetapan tujuan, pemantauan pencapaian, dan pemberian umpan balik. Salah satu fitur utama dari PMS adalah kemampuannya untuk mengintegrasikan metode penetapan tujuan yang populer seperti OKR (*Objectives and Key Results*) dan KPI (*Key Performance Indicators*), yang memungkinkan perusahaan untuk mengukur dan melacak kemajuan karyawan sesuai dengan target yang telah ditetapkan.

Contoh perangkat lunak PMS yang banyak digunakan adalah 15Five, BambooHR, Lattice, dan Trakstar. Masing-masing platform ini menyediakan berbagai fitur yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan, mulai dari penetapan tujuan hingga umpan balik dan evaluasi kinerja. 15Five, misalnya, memungkinkan manajer untuk memantau perkembangan

karyawan melalui laporan mingguan dan umpan balik yang terstruktur, sementara BambooHR menawarkan pengelolaan data karyawan dan pemantauan kinerja secara lebih menyeluruh. Dengan adanya berbagai pilihan ini, organisasi dapat memilih platform yang paling sesuai dengan struktur dan kebutuhan. Keunggulan utama dari *Performance Management Software* adalah kemampuannya untuk menyediakan platform kolaboratif yang memfasilitasi komunikasi antara manajer dan karyawan. Melalui platform ini, manajer dapat bekerja sama dengan karyawan dalam menetapkan tujuan, memantau kinerja secara real-time, serta memberikan umpan balik yang konstruktif. Sistem ini memungkinkan pemantauan yang lebih transparan dan akurat, yang pada gilirannya meningkatkan keterlibatan karyawan dalam proses manajemen kinerja. Ini juga membantu mengurangi bias yang sering terjadi dalam evaluasi kinerja tradisional.



# **BAB VI**

## **BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI KARYAWAN**

---

---

Budaya organisasi dan motivasi karyawan merupakan dua elemen penting yang menentukan keberhasilan suatu perusahaan dalam jangka panjang. Budaya organisasi mencerminkan nilai, norma, dan praktik yang membentuk perilaku karyawan di tempat kerja. Budaya yang kuat dapat meningkatkan keterlibatan karyawan, memperkuat identitas perusahaan, serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi produktivitas dan inovasi. Di sisi lain, motivasi karyawan berperan dalam menentukan seberapa besar dedikasi dan usaha individu dalam mencapai tujuan organisasi. Motivasi dapat bersumber dari faktor intrinsik seperti kepuasan kerja, serta faktor ekstrinsik seperti insentif dan pengakuan.

Membangun budaya organisasi yang positif memerlukan pendekatan strategis yang melibatkan kepemimpinan yang efektif, komunikasi yang transparan, serta kebijakan yang selaras dengan nilai-nilai perusahaan. Dengan budaya kerja yang sehat, karyawan akan merasa lebih dihargai dan memiliki rasa kepemilikan terhadap organisasi, yang pada akhirnya meningkatkan motivasi dalam bekerja. Selain itu, berbagai teori motivasi seperti teori kebutuhan Maslow, teori dua faktor Herzberg, dan teori self-determination Deci & Ryan dapat menjadi acuan bagi manajer dalam merancang strategi peningkatan motivasi karyawan.

### **A. Membangun Budaya Kerja yang Positif**

Budaya organisasi adalah seperangkat nilai, norma, keyakinan, dan praktik yang membentuk lingkungan kerja dan perilaku karyawan dalam suatu organisasi (Schein, 2010). Budaya kerja yang positif sangat

penting untuk meningkatkan produktivitas, kesejahteraan karyawan, serta retensi tenaga kerja. Dalam era globalisasi dan digitalisasi, organisasi semakin menyadari pentingnya membangun budaya kerja yang mendukung inovasi, kolaborasi, dan kesejahteraan karyawan. Budaya organisasi yang kuat terbukti memiliki dampak langsung terhadap kinerja perusahaan dan kepuasan kerja karyawan (Denison *et al.*, 2012).

Budaya kerja dapat didefinisikan sebagai nilai-nilai, keyakinan, dan norma yang mengatur interaksi antara individu dalam suatu organisasi. Budaya kerja yang positif didefinisikan sebagai lingkungan yang mendorong keterlibatan karyawan, kepuasan kerja, serta keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Beberapa strategi dalam membangun budaya kerja yang positif:

### **1. Menanamkan Nilai dan Visi Organisasi**

Menanamkan nilai dan visi organisasi dalam budaya kerja merupakan fondasi penting untuk menciptakan arah yang jelas dan keselarasan di antara seluruh anggota organisasi. Visi memberikan gambaran masa depan yang ingin diraih, sementara nilai-nilai organisasi menjadi kompas moral dalam pengambilan keputusan dan perilaku sehari-hari. Agar organisasi dapat berfungsi secara efektif, penting bagi setiap individu untuk memahami dan menginternalisasi visi serta nilai-nilai tersebut. Tanpa pemahaman dan keterikatan yang kuat terhadap visi dan nilai organisasi, kerja tim akan kehilangan arah dan kesulitan untuk mencapai tujuan bersama secara optimal.

Proses internalisasi ini membutuhkan pendekatan yang konsisten dan menyeluruh, di mana pemimpin memegang peranan kunci. Nilai dan visi tidak boleh hanya berhenti pada dokumen resmi, melainkan harus diwujudkan dalam tindakan nyata melalui pelatihan, komunikasi internal yang berkelanjutan, serta keteladanan dari para pemimpin. Ketika setiap tugas dan tanggung jawab individu dikaitkan secara langsung dengan tujuan organisasi yang lebih besar, maka tercipta keterlibatan emosional dan rasa memiliki yang kuat dari anggota organisasi. Dengan demikian, nilai dan visi tersebut bukan hanya menjadi panduan, tetapi juga bagian hidup dari budaya kerja yang mendorong pertumbuhan dan keberlanjutan organisasi.

## **2. Menciptakan Lingkungan Kerja yang Mendukung**

Menciptakan lingkungan kerja yang mendukung merupakan elemen krusial dalam meningkatkan kesejahteraan dan produktivitas karyawan. Lingkungan kerja yang positif, seperti yang dikemukakan oleh Grawitch et al. (2006), berperan besar dalam meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja. Faktor-faktor fisik seperti ruang kerja yang terorganisir, pencahayaan yang memadai, suhu yang nyaman, serta desain yang memungkinkan interaksi sosial dapat mendorong terciptanya suasana yang kolaboratif dan kreatif. Dengan kondisi kerja yang nyaman dan mendukung, karyawan dapat lebih fokus, berenergi, dan termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaiknya.

Program kesejahteraan karyawan dan kebijakan kerja fleksibel juga berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat. Program-program yang mendukung kesehatan mental, kebugaran, serta keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi seperti asuransi kesehatan, layanan konseling, dan kegiatan olahraga bersama, memberikan dukungan menyeluruh kepada karyawan. Di samping itu, fleksibilitas dalam jam kerja dan lokasi kerja memungkinkan karyawan untuk menyesuaikan ritme kerja sesuai dengan kebutuhan pribadi, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan, mengurangi stres, dan memperkuat loyalitas terhadap organisasi.

## **3. Mendorong *Feedback* yang Konstruktif**

Mendorong *feedback* yang konstruktif merupakan strategi penting untuk meningkatkan keterlibatan dan kepuasan kerja karyawan. Umpan balik yang disampaikan secara tepat, seperti yang dikemukakan oleh Tourish (2019), tidak hanya membantu memperbaiki kinerja, tetapi juga memperkuat hubungan antara manajer dan karyawan. *Feedback* yang efektif mencakup apresiasi terhadap pencapaian, identifikasi area yang perlu ditingkatkan, serta arahan konkret untuk perbaikan. Ketika karyawan menerima masukan dalam suasana yang mendukung, akan merasa dihargai dan lebih percaya diri untuk mengembangkan diri, yang pada akhirnya mendorong peningkatan kualitas kerja.

Keterbukaan dan kejelasan menjadi kunci dalam penyampaian *feedback* yang konstruktif. Umpan balik yang diberikan secara positif dan solutif memungkinkan karyawan menerima kritik tanpa merasa tertekan atau kehilangan motivasi. Selain itu, mendorong komunikasi dua arah juga penting agar karyawan merasa memiliki ruang untuk

menyuarakan pendapat dan memberi masukan balik kepada atasan. Lingkungan kerja yang transparan seperti ini tidak hanya memperbaiki proses kerja secara keseluruhan, tetapi juga menciptakan rasa saling percaya dan keterlibatan yang lebih besar. Karyawan yang merasa didengar dan diberdayakan cenderung memiliki tingkat kepuasan yang lebih tinggi, yang berdampak langsung pada peningkatan produktivitas dan retensi kerja.

#### **4. Mengembangkan Program Penghargaan dan Insentif**

Mengembangkan program penghargaan dan insentif yang efektif merupakan langkah strategis dalam meningkatkan motivasi serta keterlibatan karyawan. Menurut Deci dan Ryan (2013), penghargaan atas pencapaian tidak hanya menumbuhkan rasa bangga, tetapi juga memperkuat ikatan emosional antara karyawan dan organisasi. Penghargaan ini dapat berupa bonus finansial, pengakuan publik, atau peluang pengembangan karier, yang semuanya menunjukkan bahwa kontribusi karyawan dihargai. Ketika penghargaan dirancang dan disampaikan dengan tepat, hal ini menciptakan dorongan kuat bagi karyawan untuk terus berprestasi dan berkontribusi terhadap tujuan organisasi.

Insentif non-finansial juga memiliki dampak yang signifikan terhadap motivasi karyawan. Pengakuan pribadi, kesempatan promosi, atau fleksibilitas kerja adalah contoh insentif yang dapat memberikan kepuasan emosional yang kuat. Program penghargaan yang inklusif dan beragam memungkinkan organisasi menjangkau berbagai kebutuhan dan preferensi karyawan, menciptakan suasana kerja yang lebih adil dan memuaskan. Dengan memberikan penghargaan yang relevan dan tepat waktu, organisasi tidak hanya meningkatkan semangat kerja, tetapi juga membangun budaya kerja yang positif dan produktif.

#### **5. Menggunakan Teknologi untuk Meningkatkan Keterlibatan Karyawan**

Penggunaan teknologi untuk meningkatkan keterlibatan karyawan telah menjadi kebutuhan esensial dalam organisasi modern. Pemanfaatan software manajemen karyawan, platform komunikasi internal, serta alat evaluasi berbasis cloud memungkinkan terciptanya sistem kerja yang lebih transparan dan terstruktur. Menurut Maitland dan Thomson (2014), teknologi ini mendukung komunikasi yang lebih

efektif antara manajer dan tim, sekaligus memberikan akses mudah bagi karyawan terhadap informasi penting seperti tugas, tujuan kerja, dan umpan balik. Dengan demikian, karyawan merasa lebih terlibat dalam proses kerja karena memiliki kendali dan pemahaman yang lebih baik terhadap peran dan kontribusinya dalam organisasi.

Teknologi juga mendukung fleksibilitas dan inklusivitas dalam komunikasi, terutama dalam lingkungan kerja jarak jauh. Aplikasi seperti Slack, Microsoft Teams, dan Zoom memungkinkan karyawan untuk tetap terhubung secara real-time, terlepas dari lokasinya. Ini menciptakan budaya kerja yang terbuka, di mana setiap individu dapat berpartisipasi aktif dalam diskusi dan pengambilan keputusan. Di sisi lain, teknologi juga memungkinkan pengumpulan data kinerja secara akurat dan berkelanjutan, sehingga organisasi dapat memberikan feedback berbasis data yang relevan dan tepat waktu. Ketika karyawan merasa bahwa kontribusinya diakui dan dipantau secara adil, cenderung lebih termotivasi dan berkomitmen terhadap pekerjaannya, yang pada akhirnya meningkatkan keterlibatan secara keseluruhan.

## **B. Teori Motivasi dalam Manajemen SDM**

Motivasi karyawan merupakan salah satu faktor kunci dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) yang berkontribusi pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Motivasi tidak hanya berpengaruh terhadap produktivitas individu, tetapi juga terhadap retensi karyawan, kepuasan kerja, dan kesejahteraan (Ryan & Deci, 2018). Berbagai teori motivasi telah dikembangkan untuk memahami faktor-faktor yang mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik. Teori-teori ini memberikan wawasan mengenai bagaimana organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi karyawan, baik melalui insentif finansial maupun aspek psikologis lainnya.

### **1. Teori Hierarki Kebutuhan Maslow**

Salah satu teori motivasi yang paling dikenal adalah Hierarki Kebutuhan yang dikembangkan oleh Abraham Maslow (1943). Teori ini menyatakan bahwa manusia memiliki lima tingkat kebutuhan yang harus dipenuhi secara bertahap:

- a. Kebutuhan fisiologis (makanan, air, tempat tinggal, gaji yang cukup).
- b. Kebutuhan keamanan (keamanan kerja, perlindungan sosial, asuransi kesehatan).
- c. Kebutuhan sosial (hubungan interpersonal, rasa memiliki dalam organisasi).
- d. Kebutuhan penghargaan (pengakuan, promosi, pencapaian).
- e. Kebutuhan aktualisasi diri (pertumbuhan pribadi, kebebasan dalam bekerja, pencapaian potensi maksimal).

## 2. Teori Dua Faktor Herzberg

Frederick Herzberg mengembangkan Teori Dua Faktor, yang membedakan antara:

- a. Faktor motivasi (intrinsik): Pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, dan pekerjaan yang menarik.
- b. Faktor higienis (ekstrinsik): Gaji, kebijakan perusahaan, kondisi kerja, dan hubungan interpersonal.

Menurut Herzberg (2017), faktor higienis mencegah ketidakpuasan, tetapi hanya faktor motivasi yang benar-benar meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja. Oleh karena itu, organisasi tidak cukup hanya menawarkan gaji tinggi, tetapi juga harus menciptakan pekerjaan yang memberikan tantangan dan peluang berkembang bagi karyawan.

## 3. Teori ERG Alderfer

Clayton Alderfer mengembangkan Teori ERG, yang menyederhanakan model Maslow menjadi tiga kebutuhan utama:

- a. *Existence* (Eksistensi): Kebutuhan dasar seperti gaji dan lingkungan kerja yang aman.
- b. *Relatedness* (Hubungan): Interaksi sosial dan dukungan dari rekan kerja.
- c. *Growth* (Pertumbuhan): Pengembangan keterampilan, kreativitas, dan pencapaian pribadi.

## 4. Teori Ekspektasi Vroom

Teori ekspektasi yang dikembangkan oleh Victor Vroom (1964) menyatakan bahwa motivasi seseorang dipengaruhi oleh tiga faktor utama:

- a. Ekspektasi (*Expectancy*): Seberapa besar seseorang percaya bahwa usahanya akan menghasilkan kinerja yang baik.
- b. Instrumentalitas (*Instrumentality*): Seberapa besar seseorang percaya bahwa kinerja yang baik akan menghasilkan imbalan.
- c. Valensi (*Valence*): Seberapa menarik imbalan tersebut bagi individu.

## 5. Teori Keadilan Adams

Teori Keadilan Adams, yang dikembangkan oleh J. Stacy Adams pada tahun 1965, menjelaskan bahwa karyawan menilai keadilan di tempat kerja dengan membandingkan rasio antara input (seperti usaha, waktu, dan keterampilan yang diberikan) dan output (seperti gaji, promosi, dan pengakuan). Ketika karyawan merasa bahwa rasio input-output tidak sebanding dengan orang lain yang berada dalam situasi serupa, akan merasakan ketidakpuasan. Ketidakpuasan ini dapat mempengaruhi motivasi dan kinerja. Misalnya, jika seorang karyawan merasa bahwa ia bekerja lebih keras namun mendapatkan penghargaan yang sama dengan rekan kerja yang lebih sedikit berkontribusi, mungkin merasa frustrasi dan menurunkan usahanya.

Penerapan teori ini dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) sangat penting, terutama dalam hal kebijakan kompensasi dan promosi. Untuk menjaga motivasi karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang adil, perusahaan perlu memastikan bahwa kebijakan tersebut jelas dan transparan. Menurut Colquitt *et al.* (2015), perusahaan harus menyediakan sistem yang memungkinkan karyawan memahami bagaimana keputusan terkait gaji, promosi, dan penghargaan dibuat, sehingga merasa diperlakukan secara adil. Kejelasan dan keadilan dalam kebijakan ini akan membantu mengurangi perasaan ketidakadilan yang dapat merusak moral dan kinerja tim.

## 6. Teori Penguatan Skinner

B. F. Skinner mengembangkan Teori Penguatan yang menyatakan bahwa perilaku karyawan dapat dikendalikan melalui sistem penghargaan dan hukuman. Ada empat jenis penguatan dalam teori ini:

- a. Penguatan positif – Memberikan penghargaan untuk meningkatkan perilaku baik.
- b. Penguatan negatif – Menghilangkan konsekuensi negatif untuk meningkatkan perilaku baik.

- c. Hukuman – Memberikan konsekuensi negatif untuk mengurangi perilaku buruk.
- d. Penghilangan – Menghapus penghargaan untuk mengurangi perilaku buruk.

## 7. Teori Motivasi Intrinsik dan Ekstrinsik (*Self-Determination Theory – SDT*)

Ryan dan Deci (2018) mengembangkan Teori Determinasi Diri (*Self-Determination Theory*, SDT) yang menekankan bahwa motivasi terbaik berasal dari dalam diri individu (intrinsik). Teori ini menyebutkan tiga kebutuhan dasar manusia untuk mencapai motivasi optimal:

- a. Otonomi – Karyawan ingin memiliki kontrol atas pekerjaan.
- b. Kompetensi – Karyawan ingin merasa mampu dalam pekerjaannya.
- c. Keterhubungan – Karyawan ingin merasa terhubung dengan orang lain.

## 8. Teori Motivasi 4-Drive Lawrence & Nohria

Lawrence dan Nohria (2002) mengembangkan Teori 4-Drive, yang menyatakan bahwa motivasi manusia didorong oleh empat dorongan utama:

- a. *Drive to Acquire* (Keinginan untuk Memperoleh) – Motivasi untuk mendapatkan penghargaan dan status.
- b. *Drive to Bond* (Keinginan untuk Berhubungan) – Motivasi untuk membangun hubungan sosial.
- c. *Drive to Comprehend* (Keinginan untuk Memahami) – Motivasi untuk belajar dan berkembang.
- d. *Drive to Defend* (Keinginan untuk Melindungi) – Motivasi untuk mempertahankan diri dari ancaman atau ketidakadilan.

## C. Meningkatkan *Employee Engagement*

*Employee engagement* atau keterlibatan karyawan adalah salah satu faktor kunci dalam keberhasilan organisasi modern. Karyawan yang terlibat secara emosional dan intelektual dalam pekerjaannya cenderung lebih produktif, memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi, serta berkontribusi positif terhadap pertumbuhan organisasi (Saks, 2019).

Menurut laporan Gallup (2022), perusahaan dengan tingkat *employee engagement* yang tinggi mengalami peningkatan produktivitas sebesar 17%, peningkatan profitabilitas sebesar 21%, dan tingkat pergantian karyawan yang lebih rendah dibandingkan perusahaan dengan *engagement* rendah.

*Employee engagement* adalah tingkat antusiasme, keterlibatan, dan dedikasi karyawan terhadap organisasi dan pekerjaannya. Kahn (1990) mendefinisikan *engagement* sebagai keadaan di mana karyawan secara penuh terlibat secara fisik, kognitif, dan emosional dalam pekerjaan. Beberapa strategi dalam meningkatkan *employee engagement*:

### **1. Membangun Komunikasi yang Efektif**

Membangun komunikasi yang efektif antara manajemen dan karyawan adalah fondasi penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat, terbuka, dan produktif. Komunikasi yang transparan memastikan bahwa informasi dapat mengalir dua arah, membantu menyelaraskan pemahaman mengenai visi, misi, dan harapan organisasi. Ketika karyawan diberi kesempatan untuk menyuarakan ide, masukan, atau kekhawatirannya, hal ini akan meningkatkan rasa keterlibatan dan kepemilikan terhadap pekerjaannya. Selain itu, komunikasi yang terbuka juga memperkuat kepercayaan antara manajemen dan karyawan, menciptakan hubungan kerja yang lebih harmonis dan kolaboratif.

Komunikasi yang efektif juga berperan dalam mengurangi potensi kesalahpahaman serta meningkatkan penerimaan terhadap keputusan dan perubahan organisasi. Ketika karyawan merasa dihargai dan diperlakukan secara adil melalui komunikasi yang jujur dan konsisten, akan lebih termotivasi untuk berkontribusi secara maksimal. Di sisi lain, manajemen juga mendapatkan manfaat besar dari mendengarkan suara karyawan. Melalui feedback yang diterima, manajer dapat mengidentifikasi masalah lebih dini dan memahami kebutuhan karyawan secara lebih menyeluruh. Oleh karena itu, komunikasi dua arah bukan hanya soal menyampaikan informasi, tetapi juga mendengarkan secara aktif untuk menciptakan organisasi yang responsif dan adaptif.

## **2. Menciptakan Lingkungan Kerja yang Kolaboratif**

Menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif merupakan langkah strategis untuk meningkatkan keterlibatan dan produktivitas karyawan. Lingkungan seperti ini ditandai oleh kerja tim yang efektif, di mana setiap anggota merasa dihargai, memiliki peran yang jelas, dan saling mendukung dalam mencapai tujuan bersama. Kolaborasi tidak hanya memungkinkan pertukaran pengetahuan dan pengalaman, tetapi juga memperkaya keterampilan interpersonal dan teknis karyawan. Dengan bekerja dalam tim, karyawan terdorong untuk lebih aktif, bertanggung jawab, dan berkontribusi secara maksimal terhadap kesuksesan organisasi.

Edmondson (2018) membahas pentingnya *psychological safety*, yaitu kondisi di mana karyawan merasa aman untuk menyampaikan pendapat, ide, maupun kritik tanpa rasa takut akan konsekuensi negatif. Lingkungan kerja yang aman secara psikologis mendorong keterbukaan, inovasi, dan kemauan untuk mengambil risiko yang sehat. Dalam konteks ini, peran manajemen sangat penting untuk memfasilitasi interaksi yang inklusif, mengelola perbedaan, serta memastikan bahwa setiap suara dihargai. Manajer yang mendorong kolaborasi akan mampu menyeimbangkan antara memberikan ruang berekspresi dan menjaga fokus tim pada pencapaian tujuan bersama, sehingga menciptakan budaya kerja yang lebih dinamis dan produktif.

## **3. Menyediakan Peluang Pengembangan Profesional**

Menyediakan peluang pengembangan profesional merupakan strategi krusial dalam meningkatkan keterlibatan dan loyalitas karyawan. Investasi dalam program pelatihan yang relevan dengan kebutuhan serta aspirasi karier karyawan tidak hanya memperkuat keterampilan teknis, tetapi juga memberikan rasa pencapaian dan penghargaan atas kontribusi yang telah diberikan. Ketika karyawan melihat bahwa organisasi secara aktif mendukung pertumbuhan, akan merasa lebih dihargai dan cenderung terlibat secara emosional serta profesional dalam pekerjaan sehari-hari. Lingkungan kerja yang mendukung pembelajaran berkelanjutan pun turut menciptakan budaya kerja yang dinamis dan adaptif.

Menurut Tarique et al. (2022), pelatihan yang berkelanjutan dan aplikatif dapat meningkatkan loyalitas karyawan sekaligus memperkuat kesiapannya dalam menghadapi tantangan pekerjaan. Selain pelatihan

formal, program mentoring dan coaching juga memberikan nilai tambah yang signifikan. Melalui mentoring, karyawan memperoleh bimbingan dari rekan yang lebih berpengalaman, mempercepat proses adaptasi dan pengembangan karier. Sementara itu, coaching menawarkan pendekatan individual untuk membantu karyawan mencapai potensi maksimalnya. Ketika karyawan merasa didukung secara personal maupun profesional, lebih mungkin untuk bertahan dan berkontribusi secara optimal bagi organisasi.

#### **4. Memberikan Pengakuan dan Reward yang Adil**

Memberikan pengakuan dan reward yang adil merupakan faktor penting dalam meningkatkan keterlibatan dan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Sistem penghargaan yang transparan dan berbasis pada kinerja memberi sinyal bahwa kontribusi setiap individu dihargai secara proporsional. Ini bukan hanya soal kompensasi finansial, tetapi juga menyangkut pengakuan atas pencapaian yang telah diraih. Menurut Peters & Pierre (2012), ketika karyawan merasa dihargai atas usahanya, akan lebih terdorong untuk bekerja dengan penuh semangat dan menunjukkan komitmen yang tinggi terhadap tujuan organisasi. Rasa keadilan dalam penghargaan juga menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat dan kompetitif secara positif.

Pengakuan verbal seperti ucapan terima kasih atau pujian atas pencapaian juga memiliki dampak besar terhadap moral dan motivasi karyawan. Pujian yang diberikan secara tepat waktu dan relevan dengan kontribusi yang diberikan dapat memperkuat rasa percaya diri dan meningkatkan hubungan antara karyawan dengan manajemen. Lingkungan kerja yang menghargai pencapaian sekecil apa pun akan menciptakan atmosfer yang positif, di mana karyawan merasa dilibatkan dan dihormati. Dengan sistem reward yang adil dan pengakuan yang konsisten, perusahaan tidak hanya mampu mempertahankan karyawan terbaiknya, tetapi juga mendorongnya untuk terus berkembang dan berkontribusi secara maksimal.

#### **5. Mendorong *Work-Life Balance***

Mendorong *work-life balance* adalah strategi penting yang dapat secara langsung meningkatkan keterlibatan dan kesejahteraan karyawan. Ketika perusahaan memberikan fleksibilitas kerja seperti penyesuaian jadwal dan opsi kerja jarak jauh karyawan memiliki kendali lebih besar

atas waktu dan rutinitasnya. Hal ini memungkinkan menyesuaikan beban kerja dengan tanggung jawab pribadi, mengurangi stres, dan meningkatkan kepuasan kerja secara keseluruhan. Program kesejahteraan yang mendukung keseimbangan ini menunjukkan bahwa organisasi tidak hanya berfokus pada hasil kerja, tetapi juga pada kualitas hidup karyawan.

Cuti yang cukup dan dukungan kesehatan mental juga menjadi elemen kunci dalam menciptakan keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi. Menurut Kossek et al. (2010), karyawan yang memiliki kesempatan untuk beristirahat dan merawat diri cenderung kembali bekerja dengan semangat dan fokus yang lebih tinggi. Di samping itu, penyediaan layanan konseling atau program kesehatan mental menunjukkan perhatian perusahaan terhadap kondisi emosional dan psikologis karyawannya. Lingkungan kerja yang inklusif dan empatik seperti ini tidak hanya memperkuat hubungan antara karyawan dan organisasi, tetapi juga menciptakan budaya kerja yang lebih sehat, produktif, dan berkelanjutan.

## **6. Menggunakan Teknologi untuk *Engagement***

Pemanfaatan teknologi untuk meningkatkan *engagement* karyawan telah menjadi strategi penting di banyak organisasi modern. Salah satu metode yang paling umum adalah penggunaan aplikasi komunikasi internal yang memungkinkan interaksi dua arah yang lebih lancar antara manajemen dan karyawan. Aplikasi ini tidak hanya membuat komunikasi lebih efisien, tetapi juga memberi karyawan ruang untuk menyampaikan masukan, saran, atau bahkan keluhan secara langsung. Dengan adanya saluran komunikasi yang terbuka, organisasi dapat lebih cepat merespons kebutuhan karyawan, yang pada gilirannya memperkuat keterlibatannya dalam mencapai tujuan bersama (Sundarrajan & Krishnan, 2023).

Platform *feedback* karyawan juga memiliki peran penting dalam meningkatkan keterlibatan. Dengan menggunakan platform ini, organisasi dapat mengumpulkan umpan balik berkala mengenai berbagai aspek lingkungan kerja, termasuk kebijakan internal dan kesejahteraan karyawan. Data yang terkumpul dari umpan balik ini memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki atau dikembangkan. Penggunaan analitik *engagement* berbasis data juga semakin populer, karena dapat memantau pola perilaku karyawan,

seperti tingkat kehadiran, partisipasi dalam program perusahaan, dan persepsi terhadap budaya organisasi. Dengan wawasan yang diperoleh, perusahaan dapat menyesuaikan kebijakan atau strategi secara real-time untuk meningkatkan kepuasan, keterlibatan, dan loyalitas karyawan.

#### **D. *Work-Life Balance* dan Kesejahteraan Karyawan**

*Work-life balance* (WLB) dan kesejahteraan karyawan menjadi perhatian utama dalam manajemen sumber daya manusia modern. Dengan meningkatnya tuntutan pekerjaan dan perubahan dalam pola kerja akibat kemajuan teknologi, organisasi harus memastikan bahwa karyawan memiliki keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi untuk meningkatkan kesejahteraan (Kossek & Lautsch, 2018). *Work-life balance* adalah kondisi di mana seseorang dapat mengelola waktu dan energinya secara seimbang antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, tanpa mengalami konflik yang berlebihan di antara keduanya (Greenhaus & Allen, 2011). Beberapa strategi meningkatkan *work-life balance* dan kesejahteraan karyawan:

##### **1. Penerapan Kebijakan Fleksibilitas Kerja**

Penerapan kebijakan fleksibilitas kerja telah menjadi strategi penting dalam menciptakan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan, yang pada gilirannya meningkatkan kesejahteraan karyawan. Menurut Kossek dan Lautsch (2018), opsi kerja fleksibel, seperti *work-from-home* (WFH) dan jam kerja yang dapat disesuaikan, memungkinkan karyawan untuk mengatur waktu sesuai dengan kebutuhan pribadi tanpa mengorbankan kinerja. Hal ini tidak hanya memberikan kenyamanan, tetapi juga memberi karyawan otonomi untuk bekerja dengan lebih efisien sesuai dengan kondisinya. Karyawan yang merasa memiliki kontrol atas waktu dan tempat kerja cenderung lebih puas dan lebih terlibat dalam pekerjaannya.

