

Dr. Arif Julianto Sri Nugroho, S.E., M.Si.
Sri Asmatiningsih, S.Sos., M.M.
Bukhari Muslim, S.E., M.M., M.Si.
Dr. Fauzi, S.E., M.Kom., M.E., M.Pd., Akt. CA., CMA.

BUKU REFERENSI

MSDM

**STRATEGI MENGELOLA KINERJA
DAN KOMPETENSI**

MSDM

STRATEGI MENGELOLA KINERJA DAN KOMPETENSI

Dr. Arif Julianto Sri Nugroho, S.E., M.Si.

Sri Asmiatiningsih, S.Sos., M.M.

Bukhari Muslim, S.E., M.M., M. Si.

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



MSDM

STRATEGI MENGELOLA KINERJA DAN KOMPETENSI

Ditulis oleh:

Dr. Arif Julianto Sri Nugroho, S.E., M.Si.
Sri Asmiatiningsih, S.Sos., M.M.
Bukhari Muslim, S.E., M.M., M. Si.
Dr. Fauzi, S.E., M.Kom., M.E., M.Pd., Akt. CA., CMA.

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



ISBN: 978-634-7184-74-0
IV + 219 hlm; 18,2 x 25,7cm.
Cetakan I, Juni 2025

Desain Cover dan Tata Letak:
Melvin Mirsal

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



KATA PENGANTAR

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan salah satu aspek penting dalam operasional dan strategi organisasi. Dalam era kompetitif dan dinamis seperti saat ini, organisasi dituntut untuk dapat mengelola sumber daya manusia secara efektif dan efisien agar dapat mencapai tujuan jangka pendek maupun jangka panjang. Keberhasilan sebuah organisasi tidak hanya ditentukan oleh kecanggihan teknologi atau besarnya modal yang dimiliki, tetapi juga oleh bagaimana organisasi tersebut mengelola dan mengembangkan potensi manusianya. Kompetensi, kinerja, dan keterlibatan karyawan menjadi kunci utama dalam mewujudkan produktivitas dan inovasi yang berkelanjutan.

Buku referensi ini membahas secara komprehensif berbagai aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia, mulai dari pengantar MSDM, konsep dan pengukuran kinerja, pengembangan serta implementasi model kompetensi, hingga strategi pengelolaan kinerja berbasis teknologi dan dalam konteks global. Buku referensi ini juga membahas bagaimana hubungan erat antara kinerja dan kompetensi dapat mendorong keberhasilan organisasi secara berkelanjutan.

Semoga buku referensi ini bermanfaat dalam mengembangkan potensi sumber daya manusia yang unggul dan berdaya saing tinggi.

Salam hangat.

TIM PENULIS



DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii
BAB I PENDAHULUAN MANAJEMEN SUMBER DAYA	
MANUSIA (MSDM).....	1
A. Pengertian dan Ruang Lingkup MSDM	1
B. Peran MSDM dalam Organisasi	6
C. Tantangan dan Isu Utama dalam MSDM	9
D. Hubungan Antara Kinerja, Kompetensi, dan Keberhasilan Organisasi	13
BAB II KONSEP DASAR MANAJEMEN KINERJA	17
A. Definisi Kinerja dalam Organisasi.....	17
B. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan	22
C. Model dan Kerangka Kerja Kinerja.....	26
D. Menyusun Tujuan Kinerja yang SMART.....	29
BAB III PENGUKURAN KINERJA KARYAWAN	33
A. Metode Pengukuran Kinerja	33
B. <i>Key Performance Indicators (KPI)</i> dan <i>Balanced Scorecard</i>	38
C. Evaluasi Kinerja Berbasis Kompetensi	43
D. <i>Feedback</i> dan Penilaian Kinerja: Teknik yang Efektif.....	46
BAB IV KOMPETENSI DALAM MSDM.....	53
A. Definisi Kompetensi dan Jenis-jenis Kompetensi	53
B. Kompetensi Inti dan Kompetensi Fungsional	58
C. Pentingnya Kompetensi dalam Meningkatkan Kinerja	67
D. Mengidentifikasi Kompetensi yang Dibutuhkan dalam Organisasi	71

BAB V MENYUSUN MODEL KOMPETENSI UNTUK ORGANISASI.....	77
A. Langkah-langkah dalam Menyusun Model Kompetensi....	77
B. Penyesuaian Model Kompetensi dengan Tujuan Organisasi	82
C. Pengembangan dan Penyempurnaan Model Kompetensi...	86
D. Implementasi Model Kompetensi dalam Proses Rekrutmen dan Pengembangan	91
BAB VI STRATEGI PENGELOLAAN KINERJA	95
A. Menghubungkan Tujuan Organisasi dengan Kinerja Individu.....	95
B. Teknik Peningkatan Kinerja Karyawan.....	99
C. Menyusun Rencana Pengembangan Kinerja Jangka Pendek dan Panjang.....	103
D. Mengelola Kinerja dalam Lingkungan Kerja yang Berubah.....	110
BAB VII SISTEM PENGHARGAAN DAN PENINGKATAN KINERJA	115
A. Sistem Penghargaan dan Pengakuan dalam Organisasi....	115
B. Penghargaan Finansial dan Non-Finansial	119
C. Menyusun Program Penghargaan yang Adil dan Efektif .	128
D. Pengaruh Penghargaan terhadap Motivasi dan Kinerja....	133
BAB VIII PENGEMBANGAN KOMPETENSI KARYAWAN ...	141
A. Proses Identifikasi Kebutuhan Kompetensi.....	141
B. Program Pelatihan dan Pengembangan Karyawan	145
C. Strategi Pembelajaran Berkelanjutan.....	149
D. Mentoring dan Coaching untuk Meningkatkan Kompetensi	152
BAB IX MANAJEMEN KINERJA BERBASIS TEKNOLOGI ..	159
A. Teknologi dalam Pengelolaan Kinerja Karyawan	159
B. Sistem Manajemen Kinerja Berbasis Cloud dan Aplikasi Digital	163
C. <i>Big Data</i> dan Analitik untuk Evaluasi Kinerja.....	166
D. Tantangan dan Manfaat Teknologi dalam MSDM.....	171

BAB X MANAJEMEN KINERJA DALAM KONTEKS GLOBAL DAN MULTIKULTURAL	179
A. Mengelola Kinerja di Organisasi Multinasional.....	180
B. Faktor Budaya dalam Penilaian dan Pengelolaan Kinerja	183
C. Adaptasi Kompetensi dan Kinerja dalam Berbagai Pasar	186
D. Mengelola Tim Lintas Budaya untuk Meningkatkan Kinerja	190
 BAB XI PENUTUP.....	195
DAFTAR PUSTAKA	197
GLOSARIUM.....	211
INDEKS	213
BIOGRAFI PENULIS.....	215
SINOPSIS	219



BAB I

PENDAHULUAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (MSDM)

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan salah satu aspek vital dalam organisasi yang berfokus pada pengelolaan tenaga kerja agar dapat mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Dalam era yang semakin kompetitif, peran MSDM menjadi semakin penting untuk memastikan bahwa sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi memiliki kualitas dan keterampilan yang tepat. Fungsi utama MSDM mencakup rekrutmen, pelatihan, pengembangan, serta pemeliharaan hubungan kerja yang baik antara karyawan dan manajemen. Melalui pengelolaan yang tepat, MSDM dapat meningkatkan kinerja organisasi dan membantu tercapainya visi jangka panjang.

Keberhasilan sebuah organisasi tidak hanya ditentukan oleh strategi bisnis yang diterapkan, tetapi juga oleh bagaimana organisasi tersebut mengelola dan mengembangkan potensi manusia yang ada. Keberagaman keterampilan dan pengalaman yang dimiliki setiap individu di dalam organisasi harus dikelola dengan bijaksana agar dapat mendukung tercapainya tujuan bersama. Oleh karena itu, penting bagi setiap organisasi untuk memiliki sistem MSDM yang sistematis dan terstruktur, guna menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis. Dengan demikian, MSDM tidak hanya berperan dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan tetapi juga memastikan keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang.

A. Pengertian dan Ruang Lingkup MSDM

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah sebuah konsep yang berfokus pada pengelolaan individu dalam sebuah organisasi untuk mencapai tujuan bersama. MSDM mencakup berbagai kegiatan yang melibatkan rekrutmen, pengembangan, dan

pemberdayaan karyawan untuk meningkatkan kinerja serta kesejahteraan. Pada dasarnya, MSDM berusaha menciptakan hubungan yang saling menguntungkan antara organisasi dan karyawan, di mana keduanya berkembang secara bersamaan. Seiring dengan berkembangnya dunia kerja yang semakin dinamis, peran MSDM menjadi semakin penting dalam mengelola perubahan dan tuntutan yang ada. Penerapan prinsip MSDM yang baik dapat membantu organisasi mencapai tujuan jangka panjang dengan lebih efektif dan efisien. Sehingga, pengelolaan karyawan bukan hanya tentang memberikan kompensasi atau insentif, tetapi juga mengembangkan keterampilan dan potensi karyawan.

Menurut Dessler (2019), “Manajemen Sumber Daya Manusia adalah proses yang mengintegrasikan kebijakan, prosedur, dan praktik untuk mendapatkan, mengembangkan, dan memelihara tenaga kerja yang kompeten dan berkinerja tinggi.” Hal ini menegaskan bahwa pengelolaan tenaga kerja memerlukan pendekatan yang sistematis dan terencana untuk mencapai hasil yang optimal. Dalam dunia kerja yang semakin berfokus pada kolaborasi dan inovasi, MSDM menjadi kunci untuk menciptakan suasana kerja yang produktif dan penuh tantangan. Implementasi MSDM yang efektif tidak hanya menguntungkan organisasi tetapi juga memperhatikan kebutuhan dan kepuasan karyawan. Karyawan yang merasa dihargai dan terus berkembang akan lebih loyal serta berkomitmen untuk bekerja dengan optimal. Oleh karena itu, MSDM berperan yang sangat krusial dalam kesuksesan sebuah organisasi dalam jangka panjang. Ruang lingkup MSDM mencakup berbagai kegiatan yang dilakukan untuk mengelola sumber daya manusia dalam organisasi. Beberapa aspek penting yang menjadi ruang lingkup MSDM antara lain:

1. Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM)

Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan langkah strategis dalam manajemen SDM yang berfokus pada pencocokan antara kebutuhan organisasi dengan ketersediaan tenaga kerja. Proses ini dimulai dengan analisis kebutuhan tenaga kerja di masa depan dan penentuan jenis keterampilan serta jumlah karyawan yang diperlukan. Dengan perencanaan SDM yang matang, organisasi dapat memastikan bahwa memiliki tenaga kerja yang kompeten dan siap menghadapi tantangan di masa depan. Perencanaan ini juga mencakup identifikasi

sumber daya yang ada, pengembangan potensi karyawan, serta peramalan tren yang dapat mempengaruhi kebutuhan SDM.

Menurut Mathis dan Jackson (2019), "Perencanaan SDM adalah proses yang digunakan oleh organisasi untuk memastikan bahwa memiliki tenaga kerja yang tepat dalam jumlah yang tepat pada waktu yang tepat." Ini menunjukkan betapa pentingnya perencanaan untuk meminimalkan kesenjangan antara kebutuhan organisasi dan sumber daya yang tersedia. Tanpa perencanaan yang efektif, organisasi bisa menghadapi masalah seperti kekurangan atau kelebihan tenaga kerja, yang akan menghambat kelancaran operasional. Oleh karena itu, perencanaan SDM berfungsi untuk mendukung pencapaian tujuan jangka panjang organisasi, dengan cara merencanakan ketersediaan tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan pasar dan industri yang terus berkembang.

2. Rekrutmen dan Seleksi

Rekrutmen dan seleksi merupakan dua kegiatan utama dalam manajemen sumber daya manusia yang berfokus pada pemilihan kandidat yang tepat untuk mengisi posisi yang ada dalam organisasi. Proses rekrutmen bertujuan untuk menarik kandidat yang memenuhi kriteria yang diinginkan oleh organisasi, sedangkan seleksi bertujuan untuk memilih individu yang paling cocok berdasarkan kompetensi dan kecocokan dengan budaya organisasi. Kedua proses ini sangat penting dalam memastikan bahwa organisasi memiliki tenaga kerja yang berkualitas dan sesuai dengan kebutuhan yang ada. Selain itu, proses rekrutmen dan seleksi yang efektif juga dapat meningkatkan reputasi organisasi sebagai tempat kerja yang diinginkan oleh para profesional.

Menurut Robbins dan Judge (2019), "Rekrutmen adalah proses untuk menarik calon karyawan yang memenuhi kualifikasi yang dibutuhkan, sedangkan seleksi adalah langkah untuk menilai dan memilih kandidat terbaik yang sesuai dengan posisi yang tersedia." Ini menunjukkan bahwa kedua proses tersebut harus dilakukan dengan teliti dan sistematis agar dapat memaksimalkan potensi yang ada di pasar tenaga kerja. Penggunaan berbagai metode seperti wawancara, tes keterampilan, dan psikotes, menjadi alat yang efektif dalam menilai kualifikasi dan potensi calon karyawan. Melalui proses seleksi yang hati-hati, organisasi dapat memastikan bahwa tidak hanya memilih

kandidat yang memiliki keterampilan teknis, tetapi juga yang memiliki karakter dan nilai yang sesuai dengan visi dan misi organisasi.

3. Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan merupakan aspek penting dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi dan keterampilan karyawan agar dapat berkontribusi secara maksimal dalam pencapaian tujuan organisasi. Pelatihan berfokus pada peningkatan keterampilan teknis atau kemampuan tertentu yang dibutuhkan dalam pekerjaan sehari-hari. Sementara itu, pengembangan lebih bersifat jangka panjang dan mencakup peningkatan kemampuan individu untuk mengambil peran yang lebih besar dalam organisasi, seperti pengembangan kepemimpinan atau manajerial. Kedua kegiatan ini mendukung keberlanjutan organisasi dengan memastikan bahwa karyawan memiliki kapasitas untuk berkembang seiring dengan perubahan tuntutan pasar.

Menurut Armstrong (2020), "Pelatihan dan pengembangan adalah proses yang berkelanjutan yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan individu agar lebih siap menghadapi tantangan masa depan." Hal ini menegaskan bahwa proses pelatihan dan pengembangan bukan hanya soal memenuhi kebutuhan saat ini, tetapi juga mempersiapkan karyawan untuk menghadapi tantangan dan peluang di masa depan. Organisasi yang secara aktif melaksanakan program pelatihan dan pengembangan yang efektif dapat membangun tenaga kerja yang lebih adaptif dan memiliki daya saing tinggi. Oleh karena itu, investasi dalam pengembangan sumber daya manusia menjadi sangat penting untuk kelangsungan dan kemajuan organisasi.

4. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah proses evaluasi sistematis terhadap kinerja karyawan yang bertujuan untuk menilai pencapaian individu dalam mencapai tujuan organisasi. Proses ini melibatkan pengumpulan informasi mengenai kinerja karyawan, memberikan umpan balik, serta merencanakan pengembangan karier dan program pelatihan yang sesuai. Melalui penilaian kinerja yang efektif, organisasi dapat mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan dan merancang

strategi untuk meningkatkan produktivitas. Selain itu, penilaian ini juga berfungsi sebagai dasar untuk pengambilan keputusan terkait promosi, kompensasi, dan pengembangan sumber daya manusia secara keseluruhan.

Menurut Byars dan Rue (2018), penilaian kinerja adalah proses yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja karyawan, memberikan umpan balik, dan merencanakan pengembangan karier serta program pelatihan yang sesuai. Pendekatan ini menekankan pentingnya keterlibatan karyawan dalam proses evaluasi, sehingga dapat memahami ekspektasi organisasi dan berkontribusi pada perencanaan pengembangan diri. Dengan demikian, penilaian kinerja tidak hanya berfungsi sebagai alat evaluasi, tetapi juga sebagai sarana komunikasi antara manajemen dan karyawan untuk mencapai tujuan bersama.

5. Kompensasi dan Penghargaan

Kompensasi dan penghargaan berperan yang sangat penting dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) karena keduanya merupakan cara utama untuk memberi insentif kepada karyawan atas kinerja. Kompensasi mencakup berbagai bentuk pembayaran dan tunjangan yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atas pekerjaan yang telah dilakukan. Sementara itu, penghargaan berfungsi untuk memberikan pengakuan terhadap pencapaian karyawan, baik melalui program formal seperti penghargaan tahunan maupun melalui penghargaan informal yang dapat meningkatkan rasa penghargaan dan motivasi. Keduanya sangat penting dalam menjaga kepuasan, motivasi, dan loyalitas karyawan.

Menurut Mathis dan Jackson (2019), "Kompensasi yang efektif harus tidak hanya kompetitif, tetapi juga mencerminkan nilai yang diberikan oleh karyawan kepada organisasi, sementara penghargaan harus diberikan sebagai bentuk pengakuan terhadap prestasi yang berhubungan dengan tujuan organisasi." Hal ini menunjukkan bahwa pemberian kompensasi yang tepat harus memperhatikan kesesuaian antara imbalan dan kontribusi yang diberikan karyawan. Penghargaan yang tepat dapat meningkatkan motivasi dan memotivasi karyawan untuk terus meningkatkan kinerjanya. Oleh karena itu, kedua aspek ini sangat penting untuk memelihara hubungan yang sehat antara karyawan dan organisasi.

B. Peran MSDM dalam Organisasi

Peran Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam organisasi sangat vital karena langsung berhubungan dengan kualitas dan produktivitas tenaga kerja yang menjadi aset utama dalam mencapai tujuan organisasi. MSDM berfungsi sebagai pengelola, pengembangan, dan pemeliharaan sumber daya manusia yang efisien dan efektif untuk mendukung keberhasilan organisasi dalam jangka panjang. Peran MSDM tidak hanya terbatas pada urusan administratif, tetapi juga mencakup peran strategis dalam mendukung pencapaian visi dan misi organisasi melalui pengelolaan yang baik terhadap potensi karyawan. Beberapa aspek penting dalam peran MSDM yang berkontribusi pada keberhasilan organisasi adalah sebagai berikut:

1. Rekrutmen dan Seleksi

Rekrutmen dan seleksi merupakan salah satu aspek paling penting dalam peran Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang mendukung keberhasilan organisasi. Melalui proses ini, organisasi dapat memastikan bahwa menarik individu dengan keterampilan, pengetahuan, dan karakteristik yang sesuai dengan kebutuhan serta budaya perusahaan. Proses rekrutmen yang efektif memerlukan pemahaman yang mendalam tentang posisi yang dibutuhkan dan tujuan strategis organisasi. Dalam hal ini, MSDM harus merancang strategi rekrutmen yang menarik kandidat yang kompeten sekaligus dapat meminimalkan biaya serta waktu yang diperlukan untuk mengisi posisi kosong. Kualitas proses seleksi ini sangat menentukan apakah individu yang diterima mampu beradaptasi dan berkembang dalam organisasi.

Proses seleksi yang dilakukan oleh MSDM bertujuan untuk mengidentifikasi individu yang tidak hanya memenuhi syarat teknis, tetapi juga yang memiliki nilai-nilai dan etika yang sesuai dengan budaya kerja perusahaan. Seleksi yang baik melibatkan berbagai metode, seperti wawancara, tes keterampilan, serta penilaian psikologis, untuk memastikan bahwa kandidat terpilih memiliki potensi untuk memberikan kontribusi maksimal. Penggunaan teknologi dalam proses seleksi, seperti sistem pelacakan pelamar berbasis perangkat lunak (ATS), dapat mempercepat proses ini, mengurangi bias manusia, dan meningkatkan akurasi pemilihan. Keberhasilan dalam seleksi ini akan berdampak langsung pada produktivitas organisasi dalam jangka

panjang, karena karyawan yang tepat akan lebih cepat beradaptasi dan mampu bekerja dengan baik.