Kebijakan fleksibilitas kerja juga berperan dalam mengurangi stres yang dapat timbul akibat ketidakseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan. Dengan memberikan fleksibilitas, organisasi dapat mengurangi kecemasan karyawan yang mungkin harus memaksakan diri untuk datang ke kantor meskipun memiliki kebutuhan pribadi yang mendesak. Kebijakan seperti WFH memberi karyawan lebih banyak waktu untuk keluarga atau kegiatan pribadi tanpa harus

merasa terbebani oleh kewajiban pekerjaan. Ini juga berdampak positif pada retensi karyawan, karena lebih cenderung untuk bertahan di perusahaan yang menghargai keseimbangan hidup.

## **2. Mendorong Budaya Kerja yang Sehat**

Mendorong budaya kerja yang sehat merupakan langkah penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan berkelanjutan. Salah satu aspek utama dalam hal ini adalah mengurangi budaya "*overwork*" atau bekerja berlebihan, yang sering kali berkontribusi pada kelelahan dan penurunan kualitas hidup karyawan. Menyediakan ruang bagi karyawan begitu penting untuk memiliki waktu pribadi yang cukup, yang memungkinkan untuk melepaskan stres dan menjaga keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi. Budaya "*overwork*" tidak hanya berdampak pada kesehatan mental dan fisik karyawan, tetapi juga dapat merusak motivasi dan kinerja jangka panjang.

Menciptakan budaya kerja yang sehat juga melibatkan peningkatan keterbukaan komunikasi antara karyawan dan manajemen terkait beban kerja. Ketika karyawan merasa bahwa dapat berkomunikasi secara terbuka mengenai tantangan dan beban yang dihadapi, lebih cenderung merasa didukung oleh organisasi. Manajemen yang responsif terhadap kekhawatiran ini dapat membantu mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki, baik dari segi distribusi tugas maupun pengaturan prioritas kerja. Dengan mendengarkan umpan balik dari karyawan, perusahaan dapat menciptakan solusi yang lebih efektif untuk mengurangi stres yang disebabkan oleh pekerjaan yang berlebihan.

## **3. Menyediakan Program Kesejahteraan Karyawan**

Menyediakan program kesejahteraan karyawan yang komprehensif menjadi faktor penting dalam mendukung keseimbangan hidup dan meningkatkan produktivitas di tempat kerja. Salah satu bentuk program yang dapat diterapkan adalah menyediakan fasilitas kesehatan fisik, seperti gym atau ruang olahraga, serta menawarkan subsidi makanan sehat. Fasilitas olahraga di tempat kerja dapat mendorong karyawan untuk menjaga kesehatan tubuh, yang pada gilirannya dapat meningkatkan energi dan fokus dalam menjalankan tugas. Program seperti ini tidak hanya berdampak positif pada kesehatan fisik, tetapi juga membantu karyawan merasa dihargai dan diperhatikan oleh organisasi.

Kesehatan mental merupakan aspek yang tak kalah penting dalam kesejahteraan karyawan. Dengan meningkatnya tekanan pekerjaan dan tuntutan hidup yang kompleks, banyak karyawan mengalami stres dan kelelahan emosional. Oleh karena itu, layanan kesehatan mental seperti terapi psikologis dan program mindfulness menjadi sangat relevan. Hobfoll *et al.* (2018) menyatakan bahwa program mindfulness dapat membantu karyawan mengelola stres, meningkatkan konsentrasi, dan memperbaiki kesejahteraan emosional secara keseluruhan. Layanan ini memungkinkan karyawan untuk lebih mudah mengatasi tantangan emosional yang dihadapi, yang pada gilirannya meningkatkan keterlibatan dan kinerja.

#### **4. Mendorong Penggunaan Teknologi yang Seimbang**

Mendorong penggunaan teknologi yang seimbang di tempat kerja menjadi sangat penting dalam menjaga kesejahteraan karyawan dan mengurangi stres yang dapat muncul akibat pekerjaan yang terus menerus terhubung. Derks dan Bakker (2010) menekankan bahwa komunikasi kerja di luar jam kerja dapat menciptakan beban mental yang berlebihan, mengganggu waktu pribadi, dan meningkatkan tingkat stres. Oleh karena itu, organisasi harus menetapkan kebijakan yang membatasi komunikasi kerja di luar jam kerja, memastikan bahwa karyawan memiliki waktu untuk beristirahat dan mengisi ulang energi tanpa gangguan pekerjaan. Dengan cara ini, karyawan dapat mempertahankan keseimbangan antara kehidupan profesional dan pribadi, yang berujung pada peningkatan kepuasan kerja dan kesejahteraan secara keseluruhan.

Teknologi dapat digunakan untuk meningkatkan efisiensi kerja, yang pada gilirannya dapat mengurangi stres akibat beban kerja yang berlebihan. Menggunakan aplikasi manajemen tugas dan kolaborasi tim, seperti Trello atau Asana, membantu karyawan mengorganisasi pekerjaan dengan lebih terstruktur dan efisien. Aplikasi-aplikasi ini memungkinkan karyawan untuk memprioritaskan tugas, menetapkan tenggat waktu, dan berkolaborasi dengan rekan tim dengan lebih mudah, yang mengurangi ketegangan dan kecemasan yang biasanya timbul dari tugas yang tidak terorganisir. Dengan alat yang tepat, karyawan dapat lebih fokus pada penyelesaian tugas tanpa merasa tertekan.

## **5. Meningkatkan Dukungan Sosial di Tempat Kerja**

Meningkatkan dukungan sosial di tempat kerja merupakan elemen krusial dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif. Menurut Bakker dan Demerouti (2017), lingkungan kerja yang kolaboratif dan suportif dapat membantu karyawan merasa lebih terhubung dengan rekan kerja dan manajemen. Ketika karyawan merasa didukung secara emosional dan sosial, cenderung memiliki tingkat keterlibatan yang lebih tinggi dan lebih mampu mengatasi tekanan kerja. Oleh karena itu, menciptakan suasana yang memungkinkan interaksi positif antar kolega, seperti ruang terbuka untuk diskusi atau acara sosial perusahaan, dapat memperkuat ikatan antar individu dan tim di dalam organisasi.

Salah satu cara untuk meningkatkan dukungan sosial adalah dengan menyediakan sesi mentoring dan coaching. Program mentoring memungkinkan karyawan untuk mendapatkan bimbingan langsung dari senior atau atasan, yang dapat membantunya mengembangkan keterampilan profesional sekaligus memberikan dukungan emosional. Sementara itu, coaching memberikan kesempatan bagi karyawan untuk berbicara secara lebih mendalam tentang tujuan karier dan tantangan yang dihadapi, memungkinkan untuk merencanakan langkah-langkah pengembangan diri dengan lebih terarah. Kedua bentuk dukungan ini berperan penting dalam memberikan rasa aman dan percaya diri kepada karyawan.



# **BAB VII**

## **MANAJEMEN KOMPENSASI DAN BENEFIT**

---

---

Manajemen kompensasi dan benefit merupakan aspek penting dalam strategi sumber daya manusia yang bertujuan untuk menarik, mempertahankan, dan memotivasi karyawan. Kompensasi tidak hanya mencakup gaji pokok tetapi juga berbagai bentuk insentif, tunjangan, dan manfaat tambahan yang diberikan organisasi kepada karyawannya. Sistem kompensasi yang efektif harus adil, kompetitif, dan berbasis kinerja agar dapat meningkatkan motivasi serta produktivitas karyawan. Dengan pendekatan yang tepat, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung serta memastikan kesejahteraan karyawan tetap terjaga.

Organisasi juga menerapkan berbagai bentuk insentif dan tunjangan sebagai motivator bagi karyawan. Insentif berbasis kinerja, seperti bonus dan komisi, sering digunakan untuk mendorong kinerja yang lebih tinggi. Sementara itu, tunjangan seperti asuransi kesehatan, dana pensiun, dan fleksibilitas kerja berperan dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan serta menciptakan kepuasan kerja yang lebih tinggi. Studi menunjukkan bahwa organisasi yang memiliki kebijakan kompensasi yang baik cenderung memiliki tingkat retensi dan keterlibatan karyawan yang lebih tinggi dibandingkan dengan organisasi yang tidak memperhatikannya.

### **A. Sistem Penggajian Berbasis Kinerja**

Sistem penggajian berbasis kinerja merupakan strategi kompensasi yang digunakan organisasi untuk mendorong produktivitas, meningkatkan motivasi karyawan, dan mempertahankan talenta terbaik. Model ini menyesuaikan gaji dan insentif karyawan berdasarkan

pencapaian kinerja individu, tim, atau organisasi (Milkovich *et al.*, 2014). Penggajian berbasis kinerja adalah sistem kompensasi yang memberikan insentif finansial kepada karyawan berdasarkan pencapaian target individu atau organisasi (Gerhart & Fang, 2015). Model ini dirancang untuk meningkatkan motivasi karyawan dengan memberikan penghargaan atas pencapaian tertentu, seperti peningkatan produktivitas, kualitas kerja, atau efisiensi operasional (Armstrong & Taylor, 2023). Tujuan penggajian berbasis kinerja:

1. Meningkatkan Motivasi Karyawan – Memberikan penghargaan atas kinerja tinggi dapat meningkatkan keterlibatan dan semangat kerja.
2. Menarik dan Mempertahankan Talenta – Perusahaan dapat lebih kompetitif dalam merekrut dan mempertahankan karyawan berbakat.
3. Mendorong Produktivitas – Karyawan akan lebih fokus pada pencapaian target yang ditetapkan perusahaan.
4. Menyesuaikan Kompensasi dengan Hasil Kerja – Memastikan bahwa kompensasi diberikan berdasarkan kontribusi nyata terhadap perusahaan.

a. *Merit Pay* (Kenaikan Gaji Berdasarkan Kinerja)

*Merit pay*, atau kenaikan gaji berdasarkan kinerja, adalah sistem kompensasi yang memberikan insentif finansial kepada karyawan berdasarkan evaluasi kinerja. Sistem ini umumnya diterapkan di banyak organisasi untuk mendorong karyawan agar meningkatkan kualitas kerja. Gerhart dan Fang (2015) menjelaskan bahwa *merit pay* tidak hanya berfungsi sebagai penghargaan atas pencapaian individu, tetapi juga sebagai alat motivasi yang dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan memberikan kenaikan gaji yang terkait langsung dengan kinerja, organisasi mengirimkan pesan bahwa karyawan yang berkinerja tinggi akan dihargai dengan imbalan yang lebih besar.

b. Bonus Berbasis Kinerja

Bonus berbasis kinerja adalah bentuk kompensasi tambahan yang diberikan kepada karyawan atau tim berdasarkan pencapaian target tertentu. Salah satu bentuknya adalah Individual Performance Bonus, di mana insentif diberikan kepada karyawan yang berhasil mencapai atau melebihi target kerja yang telah ditentukan sebelumnya. Lazear (2018) menjelaskan bahwa bonus

ini berfungsi sebagai motivator pribadi, mendorong karyawan untuk lebih fokus pada pencapaian hasil kerja yang optimal. Dengan adanya bonus ini, karyawan merasa lebih dihargai atas upaya dan kontribusinya yang berorientasi pada hasil.

Ada juga *Team-Based Bonus* yang diberikan kepada kelompok atau tim yang berhasil mencapai tujuan bersama. Armstrong dan Taylor (2023) menyebutkan bahwa bonus berbasis tim ini dapat meningkatkan kolaborasi dan sinergi antar karyawan dalam suatu tim. Ketika sebuah tim bekerja bersama untuk mencapai target bersama, cenderung saling mendukung dan bekerja lebih harmonis. Bonus ini berfungsi untuk memperkuat semangat kerjasama dan memastikan bahwa seluruh anggota tim berkontribusi untuk keberhasilan bersama.

c. *Profit Sharing* (Bagi Hasil Keuntungan)

*Profit sharing* adalah sistem kompensasi yang memungkinkan perusahaan untuk membagikan sebagian dari keuntungan tahunan kepada karyawan. Berdasarkan kontribusi yang diberikan karyawan terhadap pencapaian dan keberhasilan perusahaan, sistem ini bertujuan untuk menciptakan rasa kepemilikan dan keterlibatan yang lebih dalam dalam organisasi. Dengan adanya pembagian keuntungan, karyawan merasa lebih dihargai dan memiliki insentif yang lebih besar untuk bekerja dengan lebih baik, karena secara langsung merasakan dampak positif dari kinerja perusahaan.

d. *Stock Options* (Opsi Saham Karyawan)

*Stock options* adalah salah satu bentuk insentif yang memberikan hak kepada karyawan untuk membeli saham perusahaan pada harga yang telah ditentukan, biasanya lebih rendah dari harga pasar saat itu. Gerhart dan Fang (2015) menjelaskan bahwa model ini banyak diterapkan di perusahaan teknologi dan startup untuk menarik dan mempertahankan talenta berbakat. *Stock options* memberikan kesempatan bagi karyawan untuk memiliki bagian dari perusahaan, sehingga lebih termotivasi untuk berkontribusi pada kesuksesan jangka panjang perusahaan.

e. *Commission-Based Pay* (Kompensasi Berbasis Komisi)

*Commission-based pay* adalah sistem kompensasi yang memberikan bayaran kepada karyawan berdasarkan jumlah produk atau layanan yang berhasil dijual. Sistem ini paling umum

digunakan dalam bidang penjualan, di mana karyawan menerima persentase tertentu dari penjualan yang dilakukan. Lazear (2018) menjelaskan bahwa model ini dirancang untuk memotivasi karyawan agar lebih fokus pada pencapaian target penjualan, karena semakin banyak produk yang terjual, semakin tinggi pula penghasilan yang diperoleh.

## **B. Insentif dan Tunjangan sebagai Motivator**

Pada manajemen sumber daya manusia (SDM), insentif dan tunjangan merupakan elemen penting dalam sistem kompensasi yang berfungsi sebagai motivator bagi karyawan untuk meningkatkan kinerja, loyalitas, dan kepuasan kerja (Gerhart & Fang, 2015). Insentif adalah penghargaan finansial atau non-finansial yang diberikan kepada karyawan atas pencapaian tertentu yang telah ditetapkan perusahaan. Sedangkan tunjangan adalah manfaat tambahan yang diberikan kepada karyawan sebagai bagian dari paket kompensasi, seperti tunjangan kesehatan, pendidikan, atau transportasi (Armstrong & Taylor, 2023). Tujuan pemberian insentif dan tunjangan:

1. Meningkatkan Motivasi Karyawan – Insentif dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras dan mencapai target perusahaan.
  2. Meningkatkan Retensi Karyawan – Pemberian tunjangan yang kompetitif dapat meningkatkan loyalitas dan mengurangi turnover karyawan.
  3. Meningkatkan Kepuasan Kerja – Karyawan yang merasa dihargai akan memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi.
  4. Meningkatkan Produktivitas – Insentif berbasis kinerja dapat mendorong efisiensi kerja dan meningkatkan hasil bisnis.
- a. Insentif Finansial

### 1) Bonus Berbasis Kinerja

Bonus berbasis kinerja adalah insentif yang diberikan kepada karyawan atau tim berdasarkan pencapaian dalam mencapai target yang telah ditetapkan. Insentif ini dirancang untuk mendorong motivasi dan meningkatkan produktivitas dengan cara memberi penghargaan atas pencapaian yang lebih baik. Menurut Lazear (2018), bonus berbasis kinerja dapat membantu meningkatkan hasil yang diinginkan oleh perusahaan karena karyawan merasa dihargai atas

kontribusinya. Dengan adanya bonus ini, karyawan cenderung berusaha lebih keras untuk memenuhi target yang telah ditetapkan.

2) **Komisi Penjualan**

Komisi penjualan adalah insentif yang diberikan kepada karyawan di bidang penjualan berdasarkan volume produk atau layanan yang berhasil dijual. Sistem ini dirancang untuk memotivasi karyawan agar lebih berfokus pada pencapaian target penjualan, karena semakin banyak yang dijual, semakin besar komisi yang diterima. Menurut Gerhart dan Fang (2015), komisi penjualan mendorong karyawan untuk meningkatkan performa dan lebih proaktif dalam mencari peluang penjualan, karena ada penghargaan langsung terkait dengan pencapaian.

3) *Profit Sharing* (Bagi Hasil Keuntungan)

*Profit sharing* atau bagi hasil keuntungan adalah sistem insentif di mana perusahaan membagikan sebagian dari keuntungan tahunan kepada karyawan sebagai bentuk penghargaan atas kontribusinya terhadap kesuksesan perusahaan. Skema ini tidak hanya meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan, tetapi juga menciptakan rasa memiliki terhadap perusahaan. Dengan membagikan keuntungan, karyawan merasa bahwa memiliki bagian dalam keberhasilan perusahaan, yang pada gilirannya dapat mendorong untuk bekerja lebih keras dan lebih cerdas.

4) *Stock Options* (Opsi Saham Karyawan)

*Stock options* atau opsi saham karyawan adalah insentif yang memberikan hak kepada karyawan untuk membeli saham perusahaan dengan harga tertentu di masa depan. Sistem ini sering digunakan oleh perusahaan, terutama dalam sektor teknologi dan startup, untuk menarik dan mempertahankan talenta terbaik. Dengan memiliki opsi untuk membeli saham pada harga yang lebih rendah dari harga pasar, karyawan merasa lebih terhubung dengan keberhasilan perusahaan, menjadi lebih termotivasi untuk berkontribusi secara maksimal karena keberhasilan perusahaan secara langsung berdampak pada nilai saham yang dimiliki (Armstrong & Taylor, 2023).

b. Insentif Non-Finansial

1) Pengakuan dan Apresiasi

Pengakuan dan apresiasi adalah bentuk insentif non-finansial yang penting dalam meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan. Bentuk penghargaan ini dapat berupa sertifikat, penghargaan karyawan terbaik, atau pengakuan publik atas pencapaian kerja. Penghargaan semacam ini memberikan pengakuan atas usaha dan kontribusi karyawan, yang sering kali lebih berharga daripada insentif finansial bagi sebagian orang. Dengan penghargaan tersebut, karyawan merasa dihargai dan diakui, yang berkontribusi pada rasa bangga dan keterikatan dengan perusahaan (Gerhart & Fang, 2015).

2) Kesempatan Pengembangan Karir

Kesempatan pengembangan karir adalah salah satu bentuk insentif non-finansial yang sangat efektif dalam meningkatkan keterlibatan dan motivasi karyawan. Dengan memberikan akses kepada karyawan untuk mengikuti pelatihan, mendapatkan sertifikasi, atau peluang promosi, perusahaan tidak hanya mengakui kinerja, tetapi juga memberi kesempatan untuk berkembang dan meningkatkan keterampilan. Kesempatan ini memberikan rasa pencapaian pribadi dan profesional, yang penting untuk meningkatkan kepuasan kerja.

3) Fleksibilitas Kerja

Fleksibilitas kerja adalah insentif non-finansial yang semakin populer di kalangan organisasi modern. Dengan memberikan karyawan opsi untuk mengatur jam kerja atau bekerja dari rumah, perusahaan membantu mencapai keseimbangan yang lebih baik antara kehidupan pribadi dan pekerjaan. Hal ini tidak hanya meningkatkan kenyamanan, tetapi juga mengurangi stres, yang dapat berkontribusi pada peningkatan produktivitas dan kepuasan kerja (Armstrong & Taylor, 2023).

c. Tunjangan Finansial

1) Tunjangan Kesehatan

Tunjangan kesehatan merupakan salah satu bentuk tunjangan finansial yang sangat dihargai oleh karyawan. Dengan memberikan asuransi kesehatan atau subsidi

pengobatan, perusahaan membantu karyawan untuk memperoleh perawatan medis yang diperlukan tanpa harus khawatir tentang biaya tinggi. Tunjangan kesehatan ini tidak hanya memberikan rasa aman bagi karyawan, tetapi juga meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas terhadap perusahaan (Gerhart & Fang, 2015).

2) Tunjangan Transportasi

Tunjangan transportasi adalah fasilitas yang diberikan perusahaan untuk mendukung mobilitas karyawan dalam menjalankan tugas pekerjaan. Bentuknya bisa berupa subsidi bahan bakar, biaya perjalanan dinas, atau fasilitas kendaraan perusahaan. Tunjangan ini sangat penting bagi karyawan yang memiliki jarak tempuh jauh menuju tempat kerja atau sering melakukan perjalanan dinas, sehingga membantu mengurangi beban biaya transportasi yang dapat memengaruhi kesejahteraan.

3) Tunjangan Pendidikan

Tunjangan pendidikan adalah fasilitas yang diberikan oleh perusahaan untuk mendukung pengembangan kemampuan karyawan melalui bantuan biaya pendidikan, baik untuk dirinya sendiri maupun anak-anak. Bantuan ini dapat berupa subsidi biaya kuliah, pelatihan, atau program sertifikasi yang relevan dengan pekerjaan. Tunjangan ini tidak hanya bermanfaat bagi karyawan, tetapi juga bagi perusahaan, karena semakin terdidik dan terlatih karyawan, semakin besar kontribusinya terhadap kinerja organisasi (Lazear, 2018).

4) Tunjangan Pensiun

Tunjangan pensiun adalah salah satu bentuk program yang disediakan oleh perusahaan untuk memastikan kesejahteraan karyawan setelah pensiun. Program ini umumnya berbentuk dana pensiun yang disetorkan secara berkala oleh perusahaan dan/atau karyawan selama masa kerja. Dana tersebut akan dikelola dan kemudian dibayarkan kepada karyawan setelah mencapai usia pensiun. Tujuannya adalah untuk memberikan rasa aman secara finansial di masa tua, ketika pendapatan aktif sudah tidak ada lagi (Armstrong & Taylor, 2023).

d. Tunjangan Non-Finansial

1) Cuti Tambahan

Cuti tambahan adalah salah satu bentuk tunjangan non-finansial yang diberikan oleh perusahaan untuk mendukung kesejahteraan karyawan. Cuti ini dapat mencakup cuti melahirkan, cuti sakit berbayar, atau cuti darurat yang tidak dihitung sebagai bagian dari cuti tahunan reguler. Memberikan cuti tambahan memungkinkan karyawan untuk mengatasi situasi pribadi atau kesehatan yang mendesak tanpa khawatir kehilangan pendapatan atau pekerjaan. Hal ini juga menunjukkan bahwa perusahaan peduli terhadap kebutuhan karyawan dalam menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (Gerhart & Fang, 2015).

2) Fasilitas Rekreasi

Fasilitas rekreasi seperti akses ke gym, ruang rekreasi, atau kegiatan sosial perusahaan merupakan tunjangan non-finansial yang bertujuan untuk meningkatkan kebahagiaan dan kesejahteraan karyawan. Fasilitas ini memberikan kesempatan bagi karyawan untuk bersantai, berolahraga, atau berinteraksi dengan rekan kerja di luar konteks pekerjaan. Kegiatan ini dapat membantu mengurangi stres, meningkatkan kesehatan fisik, dan mempererat hubungan antar rekan kerja, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kolaborasi dan suasana kerja yang lebih positif.

3) *Work-Life Balance Programs*

Program keseimbangan kerja-hidup, seperti kebijakan jam kerja fleksibel dan opsi kerja dari rumah, dirancang untuk membantu karyawan mengatur waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Kebijakan ini memungkinkan karyawan untuk menyesuaikan jam kerja sesuai kebutuhan pribadi, yang pada gilirannya dapat mengurangi stres dan meningkatkan kesejahteraan. Dengan memberikan opsi kerja dari rumah, perusahaan memberi fleksibilitas yang memungkinkan karyawan untuk tetap produktif tanpa harus terikat pada lokasi fisik kantor (Lazear, 2018).

## C. Manfaat Jangka Panjang bagi Karyawan

Manfaat jangka panjang bagi karyawan adalah bentuk kompensasi tidak langsung yang diberikan dalam jangka waktu yang panjang, sering kali melampaui masa kerja karyawan. Manfaat ini bertujuan untuk meningkatkan keamanan finansial dan kesejahteraan pekerja dalam jangka panjang (Gerhart & Fang, 2015). Tujuan manfaat jangka panjang:

1. Menarik dan mempertahankan talenta – Program manfaat yang baik dapat meningkatkan daya tarik perusahaan bagi calon karyawan dan mencegah tingkat turnover yang tinggi.
2. Meningkatkan loyalitas karyawan – Karyawan yang merasa mendapatkan jaminan kesejahteraan jangka panjang akan lebih setia terhadap perusahaan.
3. Menjamin kesejahteraan pasca kerja – Beberapa manfaat seperti dana pensiun dan asuransi kesehatan jangka panjang dapat membantu karyawan dalam masa pensiun.
4. Meningkatkan kepuasan kerja – Karyawan yang menerima manfaat jangka panjang memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan yang hanya menerima gaji dasar.

### a. Jenis-Jenis Manfaat Jangka Panjang

#### 1) Dana Pensiun dan Program Tabungan

##### a) *Pension Plans* (Program Pensiun)

Program pensiun, seperti *Defined Benefit Plan* dan *Defined Contribution Plan*, adalah fasilitas yang dirancang untuk menjamin kesejahteraan finansial karyawan setelah pensiun. Dalam *Defined Benefit Plan*, karyawan dijanjikan sejumlah uang tertentu setiap bulan setelah pensiun berdasarkan masa kerja dan gaji terakhir. Sedangkan dalam *Defined Contribution Plan*, kontribusi dari karyawan dan perusahaan disetorkan ke rekening pensiun, dan jumlah yang diterima saat pensiun tergantung pada total kontribusi dan hasil investasi. Kedua program ini memberikan rasa aman bagi karyawan mengenai masa depan keuangan setelah pensiun.

b) 401(k) dan Program Tabungan Perusahaan

Program 401(k) adalah salah satu jenis program tabungan pensiun yang memungkinkan karyawan untuk menyisihkan sebagian gaji untuk investasi jangka panjang, yang nantinya dapat digunakan setelah pensiun. Program ini biasanya disertai dengan kontribusi tambahan dari perusahaan, yang bertujuan untuk mendorong karyawan berpartisipasi dan mengoptimalkan tabungan pensiun. Dengan adanya insentif ini, karyawan tidak hanya merencanakan masa depan keuangan dengan lebih baik, tetapi juga merasa lebih dihargai oleh perusahaan yang memberikan dukungan untuk kesejahteraan di masa depan.

b. Asuransi Kesehatan Jangka Panjang

1) Asuransi Kesehatan Pasca Pensiun

Asuransi kesehatan pasca pensiun adalah salah satu manfaat yang ditawarkan oleh perusahaan untuk mendukung kesejahteraan karyawan setelah pensiun. Program ini mencakup biaya pengobatan, rawat inap, dan pemeriksaan kesehatan berkala, memastikan bahwa karyawan tetap mendapatkan perawatan medis yang diperlukan meskipun sudah tidak aktif bekerja. Dengan adanya asuransi kesehatan pasca pensiun, perusahaan tidak hanya menunjukkan komitmen terhadap kesejahteraan karyawan, tetapi juga meningkatkan loyalitas dan kepuasan karyawan, yang merasa dihargai dan terlindungi dalam masa pensiun (Gerhart & Fang, 2015).

2) Asuransi Cacat Jangka Panjang (*Long-Term Disability Insurance*)

Asuransi cacat jangka panjang (*Long-Term Disability Insurance*) adalah program yang dirancang untuk melindungi karyawan dari risiko kehilangan penghasilan akibat penyakit atau kecelakaan yang mengakibatkan tidak dapat bekerja dalam waktu lama. Program ini memberikan kompensasi finansial bagi karyawan yang mengalami kecacatan yang signifikan, sehingga dapat terus memenuhi kebutuhan hidup meskipun tidak bisa kembali bekerja. Dengan adanya asuransi cacat jangka panjang, perusahaan

menunjukkan komitmen terhadap kesejahteraan karyawan dalam jangka panjang, memberikan rasa aman dan stabilitas finansial bagi yang menghadapi kondisi kesehatan yang serius (Armstrong & Taylor, 2023).

c. Kepemilikan Saham dan Insentif Ekuitas

1) *Stock Options* (Opsi Saham Karyawan)

*Stock options* atau opsi saham karyawan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk membeli saham perusahaan dengan harga yang lebih rendah daripada harga pasar. Program ini bertujuan untuk meningkatkan rasa kepemilikan karyawan terhadap perusahaan, sehingga merasa lebih terhubung dengan kesuksesan jangka panjang perusahaan. Dengan memiliki saham perusahaan, karyawan lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerja karena kesuksesan perusahaan secara langsung berhubungan dengan nilai saham yang dimiliki. Hal ini mendorong komitmen dan loyalitas karyawan terhadap tujuan perusahaan.

2) *Profit Sharing* (Bagi Hasil Keuntungan)

*Profit sharing* atau bagi hasil keuntungan adalah sistem di mana perusahaan membagikan sebagian dari laba tahunan kepada karyawan sebagai penghargaan atas kontribusi terhadap kesuksesan perusahaan. Program ini tidak hanya memotivasi karyawan untuk bekerja lebih keras, tetapi juga menciptakan rasa kepemilikan dan kebersamaan dalam pencapaian tujuan perusahaan. Dengan berbagi keuntungan, perusahaan menunjukkan apresiasi terhadap kinerja karyawan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan loyalitas dan motivasi untuk terus berkontribusi dalam mencapai kesuksesan jangka panjang (Lazear, 2018).

d. Program Pengembangan Karir

1) Pendidikan dan Pelatihan Jangka Panjang

Pendidikan dan pelatihan jangka panjang merupakan program yang ditawarkan perusahaan untuk mendukung pengembangan keterampilan dan pengetahuan karyawan. Program ini dapat berupa beasiswa, pelatihan eksekutif, atau kesempatan untuk mengikuti kursus dan seminar yang relevan dengan pekerjaan. Dengan memberikan akses ke

pelatihan berkelanjutan, perusahaan tidak hanya meningkatkan kompetensi karyawan tetapi juga membuka peluang untuk berkembang dalam karier. Hal ini menunjukkan komitmen perusahaan terhadap pengembangan sumber daya manusia, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kepuasan kerja dan retensi karyawan (Gerhart & Fang, 2015).

2) Mentorship dan Coaching Jangka Panjang

Program mentorship dan coaching jangka panjang adalah salah satu cara efektif untuk mengembangkan keterampilan kepemimpinan dan mempersiapkan karyawan untuk posisi yang lebih tinggi dalam organisasi. Dengan adanya bimbingan dari mentor yang berpengalaman, karyawan dapat memperoleh wawasan yang lebih mendalam mengenai perannya dan cara mencapai tujuan karir. Selain itu, coaching membantu dalam membangun kepercayaan diri dan keterampilan interpersonal, yang sangat penting untuk kesuksesan jangka panjang. Program ini juga memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mempersiapkan diri menghadapi tantangan dan peluang di masa depan (Armstrong & Taylor, 2023).

e. Dampak terhadap Karyawan

1) Meningkatkan Keamanan Finansial

Program pensiun dan asuransi jangka panjang memberikan karyawan jaminan finansial yang penting setelah pensiun atau menghadapi kondisi kesehatan yang membatasi kemampuan untuk bekerja. Dengan adanya program pensiun, karyawan dapat memastikan bahwa memiliki sumber pendapatan yang cukup untuk mendukung kehidupan setelah masa kerja berakhir. Ini memberikan rasa aman dan mengurangi kekhawatiran terkait kestabilan finansial di masa depan (Gerhart & Fang, 2015). Selain itu, asuransi kesehatan dan cacat panjang juga membantu melindungi karyawan dari biaya medis yang tinggi yang dapat timbul di masa pensiun atau saat tidak lagi dapat bekerja karena kondisi kesehatan.

2) Mengurangi Stres dan Kecemasan

Jaminan kesehatan dan kesejahteraan, seperti asuransi kesehatan dan program pensiun, memberikan rasa aman yang signifikan bagi karyawan. Ketika karyawan tahu bahwa memiliki perlindungan terhadap masalah kesehatan atau masa depan finansial, tingkat kecemasan dapat berkurang secara drastis. Karyawan yang tidak khawatir tentang biaya pengobatan atau masa pensiun cenderung lebih fokus pada pekerjaan dan lebih produktif, merasa lebih dihargai dan didukung oleh perusahaan, yang mengurangi perasaan stres yang sering muncul karena ketidakpastian masa depan.

3) Meningkatkan Produktivitas

Karyawan yang merasa aman secara finansial, melalui program seperti pensiun dan asuransi kesehatan, cenderung lebih fokus pada pekerjaan tanpa terganggu oleh kekhawatiran akan masa depan finansial. Ketika kebutuhan dasarnya tercukupi, dapat lebih mengalokasikan energi dan perhatian untuk meningkatkan kinerja di tempat kerja. Rasa aman ini membebaskannya dari stres terkait keuangan, memungkinkan untuk berkonsentrasi pada pengembangan diri dan pencapaian target perusahaan (Lazear, 2018).

f. Dampak terhadap Perusahaan

1) Meningkatkan Retensi Karyawan

Perusahaan yang menawarkan manfaat jangka panjang, seperti program pensiun, asuransi kesehatan, dan opsi saham, cenderung memiliki tingkat retensi karyawan yang lebih tinggi. Ketika karyawan merasa dihargai dan diprioritaskan oleh perusahaan, lebih cenderung untuk tetap bekerja di perusahaan tersebut. Manfaat yang diberikan ini meningkatkan rasa loyalitas dan komitmen karyawan, karena melihat perusahaan sebagai tempat yang peduli terhadap kesejahteraan jangka panjang. Sebagai hasilnya, perusahaan dapat mengurangi tingkat pergantian karyawan yang tinggi, yang dapat menghemat biaya rekrutmen dan pelatihan yang sering kali signifikan (Armstrong & Taylor, 2023).

Dengan tingkat retensi yang lebih tinggi, perusahaan dapat mempertahankan karyawan berpengalaman yang sudah memahami budaya dan operasional perusahaan. Karyawan

yang sudah lama bekerja di perusahaan membawa pengetahuan dan keterampilan yang sangat berharga, sehingga perusahaan dapat memanfaatkan pengalaman untuk meningkatkan kinerja dan inovasi. Pengurangan tingkat pergantian karyawan juga memungkinkan perusahaan untuk membangun tim yang lebih solid dan stabil, yang pada gilirannya berkontribusi pada keberlanjutan dan kesuksesan jangka panjang perusahaan.

2) Menarik Talenta Berkualitas

Paket kompensasi yang mencakup manfaat jangka panjang, seperti program pensiun, asuransi kesehatan, dan opsi saham, dapat membuat perusahaan lebih menarik bagi talenta berkualitas. Dalam pasar tenaga kerja yang kompetitif, calon karyawan sering kali mencari lebih dari sekadar gaji tinggi, ingin bekerja di perusahaan yang menawarkan manfaat tambahan yang dapat memberikan keamanan finansial dan kesejahteraan jangka panjang. Dengan menawarkan paket kompensasi yang komprehensif, perusahaan dapat menarik kandidat yang memiliki keterampilan dan pengalaman terbaik, yang sangat penting untuk mencapai tujuan perusahaan (Gerhart & Fang, 2015).

3) Membangun Citra Positif Perusahaan

Perusahaan yang memberikan manfaat jangka panjang seperti program pensiun, asuransi kesehatan, dan opsi saham menunjukkan komitmen terhadap kesejahteraan karyawan, yang berdampak langsung pada citra perusahaan. Karyawan yang merasa dihargai dan diperhatikan lebih cenderung untuk berbicara positif tentang perusahaan, yang pada gilirannya meningkatkan reputasi perusahaan di mata publik. Hal ini juga memperkuat loyalitas karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis. Dengan perhatian pada kesejahteraan jangka panjang karyawan, perusahaan membangun hubungan yang lebih kuat dan saling menguntungkan antara manajemen dan staf.

Reputasi perusahaan yang peduli terhadap karyawan juga memberikan keuntungan dalam hal daya tarik bagi calon karyawan berkualitas. Perusahaan yang dianggap sebagai tempat yang peduli dengan kesejahteraan karyawan lebih

mungkin menarik perhatian dari individu yang mencari lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan pribadi dan profesional. Citra positif yang dibangun oleh perusahaan semacam ini dapat meningkatkan peluang kemitraan bisnis dan menarik pelanggan yang menghargai tanggung jawab sosial perusahaan, sehingga berkontribusi pada keberlanjutan dan kesuksesan jangka panjang perusahaan.

#### **D. Perbandingan Praktik Kompensasi di Berbagai Industri**

Kompensasi merupakan elemen utama dalam strategi manajemen sumber daya manusia (SDM) yang berfungsi untuk menarik, mempertahankan, dan memotivasi karyawan (Armstrong & Taylor, 2023). Setiap industri memiliki karakteristik unik yang mempengaruhi bagaimana kompensasi diberikan kepada tenaga kerja. Faktor-faktor seperti tingkat persaingan, regulasi pemerintah, tingkat keterampilan yang dibutuhkan, serta permintaan dan penawaran tenaga kerja sangat berperan dalam menentukan sistem kompensasi yang diterapkan di suatu industri (Gerhart & Fang, 2015).

Variasi praktik kompensasi antara industri dapat dilihat dari perbedaan dalam skema penggajian, insentif, tunjangan, serta manfaat jangka panjang yang ditawarkan. Beberapa industri seperti teknologi informasi (TI) menawarkan kompensasi berbasis ekuitas, sedangkan industri manufaktur lebih mengandalkan gaji tetap dan tunjangan tradisional.

Beberapa faktor yang mempengaruhi praktik kompensasi antar industri sebagai berikut:

1. **Tingkat Persaingan Pasar Tenaga Kerja:** Industri dengan persaingan tenaga kerja tinggi, seperti teknologi dan keuangan, cenderung menawarkan gaji dan insentif yang lebih kompetitif. Sementara itu, industri dengan pasokan tenaga kerja yang melimpah, seperti ritel dan manufaktur, biasanya memiliki struktur kompensasi yang lebih konservatif.
2. **Regulasi dan Kebijakan Pemerintah:** Industri yang diatur secara ketat oleh pemerintah, seperti kesehatan dan pendidikan, sering kali memiliki batasan dalam struktur gaji dan tunjangan. Sebaliknya, industri dengan regulasi yang lebih longgar, seperti teknologi, memiliki fleksibilitas lebih dalam menyusun strategi kompensasi.

3. Karakteristik Pekerjaan dan Keterampilan yang Dibutuhkan: Pekerjaan yang membutuhkan keterampilan tinggi, seperti rekayasa perangkat lunak atau investasi perbankan, biasanya menawarkan kompensasi lebih tinggi dibandingkan pekerjaan yang tidak memerlukan keahlian khusus.

a. Industri Teknologi

Industri teknologi informasi (TI) dikenal dengan kompensasi tinggi dan insentif berbasis ekuitas. Karakteristik kompensasi:

1) Gaji Pokok Tinggi

Industri teknologi dikenal dengan gaji pokok yang relatif tinggi, yang mencerminkan permintaan yang besar terhadap keterampilan teknis dan inovasi dalam sektor ini. Pekerja di bidang TI, terutama di perusahaan besar dan startup teknologi, sering kali menerima gaji lebih tinggi daripada sektor lainnya. Hal ini disebabkan oleh kompetisi ketat untuk merekrut profesional dengan keahlian khusus seperti pengembangan perangkat lunak, data science, kecerdasan buatan, dan keamanan siber. Perusahaan teknologi seringkali menawarkan gaji yang kompetitif sebagai insentif untuk menarik dan mempertahankan talenta terbaik, yang dianggap kunci dalam menjaga daya saing perusahaan.

2) *Equity Compensation*

Di industri teknologi, *equity compensation* seperti stock options dan *restricted stock units* (RSUs) sering digunakan sebagai insentif jangka panjang untuk karyawan. Stock options memberikan karyawan hak untuk membeli saham perusahaan pada harga yang lebih rendah di masa depan, memungkinkan untuk mendapatkan keuntungan jika nilai saham perusahaan naik. Sementara itu, RSUs memberikan saham perusahaan kepada karyawan setelah memenuhi syarat tertentu, seperti masa kerja atau kinerja yang baik. Hal ini tidak hanya memberi karyawan kesempatan untuk berbagi kesuksesan perusahaan, tetapi juga meningkatkan rasa kepemilikan dan loyalitas terhadap perusahaan.

3) Bonus dan Insentif Berbasis Kinerja

Di industri teknologi, bonus dan insentif berbasis kinerja sering digunakan untuk mendorong karyawan mencapai target individu maupun perusahaan. Insentif ini biasanya

diberikan setelah pencapaian sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya, seperti penyelesaian proyek, pengembangan produk, atau pencapaian finansial perusahaan. Dengan adanya sistem bonus berbasis kinerja, karyawan merasa lebih termotivasi untuk bekerja lebih keras dan fokus pada hasil yang dapat memberikan dampak positif bagi perusahaan. Insentif ini juga berfungsi untuk mengakui kontribusi karyawan terhadap pencapaian tujuan strategis perusahaan.

### **Contoh Praktik Kompensasi**

- Google dan Facebook menawarkan bonus berbasis kinerja serta tunjangan tambahan seperti fasilitas kesehatan, keanggotaan gym, dan cuti berbayar lebih lama.
  - Startups teknologi lebih mengandalkan kepemilikan saham sebagai bagian dari kompensasi untuk menarik talenta meskipun gaji awal lebih rendah.
- b. Industri Manufaktur

Industri manufaktur memiliki praktik kompensasi yang lebih stabil dengan fokus pada gaji tetap dan tunjangan kesejahteraan.

Karakteristik kompensasi:

#### 1) Gaji Pokok dengan Struktur Standar

Di industri manufaktur, gaji pokok umumnya ditetapkan berdasarkan pengalaman kerja dan keterampilan teknis yang dimiliki oleh karyawan. Perusahaan seringkali memiliki struktur gaji yang standar, yang memudahkannya untuk mengelola dan menilai kompensasi secara adil. Struktur ini memungkinkan perusahaan untuk menarik tenaga kerja dengan keterampilan tertentu, sekaligus memberi insentif bagi karyawan untuk mengembangkan kemampuan teknis melalui pelatihan atau pengalaman di lapangan. Gaji yang kompetitif berdasarkan keterampilan juga dapat meningkatkan retensi karyawan dan mengurangi tingkat turnover di industri yang seringkali bergantung pada tenaga kerja terampil.

Struktur gaji yang jelas dan berbasis standar juga membantu perusahaan manufaktur dalam merencanakan anggaran dan mengelola biaya tenaga kerja secara lebih efisien. Dengan

adanya sistem ini, karyawan dapat lebih memahami posisinya dalam hierarki perusahaan dan apa yang diperlukan untuk meningkatkan gaji, baik melalui kenaikan pangkat atau pengembangan keterampilan lebih lanjut. Hal ini mendukung pertumbuhan karier karyawan dan membantu perusahaan dalam menciptakan lingkungan kerja yang stabil dan produktif.

## 2) Tunjangan Kesehatan dan Pensiun

Di industri manufaktur, tunjangan kesehatan dan dana pensiun sering kali menjadi komponen utama dalam paket kompensasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan. Manfaat kesehatan, seperti asuransi kesehatan, rawat inap, dan layanan kesehatan lainnya, memberikan rasa aman bagi karyawan dan keluarga. Program kesehatan yang baik dapat mengurangi stres terkait masalah medis, meningkatkan kepuasan kerja, dan mengurangi tingkat absensi, yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas. Tunjangan ini juga memperlihatkan perhatian perusahaan terhadap kesejahteraan jangka panjang karyawan (Gerhart & Fang, 2015).

Dana pensiun merupakan manfaat penting yang memberikan jaminan finansial bagi karyawan setelah pensiun. Banyak perusahaan manufaktur menawarkan program pensiun yang dapat mencakup kontribusi bersama antara perusahaan dan karyawan. Program pensiun ini memberikan rasa aman bagi karyawan, sehingga dapat fokus pada pekerjaan tanpa khawatir mengenai masa depan keuangan. Hal ini juga meningkatkan loyalitas karyawan, karena merasa dihargai dan diperhatikan oleh perusahaan.

## 3) Sistem Upah Berbasis Jam

Pada industri manufaktur, sistem upah berbasis jam adalah model kompensasi yang umum diterapkan untuk pekerja yang bekerja dalam produksi atau operasi yang memerlukan pengawasan langsung terhadap waktu kerja. Pekerja dibayar sesuai dengan jumlah jam yang dikerjakan, dan jika bekerja lebih dari jam kerja standar, berhak atas tambahan lembur. Sistem ini memberikan insentif bagi pekerja untuk bekerja lebih lama, sementara perusahaan memastikan bahwa

pekerja yang terlibat dalam produksi dibayar secara adil sesuai dengan waktu yang dihabiskan untuk tugas-tugas tersebut.

Sistem upah berbasis jam memberikan fleksibilitas dalam penyesuaian jumlah jam kerja sesuai dengan kebutuhan produksi perusahaan. Ketika permintaan produksi meningkat, perusahaan dapat mengatur jam kerja lebih lama atau lembur untuk memenuhi target. Hal ini juga memberikan rasa keadilan bagi pekerja, karena mendapatkan kompensasi yang sesuai dengan usaha yang dilakukan. Namun, penting bagi perusahaan untuk memastikan bahwa aturan lembur sesuai dengan peraturan ketenagakerjaan yang berlaku untuk mencegah eksploitasi terhadap pekerja.

### **Contoh Praktik Kompensasi**

- Toyota dan General Motors menawarkan gaji berbasis jam dengan tambahan asuransi kesehatan yang komprehensif.
- Perusahaan elektronik seperti Samsung menawarkan pelatihan teknis sebagai bagian dari kompensasi jangka panjang.

#### **c. Industri Keuangan**

Industri keuangan menawarkan kompensasi yang sangat kompetitif dengan insentif berbasis kinerja yang besar.

Karakteristik kompensasi:

##### **1) Gaji Pokok Tinggi dengan Bonus Besar**

Industri keuangan, khususnya bank investasi dan perusahaan asuransi, dikenal dengan struktur kompensasi yang menawarkan gaji pokok yang tinggi ditambah dengan bonus berbasis kinerja. Gaji pokok yang tinggi mencerminkan tanggung jawab yang besar dan keahlian yang dibutuhkan di sektor ini, sementara bonus yang besar diberikan sebagai insentif atas pencapaian target dan profitabilitas perusahaan. Sistem bonus ini sering kali bergantung pada kinerja individu serta hasil keseluruhan perusahaan, yang mendorong karyawan untuk mencapai hasil yang optimal (Gerhart & Fang, 2015).

Bonus berbasis profitabilitas di industri keuangan juga berfungsi sebagai cara untuk mempertahankan talenta terbaik

dan mendorong untuk bekerja lebih keras. Dalam sektor ini, di mana persaingan sangat ketat, memberikan insentif berbasis kinerja memungkinkan perusahaan untuk menarik profesional yang sangat terampil. Selain itu, struktur kompensasi ini menghubungkan langsung kontribusi individu dengan keberhasilan perusahaan, menciptakan lingkungan yang sangat dinamis di mana penghargaan finansial sangat terkait dengan pencapaian tujuan jangka panjang.

## 2) Kompensasi Berbasis Kinerja

Di industri keuangan, khususnya bagi manajer investasi dan trader, kompensasi berbasis kinerja sangat mendominasi struktur gaji. Bonus tahunan sering kali jauh lebih besar dibandingkan dengan gaji pokok. Hal ini disebabkan oleh struktur insentif yang sangat terkait dengan pencapaian target kinerja, baik itu target pribadi, tim, maupun perusahaan secara keseluruhan. Dengan adanya hubungan langsung antara hasil yang dicapai dengan penghargaan finansial, individu di industri ini merasa termotivasi untuk mencapai atau bahkan melampaui ekspektasi yang telah ditetapkan (Lazear, 2018).

Kompensasi berbasis kinerja juga berfungsi untuk menarik dan mempertahankan talenta terbaik di industri yang sangat kompetitif ini. Para profesional di sektor keuangan, khususnya yang berperan sebagai manajer investasi atau trader, diberi insentif untuk menghasilkan hasil yang optimal dan maksimal. Struktur bonus yang besar memberikan kesempatan untuk memperoleh penghasilan yang signifikan, yang sebanding dengan tingkat risiko dan ketegangan yang dihadapi dalam pekerjaan yang sangat dinamis dan berisiko tinggi ini.

## 3) Paket Tunjangan Premium

Di industri keuangan, paket tunjangan premium menjadi bagian integral dari kompensasi yang ditawarkan kepada karyawan. Selain gaji pokok dan bonus, perusahaan sering memberikan asuransi kesehatan komprehensif yang mencakup berbagai fasilitas medis, rawat inap, hingga pemeriksaan kesehatan rutin. Tunjangan kesehatan yang

lengkap ini sangat penting mengingat tingkat stres dan jam kerja yang panjang yang sering dialami oleh para profesional di sektor keuangan. Dengan adanya asuransi kesehatan yang solid, karyawan merasa lebih terlindungi dan dapat fokus pada kinerja tanpa khawatir tentang biaya medis.

Dana pensiun dan tunjangan pendidikan juga menjadi standar dalam paket kompensasi industri keuangan. Perusahaan di sektor ini memberikan akses kepada karyawan untuk mengikuti program pensiun yang menguntungkan, dengan kontribusi yang memadai baik dari pihak perusahaan maupun karyawan. Tunjangan pendidikan, seperti bantuan biaya pendidikan untuk anak-anak atau pelatihan lanjutan untuk pengembangan keterampilan, juga sering ditawarkan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Hal ini tidak hanya memperkuat loyalitas karyawan tetapi juga membantu untuk terus berkembang dalam karier dan kehidupan pribadi.

#### **Contoh Praktik Kompensasi**

- Goldman Sachs dan JPMorgan Chase menawarkan bonus tahunan yang bisa mencapai beberapa kali lipat dari gaji pokok.
- Perusahaan fintech seperti PayPal menawarkan insentif berbasis saham untuk menarik talenta muda.

#### **d. Industri Kesehatan**

Praktik kompensasi di sektor kesehatan berfokus pada gaji yang kompetitif serta manfaat jangka panjang. Karakteristik kompensasi:

##### **1) Gaji Pokok Stabil**

Di industri kesehatan, gaji pokok menjadi salah satu aspek yang stabil dan terstruktur dengan jelas. Untuk profesi medis seperti dokter dan perawat, gaji biasanya diatur oleh pemerintah atau lembaga kesehatan tempatnya bekerja, seperti rumah sakit atau klinik. Gaji tetap ini memberikan kestabilan finansial bagi para profesional medis, yang memungkinkan untuk fokus pada tugas-tugas perawatan pasien tanpa harus khawatir tentang fluktuasi pendapatan. Gaji yang terstruktur dengan baik ini juga mencerminkan standar yang ditetapkan oleh regulasi dan kebijakan

pemerintah, memastikan bahwa tenaga medis dihargai sesuai dengan kualifikasi dan tanggung jawab yang dipegang.

Meskipun gaji pokok stabil, banyak rumah sakit atau fasilitas kesehatan yang memberikan insentif tambahan atau tunjangan untuk meningkatkan motivasi dan kinerja tenaga medis. Hal ini dapat berupa tunjangan kesehatan, cuti tambahan, atau bonus berbasis kinerja. Dalam beberapa kasus, gaji pokok juga bisa mencakup komponen terkait dengan jam kerja atau shift tertentu, terutama bagi yang bekerja di fasilitas kesehatan dengan kebutuhan 24 jam. Dengan struktur gaji yang jelas dan stabil, industri kesehatan berusaha memberikan penghargaan yang layak bagi tenaga medis yang memberikan layanan terbaik kepada masyarakat.

## 2) Insentif Berbasis Kinerja untuk Dokter Spesialis

Pada industri kesehatan, terutama di rumah sakit, insentif berbasis kinerja untuk dokter spesialis semakin menjadi praktik umum. Beberapa rumah sakit memberikan bonus yang terkait langsung dengan jumlah pasien yang dilayani oleh dokter spesialis. Insentif ini dirancang untuk mendorong dokter untuk memberikan perawatan terbaik sekaligus meningkatkan produktivitas. Dalam hal ini, bonus tersebut berfungsi sebagai bentuk penghargaan atas efisiensi kerja dan dedikasi dalam melayani pasien. Dengan adanya sistem ini, diharapkan dokter spesialis dapat terus meningkatkan kualitas layanan kesehatan yang diberikan, sembari menjaga kepuasan pasien (Gerhart & Fang, 2015). Meskipun insentif berbasis kinerja dapat meningkatkan motivasi dan produktivitas, ada juga tantangan yang perlu dihadapi, seperti risiko tekanan yang berlebihan pada dokter untuk melayani lebih banyak pasien. Hal ini bisa mempengaruhi kualitas layanan dan hubungan antara dokter dengan pasien. Oleh karena itu, rumah sakit harus menetapkan sistem insentif yang seimbang, dengan mempertimbangkan kualitas perawatan yang diberikan selain hanya kuantitas pasien. Insentif semacam ini juga perlu dikontrol agar tidak mengarah pada praktik yang hanya mengejar angka, tetapi tetap fokus pada kebutuhan pasien dan standar medis yang tinggi.

### 3) Manfaat Tambahan yang Besar

Industri kesehatan, terutama rumah sakit dan fasilitas medis, menawarkan berbagai manfaat tambahan yang besar sebagai bagian dari paket kompensasi untuk karyawan. Tunjangan kesehatan menjadi salah satu komponen utama yang mencakup asuransi kesehatan untuk diri sendiri dan keluarga. Selain itu, asuransi jiwa juga sering kali disertakan untuk memberikan perlindungan finansial bagi keluarga karyawan jika terjadi hal yang tidak diinginkan. Manfaat-manfaat ini dirancang untuk memberikan rasa aman dan kesejahteraan bagi tenaga medis dan non-medis, serta membantu fokus pada pekerjaan tanpa terbebani oleh kekhawatiran terkait kesehatan dan perlindungan finansial. Banyak rumah sakit dan institusi kesehatan yang juga menawarkan subsidi pendidikan, baik untuk melanjutkan studi ataupun pelatihan khusus. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kualitas pelayanan medis. Dengan adanya tunjangan ini, karyawan merasa dihargai dan didorong untuk terus berkembang dalam karier. Manfaat tambahan yang besar ini tidak hanya meningkatkan kesejahteraan finansial, tetapi juga mendukung pengembangan profesional karyawan dalam jangka panjang.

#### **Contoh Praktik Kompensasi**

- Mayo Clinic dan Cleveland Clinic menawarkan program pensiun yang kuat dan subsidi pendidikan bagi karyawan.
  - Startup di bidang kesehatan digital mulai menawarkan bonus berbasis hasil penelitian dan inovasi medis.
- e. Industri Ritel

Industri ritel memiliki praktik kompensasi yang lebih sederhana dibandingkan industri lain. Karakteristik kompensasi:

#### 1) Gaji Pokok Rendah

Industri ritel umumnya menawarkan gaji pokok yang lebih rendah dibandingkan dengan sektor lain, dengan banyak pekerja menerima upah minimum atau hampir setara dengan standar industri yang berlaku. Hal ini disebabkan oleh sifat pekerjaan yang seringkali melibatkan tugas yang tidak

memerlukan keterampilan teknis tinggi, seperti pelayanan pelanggan, manajemen stok, atau kasir. Gaji yang lebih rendah ini juga dipengaruhi oleh tingkat persaingan yang tinggi di pasar tenaga kerja ritel, serta fluktuasi permintaan yang dapat memengaruhi jam kerja dan beban kerja (Armstrong & Taylor, 2023).

Meskipun gaji pokok di sektor ritel cenderung rendah, banyak perusahaan yang menawarkan insentif tambahan seperti bonus penjualan, komisi, atau tunjangan lainnya. Beberapa perusahaan ritel juga menyediakan peluang untuk promosi dan kenaikan gaji seiring dengan pengalaman dan kinerja karyawan. Dengan adanya program insentif dan kesempatan pengembangan karir, pekerja ritel memiliki peluang untuk meningkatkan pendapatan meskipun gaji pokok yang diterima cenderung lebih rendah.

## 2) Insentif Berbasis Penjualan

Pada industri ritel, insentif berbasis penjualan merupakan salah satu cara yang digunakan untuk mendorong karyawan agar lebih fokus pada pencapaian target penjualan. Karyawan, seperti staf penjualan, sering kali diberi komisi berdasarkan jumlah produk yang dijual atau jumlah target yang tercapai. Insentif ini tidak hanya memberikan penghargaan atas usaha individu tetapi juga mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerja secara keseluruhan. Sistem komisi ini menjadi motivasi utama bagi para pekerja untuk bekerja lebih keras dan mencapai hasil yang lebih tinggi.

Insentif berbasis penjualan juga memungkinkan karyawan untuk merasakan manfaat langsung dari kesuksesan. Hal ini menciptakan hubungan timbal balik yang saling menguntungkan antara perusahaan dan karyawan, di mana peningkatan penjualan tidak hanya menguntungkan perusahaan tetapi juga memberikan imbalan finansial langsung kepada karyawan.

## 3) Manfaat Terbatas

Di industri ritel, banyak perusahaan yang menawarkan manfaat terbatas untuk karyawan. Tunjangan seperti asuransi kesehatan, dana pensiun, atau program kesejahteraan lainnya

sering kali tidak menjadi bagian dari paket kompensasi yang ditawarkan. Hal ini terutama terjadi pada pekerjaan dengan upah rendah, seperti kasir atau pekerja gudang, di mana manfaat jangka panjang jarang diberikan. Akibatnya, banyak pekerja di sektor ini yang tidak memiliki jaminan kesejahteraan tambahan yang dapat membantu mengatasi biaya kesehatan atau menyiapkan pensiun.

Keterbatasan manfaat ini dapat berdampak negatif pada loyalitas dan retensi karyawan dalam jangka panjang. Tanpa adanya tunjangan atau program perlindungan yang memadai, banyak pekerja merasa kurang dihargai, yang dapat menurunkan motivasi untuk memberikan kinerja terbaik. Di sisi lain, perusahaan ritel yang memberikan manfaat terbatas mungkin dapat mengurangi biaya operasional, tetapi hal ini seringkali mengorbankan kepuasan dan kesejahteraan karyawan.

#### **Contoh Praktik Kompensasi**

- Walmart dan Target menawarkan program bonus berbasis kinerja serta diskon produk bagi karyawan.
- Perusahaan ritel mewah seperti Louis Vuitton menawarkan insentif berbasis komisi yang lebih besar.





# **BAB VIII**

## **MANAJEMEN PERUBAHAN DAN INOVASI DALAM SDM**

---

---

Di era globalisasi dan transformasi digital, manajemen sumber daya manusia (SDM) harus beradaptasi dengan perubahan yang cepat dan terus menerus. Perubahan organisasi dapat terjadi karena berbagai faktor, seperti perkembangan teknologi, persaingan bisnis, serta perubahan kebijakan dan regulasi. Oleh karena itu, perusahaan harus memiliki strategi yang efektif untuk mengelola perubahan agar tetap kompetitif dan berkelanjutan. Manajemen perubahan yang baik tidak hanya melibatkan implementasi kebijakan baru, tetapi juga memastikan bahwa karyawan dapat menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut tanpa mengurangi produktivitas dan keterlibatan dalam organisasi.

Inovasi dalam SDM menjadi faktor penting dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas tenaga kerja. Digitalisasi dalam manajemen SDM, seperti penggunaan kecerdasan buatan (AI), analisis data, dan sistem manajemen kinerja berbasis teknologi, telah mengubah cara organisasi merekrut, mengembangkan, dan mempertahankan karyawan. Implementasi teknologi ini memungkinkan proses SDM yang lebih akurat, efisien, dan berbasis data. Dengan memanfaatkan inovasi ini, perusahaan dapat meningkatkan pengalaman karyawan serta memastikan bahwa SDM menjadi pendorong utama kesuksesan bisnis.