2. Pengembangan Kompetensi dan Pelatihan

Pengembangan kompetensi dan pelatihan merupakan aspek yang sangat penting dalam peran Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang berkontribusi langsung terhadap keberhasilan organisasi. Dalam dunia bisnis yang dinamis, karyawan yang memiliki keterampilan dan pengetahuan yang berkembang secara berkelanjutan akan mampu beradaptasi dengan perubahan serta memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap tujuan organisasi. MSDM harus memastikan bahwa setiap karyawan memiliki akses untuk mengikuti pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan perannya dan kebutuhan organisasi. Pelatihan ini tidak hanya terbatas pada pengembangan keterampilan teknis, tetapi juga mencakup pengembangan keterampilan interpersonal dan kepemimpinan yang mendukung pencapaian tujuan jangka panjang perusahaan.

Pentingnya pengembangan kompetensi ini diakui oleh para ahli, yang menyatakan bahwa pelatihan yang terus-menerus akan meningkatkan kinerja karyawan dan memberikan alat untuk menyelesaikan tantangan pekerjaan dengan lebih efektif. Pelatihan yang baik tidak hanya meningkatkan kompetensi karyawan secara individu, tetapi juga meningkatkan kinerja tim dan organisasi secara keseluruhan. Salah satu tantangan yang dihadapi dalam pengembangan kompetensi adalah memastikan bahwa pelatihan yang diberikan relevan dengan tuntutan pasar dan teknologi yang berkembang pesat. Oleh karena itu, MSDM perlu melakukan analisis kebutuhan pelatihan yang tepat agar investasi dalam pengembangan SDM memberikan dampak positif yang nyata.

3. Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja adalah salah satu aspek utama dalam peran Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang berperan penting dalam keberhasilan organisasi. Melalui manajemen kinerja yang efektif, organisasi dapat memastikan bahwa tujuan individu, tim, dan organisasi secara keseluruhan dapat tercapai dengan optimal. Sistem manajemen kinerja yang baik harus memiliki alat ukur yang jelas dan terukur untuk mengevaluasi kinerja karyawan, serta memberikan

umpan balik yang konstruktif untuk meningkatkan performa. Selain itu, manajemen kinerja juga mencakup perencanaan karir dan pengembangan yang disesuaikan dengan kebutuhan serta potensi karyawan. Dengan demikian, MSDM dapat mengelola potensi individu agar sesuai dengan visi dan misi organisasi.

Proses manajemen kinerja yang terstruktur juga dapat meningkatkan motivasi karyawan untuk mencapai target dan memperbaiki area yang kurang berkembang. Hal ini penting agar karyawan merasa dihargai dan mendapatkan apresiasi yang setimpal dengan kontribusi yang diberikan. Melalui evaluasi kinerja yang adil, MSDM dapat membantu dalam identifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan, serta menyediakan peluang untuk pengembangan lebih lanjut. Manajemen kinerja juga mendukung organisasi dalam mengambil keputusan terkait promosi, penghargaan, atau bahkan tindakan perbaikan bagi karyawan yang membutuhkan peningkatan kinerja. Dengan demikian, manajemen kinerja menjadi sarana untuk menciptakan hubungan yang saling menguntungkan antara karyawan dan organisasi.

4. Kesejahteraan dan Hubungan Industrial

Kesejahteraan dan hubungan industrial adalah dua aspek yang sangat penting dalam peran Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang berkontribusi pada keberhasilan organisasi. Kesejahteraan karyawan mencakup berbagai kebijakan dan program yang mendukung keseimbangan kehidupan kerja, memberikan perlindungan sosial, serta memenuhi kebutuhan fisik dan mental karyawan. Program kesejahteraan yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan, yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas dan retensi karyawan. Organisasi yang peduli dengan kesejahteraan karyawan juga akan memperoleh citra positif, yang dapat membantu dalam menarik talenta-talenta terbaik di pasar kerja.

Hubungan industrial yang harmonis juga berperan yang tidak kalah penting. Hubungan industrial yang sehat mencakup terciptanya komunikasi yang baik antara manajemen dan karyawan, serta penyelesaian sengketa atau konflik yang terjadi dengan cara yang adil dan konstruktif. MSDM harus berperan dalam membangun hubungan yang transparan dan saling menguntungkan antara kedua belah pihak,

guna menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan produktif. Pencapaian ini sangat bergantung pada kebijakan yang adil dan merata, serta kemampuan untuk mengelola ekspektasi karyawan terkait hak dan kewajibannya dalam organisasi.

5. Penyusunan dan Pengelolaan Kebijakan

Penyusunan dan pengelolaan kebijakan yang tepat adalah aspek penting dalam peran Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang berkontribusi signifikan terhadap keberhasilan organisasi. Kebijakan MSDM harus dirancang dengan mempertimbangkan visi, misi, dan tujuan strategis organisasi, sehingga setiap kebijakan yang diterapkan dapat mendukung pencapaian tujuan tersebut. Dalam penyusunannya, kebijakan ini perlu melibatkan analisis yang mendalam tentang kebutuhan organisasi dan karyawan, serta mempertimbangkan aspek hukum dan etika yang relevan. Pengelolaan kebijakan yang efektif akan memastikan bahwa organisasi dapat berjalan dengan baik, meminimalisir konflik, dan menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif.

Kebijakan yang baik harus transparan, adil, dan mudah dipahami oleh seluruh pihak yang terlibat. MSDM bertanggung jawab untuk mengomunikasikan kebijakan tersebut dengan jelas kepada seluruh karyawan, agar mengetahui hak dan kewajiban. Keberhasilan dalam pengelolaan kebijakan juga bergantung pada kemampuan untuk melakukan evaluasi secara berkala terhadap kebijakan yang telah diterapkan, dan melakukan penyesuaian apabila diperlukan. Dengan cara ini, organisasi dapat memastikan bahwa kebijakan yang diterapkan tetap relevan dan efektif dalam mendukung perkembangan organisasi dan kesejahteraan karyawan.

C. Tantangan dan Isu Utama dalam MSDM

Tantangan dan isu utama dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan aspek penting yang harus diperhatikan oleh organisasi dalam menjalankan kegiatan operasional dan pengelolaan tenaga kerja. Dengan berbagai perubahan sosial, ekonomi, teknologi, dan peraturan yang terus berkembang, MSDM harus mampu beradaptasi untuk memastikan perusahaan tetap kompetitif dan efisien.

Berikut adalah penjelasan rinci mengenai tantangan dan isu utama dalam MSDM:

1. Globalisasi dan Diversitas Karyawan

Globalisasi telah mengubah lanskap dunia kerja secara signifikan, memunculkan tantangan dalam pengelolaan keberagaman karyawan di organisasi. Dengan berkembangnya konektivitas global, banyak perusahaan kini memiliki karyawan dari berbagai negara dengan latar belakang budaya yang berbeda. Keberagaman ini menuntut kemampuan manajer SDM untuk menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan harmonis, yang dapat memfasilitasi kolaborasi yang efektif antar tim multikultural. Hal ini memerlukan kebijakan yang tepat untuk mengelola perbedaan, baik dalam aspek komunikasi, gaya kerja, maupun nilai-nilai yang dipegang oleh karyawan. Globalisasi, meskipun menawarkan kesempatan untuk mengakses talenta global, juga membawa tantangan dalam hal menciptakan kesatuan dalam tim yang beragam.

Penggunaan teknologi dalam komunikasi dan kolaborasi lintas negara juga menjadi tantangan utama bagi MSDM. Teknologi yang memungkinkan kerja jarak jauh mengharuskan manajer SDM untuk memikirkan strategi pengelolaan tim yang terdistribusi di berbagai lokasi geografis. Tantangan ini semakin kompleks dengan adanya kebutuhan untuk memastikan bahwa karyawan tetap merasa terhubung dan terlibat meskipun tidak berada di lokasi yang sama. Salah satu solusi yang perlu diterapkan adalah dengan memberikan pelatihan keterampilan digital kepada karyawan dan menciptakan ruang untuk interaksi sosial secara virtual, sehingga mengurangi kemungkinan terjadinya isolasi atau ketegangan antara karyawan yang bekerja secara remote.

2. Teknologi dan Otomatisasi

Kemajuan teknologi dan otomatisasi merupakan salah satu tantangan utama dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang memengaruhi cara kerja dan keterampilan yang dibutuhkan oleh karyawan. Dalam beberapa tahun terakhir, teknologi telah menggantikan banyak fungsi pekerjaan manual, terutama di sektor-sektor yang berbasis produksi dan layanan. Hal ini memaksa organisasi untuk beradaptasi dengan perkembangan tersebut, terutama dalam hal

pengelolaan tenaga kerja yang semakin bergantung pada teknologi. Manajer SDM perlu menyesuaikan kebijakan pelatihan dan pengembangan agar karyawan dapat memperoleh keterampilan baru yang relevan dengan kebutuhan zaman, seperti keterampilan digital dan manajemen sistem otomatis. Tantangan terbesar adalah memastikan bahwa karyawan tidak hanya mampu beradaptasi, tetapi juga dapat tetap produktif dan terlibat di era digital ini.

Otomatisasi juga menimbulkan kekhawatiran tentang pengurangan jumlah pekerjaan, yang dapat berdampak pada motivasi dan kesejahteraan karyawan. Banyak pekerjaan yang sebelumnya dikerjakan oleh manusia kini mulai digantikan oleh mesin dan perangkat lunak yang lebih efisien. Hal ini menciptakan ketegangan dalam dunia kerja, di mana beberapa karyawan merasa terancam dengan potensi pengangguran akibat penggantian perannya oleh teknologi. Oleh karena itu, manajer SDM harus mampu memitigasi dampak negatif dari perubahan ini dengan cara menyediakan peluang bagi karyawan untuk beralih ke peran yang lebih relevan dengan kebutuhan pasar yang terus berkembang. Penting juga untuk membangun budaya kerja yang terbuka terhadap perubahan dan pembelajaran berkelanjutan.

3. Pengembangan dan Retensi Karyawan

Pengembangan dan retensi karyawan merupakan tantangan utama yang dihadapi oleh Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam menciptakan organisasi yang berkelanjutan. Dalam dunia yang sangat kompetitif ini, perusahaan tidak hanya perlu menarik karyawan berkualitas, tetapi juga mempertahankannya dalam jangka panjang. Salah satu faktor kunci dalam retensi karyawan adalah memberikan peluang pengembangan yang berkelanjutan, seperti pelatihan dan program pengembangan karier. Manajer SDM perlu merancang strategi yang mengedepankan pemberian insentif, pengakuan atas pencapaian, dan perencanaan karier yang jelas untuk memastikan karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk bertahan. Hal ini penting, karena biaya yang dikeluarkan untuk merekrut dan melatih karyawan baru jauh lebih tinggi dibandingkan dengan investasi dalam pengembangan dan pemeliharaan karyawan yang sudah ada.

Meskipun perusahaan memberikan berbagai peluang pengembangan, tidak semua karyawan merasa puas dengan

perkembangan karier. Perbedaan harapan antara karyawan dan perusahaan seringkali menjadi penyebab utama tingginya angka turnover. Oleh karena itu, perusahaan harus mampu memahami kebutuhan dan aspirasi karyawan, dan menyusun program yang sesuai dengan harapan tersebut. Salah satu pendekatan yang efektif adalah memberikan kesempatan untuk karyawan memilih jalur karier yang lebih sesuai dengan keahlian dan minatnya. Selain itu, perusahaan harus menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*) agar karyawan merasa lebih puas dan terikat dengan organisasi.

4. Keseimbangan antara Kinerja dan Kesejahteraan Karyawan

Keseimbangan antara kinerja dan kesejahteraan karyawan menjadi tantangan besar dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), karena keduanya saling berhubungan namun seringkali bertentangan. Perusahaan sering kali menuntut karyawan untuk mencapai target yang tinggi, yang dapat menambah beban kerja dan mengurangi kesejahteraan pribadi. Hal ini dapat menyebabkan stres, kelelahan, dan penurunan motivasi, yang akhirnya berdampak pada produktivitas. Manajer SDM harus mampu merancang kebijakan yang mempromosikan keseimbangan antara kinerja yang tinggi dengan perhatian terhadap kesejahteraan mental dan fisik karyawan. Pendekatan yang dapat diambil termasuk memberikan fleksibilitas waktu kerja, dukungan kesehatan mental, dan meminimalkan jam kerja berlebihan untuk mencegah burnout.

Penting bagi organisasi untuk memahami bahwa kesejahteraan karyawan bukan hanya tentang aspek fisik, tetapi juga mencakup aspek psikologis dan sosial. Karyawan yang merasa dihargai dan diperlakukan dengan baik cenderung lebih berkomitmen dan produktif. Program-program yang mendukung kesejahteraan seperti konseling, pelatihan manajemen stres, dan fasilitas kesehatan yang memadai sangat berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan mendukung. Keseimbangan ini juga berkontribusi pada kepuasan kerja yang lebih tinggi, yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja individu. Oleh karena itu, perusahaan yang mengutamakan kesejahteraan karyawan juga dapat meningkatkan performa organisasinya.

5. Perubahan Peraturan dan Kebijakan Ketenagakerjaan

Perubahan peraturan dan kebijakan ketenagakerjaan menjadi tantangan utama dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), karena peraturan yang terus berubah memengaruhi cara perusahaan mengelola karyawan. Pemerintah di berbagai negara seringkali mengubah kebijakan ketenagakerjaan terkait dengan hak karyawan, jam kerja, upah, dan berbagai manfaat lainnya. Oleh karena itu, perusahaan perlu memiliki sistem yang fleksibel untuk menyesuaikan diri dengan peraturan baru ini. Manajer SDM harus selalu mengikuti perkembangan peraturan dan memastikan bahwa kebijakan internal perusahaan sejalan dengan hukum yang berlaku, untuk menghindari potensi masalah hukum. Selain itu, perusahaan juga perlu memberi pelatihan kepada manajer dan staf terkait perubahan ini untuk memastikan implementasi yang tepat.

Ketidakpastian yang terkait dengan perubahan kebijakan ketenagakerjaan seringkali memengaruhi stabilitas tenaga kerja. Misalnya, kebijakan yang mengatur tentang pengurangan jam kerja atau pemutusan hubungan kerja dapat menyebabkan kekhawatiran di kalangan karyawan. Hal ini bisa berdampak negatif pada motivasi dan produktivitas. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk tidak hanya mematuhi peraturan, tetapi juga mengkomunikasikan perubahan kebijakan secara transparan kepada karyawan agar memahami dampak yang mungkin timbul. Manajer SDM perlu memberikan dukungan kepada karyawan selama transisi tersebut, dengan menyediakan informasi yang jelas mengenai hak-haknya dan langkah-langkah yang diambil perusahaan untuk menjaga kesejahteraan.

D. Hubungan Antara Kinerja, Kompetensi, dan Keberhasilan Organisasi

Hubungan antara kinerja, kompetensi, dan keberhasilan organisasi merupakan konsep yang saling berkaitan erat dalam dunia manajemen organisasi. Kinerja organisasi adalah hasil yang dicapai oleh sebuah organisasi dalam mencapai tujuan dan misinya, yang sering diukur melalui indikator-indikator tertentu seperti produktivitas, kualitas, dan efisiensi. Sedangkan, kompetensi merujuk pada kemampuan dan keterampilan yang dimiliki oleh individu atau kelompok dalam organisasi untuk melaksanakan tugas dan tanggung

jawab dengan baik. Keberhasilan organisasi, di sisi lain, mencakup pencapaian tujuan jangka panjang dan berkelanjutan yang tidak hanya bergantung pada faktor internal, tetapi juga faktor eksternal.

Kompetensi yang tinggi pada tingkat individu dan tim dalam organisasi berperan langsung dalam meningkatkan kinerja organisasi. Kompetensi ini dapat mencakup berbagai aspek, seperti keterampilan teknis, pengetahuan manajerial, serta kemampuan interpersonal. Dengan adanya kompetensi yang baik, individu dalam organisasi dapat menjalankan tugas lebih efisien dan efektif, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

1. Kinerja sebagai Indikator Pencapaian Tujuan

Kinerja merupakan salah satu indikator utama dalam menilai sejauh mana sebuah organisasi atau individu dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dapat diukur melalui berbagai aspek, seperti produktivitas, efisiensi, kualitas, serta pencapaian tujuan strategis organisasi. Sebuah organisasi yang memiliki kinerja tinggi biasanya menunjukkan kemampuan dalam memenuhi atau bahkan melampaui target yang sudah ditentukan, serta beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal. Hal ini menandakan bahwa kinerja adalah refleksi dari efektivitas dan efisiensi dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab yang ada. Dalam dunia manajerial, pengukuran kinerja menjadi salah satu alat evaluasi yang paling penting untuk menilai keberhasilan organisasi. Dengan menggunakan indikator yang tepat, organisasi dapat memastikan bahwa berada pada jalur yang benar untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Salah satu cara untuk mengevaluasi kinerja adalah dengan membandingkan hasil yang dicapai dengan standar atau ekspektasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Hal ini memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki dan memperkuat aspek-aspek yang telah berjalan dengan baik. Kinerja yang buruk dapat menjadi sinyal adanya masalah dalam operasional yang perlu diatasi, sedangkan kinerja yang sangat baik menunjukkan bahwa organisasi mampu bekerja lebih efektif dan efisien. Sehingga, penilaian kinerja ini memiliki dampak langsung terhadap keputusan strategis yang diambil oleh manajemen untuk menentukan langkah-langkah selanjutnya. Evaluasi yang berkelanjutan membantu organisasi mengelola sumber daya dan mengoptimalkan potensi untuk mencapai tujuan. Dalam hal

ini, kinerja menjadi alat ukur yang sangat penting bagi kesuksesan jangka panjang organisasi.

2. Kompetensi sebagai Dasar Peningkatan Kinerja

Kompetensi berperan yang sangat penting sebagai dasar untuk meningkatkan kinerja dalam organisasi. Kompetensi mencakup keterampilan, pengetahuan, sikap, serta kemampuan dalam menjalankan tugas-tugas yang dibutuhkan. Semakin tinggi kompetensi yang dimiliki individu atau tim dalam organisasi, semakin besar kemungkinan untuk meningkatkan kinerja. Dalam konteks ini, pengembangan kompetensi bukan hanya tentang kemampuan teknis, tetapi juga aspek lain seperti keterampilan manajerial dan komunikasi. Oleh karena itu, kompetensi yang holistik dan relevan dengan kebutuhan organisasi akan mendorong pencapaian hasil yang lebih baik. Dengan kata lain, kompetensi yang kuat merupakan fondasi bagi tercapainya kinerja yang lebih optimal dalam suatu organisasi.

Pengembangan kompetensi berhubungan langsung dengan kualitas hasil yang dicapai oleh individu atau kelompok dalam organisasi. Ketika individu memiliki kompetensi yang sesuai dengan tugasnya, akan dapat menjalankan pekerjaan dengan lebih efisien dan efektif. Dalam hal ini, kompetensi mencakup aspek teknis maupun soft skills yang dibutuhkan untuk berkolaborasi dan beradaptasi dengan perubahan yang terjadi dalam lingkungan kerja. Organisasi yang berhasil mengidentifikasi dan mengembangkan kompetensi yang relevan dengan tujuan strategis dapat mengoptimalkan potensi yang dimiliki oleh karyawan untuk meningkatkan kinerja secara keseluruhan. Kompetensi yang terus ditingkatkan akan menghasilkan tenaga kerja yang lebih produktif dan berdaya saing tinggi.

3. Keberhasilan Organisasi Tercapai Melalui Kinerja dan Kompetensi yang Terintegrasi

Keberhasilan organisasi tidak hanya bergantung pada satu faktor, melainkan merupakan hasil dari integrasi antara kinerja yang tinggi dan kompetensi yang memadai. Ketika kedua elemen ini berjalan seiring, organisasi akan memiliki dasar yang kuat untuk mencapai tujuan strategisnya. Kinerja yang optimal tidak bisa terwujud tanpa kompetensi yang mendalam dari individu maupun tim yang ada di dalamnya. Begitu pula, kompetensi yang kuat tanpa kinerja yang baik

tidak akan membawa hasil yang diinginkan oleh organisasi. Oleh karena itu, mengintegrasikan kompetensi yang tepat dengan pencapaian kinerja yang tinggi menjadi kunci untuk memastikan kesuksesan organisasi secara keseluruhan. Sinergi antara keduanya menciptakan dorongan untuk mencapai tujuan jangka panjang yang lebih besar.