### **A. Mengelola Perubahan Organisasi**

Perubahan organisasi adalah suatu keniscayaan dalam dunia bisnis modern yang dinamis. Perubahan ini dapat berupa restrukturisasi organisasi, penerapan teknologi baru, perubahan strategi bisnis, atau transformasi budaya kerja (Cameron & Green, 2019). Agar perubahan dapat berjalan efektif, diperlukan manajemen perubahan yang baik, yang

melibatkan perencanaan, komunikasi, pelibatan karyawan, dan pengelolaan resistensi (Kotter, 2012). Organisasi yang tidak mampu mengelola perubahan dengan baik berisiko mengalami stagnasi, kehilangan daya saing, dan penurunan kinerja. Oleh karena itu, strategi manajemen perubahan yang efektif menjadi faktor kunci dalam menjaga keberlanjutan dan pertumbuhan organisasi. Perubahan organisasi mengacu pada upaya sistematis yang dilakukan untuk mengubah struktur, proses, atau budaya organisasi guna meningkatkan efektivitas dan mencapai tujuan strategis (Hayes, 2022).

## 1. Jenis Perubahan Organisasi

Menurut Palmer *et al.* (2016), perubahan organisasi dapat dikategorikan sebagai berikut:

### a. Perubahan Inkremental

Perubahan inkremental merujuk pada jenis perubahan yang terjadi secara bertahap dan berkelanjutan dalam organisasi. Proses perubahan ini dilakukan dengan langkah-langkah kecil yang difokuskan untuk meningkatkan efisiensi kerja atau memperkenalkan perubahan secara bertahap tanpa mengganggu stabilitas organisasi. Contohnya termasuk pengenalan sistem baru atau teknologi yang diimplementasikan secara perlahan agar karyawan dapat menyesuaikan diri tanpa rasa terkejut atau kesulitan. Tujuan dari perubahan inkremental adalah untuk menciptakan perbaikan yang berkelanjutan dengan risiko yang lebih rendah dan kontrol yang lebih baik.

Penerapan perubahan inkremental dapat sangat efektif dalam memastikan bahwa organisasi dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan atau pasar tanpa harus melalui perubahan yang drastis atau merusak struktur yang ada. Dengan demikian, perubahan inkremental memberikan organisasi waktu untuk melakukan evaluasi dan penyesuaian terhadap setiap tahapannya. Hal ini memungkinkan organisasi untuk tetap berfokus pada tujuannya sambil menjaga keseimbangan antara inovasi dan stabilitas operasional.

### b. Perubahan Transformasional

Perubahan transformasional merujuk pada perubahan besar dan mendalam yang mempengaruhi hampir seluruh aspek organisasi, termasuk struktur, budaya, dan strategi operasional. Contoh dari

perubahan ini adalah digitalisasi operasional yang melibatkan penerapan teknologi baru secara menyeluruh dalam semua lini bisnis atau kegiatan. Digitalisasi ini dapat mencakup otomatisasi proses, integrasi sistem informasi baru, atau bahkan perubahan dalam cara perusahaan berinteraksi dengan pelanggan dan pasar. Perubahan transformasional sering kali membutuhkan perencanaan yang matang dan pelatihan yang intensif untuk meminimalkan gangguan operasional.

Perubahan transformasional juga bisa berupa merger dan akuisisi yang mengubah struktur perusahaan secara fundamental. Ketika dua perusahaan bergabung, ada penyesuaian besar dalam budaya, sistem, dan strategi bisnis yang harus dikelola dengan hati-hati. Meskipun membawa tantangan besar, perubahan jenis ini seringkali penting untuk kelangsungan hidup dan pertumbuhan organisasi di pasar yang sangat kompetitif. Perubahan transformasional, meskipun kompleks, dapat menghasilkan inovasi yang mendorong organisasi untuk lebih maju dan relevan dalam menghadapi dinamika industri.

c. Perubahan Reaktif

Perubahan reaktif terjadi sebagai respons langsung terhadap tekanan eksternal yang memaksa organisasi untuk beradaptasi agar tetap relevan dan kompetitif. Salah satu contoh utama dari perubahan reaktif adalah penyesuaian terhadap perubahan regulasi atau kebijakan pemerintah yang dapat memengaruhi cara operasional perusahaan. Misalnya, jika ada peraturan baru yang membatasi emisi karbon atau mengubah standar industri, perusahaan harus melakukan perubahan untuk mematuhi regulasi tersebut dan menghindari denda atau sanksi.

Perubahan reaktif juga bisa dipicu oleh persaingan pasar yang semakin ketat. Perusahaan mungkin harus menyesuaikan produk, layanan, atau strategi pemasaran untuk merespons langkah-langkah yang diambil oleh pesaing, seperti peluncuran produk baru atau perubahan harga. Meskipun perubahan ini bersifat darurat dan lebih bersifat reaktif, tetap penting dalam menjaga kelangsungan perusahaan dan memastikan bahwa dapat bertahan dalam lingkungan bisnis yang selalu berubah.

d. Perubahan Proaktif

Perubahan proaktif adalah jenis perubahan yang dilakukan untuk mengantisipasi tantangan dan memanfaatkan peluang di masa depan. Organisasi yang mengadopsi pendekatan ini sering kali melakukan inovasi produk atau proses sebelum masalah besar muncul atau sebelum pesaing melangkah lebih jauh. Contohnya, perusahaan teknologi yang berinvestasi dalam riset dan pengembangan untuk menciptakan produk baru yang lebih canggih atau perusahaan manufaktur yang memperbaiki mesin dan perangkat lunak untuk meningkatkan efisiensi produksi, bahkan sebelum ada kebutuhan mendesak.

Perubahan proaktif juga mencakup keputusan untuk ekspansi ke pasar baru atau diversifikasi produk yang dapat meningkatkan daya saing jangka panjang. Dengan mengambil langkah-langkah ini, organisasi tidak hanya bertahan dalam pasar yang kompetitif tetapi juga menciptakan posisi yang lebih kuat untuk masa depan. Hal ini memungkinkan untuk menjadi pemimpin pasar, mengurangi risiko, dan memaksimalkan potensi pertumbuhan di masa depan.

## 2. Faktor yang Mendorong Perubahan Organisasi

Beberapa faktor utama yang mendorong organisasi untuk melakukan perubahan meliputi:

- a. Teknologi: Kemajuan teknologi mendorong organisasi untuk mengadopsi sistem digital dan otomatisasi (Doppelt, 2017).
- b. Persaingan Global: Perubahan dalam lanskap bisnis internasional memaksa perusahaan untuk terus berinovasi agar tetap kompetitif.
- c. Perubahan Regulasi: Undang-undang baru sering kali mengharuskan organisasi untuk menyesuaikan kebijakan dan prosedur.
- d. Tuntutan Karyawan: Perubahan dalam preferensi dan harapan karyawan, seperti kebutuhan akan fleksibilitas kerja, juga mempengaruhi strategi organisasi.

### 3. Model Manajemen Perubahan

Manajemen perubahan adalah pendekatan sistematis untuk menangani transisi atau transformasi dalam suatu organisasi. Beberapa model yang umum digunakan meliputi:

#### a. Model 8 Langkah Kotter

Menurut Kotter (2012), terdapat delapan langkah utama dalam mengelola perubahan:

- 1) Menciptakan rasa urgensi: Meyakinkan semua pihak bahwa perubahan itu diperlukan.
- 2) Membentuk tim perubahan: Memilih pemimpin yang akan memandu perubahan.
- 3) Mengembangkan visi dan strategi: Menentukan arah yang jelas bagi perubahan.
- 4) Mengkomunikasikan visi perubahan: Menyampaikan rencana perubahan secara efektif.
- 5) Menghilangkan hambatan: Mengatasi resistensi terhadap perubahan.
- 6) Mencapai kemenangan jangka pendek: Menciptakan pencapaian kecil untuk menjaga motivasi.
- 7) Membangun perubahan ke dalam budaya organisasi: Menjadikan perubahan sebagai bagian dari sistem kerja organisasi.
- 8) Menjaga momentum perubahan: Memastikan perubahan tetap berkelanjutan.

#### b. Model Lewin (1947): *Unfreeze-Change-Refreeze*

Model ini mengusulkan bahwa perubahan terjadi dalam tiga tahap:

- 1) *Unfreeze*: Mengidentifikasi alasan untuk perubahan dan menyiapkan organisasi.
- 2) *Change*: Implementasi perubahan melalui pelatihan, komunikasi, dan keterlibatan karyawan.
- 3) *Refreeze*: Menstabilkan perubahan dan mengintegrasikannya ke dalam budaya organisasi.

#### c. ADKAR Model

Model ADKAR yang dikembangkan oleh Hiatt (2006) berfokus pada perubahan individu dalam organisasi dan terdiri dari lima elemen utama:

- 1) *Awareness*: Meningkatkan kesadaran tentang perlunya perubahan.
- 2) *Desire*: Membangun keinginan individu untuk mendukung perubahan.
- 3) *Knowledge*: Memberikan informasi dan pelatihan untuk perubahan.
- 4) *Ability*: Memastikan individu memiliki keterampilan yang dibutuhkan.
- 5) *Reinforcement*: Memastikan perubahan bertahan dalam jangka panjang.

#### **4. Strategi Mengelola Perubahan Organisasi**

Untuk memastikan keberhasilan perubahan, organisasi perlu menerapkan strategi yang tepat. Beberapa strategi utama meliputi:

##### **a. Komunikasi yang Transparan dan Efektif**

Komunikasi yang transparan dan efektif merupakan aspek kunci dalam mengelola perubahan organisasi. Salah satu tantangan utama dalam proses perubahan adalah resistensi yang muncul dari karyawan yang merasa terancam oleh perubahan tersebut. Ketika organisasi melakukan perubahan besar, seperti pengenalan teknologi baru atau perubahan struktur organisasi, karyawan mungkin merasa cemas dan tidak tahu apa yang akan terjadi pada pekerjaan. Oleh karena itu, penting bagi manajemen untuk menyampaikan informasi dengan jelas dan tepat waktu, menjelaskan alasan di balik perubahan, serta bagaimana perubahan tersebut akan memengaruhi secara positif (Hayes, 2022).

Mengkomunikasikan manfaat perubahan tidak hanya berfokus pada keuntungan organisasi, tetapi juga pada keuntungan bagi karyawan. Misalnya, jika perusahaan berencana untuk mengadopsi sistem baru yang meningkatkan efisiensi, penting untuk menjelaskan bagaimana sistem tersebut akan mengurangi beban kerja manual karyawan dan memungkinkan untuk lebih fokus pada tugas-tugas yang bernilai tambah. Dengan demikian, karyawan dapat melihat perubahan tersebut sebagai peluang, bukan ancaman. Komunikasi yang melibatkan manfaat pribadi bagi karyawan dapat mengurangi rasa takut terhadap perubahan.

b. Keterlibatan Karyawan dalam Proses Perubahan

Keterlibatan karyawan dalam proses perubahan organisasi sangat penting untuk memastikan kesuksesan transformasi. Ketika karyawan merasa dilibatkan sejak awal, merasa dihargai dan memiliki peran dalam pengambilan keputusan. Ini menciptakan rasa memiliki yang mendalam terhadap perubahan yang sedang berlangsung. Rasa memiliki ini sangat membantu dalam mengurangi resistensi, karena karyawan merasa bahwa perubahan tersebut bukan hanya keputusan dari atas, tetapi juga hasil dari kontribusi dan masukan (Cameron & Green, 2019).

Melibatkan karyawan sejak awal juga membuka jalur komunikasi yang lebih terbuka antara manajemen dan staf. Karyawan yang terlibat dalam proses perubahan akan lebih siap untuk memberikan umpan balik konstruktif, yang dapat digunakan untuk memperbaiki atau menyesuaikan rencana perubahan. Selain itu, keterlibatan ini memberikan kesempatan bagi manajemen untuk mengidentifikasi dan mengatasi kekhawatiran atau potensi masalah yang mungkin timbul di masa depan, sebelum hal tersebut menjadi lebih besar.

c. Pelatihan dan Pengembangan Keterampilan

Pelatihan dan pengembangan keterampilan merupakan bagian integral dari strategi mengelola perubahan organisasi. Ketika sebuah organisasi mengalami perubahan, baik itu dalam struktur, teknologi, atau budaya, karyawan perlu dibekali dengan keterampilan yang relevan agar dapat beradaptasi dengan perubahan tersebut. Tanpa pelatihan yang memadai, karyawan mungkin merasa cemas atau tidak siap menghadapi tantangan baru, yang dapat menghambat proses perubahan. Oleh karena itu, memberikan pelatihan yang tepat menjadi langkah penting dalam memastikan kelancaran transisi (Doppelt, 2017).

Program pelatihan yang dirancang dengan baik membantu karyawan memahami alasan di balik perubahan serta bagaimana perubahan tersebut mempengaruhi pekerjaan. Pelatihan ini juga memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mempelajari keterampilan baru yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Misalnya, jika sebuah organisasi beralih ke sistem teknologi baru, pelatihan terkait perangkat lunak atau platform baru akan memastikan bahwa karyawan dapat menggunakan teknologi

tersebut secara efektif dan efisien. Dengan demikian, pelatihan tidak hanya meningkatkan keterampilan, tetapi juga meningkatkan kepercayaan diri karyawan dalam menghadapi perubahan.

Pengembangan keterampilan harus bersifat berkelanjutan. Mengingat dunia kerja yang terus berubah, keterampilan yang relevan hari ini mungkin tidak cukup untuk menghadapi tantangan besok. Oleh karena itu, organisasi perlu mengintegrasikan program pelatihan yang memungkinkan karyawan untuk terus belajar dan berkembang. Pelatihan yang berkelanjutan ini memastikan bahwa karyawan tidak hanya beradaptasi dengan perubahan saat ini, tetapi juga siap menghadapi perkembangan dan tantangan di masa depan.

d. **Kepemimpinan yang Kuat dan Adaptif**

Kepemimpinan yang kuat dan adaptif sangat penting dalam mengelola perubahan organisasi. Pemimpin tidak hanya bertanggung jawab untuk merencanakan dan mengarahkan perubahan, tetapi juga harus menjadi teladan bagi seluruh organisasi. Komitmen yang ditunjukkan oleh pemimpin akan menginspirasi karyawan untuk mengikuti langkah-langkah perubahan yang diterapkan. Ketika pemimpin menunjukkan keyakinan dan semangat terhadap perubahan, hal ini akan mengurangi kecemasan dan kebingungan di kalangan karyawan serta memperkuat rasa kepercayaan terhadap keberhasilan proses perubahan (Kotter, 2012).

Pemimpin yang adaptif dapat merespons dengan cepat terhadap tantangan atau hambatan yang muncul selama proses perubahan, harus mampu menyesuaikan strategi dan pendekatan sesuai dengan dinamika yang terjadi di lapangan. Kepemimpinan yang adaptif mencakup keterampilan untuk mendengarkan umpan balik dari karyawan, menganalisis situasi yang berkembang, dan membuat keputusan yang tepat untuk mengatasi masalah yang ada. Dengan kemampuan ini, pemimpin dapat menjaga momentum perubahan dan menghindari stagnasi atau kegagalan yang sering terjadi dalam perubahan yang tidak terkelola dengan baik.

Kepemimpinan yang kuat juga melibatkan kemampuan untuk membangun komunikasi yang efektif selama proses perubahan.

Pemimpin harus memastikan bahwa informasi mengenai perubahan disampaikan secara jelas dan transparan kepada seluruh karyawan. Komunikasi yang terbuka akan menciptakan rasa keterlibatan dan pemahaman di antara karyawan, yang pada gilirannya membantu beradaptasi dengan perubahan yang sedang berlangsung. Pemimpin harus siap untuk menjawab pertanyaan dan mengatasi kekhawatiran yang mungkin muncul di kalangan staf, sehingga menciptakan suasana yang mendukung keberhasilan perubahan.

e. Mengelola Resistensi terhadap Perubahan

Mengelola resistensi terhadap perubahan adalah tantangan yang sering dihadapi oleh organisasi. Salah satu pendekatan utama dalam mengatasi resistensi adalah dengan mendengarkan kekhawatiran karyawan. Ketika karyawan merasa bahwa memiliki ruang untuk menyampaikan pendapat dan masalah yang dihadapi, hal ini akan membantu meredakan ketegangan yang mungkin timbul akibat perubahan. Mendengarkan secara aktif memungkinkan pemimpin untuk mengidentifikasi masalah yang mungkin terlewatkan dan memberikan kesempatan untuk mencari solusi bersama, yang pada gilirannya membangun rasa saling percaya antara manajemen dan karyawan (Palmer *et al.*, 2016).

Memberikan dukungan yang memadai kepada karyawan sangat penting dalam mengurangi resistensi. Dukungan ini dapat berupa pelatihan tambahan, bimbingan, atau sumber daya lain yang diperlukan untuk membantu karyawan menyesuaikan diri dengan perubahan yang diterapkan. Ketika karyawan merasa dibekali dengan keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk sukses dalam perubahan, cenderung lebih terbuka dan siap untuk beradaptasi. Dukungan ini menunjukkan bahwa organisasi tidak hanya mengharapkan perubahan terjadi, tetapi juga memberikan sarana untuk memastikan karyawan dapat berkembang dalam situasi baru.

## **B. Digitalisasi dalam Manajemen SDM**

Digitalisasi SDM merujuk pada penerapan teknologi informasi dan komunikasi dalam berbagai fungsi SDM untuk meningkatkan

efisiensi dan efektivitas operasional (Bondarouk & Brewster, 2016). Hal ini mencakup otomatisasi proses administratif, penggunaan data untuk pengambilan keputusan, serta peningkatan pengalaman karyawan melalui platform digital. Untuk mengoptimalkan digitalisasi dalam manajemen SDM, organisasi dapat menerapkan strategi berikut:

### **1. Membangun Budaya Digital di Tempat Kerja**

Membangun budaya digital di tempat kerja adalah langkah penting bagi organisasi untuk tetap kompetitif di era teknologi yang terus berkembang. Organisasi harus mulai dengan mendorong penggunaan teknologi dalam aktivitas sehari-hari. Misalnya, melalui penggunaan alat kolaborasi digital, sistem manajemen proyek berbasis cloud, atau aplikasi komunikasi internal. Dengan memanfaatkan teknologi ini, karyawan dapat bekerja lebih efisien, berkomunikasi lebih baik, dan mengakses informasi secara lebih cepat. Oleh karena itu, perusahaan perlu memastikan bahwa karyawan tidak hanya memiliki akses ke teknologi yang diperlukan, tetapi juga terampil dalam menggunakannya dengan efektif (Chamorro-Premuzic *et al.*, 2016).

Langkah berikutnya adalah meningkatkan kesadaran tentang manfaat digitalisasi. Banyak karyawan mungkin merasa cemas atau ragu dalam mengadopsi teknologi baru. Oleh karena itu, penting untuk memberikan pelatihan dan pendidikan yang menyeluruh untuk menunjukkan bagaimana digitalisasi dapat mempermudah pekerjaan, meningkatkan produktivitas, dan memperluas peluang karir. Kampanye internal yang mengedukasi karyawan tentang potensi digitalisasi dapat menciptakan pemahaman yang lebih baik dan mengurangi ketakutan atau resistensi terhadap perubahan yang terjadi.

Organisasi perlu memimpin dengan contoh. Pimpinan perusahaan harus menjadi teladan dalam penggunaan teknologi digital. Dengan memanfaatkan teknologi untuk mendukung pengambilan keputusan, komunikasi, dan kolaborasi, para pemimpin memberikan sinyal yang kuat bahwa digitalisasi adalah bagian integral dari budaya organisasi. Kepemimpinan yang menunjukkan kemauan untuk beradaptasi dengan perubahan teknologi akan memotivasi karyawan untuk mengikuti jejak dan merasa lebih nyaman dalam mengadopsi perubahan tersebut.

## **2. Meningkatkan Literasi Digital Karyawan**

Meningkatkan literasi digital karyawan adalah langkah krusial dalam mendukung transformasi digital di perusahaan. Seiring berkembangnya teknologi, kemampuan untuk menggunakan alat digital dengan efisien menjadi kebutuhan dasar. Pelatihan dan program peningkatan keterampilan digital yang tepat dapat memastikan bahwa karyawan tidak hanya mampu mengoperasikan perangkat lunak atau aplikasi tertentu, tetapi juga memahami konsep teknologi yang lebih luas, seperti analisis data, kecerdasan buatan, atau keamanan siber. Organisasi yang memberikan pelatihan secara kontinu membantu karyawan untuk tetap relevan dalam industri yang semakin bergantung pada teknologi.

Pelatihan ini tidak hanya terbatas pada tim teknis, tetapi juga mencakup seluruh level karyawan, dari manajer hingga staf lapangan. Hal ini akan memungkinkan setiap individu untuk meningkatkan efisiensi kerjanya, serta berkontribusi pada produktivitas keseluruhan perusahaan. Program pelatihan ini harus disesuaikan dengan kebutuhan spesifik masing-masing departemen, agar karyawan merasa bahwa keterampilan yang dipelajari dapat langsung diterapkan dalam pekerjaan sehari-hari. Misalnya, karyawan yang bekerja di bagian pemasaran perlu menguasai alat analisis media sosial, sementara tim produksi mungkin perlu belajar menggunakan perangkat *Internet of Things* (IoT) untuk mengoptimalkan proses.

Penting untuk mengadakan program pelatihan dalam format yang fleksibel, seperti kursus online, webinar, atau pelatihan tatap muka yang memungkinkan karyawan belajar dengan cara yang paling sesuai dengan gaya belajar. Menyediakan akses ke sumber daya pelatihan yang mudah diakses kapan saja dan di mana saja akan mengurangi hambatan waktu dan lokasi yang mungkin menghalangi partisipasi. Pelatihan ini harus diberikan secara berkelanjutan agar keterampilan digital karyawan selalu diperbarui seiring dengan munculnya teknologi baru yang relevan.

## **3. Memastikan Keamanan Data dan Kepatuhan Regulasi**

Memastikan keamanan data dan kepatuhan regulasi merupakan aspek penting dalam mengelola informasi di era digital. Organisasi harus mengadopsi kebijakan keamanan siber yang ketat untuk melindungi data pribadi karyawan, pelanggan, dan informasi sensitif lainnya. Salah satu langkah utama yang dapat diambil adalah implementasi enkripsi data,

yang mengubah informasi menjadi kode yang hanya dapat diakses oleh pihak yang berwenang. Enkripsi ini sangat penting, terutama ketika data tersebut dipindahkan melalui internet atau disimpan di cloud, untuk mencegah akses yang tidak sah.

Organisasi juga perlu menerapkan sistem otorisasi akses yang ketat. Sistem ini memastikan bahwa hanya individu yang berwenang yang dapat mengakses data tertentu berdasarkan perannya dalam organisasi. Dengan adanya otorisasi akses yang jelas, perusahaan dapat membatasi akses ke informasi yang sangat sensitif hanya kepada pihak yang membutuhkan, dan mengurangi potensi kebocoran data yang disebabkan oleh kesalahan atau kelalaian. Teknologi otentikasi dua faktor (2FA) juga dapat diterapkan sebagai langkah tambahan untuk memastikan bahwa akses ke data hanya dapat dilakukan oleh pengguna yang sah.

Kepatuhan terhadap regulasi keamanan data juga menjadi bagian integral dari kebijakan ini. Organisasi harus memastikan bahwa mematuhi peraturan yang berlaku, seperti *General Data Protection Regulation* (GDPR) di Uni Eropa atau Undang-Undang Perlindungan Data Pribadi (UU PDP) di Indonesia. Peraturan ini mengatur cara perusahaan mengumpulkan, menyimpan, dan membagikan data pribadi. Mengabaikan kepatuhan regulasi dapat menimbulkan sanksi hukum yang serius, termasuk denda yang besar dan kerusakan reputasi.

#### **4. Mengadopsi Pendekatan Bertahap**

Mengadopsi pendekatan bertahap dalam transformasi digital adalah strategi yang efektif untuk mengurangi risiko dan resistensi yang sering terjadi saat implementasi teknologi baru. Sebagian besar organisasi mengalami tantangan dalam beralih ke sistem digital sepenuhnya dalam waktu singkat, karena karyawan mungkin merasa kewalahan dengan perubahan yang terlalu cepat. Oleh karena itu, pendekatan bertahap memungkinkan organisasi untuk memperkenalkan teknologi baru secara perlahan, memastikan bahwa setiap tahap perubahan dapat dikelola dengan baik dan diintegrasikan dengan lancar ke dalam operasi yang ada (Minbaeva, 2021).

Langkah pertama dalam pendekatan bertahap adalah mengidentifikasi area yang paling membutuhkan digitalisasi, seperti sistem manajemen data atau komunikasi internal. Dengan memulai dari bagian yang memiliki dampak langsung pada efisiensi operasional,

organisasi dapat merasakan manfaat awal dari transformasi digital, yang akan memberikan dasar yang kuat untuk melanjutkan tahap berikutnya. Proses ini juga memberi waktu bagi karyawan untuk beradaptasi dengan perubahan dan mendapatkan pelatihan yang diperlukan, mengurangi rasa cemas dan ketidakpastian.

Organisasi dapat melanjutkan dengan memperkenalkan teknologi ke departemen atau area lain, memastikan bahwa setiap perubahan diimplementasikan dengan pendekatan yang terstruktur dan terencana. Selama setiap tahap, penting untuk melibatkan karyawan dalam proses ini, memberikan ruang untuk memberi umpan balik dan mendiskusikan tantangan yang dihadapi. Keterlibatan karyawan dapat mempercepat penerimaan terhadap teknologi baru dan mengurangi resistensi terhadap perubahan.

### **C. Manajemen Talenta di Era Industri 4.0**

Manajemen talenta adalah serangkaian strategi yang digunakan organisasi untuk menarik, mengembangkan, mempertahankan, dan mengoptimalkan tenaga kerja yang berkualitas guna mencapai tujuan bisnis (Collings *et al.*, 2017). Dalam konteks Industri 4.0, manajemen talenta berfokus pada penggunaan teknologi digital untuk mengidentifikasi dan mengelola potensi karyawan secara lebih efisien. Teknologi seperti analitik SDM, kecerdasan buatan, dan sistem berbasis cloud memungkinkan organisasi melakukan manajemen talenta secara lebih berbasis data (Minbaeva, 2021). Karakteristik manajemen talenta di era industri 4.0:

1. Berbasis Data dan AI: Pemanfaatan analitik SDM untuk mengidentifikasi bakat potensial dan memprediksi kebutuhan tenaga kerja di masa depan. Penggunaan AI dalam rekrutmen untuk menilai kecocokan kandidat berdasarkan kompetensi dan budaya perusahaan.
2. Fleksibilitas dalam Model Kerja: Meningkatnya tren kerja jarak jauh dan hybrid yang menuntut pendekatan manajemen talenta yang lebih dinamis. Fokus pada keseimbangan antara kerja dan kehidupan pribadi guna meningkatkan retensi karyawan.
3. Peningkatan Pembelajaran dan Pengembangan Berkelanjutan: Perubahan teknologi yang cepat menuntut pengembangan keterampilan secara berkelanjutan melalui program upskilling dan

reskilling. Penggunaan platform digital untuk pembelajaran berbasis AI dan personalisasi pengalaman pelatihan.

4. Keberagaman dan Inklusi dalam Tenaga Kerja: Industri 4.0 menuntut tenaga kerja yang lebih beragam, baik dari segi gender, usia, maupun latar belakang keahlian. Pemanfaatan teknologi untuk mengurangi bias dalam rekrutmen dan promosi.
  - a. Transformasi Digital dalam Rekrutmen dan Pengembangan Talenta

Transformasi digital telah membawa dampak signifikan dalam proses rekrutmen dan pengembangan talenta di berbagai organisasi. Penggunaan kecerdasan buatan (AI) dan analitik data dalam rekrutmen memungkinkan perusahaan untuk menyaring kandidat dengan cara yang lebih objektif dan efisien. AI dapat menganalisis ratusan bahkan ribuan aplikasi dalam waktu singkat, menilai keterampilan, pengalaman, dan potensi kandidat berdasarkan data yang lebih luas daripada metode seleksi tradisional. Hal ini tidak hanya mempercepat proses rekrutmen, tetapi juga meningkatkan akurasi pemilihan kandidat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi (Marler & Boudreau, 2017).

Analitik data dapat memberikan wawasan yang lebih dalam tentang karakteristik kandidat yang berhasil dalam posisi tertentu, memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi pola dan merancang strategi rekrutmen yang lebih efektif. AI juga membantu mengurangi bias yang mungkin terjadi dalam proses seleksi, karena keputusan lebih didasarkan pada data objektif dan algoritma yang telah dirancang untuk meminimalkan ketidakseimbangan. Dengan demikian, perusahaan dapat mendapatkan talenta terbaik yang paling sesuai dengan nilai dan kebutuhan organisasi.

Sistem berbasis cloud berperan penting dalam manajemen kinerja dan pengembangan karyawan. Platform berbasis cloud memungkinkan perusahaan untuk melacak kinerja karyawan secara real-time, memberikan umpan balik langsung, dan menyesuaikan rencana pengembangan sesuai kebutuhan individu. Hal ini mengurangi waktu yang dibutuhkan untuk proses evaluasi tradisional dan memungkinkan organisasi untuk membuat keputusan yang lebih cepat dan tepat dalam hal pengembangan karyawan dan promosi (Minbaeva, 2021).

b. *Upskilling* dan *Reskilling* Karyawan

*Upskilling* dan *reskilling* karyawan merupakan strategi penting untuk memastikan bahwa tenaga kerja tetap relevan dengan perkembangan industri dan teknologi yang cepat. Salah satu pendekatan yang efektif adalah dengan mengembangkan program pelatihan berbasis digital yang dapat diakses kapan saja dan di mana saja. Dengan teknologi ini, karyawan dapat memperbarui keterampilan tanpa harus meninggalkan pekerjaan, memberikan fleksibilitas yang lebih besar. Pelatihan digital ini sering kali disesuaikan dengan perkembangan terbaru di bidang tertentu, memungkinkan karyawan untuk mengikuti tren dan teknologi terkini yang memengaruhi industri.

Untuk memastikan keberhasilan program ini, penting bagi perusahaan untuk merancang kurikulum yang relevan dengan kebutuhan industri yang terus berubah. Ini berarti tidak hanya menyediakan pelatihan teknis yang berbasis keterampilan khusus, tetapi juga mengembangkan keterampilan yang lebih luas seperti keterampilan analitis, kreativitas, dan kemampuan bekerja dalam tim. Program pelatihan ini dapat melibatkan kursus dalam bidang-bidang seperti kecerdasan buatan, analisis data, dan manajemen proyek, yang semuanya diperlukan di hampir semua sektor industri. Dengan pendekatan ini, perusahaan dapat memastikan bahwa karyawan terus berkembang sesuai dengan tuntutan pasar yang berubah.