Keberhasilan organisasi dapat dilihat dari bagaimana kedua faktor ini saling mendukung satu sama lain dalam menjalankan operasional. Kompetensi yang ada dalam organisasi memungkinkan individu untuk bekerja lebih efisien, sementara kinerja yang baik menunjukkan sejauh mana kompetensi itu diterjemahkan dalam hasil yang konkret. Kinerja tinggi yang dihasilkan dari kompetensi yang terus berkembang memungkinkan organisasi untuk tetap kompetitif di pasar dan beradaptasi dengan perubahan yang ada. Hal ini juga berdampak pada kepuasan pelanggan, peningkatan produktivitas, dan efisiensi yang lebih besar dalam proses-proses yang ada. Dengan demikian, pencapaian keberhasilan organisasi sangat bergantung pada bagaimana kinerja dan kompetensi bisa bekerja secara terintegrasi dan harmonis.



BAB II

KONSEP DASAR MANAJEMEN KINERJA

Manajemen kinerja merupakan suatu pendekatan sistematis yang bertujuan untuk meningkatkan hasil kerja individu dan organisasi. Konsep dasar manajemen kinerja mencakup pengelolaan proses kerja yang terintegrasi dengan tujuan organisasi untuk mencapai kinerja yang optimal. Proses ini melibatkan perencanaan, pengukuran, serta evaluasi kinerja secara berkala agar tercapai hasil yang sesuai dengan sasaran strategis perusahaan. Dalam manajemen kinerja, penting untuk memiliki sistem yang jelas dalam memberi umpan balik dan penghargaan guna memotivasi karyawan untuk memberikan kinerja terbaik. Dengan pendekatan yang tepat, manajemen kinerja dapat meningkatkan produktivitas dan efektivitas dalam mencapai visi dan misi organisasi.

Manajemen kinerja juga menekankan pentingnya pengembangan potensi individu melalui pelatihan dan pembinaan berkelanjutan. Sistem ini memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan serta memberikan kesempatan untuk berkembang dalam perannya. Dalam penerapannya, manajemen kinerja bukan hanya tentang menilai hasil kerja, tetapi juga tentang mendukung pertumbuhan karier karyawan agar lebih berkontribusi pada tujuan bersama. Organisasi yang berhasil dalam manajemen kinerja mampu menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan saling mendukung. Oleh karena itu, implementasi manajemen kinerja yang baik menjadi kunci sukses dalam meraih keunggulan kompetitif di dunia bisnis.

A. Definisi Kinerja dalam Organisasi

Kinerja dalam organisasi dapat diartikan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh individu atau kelompok dalam mencapai tujuan yang

telah ditetapkan oleh organisasi. Hal ini mencakup pencapaian hasil yang diinginkan dalam waktu yang telah disepakati serta dengan menggunakan sumber daya yang tersedia secara optimal. Kinerja bukan hanya sebatas pada output atau hasil yang dihasilkan, tetapi juga mencakup kualitas dan efektivitas dalam penyelesaian tugas. Sebuah organisasi bergantung pada kinerja anggotanya untuk mencapai tujuan yang lebih besar, seperti meningkatkan produktivitas dan mempertahankan kelangsungan hidup organisasi dalam lingkungan yang kompetitif. Organisasi yang memiliki kinerja tinggi biasanya akan memiliki daya saing yang lebih baik di pasar dan dapat mempertahankan posisi unggul dalam industri terkait. Oleh karena itu, penting bagi setiap organisasi untuk menetapkan standar kinerja yang jelas dan terukur.

Menurut Armstrong (2018), kinerja dalam organisasi juga dapat dilihat sebagai kontribusi karyawan dalam mendukung tercapainya visi dan misi organisasi melalui hasil kerja yang terukur dan terarah. Meskipun kinerja sering kali dikaitkan dengan pencapaian target yang ditetapkan, kinerja yang baik harus memperhatikan aspek kualitas dan efektivitas yang lebih luas. Organisasi yang mendorong individu untuk berprestasi cenderung memiliki karyawan yang lebih terlibat, yang berimbas pada peningkatan kinerja keseluruhan. Sebagai contoh, peningkatan kinerja dapat tercapai melalui pemberian umpan balik yang konstruktif dan dukungan untuk pengembangan keterampilan karyawan. Ini juga menunjukkan bahwa kinerja bukan hanya masalah pencapaian angka, melainkan lebih kepada bagaimana proses tersebut dilakukan dengan efisien dan berkualitas. Dalam konteks ini, kinerja yang baik adalah hasil dari komitmen dan dedikasi individu yang diselaraskan dengan tujuan organisasi. Secara umum, kinerja dalam organisasi mencakup beberapa aspek utama:

1. Pencapaian Tujuan

Pencapaian tujuan dalam organisasi merupakan aspek utama yang sangat penting dalam menilai kinerja individu atau tim. Setiap organisasi biasanya memiliki tujuan jangka pendek dan jangka panjang yang harus dicapai untuk mencapai keberhasilan secara keseluruhan. Pencapaian tujuan tersebut mencerminkan efektivitas organisasi dalam merencanakan dan melaksanakan berbagai strategi yang telah disusun. Individu atau tim yang berhasil mencapai tujuan organisasi

menunjukkan bahwa telah berkontribusi positif terhadap visi dan misi yang ditetapkan. Tanpa pencapaian tujuan, organisasi tidak akan dapat berkembang atau mempertahankan posisinya di pasar yang semakin kompetitif.

Pencapaian tujuan bukan hanya tentang memenuhi target yang telah ditetapkan, tetapi juga tentang bagaimana tujuan tersebut selaras dengan nilai dan arah strategis organisasi. Menurut Robbins dan Judge (2021), pencapaian tujuan yang efektif melibatkan pemahaman yang mendalam terhadap tujuan jangka panjang organisasi dan upaya berkelanjutan untuk mencapainya. Karyawan yang terlibat dan termotivasi untuk mencapai tujuan akan berkontribusi lebih besar dalam pencapaian tersebut. Selain itu, pencapaian tujuan juga mencerminkan bagaimana kinerja individu atau kelompok berperan dalam mendukung keseluruhan strategi organisasi. Dengan pencapaian tujuan yang tepat, organisasi dapat memantau kemajuan dan mengevaluasi kembali langkah-langkah yang perlu diambil untuk mencapai hasil yang lebih baik di masa depan.

2. Produktivitas

Produktivitas dalam organisasi merupakan indikator kinerja yang menunjukkan seberapa efektif sumber daya yang ada digunakan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Hal ini terkait dengan seberapa banyak output yang dapat dihasilkan dari input yang ada, baik itu tenaga kerja, waktu, maupun sumber daya lainnya. Organisasi yang memiliki tingkat produktivitas tinggi mampu memaksimalkan potensi yang ada dan mencapai tujuan dengan lebih efisien. Peningkatan produktivitas sering kali menjadi fokus utama karena berkaitan langsung dengan pengurangan biaya dan peningkatan keuntungan. Oleh karena itu, produktivitas yang tinggi merupakan faktor penentu keberhasilan jangka panjang bagi organisasi dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat.

Menurut Gibbons (2020), produktivitas adalah ukuran penting dari kinerja yang menunjukkan hubungan antara upaya yang dikeluarkan dengan hasil yang tercapai. Organisasi yang fokus pada peningkatan produktivitas berusaha untuk menemukan cara-cara inovatif dalam mengoptimalkan proses kerja dan memanfaatkan teknologi dengan lebih baik. Dalam hal ini, karyawan yang terlatih dengan baik dan memiliki keterampilan yang sesuai cenderung dapat

meningkatkan produktivitas secara signifikan. Selain itu, manajemen yang efektif juga berperan besar dalam menciptakan lingkungan yang mendukung produktivitas tinggi, seperti pengaturan jadwal kerja yang efisien dan pengurangan hambatan dalam proses kerja. Organisasi yang memprioritaskan produktivitas tidak hanya menghasilkan lebih banyak, tetapi juga dapat meningkatkan kualitas produk dan layanan yang diberikan.

3. Kualitas Kerja

Kualitas kerja merupakan salah satu aspek utama dalam menilai kinerja dalam organisasi. Aspek ini mencakup kemampuan untuk menghasilkan pekerjaan dengan tingkat ketelitian, akurasi, dan kepuasan yang tinggi dari pelanggan atau pemangku kepentingan lainnya. Organisasi yang mengutamakan kualitas kerja sering kali dapat mempertahankan standar yang lebih tinggi dan memberikan layanan atau produk yang lebih memuaskan. Kualitas kerja tidak hanya dilihat dari hasil akhir, tetapi juga proses yang dilakukan untuk mencapai hasil tersebut, seperti cara pemecahan masalah, kreativitas, dan inovasi dalam pekerjaan. Oleh karena itu, kualitas kerja menjadi indikator penting dalam memastikan bahwa tujuan organisasi tercapai dengan cara yang dapat dipertanggungjawabkan dan berkelanjutan.

Menurut Spector (2021), kualitas kerja mencakup berbagai dimensi, seperti keakuratan, efisiensi, dan kesesuaian dengan standar yang telah ditetapkan oleh organisasi. Kualitas yang baik tidak hanya mengarah pada kepuasan pelanggan, tetapi juga meningkatkan efisiensi organisasi secara keseluruhan. Karyawan yang menghasilkan pekerjaan dengan kualitas tinggi menunjukkan dedikasi yang lebih besar terhadap tugas dan memiliki pemahaman mendalam tentang standar yang diinginkan. Hal ini berkontribusi langsung pada reputasi organisasi dan kemampuannya untuk bersaing di pasar. Dalam hal ini, peningkatan kualitas kerja menjadi bagian dari strategi jangka panjang yang mendukung perkembangan dan keberhasilan organisasi.

4. Kemampuan Inovasi

Kemampuan inovasi adalah aspek utama yang sangat mempengaruhi kinerja dalam organisasi, karena organisasi yang mampu berinovasi dapat beradaptasi dengan perubahan pasar dan kebutuhan pelanggan yang terus berkembang. Inovasi dalam organisasi

tidak hanya terbatas pada penciptaan produk atau layanan baru, tetapi juga mencakup perbaikan proses, metode kerja, dan pemanfaatan teknologi untuk meningkatkan efisiensi. Organisasi yang memiliki kemampuan inovasi yang tinggi cenderung lebih fleksibel dan dapat merespons tantangan serta peluang dengan cara yang lebih kreatif. Oleh karena itu, kemampuan untuk berinovasi menjadi kunci untuk memastikan organisasi tetap relevan dan kompetitif dalam jangka panjang. Organisasi yang mengedepankan inovasi dalam budaya kerja akan mendorong karyawan untuk terus mencari cara baru untuk meningkatkan kualitas dan produktivitas.

Menurut Tushman dan O'Reilly (2020), kemampuan inovasi organisasi berhubungan langsung dengan kemampuannya untuk menciptakan nilai baru melalui pengembangan ide-ide yang berbeda dan berbeda dari yang sudah ada. Inovasi mendorong organisasi untuk tidak hanya mengikuti tren pasar tetapi juga menciptakan tren baru yang dapat membuka peluang baru. Organisasi yang berfokus pada inovasi dapat meningkatkan daya saing dan membuka pasar baru yang sebelumnya tidak terjamah. Hal ini menunjukkan bahwa inovasi tidak hanya penting untuk pertumbuhan jangka pendek, tetapi juga untuk kelangsungan dan keberlanjutan jangka panjang. Oleh karena itu, kemampuan inovasi harus menjadi prioritas strategis bagi setiap organisasi yang ingin berkembang di dunia yang dinamis ini.

5. Keterlibatan dan Komitmen

Keterlibatan dan komitmen karyawan adalah aspek penting dalam menilai kinerja organisasi karena keduanya mempengaruhi sejauh mana karyawan merasa termotivasi untuk berkontribusi terhadap tujuan organisasi. Keterlibatan karyawan mengacu pada tingkat partisipasi aktif dalam pekerjaan, yang mencakup keinginan untuk memberikan usaha lebih dan berinovasi dalam menjalankan tugas. Komitmen, di sisi lain, mencerminkan kesetiaan dan dedikasi karyawan terhadap organisasi, yang berperan penting dalam menurunkan tingkat turnover dan meningkatkan retensi. Organisasi yang berhasil menciptakan budaya kerja yang mengutamakan keterlibatan dan komitmen akan lebih mungkin mencapai hasil yang lebih baik dalam jangka panjang. Kedua aspek ini juga saling berhubungan, di mana keterlibatan yang tinggi biasanya menciptakan komitmen yang kuat, yang pada gilirannya mendukung kinerja yang lebih baik.

Menurut Saks (2020), keterlibatan karyawan yang tinggi dapat menghasilkan komitmen yang lebih besar terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, sehingga meningkatkan kinerja keseluruhan. Karyawan yang merasa terlibat dalam pekerjaan cenderung lebih proaktif dan bersemangat untuk mencapai target organisasi. Sebaliknya, komitmen yang tinggi akan mendorong karyawan untuk tetap berada dalam organisasi, yang memungkinkan untuk mengembangkan keterampilan dan pengetahuan yang lebih dalam. Komitmen juga berhubungan dengan kepuasan kerja yang lebih tinggi, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kualitas output dan produktivitas. Oleh karena itu, menciptakan lingkungan yang mendukung keterlibatan dan komitmen menjadi strategi yang efektif bagi organisasi untuk memastikan kinerja yang berkelanjutan.

B. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan salah satu elemen penting dalam kesuksesan sebuah organisasi. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan sangat beragam dan dapat dibagi menjadi berbagai kategori, baik yang bersifat internal maupun eksternal. Memahami faktor-faktor ini sangat penting bagi manajemen untuk merumuskan strategi yang dapat meningkatkan produktivitas dan efisiensi dalam organisasi. Kinerja karyawan yang baik tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan individu, tetapi juga oleh faktor-faktor lain yang melibatkan lingkungan kerja, hubungan interpersonal, serta kebijakan perusahaan. Berikut adalah beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan secara lebih rinci:

1. Motivasi

Motivasi merupakan salah satu faktor yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan dalam suatu organisasi. Ketika karyawan merasa termotivasi, akan lebih bersemangat dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya, yang pada gilirannya dapat meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja. Motivasi dapat bersifat intrinsik, yang berasal dari dalam diri individu, atau ekstrinsik, yang dipengaruhi oleh faktor luar seperti penghargaan dan insentif. Dalam konteks ini, penghargaan yang diberikan oleh perusahaan, baik berupa finansial maupun non-finansial, dapat berperan penting dalam meningkatkan

semangat kerja karyawan. Oleh karena itu, penting bagi manajemen untuk menciptakan lingkungan yang dapat mendorong motivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi.

Sebagai contoh, karyawan yang merasa dihargai atas kontribusinya dan diberikan kesempatan untuk mengembangkan diri akan memiliki motivasi yang lebih tinggi. Program pelatihan yang baik, promosi yang adil, dan penghargaan atas pencapaian tertentu dapat memperkuat rasa kepemilikan dan komitmen terhadap pekerjaan. Hal ini akan mendorongnya untuk berusaha lebih keras, tidak hanya untuk memenuhi ekspektasi, tetapi juga untuk melebihi target yang ditetapkan. Dengan demikian, motivasi tidak hanya berhubungan dengan kepuasan kerja, tetapi juga dengan peningkatan hasil yang dapat dicapai. Organisasi yang mampu menciptakan budaya yang mendukung motivasi karyawan akan lebih mudah mencapai tujuan jangka panjangnya.

2. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja memiliki peran yang sangat signifikan dalam mempengaruhi kinerja karyawan, baik dari segi fisik maupun psikologis. Lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan mendukung dapat meningkatkan semangat dan produktivitas karyawan. Faktor-faktor seperti pencahayaan yang cukup, ventilasi yang baik, serta fasilitas yang memadai dapat meningkatkan kenyamanan dan efisiensi kerja. Selain itu, lingkungan kerja yang terbuka dan saling mendukung, yang mendorong kolaborasi antar tim, juga berperan besar dalam meningkatkan kinerja. Karyawan yang merasa dihargai dan terhubung dengan rekan kerja dan atasan cenderung lebih termotivasi untuk mencapai tujuan perusahaan.

Lingkungan kerja yang buruk, seperti suasana yang penuh tekanan, kebisingan yang mengganggu, atau peralatan yang tidak memadai, dapat menyebabkan stres dan menurunkan kinerja karyawan. Ketidaknyamanan dalam lingkungan kerja sering kali menjadi salah satu penyebab utama penurunan produktivitas, bahkan dapat berisiko menimbulkan ketidakpuasan yang lebih besar. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk menciptakan lingkungan yang tidak hanya mendukung kesejahteraan fisik tetapi juga psikologis karyawan. Dukungan sosial dari rekan kerja dan pengakuan dari atasan juga berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif

untuk kinerja optimal. Dengan adanya lingkungan yang sehat, karyawan dapat lebih fokus dan bekerja dengan lebih efisien.

3. Kepemimpinan

Kepemimpinan berperan yang sangat vital dalam mempengaruhi kinerja karyawan di dalam suatu organisasi. Pemimpin yang efektif dapat mengarahkan, memotivasi, dan memberikan inspirasi kepada karyawan untuk mencapai tujuan organisasi dengan lebih efisien. Seorang pemimpin yang memiliki visi yang jelas dan kemampuan untuk mengkomunikasikan tujuan tersebut dengan baik akan menciptakan rasa tujuan yang kuat di kalangan karyawan. Selain itu, pemimpin yang dapat memberikan umpan balik yang konstruktif dan menghargai kontribusi individu akan meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas karyawan. Hal ini secara langsung berdampak pada peningkatan kinerja karena karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk bekerja lebih keras.

Kepemimpinan yang buruk atau otoriter dapat menurunkan semangat kerja dan menghambat produktivitas. Pemimpin yang tidak mampu mendengarkan masukan atau tidak memberikan dukungan kepada karyawan cenderung menciptakan lingkungan yang penuh dengan ketegangan, yang dapat merugikan kinerja. Selain itu, ketidakjelasan dalam pengarahan atau kebijakan yang tidak konsisten juga dapat membingungkan karyawan dan membuatnya kurang termotivasi. Oleh karena itu, kepemimpinan yang efektif perlu mengutamakan keterbukaan komunikasi, kejelasan dalam pengambilan keputusan, dan penghargaan terhadap kontribusi setiap individu.

4. Penghargaan dan Pengakuan

Penghargaan dan pengakuan adalah faktor penting yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan di dalam suatu organisasi. Ketika karyawan menerima penghargaan atau pengakuan atas pencapaian, baik itu berupa insentif finansial maupun non-finansial, cenderung merasa dihargai dan termotivasi untuk meningkatkan kinerja lebih lanjut. Penghargaan yang diberikan secara adil dan sesuai dengan kontribusi karyawan akan memperkuat rasa kepemilikan terhadap pekerjaan yang dilakukan. Hal ini juga akan menciptakan suasana kerja yang lebih positif, yang pada akhirnya berpengaruh pada produktivitas karyawan.

Pengakuan atas prestasi kerja, baik secara publik maupun pribadi, akan meningkatkan rasa percaya diri dan semangat kerja karyawan.

Penghargaan dan pengakuan yang diberikan secara konsisten dapat memperkuat komitmen karyawan terhadap organisasi. Ketika karyawan merasa bahwa upaya dan hasil kerjanya dihargai, akan merasa lebih terikat dengan perusahaan dan lebih bersedia untuk memberikan kontribusi yang lebih besar. Sebaliknya, kurangnya penghargaan dan pengakuan dapat menyebabkan karyawan merasa diabaikan, yang dapat berakibat pada penurunan motivasi dan kinerja. Oleh karena itu, penting bagi manajemen untuk memastikan bahwa penghargaan dan pengakuan diberikan secara tepat waktu dan sesuai dengan pencapaian yang telah diraih karyawan.

5. Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan karyawan adalah faktor yang sangat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan di suatu organisasi. Program pelatihan yang tepat dapat meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan, yang pada gilirannya akan meningkatkan produktivitas. Karyawan yang dilatih dengan baik akan lebih siap menghadapi tantangan pekerjaan dan dapat menyelesaikan tugas dengan lebih efisien. Selain itu, pelatihan yang berfokus pada pengembangan keterampilan juga dapat meningkatkan kemampuan karyawan dalam mengadaptasi perubahan teknologi dan pasar yang cepat berubah. Hal ini akan memastikan bahwa karyawan tetap relevan dan kompetitif di pasar kerja.

Pelatihan juga dapat meningkatkan rasa percaya diri karyawan karena merasa lebih kompeten dalam menjalankan tugasnya. Pengembangan karier yang berkelanjutan menunjukkan kepada karyawan bahwa perusahaan peduli terhadap pertumbuhan profesional, yang dapat meningkatkan loyalitas dan komitmen terhadap perusahaan. Dengan demikian, perusahaan yang berinvestasi dalam pelatihan dan pengembangan akan mendapat manfaat dari karyawan yang lebih terampil, termotivasi, dan berkomitmen. Pengembangan diri yang diberikan kepada karyawan juga dapat berfungsi sebagai alat untuk meningkatkan kualitas kepemimpinan dalam perusahaan, dengan menghasilkan pemimpin masa depan yang berkualitas.

C. Model dan Kerangka Kerja Kinerja

Kinerja dalam organisasi merupakan salah satu faktor utama yang menentukan keberhasilan dan keberlanjutan suatu perusahaan atau entitas. Untuk mencapai tujuan strategis dan meningkatkan efektivitas operasional, penting bagi organisasi untuk memiliki model dan kerangka kerja kinerja yang jelas. Model kinerja ini menggambarkan cara-cara dan strategi yang digunakan untuk memantau serta meningkatkan hasil yang dicapai, baik di tingkat individu, tim, maupun organisasi secara keseluruhan. Selain itu, kerangka kerja kinerja memberikan panduan rinci mengenai bagaimana organisasi dapat mengelola proses, mengukur hasil, dan menciptakan budaya yang mendukung pencapaian tujuan. Dengan adanya model dan kerangka kerja yang efektif, organisasi dapat memaksimalkan potensi sumber daya yang dimiliki untuk mencapai kinerja yang optimal.

1. Model Kinerja dalam Organisasi

Model kinerja dalam organisasi menggambarkan bagaimana berbagai elemen dalam organisasi berinteraksi untuk mencapai tujuan bersama dan bagaimana kinerja individu maupun tim memengaruhi hasil organisasi secara keseluruhan. Model ini memberikan gambaran struktural tentang apa yang dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja di tingkat mikro (individu) hingga makro (organisasi). Beberapa model yang umum digunakan dalam dunia manajemen dan organisasi adalah:

a. Model *Input-Throughput-Output*

Model *Input-Throughput-Output* (ITO) adalah pendekatan yang digunakan untuk memahami dan mengevaluasi kinerja dalam organisasi dengan melihat tiga elemen kunci: input, throughput, dan output. Input mengacu pada sumber daya yang digunakan organisasi, seperti tenaga kerja, bahan baku, teknologi, dan informasi yang diperlukan untuk memulai proses operasional. Proses ini merupakan tahap throughput, di mana sumber daya yang ada diproses dan diubah menjadi produk atau layanan yang diinginkan. Output adalah hasil akhir dari proses tersebut yang berupa barang, layanan, atau pencapaian tujuan organisasi. Model ini membantu organisasi untuk menganalisis bagaimana setiap elemen mempengaruhi kinerja keseluruhan dan bagaimana saling terkait satu sama lain.

b. *Balanced Scorecard* (BSC)

Balanced Scorecard (BSC) adalah sebuah model yang digunakan untuk mengukur dan mengelola kinerja organisasi dengan mempertimbangkan berbagai perspektif secara seimbang. BSC mengidentifikasi empat perspektif utama yang perlu diperhatikan oleh organisasi: finansial, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perspektif finansial mengukur hasil keuangan yang diharapkan, seperti profitabilitas dan pertumbuhan pendapatan, sementara perspektif pelanggan berfokus pada kepuasan pelanggan dan loyalitas. Perspektif proses internal menilai efisiensi dan kualitas dari proses bisnis yang dijalankan, dan perspektif pembelajaran serta pertumbuhan mengukur kemampuan organisasi untuk berinovasi dan mengembangkan kapasitas sumber daya manusia. Dengan memperhatikan empat perspektif ini, BSC memungkinkan organisasi untuk tidak hanya fokus pada hasil keuangan, tetapi juga pada proses yang mendukung pencapaian tujuan jangka panjang.

2. Kerangka Kerja Kinerja dalam Organisasi

Kerangka kerja kinerja menyediakan panduan yang lebih rinci tentang bagaimana organisasi harus mengelola dan mengukur kinerja. Kerangka kerja ini berfokus pada proses dan mekanisme yang memungkinkan organisasi mencapai tujuan kinerja yang diinginkan. Beberapa komponen penting dalam kerangka kerja kinerja meliputi:

a. Tujuan dan Sasaran yang Jelas

Tujuan dan sasaran yang jelas merupakan komponen krusial dalam kerangka kerja kinerja yang efektif, karena keduanya memberikan arah yang jelas bagi organisasi dalam mencapai visi dan misinya. Tujuan yang ditetapkan haruslah spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan terikat waktu (SMART), sehingga memberikan fokus yang tepat bagi semua pihak yang terlibat. Sasaran, di sisi lain, merinci langkah-langkah atau target yang lebih kecil dan lebih terperinci yang dapat dicapai dalam jangka waktu tertentu. Kedua elemen ini saling mendukung, di mana tujuan memberikan gambaran umum, sementara sasaran memastikan bahwa setiap tindakan yang diambil menuju pencapaian tujuan tersebut terukur dan terarah.

Tanpa tujuan dan sasaran yang jelas, organisasi cenderung kehilangan fokus dan mengalami kesulitan dalam mengukur keberhasilan.

b. Pengukuran dan Evaluasi Kinerja

Pengukuran dan evaluasi kinerja merupakan komponen penting dalam kerangka kerja kinerja karena memungkinkan organisasi untuk menilai sejauh mana telah mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pengukuran kinerja dapat dilakukan melalui berbagai indikator, baik yang bersifat kuantitatif seperti laba, produktivitas, dan pertumbuhan pasar, maupun kualitatif seperti kepuasan pelanggan dan kualitas layanan. Evaluasi kinerja membantu dalam mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki serta memberikan dasar untuk keputusan yang lebih informasional mengenai strategi yang akan diambil. Tanpa pengukuran yang tepat, organisasi tidak akan dapat mengetahui apakah bergerak ke arah yang benar atau apakah ada kebutuhan untuk perubahan dalam pendekatan yang digunakan.

c. Budaya Kinerja yang Mendukung

Budaya kinerja yang mendukung adalah salah satu komponen penting dalam kerangka kerja kinerja yang efektif, karena budaya ini dapat mendorong seluruh anggota organisasi untuk berkomitmen pada tujuan bersama. Budaya yang mendukung menekankan pada pencapaian hasil yang optimal, serta menumbuhkan sikap positif terhadap perubahan dan perbaikan berkelanjutan. Dalam budaya seperti ini, karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk memberikan yang terbaik, karena percaya bahwa kontribusinya dihargai dan diakui. Selain itu, budaya kinerja yang mendukung juga mengutamakan kerja sama tim, komunikasi yang terbuka, serta saling memberi dukungan untuk mencapai tujuan organisasi. Organisasi dengan budaya yang mendukung lebih cenderung memiliki tingkat keterlibatan karyawan yang tinggi, yang berdampak langsung pada peningkatan produktivitas dan inovasi.

d. Sistem Penghargaan dan Pengakuan

Sistem penghargaan dan pengakuan merupakan komponen penting dalam kerangka kerja kinerja, karena dapat meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan terhadap tujuan organisasi. Penghargaan yang diberikan, baik berupa

finansial maupun non-finansial, akan memperkuat rasa dihargai dan meningkatkan rasa tanggung jawab karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Selain itu, sistem penghargaan yang efektif dapat memotivasi karyawan untuk terus berinovasi dan meningkatkan kinerjanya, karena tahu bahwa usaha keras akan diakui. Pengakuan terhadap pencapaian karyawan juga memperkuat hubungan antara manajer dan karyawan, yang berkontribusi pada peningkatan semangat kerja dan kolaborasi dalam tim. Dengan demikian, penghargaan dan pengakuan berperan penting dalam menciptakan lingkungan yang mendukung keberhasilan jangka panjang organisasi.

D. Menyusun Tujuan Kinerja yang SMART

Menyusun tujuan kinerja yang SMART adalah salah satu prinsip dasar dalam manajemen kinerja yang efektif. Tujuan kinerja yang SMART membantu memfokuskan energi dan upaya tim atau individu pada pencapaian hasil yang jelas, terukur, dan realistis. SMART sendiri merupakan akronim yang terdiri dari lima elemen penting dalam merumuskan tujuan yang efektif: Specific, Measurable, Achievable, Relevant, dan Time-bound. Berikut adalah penjelasan rinci mengenai masing-masing elemen dari SMART:

1. *Specific* (Spesifik)

Tujuan yang spesifik adalah langkah pertama dalam menyusun tujuan kinerja yang efektif. Sebuah tujuan yang spesifik memberikan arah yang jelas dan terperinci mengenai apa yang harus dicapai. Tanpa kejelasan ini, individu atau tim mungkin mengalami kesulitan dalam menentukan langkah-langkah yang tepat untuk mencapainya. Misalnya, sebuah tujuan seperti "meningkatkan penjualan" kurang jelas dibandingkan dengan tujuan yang lebih spesifik, seperti "meningkatkan penjualan produk A sebesar 20% dalam 6 bulan ke depan di wilayah Jakarta." Dengan menetapkan tujuan yang jelas, setiap pihak yang terlibat dapat memahami apa yang diinginkan dan fokus pada pencapaiannya.

Menurut Wulandari (2020), tujuan yang spesifik memiliki potensi untuk memotivasi tim karena tahu dengan pasti apa yang diharapkan dan apa yang harus dilakukan untuk mencapainya. Hal ini

penting karena tanpa kejelasan, individu atau tim bisa kehilangan arah dan mengarah ke hasil yang tidak sesuai dengan harapan. Oleh karena itu, dalam menetapkan tujuan yang spesifik, sangat penting untuk mendetailkan setiap aspek, seperti apa yang diinginkan, siapa yang terlibat, serta mengapa tujuan tersebut penting. Tujuan spesifik juga memudahkan proses evaluasi, karena hasilnya dapat diukur dengan lebih mudah.

2. *Measurable* (Terukur)

Tujuan yang terukur adalah elemen penting dalam menyusun tujuan kinerja yang efektif. Tanpa parameter yang jelas untuk mengukur kemajuan, sulit untuk menilai apakah tujuan tersebut telah tercapai atau tidak. Sebuah tujuan yang terukur memberikan standar yang jelas mengenai bagaimana hasil dapat dinilai. Contohnya, tujuan seperti "meningkatkan kepuasan pelanggan sebesar 15% dalam setahun" memberikan ukuran yang jelas yang dapat dipantau sepanjang waktu. Dengan menetapkan angka atau metrik yang dapat diukur, manajer dan tim dapat mengevaluasi keberhasilan secara objektif.

Menurut Sari dan Yulianto (2019), tujuan yang terukur memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi apakah langkah-langkah yang diambil sudah sesuai dengan arah yang ditetapkan atau perlu penyesuaian. Ukuran ini juga memungkinkan pemangku kepentingan untuk mengetahui apakah berada pada jalur yang benar atau membutuhkan perubahan strategi. Mengukur tujuan tidak hanya berkaitan dengan hasil akhir, tetapi juga dengan proses yang terjadi selama pencapaian tujuan tersebut. Oleh karena itu, tujuan yang terukur berperan penting dalam memberikan umpan balik yang berguna untuk perbaikan berkelanjutan.

3. *Achievable* (Tercapai)

Tujuan yang tercapai adalah elemen krusial dalam menyusun tujuan kinerja yang SMART. Menetapkan tujuan yang terlalu ambisius tanpa mempertimbangkan sumber daya yang tersedia bisa menyebabkan kekecewaan dan penurunan motivasi. Tujuan harus cukup menantang untuk mendorong individu atau tim, namun tetap realistis dengan mempertimbangkan faktor-faktor seperti waktu, anggaran, dan keterampilan yang ada. Sebuah tujuan yang tercapai juga memperhitungkan potensi hambatan yang mungkin muncul selama

pencapaian dan mempersiapkan solusi untuk menghadapinya. Misalnya, meningkatkan produktivitas kerja sebesar 50% dalam sebulan mungkin tidak tercapai jika sumber daya manusia dan teknologinya terbatas.

Menurut Hadi dan Iskandar (2021), tujuan yang tercapai harus memperhitungkan kapasitas dan kondisi aktual organisasi atau individu. Jika tujuan terlalu jauh dari kemampuan yang ada, hal itu bisa mengarah pada frustrasi, sementara tujuan yang realistis memungkinkan pencapaian yang lebih terukur dan memuaskan. Oleh karena itu, sangat penting untuk menilai keadaan saat ini dan mempertimbangkan faktor eksternal yang bisa memengaruhi pencapaian tujuan. Dengan cara ini, tujuan yang tercapai bisa memberikan kepuasan dan memotivasi untuk mencapai langkah selanjutnya.

4. *Relevant (Relevan)*

Tujuan yang relevan dalam kerangka SMART sangat penting untuk memastikan bahwa tujuan yang ditetapkan benar-benar mendukung visi dan strategi jangka panjang organisasi. Sebuah tujuan yang relevan harus selaras dengan prioritas utama organisasi atau individu, dan memiliki dampak langsung pada keberhasilan keseluruhan. Tanpa relevansi, tujuan yang ditetapkan mungkin tidak memberikan kontribusi berarti terhadap pencapaian tujuan jangka panjang, bahkan bisa mengalihkan sumber daya dan perhatian dari hal-hal yang lebih penting. Sebagai contoh, sebuah perusahaan yang berfokus pada ekspansi pasar mungkin akan lebih relevan untuk menetapkan tujuan meningkatkan pangsa pasar di wilayah tertentu, dibandingkan dengan menetapkan tujuan untuk memperkenalkan produk baru yang tidak sesuai dengan kebutuhan pasar saat itu.

Menurut Putra dan Lestari (2020), tujuan yang relevan memastikan bahwa setiap upaya yang dilakukan berkontribusi langsung terhadap tujuan strategis yang lebih besar. Dengan menetapkan tujuan yang relevan, individu atau tim merasa lebih terhubung dengan misi organisasi dan lebih termotivasi untuk bekerja menuju pencapaian tersebut. Hal ini membantu mengurangi ketidakjelasan dalam peran dan memperjelas dampak setiap tindakan yang diambil. Oleh karena itu, memastikan relevansi tujuan terhadap arah organisasi sangat penting agar kinerja tim tetap terfokus dan efektif.

5. *Time-bound* (Terkait Waktu)

Tujuan yang terkait waktu (*time-bound*) sangat penting dalam menetapkan tujuan kinerja yang SMART karena memberikan batasan waktu yang jelas untuk pencapaian tujuan tersebut. Tanpa adanya kerangka waktu, individu atau tim mungkin merasa tidak tertekan untuk mencapai tujuan, yang dapat mengakibatkan penundaan atau ketidaktepatan dalam pencapaian. Waktu yang terikat juga membantu dalam merencanakan langkah-langkah yang harus diambil untuk mencapai tujuan tersebut secara lebih terstruktur. Sebagai contoh, menetapkan tujuan "meningkatkan efisiensi operasional dalam enam bulan" memberikan gambaran yang jelas kapan pencapaian tersebut diharapkan tercapai, sehingga setiap kegiatan yang dilakukan menjadi lebih terfokus.

Menurut Ramadhani (2021), tujuan yang *time-bound* memberikan *sense of urgency*, yang mendorong individu atau tim untuk tetap terorganisir dan berkomitmen pada deadline yang telah ditetapkan. Adanya kerangka waktu yang spesifik juga memungkinkan untuk melakukan evaluasi berkala mengenai kemajuan yang dicapai, dan untuk mengetahui apakah langkah-langkah yang diambil sudah sesuai dengan jadwal. Hal ini tidak hanya mempercepat pencapaian, tetapi juga membantu dalam mengidentifikasi kendala atau masalah yang mungkin muncul sepanjang proses. Dengan cara ini, waktu yang terikat pada tujuan memberi arah yang jelas serta mengoptimalkan proses perencanaan dan pelaksanaan.



BAB III

PENGUKURAN KINERJA KARYAWAN

Pengukuran kinerja karyawan adalah proses yang penting dalam manajemen sumber daya manusia untuk menilai seberapa baik individu dalam suatu organisasi mencapai tujuan dan standar yang telah ditetapkan. Melalui pengukuran kinerja, perusahaan dapat memperoleh informasi yang berguna dalam merencanakan pengembangan karir, pemberian insentif, serta keputusan strategis lainnya. Pengukuran ini mencakup berbagai aspek seperti produktivitas, kualitas kerja, serta kemampuan untuk bekerja dalam tim. Dengan adanya evaluasi kinerja yang terstruktur, perusahaan dapat memastikan bahwa karyawan berkontribusi secara maksimal terhadap tujuan organisasi.

Pengukuran kinerja juga berperan dalam meningkatkan motivasi karyawan dan menciptakan budaya kerja yang lebih baik. Sistem penilaian yang transparan dan objektif dapat memotivasi karyawan untuk terus berkembang dan berusaha mencapai standar yang lebih tinggi. Evaluasi yang akurat dan tepat waktu juga dapat mengidentifikasi area yang membutuhkan perbaikan dan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk melakukan perbaikan diri. Dengan demikian, pengukuran kinerja tidak hanya berguna bagi perusahaan tetapi juga bagi pengembangan profesional karyawan.

A. Metode Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja adalah suatu proses untuk mengevaluasi dan menilai seberapa efektif dan efisien suatu organisasi, individu, atau sistem dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Metode pengukuran kinerja dapat mencakup berbagai pendekatan, tergantung pada jenis organisasi atau tujuan yang ingin dicapai. Secara umum, pengukuran kinerja bertujuan untuk memberikan informasi yang berguna untuk meningkatkan keputusan manajerial, memberikan umpan balik yang objektif, dan mendorong peningkatan berkelanjutan.

Berikut adalah beberapa metode pengukuran kinerja yang sering digunakan:

1. *Balanced Scorecard (BSC)*

Balanced Scorecard (BSC) merupakan metode pengukuran kinerja yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton pada tahun 1992 yang berfokus pada pengukuran kinerja organisasi dari empat perspektif utama: finansial, pelanggan, proses internal, dan pembelajaran & pertumbuhan. Metode ini bertujuan untuk mengukur kinerja secara menyeluruh, dengan menggabungkan indikator keuangan dan non-keuangan dalam satu sistem yang saling berhubungan. Dalam perspektif finansial, BSC mengukur hasil akhir yang terwujud dari keputusan strategis yang diambil, seperti profitabilitas dan peningkatan pendapatan. Perspektif pelanggan memfokuskan pada kepuasan dan loyalitas pelanggan sebagai faktor utama yang mempengaruhi keberhasilan jangka panjang organisasi. Selain itu, perspektif proses internal mengukur efektivitas operasi organisasi dalam mendukung pencapaian tujuan strategis, sedangkan pembelajaran & pertumbuhan menilai kemampuan organisasi untuk berinovasi dan berkembang melalui pengembangan keterampilan karyawan.