Mendorong budaya pembelajaran berkelanjutan sangat penting dalam memastikan upaya *upskilling* dan *reskilling* berjalan efektif. Salah satu cara yang dapat dilakukan adalah dengan menggunakan platform e-learning yang dipersonalisasi berdasarkan kebutuhan dan gaya belajar individu. Platform e-learning memungkinkan karyawan untuk belajar dengan cara yang paling sesuai, apakah itu melalui video, kuis interaktif, atau modul berbasis teks. Hal ini juga memberi karyawan kebebasan untuk menentukan kecepatan belajarnya sendiri, meningkatkan tingkat keberhasilan dalam menguasai materi (Arora *et al.*, 2024).

c. Penggunaan Teknologi untuk Meningkatkan Pengalaman Karyawan

Penggunaan teknologi untuk meningkatkan pengalaman karyawan semakin penting dalam dunia kerja yang semakin

bergantung pada digitalisasi. Salah satu inovasi yang dapat meningkatkan efisiensi layanan HR adalah implementasi chatbots dan asisten virtual. Teknologi ini memungkinkan karyawan untuk mengakses informasi terkait kebijakan perusahaan, prosedur HR, atau pertanyaan umum lainnya secara cepat dan mudah tanpa perlu menunggu respons dari staf HR. Chatbots dapat merespons permintaan karyawan secara instan, bahkan di luar jam kerja, sehingga meningkatkan pengalaman dengan memberikan layanan yang lebih responsif dan efisien (Chamorro-Premuzic *et al.*, 2016). Selain itu, asisten virtual dapat membantu dalam proses administrasi seperti pengajuan cuti atau absensi, yang biasanya memakan waktu.

Pada lingkungan kerja *hybrid* yang semakin populer, penggunaan platform digital untuk mendukung komunikasi dan kolaborasi tim menjadi sangat penting. Platform seperti Microsoft Teams, Slack, atau Zoom memungkinkan tim untuk tetap terhubung meskipun bekerja dari lokasi yang berbeda. Dengan adanya teknologi ini, karyawan dapat berkolaborasi secara real-time, berbagi file, dan mengadakan pertemuan virtual tanpa batasan ruang fisik. Hal ini meningkatkan fleksibilitas dalam bekerja dan memungkinkan perusahaan untuk mempertahankan produktivitas meski dalam pengaturan kerja jarak jauh atau *hybrid*.

Platform digital juga berfungsi sebagai alat untuk mendukung pengelolaan proyek dan pengawasan kinerja tim secara transparan. Dengan menggunakan alat manajemen proyek berbasis cloud, perusahaan dapat memantau kemajuan proyek, menetapkan tenggat waktu, dan mengidentifikasi potensi hambatan lebih awal. Ini tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional tetapi juga membantu karyawan merasa lebih terorganisir dan terlibat dalam pekerjaan. Kolaborasi yang lancar dan keterlibatan yang tinggi menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan harmonis.

d. Penerapan Model Kerja Fleksibel

Penerapan model kerja fleksibel menjadi salah satu strategi utama dalam meningkatkan retensi karyawan serta kepuasan kerja. Kebijakan kerja jarak jauh dan fleksibel memberikan karyawan kebebasan untuk mengatur waktu dan tempat kerja,

yang sangat penting untuk meningkatkan keseimbangan kehidupan pribadi dan profesional. Dalam konteks ini, perusahaan yang menawarkan fleksibilitas kepada karyawan cenderung lebih dihargai karena memungkinkan untuk menyesuaikan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi, seperti mengurus keluarga atau menjalani kegiatan lain di luar pekerjaan. Oleh karena itu, kebijakan kerja fleksibel bukan hanya memberikan kenyamanan, tetapi juga meningkatkan loyalitas karyawan kepada perusahaan.

Pada penerapan model kerja fleksibel, perusahaan juga dapat mengembangkan sistem pengukuran kinerja berbasis hasil daripada mengandalkan jam kerja konvensional. Sistem ini lebih berfokus pada hasil yang dicapai oleh karyawan, bukan pada waktu yang dihabiskan di kantor. Hal ini memungkinkan karyawan untuk lebih terfokus pada pencapaian target dan kualitas pekerjaan, tanpa terikat pada aturan jam kerja yang kaku. Pengukuran kinerja berbasis hasil ini juga lebih relevan dengan berbagai jenis pekerjaan, termasuk yang berbasis proyek, yang membutuhkan fleksibilitas lebih dalam pengelolaan waktu.

Keuntungan lain dari model kerja fleksibel adalah peningkatan produktivitas. Karyawan yang diberi kebebasan untuk memilih waktu dan tempat kerja cenderung lebih termotivasi dan fokus, karena dapat bekerja pada jam-jam produktif sendiri dan menghindari gangguan yang biasa terjadi di lingkungan kantor. Dengan fleksibilitas tersebut, karyawan merasa dihargai dan diberdayakan untuk mencapai hasil terbaik. Hal ini pada gilirannya dapat mengarah pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

e. **Membangun Budaya Organisasi yang Adaptif**

Membangun budaya organisasi yang adaptif menjadi sangat penting di tengah pesatnya perkembangan teknologi dan dinamika pasar yang selalu berubah. Salah satu langkah utama dalam mencapainya adalah dengan mendorong inovasi dan eksperimen dalam organisasi. Ketika perusahaan memberikan ruang bagi karyawan untuk bereksperimen, menciptakan ide baru, dan berinovasi, akan merasa lebih diberdayakan dan memiliki tanggung jawab terhadap kemajuan perusahaan. Inovasi yang terus didorong juga akan memastikan organisasi tetap

relevan di pasar yang kompetitif dan mampu beradaptasi dengan perubahan yang cepat. Program pelatihan dan penyediaan sumber daya yang mendukung eksperimen ini membantu karyawan untuk mengembangkan keterampilan yang diperlukan untuk mengikuti perkembangan teknologi yang pesat (Arora *et al.*, 2024).

Keterlibatan karyawan berperan krusial dalam membangun budaya yang adaptif. Salah satu cara efektif untuk meningkatkan keterlibatan adalah dengan menerapkan program *employee engagement* berbasis digital. Platform digital yang memungkinkan karyawan untuk berinteraksi secara langsung dengan manajemen, memberikan umpan balik, atau berpartisipasi dalam keputusan perusahaan dapat memperkuat rasa memiliki dan keterlibatannya. Program ini memberi kesempatan bagi karyawan untuk merasa dihargai dan terlibat dalam arah perkembangan organisasi, yang pada akhirnya meningkatkan motivasi dan loyalitas.

Keterlibatan karyawan yang tinggi juga mendukung terciptanya budaya organisasi yang lebih kolaboratif. Ketika karyawan merasa terhubung dengan visi dan misi perusahaan, lebih cenderung untuk bekerja sama dalam menyelesaikan tantangan dan beradaptasi dengan perubahan. Inisiatif yang berbasis digital ini juga memungkinkan perusahaan untuk memperoleh wawasan yang lebih baik mengenai perasaan dan kebutuhan karyawan, yang sangat berguna dalam merancang kebijakan dan strategi yang lebih responsif terhadap situasi yang berubah.

#### **D. SDM sebagai Penggerak Inovasi**

Sumber daya manusia (SDM) berperan utama dalam mendorong inovasi dalam organisasi. Dalam era Industri 4.0, inovasi tidak hanya berkaitan dengan teknologi tetapi juga dengan bagaimana organisasi mengelola dan mengembangkan talenta untuk menghasilkan solusi kreatif dan meningkatkan daya saing. SDM yang berorientasi pada inovasi akan memungkinkan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan cepat di lingkungan bisnis yang dinamis (Anderson *et al.*, 2014). SDM tidak hanya bertanggung jawab untuk mengelola tenaga kerja tetapi juga berfungsi sebagai katalis utama dalam proses inovasi.

Untuk memastikan bahwa SDM benar-benar menjadi penggerak inovasi, organisasi perlu menerapkan strategi berikut:

### **1. Membangun Budaya Inovasi**

Membangun budaya inovasi di dalam organisasi sangat penting untuk memastikan perusahaan tetap kompetitif dan relevan di pasar yang terus berubah. Salah satu cara utama untuk mendorong inovasi adalah dengan memberikan ruang bagi karyawan untuk bereksperimen dengan ide-ide baru tanpa takut akan kegagalan. Ketika karyawan merasa aman untuk mencoba hal-hal baru, akan lebih terbuka terhadap eksplorasi dan kreatif dalam menyelesaikan masalah. Eksperimen ini bukan hanya terbatas pada teknologi baru atau produk, tetapi juga melibatkan cara-cara baru dalam menyelesaikan tugas-tugas sehari-hari, meningkatkan efisiensi, atau menyederhanakan proses. Organisasi yang menyediakan lingkungan yang mendukung percakapan bebas dan kolaborasi antar tim akan menemukan bahwa inovasi lebih sering muncul dari pertemuan ide yang beragam.

Eksperimen tidak akan efektif tanpa adanya penghargaan terhadap ide-ide yang berhasil. Untuk itu, organisasi perlu menyediakan insentif bagi karyawan yang berhasil menciptakan solusi inovatif. Insentif ini tidak hanya dalam bentuk finansial, tetapi juga bisa berupa pengakuan publik, kesempatan untuk mengembangkan ide lebih lanjut, atau bahkan penghargaan khusus yang mengakui kontribusi terhadap pertumbuhan organisasi. Dengan memberikan insentif, organisasi memotivasi karyawan untuk berpikir di luar kebiasaan dan terus mencari cara-cara yang lebih baik untuk meningkatkan kualitas kerja dan hasil yang dicapai.

Budaya inovasi yang sehat juga mengharuskan adanya keterbukaan terhadap kegagalan. Dalam banyak kasus, kegagalan menjadi bagian dari proses pembelajaran yang penting dalam menciptakan inovasi. Organisasi yang memandang kegagalan sebagai kesempatan untuk belajar, bukan sebagai hal yang negatif, akan membuat karyawan lebih berani mengambil risiko. Dalam budaya seperti ini, karyawan tidak akan merasa tertekan atau dihukum jika eksperimen tidak berhasil, melainkan didorong untuk terus mencoba dan beradaptasi.

## **2. Mengembangkan Program Pelatihan dan Pengembangan**

Mengembangkan program pelatihan dan pengembangan yang efektif sangat penting untuk menjaga daya saing organisasi dan memastikan bahwa karyawan memiliki keterampilan yang sesuai dengan perkembangan industri. Salah satu cara yang efektif adalah dengan mengimplementasikan program upskilling dan reskilling. Upskilling mengacu pada peningkatan keterampilan yang sudah dimiliki karyawan, sedangkan reskilling adalah pemberian keterampilan baru yang dibutuhkan untuk beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di industri. Organisasi perlu memastikan bahwa program pelatihan yang disediakan selalu relevan dengan kebutuhan pasar dan teknologi terbaru agar karyawan dapat terus beradaptasi dan mempertahankan kinerja yang tinggi. Ini tidak hanya meningkatkan kemampuan individu tetapi juga mendukung keberhasilan jangka panjang perusahaan (Arora *et al.*, 2024).

Untuk meningkatkan efektivitas pelatihan, organisasi harus beralih ke platform pelatihan berbasis digital. Dengan berkembangnya teknologi, platform pembelajaran berbasis AI telah menjadi alat yang sangat berguna. Teknologi ini memungkinkan personalisasi pengalaman pembelajaran yang lebih mendalam, di mana setiap karyawan dapat belajar sesuai dengan kecepatan dan gaya belajar sendiri. AI juga dapat membantu dalam memberikan rekomendasi keterampilan yang harus dikuasai berdasarkan kemajuan yang telah dicapai karyawan. Ini memastikan bahwa pelatihan yang diterima benar-benar relevan dan berdampak positif terhadap perkembangan profesional karyawan.

Pelatihan berbasis digital memberikan fleksibilitas kepada karyawan untuk belajar di waktu yang sesuai dengan jadwal, tanpa mengganggu pekerjaan sehari-hari. Karyawan yang lebih terlibat dalam pembelajaran berkelanjutan cenderung merasa lebih diberdayakan dan memiliki tingkat kepuasan yang lebih tinggi terhadap pekerjaan. Penggunaan platform digital juga memungkinkan organisasi untuk menjangkau lebih banyak karyawan di berbagai lokasi, mempercepat proses pelatihan, dan mengurangi biaya terkait pelatihan tatap muka.

## **3. Mengoptimalkan Kolaborasi dan *Knowledge Sharing***

Mengoptimalkan kolaborasi dan *knowledge sharing* dalam organisasi adalah kunci untuk meningkatkan inovasi dan efisiensi kerja. Salah satu cara untuk mencapai hal ini adalah dengan membentuk tim

multidisiplin. Tim yang terdiri dari anggota dengan latar belakang keahlian yang beragam cenderung memiliki perspektif yang lebih luas dan dapat menghasilkan solusi yang lebih kreatif dan inovatif. Dengan menggabungkan berbagai disiplin ilmu, organisasi dapat mendekati masalah dari sudut pandang yang berbeda dan menemukan pendekatan yang lebih efektif. Tim multidisiplin juga mendorong keterbukaan dan saling belajar, yang pada akhirnya memperkaya pengalaman dan pengetahuan setiap anggota tim.

Penggunaan teknologi kolaboratif menjadi faktor penting dalam meningkatkan komunikasi dan kolaborasi antar tim. Platform digital seperti Slack, Microsoft Teams, dan Trello memfasilitasi pertukaran ide, pengelolaan proyek, dan komunikasi yang lebih lancar antara anggota tim yang bekerja di lokasi yang berbeda. Teknologi ini memungkinkan kolaborasi waktu nyata, sehingga tim dapat dengan cepat berbagi informasi, mengatasi masalah, dan melacak kemajuan proyek. Dengan integrasi yang baik antara platform ini, anggota tim dapat bekerja dengan lebih efisien dan memastikan bahwa setiap orang tetap terinformasi mengenai status proyek atau inisiatif yang sedang berlangsung.

Pemanfaatan teknologi kolaboratif juga memperkuat budaya knowledge sharing dalam organisasi. Melalui platform ini, anggota tim dapat dengan mudah berbagi dokumen, temuan, dan ide-ide baru yang dapat digunakan oleh seluruh organisasi. Tidak hanya itu, teknologi ini juga memungkinkan perusahaan untuk menyimpan dan mengakses pengetahuan yang telah dibagikan, sehingga informasi penting tidak hilang dan dapat diakses kapan saja oleh siapa saja yang membutuhkannya.

#### **4. Menggunakan Big Data dan AI dalam Manajemen SDM**

Penggunaan big data dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) semakin berkembang, terutama dalam hal analitik data untuk pengelolaan talenta. Organisasi kini dapat mengumpulkan data dari berbagai sumber, seperti kinerja karyawan, pola perilaku, dan umpan balik dari klien atau rekan kerja. Dengan menganalisis data ini, perusahaan dapat mengidentifikasi pola kerja yang paling produktif dan inovatif, serta mengetahui area yang perlu diperbaiki. Hal ini memungkinkan pengelolaan talenta yang lebih terfokus, di mana keputusan mengenai pengembangan karyawan atau promosi didasarkan pada data yang objektif, bukan hanya intuisi semata. Big data membantu

manajer SDM untuk membuat keputusan yang lebih akurat dan tepat waktu, mengurangi bias dalam pengambilan keputusan, dan meningkatkan efektivitas manajemen karyawan (Minbaeva, 2021).

Dengan menggunakan AI dalam pengambilan keputusan SDM, perusahaan dapat meningkatkan efisiensi dan akurasi dalam berbagai aspek, mulai dari perekrutan hingga evaluasi kinerja. AI dapat menganalisis data besar dan memberikan wawasan mengenai tren atau pola tertentu dalam kinerja karyawan, yang dapat digunakan untuk merumuskan kebijakan SDM yang lebih baik. Misalnya, AI dapat memprediksi kecocokan kandidat dengan budaya perusahaan atau potensi pertumbuhan karier karyawan berdasarkan data kinerja sebelumnya. Dengan demikian, AI tidak hanya mempercepat proses pengambilan keputusan tetapi juga membuatnya lebih tepat sasaran.

AI juga dapat digunakan untuk memprediksi tren inovasi dalam organisasi. Berdasarkan pola kerja dan preferensi karyawan yang teridentifikasi melalui data, AI dapat memberikan wawasan yang mendalam tentang bagaimana karyawan cenderung berinovasi dan beradaptasi dengan perubahan. Ini memungkinkan manajer SDM untuk merancang program pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan inovasi, serta membantu organisasi untuk lebih siap dalam menghadapi perubahan pasar atau industri. Dengan pemahaman yang lebih baik tentang pola inovasi karyawan, perusahaan dapat memfasilitasi kolaborasi yang lebih efektif dan mengembangkan strategi yang mendorong pertumbuhan berkelanjutan.



# **BAB IX**

## **STUDI KASUS DAN *BEST PRACTICES***

---

---

Studi kasus dan best practices dalam manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) memberikan wawasan mendalam tentang bagaimana organisasi sukses menerapkan strategi SDM yang efektif. Dengan menganalisis berbagai contoh nyata dari perusahaan yang telah berhasil mengelola SDM, pembaca dapat memahami pendekatan yang terbukti meningkatkan produktivitas, keterlibatan karyawan, serta daya saing organisasi. Studi kasus ini juga mencakup berbagai tantangan yang dihadapi perusahaan serta bagaimana mengatasi hambatan tersebut melalui inovasi dan kebijakan SDM yang adaptif.

Bab ini juga akan membahas kegagalan dalam manajemen SDM. Banyak organisasi mengalami kendala dalam mengimplementasikan kebijakan SDM yang kurang sesuai dengan budaya kerja atau model bisnis. Analisis kegagalan ini menjadi pelajaran berharga bagi praktisi SDM untuk menghindari kesalahan serupa dan merancang strategi yang lebih efektif. Dengan memahami faktor-faktor yang menyebabkan keberhasilan maupun kegagalan, organisasi dapat lebih siap dalam menghadapi tantangan di era perubahan yang dinamis.

### **A. Studi Kasus Perusahaan dengan SDM Unggul**

Keunggulan sumber daya manusia (SDM) menjadi faktor utama dalam kesuksesan jangka panjang sebuah perusahaan. Organisasi dengan SDM unggul mampu berinovasi, meningkatkan produktivitas, dan bersaing di pasar global (Bersin, 2018). Dalam bab ini, akan dikaji beberapa studi kasus perusahaan yang berhasil menerapkan strategi SDM yang inovatif dan efektif. Beberapa aspek utama yang dikaji meliputi strategi rekrutmen, pengembangan talenta, budaya kerja, dan

kebijakan kesejahteraan karyawan. Studi kasus dari perusahaan seperti Google, Toyota, dan Tesla akan digunakan sebagai contoh nyata bagaimana manajemen SDM yang unggul dapat berkontribusi pada pertumbuhan bisnis.

### **1. Google: Inovasi Berbasis SDM**

Google telah menjadi pionir dalam membangun budaya inovasi yang berfokus pada sumber daya manusia (SDM), dengan salah satu fondasi utamanya adalah proses rekrutmen yang sangat selektif dan berbasis data. Hanya 0,2% dari total pelamar yang diterima setiap tahunnya, mencerminkan ketatnya seleksi untuk menemukan individu dengan keterampilan teknis unggul, pola pikir kreatif, serta kemampuan beradaptasi tinggi. Pendekatan ini memungkinkan Google merekrut talenta terbaik yang tidak hanya mampu memenuhi tuntutan pekerjaan, tetapi juga membawa ide-ide segar untuk mempertahankan daya saing perusahaan dalam industri teknologi yang cepat berubah.

Salah satu kebijakan internal yang paling ikonik adalah program 20% Time, yang memberikan keleluasaan bagi karyawan untuk mencurahkan sebagian waktu kerjanya pada proyek-proyek inovatif di luar tanggung jawab utama. Program ini telah melahirkan berbagai produk terobosan seperti Gmail, Google Maps, dan Google News, yang kini menjadi bagian penting dari kehidupan digital masyarakat global. Dengan menciptakan ruang bagi eksplorasi ide dan eksperimen, Google tidak hanya mendorong kreativitas internal, tetapi juga menghasilkan solusi yang berdampak luas secara global.

Pendekatan Google terhadap kesejahteraan karyawan menjadi pilar penting dalam mempertahankan budaya inovatif tersebut. Kebijakan kerja fleksibel, fasilitas kantor yang mendukung kenyamanan dan kesehatan, serta berbagai program pengembangan diri menjadi bukti nyata bahwa perusahaan ini menempatkan karyawan sebagai aset utama. Studi menunjukkan bahwa pendekatan seperti ini meningkatkan loyalitas, kepuasan kerja, dan produktivitas, menjadikan Google bukan hanya pelopor teknologi, tetapi juga teladan dalam membangun budaya kerja yang sehat dan berorientasi pada pertumbuhan manusia.

### **2. Toyota: Pengelolaan Talenta Berbasis Kaizen**

Toyota telah lama menjadi pelopor dalam pengelolaan talenta berbasis prinsip Kaizen, yaitu filosofi perbaikan berkelanjutan yang

menjadi inti dari *Toyota Production System* (TPS). Pendekatan ini menekankan pentingnya keterlibatan aktif seluruh karyawan dalam proses inovasi dan efisiensi produksi, mulai dari level operator hingga manajemen. Setiap individu diberi kesempatan untuk mengidentifikasi area perbaikan dan berkontribusi terhadap peningkatan proses kerja. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung perbaikan berkesinambungan, Toyota berhasil mempertahankan standar kualitas dan produktivitas yang tinggi di seluruh lini produksinya.

Strategi utama Toyota dalam pengembangan SDM mencakup *on-the-job training* (OJT) dan sistem rotasi kerja, yang memungkinkan karyawan memahami proses bisnis secara menyeluruh. Melalui rotasi antar posisi dan departemen, karyawan tidak hanya memperoleh keterampilan teknis, tetapi juga wawasan lintas fungsi yang penting untuk mendorong inovasi. Pendekatan ini meningkatkan fleksibilitas tenaga kerja, memperkuat kerja sama tim, dan mendorong karyawan untuk aktif memberikan masukan terhadap perbaikan proses. Keterlibatan langsung dalam berbagai aspek operasional juga membangun rasa tanggung jawab yang lebih besar terhadap kualitas dan efisiensi kerja.

Toyota mendorong partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan operasional serta pengembangan kepemimpinan di semua level. Budaya perusahaan mendorong setiap karyawan untuk mengemukakan ide-ide yang berpotensi meningkatkan kinerja, tanpa memandang jabatan. Inisiatif tersebut menciptakan rasa kepemilikan dan motivasi intrinsik, di mana kontribusi karyawan dihargai dan berdampak nyata. Program pengembangan kepemimpinan yang menyeluruh juga memastikan bahwa prinsip Kaizen tertanam kuat dalam seluruh struktur organisasi, menjadikan Toyota sebagai model sukses pengelolaan talenta berbasis budaya kolaboratif dan inovatif.

### **3. Tesla: Manajemen SDM Berbasis Teknologi dan AI**

Tesla, sebagai pemimpin dalam inovasi teknologi dan kendaraan listrik, menerapkan strategi manajemen sumber daya manusia (SDM) yang sangat terintegrasi dengan teknologi, khususnya kecerdasan buatan (AI) dan analisis big data. Dalam proses rekrutmen, Tesla memanfaatkan AI untuk menyaring ribuan aplikasi secara efisien dan objektif, dengan fokus pada kandidat yang memiliki keterampilan teknologi tinggi serta kemampuan beradaptasi di lingkungan kerja yang dinamis. Pendekatan

ini tidak hanya mempercepat proses seleksi, tetapi juga mengurangi bias dan memastikan bahwa Tesla merekrut talenta terbaik yang dibutuhkan untuk mempertahankan keunggulan inovatif di industri otomotif dan energi terbarukan.

Tesla juga menerapkan sistem kompensasi berbasis hasil yang bertujuan untuk membangun rasa kepemilikan dan motivasi jangka panjang bagi karyawan. Salah satu elemen kunci dari sistem ini adalah pemberian stock options atau opsi saham, yang memungkinkan karyawan memperoleh manfaat langsung dari pertumbuhan perusahaan. Strategi ini mendorong setiap individu untuk berkontribusi secara maksimal terhadap kesuksesan Tesla, karena keuntungan perusahaan secara langsung berdampak pada kesejahteraan. Dengan demikian, Tesla berhasil menciptakan budaya kerja yang kompetitif dan berorientasi pada hasil, yang sejalan dengan visi Elon Musk dalam membentuk organisasi yang inovatif dari dalam.

Di samping sistem kompensasi, Tesla juga menaruh perhatian besar pada pengembangan keterampilan melalui program pelatihan seperti Tesla START. Program ini dirancang untuk membekali karyawan dengan keterampilan praktis dalam teknologi kendaraan listrik dan energi terbarukan, sekaligus memperkuat kemampuan manajerial dan teknis yang dibutuhkan untuk menghadapi tantangan industri masa depan. Hasil dari pelatihan ini terlihat dalam peningkatan kualitas tenaga kerja yang lebih siap dan kompeten. Dengan menggabungkan teknologi dalam rekrutmen, insentif kinerja yang kuat, serta pelatihan yang relevan, Tesla telah membangun ekosistem SDM yang adaptif dan inovatif, menjadikannya teladan dalam pengelolaan talenta berbasis teknologi.

#### **4. *Best Practices* dari Perusahaan dengan SDM Unggul**

Berdasarkan studi kasus di atas, terdapat beberapa best practices yang dapat diterapkan oleh perusahaan lain untuk meningkatkan keunggulan SDM:

- a. Penggunaan Teknologi dalam Rekrutmen dan Manajemen SDM  
Google dan Tesla telah membuktikan bahwa penggunaan analitik data dan kecerdasan buatan (AI) dalam rekrutmen dan manajemen SDM dapat meningkatkan efektivitas seleksi dan pengelolaan talenta secara signifikan. Google memanfaatkan machine learning untuk menganalisis data pelamar dan

mengidentifikasi kandidat yang memiliki keterampilan dan pola pikir inovatif yang paling cocok untuk peran yang dibutuhkan. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk melakukan proses rekrutmen secara lebih objektif dan efisien, mengurangi bias, serta meningkatkan akurasi dalam memilih kandidat yang tepat. Tesla juga mengadopsi pendekatan serupa dengan memanfaatkan big data dan AI dalam proses rekrutmen untuk menemukan kandidat terbaik yang memiliki keterampilan teknis tinggi dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Dengan menggunakan machine learning untuk memproses data pelamar, Tesla dapat lebih cepat mengidentifikasi calon karyawan yang memiliki potensi luar biasa dalam mendukung inovasi perusahaan, terutama di industri kendaraan listrik.

b. Budaya Kerja yang Mendukung Inovasi

Google dan Toyota telah berhasil menciptakan budaya kerja yang mendukung inovasi melalui program-program yang memberikan kebebasan dan dukungan bagi karyawan untuk bereksperimen dan berkontribusi pada perbaikan organisasi. Di Google, program 20% Time memungkinkan karyawan untuk menghabiskan sebagian waktu untuk mengembangkan proyek pribadi yang berpotensi membawa dampak besar bagi perusahaan. Inisiatif ini telah menghasilkan produk-produk inovatif seperti Gmail dan Google Maps, yang muncul dari ide-ide yang diberikan ruang untuk berkembang tanpa batasan tugas utama.

Toyota menerapkan prinsip Kaizen, yaitu perbaikan berkelanjutan, dalam budaya kerjanya. Dengan sistem on-the-job training dan rotasi kerja, Toyota memastikan bahwa setiap karyawan terlibat dalam proses peningkatan kualitas produksi dan inovasi. Pendekatan ini mendorong karyawan untuk aktif memberikan masukan dan saran perbaikan yang dapat langsung diterapkan, menciptakan rasa memiliki dan tanggung jawab terhadap kesuksesan perusahaan. Keduanya menciptakan lingkungan yang mendukung kreativitas dan perbaikan berkelanjutan, yang sangat penting untuk kesuksesan jangka panjang.

## B. Implementasi Strategi SDM yang Berhasil

Manajemen sumber daya manusia (SDM) yang efektif menjadi faktor kunci dalam kesuksesan organisasi di berbagai industri. Implementasi strategi SDM yang berhasil dapat meningkatkan produktivitas, keterlibatan karyawan (*employee engagement*), serta daya saing perusahaan (Sparrow *et al.*, 2016).

### 1. Strategi Pengelolaan Talenta: Microsoft

#### a. Program “*Growth Mindset*” untuk Pengembangan SDM

Microsoft mengadopsi filosofi Growth Mindset sebagai strategi utama dalam pengelolaan talenta. Diperkenalkan oleh CEO Satya Nadella, filosofi ini berfokus pada keyakinan bahwa kemampuan dan keterampilan karyawan dapat terus berkembang melalui usaha, pembelajaran, dan ketekunan. Dalam konteks ini, Microsoft mendorong karyawan untuk tidak takut gagal, melainkan melihat kegagalan sebagai peluang untuk belajar dan berkembang. Pendekatan ini membantu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung inovasi dan peningkatan diri secara berkelanjutan (Nadella *et al.*, 2018).

Implementasi Growth Mindset di Microsoft tercermin dalam berbagai program pengembangan SDM, di mana karyawan diberikan kesempatan untuk memperluas keterampilan dan mencapai potensi penuh. Melalui pelatihan yang berfokus pada pembelajaran, eksperimen, dan adaptasi terhadap tantangan, Microsoft membentuk budaya perusahaan yang menekankan kolaborasi dan keberanian untuk berinovasi. Hal ini berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi dan mendukung penciptaan solusi kreatif yang lebih baik dalam menghadapi tantangan industri.