Gambar 1. *Balanced Scorecard*



Sumber: *Wqa*

Penggunaan *Balanced Scorecard* dapat membantu perusahaan untuk memastikan bahwa tidak hanya berfokus pada hasil jangka pendek, tetapi juga memperhatikan aspek jangka panjang yang lebih strategis. Dalam hal ini, kinerja organisasi tidak hanya diukur melalui

laporan keuangan, tetapi juga dengan seberapa baik organisasi memenuhi kebutuhan pelanggan dan meningkatkan proses internal. Hal ini memungkinkan manajemen untuk melihat keterkaitan antara aktivitas internal dan dampaknya terhadap hasil finansial. Sebagai contoh, perusahaan yang berhasil meningkatkan kepuasan pelanggan dan mengoptimalkan proses internal sering kali dapat meraih keuntungan finansial yang lebih besar. Oleh karena itu, BSC memberikan gambaran yang lebih komprehensif tentang kinerja dan membantu perusahaan dalam mengambil keputusan yang lebih terinformasi dan strategis.

2. Key Performance Indicators (KPI)

Key Performance Indicators (KPI) adalah alat yang digunakan untuk mengukur seberapa efektif suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. KPI dapat berupa angka atau indikator yang mencerminkan kinerja suatu organisasi dalam berbagai aspek, seperti keuangan, operasional, dan kepuasan pelanggan. Setiap KPI dirancang untuk memberikan gambaran yang jelas mengenai pencapaian tujuan organisasi secara spesifik dan terukur. Salah satu keunggulan KPI adalah kemampuannya untuk memberikan informasi yang objektif dan relevan, yang memungkinkan manajer untuk mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan atau perhatian khusus. Dengan pemantauan yang rutin, KPI membantu organisasi untuk tetap fokus pada tujuan strategis dan memastikan bahwa sumber daya digunakan secara optimal.

KPI memiliki peran yang sangat penting dalam berbagai sektor, mulai dari bisnis hingga pemerintahan dan lembaga sosial. Misalnya, dalam sektor bisnis, KPI keuangan seperti profitabilitas, margin laba, dan arus kas menjadi indikator yang krusial untuk menilai kesuksesan perusahaan. Selain itu, KPI non-keuangan seperti kepuasan pelanggan, waktu penyelesaian proyek, atau tingkat retensi karyawan juga digunakan untuk menilai faktor-faktor yang mempengaruhi keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang. Penggunaan KPI memungkinkan organisasi untuk memantau kemajuan yang telah dicapai dalam berbagai area, memberikan gambaran tentang kekuatan dan kelemahan, dan mengarahkan perbaikan berkelanjutan yang diperlukan. Dalam hal ini, KPI menjadi penghubung antara tujuan strategis dan implementasi di lapangan.

3. Penilaian 360 Derajat

Penilaian 360 derajat merupakan metode pengukuran kinerja yang melibatkan pengumpulan umpan balik dari berbagai sumber yang berbeda, seperti atasan, rekan sejawat, bawahan, serta terkadang klien atau pelanggan. Metode ini memberikan pandangan yang lebih holistik mengenai kinerja individu dalam organisasi, dengan mencakup aspek-aspek yang mungkin tidak terlihat jika hanya mengandalkan penilaian dari atasan langsung. Penilaian ini sangat berguna untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan seseorang dalam berbagai dimensi, seperti kemampuan interpersonal, kepemimpinan, dan keterampilan teknis. Salah satu keuntungan besar dari penilaian 360 derajat adalah meningkatkan keakuratan umpan balik, karena lebih banyak perspektif yang diperhitungkan, yang membantu mengurangi bias penilaian. Dengan pendekatan ini, individu yang dinilai dapat memperoleh wawasan yang lebih lengkap dan jelas tentang bagaimana dipersepsikan di tempat kerja.

Penilaian 360 derajat juga mendorong pengembangan diri melalui peningkatan kesadaran diri. Metode ini sering digunakan untuk mendukung perencanaan pengembangan karier dan peningkatan keterampilan, dengan memberikan informasi yang berharga kepada individu tentang area yang perlu diperbaiki. Penilaian ini tidak hanya menilai kinerja berdasarkan hasil pekerjaan, tetapi juga cara individu berinteraksi dengan orang lain di tempat kerja, sehingga memberikan gambaran yang lebih menyeluruh tentang perilaku profesional. Dengan menggunakan penilaian 360 derajat, organisasi dapat merancang program pelatihan yang lebih tepat sasaran untuk mengembangkan keterampilan tertentu sesuai dengan kebutuhan individu. Meskipun membutuhkan lebih banyak waktu dan sumber daya untuk mengumpulkan umpan balik, manfaat dari pendekatan ini sangat besar dalam hal peningkatan kinerja dan kepuasan kerja.

4. Metode Penilaian Kinerja Berbasis Sasaran (MBO)

Metode Penilaian Kinerja Berbasis Sasaran (MBO) adalah pendekatan yang menilai kinerja individu berdasarkan pencapaian tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan bersama antara atasan dan bawahan. MBO menekankan pada penetapan sasaran yang spesifik,

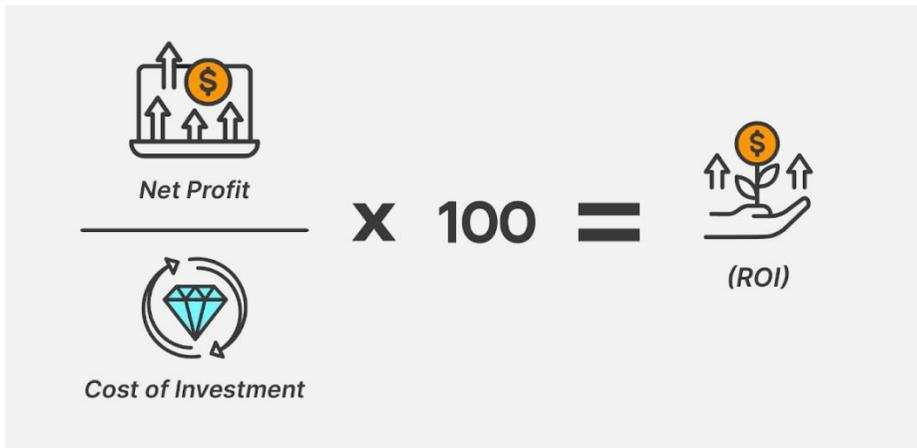
terukur, dapat dicapai, relevan, dan terikat waktu (SMART) untuk setiap karyawan, sehingga memiliki arah yang jelas dalam pekerjaan. Melalui proses ini, karyawan dapat lebih fokus pada hasil yang diinginkan dan bertanggung jawab atas pencapaian tujuan yang telah disepakati. Metode ini sangat berguna untuk meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan, karena merasa memiliki andil dalam menetapkan tujuan dan merasakan manfaat langsung dari pencapaian tersebut. Selain itu, MBO juga memungkinkan evaluasi yang lebih objektif dan terukur, karena kinerja diukur langsung berdasarkan pencapaian sasaran yang sudah ditentukan.

Penerapan MBO dalam organisasi memungkinkan adanya komunikasi yang lebih jelas antara manajer dan karyawan mengenai ekspektasi kinerja. Setiap sasaran yang ditetapkan dapat memberikan umpan balik yang lebih spesifik terkait kinerja individu dalam mencapai tujuan tersebut. Oleh karena itu, evaluasi kinerja yang dilakukan melalui MBO lebih terfokus dan langsung berkaitan dengan pencapaian hasil nyata di lapangan. MBO juga mendorong karyawan untuk bekerja lebih efisien dan produktif, karena memiliki ukuran keberhasilan yang jelas untuk dinilai. Pendekatan ini sering digunakan dalam berbagai jenis organisasi, baik itu perusahaan swasta, lembaga publik, maupun organisasi non-profit untuk meningkatkan kinerja secara keseluruhan.

5. Metode *Return on Investment* (ROI)

Return on Investment (ROI) adalah metode pengukuran kinerja yang digunakan untuk menilai efisiensi atau profitabilitas suatu investasi. ROI dihitung dengan cara membandingkan keuntungan yang diperoleh dari suatu investasi dengan biaya yang dikeluarkan untuk investasi tersebut, biasanya dinyatakan dalam persentase. Metode ini sangat berguna bagi organisasi untuk mengukur hasil keuangan dari keputusan investasi yang telah dilakukan, baik itu dalam bentuk proyek, pengeluaran modal, atau pengembangan produk. Dengan menggunakan ROI, perusahaan dapat mengetahui apakah suatu investasi memberikan hasil yang positif atau justru merugikan, sehingga memungkinkan manajer untuk membuat keputusan yang lebih tepat di masa depan. ROI juga memberikan gambaran yang jelas dan sederhana tentang bagaimana sumber daya perusahaan telah digunakan untuk menghasilkan keuntungan.

Gambar 2. *Return on Investment*



Sumber: *Mtarget*

Pada konteks organisasi, ROI dapat digunakan untuk mengevaluasi berbagai jenis investasi, mulai dari pemasaran, teknologi, hingga pelatihan karyawan. Pengukuran ROI juga memberikan pandangan yang lebih jelas mengenai prioritas investasi yang perlu diperhatikan, karena dapat menunjukkan area mana yang menghasilkan hasil terbaik dan mana yang perlu diperbaiki. Metode ini sangat berharga bagi pengambil keputusan dalam menentukan alokasi dana dan sumber daya lainnya. Meskipun ROI memberikan gambaran yang mudah dipahami, satu kelemahannya adalah bahwa ia tidak selalu memperhitungkan faktor-faktor jangka panjang yang mungkin berdampak pada kinerja, seperti dampak sosial atau lingkungan dari suatu investasi. Oleh karena itu, ROI harus digunakan bersama dengan metode pengukuran kinerja lainnya untuk hasil yang lebih komprehensif.

B. *Key Performance Indicators (KPI) dan Balanced Scorecard*

Key Performance Indicators (KPI) dan *Balanced Scorecard (BSC)* merupakan dua alat penting yang digunakan dalam pengukuran kinerja karyawan, yang memiliki peran vital dalam mengevaluasi dan meningkatkan produktivitas serta efektivitas kerja di sebuah organisasi.

1. *Key Performance Indicators (KPI)*

Key Performance Indicators (KPI) adalah alat yang digunakan untuk mengukur seberapa efektif seorang karyawan dalam mencapai tujuan atau target yang telah ditetapkan. KPI berfungsi sebagai indikator untuk menilai kontribusi individu terhadap tujuan perusahaan, yang bisa berbentuk angka, hasil, atau pencapaian lainnya. Dengan menggunakan KPI, organisasi dapat memonitor dan menilai kinerja karyawan secara objektif, memberikan umpan balik yang relevan, serta meningkatkan produktivitas dan efektivitas kerja.

KPI dalam pengukuran kinerja karyawan mengacu pada metrik yang terukur dan relevan yang digunakan untuk menilai seberapa baik seorang karyawan melaksanakan pekerjaannya dalam mencapai hasil yang diinginkan. Setiap organisasi atau perusahaan dapat menentukan KPI yang berbeda-beda sesuai dengan sektor industri, jenis pekerjaan, dan tujuan strategis yang ingin dicapai. Tujuan dari penggunaan KPI adalah untuk memastikan bahwa karyawan memiliki panduan yang jelas dalam pencapaian hasil, dan manajemen dapat mengevaluasi dan mengambil keputusan yang tepat berdasarkan data yang ada. KPI yang baik harus memenuhi beberapa kriteria, antara lain:

a. Spesifik

Spesifik adalah salah satu kriteria penting dalam pengukuran kinerja karyawan menggunakan *Key Performance Indicators* (KPI). KPI yang spesifik membantu memastikan bahwa tujuan yang diinginkan tercapai dengan lebih terarah, karena karyawan memahami dengan jelas apa yang diharapkan. Indikator yang spesifik memberikan panduan yang lebih jelas mengenai hasil yang harus dicapai dan apa yang perlu dilakukan untuk mencapainya, mengurangi ketidakjelasan yang bisa menyebabkan penurunan kinerja. Dengan kata lain, KPI yang spesifik memungkinkan perusahaan dan karyawan untuk memiliki pemahaman yang sama tentang apa yang perlu dilakukan untuk mencapai target yang telah ditetapkan.

b. Terukur (*Measurable*)

Terukur (*measurable*) merupakan salah satu kriteria yang sangat penting dalam penetapan *Key Performance Indicators* (KPI) untuk pengukuran kinerja karyawan. KPI yang terukur memungkinkan perusahaan untuk menilai secara objektif sejauh mana karyawan mencapai tujuan yang telah ditetapkan, menggunakan data yang dapat dihitung dan dibandingkan.

Tanpa adanya ukuran yang jelas dan terukur, evaluasi kinerja akan menjadi subjektif, dan sulit untuk mengetahui apakah tujuan tersebut tercapai atau tidak. Oleh karena itu, KPI yang terukur memberikan dasar yang kuat untuk menilai efektivitas karyawan dalam melaksanakan tugasnya serta memastikan bahwa proses pengukuran kinerja dapat dilakukan secara akurat dan dapat dipertanggungjawabkan.

c. Dapat Dicapai (*Achievable*)

Kriteria "dapat dicapai" (*achievable*) dalam pengukuran kinerja karyawan melalui KPI berfokus pada tujuan yang realistis dan memungkinkan untuk dicapai oleh karyawan berdasarkan sumber daya dan kondisi yang ada. KPI yang dapat dicapai memastikan bahwa karyawan tidak merasa terbebani dengan target yang terlalu tinggi atau tidak realistis, yang bisa menyebabkan demotivasi. Dengan menetapkan tujuan yang sesuai dengan kemampuan dan kapasitas karyawan, perusahaan menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan dan perkembangan, serta menghindari frustrasi akibat ekspektasi yang tidak realistis. Hal ini juga penting untuk memastikan bahwa karyawan tetap merasa termotivasi dan bersemangat untuk mencapai hasil yang diinginkan.

d. Relevan

Kriteria "relevan" dalam pengukuran kinerja karyawan melalui KPI berfokus pada hubungan yang jelas antara indikator kinerja yang ditetapkan dengan tujuan strategis organisasi. KPI yang relevan memastikan bahwa setiap tujuan yang ditetapkan berkontribusi langsung terhadap pencapaian visi dan misi perusahaan. Hal ini membantu karyawan untuk memahami pentingnya tugas yang dilakukan dalam konteks yang lebih besar, sehingga merasa pekerjaannya bernilai dan berkontribusi pada kesuksesan organisasi. Dengan menetapkan KPI yang relevan, perusahaan dapat mengarahkan upaya karyawan menuju tujuan yang benar-benar mendukung kemajuan dan pertumbuhan organisasi.

2. *Balanced Scorecard* (BSC)

Balanced Scorecard (BSC) adalah alat manajemen strategis yang digunakan untuk mengukur kinerja organisasi dengan

memperhitungkan berbagai perspektif yang berimbang, tidak hanya berfokus pada hasil keuangan semata. Dalam konteks pengukuran kinerja karyawan, BSC membantu menilai pencapaian karyawan dari berbagai sudut pandang yang lebih holistik. Konsep ini pertama kali diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton pada tahun 1992 dan sejak itu menjadi salah satu metode yang paling banyak digunakan oleh perusahaan untuk mengukur dan mengelola kinerja.

Balanced Scorecard tidak hanya memfokuskan pada hasil akhir atau output karyawan, tetapi juga memberikan gambaran yang lebih luas mengenai bagaimana proses dan kegiatan internal, serta kapabilitas sumber daya manusia, berkontribusi pada pencapaian tujuan jangka panjang organisasi. Hal ini memungkinkan organisasi untuk lebih efektif dalam mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki dan mengoptimalkan potensi karyawan untuk mencapai hasil yang lebih baik. BSC mengukur kinerja karyawan dengan menggunakan empat perspektif utama yang saling berkaitan, yaitu:

a. Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan dalam *Balanced Scorecard* (BSC) menjadi salah satu perspektif utama dalam mengukur kinerja karyawan karena dapat mencerminkan sejauh mana kontribusi karyawan terhadap pencapaian tujuan finansial organisasi. KPI dalam perspektif keuangan mengukur hasil finansial yang diinginkan seperti profitabilitas, efisiensi biaya, dan pertumbuhan pendapatan, yang langsung berkaitan dengan kinerja karyawan dalam menjalankan perannya. Melalui perspektif ini, manajer dapat menilai apakah karyawan berhasil dalam mencapai target yang berfokus pada pengelolaan sumber daya keuangan yang lebih baik. Dengan demikian, perspektif keuangan memberikan tolok ukur yang jelas dan terukur untuk menilai efektivitas kinerja karyawan dari sisi keuangan yang sangat penting bagi kelangsungan organisasi.

b. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan dalam *Balanced Scorecard* (BSC) berfokus pada pengukuran kinerja karyawan berdasarkan kemampuan dalam memenuhi harapan dan kebutuhan pelanggan. KPI dalam perspektif ini menilai kualitas pelayanan, kepuasan pelanggan, serta loyalitas pelanggan, yang berhubungan langsung dengan peran karyawan dalam

menciptakan pengalaman positif bagi pelanggan. Dengan menetapkan indikator yang relevan dalam perspektif pelanggan, organisasi dapat mengukur kontribusi karyawan dalam memperkuat hubungan dengan pelanggan dan mencapai keunggulan kompetitif. Karyawan yang memiliki kinerja baik dalam hal pelayanan pelanggan akan berkontribusi terhadap peningkatan citra perusahaan dan loyalitas pelanggan, yang pada akhirnya mendorong keberhasilan jangka panjang.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal dalam *Balanced Scorecard* (BSC) mengukur kinerja karyawan berdasarkan efektivitas dan efisiensi proses internal yang dijalankan. KPI dalam perspektif ini berfokus pada bagaimana karyawan berkontribusi untuk meningkatkan alur kerja dan mengoptimalkan operasional perusahaan. Pengukuran kinerja karyawan dalam konteks ini melibatkan penilaian terhadap berbagai faktor, seperti waktu siklus proses, tingkat kesalahan, dan inovasi dalam prosedur kerja. Karyawan yang berhasil meningkatkan efisiensi dan mengurangi pemborosan dalam proses internal akan memberikan dampak positif bagi produktivitas organisasi secara keseluruhan.

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam *Balanced Scorecard* (BSC) berfokus pada pengembangan karyawan sebagai aset utama yang mendorong kinerja jangka panjang organisasi. Di dalam perspektif ini, karyawan tidak hanya diukur berdasarkan hasil pekerjaan yang telah dicapai, tetapi juga pada sejauh mana terus belajar, berkembang, dan meningkatkan keterampilan. KPI yang relevan untuk perspektif ini meliputi tingkat pelatihan dan pengembangan, kepuasan terhadap program pembelajaran, dan kemampuan karyawan dalam mengaplikasikan pengetahuan baru dalam pekerjaan. Hal ini penting untuk memastikan bahwa organisasi dapat beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan pasar dan tantangan baru yang muncul.

C. Evaluasi Kinerja Berbasis Kompetensi

Evaluasi kinerja berbasis kompetensi adalah pendekatan untuk menilai kinerja individu dalam organisasi dengan fokus pada pengukuran kompetensi yang diperlukan untuk melaksanakan tugas dengan efektif. Pendekatan ini berbeda dengan evaluasi kinerja tradisional yang sering kali hanya melihat hasil akhir pekerjaan, karena evaluasi berbasis kompetensi lebih menekankan pada keterampilan, pengetahuan, sikap, dan perilaku yang relevan dengan tugas dan tanggung jawab yang diemban. Evaluasi kinerja berbasis kompetensi biasanya melibatkan beberapa langkah berikut:

1. Identifikasi Kompetensi yang Diperlukan

Identifikasi kompetensi yang diperlukan merupakan langkah awal yang krusial dalam proses evaluasi kinerja berbasis kompetensi. Dalam tahap ini, organisasi perlu menentukan kompetensi-kompetensi spesifik yang harus dimiliki oleh individu agar dapat menjalankan tugasnya dengan efektif. Kompetensi ini mencakup berbagai aspek, seperti pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang relevan dengan posisi atau peran yang diemban. Penentuan kompetensi yang tepat akan memastikan bahwa evaluasi yang dilakukan bersifat objektif dan mendalam, berfokus pada kualitas dan hasil kerja yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Dalam prakteknya, kompetensi yang diidentifikasi harus mencerminkan standar yang ingin dicapai oleh organisasi. Oleh karena itu, identifikasi ini perlu dilakukan secara cermat dengan mempertimbangkan peran strategis setiap individu dalam mendukung tujuan organisasi.