#### b. Program Microsoft Aspire Experience

Microsoft meluncurkan program Microsoft Aspire Experience sebagai bagian dari strategi pengelolaan talenta yang bertujuan untuk mempersiapkan lulusan baru menjadi pemimpin masa depan. Program ini menawarkan pengalaman pelatihan yang komprehensif melalui mentorship, rotasi kerja, dan pembelajaran berbasis proyek. Dengan rotasi kerja, para peserta dapat merasakan berbagai peran di dalam organisasi, memperluas

wawasan, dan membangun keterampilan yang dibutuhkan untuk beradaptasi dalam lingkungan bisnis yang cepat berubah.

Dengan program ini, Microsoft juga menekankan pentingnya mentorship yang memberikan kesempatan bagi peserta untuk belajar langsung dari pemimpin yang berpengalaman. Pembelajaran berbasis proyek memungkinkan lulusan baru untuk terlibat langsung dalam tantangan bisnis nyata, yang mempercepat pengembangan keterampilan kepemimpinan dan kemampuan berpikir kritis. Program *Aspire Experience* merupakan inisiatif penting untuk menciptakan pemimpin masa depan yang siap menghadapi tantangan global dan meningkatkan kontribusinya pada kesuksesan jangka panjang Microsoft.

c. Manajemen Kinerja Berbasis *Feedback* Real-time

Microsoft telah mengubah pendekatan tradisional terhadap evaluasi kinerja dengan menggantikan sistem tahunan dengan *feedback* berkelanjutan. Hal ini memungkinkan manajer dan karyawan untuk melakukan check-in secara berkala, memberikan kesempatan bagi keduanya untuk meninjau kinerja secara lebih real-time. Pendekatan ini mempercepat proses umpan balik, sehingga memungkinkan karyawan untuk segera memperbaiki kinerjanya dan menetapkan tujuan baru yang lebih relevan.

Dengan sistem ini, Microsoft bertujuan untuk menciptakan budaya yang lebih terbuka dan transparan, di mana karyawan merasa didukung untuk berkembang secara terus-menerus. Umpan balik yang lebih sering dan terfokus memungkinkan perbaikan yang lebih cepat, meningkatkan motivasi, dan memperkuat keterlibatan karyawan. Sistem *continuous feedback* juga memberi peluang bagi manajer untuk memberikan dukungan lebih cepat, sehingga karyawan dapat meningkatkan kinerjanya lebih efektif dalam waktu singkat, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas organisasi secara keseluruhan.

## 2. Strategi Budaya Organisasi: Unilever

a. Budaya Inklusif dan *Diversity & Inclusion* (D&I)

Unilever menerapkan strategi *Diversity & Inclusion* dengan target mencapai kesetaraan gender 50:50 di posisi manajerial. Hingga 2022, lebih dari 52% posisi kepemimpinan di Unilever diisi oleh perempuan (Unilever Sustainability Report, 2022).

Unilever telah menunjukkan komitmennya terhadap *Diversity & Inclusion* (D&I) dengan menetapkan target ambisius untuk mencapai kesetaraan gender di posisi manajerial, yaitu 50:50 antara laki-laki dan perempuan. Perusahaan ini tidak hanya memprioritaskan keberagaman dalam rekrutmen, tetapi juga memastikan adanya kesempatan yang setara untuk perkembangan karier di semua level. Hingga 2022, lebih dari 52% posisi kepemimpinan di Unilever diisi oleh perempuan, menunjukkan keberhasilan perusahaan dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif dan seimbang gender.

Strategi ini tidak hanya berfokus pada kesetaraan gender, tetapi juga mendorong terciptanya budaya kerja yang mendukung keberagaman di semua aspek, termasuk etnis, latar belakang, dan perspektif. Unilever meyakini bahwa dengan mempromosikan inklusi, dapat meningkatkan kreativitas dan inovasi, serta memperkuat daya saing perusahaan di pasar global. Keberagaman di tempat kerja memungkinkan Unilever untuk menarik talenta terbaik dan menciptakan solusi yang lebih inovatif untuk tantangan yang dihadapi oleh konsumen.

b. Program *Sustainable Living Plan*

Unilever mengintegrasikan kesejahteraan karyawan sebagai bagian dari *Sustainable Living Plan* yang menjadi bagian inti dari strategi bisnisnya. Program ini mencakup berbagai inisiatif untuk meningkatkan kesejahteraan finansial, kesehatan mental, dan keseimbangan kerja-kehidupan. Melalui program ini, Unilever memastikan bahwa karyawan tidak hanya fokus pada produktivitas, tetapi juga memiliki dukungan yang memadai dalam menghadapi tantangan pribadi dan profesional. Dengan menyediakan akses ke berbagai sumber daya, seperti konseling dan fleksibilitas kerja, Unilever bertujuan untuk menciptakan lingkungan yang mendukung kesejahteraan secara holistik (Wang, 2024).

Pendekatan ini memperkuat ikatan antara kesejahteraan karyawan dan kesuksesan perusahaan, mengingat karyawan yang merasa dihargai dan sejahtera cenderung lebih produktif dan loyal. *Sustainable Living Plan* juga memperlihatkan bagaimana Unilever tidak hanya berfokus pada keuntungan finansial, tetapi juga pada dampak sosial dan lingkungan yang lebih luas, yang

pada gilirannya mendukung pencapaian tujuan bisnis yang berkelanjutan.

c. *Work-from-Anywhere Policy*

Unilever mengimplementasikan *Work-from-Anywhere Policy* sebagai bagian dari strategi budaya organisasi yang fleksibel dan adaptif. Kebijakan ini memberikan kebebasan bagi karyawan untuk bekerja dari lokasi yang dipilih, baik itu di rumah, kafe, atau bahkan saat bepergian. Dengan memberikan kontrol lebih besar kepada karyawan atas tempat kerja, Unilever tidak hanya mendukung keseimbangan kerja-kehidupan, tetapi juga menciptakan lingkungan yang lebih inklusif dan sesuai dengan kebutuhan karyawan di berbagai tahap kehidupan.

Studi menunjukkan bahwa kebijakan ini meningkatkan kepuasan kerja dan produktivitas, karena karyawan merasa diberdayakan untuk memilih lingkungan kerja yang paling sesuai dengan gaya hidup. Fleksibilitas ini juga memperkuat loyalitas karyawan terhadap perusahaan, karena merasa dihargai dan diperlakukan dengan kepercayaan. Dengan mengadopsi kebijakan ini, Unilever tidak hanya menunjukkan komitmennya terhadap kesejahteraan karyawan, tetapi juga menyesuaikan diri dengan tren global yang mengarah pada pekerjaan yang lebih fleksibel dan berbasis hasil.

### 3. Strategi Digitalisasi SDM: IBM

a. Penerapan AI dalam Manajemen SDM

IBM telah memanfaatkan teknologi Watson AI dalam manajemen SDM untuk mengoptimalkan berbagai aspek pengelolaan talenta. Dengan menggunakan AI, IBM dapat secara efektif mengidentifikasi kebutuhan pelatihan karyawan berdasarkan analisis data yang mendalam. Teknologi ini memungkinkan perusahaan untuk memahami keterampilan yang perlu dikembangkan oleh karyawan, serta memberikan rekomendasi pengembangan karier yang disesuaikan dengan potensi individu, sehingga meningkatkan efektivitas pengembangan SDM.

IBM juga menggunakan Watson AI untuk memprediksi turnover karyawan. Dengan memanfaatkan data historis dan pola perilaku karyawan, Watson dapat mengidentifikasi kemungkinan risiko

kehilangan karyawan dan memberikan solusi yang tepat untuk mengurangi tingkat pergantian. Penerapan teknologi ini telah memungkinkan IBM untuk menciptakan strategi SDM yang lebih proaktif dan data-driven, yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas dan retensi karyawan di perusahaan.

b. Program *Digital Learning & Reskilling*

IBM telah mengembangkan IBM Skills Academy sebagai bagian dari strategi digital learning untuk memastikan bahwa karyawan dapat terus mengembangkan keterampilan sesuai dengan perkembangan teknologi terbaru. Program ini menyediakan pelatihan berbasis digital yang fokus pada keterampilan yang sangat dibutuhkan dalam dunia teknologi saat ini, seperti AI dan data science. Melalui program ini, karyawan dapat mengikuti kursus yang disesuaikan dengan kebutuhan individu dan industri, yang memungkinkan untuk memperoleh keterampilan yang lebih relevan dan *up-to-date*.

Program ini tidak hanya bertujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis, tetapi juga untuk *reskilling* karyawan agar dapat beradaptasi dengan perubahan teknologi yang cepat. IBM Skills Academy memungkinkan karyawan untuk mengakses sumber daya pembelajaran kapan saja dan di mana saja, yang mendukung pembelajaran seumur hidup. Dengan memberikan akses ke pelatihan berkualitas tinggi, IBM memastikan bahwa karyawan tetap kompetitif dan siap menghadapi tantangan industri masa depan, sambil meningkatkan keterlibatan dan produktivitas.

c. Sistem Pengelolaan Kinerja Berbasis AI

IBM telah menerapkan sistem pengelolaan kinerja berbasis AI untuk memastikan proses evaluasi kinerja yang lebih objektif dan efisien. Sistem ini menggunakan data untuk memberikan wawasan yang lebih akurat mengenai kinerja karyawan, menggantikan metode evaluasi tradisional yang sering dipengaruhi oleh penilaian subjektif. Dengan menggunakan algoritma AI, sistem ini menganalisis berbagai faktor, termasuk produktivitas, kualitas pekerjaan, dan pencapaian tujuan, untuk memberikan umpan balik yang lebih tepat waktu dan relevan (Chamorro-Premuzic, 2017).

Salah satu keuntungan utama dari sistem ini adalah peningkatan keadilan dalam evaluasi kinerja, karena mengurangi kemungkinan adanya bias manajerial. Studi menunjukkan bahwa penggunaan AI dalam pengelolaan kinerja memungkinkan perusahaan untuk memberikan penilaian yang lebih adil dan berbasis data, meningkatkan transparansi dalam proses evaluasi. Ini tidak hanya meningkatkan kepuasan karyawan, tetapi juga memotivasi untuk terus berkembang, mengetahui bahwa penilaian didasarkan pada data objektif yang mencerminkan kinerja sesungguhnya.

#### **4. Kesimpulan dan Best Practices**

Berdasarkan implementasi strategi SDM dari berbagai perusahaan, dapat disimpulkan bahwa beberapa strategi utama yang berhasil diterapkan meliputi:

- a. Pengelolaan talenta berbasis pengembangan keterampilan  
Microsoft dan IBM menunjukkan bagaimana pengelolaan talenta berbasis pengembangan keterampilan dapat mendukung transformasi digital dalam organisasi. Microsoft, dengan program Microsoft Aspire Experience dan filosofi Growth Mindset, fokus pada pengembangan kepemimpinan dan keterampilan teknis melalui pembelajaran berkelanjutan dan rotasi kerja. Program ini membantu karyawan untuk berkembang sesuai dengan perubahan kebutuhan industri dan teknologi. Hal ini menciptakan budaya inovasi di mana karyawan merasa didorong untuk belajar dan beradaptasi.  
IBM, di sisi lain, memanfaatkan platform IBM Skills Academy untuk menyediakan pelatihan berbasis digital kepada karyawan, dengan fokus pada keterampilan dalam teknologi seperti AI dan data science. Dengan menawarkan program pelatihan yang dapat diakses secara fleksibel, IBM memastikan bahwa karyawan memiliki keterampilan terbaru yang sesuai dengan kebutuhan industri digital. Kedua perusahaan ini menekankan pentingnya reskilling dan upskilling untuk meningkatkan daya saing dan kesuksesan jangka panjang.
- b. Budaya organisasi yang mendukung inovasi dan kesejahteraan  
Unilever dan Microsoft keduanya telah berhasil mengembangkan budaya organisasi yang mendukung inovasi dan kesejahteraan

karyawan melalui kebijakan yang menekankan diversity & inclusion serta *work-life balance*. Unilever, dengan program Diversity & Inclusion yang menargetkan kesetaraan gender di posisi manajerial, menciptakan lingkungan yang inklusif dan menghargai perbedaan. Hal ini mendorong inovasi karena keberagaman membawa perspektif baru dalam pemecahan masalah dan pengembangan produk. Selain itu, Unilever juga mengintegrasikan kesejahteraan karyawan dalam strategi bisnis melalui Sustainable Living Plan, yang fokus pada kesehatan mental, fisik, dan kesejahteraan finansial.

Microsoft, di sisi lain, membangun budaya kerja yang inklusif melalui filosofi Growth Mindset, yang mendorong karyawan untuk terus belajar dan berinovasi. Perusahaan ini juga menekankan pentingnya *work-life balance* dengan berbagai kebijakan fleksibilitas kerja yang memungkinkan karyawan mencapai keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional. Kedua perusahaan ini membuktikan bahwa budaya yang mendukung kesejahteraan dan keberagaman dapat mendorong inovasi serta meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

c. Digitalisasi dalam manajemen SDM

IBM dan Microsoft telah mengadopsi teknologi digitalisasi untuk meningkatkan manajemen SDM, terutama melalui penggunaan AI. IBM memanfaatkan Watson AI dalam berbagai aspek manajemen SDM, seperti memprediksi turnover karyawan, menganalisis kebutuhan pelatihan, dan memberikan rekomendasi pengembangan karier. Dengan menggunakan data dan analitik yang didorong oleh AI, IBM dapat membuat keputusan yang lebih akurat dan objektif terkait pengelolaan talenta, meningkatkan efektivitas pengembangan karyawan.

Microsoft juga menerapkan teknologi *AI-driven performance management* untuk mengevaluasi kinerja karyawan secara lebih objektif dan berbasis data. Sistem ini memungkinkan perusahaan untuk mengurangi bias manajerial dan memberikan *feedback* yang lebih tepat waktu dan relevan. Selain itu, Microsoft menggunakan platform berbasis digital untuk pelatihan dan *reskilling*, memastikan karyawan dapat mengembangkan keterampilan sesuai kebutuhan industri. Pendekatan digital ini

membantu kedua perusahaan tetap kompetitif dan adaptif dalam menghadapi perubahan pasar yang cepat.

### **C. Pembelajaran dari Kegagalan dalam Manajemen SDM**

Manajemen sumber daya manusia (SDM) yang efektif sangat penting untuk kelangsungan bisnis, inovasi, dan daya saing organisasi. Namun, banyak perusahaan mengalami kegagalan dalam manajemen SDM, yang menyebabkan penurunan produktivitas, tingginya turnover karyawan, konflik internal, hingga kebangkrutan. Kegagalan dalam manajemen SDM dapat terjadi akibat rekrutmen yang buruk, kompensasi yang tidak kompetitif, budaya kerja yang tidak sehat, kurangnya strategi pengembangan karyawan, serta buruknya komunikasi dalam organisasi.

#### **1. Kasus Uber (2017) – Krisis Budaya Organisasi dan Pelecehan di Tempat Kerja**

Uber, sebagai salah satu perusahaan teknologi terbesar di dunia, mengalami krisis budaya kerja yang serius pada tahun 2017. Mantan karyawan, Susan Fowler, mengungkapkan dalam blog pribadinya bahwa ia mengalami pelecehan seksual dan diskriminasi gender di Uber, dan laporan ke HR tidak ditindaklanjuti dengan serius (Stone, 2018).

- a. Faktor Penyebab Kegagalan
  - 1) Budaya Kerja yang Agresif dan Tidak Sehat – Uber menekankan kompetisi internal ekstrem, sehingga banyak karyawan merasa tidak didukung.
  - 2) Kurangnya Pengawasan HR – HR gagal menindaklanjuti laporan pelecehan seksual dan diskriminasi.
  - 3) Pemimpin yang Tidak Responsif – CEO saat itu, Travis Kalanick, diduga membiarkan lingkungan kerja yang toksik berkembang.
- b. Dampak dan Konsekuensi
  - 1) Kehilangan Kepercayaan Publik – Reputasi Uber memburuk, mengakibatkan boikot besar-besaran.
  - 2) Turnover Tinggi – Banyak karyawan berbakat meninggalkan Uber karena lingkungan kerja yang toksik.
  - 3) Pengunduran Diri CEO – Travis Kalanick dipaksa mundur oleh dewan direksi akibat tekanan investor.

c. Pembelajaran

Pembelajaran dari krisis budaya organisasi yang terjadi di Uber pada 2017 menunjukkan bahwa HR harus memiliki peran yang tegas dalam menangani pelecehan dan diskriminasi di tempat kerja. Organisasi perlu memastikan adanya kebijakan yang jelas dan sistematis untuk menangani masalah ini, serta menyediakan saluran yang aman bagi karyawan untuk melapor. Pendekatan ini akan membantu menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan bebas dari diskriminasi, serta memastikan keadilan bagi semua pihak.

Pimpinan perusahaan harus secara aktif membangun budaya kerja yang inklusif dan menghargai keberagaman. Kepemimpinan yang baik akan menciptakan suasana di mana semua karyawan merasa dihargai dan diterima tanpa memandang latar belakang (Sakka *et al.*, 2022). Untuk memastikan keberhasilan penerapan kebijakan ini, pengawasan independen sangat penting untuk menilai kepatuhan terhadap kode etik dan kebijakan SDM, agar tindakan yang tepat dapat diambil bila terjadi pelanggaran.

## **2. Kasus Nokia (2007-2013) – Kegagalan dalam Pengelolaan Talenta dan Inovasi**

Nokia pernah menjadi pemimpin industri ponsel, tetapi gagal beradaptasi dengan perkembangan smartphone. Pada tahun 2013, Nokia menjual bisnis ponselnya ke Microsoft setelah mengalami penurunan drastis dalam pangsa pasar.

a. Faktor Penyebab Kegagalan

- 1) Kurangnya Pengembangan Talenta Digital – Nokia gagal mengembangkan talenta di bidang software dan teknologi smartphone.
- 2) Budaya Ketakutan dalam Organisasi – Banyak karyawan enggan mengkritik kebijakan manajemen, sehingga perusahaan kehilangan inovasi.
- 3) Ketidakmampuan Menarik Talenta Muda – Nokia tidak cukup menarik bagi insinyur muda berbakat dibandingkan pesaing seperti Apple dan Google.

- b. Dampak dan Konsekuensi
  - 1) Kehilangan Pangsa Pasar – Pangsa pasar Nokia turun dari 49% (2007) menjadi kurang dari 5% (2013).
  - 2) Kehilangan Ribuan Karyawan – Nokia melakukan PHK besar-besaran karena penurunan bisnis.
  - 3) Akuisisi oleh Microsoft – Nokia kehilangan identitasnya setelah dijual ke Microsoft.
- c. Pembelajaran

Pembelajaran yang dapat diambil dari kegagalan Nokia dalam pengelolaan talenta dan inovasi antara 2007 hingga 2013 adalah pentingnya memiliki strategi pengembangan talenta jangka panjang yang selaras dengan perubahan industri. Perusahaan perlu secara aktif mengidentifikasi tren industri yang sedang berkembang dan menyesuaikan kebijakan SDM untuk memastikan talenta yang ada siap menghadapi tantangan baru. Tanpa perencanaan yang tepat, perusahaan bisa tertinggal dalam persaingan global (Storey *et al.*, 2019).

Nokia juga menunjukkan pentingnya menciptakan budaya keterbukaan dan inovasi untuk mencegah stagnasi organisasi. Inovasi harus didorong di setiap level, dengan memberi ruang bagi ide-ide baru dan eksperimen yang berisiko. Manajemen SDM juga perlu lebih fleksibel dalam menarik dan mempertahankan talenta digital yang sangat dibutuhkan dalam era teknologi yang terus berubah (Kotter, 2014). Tanpa kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan digital, perusahaan berisiko kehilangan daya saingnya di pasar.

### **3. Kasus WeWork (2019) – Kegagalan dalam Manajemen Kepemimpinan dan SDM**

WeWork adalah perusahaan *coworking space* yang berkembang pesat, tetapi mengalami kegagalan IPO dan kejatuhan besar pada 2019 akibat gaya kepemimpinan yang buruk dan strategi ekspansi yang tidak terkontrol (Grant, 2022).

- a. Faktor Penyebab Kegagalan
  - 1) Gaya Kepemimpinan yang Tidak Profesional – CEO Adam Neumann mengambil keputusan bisnis yang tidak rasional, termasuk pengeluaran berlebihan.

- 2) Strategi Rekrutmen yang Tidak Berkelanjutan – WeWork merekrut ribuan karyawan tanpa strategi bisnis yang jelas.
  - 3) Kurangnya Transparansi dalam Manajemen SDM – Karyawan tidak memahami visi perusahaan akibat buruknya komunikasi internal.
- b. Dampak dan Konsekuensi
- 1) WeWork gagal IPO dan mengalami penurunan valuasi dari \$47 miliar menjadi kurang dari \$10 miliar.
  - 2) PHK Massal – Ribuan karyawan kehilangan pekerjaan akibat restrukturisasi perusahaan.
  - 3) CEO Mengundurkan Diri – Adam Neumann dipaksa mundur setelah tekanan dari investor.
- c. Pembelajaran

Pembelajaran yang dapat diambil dari kegagalan WeWork dalam manajemen kepemimpinan dan SDM adalah bahwa pimpinan perusahaan harus memiliki visi dan strategi bisnis yang realistis serta transparan dalam pengelolaan SDM. Ketika pimpinan tidak memiliki pemahaman yang jelas tentang arah perusahaan dan tidak mampu mengkomunikasikannya dengan baik, hal ini dapat menyebabkan kebingungannya karyawan dan pemangku kepentingan lainnya, yang pada gilirannya mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan.

Pertumbuhan organisasi harus diimbangi dengan strategi SDM yang berkelanjutan. Perusahaan harus memastikan bahwa kebijakan rekrutmen dan pengelolaan talenta tidak hanya fokus pada ekspansi cepat, tetapi juga memperhatikan keseimbangan antara kebutuhan jangka pendek dan jangka panjang. Rekrutmen strategis yang mempertimbangkan visi perusahaan serta keterampilan yang diperlukan dalam jangka panjang dapat membantu memastikan bahwa organisasi memiliki fondasi yang kuat untuk tumbuh secara berkelanjutan, tanpa mengorbankan kualitas atau stabilitas operasional.

#### 4. Kesimpulan dan *Best Practices*

Berdasarkan studi kasus di atas, ada beberapa pembelajaran utama yang dapat diterapkan untuk menghindari kegagalan dalam manajemen SDM:

- a. **Budaya Kerja yang Sehat dan Inklusif Sangat Penting**  
Kasus Uber (2017) menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang toksik dan diskriminatif dapat memberikan dampak negatif yang besar terhadap reputasi perusahaan dan kinerja bisnis secara keseluruhan. Ketika perusahaan gagal mengelola budaya kerja yang inklusif, masalah pelecehan dan diskriminasi dapat muncul, yang pada akhirnya merusak hubungan antara karyawan dan manajemen, serta mengurangi produktivitas. Tidak hanya itu, masalah ini juga dapat memengaruhi persepsi publik terhadap perusahaan, yang berdampak pada loyalitas pelanggan dan citra perusahaan di pasar. Sebaliknya, perusahaan yang menerapkan budaya kerja yang sehat dan inklusif akan lebih mampu menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan dan inovasi. Membangun budaya yang menghargai keberagaman, mendukung kesetaraan, dan memberikan ruang untuk suara karyawan dapat memperkuat hubungan internal, meningkatkan kepuasan kerja, dan meminimalkan risiko hukum.
- b. **Strategi Pengelolaan Talenta Harus Berorientasi ke Masa Depan**  
Nokia mengalami kegagalan besar dalam mempertahankan posisinya sebagai pemimpin pasar karena tidak mengembangkan talenta digital yang sesuai dengan tren teknologi yang berkembang pesat. Perusahaan gagal beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan industri dan tidak memprioritaskan pengembangan keterampilan digital di kalangan karyawan. Hal ini mengakibatkan kesulitan dalam berinovasi dan berkompetisi dengan perusahaan-perusahaan teknologi lainnya yang lebih cepat beradaptasi, seperti Apple dan Android. Nokia juga tidak dapat menarik talenta muda yang memiliki keterampilan digital yang sangat dibutuhkan untuk mendorong inovasi dan transformasi perusahaan.  
Untuk menghindari kegagalan serupa, perusahaan harus memiliki strategi pengelolaan talenta yang berorientasi ke masa depan, yang menyesuaikan dengan perubahan dan perkembangan industri. Dengan mengembangkan keterampilan digital dan memanfaatkan teknologi terbaru, perusahaan dapat memastikan bahwa siap menghadapi tantangan masa depan.

- c. **Kepemimpinan yang Baik Adalah Kunci Keberhasilan SDM**  
WeWork mengalami kegagalan besar akibat kepemimpinan yang buruk dan strategi ekspansi yang tidak realistis. Pendiri dan CEO WeWork, Adam Neumann, memiliki visi yang ambisius, tetapi tidak didukung oleh perencanaan dan eksekusi yang matang. Keputusan-keputusan yang diambil sering kali impulsif dan tidak berdasarkan analisis yang solid, yang mengarah pada pemborosan sumber daya dan kesalahan dalam mengelola SDM. Selain itu, gaya kepemimpinan Neumann yang terkesan otoriter dan kurang transparan menambah ketidakstabilan dalam organisasi, merusak budaya perusahaan, dan merugikan karyawan serta investor.

Kepemimpinan yang baik sangat penting untuk keberhasilan pengelolaan SDM, karena pemimpin yang visioner dan realistis mampu menetapkan tujuan yang jelas dan strategi yang efektif untuk mencapainya. Perusahaan harus memiliki kepemimpinan yang transparan, mampu mendengarkan umpan balik karyawan, dan memiliki perencanaan yang matang untuk pertumbuhan yang berkelanjutan. Sebuah organisasi yang dipimpin dengan baik dapat menciptakan budaya yang sehat, mendorong inovasi, dan memastikan bahwa pengelolaan SDM sesuai dengan tujuan jangka panjang perusahaan.

- d. **Manajemen SDM harus Responsif terhadap Perubahan Industri**  
Manajemen SDM yang responsif terhadap perubahan industri adalah kunci bagi perusahaan untuk tetap kompetitif di pasar yang terus berkembang. Perusahaan harus terus mengadopsi teknologi baru, mengembangkan keterampilan karyawan, dan memastikan bahwa budaya organisasi dapat menyesuaikan dengan perubahan yang terjadi. Sebagai contoh, perusahaan yang bergerak di industri teknologi perlu terus berinovasi dalam hal keterampilan digital, penggunaan big data, dan pemanfaatan kecerdasan buatan. Dengan menciptakan lingkungan yang mendorong pembelajaran dan adaptasi, perusahaan tidak hanya mampu mempertahankan talenta terbaik, tetapi juga memastikan tetap relevan di pasar yang berubah dengan cepat.

Pengembangan karyawan harus sejalan dengan arah bisnis dan teknologi yang berkembang. Pelatihan yang berkelanjutan, rotasi pekerjaan, dan program reskilling atau upskilling dapat

membantu perusahaan memenuhi kebutuhan industri yang berubah. Dengan cara ini, SDM tidak hanya berfokus pada peningkatan keterampilan yang sudah ada, tetapi juga dipersiapkan untuk tantangan baru yang muncul. Sebuah perusahaan yang mampu beradaptasi dengan tren industri dan mendukung pengembangan karyawan akan mampu mempertahankan daya saing dan pertumbuhan yang berkelanjutan.

## **D. Rekomendasi untuk Praktisi SDM**

Manajemen sumber daya manusia (SDM) berperan penting dalam mendukung kesuksesan organisasi melalui strategi yang berfokus pada pengelolaan karyawan, pengembangan kompetensi, peningkatan keterlibatan, serta penciptaan budaya kerja yang sehat (Sakka *et al.*, 2022). Namun, banyak perusahaan menghadapi tantangan dalam implementasi kebijakan SDM, seperti tingginya tingkat turnover, rendahnya *employee engagement*, dan kesulitan dalam manajemen talenta.

### **1. Meningkatkan Efektivitas Rekrutmen dan Seleksi**

Proses rekrutmen yang efektif adalah langkah awal dalam membangun tim kerja yang kompeten dan berkinerja tinggi. Beberapa strategi yang direkomendasikan:

#### **a. Menggunakan Rekrutmen Berbasis Data**

Menggunakan rekrutmen berbasis data dengan teknologi *Artificial Intelligence* (AI) dan *Machine Learning* (ML) dapat secara signifikan meningkatkan efektivitas proses seleksi. AI dan ML memungkinkan perusahaan untuk menganalisis data kandidat secara lebih mendalam, mengidentifikasi pola-pola yang mungkin terlewatkan oleh manusia, dan mengurangi potensi bias dalam pengambilan keputusan. Hal ini tidak hanya membuat proses seleksi lebih efisien, tetapi juga memastikan bahwa keputusan perekrutan didasarkan pada data objektif, bukan persepsi subyektif. Teknologi ini dapat membantu perusahaan dalam memilih kandidat yang paling cocok dengan kebutuhan organisasi dan mempercepat proses seleksi tanpa mengorbankan kualitas.

Contoh yang paling terkenal dari penerapan rekrutmen berbasis AI adalah Google, yang menggunakan teknologi ini untuk meningkatkan akurasi kecocokan kandidat dengan budaya perusahaan dan peran yang tersedia. Google mengembangkan sistem yang menganalisis berbagai data, mulai dari pengalaman kerja hingga keterampilan teknis dan budaya kerja calon karyawan. Dengan bantuan AI, Google dapat memperkecil kesalahan seleksi, meningkatkan kualitas perekrutan, dan pada akhirnya mengurangi tingkat turnover serta meningkatkan kepuasan karyawan (Brynjolfsson & McAfee, 2017).

b. Memperkuat *Employer Branding*

Memperkuat *employer branding* merupakan strategi penting dalam menarik talenta terbaik. Dengan menunjukkan nilai-nilai perusahaan, budaya kerja, dan manfaat yang ditawarkan kepada karyawan, perusahaan dapat menciptakan citra positif yang menarik calon karyawan berkualitas. Penggunaan media sosial dan situs web perusahaan sebagai platform untuk berbagi informasi tentang budaya organisasi dan lingkungan kerja yang inklusif memungkinkan perusahaan untuk menjangkau audiens yang lebih luas. Selain itu, ini juga memberikan gambaran yang jelas kepada calon karyawan tentang apa yang diharapkan dan bagaimana dapat berkembang dalam organisasi tersebut.