Kompetensi yang diidentifikasi bersifat spesifik dan terukur agar dapat digunakan dalam evaluasi kinerja secara akurat. Menurut Ramli (2021), kompetensi yang diperlukan harus ditentukan berdasarkan analisis pekerjaan yang mendalam, dengan melibatkan pihak-pihak terkait seperti atasan, kolega, dan karyawan itu sendiri. Ini membantu menghindari bias dan memastikan bahwa kompetensi yang diidentifikasi benar-benar relevan dengan tugas yang dijalankan. Oleh karena itu, analisis kebutuhan kompetensi harus melibatkan pendekatan yang holistik dan partisipatif, yang mencakup input dari berbagai sumber untuk memperoleh hasil yang komprehensif dan dapat diterima.

Langkah ini juga mempermudah proses pengembangan karyawan yang sesuai dengan arah organisasi.

2. Penyusunan Kriteria Penilaian

Penyusunan kriteria penilaian merupakan langkah penting dalam proses evaluasi kinerja berbasis kompetensi. Setelah kompetensi yang diperlukan telah diidentifikasi, langkah selanjutnya adalah menetapkan kriteria yang jelas untuk menilai apakah kompetensi tersebut telah dicapai oleh individu yang dievaluasi. Kriteria penilaian ini harus menggambarkan standar yang dapat diukur dan sesuai dengan tujuan organisasi. Penyusunan kriteria ini memungkinkan evaluasi dilakukan secara objektif, terukur, dan konsisten di seluruh level organisasi. Kriteria yang baik juga harus mencakup elemen-elemen yang relevan, seperti kualitas kerja, efisiensi, sikap, serta kontribusi terhadap tim dan organisasi. Tanpa kriteria yang jelas, proses evaluasi kinerja berbasis kompetensi dapat menjadi ambigu dan sulit diukur.

Menurut Wibowo (2019), kriteria penilaian yang efektif harus mencakup indikator-indikator spesifik yang sesuai dengan jenis kompetensi yang dinilai. Hal ini dapat meliputi indikator terkait kinerja teknis maupun perilaku kerja yang relevan dengan tugas individu. Indikator ini membantu memastikan bahwa evaluasi tidak hanya terfokus pada hasil akhir, tetapi juga pada proses dan cara individu mencapai hasil tersebut. Proses penyusunan kriteria harus melibatkan para pemangku kepentingan, termasuk atasan langsung dan individu yang dievaluasi, untuk memastikan bahwa kriteria yang disusun mencakup seluruh aspek kompetensi yang penting. Dengan cara ini, kriteria penilaian menjadi lebih transparan dan dapat diterima oleh semua pihak yang terlibat.

3. Pengumpulan Data

Pengumpulan data adalah langkah krusial dalam evaluasi kinerja berbasis kompetensi, di mana informasi yang dikumpulkan akan digunakan untuk menilai sejauh mana individu memenuhi kompetensi yang telah ditentukan. Data yang dikumpulkan harus mencakup berbagai sumber, seperti observasi langsung, wawancara, penilaian rekan kerja, dan umpan balik 360 derajat, guna memberikan gambaran yang lebih menyeluruh mengenai kinerja individu. Proses ini memastikan bahwa evaluasi kinerja tidak hanya mengandalkan persepsi

subjektif, tetapi didasarkan pada bukti yang konkret dan relevan. Selain itu, pengumpulan data yang sistematis memungkinkan penilaian yang lebih objektif dan mengurangi kemungkinan bias dalam proses evaluasi. Data yang akurat juga mempermudah dalam merumuskan rekomendasi untuk pengembangan kompetensi di masa depan. Dengan demikian, pengumpulan data yang baik menjadi dasar penting dalam keberhasilan evaluasi berbasis kompetensi.

Menurut Prasetyo (2020), pengumpulan data yang efektif dalam evaluasi berbasis kompetensi melibatkan penggunaan berbagai metode yang dapat memberikan gambaran menyeluruh mengenai kinerja individu. Data yang terkumpul harus mencerminkan baik aspek teknis maupun perilaku yang relevan dengan kompetensi yang dievaluasi. Oleh karena itu, penting untuk menggunakan metode yang beragam dan melibatkan berbagai pemangku kepentingan dalam proses ini, seperti atasan, rekan sejawat, dan bahkan diri individu yang dievaluasi. Pengumpulan data yang komprehensif ini akan menghasilkan informasi yang lebih akurat dan memungkinkan evaluasi yang lebih objektif. Proses pengumpulan data ini juga memberikan peluang bagi individu untuk melihat dengan jelas bagaimana kinerjanya dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan.

4. Penilaian dan Pemberian Umpan Balik

Penilaian dan pemberian umpan balik adalah langkah penting dalam evaluasi kinerja berbasis kompetensi, di mana hasil pengumpulan data digunakan untuk menilai sejauh mana individu memenuhi kompetensi yang telah ditetapkan. Penilaian harus dilakukan secara objektif dan berdasarkan pada data yang telah dikumpulkan melalui berbagai metode evaluasi. Hal ini memungkinkan organisasi untuk menilai baik aspek teknis maupun perilaku yang mendukung pencapaian kompetensi. Selain itu, penilaian ini harus mencerminkan tujuan dan standar yang telah disepakati, serta memberikan gambaran yang jelas tentang kinerja individu dalam konteks tugas dan tanggung jawabnya. Proses penilaian yang efektif dapat membantu organisasi mengetahui area yang perlu ditingkatkan dan memberikan kesempatan bagi individu untuk berkembang lebih lanjut. Oleh karena itu, penilaian ini harus dilakukan dengan cermat dan mendalam untuk memastikan bahwa hasilnya relevan dan bermanfaat bagi pengembangan karyawan.

Menurut Taufik (2021), pemberian umpan balik yang konstruktif dan tepat waktu merupakan komponen kunci dalam proses evaluasi kinerja berbasis kompetensi. Umpan balik yang diberikan harus mencakup kekuatan dan area yang perlu diperbaiki, serta memberikan panduan yang jelas untuk perbaikan. Umpan balik ini sebaiknya disampaikan secara terbuka, dengan pendekatan yang mendukung dan bukan sebagai bentuk kritik yang merugikan. Dengan memberikan umpan balik yang efektif, individu dapat memahami lebih baik bagaimana kinerjanya dibandingkan dengan harapan organisasi dan mengidentifikasi langkah-langkah yang perlu diambil untuk meningkatkan kompetensinya. Umpan balik yang baik juga mendorong keterlibatan individu dalam proses pengembangan diri dan memperkuat hubungan antara karyawan dan manajer. Oleh karena itu, pemberian umpan balik harus dilakukan dengan penuh perhatian dan dalam konteks yang mendukung.

D. *Feedback* dan Penilaian Kinerja: Teknik yang Efektif

Feedback dan penilaian kinerja adalah dua komponen kunci dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk mengevaluasi dan meningkatkan kinerja individu dalam organisasi. Proses ini bukan hanya tentang menilai pencapaian karyawan, tetapi juga tentang memberikan arahan dan umpan balik yang mendukung pengembangan pribadi dan profesional. *Feedback* yang tepat waktu dan penilaian kinerja yang objektif dapat memotivasi karyawan untuk mencapai hasil yang lebih baik, serta memperbaiki kelemahan yang ada.

1. Teknik *Feedback* yang Efektif

Feedback adalah informasi yang diberikan mengenai kinerja seseorang, baik positif maupun konstruktif, untuk membantu memahami bagaimana pekerjaannya dilihat oleh orang lain. Teknik yang efektif dalam memberikan *feedback* memiliki beberapa elemen yang perlu diperhatikan untuk memastikan umpan balik diterima dengan baik dan dapat diterapkan. Beberapa teknik *feedback* yang efektif antara lain:

a. Specific dan Terkendali

Feedback yang spesifik dan terkendali merupakan teknik yang sangat penting dalam proses pemberian umpan balik yang efektif. Sebuah umpan balik harus jelas dan terperinci agar penerimanya bisa memahami area yang perlu diperbaiki dan bagaimana cara melakukannya. Sebagai contoh, menyebutkan "anda perlu bekerja lebih keras" tidak akan cukup untuk memberi panduan yang jelas. Sebaliknya, mengatakan "anda bisa meningkatkan efisiensi dengan mengurangi waktu rapat harian" memberikan fokus yang lebih jelas dan dapat ditindaklanjuti. Menurut Hattie dan Timperley (2018), umpan balik yang spesifik memberikan peta jalan yang jelas bagi penerima untuk meningkatkan kinerjanya.

Umpan balik yang terkendali memerlukan pengawasan dan arahan yang memastikan bahwa penerima dapat memahaminya dan mengimplementasikannya dengan baik. Tanpa adanya kendali atau batasan yang jelas, *feedback* bisa menjadi kabur dan tidak efektif. Oleh karena itu, manajer atau pemberi *feedback* perlu memastikan bahwa tujuan umpan balik tersebut dapat dicapai dengan langkah-langkah yang terukur. Sebagai contoh, pemberian *feedback* terkait kemampuan organisasi waktu dapat dilengkapi dengan saran untuk menggunakan aplikasi manajemen tugas, memberi rincian spesifik tentang aplikasi yang digunakan, serta waktu yang bisa dihemat. Teknik ini memastikan umpan balik bukan hanya berupa kritik, tetapi juga solusi yang dapat dipraktikkan secara langsung oleh karyawan.

b. Bersifat Konstruktif dan Mendukung

Feedback yang bersifat konstruktif dan mendukung sangat penting dalam menciptakan lingkungan yang memungkinkan karyawan untuk berkembang. Karyawan perlu mendengar bagaimana dapat memperbaiki kinerjanya tanpa merasa terpojok atau dihukum. Umpan balik konstruktif membantu untuk fokus pada area yang perlu diperbaiki, sambil memberikan arahan yang jelas tentang bagaimana cara meningkatkannya. Sebagai contoh, alih-alih hanya mengatakan "kerja Anda tidak memadai," *feedback* yang konstruktif akan lebih fokus pada "Anda bisa meningkatkan hasil dengan melakukan perencanaan

lebih detail sebelum memulai proyek." Menurut Wiggins (2019), *feedback* yang konstruktif menawarkan solusi daripada sekadar mengkritik.

Feedback yang mendukung sangat penting untuk menjaga semangat dan motivasi karyawan. Ketika seseorang merasa dihargai dan didukung dalam proses peningkatan diri, akan lebih cenderung menerima kritik dan berusaha untuk berkembang. *Feedback* yang mendukung tidak hanya mengoreksi kesalahan, tetapi juga mengakui usaha dan kemajuan yang telah dicapai. Misalnya, memberikan pengakuan terhadap pencapaian kecil yang berhasil dilakukan akan membuat karyawan merasa dihargai dan mendorongnya untuk terus maju. Seperti yang dijelaskan oleh Wiggins (2019), umpan balik yang mendukung juga menciptakan hubungan saling percaya antara pemberi dan penerima umpan balik.

c. Tepat Waktu

Memberikan *feedback* yang tepat waktu merupakan teknik yang sangat penting dalam memastikan umpan balik dapat diterima dan diterapkan dengan efektif. *Feedback* yang diberikan segera setelah kejadian atau tindakan terjadi akan lebih relevan dan membantu individu mengingat dan memahami konteksnya dengan lebih jelas. Jika *feedback* diberikan terlambat, dampaknya akan berkurang karena karyawan sudah kehilangan konteks dari tindakan yang sedang dibahas. Menurut Mello (2021), *feedback* yang tepat waktu mempercepat proses pembelajaran karena individu dapat segera menyesuaikan perilaku atau kinerjanya berdasarkan informasi yang diterima.

Pemberian *feedback* yang tepat waktu menunjukkan perhatian dan keterlibatan pemberi *feedback* terhadap perkembangan karyawan. Ini menciptakan rasa urgensi yang mendorong karyawan untuk segera melakukan perbaikan dan memastikan bahwa tindakan yang benar dilakukan pada saat yang tepat. Dengan memberikan umpan balik segera setelah tugas diselesaikan atau perilaku dilakukan, penerima dapat langsung merespons dan memperbaiki hal-hal yang kurang tepat. Proses ini juga mendukung adanya perbaikan yang lebih cepat dan efisien, serta mengurangi kemungkinan kesalahan yang berulang.

2. Teknik Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah proses sistematis untuk mengevaluasi seberapa baik seorang karyawan memenuhi tugas dan tanggung jawabnya, serta kontribusinya terhadap tujuan organisasi. Penilaian kinerja ini tidak hanya bertujuan untuk memberi tahu karyawan bagaimana kinerjanya, tetapi juga untuk mendeteksi area yang membutuhkan pengembangan lebih lanjut. Beberapa teknik penilaian kinerja yang efektif meliputi:

a. *Self-Assessment*

Self-assessment merupakan teknik penilaian kinerja yang efektif karena melibatkan individu secara langsung dalam proses evaluasi kinerjanya. Dengan meminta karyawan untuk menilai dirinya sendiri, dapat memperoleh wawasan yang lebih baik mengenai kekuatan dan area yang perlu diperbaiki. Proses ini mendorong individu untuk secara objektif mengevaluasi kontribusinya dan menyadari apa yang telah dicapai, sekaligus mengidentifikasi area untuk pengembangan lebih lanjut. Menurut Smith (2020), *self-assessment* memberikan kesempatan kepada individu untuk refleksi diri yang dapat meningkatkan motivasi dan kesadaran dirinya dalam mencapai tujuan organisasi.

Proses *self-assessment* juga membantu meningkatkan keterlibatan karyawan dalam pengembangan dirinya. Ketika karyawan diberikan kesempatan untuk mengevaluasi kinerjanya, merasa dihargai dan memiliki kendali atas perkembangan kariernya. Ini dapat meningkatkan rasa tanggung jawab dan komitmen terhadap tujuan yang telah ditetapkan. *Self-assessment* juga membuka ruang untuk diskusi yang lebih konstruktif antara karyawan dan manajer mengenai pencapaian dan langkah-langkah perbaikan yang dibutuhkan. Oleh karena itu, teknik ini tidak hanya meningkatkan pemahaman diri tetapi juga menciptakan hubungan yang lebih terbuka antara karyawan dan atasan.

b. Penilaian Berbasis Tujuan

Penilaian berbasis tujuan adalah teknik penilaian kinerja yang efektif karena memungkinkan organisasi untuk menilai karyawan berdasarkan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Teknik ini memberikan kejelasan mengenai

ekspektasi yang harus dicapai oleh setiap individu dalam periode waktu tertentu, yang membuat proses evaluasi lebih objektif dan terarah. Dengan memiliki tujuan yang spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan berbatas waktu (SMART), karyawan dapat lebih fokus pada hal-hal yang paling penting dalam pekerjaannya. Menurut Locke dan Latham (2019), penilaian berbasis tujuan dapat meningkatkan kinerja dengan cara memberikan fokus dan memotivasi karyawan untuk berusaha mencapai tujuan yang telah disepakati.

Metode ini juga mendorong keterlibatan aktif karyawan dalam proses penilaian, karena terlibat dalam penetapan tujuan yang akan dijadikan acuan evaluasi kinerja. Ketika karyawan merasa tujuan yang ditetapkan relevan dan dapat dicapai, lebih termotivasi untuk bekerja keras dan melaksanakan tugas-tugas yang ada. Penilaian berbasis tujuan juga memberikan kesempatan bagi karyawan untuk merencanakan dan mengukur kemajuan secara berkala, sehingga dapat menyesuaikan strategi atau pendekatan yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan.

c. Penilaian 360 Derajat

Penilaian 360 derajat adalah teknik penilaian kinerja yang melibatkan umpan balik dari berbagai sumber, termasuk atasan, rekan kerja, bawahan, dan terkadang pelanggan atau klien. Teknik ini memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai kinerja individu, karena melibatkan perspektif dari berbagai pihak yang berinteraksi dengan karyawan dalam berbagai konteks. Dengan demikian, penilaian ini dapat mengidentifikasi kekuatan dan area yang perlu diperbaiki dari sudut pandang yang lebih luas, tidak hanya dari atasannya saja. Menurut Borman dan Motowidlo (2018), penilaian 360 derajat dapat meningkatkan akurasi penilaian kinerja karena melibatkan berbagai sudut pandang yang lebih beragam.

Keunggulan lain dari penilaian 360 derajat adalah meningkatkan transparansi dan keterbukaan dalam hubungan kerja. Dengan menerima umpan balik dari berbagai sumber, karyawan dapat lebih terbuka terhadap kritik konstruktif dan mendapatkan wawasan lebih jelas mengenai bagaimana perilaku mempengaruhi orang lain di sekitar. Teknik ini juga dapat

meningkatkan kesadaran diri karyawan, sehingga dapat melakukan perbaikan yang lebih efektif. Selain itu, feedback yang diterima melalui penilaian 360 derajat juga bisa memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik dan mengembangkan keterampilan interpersonal yang lebih baik.



BAB IV

KOMPETENSI DALAM MSDM

Kompetensi dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan salah satu faktor penting yang mendukung kesuksesan organisasi. Kompetensi ini mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dimiliki oleh individu dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Dalam konteks MSDM, kompetensi harus sesuai dengan kebutuhan organisasi agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pengembangan kompetensi yang tepat akan memastikan kualitas dan kinerja karyawan yang optimal, yang pada gilirannya mendukung pencapaian tujuan jangka panjang organisasi. Oleh karena itu, kompetensi menjadi elemen yang sangat penting dalam proses perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia.

Kompetensi dalam MSDM juga berperan dalam proses seleksi, pelatihan, serta evaluasi kinerja karyawan. Dalam seleksi, kompetensi yang tepat menjadi acuan dalam memilih calon karyawan yang memiliki potensi untuk berkembang di organisasi. Sementara itu, dalam pelatihan, pengembangan kompetensi memungkinkan karyawan untuk terus meningkatkan keterampilan yang dibutuhkan untuk beradaptasi dengan perubahan dan tuntutan pekerjaan. Evaluasi kinerja yang berbasis pada kompetensi membantu menilai sejauh mana seorang karyawan dapat memenuhi ekspektasi yang telah ditetapkan. Dengan demikian, kompetensi dalam MSDM berperan sebagai pilar yang menjaga keberlanjutan dan daya saing organisasi di pasar yang semakin dinamis.

A. Definisi Kompetensi dan Jenis-jenis Kompetensi

Kompetensi dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merujuk pada kemampuan yang dimiliki oleh individu untuk menjalankan tugas pekerjaan dengan efektif, yang mencakup kombinasi antara pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Dalam konteks MSDM, kompetensi tidak

hanya berkaitan dengan kemampuan teknis, tetapi juga dengan kualitas perilaku yang mendukung kesuksesan dalam berinteraksi di lingkungan kerja. Kompetensi dianggap sebagai salah satu faktor utama yang menentukan efektivitas individu dalam suatu organisasi, serta menjadi dasar dalam proses perekrutan, pelatihan, dan pengembangan. Oleh karena itu, pengelolaan kompetensi yang baik sangat penting untuk memastikan bahwa karyawan dapat bekerja dengan optimal, mencapai tujuan organisasi, dan menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi. Kompetensi yang dimiliki oleh seorang individu mempengaruhi sejauh mana ia mampu beradaptasi dengan tugas baru atau tantangan dalam pekerjaan. Hal ini menjadikan kompetensi sebagai aspek yang sangat penting dalam pengelolaan sumber daya manusia di organisasi.