Contoh sukses dalam memperkuat *employer branding* adalah Salesforce, yang menonjolkan budaya kerja yang inklusif dan inovatif. Salesforce aktif menggunakan media sosial dan situs webnya untuk memamerkan keberagaman dan inklusivitas, serta berbagai program kesejahteraan karyawan. Hal ini membuat Salesforce dikenal sebagai perusahaan yang tidak hanya mengutamakan inovasi tetapi juga peduli terhadap kesejahteraan dan perkembangan karyawan.

c. Menerapkan Rekrutmen Berbasis Kompetensi

Rekrutmen berbasis kompetensi merupakan pendekatan yang menekankan pada pemilihan kandidat yang memiliki keterampilan teknis dan *soft skills* yang relevan dengan kebutuhan perusahaan. Pendekatan ini memastikan bahwa seleksi tidak hanya berfokus pada pengalaman dan latar belakang pendidikan, tetapi juga pada kemampuan calon karyawan dalam menghadapi tantangan dan berkolaborasi dalam tim. Kompetensi

teknis, seperti kemampuan teknologis atau keahlian khusus, sangat penting untuk memastikan bahwa karyawan dapat menjalankan tugas dengan efisien. Sementara itu, *soft skills* seperti komunikasi, kepemimpinan, dan keterampilan interpersonal, berperan penting dalam menciptakan budaya kerja yang kolaboratif dan produktif (Ulrich *et al.*, 2017).

Dengan menerapkan rekrutmen berbasis kompetensi, perusahaan dapat memastikan bahwa kandidat yang dipilih tidak hanya mampu memenuhi tuntutan pekerjaan, tetapi juga beradaptasi dengan nilai dan budaya perusahaan. Strategi ini membantu perusahaan membangun tim yang lebih solid, yang tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga mampu berinteraksi secara efektif dengan sesama rekan kerja dan atasan.

## 2. Mengelola Kinerja dan *Employee Engagement*

Karyawan yang merasa dihargai dan memiliki peluang pengembangan cenderung lebih produktif dan loyal terhadap perusahaan. Beberapa rekomendasi:

### a. Menerapkan Sistem Penilaian Kinerja Berkelanjutan

Sistem penilaian kinerja berkelanjutan melalui metode *Continuous Performance Management (CPM)* menggantikan evaluasi kinerja tahunan yang tradisional. CPM memungkinkan pertemuan rutin antara karyawan dan manajer untuk meninjau kinerja, memberikan umpan balik secara real-time, dan menetapkan tujuan yang jelas. Dengan sistem ini, karyawan merasa lebih terlibat dan termotivasi karena mendapatkan umpan balik yang konstruktif secara langsung, bukan hanya di akhir tahun. Hal ini membantu memperbaiki kinerja secara lebih cepat dan efektif, serta meningkatkan komunikasi antara atasan dan bawahan (Scandura, 2020).

Sebagai contoh, Adobe menggantikan sistem review tahunan dengan pertemuan rutin yang diadakan sepanjang tahun. Pendekatan ini terbukti meningkatkan *employee engagement* sebesar 30%. Karyawan merasa lebih dihargai dan didengar, karena dapat berinteraksi lebih intensif dengan manajer dan merespons umpan balik dengan lebih cepat. Dengan CPM, karyawan merasa lebih terlibat dalam proses peningkatan diri,

yang pada gilirannya juga berdampak positif pada kinerja keseluruhan perusahaan.

b. Membangun Budaya *Feedback* yang Terbuka

Membangun budaya *feedback* yang terbuka sangat penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung peningkatan kinerja karyawan. Memberikan *feedback* secara rutin dan konstruktif tidak hanya membantu karyawan memahami kekuatan dan area yang perlu diperbaiki, tetapi juga meningkatkan motivasi. Dengan adanya *feedback* yang jelas dan spesifik, karyawan dapat merasa lebih dihargai dan lebih yakin dalam melakukan perbaikan. Hal ini juga memungkinkan untuk merasa lebih terhubung dengan tujuan perusahaan dan lebih berkomitmen untuk mencapainya (Robbins & Judge, 2018).

Pada praktiknya, budaya *feedback* yang terbuka menciptakan komunikasi dua arah yang memungkinkan karyawan untuk mengungkapkan kebutuhan dan tantangan. Sebagai hasilnya, tidak hanya karyawan yang mendapat manfaat, tetapi manajer juga mendapatkan wawasan yang lebih baik mengenai kondisi tim dan potensi. Budaya ini memfasilitasi perbaikan berkelanjutan, memungkinkan perusahaan untuk meningkatkan kinerja secara keseluruhan dan menjaga tingkat *employee engagement* yang tinggi.

c. Menerapkan Program *Employee Engagement*

Menerapkan program *employee engagement* yang efektif sangat penting untuk meningkatkan kepuasan dan motivasi karyawan. Program yang mencakup pengakuan terhadap pencapaian karyawan, fleksibilitas dalam jam kerja, serta peluang untuk pengembangan diri dapat meningkatkan rasa keterlibatan dan loyalitas. Menurut Hayes *et al.* (2020), karyawan yang merasa dihargai dan diberi kesempatan untuk berkembang lebih cenderung memiliki keterlibatan yang tinggi, yang pada akhirnya berdampak positif pada produktivitas dan retensi karyawan.

Contoh yang relevan adalah program “*Growth Mindset*” yang diterapkan oleh Microsoft. Program ini menekankan pentingnya pembelajaran berkelanjutan, yang memungkinkan karyawan untuk terus berkembang dan meningkatkan keterampilan. Dengan memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi dan profesional, Microsoft berhasil meningkatkan *employee*

*engagement* serta menciptakan lingkungan yang mendukung inovasi dan kolaborasi. Program seperti ini tidak hanya bermanfaat bagi karyawan, tetapi juga membantu perusahaan mencapai tujuan jangka panjangnya.

### **3. Strategi Kompensasi dan Benefit untuk Meningkatkan Motivasi**

Kompensasi yang kompetitif dan tunjangan yang sesuai dengan kebutuhan karyawan dapat meningkatkan retensi dan kepuasan kerja.

Rekomendasi utama dalam bidang ini:

#### **a. Mengadopsi Sistem Penggajian Berbasis Kinerja**

Sistem penggajian berbasis kinerja merupakan salah satu strategi kompensasi yang efektif untuk meningkatkan motivasi karyawan. Dengan memberikan insentif yang terkait langsung dengan pencapaian individu dan tim, perusahaan dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras dan mencapai hasil yang lebih baik. Menurut Lazear (2018), penggajian berbasis kinerja tidak hanya meningkatkan motivasi tetapi juga dapat memaksimalkan produktivitas, karena karyawan merasa lebih dihargai ketika kontribusinya diakui dan diberi penghargaan yang sesuai.

Contoh nyata penerapan sistem ini dapat dilihat pada Tesla, yang memberikan bonus berbasis performa kepada insinyur dan teknisi terbaiknya. Dengan sistem ini, Tesla mendorong karyawan untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaan, yang pada gilirannya berkontribusi pada keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan teknis dan inovasi. Penerapan kompensasi berbasis kinerja seperti ini terbukti efektif dalam meningkatkan produktivitas, kepuasan kerja, dan retensi karyawan yang berkualitas.

#### **b. Menyediakan Manfaat Jangka Panjang**

Manfaat jangka panjang seperti asuransi kesehatan, program pensiun, dan opsi kepemilikan saham merupakan elemen penting dalam strategi kompensasi yang dapat meningkatkan motivasi dan retensi karyawan. Pemberian manfaat ini tidak hanya memastikan kesejahteraan finansial jangka panjang karyawan, tetapi juga menciptakan rasa loyalitas dan keterikatan yang lebih kuat terhadap perusahaan. Program ini menunjukkan komitmen

perusahaan terhadap kesejahteraan karyawan di luar gaji dan memberi rasa aman serta stabilitas.

Penerapan manfaat jangka panjang juga dapat menjadi daya tarik bagi talenta terbaik yang mencari perusahaan yang peduli terhadap masa depan. Misalnya, opsi kepemilikan saham memberikan kesempatan kepada karyawan untuk memiliki bagian dari perusahaan, yang menciptakan rasa memiliki dan mendorong untuk bekerja lebih keras demi kesuksesan perusahaan. Dengan menyediakan manfaat jangka panjang, perusahaan tidak hanya menarik karyawan berbakat, tetapi juga meningkatkan kepuasan dan motivasi, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas dan loyalitas.

c. Menyesuaikan Benefit dengan Generasi Karyawan

Menyesuaikan benefit dengan generasi karyawan menjadi penting dalam menciptakan motivasi dan retensi di tempat kerja, terutama dengan adanya perbedaan kebutuhan antara generasi milenial dan Gen Z. Generasi ini lebih menghargai fleksibilitas kerja dan keseimbangan kerja-hidup. Oleh karena itu, perusahaan perlu menawarkan opsi seperti kerja jarak jauh, cuti berbayar, dan waktu kerja yang fleksibel, yang memungkinkan karyawan untuk menyeimbangkan kehidupan pribadi dan profesional. Program-program ini tidak hanya menarik bagi talenta muda, tetapi juga membantu mengurangi tingkat stres dan meningkatkan kepuasan kerja.

Perhatian terhadap kesehatan mental semakin penting bagi milenial dan Gen Z, yang lebih terbuka untuk berbicara tentang kesejahteraan emosional. Dengan menyediakan dukungan kesehatan mental melalui konseling, program kesejahteraan, atau fasilitas pendukung lainnya, perusahaan dapat menunjukkan komitmennya terhadap kesejahteraan karyawan secara holistik. Hal ini dapat meningkatkan motivasi karyawan, mengurangi tingkat turnover, dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif dan mendukung.

#### **4. Pengembangan Talenta dan Pembelajaran Berkelanjutan**

Pengembangan karyawan yang berkelanjutan berkontribusi pada peningkatan daya saing organisasi. Beberapa strategi yang dapat diterapkan:

a. Membangun Program Pelatihan yang Adaptif

Membangun program pelatihan yang adaptif menjadi kunci dalam memastikan pengembangan keterampilan karyawan yang relevan dengan perkembangan teknologi dan kebutuhan pasar. Dengan memanfaatkan *microlearning* dan *e-learning* berbasis AI, perusahaan dapat memberikan pelatihan yang lebih fleksibel dan terpersonalisasi. Pendekatan ini memungkinkan karyawan untuk belajar secara mandiri dengan waktu yang efisien, serta mengakses materi yang sesuai dengan kecepatan dan gaya belajar. Menurut Noe *et al.* (2020), metode seperti ini tidak hanya meningkatkan keterlibatan karyawan, tetapi juga mempercepat proses pembelajaran.

Contoh yang relevan adalah program "*Upskilling 2025*" yang dijalankan oleh Amazon, yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan digital karyawannya melalui pelatihan berbasis teknologi. Dengan memanfaatkan platform *e-learning* dan *microlearning*, Amazon memungkinkan karyawan untuk terus memperbarui keterampilan, terutama dalam bidang teknologi yang terus berkembang pesat. Inisiatif seperti ini membantu perusahaan tidak hanya dalam menciptakan tenaga kerja yang lebih terampil, tetapi juga dalam meningkatkan loyalitas dan kepuasan karyawan.

b. Mendorong Kepemimpinan Berbasis Coaching

Pendekatan *coaching leadership* telah terbukti efektif dalam membimbing dan mengembangkan potensi karyawan, dengan fokus pada peningkatan keterlibatan dan pertumbuhan profesional. Dalam pendekatan ini, pemimpin berfungsi lebih sebagai mentor yang mendengarkan dan memberikan umpan balik yang konstruktif, bukan hanya sebagai pengawas. Goleman *et al.* (2013) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan berbasis *coaching* dapat meningkatkan kecerdasan emosional, keterampilan interpersonal, dan kemampuan karyawan untuk berkembang dalam organisasi.

Salah satu contoh penerapan *coaching leadership* yang sukses adalah program "*Oxygen Project*" yang dikembangkan oleh Google. Program ini dirancang untuk meningkatkan kualitas kepemimpinan dengan fokus pada pelatihan para manajer untuk lebih berperan sebagai *coach* yang mendukung karyawan.

Melalui pendekatan ini, Google berhasil meningkatkan keterlibatan karyawan dan menciptakan budaya kerja yang lebih inklusif dan kolaboratif. Dengan memberikan perhatian pada pengembangan pribadi dan profesional karyawan, perusahaan dapat menciptakan lingkungan yang lebih produktif dan inovatif.

## 5. Manajemen Perubahan dan Digitalisasi SDM

Transformasi digital dalam manajemen SDM menjadi keharusan bagi organisasi modern. Rekomendasi utama dalam menghadapi perubahan ini:

- a. Menggunakan HR Analytics untuk Pengambilan Keputusan  
HR Analytics telah menjadi alat penting dalam pengelolaan sumber daya manusia, memungkinkan perusahaan untuk mengambil keputusan yang lebih terinformasi dan berbasis data. Dengan menggunakan big data dan predictive analytics, perusahaan dapat memantau tren karyawan, mengidentifikasi potensi masalah dalam retensi, serta merencanakan kebutuhan pengembangan karyawan di masa depan. Dutta *et al.* (2025) menekankan bahwa dengan analitik yang canggih, manajer SDM dapat mengevaluasi kinerja secara lebih akurat, memprediksi turnover, dan menyesuaikan kebijakan dengan kebutuhan organisasi yang berkembang.  
Sebagai contoh, perusahaan-perusahaan seperti Google dan IBM telah berhasil mengintegrasikan HR Analytics dalam strategi SDM untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan talenta. Dengan memanfaatkan data karyawan secara komprehensif, dapat membuat keputusan yang lebih tepat terkait rekrutmen, pelatihan, dan pengembangan karier. Penggunaan analitik ini tidak hanya mengoptimalkan keputusan strategis, tetapi juga membantu menciptakan budaya kerja yang lebih responsif terhadap kebutuhan individu dan organisasi.
- b. Menerapkan Digital HR dan Automasi  
Digital HR dan automasi telah mengubah cara perusahaan mengelola administrasi SDM, meningkatkan efisiensi dan mengurangi beban administratif. Penggunaan HRIS (*Human Resource Information System*) memungkinkan perusahaan untuk mengelola data karyawan secara lebih terintegrasi, mempermudah pengambilan keputusan, serta meningkatkan

transparansi dalam proses pengelolaan SDM. Sistem ini membantu menyederhanakan berbagai fungsi SDM, mulai dari rekrutmen hingga manajemen kinerja, dengan memungkinkan akses data yang lebih cepat dan akurat.

Unilever adalah contoh perusahaan yang telah berhasil mengimplementasikan AI dalam proses rekrutmen untuk menyaring kandidat lebih cepat dan objektif. Dengan menggunakan teknologi AI, Unilever dapat menganalisis data kandidat secara mendalam, memastikan bahwa pilihan yang diambil lebih sesuai dengan kebutuhan dan budaya perusahaan. Hal ini tidak hanya mempercepat proses seleksi, tetapi juga mengurangi bias dalam pengambilan keputusan, menghasilkan tenaga kerja yang lebih berkualitas dan beragam. Teknologi ini memberikan keuntungan kompetitif bagi perusahaan dalam menghadapi tantangan SDM yang terus berkembang.

c. Membangun Budaya Adaptif dalam Organisasi

Membangun budaya adaptif dalam organisasi sangat penting untuk memastikan kelangsungan hidup perusahaan di tengah perubahan teknologi dan dinamika pasar yang cepat. Sebagai bagian dari strategi manajemen perubahan, organisasi perlu menciptakan lingkungan yang mendukung fleksibilitas dan respon cepat terhadap perubahan. Menurut Kotter (2012), budaya adaptif membantu karyawan untuk lebih mudah menyesuaikan diri dengan perubahan dan mendorong inovasi. Perusahaan yang memiliki budaya ini akan lebih mudah beradaptasi dengan teknologi baru dan perubahan tren pasar, serta mampu mempertahankan daya saingnya.

Untuk membangun budaya adaptif, perusahaan harus mendorong komunikasi terbuka, pembelajaran berkelanjutan, dan pengembangan keterampilan yang relevan dengan kebutuhan pasar. Karyawan harus didorong untuk melihat perubahan sebagai kesempatan, bukan sebagai ancaman. Selain itu, pemimpin harus menunjukkan kepemimpinan yang inklusif dan visioner, menciptakan rasa aman dalam mengambil risiko dan bereksperimen. Organisasi yang memiliki budaya adaptif akan lebih siap menghadapi tantangan, meningkatkan kinerja, dan mencapai tujuan jangka panjang yang berkelanjutan.





# BAB X

## KESIMPULAN

---

---

Manajemen sumber daya manusia (SDM) merupakan elemen strategis yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan organisasi di era modern. Buku Strategi Manajemen SDM: Meningkatkan Produktivitas dan Kinerja menyajikan pembahasan mendalam mengenai aspek-aspek utama dalam pengelolaan SDM, mulai dari landasan teori hingga implementasi praktis yang terbukti efektif. Perubahan besar dalam dunia kerja, seperti digitalisasi, pergeseran demografi, serta meningkatnya ekspektasi karyawan terhadap kesejahteraan dan keseimbangan hidup-kerja, menuntut perusahaan untuk terus beradaptasi dan mengembangkan strategi SDM yang responsif dan inovatif.

Salah satu pondasi penting dalam strategi SDM adalah pemahaman terhadap teori-teori dasar yang mendukung praktik manajemen, seperti pendekatan berbasis kompetensi dan teori motivasi. Teori-teori ini memberikan kerangka berpikir dalam menyusun strategi yang selaras dengan tujuan organisasi dan kebutuhan individu. Di dalam buku ini dijelaskan bahwa perencanaan SDM yang matang dan berbasis data menjadi langkah awal yang krusial dalam memastikan kesesuaian antara kebutuhan tenaga kerja dengan arah strategis organisasi. Melalui analisis tren tenaga kerja dan penggunaan analitik SDM, organisasi dapat menyusun strategi perekrutan dan pengembangan yang lebih akurat dan efisien.

Buku ini membahas pentingnya proses rekrutmen dan seleksi berbasis teknologi. Pemanfaatan kecerdasan buatan (AI) dan big data dalam rekrutmen membantu perusahaan menyaring kandidat secara objektif dan cepat, sekaligus meminimalkan bias dalam proses seleksi. Selain itu, *employer branding* yang kuat dan reputasi perusahaan dalam hal kesejahteraan karyawan menjadi faktor penting dalam menarik talenta terbaik. Setelah karyawan bergabung, pengelolaan kinerja yang berbasis *feedback* kontinu serta program pengembangan karier yang

disesuaikan dengan aspirasi individu menjadi kunci dalam menjaga semangat dan loyalitas terhadap organisasi.

Buku ini juga membahas secara mendalam bagaimana budaya kerja yang sehat dan nilai-nilai organisasi yang kuat berperan dalam meningkatkan retensi dan kinerja karyawan. Di era pasca-pandemi, aspek fleksibilitas kerja dan kesejahteraan mental semakin menjadi prioritas. Organisasi yang mampu menciptakan lingkungan kerja inklusif dan mendukung pertumbuhan individu akan lebih mampu mempertahankan talenta dan meningkatkan produktivitas secara keseluruhan. Selain itu, sistem kompensasi yang adil dan kompetitif, termasuk insentif berbasis kinerja dan tunjangan jangka panjang, terbukti menjadi daya tarik utama bagi tenaga kerja masa kini.

Adaptasi terhadap perubahan digital dan revolusi industri 4.0 juga menjadi fokus penting dalam buku ini. Organisasi dituntut untuk mengintegrasikan teknologi ke dalam sistem manajemen SDM, mulai dari proses pelatihan berbasis e-learning hingga manajemen kinerja digital. Di saat yang sama, inovasi dalam pengembangan talenta menjadi kunci untuk mempertahankan keunggulan kompetitif. Dengan menciptakan budaya kerja yang mendukung kreativitas dan eksperimen, serta mendorong kolaborasi lintas fungsi, organisasi dapat memperkuat peran SDM sebagai motor utama inovasi.

Buku ini memberikan rekomendasi konkret bagi para praktisi SDM, termasuk pentingnya pendekatan berbasis data dalam pengambilan keputusan, fleksibilitas dalam sistem manajemen kinerja, serta penyesuaian strategi kompensasi dan pengembangan sesuai kebutuhan tenaga kerja modern. Tantangan di masa depan seperti digitalisasi, keberlanjutan, dan inklusivitas, membutuhkan organisasi untuk terus berinovasi dan menyesuaikan strategi SDM. Dengan mengelola SDM secara strategis dan berkelanjutan, organisasi tidak hanya meningkatkan produktivitas dan kinerja, tetapi juga membangun keunggulan kompetitif yang tahan lama.

# DAFTAR PUSTAKA

- Abid, S., & Barech, D. K. (2017). The impact of flexible working hours on the employees' performance. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 5(7), 450–466.
- Aguinis, H., & Burgi-Tian, J. (2023). Performance management around the world: Solving the standardization vs adaptation dilemma. *IIM Ranchi Journal of Management Studies*, 2(2), 159–170.
- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 451–474.
- Al-Alawi, A. I., Messaadia, M., Mehrotra, A., Sanosi, S. K., Elias, H., & Althawadi, A. H. (2023). Digital transformation adoption in human resources management during COVID-19. *Arab Gulf Journal of Scientific Research*, 41(4), 446–461.
- Alsharari, N. M. (2022). *Banking and Accounting Issues*. IntechOpen. <https://books.google.co.id/books?id=YimIEAAAQBAJ>
- Amabile, T. M., & Pratt, M. G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in Organizational Behavior*, 36, 157–183.
- Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297–1333.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice: A Guide to the Theory and Practice of People Management*. Kogan Page. <https://books.google.co.id/books?id=3oChEAAAQBAJ>
- Arora, M., Ahmad, V., Arora, T., & Kumar, R. (2024). Digital Transformation and Talent Management. In *Green Metaverse for Greener Economies* (pp. 50–70). CRC Press.
- Avery, G. C., & Bergsteiner, H. (2011). *Sustainable Leadership: Honeybee and Locust Approaches*. Taylor & Francis. <https://books.google.co.id/books?id=XgC268qU1o8C>

- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517.
- Baharin, N. L., & Hanafi, W. N. W. (2018). Effects of talent management on employee retention: A case study of hospitality industry. *Global Business and Management Research*, 10(3), 697.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273.
- Barney, J. B., & Clark, D. N. (2007). *Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage*. OUP Oxford. <https://books.google.co.id/books?id=yhBREAAAQBAJ>
- Basnet, S. (2024). Artificial Intelligence and machine learning in human resource management: Prospect and future trends. *International Journal of Research Publication and Reviews*, 5(1), 281–287.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Taylor & Francis. <https://books.google.co.id/books?id=2WsjSw6wa6cC>
- Blanchard, P. N., & Thacker, J. W. (2023). *Effective Training: Systems, Strategies, and Practices*. SAGE Publications. <https://books.google.co.id/books?id=70HVEAAAQBAJ>
- Bondarouk, T., & Brewster, C. (2016). Conceptualising the future of HRM and technology research. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(21), 2652–2671.
- Bondarouk, T., Ruël, H., & Kees Looise, J. (2011). *Electronic HRM in theory and practice*. Emerald Group Publishing Limited.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2022). *Strategy and Human Resource Management*. Bloomsbury Publishing. <https://books.google.co.id/books?id=RSdjEAAAQBAJ>
- Boyatzis, R. E. (2018). The behavioral level of emotional intelligence and its measurement. *Frontiers in Psychology*, 9, 1438.
- Bratton, J., Gold, J., Bratton, A., & Steele, L. (2022). *Human Resource Management*. Bloomsbury Academic. <https://books.google.co.id/books?id=nnVVEAAAQBAJ>
- Brown, E., & Farrell, M. (2022). *The Cult of We: WeWork, Adam Neumann, and the Great Startup Delusion*. Crown. <https://books.google.co.id/books?id=VC5iEAAAQBAJ>
- Bryman, A. (2013). *Leadership and Organizations (RLE: 198*
- Strategi Manajemen SDM Meningkatkan Produktivitas Dan Kinerja**

- Organizations*). Taylor & Francis.  
<https://books.google.co.id/books?id=FMxpG-vAspQC>
- Budd, J. W., & Budd, J. W. (2005). *Labor relations: Striking a balance*. McGraw-Hill New York.
- Cameron, E., & Green, M. (2019). *Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools and Techniques of Organizational Change*. Kogan Page.  
<https://books.google.co.id/books?id=LX-5DwAAQBAJ>
- Carroll, A. B., & Brown, J. A. (2018). Corporate social responsibility: A review of current concepts, research, and issues. *Corporate Social Responsibility*, 39–69.
- Chamorro-Premuzic, T. (2017). *The Talent Delusion: Why Data, Not Intuition, Is the Key to Unlocking Human Potential*. Little, Brown Book Group.  
<https://books.google.co.id/books?id=xzAeDAAAQBAJ>
- Chamorro-Premuzic, T., Winsborough, D., Sherman, R. A., & Hogan, R. (2016). New talent signals: Shiny new objects or a brave new world? *Industrial and Organizational Psychology*, 9(3), 621–640.
- Collings, D. G., Mellahi, K., & Cascio, W. F. (2017). *The Oxford Handbook of Talent Management*. OUP Oxford.  
<https://books.google.co.id/books?id=4bM1DwAAQBAJ>
- Colquitt, J. A., Lepine, J. A., & Wesson, M. J. (2015). Organizational behavior: Improving performance and commitment. *Organizational Behaviour*. McGraw-Hill Education. Wwww. Mhhe. Con.
- Conger, J. A., & Fulmer, R. M. (2003). Developing your leadership pipeline. *Harvard Business Review*, 81(12), 76–85.
- Davenport, T., Harris, J., & Abney, D. (2017). *Competing on Analytics: Updated, with a New Introduction: The New Science of Winning*. Harvard Business Review Press.  
<https://books.google.co.id/books?id=LW9GDgAAQBAJ>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2013). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Springer US.  
<https://books.google.co.id/books?id=M3CpBgAAQBAJ>
- DeNisi, A. S., & Murphy, K. R. (2017). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress? *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 421.
- Denison, D., Hooijberg, R., Lane, N., & Lief, C. (2012). *Leading Culture*

- Change in Global Organizations: Aligning Culture and Strategy*. Wiley. <https://books.google.co.id/books?id=hXI04Yy3UAAC>
- Derks, D., & Bakker, A. B. (2010). The impact of e-mail communication on organizational life. *Cyberpsychology*, 4(1).
- Dessler, G. (2020). *Fundamentals of human resource management*. Pearson.
- Doerr, J., & Page, L. (2018). *Measure What Matters: How Google, Bono, and the Gates Foundation Rock the World with OKRs*. Penguin Publishing Group. <https://books.google.co.id/books?id=u2NDDwAAQBAJ>
- Doppelt, B. (2017). *Leading Change toward Sustainability: A Change-Management Guide for Business, Government and Civil Society*. Taylor & Francis. <https://books.google.co.id/books?id=3qk0DwAAQBAJ>
- Dulebohn, J. H., & Johnson, R. D. (2013). Human resource metrics and decision support: A classification framework. *Human Resource Management Review*, 23(1), 71–83.
- Dutta, S., Thomas, A., & Khatri, P. (2025). *Disruptive Technology in Human Resource Management*. Taylor & Francis. <https://books.google.co.id/books?id=EbtCEQAAQBAJ>
- Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons.
- Ehnert, I., Harry, W., & Zink, K. J. (2013). *Sustainability and Human Resource Management: Developing Sustainable Business Organizations*. Springer Berlin Heidelberg. <https://books.google.co.id/books?id=ZVxEAAAAQBAJ>
- Elkington, J. (2013). Enter the triple bottom line. In *The triple bottom line* (pp. 1–16). Routledge.
- Ernst Kossek, E., Lewis, S., & Hammer, L. B. (2010). Work—life initiatives and organizational change: Overcoming mixed messages to move from the margin to the mainstream. *Human Relations*, 63(1), 3–19.
- Fang, M., & Gerhart, B. (2012). Does pay for performance diminish intrinsic interest? *The International Journal of Human Resource Management*, 23(6), 1176–1196.
- Fenech, R., Baguant, P., & Ivanov, D. (2019). The changing role of human resource management in an era of digital transformation.

- Journal of Management Information & Decision Sciences*, 22(2).
- Fitzpatrick, R. (1994). Competence at work: models for superior performance. *Personnel Psychology*, 47(2), 448.
- Galpin, T., & Lee Whittington, J. (2012). Sustainability leadership: From strategy to results. *Journal of Business Strategy*, 33(4), 40–48.
- Garman, A. (2006). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. *Personnel Psychology*, 59(3), 755.
- Gerhart, B., & Fang, M. (2015). Pay, intrinsic motivation, extrinsic motivation, performance, and creativity in the workplace: Revisiting long-held beliefs. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 2(1), 489–521.
- Ghosh, P., Satyawadi, R., Prasad Joshi, J., & Shadman, M. (2013). Who stays with you? Factors predicting employees' intention to stay. *International Journal of Organizational Analysis*, 21(3), 288–312.
- Giamos, D., Doucet, O., & Léger, P.-M. (2024). Continuous performance feedback: investigating the effects of *feedback* content and feedback sources on performance, motivation to improve performance and task engagement. *Journal of Organizational Behavior Management*, 44(3), 194–213.
- Goldstein, I. L. (1993). *Training in organizations: Needs assessment, development, and evaluation*. Thomson Brooks/Cole Publishing Co.
- Goleman, D., Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2013). *Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence*. Harvard Business Review Press.  
<https://books.google.co.id/books?id=ibQTAAAAQBAJ>
- Grant, A. (2022). *Think Again: The Power of Knowing What You Don't Know*.
- Grawitch, M. J., Gottschalk, M., & Munz, D. C. (2006). The path to a healthy workplace: A critical review linking healthy workplace practices, employee well-being, and organizational improvements. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58(3), 129.
- Greenberg, J. (2013). *Organizational Behavior: the State of the Science*. Taylor & Francis.  
<https://books.google.co.id/books?id=5GIyjlfdQ4C>
- Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011). *Work–family balance: A review and extension of the literature*.

- Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & Godshalk, V. M. (2018). *Career Management for Life*. Taylor & Francis.  
<https://books.google.co.id/books?id=IhBmDwAAQBAJ>
- Hayes, J. (2022). *The Theory and Practice of Change Management*. Bloomsbury Academic.  
<https://books.google.co.id/books?id=f8FPEAAAQBAJ>
- Hayes, M., Chumney, F., & Buckingham, M. (2020). *Global Workplace Study 2020*. ADP.
- Hays-Thomas, R. (2022). *Managing Workplace Diversity, Equity, and Inclusion: A Psychological Perspective*. Taylor & Francis.  
<https://books.google.co.id/books?id=unMIEQAAQBAJ>
- Herzberg, F. (2017). *Motivation to Work*. Taylor & Francis.  
<https://books.google.co.id/books?id=xpsuDwAAQBAJ>
- Hiatt, J. (2006). *ADKAR: A Model for Change in Business, Government, and Our Community*. Prosci Learning Center Publications.  
[https://books.google.co.id/books?id=Te\\_cHbWv-ZgC](https://books.google.co.id/books?id=Te_cHbWv-ZgC)
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J.-P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(1), 103–128.
- Holbeche, L. (2023). *The Agile Organization: How to Build an Engaged, Innovative and Resilient Business*. Kogan Page.  
<https://books.google.co.id/books?id=ojfAEAAAQBAJ>
- Huselid, M. A. (2018). The science and practice of workforce analytics: Introduction to the HRM special issue. In *Human Resource Management* (Vol. 57, Issue 3, pp. 679–684). Wiley Online Library.
- Huselid, M. A., Becker, B. E., & Beatty, R. W. (2005). *The Workforce Scorecard: Managing Human Capital to Execute Strategy*. Harvard Business School Press.  
[https://books.google.co.id/books?id=sD\\_DCZZADpUC](https://books.google.co.id/books?id=sD_DCZZADpUC)
- Iskakova, M. (2024). Prospects for Using E-Learning Tools to Implement the Concept of “Lifelong Learning.” *E-Learning Innovations Journal*, 2(2), 80–101.
- Jabbour, C. J. C., & de Sousa Jabbour, A. B. L. (2016). Green human resource management and green supply chain management: Linking two emerging agendas. *Journal of Cleaner Production*, 112, 1824–1833.

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *Using the balanced scorecard as a strategic management system*.
- Kapoor, T., Singh, A. K., Sahay, K., Kaur, H., & Verma, R. (2025). *Sustainable Management Practices for Employee Retention and Recruitment*. IGI Global Scientific Publishing. <https://books.google.co.id/books?id=BcdIEQAAQBAJ>
- Kelliher, C., Richardson, J., & Boiarintseva, G. (2019). All of work? All of life? Reconceptualising work-life balance for the 21st century. *Human Resource Management Journal*, 29(2), 97–112.
- Keough, W. (2012). The Toyota Way to Lean Leadership: Achieving and Sustaining Excellence Through Leadership Development [review]/Liker, Jeffery K. and Gary L. Convis. *Journal of Applied Christian Leadership*, 6(2), 135–136.
- Kirkpatrick, J. D., & Kirkpatrick, W. K. (2016). *Kirkpatrick's Four Levels of Training Evaluation*. Association for Talent Development. <https://books.google.co.id/books?id=mo--DAAAQBAJ>
- Kluger, A. N., & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: a historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, 119(2), 254.
- Kossek, E. E., & Lautsch, B. A. (2018). Work–life flexibility for whom? Occupational status and work–life inequality in upper, middle, and lower level jobs. *Academy of Management Annals*, 12(1), 5–36.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Harvard Business Review Press. [https://books.google.co.id/books?id=xpGX1EWL\\_EM](https://books.google.co.id/books?id=xpGX1EWL_EM)
- Kotter, J. P. (2014). *Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster-Moving World*. Harvard Business Review Press. <https://books.google.co.id/books?id=RFzOAgAAQBAJ>
- Latham, G. P. (2012). *Work Motivation: History, Theory, Research, and Practice*. SAGE Publications. <https://books.google.co.id/books?id=LmApklWApCQC>
- Lazar, E. P. (2018). Compensation and incentives in the workplace. *Journal of Economic Perspectives*, 32(3), 195–214.
- Levy, S. (2021). *In the Plex: How Google Thinks, Works, and Shapes Our Lives*. Simon & Schuster. <https://books.google.co.id/books?id=RS8SEAAAQBAJ>
- London, M., & Smither, J. W. (2002). Feedback orientation, feedback

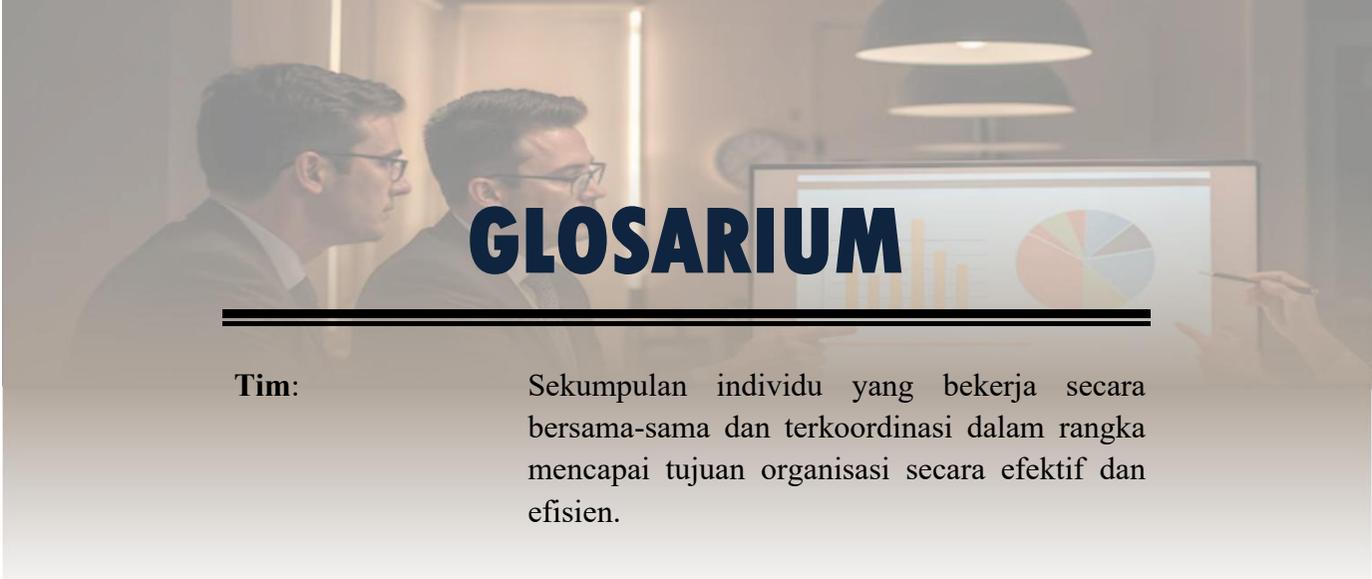
- culture, and the longitudinal performance management process. *Human Resource Management Review*, 12(1), 81–100.
- Lund, S., Madgavkar, A., Manyika, J., Smit, S., Ellingrud, K., Meaney, M., & Robinson, O. (2021). The future of work after COVID-19. *McKinsey Global Institute*, 18.
- Maitland, A., & Thomson, P. (2014). *Future Work (Expanded and Updated): Changing organizational culture for the new world of work*. Palgrave Macmillan UK. <https://books.google.co.id/books?id=pEcFAwAAQBAJ>
- Marler, J. H., & Boudreau, J. W. (2017). An evidence-based review of HR Analytics. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 3–26.
- Marr, B. (2012). *Key Performance Indicators (KPI): The 75 Measures Every Manager Needs To Know*. Pearson Education. <https://books.google.co.id/books?id=BRLQEAAAQBAJ>
- Martens, R., & Vealey, R. S. (2024). *Successful Coaching*. Human Kinetics. <https://books.google.co.id/books?id=FxbgEAAAQBAJ>
- Mathis, R. L., Jackson, J. H., Valentine, S. R., & Meglich, P. A. (2017). *Human resource management*. Cengage learning.
- McAfee, A., & Brynjolfsson, E. (2017). *Machine, Platform, Crowd: Harnessing Our Digital Future*. W. W. Norton. <https://books.google.co.id/books?id=zh1DDQAAQBAJ>
- McDonnell, A., Collings, D. G., Mellahi, K., & Schuler, R. (2017). Talent management: a systematic review and future prospects. *European Journal of International Management*, 11(1), 86–128.
- McElheran, K., Li, J. F., Brynjolfsson, E., Kroff, Z., Dinlersoz, E., Foster, L., & Zolas, N. (2024). AI adoption in America: Who, what, and where. *Journal of Economics & Management Strategy*, 33(2), 375–415.
- Mihalcea, A. (2017). Employer branding and talent management in the digital age. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 5(2), 289–306.
- Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2014). *Compensation*. McGraw-Hill.
- Minbaeva, D. (2021). Disrupted HR? *Human Resource Management Review*, 31(4), 100820.
- Nadella, S., Shaw, G., & Nichols, J. T. (2018). *Hit Refresh Intl: The Quest to Rediscover Microsoft's Soul and Imagine a Better Future*

- for Everyone*. Harper Business.
- Noe, R. A. (2020). *Employee training and development*. McGraw-Hill.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2020). *Fundamentals of human resource management*. McGraw-Hill.
- Nohria, N., Groysberg, B., & Lee, L. (2008). Employee motivation: A powerful new model. *Harvard Business Review*, 86(7/8), 78.
- Northouse, P. G. (2025). *Leadership: Theory and Practice*. SAGE Publications.  
<https://books.google.co.id/books?id=V6AwEQAAQBAJ>
- Palmer, I., Dunford, R., & Buchanan, D. (2016). *EBOOK: Managing Organizational Change: A Multiple Perspectives Approach (ISE)*. McGraw-Hill Education.  
<https://books.google.co.id/books?id=ToZvEAAAQBAJ>
- Parker, S. K. (2014). Beyond motivation: Job and work design for development, health, ambidexterity, and more. *Annual Review of Psychology*, 65(1), 661–691.
- Parmenter, D. (2015). *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*. Wiley.  
<https://books.google.co.id/books?id=bKkxBwAAQBAJ>
- Peters, B. G., & Pierre, J. (2012). *The SAGE Handbook of Public Administration*. SAGE Publications.  
<https://books.google.co.id/books?id=ISMICwAAQBAJ>
- Phillips, J. J., & Phillips, P. P. (2016). *Handbook of Training Evaluation and Measurement Methods*. Taylor & Francis.  
<https://books.google.co.id/books?id=-hEzDAAAQBAJ>
- Picardi, C. A. (2019). *Recruitment and Selection: Strategies for Workforce Planning & Assessment*. SAGE Publications.  
<https://books.google.co.id/books?id=-DyKDwAAQBAJ>
- Polo-Vargas, J. D., Fernández-Ríos, M., Bargsted, M., Fama, L. F., & Rojas-Santiago, M. (2017). The relationship between organizational commitment and life satisfaction: The mediation of employee engagement. *UCJC Business and Society Review*, 54, 110.
- Renwick, D. W. S., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green human resource management: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 1–14.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Essentials of organizational behavior*. Pearson.

- Roberson, Q. M. (2019). Diversity in the workplace: A review, synthesis, and future research agenda. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6(1), 69–88.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2018). *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*. Guilford Publications.  
<https://books.google.co.id/books?id=th5rDwAAQBAJ>
- Sakka, F., El Maknouzi, M. E. H., & Sadok, H. (2022). Human resource management in the era of artificial intelligence: future HR work practices, anticipated skill set, financial and legal implications. *Academy of Strategic Management Journal*, 21, 1–14.
- Saks, A. M. (2019). Antecedents and consequences of employee engagement revisited. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 6(1), 19–38.
- Salaman, G., Storey, J., & Billsberry, J. (2005). *Strategic Human Resource Management: Theory and Practice*. SAGE Publications.  
<https://books.google.co.id/books?id=pzSZC2gEbcgC>
- Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The science of training and development in organizations: What matters in practice. *Psychological Science in the Public Interest*, 13(2), 74–101.
- Scandura, T. A. (2020). Performance management for dummies. *Personnel Psychology*, 73(4).
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. Wiley.  
<https://books.google.co.id/books?id=Mnres2PIFLMC>
- Sivertzen, A.-M., Nilsen, E. R., & Olafsen, A. H. (2013). Employer branding: employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product & Brand Management*, 22(7), 473–483.
- Snell, S., & Morris, S. (2019). *Managing human resources*. Cengage Learning.
- Sparrow, P., Brewster, C., & Chung, C. (2016). *Globalizing Human Resource Management*. Taylor & Francis.  
<https://books.google.co.id/books?id=8-DLDAAAQBAJ>
- Stanier, M. B. (2025). *The Coaching Habit: Say Less, Ask More, and*

- Change the Way You Lead Forever (10th Anniversary Edition)*. Michael Bungay Stanier. <https://books.google.co.id/books?id=R0dNEQAAQBAJ>
- Stone, B. (2018). *The Upstarts: Uber, Airbnb, and the Battle for the New Silicon Valley*. Little, Brown. <https://books.google.co.id/books?id=WbmZswEACAAJ>
- Stone, D. L., Deadrick, D. L., Lukaszewski, K. M., & Johnson, R. (2015). The influence of technology on the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, 25(2), 216–231.
- Sundararajan, A. (2017). *The Sharing Economy: The End of Employment and the Rise of Crowd-Based Capitalism*. MIT Press. <https://books.google.co.id/books?id=tg38DwAAQBAJ>
- Sundararajan, P., & Krishnan, L. R. K. (2023). Emerging Technologies and Evolving Work Practices Impacting Employee Engagement-Automobile Industry. *Journal of Law and Sustainable Development*, 11(11), e1490–e1490.
- Swartz, S., Barbosa, B., Crawford, I., & Luck, S. (2021). *Developments in Virtual Learning Environments and the Global Workplace*. IGI Global. <https://books.google.co.id/books?id=wZUvEAAAQBAJ>
- Tanwar, K., & Prasad, A. (2017). Employer brand scale development and validation: a second-order factor approach. *Personnel Review*, 46(2), 389–409.
- Tarique, I., Briscoe, D. R., & Schuler, R. S. (2022). *International Human Resource Management: Policies and Practices for Multinational Enterprises*. Taylor & Francis. <https://books.google.co.id/books?id=7z1UEAAAQBAJ>
- Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welpe, I. M., & Lievens, F. (2018). Employer branding: a brand equity-based literature review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 155–179.
- Tourish, D. (2019). *Management Studies in Crisis: Fraud, Deception and Meaningless Research*. Cambridge University Press. <https://books.google.co.id/books?id=BTGdDwAAQBAJ>
- Triandis, H. C. (1993). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. JSTOR.
- Ulrich, D., Kryscynski, D., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2017). *Victory through organization: Why the war for talent is failing your*

- company and what you can do about it.* McGraw-Hill New York.
- Vielmetter, G., & Sell, Y. (2014). *Leadership 2030: The Six Megatrends You Need to Understand to Lead Your Company into the Future.* AMACOM.  
<https://books.google.co.id/books?id=zwRPAAQBAJ>
- Vuori, T. O., & Huy, Q. N. (2016). Distributed attention and shared emotions in the innovation process: How Nokia lost the smartphone battle. *Administrative Science Quarterly*, 61(1), 9–51.
- Wang, H. (2024). *Supply Chain Analytics for Sustainable Operations: a case study on Unilever's GHG emissions.*
- Whitmore, J. (2010). *Coaching for Performance, 5th Edition: The Principles and Practice of Coaching and Leadership: Fully Revised 25th Anniversary Edition.* John Murray Press.  
<https://books.google.co.id/books?id=Mf98DAAAQBAJ>
- Yamamoto, K., Milstead, M., & Lloyd, R. (2019). A review of the development of lean manufacturing and related lean practices: The case of Toyota Production System and managerial thinking. *International Management Review*, 15(2), 21–90.
- Zahin, F. (2023). *Building an authentic employer brand: strategies for aligning organizational culture and talent acquisition practices.*



# GLOSARIUM

---

---

- Tim:** Sekumpulan individu yang bekerja secara bersama-sama dan terkoordinasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.
- Visi:** Citra masa depan yang diidamkan oleh organisasi, menjadi arah jangka panjang yang memberi inspirasi dan tujuan besar.
- Misi:** Pernyataan mengenai tujuan utama organisasi dan cara strategis yang digunakan untuk mewujudkan visi yang telah ditetapkan.
- Nilai:** Serangkaian prinsip dan keyakinan yang dijadikan pedoman dalam bertindak, berperilaku, dan mengambil keputusan di lingkungan kerja.
- Tuju:** Sasaran akhir atau hasil yang ingin dicapai, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang, melalui berbagai upaya yang terencana.
- Kuat:** Gambaran tentang daya tahan, ketahanan, dan kemampuan organisasi atau individu dalam menghadapi tantangan dan tetap berkinerja tinggi.
- Cek:** Tindakan pemeriksaan atau verifikasi terhadap proses, produk, atau hasil kerja untuk memastikan kualitas dan kesesuaian dengan standar.

<b>Renc:</b>	Rangkaian kegiatan yang disusun secara sistematis sebagai pedoman dalam mencapai target atau tujuan tertentu dalam manajemen SDM.
<b>Taks:</b>	Kegiatan menilai atau memperkirakan kinerja atau potensi suatu individu atau proses, biasanya berdasarkan indikator atau data awal.
<b>Tinj:</b>	Proses pengamatan dan penilaian ulang terhadap suatu kebijakan, strategi, atau hasil kerja untuk mengetahui efektivitas dan efisiensinya.
<b>Skor:</b>	Nilai numerik atau simbolik yang diberikan sebagai hasil dari suatu proses evaluasi atau pengukuran atas kinerja atau hasil kerja.
<b>Bina:</b>	Proses pembinaan yang mencakup pengarahan, pelatihan, dan pengembangan individu atau kelompok untuk meningkatkan kinerja dan kompetensi.
<b>Uji:</b>	Suatu prosedur atau proses yang digunakan untuk menilai sejauh mana seseorang atau sesuatu memenuhi kriteria atau standar yang ditentukan.
<b>Ump:</b>	Singkatan dari “umpan balik,” yaitu informasi yang diberikan sebagai tanggapan terhadap tindakan atau hasil kerja untuk perbaikan.
<b>Poin:</b>	Unit penilaian atau aspek penting dalam suatu sistem evaluasi yang mencerminkan kriteria tertentu dalam penentuan kinerja.

# INDEKS

## A

akademik, 47  
akuntansi, 44, 79

## B

*behavior*, 199, 206  
*big data*, 90, 165, 171, 184, 192

## C

*cloud*, 99, 154, 155, 157, 158,  
160

## D

digitalisasi, 1, 11, 13, 103, 146,  
153, 154, 156, 160, 178  
distribusi, 116

## E

ekonomi, 5, 77  
ekspansi, 18, 148, 182, 184  
emisi, 11, 147  
etnis, 174

## F

finansial, 3, 9, 20, 33, 55, 89,  
90, 107, 119, 120, 122, 124,  
126, 127, 128, 130, 131, 132,  
135, 136, 138, 140, 141, 142,  
143, 163, 174, 175, 178, 190  
*fintech*, 139

fleksibilitas, 7, 37, 51, 58, 70,  
73, 74, 115, 119, 126, 134,  
137, 148, 159, 160, 161, 164,  
174, 178, 188, 190, 193  
fluktuasi, 42, 140, 142  
fundamental, 1, 17, 26, 39, 147

## G

geografis, 71, 81  
globalisasi, 1, 3, 4, 17, 32, 50,  
103, 145

## I

infrastruktur, 6  
inklusif, 5, 7, 8, 28, 30, 38, 50,  
51, 52, 56, 101, 174, 175,  
178, 180, 183, 186, 191, 192,  
194  
inovatif, 1, 3, 5, 6, 8, 31, 50, 93,  
163, 165, 166, 167, 170, 171,  
174, 186, 192  
integrasi, 146, 165  
integritas, 25, 44  
interaktif, 69, 70, 72, 159  
investasi, 21, 64, 65, 74, 127,  
128, 134, 137, 138  
investor, 180, 182, 184

## K

kolaborasi, 25, 37, 44, 52, 53,  
67, 69, 72, 99, 103, 117, 121,

126, 154, 160, 163, 165, 166,  
172, 189  
komprehensif, 11, 14, 33, 83,  
88, 96, 116, 132, 137, 139,  
172, 192  
konkret, 13, 59, 97

### L

*Leadership*, 81, 197, 198, 201,  
203, 205, 206, 208

### M

manajerial, 12, 19, 37, 40, 46,  
49, 61, 76, 82, 173, 174, 177,  
178  
manufaktur, 40, 42, 133, 135,  
136, 137, 148  
metodologi, 46  
moneter, 3

### N

negosiasi, 83

### P

proyeksi, 41, 42

### R

rasional, 182  
*real-time*, 69, 70, 85, 96, 98,  
102, 158, 160, 173, 187  
regulasi, 5, 21, 65, 67, 133,  
134, 140, 145, 147, 155, 156

### S

siber, 134, 155  
stabilitas, 6, 54, 129, 146, 182,  
190  
stakeholder, 30, 65

### T

transformasi, 1, 4, 23, 145, 148,  
150, 154, 156, 177, 183  
transparansi, 8, 25, 53, 93, 177,  
193

# BIOGRAFI PENULIS



**Dr. Fauzi, S.E., M.Kom., M.E., M.Pd., Akt. CA., CMA.**

Merupakan putra lahiran Palembang, 26 Oktober 1970. Beliau menempuh Pendidikan D-3 AMIK Adiguna, S-1 STIE Lampung, S-2 STT Benarif Jakarta, S-2 UIN Raden Intan Lampung, S-3 Universitas Gajah Mada, Prog. Profesi Akuntan (Akt) tahun 2006 Universitas Lampung, Program Profesi Akuntan (Ak) RNA 9933, Program Profesi Akuntan (CA) Reg. No. 11 D-44.225 dan mengambil program *Certified Management Accountant (CMA)* dari tahun 2019. Sekarang beliau menjabat sebagai Rektor IBN Lampung, menjabat sebagai Wakil Bupati Pringsewu Lampung periode 2017-2022. Selain memiliki peran aktif didalam dunia pendidikan diwilayah Lampung, beliau juga aktif menulis di beberapa jurnal ilmiah Internasional bereputasi dibidang Ekonomi dan Bisnis dan Bidang Teknologi Komputer. Sebelum buku ini diterbitkan penulis juga pernah menulis buku dengan judul Bahasa Pemograman Visual Basic database MySQL, buku Manajemen itu Mudah, buku Pengantar Manajemen, buku Metode & Desain SI, buku FMADM, buku Keuangan Syariah, buku Konsep Dasar Membangun *Technopreneurship* dan berbagai buku yang di terbitkan oleh penerbit Nasional. Saat ini penulis juga aktif menjadi pembicara/narasumber di berbagai pertemuan ilmiah Nasioanl dan Internasional pada bidang Ekonomi, Bisnis, serta bidang-bidang ilmu yang berhubungan dengan teknologi bisnis.

Selain menghasilkan karya ilmiah beliau juga aktif di berbagai organisasi profesi Dosen seperti Ikatan Akuntan Indonesia (IAI), Pengurus APTIKOM Lampung, Pengurus Perkumpulan Ahli Dan Dosen Republik Indonesia (ADRI) Lampung, Asosiasi Perguruan Tinggi Swasta Indonesia (APTISI) Wilayah II-B Lampung. Serta berbagai Jabatan strategis di organisasi kemasyarakatan lainnya. Selain itu penulis juga menjadi Reviewer di berbagai jurnal ilmiah Nasional di bidang Ekonomi, Bisnis, Manajemen, Akuntansi dan berbagai bidang ilmu Teknologi Bisnis seperti *Electronic Government*, *Electronic Commerce* dan berbagai bidang ilmu dengan rumpun yang sesuai. Penulis juga bisa dihubungi dengan email : [drfauziibn@gmail.com](mailto:drfauziibn@gmail.com).



**Febriyan Mulianny, S.E., M.M.**

Penulis lahir di Cirebon, 10 Februari 1977. Penulis Menyelesaikan pendidikan S-1 Sarjana Ekonomi pada tahun 2000 di STIE Nasional Bandung, jurusan Manajemen. Penulis menyelesaikan pendidikan S-2, Magister Manajemen (M.M) tahun 2021 dari Universitas Adhirajasa Reswara Sanjaya Bandung. Dan saat ini sedang melaksanakan studi S-3 Doctor Of Management Science (DIM) di Universitas Komputer Indonesia Bandung. Penulis aktif dalam penelitian dan pengembangan di bidang Human Resources, Industrial Relation. Selain berkarir sebagai peneliti, penulis juga bekerja sebagai Dosen di Fakultas Manajemen, Universitas Sehati Indonesia, dan telah mengajar berbagai mata kuliah yang berkaitan dengan topik buku ini. Penulis pun saat ini aktif sebagai Praktisi Industri di Kawasan Industri KIIC Karawang, serta aktif sebagai Asesor Kompetensi SDM dan Trainer SDM.

Penulis memiliki sejumlah publikasi ilmiah yang di terbitkan di jurnal nasional terkemuka dan telah menjadi pembicara pada berbagai acara Sosialisasi. Karya – karya sebelumnya mencakup *The Influence Of Job Embeddednes On Employee Performance With Resonant Leadership As a Moderating Variable*, *Dampak Stres Kerja, Dukungan Sosial, dan Keseimbangan Kehidupan Kerja terhadap Kepuasan Kerja*, *Work Motivation Can Moderates The Influence of Human Resource Information System On Employee Performance*. Dengan pengalaman dan keahlian yang dimilikinya, penulis berharap dapat memberikan wawasan serta pengetahuan yang bermanfaat bagi pembaca buku ini.



**Agus Suyatno, S.Pd., M.M.**

Saat ini bekerja sebagai dosen manajemen di Universitas Duta Bangsa Surakarta sejak tahun 2010. Kepala Bagian Humas dan Kerjasama Universitas Duta Bangsa Surakarta sejak tahun 2018. Penulis adalah Owner PAUD Mutiara Bunda Kaling, Ketua Yayasan Mutiara Jaya Insani, Media Digital, Sanggar Senam, Trainer Outbond dan Kolam Renang Mutiara Tirta. Penulis pernah bekerja sebagai Direktur Wilayah (2000-2010). Aktif menjadi pengurus Dewan Pendidikan Kabupaten Karanganyar. Pendidikan diselesaikan di Universitas Negeri Malang lulus tahun 2000 dibidang Pendidikan Dunia Usaha (S.Pd.) dan Universitas Muhammadiyah Surakarta tahun 2014 di bidang Manajemen (M.M.). Saat ini aktif Bidang keahlian Penulis adalah Manajemen dan Bisnis, Kewirausahaan, Etika Bisnis, Pemasaran, Kepemimpinan dan Pengembangan SDM. Beberapa buku yang telah ditulis adalah: *Kewirausahaan Dasar*, *Kewirausahaan Lanjutan*, dan *Aspek Hukum Bisnis*.



**Miswan Gumanti, M.B.A., M.M.**

Penulis merupakan putra kelahiran Lampung Menggala, pada tanggal 2 Mei 1968. Sejak kecil penulis menyukai ilmu sains dan manajemen mengantarkan penulis kuliah di Universitas Lampung di program studi Pendidikan Fisika dan Magister Manajemen di Universitas Saburai, Lampung. Lulus sarjana, penulis berwirausaha dan bekerja di beberapa perusahaan multinasional. Tertarik dengan ilmu manajerial, penulis melanjutkan studi di Wichita State University, USA. Penulis tak menyalahi kesempatan dengan mencari sebanyak-banyaknya pengalaman, salah satunya dengan bergabung di International Management Consulting Group, Inc. USA. Penulis menyelesaikan Master Business Administration (M.B.A.) di Bellevue University, USA pada tahun 1998. Setelah krisis moneter mulai mereda, penulis kembali ke Indonesia dan bekerja di PT. Texmaco dan PT. SDJ Overseas hingga tahun 2015. Setelah itu, penulis beralih sebagai akademisi. Penulis kini menjadi dosen tetap Institut Bakti Nusantara, Lampung, sebagai Wakil Rektor II Bidang Keuangan dan SDM dan telah tersertifikasi profesi dosen pada tahun 2018 di bidang keilmuan manajemen. Penulis juga aktif menjadi dosen di beberapa perguruan tinggi di Lampung seperti Universitas Mitra Indonesia dan Institut Bisnis dan Informatika Darma Jaya. Saat ini Penulis melanjutkan Program Doktor, Bidang Manajemen Pendidikan di Universitas Islam Annur. Selain menekuni usaha di bidang perkebunan penulis juga menjadi Pimpinan Dealer Honda Pratama Motor.

*Buku Referensi*

# STRATEGI MANAJEMEN SDM

**Meningkatkan Produktivitas dan Kinerja**

Buku referensi "Strategi Manajemen SDM: Meningkatkan Produktivitas dan Kinerja" membahas secara mendalam peran strategis manajemen sumber daya manusia dalam membentuk organisasi yang adaptif, kompetitif, dan berkelanjutan. Di era yang ditandai oleh perubahan cepat dan disrupsi teknologi, SDM bukan lagi sekadar fungsi administratif, tetapi menjadi pilar utama dalam pencapaian tujuan organisasi. Melalui pendekatan teoritis yang dikombinasikan dengan studi kasus dan praktik lapangan, buku referensi ini membahas berbagai strategi dalam pengelolaan SDM modern mulai dari rekrutmen berbasis kompetensi, pelatihan dan pengembangan karyawan, manajemen kinerja berbasis data, hingga penciptaan budaya kerja yang mendukung inovasi dan produktivitas tinggi.



 [mediapenerbitindonesia.com](http://mediapenerbitindonesia.com)

 +6281362150605

 Penerbit Idn

 @pt.mediapenerbitidn

ISBN 978-634-7184-83-2



9

786347

184832