Menurut Sari *et al.* (2020), kompetensi dalam MSDM mencakup berbagai aspek yang mendalam, termasuk pengetahuan teknis dan pemahaman terhadap nilai-nilai organisasi yang relevan dengan pekerjaan yang dijalani. Dalam hal ini, kompetensi harus diukur dan dikelola dengan cermat agar dapat mendukung peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan. Pengelolaan kompetensi yang efektif memungkinkan organisasi untuk memiliki SDM yang tidak hanya memenuhi standar pekerjaan, tetapi juga dapat berinovasi dan beradaptasi dengan perubahan kebutuhan pasar. Oleh karena itu, penting bagi MSDM untuk merancang strategi yang dapat mengidentifikasi dan mengembangkan kompetensi secara berkelanjutan, dengan pendekatan yang holistik dan berbasis pada kebutuhan bisnis yang terus berkembang. Hal ini juga mencakup pemetaan kompetensi yang jelas, sehingga organisasi dapat membuat keputusan yang lebih tepat dalam hal pengembangan karier dan promosi jabatan. Dengan demikian, kompetensi menjadi bagian integral dalam memastikan keberhasilan jangka panjang organisasi. Adapun jenis-jenis kompetensi yang perlu dipahami dalam MSDM antara lain:

1. Kompetensi Teknis (*Hard Skills*)

Kompetensi teknis atau *hard skills* merujuk pada keterampilan spesifik yang diperlukan untuk menjalankan tugas-tugas tertentu dalam suatu pekerjaan, yang biasanya dapat diukur dan dipelajari melalui pendidikan atau pelatihan formal. Dalam konteks Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), kompetensi teknis berperan yang sangat penting karena berkaitan langsung dengan kemampuan karyawan

dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan yang bersifat teknis dan operasional. Keterampilan ini sering kali lebih mudah untuk dinilai karena memiliki standar yang jelas, seperti kemampuan dalam menggunakan perangkat lunak, mengoperasikan mesin, atau kemampuan dalam bidang ilmu tertentu yang relevan dengan pekerjaan. Kompetensi teknis juga menjadi dasar dalam penempatan karyawan pada posisi yang sesuai dengan keahlian yang dimiliki, serta sebagai indikator utama dalam proses seleksi dan rekrutmen. Oleh karena itu, pengelolaan kompetensi teknis dalam MSDM sangat penting untuk memastikan bahwa setiap individu memiliki kemampuan yang dibutuhkan dalam pekerjaannya.

Menurut Setiawan (2021), kompetensi teknis berperan krusial dalam menentukan keberhasilan individu dalam menjalankan peran dan tanggung jawabnya di dalam organisasi. Dalam dunia kerja yang semakin berkembang, kompetensi teknis harus terus diperbarui dan disesuaikan dengan perkembangan teknologi dan kebutuhan industri. Proses pelatihan dan pengembangan yang efektif dapat membantu meningkatkan kompetensi teknis karyawan, serta mempersiapkan untuk menghadapi tantangan pekerjaan yang semakin kompleks. Selain itu, kompetensi teknis yang mumpuni juga mendukung pencapaian tujuan organisasi karena karyawan dapat bekerja secara efisien dan produktif. Oleh karena itu, pengukuran dan peningkatan kompetensi teknis menjadi hal yang tak terpisahkan dalam pengelolaan SDM yang berorientasi pada kinerja tinggi.

2. Kompetensi Perilaku (*Soft Skills*)

Kompetensi perilaku, atau yang sering disebut *soft skills*, mencakup keterampilan interpersonal dan komunikasi yang memungkinkan individu untuk berinteraksi dengan efektif di tempat kerja. Dalam konteks Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), kompetensi perilaku berperan penting dalam menentukan kualitas hubungan antar karyawan serta kontribusinya terhadap budaya organisasi. Kemampuan untuk bekerja dalam tim, berkomunikasi secara efektif, serta memiliki empati dan kepemimpinan yang baik adalah beberapa contoh dari kompetensi perilaku yang sangat dibutuhkan dalam lingkungan kerja. Kompetensi ini sering kali lebih sulit diukur dibandingkan dengan kompetensi teknis, namun dampaknya terhadap kinerja organisasi sangat besar. Oleh karena itu,

pengelolaan kompetensi perilaku menjadi salah satu fokus utama dalam pengembangan SDM di banyak organisasi.

Menurut Prasetyo (2019), kompetensi perilaku berhubungan erat dengan bagaimana individu dapat beradaptasi dengan lingkungan kerja yang dinamis, serta caranya mengelola hubungan interpersonal. Soft skills mencakup keterampilan seperti komunikasi yang baik, pemecahan masalah, kepemimpinan, dan kemampuan beradaptasi, yang memungkinkan individu untuk menyelesaikan tugas secara lebih efektif dan efisien. Karyawan yang memiliki kompetensi perilaku yang baik cenderung lebih mudah berintegrasi dalam tim, meningkatkan kolaborasi, dan mendukung terciptanya suasana kerja yang harmonis. Oleh karena itu, pengembangan kompetensi perilaku menjadi sangat penting untuk meningkatkan keterlibatan karyawan, motivasi, serta produktivitas dalam organisasi. Keberhasilan organisasi tidak hanya bergantung pada keterampilan teknis, tetapi juga pada kemampuan karyawan dalam berinteraksi dan beradaptasi dengan rekan kerja serta kondisi yang ada.

3. Kompetensi Manajerial

Kompetensi manajerial dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) mencakup kemampuan untuk mengelola, memimpin, dan mengorganisasi sumber daya manusia serta proses dalam suatu organisasi. Kompetensi ini sangat penting bagi yang memiliki posisi kepemimpinan, karena harus mampu mengarahkan tim, merencanakan strategi, serta membuat keputusan yang mendukung tujuan jangka panjang organisasi. Selain itu, kompetensi manajerial juga mencakup kemampuan untuk mengelola perubahan, memotivasi karyawan, serta menjaga kinerja dan produktivitas tim. Sebagai jenis kompetensi yang sangat strategis, kompetensi manajerial berperan besar dalam menciptakan efisiensi dan efektivitas operasional dalam organisasi. Oleh karena itu, pengembangan kompetensi manajerial sangat penting bagi para pemimpin organisasi untuk menghadapi tantangan yang ada.

Menurut Suryani (2022), kompetensi manajerial melibatkan keterampilan seperti perencanaan, pengorganisasian, pengambilan keputusan, serta kemampuan untuk memimpin tim menuju pencapaian tujuan. Pemimpin yang memiliki kompetensi manajerial yang baik dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan, karena dapat

membuat keputusan yang tepat, mengelola konflik dengan bijaksana, dan menjaga komunikasi yang efektif di dalam tim. Selain itu, kompetensi manajerial juga terkait erat dengan kemampuan untuk memotivasi dan mengembangkan potensi karyawan sehingga dapat bekerja dengan optimal. Sebuah organisasi yang memiliki manajer dengan kompetensi manajerial yang tinggi akan mampu merespons perubahan dengan cepat dan mengambil langkah yang tepat untuk mencapai tujuan yang lebih besar. Oleh karena itu, pengembangan kompetensi ini menjadi salah satu prioritas dalam program pelatihan dan pengembangan karyawan di banyak organisasi.

4. Kompetensi Konseptual

Kompetensi konseptual dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merujuk pada kemampuan untuk memahami dan menganalisis situasi yang kompleks serta merumuskan solusi yang dapat diterapkan dalam konteks organisasi. Kompetensi ini sangat diperlukan oleh individu yang memiliki posisi strategis, seperti manajer puncak atau eksekutif, yang harus mampu melihat gambaran besar dan memahami berbagai faktor yang dapat mempengaruhi arah organisasi. Kemampuan konseptual membantu para pemimpin untuk merencanakan dan membuat keputusan jangka panjang berdasarkan analisis yang mendalam mengenai tren dan perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal maupun internal. Dengan memiliki kompetensi konseptual, seorang pemimpin dapat menilai berbagai pilihan dengan lebih efektif dan membuat keputusan yang dapat menciptakan keuntungan kompetitif bagi organisasi. Oleh karena itu, kompetensi ini sangat penting untuk menunjang visi dan arah strategis organisasi.

Menurut Tanjung (2020), kompetensi konseptual mencakup kemampuan untuk memikirkan konsep-konsep yang lebih luas, seperti visi, misi, dan tujuan jangka panjang organisasi. Seorang pemimpin yang memiliki kompetensi ini dapat mengintegrasikan berbagai informasi dan ide untuk menghasilkan strategi yang efektif dan inovatif. Kompetensi konseptual memungkinkan seorang pemimpin untuk melihat hubungan antar berbagai elemen dalam organisasi dan memahami bagaimana perubahan pada satu bagian dapat mempengaruhi bagian lain. Selain itu, kompetensi ini juga membantu pemimpin dalam merumuskan kebijakan atau keputusan yang dapat mengatasi tantangan organisasi di masa depan. Dengan demikian,

pemimpin yang memiliki kompetensi konseptual yang baik dapat menciptakan nilai tambah yang signifikan bagi organisasi.

5. Kompetensi Inovatif

Kompetensi inovatif dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merujuk pada kemampuan untuk menciptakan ide-ide baru, mencari solusi kreatif terhadap masalah, dan memanfaatkan peluang untuk meningkatkan efisiensi serta daya saing organisasi. Kompetensi ini sangat penting di tengah dinamika perubahan yang cepat di dunia bisnis, di mana organisasi harus mampu berinovasi agar tetap relevan dan kompetitif. Individu yang memiliki kompetensi inovatif dapat melihat tantangan sebagai peluang untuk berkembang dan menciptakan nilai tambah yang baru bagi organisasi. Dengan kemampuan inovasi yang tinggi, organisasi dapat menciptakan produk, layanan, atau proses yang lebih baik, yang pada akhirnya mendukung keberlanjutan dan pertumbuhan organisasi. Oleh karena itu, pengembangan kompetensi inovatif menjadi salah satu aspek utama dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Menurut Pramono (2021), kompetensi inovatif berhubungan erat dengan kemampuan untuk berpikir di luar kebiasaan, beradaptasi dengan perubahan, dan mengembangkan solusi yang unik untuk permasalahan yang ada. Inovasi bukan hanya terbatas pada pengembangan produk, tetapi juga mencakup perbaikan dalam hal proses dan manajemen. Individu yang memiliki kompetensi inovatif akan terus mencari cara untuk meningkatkan cara-cara kerja yang ada, serta memperkenalkan pendekatan baru yang lebih efektif dan efisien. Kompetensi ini juga melibatkan rasa percaya diri dalam mengambil risiko, serta kemampuan untuk menyaring ide-ide yang dapat memberikan manfaat besar bagi organisasi. Dengan demikian, kompetensi inovatif menjadi kunci dalam menciptakan budaya organisasi yang mendorong kreativitas dan pengembangan yang berkelanjutan.

B. Kompetensi Inti dan Kompetensi Fungsional

Pada Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), kompetensi merupakan elemen fundamental yang menentukan keberhasilan individu dan organisasi. Kompetensi mencerminkan kombinasi

pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki seseorang untuk menjalankan tugasnya secara efektif. Dua aspek utama dalam kompetensi SDM adalah Kompetensi Inti (*Core Competencies*) dan Kompetensi Fungsional (*Functional Competencies*). Kompetensi inti berfokus pada keunggulan organisasi yang membedakannya dari pesaing, sedangkan kompetensi fungsional berkaitan dengan keterampilan dan kemampuan spesifik yang diperlukan untuk menjalankan tugas dalam suatu fungsi tertentu.

1. Kompetensi Inti (*Core Competencies*)

Kompetensi inti (*Core Competencies*) dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merujuk pada keahlian, nilai, atau keunggulan yang membedakan suatu organisasi dari pesaingnya dan menjadi faktor utama dalam mencapai keunggulan kompetitif. Konsep ini pertama kali diperkenalkan oleh Prahalad dan Hamel (1990) yang menjelaskan bahwa kompetensi inti adalah keterampilan atau teknologi yang memberikan nilai lebih kepada pelanggan dan sulit ditiru oleh pesaing. Dalam konteks MSDM, kompetensi inti mencerminkan kemampuan organisasi dalam mengelola sumber daya manusia secara efektif, menciptakan budaya kerja yang unggul, serta mendorong pertumbuhan dan inovasi. Agar suatu kompetensi dapat disebut sebagai kompetensi inti, maka harus memenuhi beberapa karakteristik utama:

a. Keunikan Organisasi

Keunikan organisasi sebagai karakteristik utama suatu kompetensi inti merujuk pada kemampuan organisasi untuk mengembangkan dan memanfaatkan keahlian yang tidak dimiliki oleh pesaing, yang memberikan identitas khas dan membedakan organisasi dalam pasar. Kompetensi ini mencakup elemen-elemen seperti budaya perusahaan, nilai-nilai yang dipegang teguh, dan cara organisasi beroperasi, yang sulit ditiru oleh pihak luar. Keunikan ini memungkinkan organisasi untuk menciptakan nilai yang berbeda dan relevan bagi pelanggan serta karyawan. Menurut Schilling (2020), keunikan kompetensi inti berkontribusi pada daya saing organisasi, karena sulit bagi kompetitor untuk meniru keunggulan yang dimiliki. Oleh karena itu, keunikan organisasi berperan kunci dalam mempertahankan posisi yang kuat dalam industri yang kompetitif.

Keunikan organisasi juga mencakup kemampuan untuk mengelola sumber daya dan proses-proses tertentu yang memberikan manfaat jangka panjang. Sebagai contoh, proses inovasi atau kemampuan dalam mengelola talenta secara efektif dapat menjadi kompetensi inti yang unik. Organisasi yang memiliki keunggulan dalam pengelolaan SDM, seperti pengembangan karyawan dan pemanfaatan teknologi sumber daya manusia, akan memiliki nilai lebih dalam mempertahankan dan mengembangkan kompetensi inti. Keunikan ini bukan hanya berdampak pada kinerja internal, tetapi juga pada persepsi eksternal mengenai organisasi. Keunikan ini tidak mudah diperoleh, karena memerlukan waktu dan usaha besar untuk menciptakan sistem yang dapat diandalkan dan terbukti efektif dalam jangka panjang.

b. Sumber Keunggulan Kompetitif

Sumber keunggulan kompetitif merupakan karakteristik utama agar suatu kompetensi dapat disebut sebagai kompetensi inti, karena mencerminkan keunikan dan nilai tambah yang tidak dapat dengan mudah ditiru oleh pesaing. Keunggulan ini dapat berasal dari berbagai aspek, seperti inovasi teknologi, efisiensi operasional, sumber daya manusia yang unggul, atau strategi pemasaran yang berbeda dari pesaing. Kompetensi inti yang memberikan keunggulan kompetitif memungkinkan organisasi untuk menciptakan nilai lebih bagi pelanggan sekaligus membangun posisi yang kuat di industri. Menurut Barney (2019), suatu kompetensi dapat dianggap sebagai sumber keunggulan kompetitif jika memiliki nilai, jarang ditemukan, sulit ditiru, dan tidak dapat disubstitusi dengan mudah. Oleh karena itu, organisasi yang ingin mempertahankan daya saingnya harus terus mengembangkan kompetensi inti yang berorientasi pada penciptaan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Sumber keunggulan kompetitif dalam kompetensi inti juga berkaitan dengan kemampuan organisasi dalam memanfaatkan sumber daya yang dimilikinya secara optimal dan berbeda dari pesaing. Keunggulan ini dapat muncul dari aspek internal, seperti budaya organisasi yang inovatif, pengelolaan talenta yang unggul, atau sistem produksi yang lebih efisien dan

berbasis teknologi tinggi. Di sisi lain, faktor eksternal, seperti kemitraan strategis dan adaptasi terhadap perubahan pasar, juga berperan penting dalam mempertahankan keunggulan tersebut. Organisasi yang memiliki kompetensi inti berbasis keunggulan kompetitif akan lebih mampu menghadapi tantangan industri, terutama dalam menghadapi persaingan global yang semakin ketat. Oleh karena itu, memahami dan mengembangkan sumber keunggulan kompetitif menjadi langkah krusial bagi organisasi yang ingin mempertahankan keberlanjutan bisnisnya dalam jangka panjang.

c. Sulit Ditiru oleh Pesaing

Sulit ditiru oleh pesaing merupakan salah satu karakteristik utama agar suatu kompetensi dapat disebut sebagai kompetensi inti, karena mencerminkan keunikan dan keunggulan yang tidak dapat dengan mudah direplikasi oleh organisasi lain. Kompetensi yang sulit ditiru biasanya berasal dari kombinasi sumber daya yang kompleks, termasuk budaya organisasi, proses bisnis yang unik, serta pengalaman dan pengetahuan yang telah dikembangkan dalam jangka waktu yang panjang. Keunggulan ini tidak hanya didasarkan pada aset fisik, tetapi juga pada aspek intangible seperti keahlian individu, sistem manajemen yang inovatif, dan jaringan hubungan dengan pelanggan atau mitra bisnis. Menurut Grant (2021), suatu kompetensi inti yang berkontribusi pada keunggulan kompetitif harus memiliki sifat unik yang tidak dapat dengan mudah dicontoh oleh pesaing, baik karena kompleksitasnya maupun karena ketergantungan pada faktor-faktor spesifik dalam organisasi. Oleh karena itu, organisasi yang ingin mempertahankan keunggulan harus terus mengembangkan elemen-elemen yang sulit ditiru guna menjaga daya saingnya dalam jangka panjang.

Keunggulan kompetensi inti yang sulit ditiru juga dapat diperkuat melalui perlindungan hak kekayaan intelektual, seperti paten, hak cipta, dan merek dagang, yang memberikan batasan legal bagi pesaing untuk meniru inovasi atau produk tertentu. Namun, perlindungan hukum saja tidak cukup, karena pesaing dapat mencari cara alternatif untuk mencapai hasil yang serupa dengan strategi berbeda. Oleh sebab itu, kompetensi

yang sulit ditiru sering kali bergantung pada elemen-elemen yang lebih mendalam, seperti budaya kerja yang inovatif, nilai-nilai perusahaan yang tertanam kuat dalam organisasi, dan sistem pembelajaran yang berkelanjutan. Selain itu, proses internal yang kompleks dan tidak terdokumentasi secara eksplisit juga membuat kompetensi ini semakin sulit untuk disalin. Dengan demikian, kompetensi inti yang kuat harus memiliki fondasi yang tidak hanya mengandalkan faktor teknis, tetapi juga faktor sosial dan manajerial yang membentuk diferensiasi yang berkelanjutan.

- d. Memberikan Nilai Tambah kepada Pelanggan dan Karyawan
Memberikan nilai tambah kepada pelanggan dan karyawan merupakan salah satu karakteristik utama agar suatu kompetensi dapat disebut sebagai kompetensi inti, karena menciptakan keunggulan yang berdampak langsung terhadap kepuasan dan loyalitas kedua pihak tersebut. Nilai tambah bagi pelanggan dapat berupa produk atau layanan yang memiliki kualitas lebih baik, inovasi yang lebih relevan dengan kebutuhan, atau pengalaman yang lebih memuaskan dibandingkan dengan yang ditawarkan oleh pesaing. Sementara itu, bagi karyawan, nilai tambah dapat berbentuk lingkungan kerja yang kondusif, peluang pengembangan karier yang berkelanjutan, serta sistem insentif yang mendorong produktivitas dan inovasi. Menurut Prahalad dan Hamel (2020), kompetensi inti harus mampu memberikan manfaat nyata bagi pelanggan dan karyawan, sehingga organisasi dapat mempertahankan posisi strategisnya di industri dan menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Oleh karena itu, perusahaan yang ingin menjadikan kompetensi tertentu sebagai inti dari bisnisnya harus memastikan bahwa aspek tersebut memberikan manfaat yang jelas dan signifikan bagi para pemangku kepentingan utamanya.

Pemberian nilai tambah dalam kompetensi inti tidak hanya terbatas pada aspek produk atau layanan, tetapi juga melibatkan proses internal yang memastikan efisiensi dan efektivitas dalam operasional bisnis. Organisasi yang memiliki kompetensi inti berbasis nilai tambah akan lebih mampu mengelola sumber daya secara optimal, menciptakan inovasi yang sesuai dengan

tuntutan pasar, serta membangun hubungan jangka panjang dengan pelanggan dan karyawan. Dalam konteks pelanggan, nilai tambah dapat diciptakan melalui layanan purna jual yang responsif, pengalaman pengguna yang dipersonalisasi, atau keterlibatan dalam membangun solusi bersama yang meningkatkan kepuasan. Sedangkan bagi karyawan, nilai tambah sering kali berkaitan dengan pengakuan terhadap kontribusinya, program pelatihan yang berorientasi pada pengembangan keterampilan, serta budaya kerja yang mendukung keseimbangan antara kehidupan profesional dan pribadi. Dengan demikian, kompetensi inti yang memberikan nilai tambah tidak hanya meningkatkan daya saing organisasi, tetapi juga memperkuat hubungan dengan pelanggan dan karyawan sebagai aset utama perusahaan.

2. Kompetensi Fungsional (*Functional Competencies*)

Kompetensi fungsional (*Functional Competencies*) dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) mengacu pada keterampilan, pengetahuan, dan perilaku spesifik yang diperlukan dalam suatu peran atau fungsi kerja tertentu dalam organisasi. Kompetensi ini memastikan bahwa individu dalam suatu jabatan memiliki kemampuan yang dibutuhkan untuk menjalankan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif. Dalam konteks MSDM, kompetensi fungsional berfokus pada keterampilan teknis dan spesifik yang mendukung operasional organisasi dalam mengelola sumber daya manusia.

Kompetensi fungsional berbeda dengan kompetensi inti, karena kompetensi inti bersifat strategis dan menyeluruh bagi organisasi, sedangkan kompetensi fungsional lebih terkait dengan tugas spesifik dalam suatu fungsi pekerjaan. Misalnya, seorang manajer HR harus memiliki kompetensi fungsional dalam rekrutmen dan seleksi, sementara seorang spesialis pengembangan SDM perlu menguasai perencanaan pelatihan dan pengembangan karyawan. Kompetensi fungsional memiliki beberapa karakteristik utama, antara lain:

a. Spesifik terhadap Fungsi atau Jabatan

Spesifik terhadap fungsi atau jabatan merupakan salah satu karakteristik utama dari kompetensi fungsional karena kompetensi ini berfokus pada kemampuan yang diperlukan

untuk menjalankan tugas dan tanggung jawab yang terkait dengan posisi tertentu dalam organisasi. Kompetensi ini mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dibutuhkan untuk berhasil dalam peran atau fungsi tertentu, seperti keahlian teknis di bidang IT, manajemen keuangan, atau pemasaran. Sebagaimana diungkapkan oleh Armstrong (2019), kompetensi fungsional memberikan landasan bagi individu untuk melaksanakan pekerjaan secara efisien dengan mengandalkan kemampuan spesifik yang sesuai dengan tuntutan posisi yang dipegang. Oleh karena itu, organisasi perlu menyesuaikan pengembangan kompetensi fungsional dengan kebutuhan spesifik dari setiap fungsi atau jabatan dalam perusahaan. Kompetensi ini sangat penting dalam memastikan bahwa setiap karyawan dapat berkontribusi maksimal pada pencapaian tujuan perusahaan.

Kompetensi fungsional yang spesifik terhadap fungsi atau jabatan tidak hanya berkaitan dengan pengetahuan teknis, tetapi juga dengan kemampuan untuk beradaptasi dalam lingkungan yang dinamis. Dalam berbagai sektor, kompetensi fungsional sering kali mencakup pemahaman mendalam tentang prosedur dan sistem yang digunakan dalam melaksanakan pekerjaan. Hal ini membuat kompetensi fungsional menjadi lebih terfokus pada pencapaian hasil yang sesuai dengan standar kualitas yang diharapkan dalam posisi tertentu. Misalnya, seorang manajer sumber daya manusia perlu memiliki pengetahuan mendalam mengenai peraturan ketenagakerjaan dan kebijakan perusahaan yang berkaitan dengan pengelolaan karyawan. Kompetensi ini tidak hanya membantu dalam menjalankan tugas secara efektif, tetapi juga memastikan bahwa fungsi tersebut dapat beradaptasi dengan perubahan regulasi atau pasar yang mempengaruhi organisasi.

b. Dapat Diukur dan Dikembangkan

Dapat diukur dan dikembangkan merupakan salah satu karakteristik utama dari kompetensi fungsional karena kompetensi ini dapat dievaluasi berdasarkan indikator yang jelas, sehingga memungkinkan organisasi untuk menilai kemampuan individu dalam menjalankan tugasnya. Penilaian terhadap kompetensi fungsional sangat bergantung pada

parameter yang dapat diukur, seperti pencapaian target kinerja, pemecahan masalah, atau penerapan keahlian teknis tertentu. Menurut Ulrich dan Dulebohn (2020), kompetensi yang dapat diukur memberikan dasar yang kuat bagi manajer untuk mengidentifikasi area yang memerlukan peningkatan dan pengembangan. Dengan mengukur kompetensi fungsional, organisasi dapat memastikan bahwa sumber daya manusia memiliki kemampuan yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang ada. Selain itu, kemampuan untuk mengukur kompetensi juga membantu dalam merancang program pelatihan yang tepat guna mengembangkan kompetensi tersebut.

Kompetensi fungsional yang dapat dikembangkan menjadi hal yang sangat penting karena memberikan kesempatan kepada karyawan untuk terus meningkatkan keterampilan dan pengetahuan dalam peran tertentu. Hal ini menciptakan peluang bagi individu untuk berkembang dalam karier, sesuai dengan perubahan yang terjadi di dunia kerja. Pengembangan kompetensi ini juga memungkinkan organisasi untuk memanfaatkan potensi penuh dari karyawan, serta memastikan bahwa tetap relevan dengan kebutuhan industri dan organisasi. Salah satu cara untuk mengembangkan kompetensi fungsional adalah melalui pelatihan berkelanjutan, baik itu dalam bentuk pelatihan teknis maupun pengembangan keterampilan *soft skills* yang mendukung perannya. Dengan demikian, kompetensi yang dapat dikembangkan mendukung terciptanya tenaga kerja yang tidak hanya kompeten, tetapi juga adaptif terhadap perubahan.

c. Berbasis pada Keterampilan Teknis dan Praktis

Kompetensi fungsional berbasis pada keterampilan teknis dan praktis karena mencerminkan kemampuan individu dalam menjalankan tugas spesifik yang berhubungan langsung dengan pekerjaan yang diemban. Kompetensi ini melibatkan keahlian yang dapat diterapkan secara langsung dalam lingkungan kerja, seperti kemampuan dalam penggunaan teknologi, pemecahan masalah teknis, atau penerapan prosedur operasional tertentu. Menurut Boyatzis (2019), kompetensi fungsional yang berbasis pada keterampilan teknis dan praktis menjadi faktor utama dalam menentukan efektivitas kerja individu dalam suatu organisasi. Hal ini dikarenakan keterampilan teknis

memungkinkan seorang karyawan untuk mengeksekusi tugas dengan presisi dan efisiensi yang lebih tinggi, sehingga berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas organisasi. Oleh karena itu, penguasaan keterampilan teknis dan praktis sangat penting dalam mendukung kesuksesan individu di lingkungan kerja yang semakin kompleks dan dinamis.

Pentingnya kompetensi fungsional berbasis keterampilan teknis dan praktis juga terlihat dalam berbagai industri yang bergantung pada keahlian spesifik untuk mencapai target bisnis. Dalam dunia manufaktur, misalnya, seorang teknisi perlu memiliki keterampilan dalam mengoperasikan mesin, menganalisis data produksi, dan melakukan perawatan peralatan agar proses produksi berjalan lancar. Di sektor teknologi informasi, seorang programmer harus memiliki keahlian dalam bahasa pemrograman tertentu serta pemahaman mendalam mengenai sistem yang dikembangkan. Keterampilan teknis ini bukan hanya meningkatkan efisiensi individu tetapi juga memastikan bahwa organisasi dapat bersaing secara lebih efektif di pasar yang kompetitif. Oleh karena itu, organisasi perlu memastikan bahwa karyawan memiliki keterampilan teknis yang relevan dengan tuntutan pekerjaan yang terus berkembang.

d. Bervariasi Antar Departemen dan Organisasi

Kompetensi fungsional memiliki karakteristik yang bervariasi antar departemen dan organisasi karena setiap fungsi dalam suatu entitas bisnis memiliki kebutuhan keterampilan dan pengetahuan yang berbeda. Kompetensi yang diperlukan dalam departemen keuangan, misalnya, berfokus pada analisis keuangan, pengelolaan anggaran, dan kepatuhan terhadap regulasi, sedangkan di departemen pemasaran, kompetensi yang dominan berkaitan dengan strategi branding, riset pasar, serta komunikasi dengan pelanggan. Menurut Spencer dan Spencer (2020), variasi kompetensi ini muncul sebagai akibat dari perbedaan peran, tanggung jawab, serta tuntutan spesifik yang dihadapi oleh setiap unit kerja dalam suatu organisasi. Dengan demikian, organisasi harus memastikan bahwa pengembangan kompetensi fungsional dilakukan secara spesifik sesuai dengan kebutuhan tiap departemen agar efektivitas dan efisiensi kerja

dapat tercapai secara optimal. Jika kompetensi yang dikembangkan tidak sesuai dengan kebutuhan departemen atau organisasi, maka kinerja individu dan kelompok dapat terhambat, yang pada akhirnya berdampak pada pencapaian tujuan strategis organisasi.

Perbedaan kompetensi fungsional tidak hanya terjadi antar departemen dalam satu organisasi tetapi juga dapat terlihat antara satu organisasi dengan organisasi lainnya, meskipun berada dalam industri yang sama. Sebagai contoh, perusahaan ritel yang berorientasi pada layanan pelanggan akan menekankan kompetensi fungsional yang berkaitan dengan interaksi pelanggan, manajemen stok, dan operasional toko, sementara perusahaan ritel berbasis e-commerce lebih menekankan pada kompetensi terkait analisis data, pengelolaan platform digital, serta strategi logistik. Keunikan dari setiap organisasi dalam menentukan kompetensi fungsional ini dipengaruhi oleh visi, misi, budaya perusahaan, serta strategi bisnis yang diterapkan. Oleh karena itu, pendekatan dalam mengembangkan kompetensi fungsional harus mempertimbangkan karakteristik unik yang melekat pada setiap organisasi agar dapat menciptakan sumber daya manusia yang sesuai dengan tuntutan operasional masing-masing.

C. Pentingnya Kompetensi dalam Meningkatkan Kinerja

Kompetensi merupakan aspek krusial dalam meningkatkan kinerja individu maupun organisasi. Kompetensi mencakup kombinasi antara keterampilan, pengetahuan, sikap, dan pengalaman yang diperlukan untuk melaksanakan tugas secara efektif dan efisien. Dalam dunia kerja, kompetensi menjadi tolok ukur utama dalam menilai sejauh mana seseorang mampu menyelesaikan pekerjaannya dengan optimal. Organisasi yang berorientasi pada peningkatan kinerja akan fokus pada pengembangan kompetensi sumber daya manusia agar mampu beradaptasi dengan perubahan dan tantangan yang terus berkembang. Kompetensi berperan penting dalam meningkatkan kinerja individu maupun organisasi. Beberapa peran utama kompetensi dalam meningkatkan kinerja adalah:

1. Efisiensi dan Efektivitas

Efisiensi dan efektivitas merupakan dua aspek utama yang dipengaruhi oleh kompetensi dalam meningkatkan kinerja. Efisiensi berhubungan dengan kemampuan untuk melakukan tugas dengan menggunakan sumber daya secara optimal, baik dari segi waktu, tenaga, maupun biaya. Dalam hal ini, kompetensi memungkinkan individu untuk memahami dan menggunakan alat serta metode yang tepat untuk menyelesaikan tugas dengan cara yang lebih cepat dan lebih sedikit pemborosan. Sebagai contoh, seorang karyawan yang memiliki kompetensi dalam penggunaan perangkat lunak tertentu dapat menyelesaikan pekerjaan dengan lebih cepat dibandingkan dengan yang kurang terampil. Menurut D'Este dan Karsenti (2020), "kompetensi teknis yang dimiliki karyawan berperan penting dalam meningkatkan efisiensi, karena dapat menyelesaikan tugas dengan lebih sedikit kesalahan dan waktu yang dibutuhkan."

Efektivitas berkaitan dengan kemampuan untuk mencapai hasil yang diinginkan atau tujuan yang telah ditetapkan. Individu yang memiliki kompetensi tinggi cenderung lebih mampu merencanakan dan melaksanakan tugas-tugasnya dengan hasil yang lebih tepat sasaran. Kompetensi ini tidak hanya mencakup keterampilan teknis tetapi juga kemampuan untuk beradaptasi dengan kondisi yang berubah serta berkolaborasi dengan tim secara efektif. Karyawan yang efektif adalah yang mampu menerjemahkan tujuan organisasi ke dalam tindakan yang memberikan kontribusi nyata terhadap pencapaian sasaran strategis. Dengan meningkatkan kompetensi, baik dalam aspek teknis maupun sosial, kinerja secara keseluruhan dapat ditingkatkan secara signifikan.

2. Inovasi dan Kreativitas

Inovasi dan kreativitas merupakan faktor kunci dalam meningkatkan kinerja individu dan organisasi, terutama dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat. Kompetensi yang tinggi memungkinkan individu untuk berpikir secara kritis, menemukan solusi baru, serta mengembangkan ide-ide yang dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam bekerja. Dengan adanya kompetensi yang mendorong kreativitas, karyawan dapat menghasilkan strategi inovatif yang memberikan nilai tambah bagi perusahaan maupun pelanggan. Organisasi yang menanamkan budaya inovatif melalui pengembangan kompetensi akan lebih adaptif terhadap perubahan teknologi dan

dinamika pasar. Menurut Amabile dan Pratt (2019), "kompetensi dalam berpikir kreatif dan inovatif merupakan elemen penting yang memungkinkan individu maupun organisasi untuk bertahan dan berkembang dalam lingkungan yang penuh ketidakpastian."

Kemampuan untuk menciptakan inovasi dan berpikir kreatif sangat bergantung pada penguasaan keterampilan teknis dan non-teknis yang mendukung eksplorasi gagasan baru. Individu yang memiliki pemahaman mendalam terhadap bidangnya dapat lebih mudah mengidentifikasi peluang perbaikan dan menciptakan metode baru dalam menyelesaikan tugas. Selain itu, keterampilan berpikir analitis dan reflektif yang dikembangkan melalui peningkatan kompetensi dapat mendorong individu untuk terus mencari cara-cara inovatif dalam menyelesaikan tantangan kerja. Organisasi yang mendukung pengembangan kreativitas melalui pelatihan, diskusi, dan kolaborasi akan menghasilkan lingkungan kerja yang kondusif bagi pertumbuhan inovasi. Dengan demikian, kompetensi yang berorientasi pada inovasi dapat menjadi pembeda utama dalam pencapaian keunggulan kompetitif suatu organisasi.

3. Adaptasi terhadap Perubahan

Kemampuan adaptasi terhadap perubahan merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja individu dan organisasi di era yang penuh dengan dinamika global dan perkembangan teknologi yang pesat. Kompetensi dalam beradaptasi memungkinkan seseorang untuk menghadapi perubahan dengan sikap yang positif, fleksibel, serta proaktif dalam menemukan solusi yang efektif dalam situasi yang tidak menentu. Individu yang memiliki kompetensi ini tidak hanya mampu menyesuaikan diri dengan perubahan, tetapi juga dapat mengoptimalkan peluang yang muncul dari transformasi lingkungan kerja. Organisasi yang mendorong pengembangan kompetensi adaptasi akan memiliki tenaga kerja yang lebih tangguh dalam menghadapi tantangan dan lebih siap dalam merespons berbagai perubahan eksternal. Menurut Smith dan Turner (2020), "kemampuan adaptasi dalam dunia kerja modern menjadi elemen kunci dalam mempertahankan daya saing individu dan organisasi, terutama dalam menghadapi disrupsi teknologi dan perubahan sosial-ekonomi yang cepat."

Kompetensi adaptasi juga berperan dalam meningkatkan efektivitas kerja melalui kemampuan untuk belajar hal baru dan menerapkan strategi inovatif dalam menyelesaikan tugas. Dalam lingkungan yang terus berkembang, individu yang memiliki kemampuan untuk cepat memahami dan menguasai keterampilan baru akan lebih produktif dan lebih bernilai bagi organisasi. Kompetensi ini juga mencakup kemampuan dalam mengelola ketidakpastian dan menghadapi tekanan dengan lebih tenang serta strategis, sehingga individu dapat tetap fokus dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Perusahaan yang memberikan dukungan melalui pelatihan dan pengembangan kompetensi adaptasi akan menciptakan tenaga kerja yang lebih kreatif serta mampu memberikan solusi yang lebih inovatif terhadap berbagai permasalahan yang muncul. Oleh karena itu, adaptasi bukan hanya sekadar kemampuan bertahan, tetapi juga menjadi faktor utama dalam pencapaian kesuksesan jangka panjang.

4. Peningkatan Produktivitas

Peningkatan produktivitas sangat bergantung pada kompetensi yang dimiliki individu dalam menjalankan tugasnya secara efektif dan efisien. Kompetensi yang baik memungkinkan seseorang menyelesaikan pekerjaan lebih cepat, mengurangi kesalahan, dan meningkatkan kualitas output. Selain itu, penguasaan keterampilan teknis dan manajerial membantu karyawan mengoptimalkan sumber daya serta waktu yang tersedia. Lingkungan kerja yang mendukung pengembangan kompetensi juga berkontribusi pada peningkatan produktivitas secara keseluruhan. Menurut Jones dan Kelly (2019), "kompetensi teknis dan manajerial yang dimiliki karyawan berhubungan langsung dengan kemampuan untuk meningkatkan produktivitas, karena lebih mampu memanfaatkan waktu dan sumber daya dengan cara yang lebih efisien."

Pengembangan kompetensi juga meningkatkan kemampuan individu dalam beradaptasi dengan teknologi dan metode kerja terbaru. Dengan keterampilan yang lebih baik, karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan lebih cepat dan akurat, sehingga produktivitas meningkat. Kemampuan berkomunikasi dan bekerja sama dalam tim juga berperan penting dalam mempercepat pencapaian target kerja. Organisasi yang berinvestasi dalam pelatihan dan peningkatan keterampilan karyawan akan lebih kompetitif dalam menghadapi

tantangan bisnis. Oleh karena itu, peningkatan kompetensi menjadi faktor kunci dalam mencapai produktivitas optimal.

D. Mengidentifikasi Kompetensi yang Dibutuhkan dalam Organisasi

Mengidentifikasi kompetensi yang dibutuhkan dalam organisasi merupakan langkah strategis dalam manajemen sumber daya manusia untuk memastikan kinerja yang optimal dan pencapaian tujuan organisasi. Kompetensi mencakup kombinasi dari keterampilan, pengetahuan, dan perilaku yang diperlukan untuk melaksanakan tugas dengan efektif. Dengan mengidentifikasi kompetensi yang sesuai, organisasi dapat meningkatkan efisiensi, mengurangi kesenjangan keterampilan, serta mengembangkan strategi pelatihan dan pengembangan yang lebih terarah. Berikut adalah langkah-langkah utama dalam mengidentifikasi kompetensi yang dibutuhkan dalam organisasi:

1. Analisis Tujuan dan Strategi Organisasi

Analisis tujuan dan strategi organisasi merupakan langkah pertama yang sangat penting dalam mengidentifikasi kompetensi yang dibutuhkan. Dalam tahap ini, organisasi harus memahami visi, misi, dan tujuan jangka panjang yang ingin dicapai. Hal ini penting karena kompetensi yang dibutuhkan akan sangat bergantung pada arah strategis yang telah ditetapkan oleh organisasi. Sebagai contoh, organisasi yang berfokus pada ekspansi global memerlukan keterampilan dalam manajemen internasional, penguasaan bahasa asing, dan pemahaman budaya global untuk mendukung tujuan tersebut.

Menurut Armstrong (2018), pengembangan kompetensi yang relevan dimulai dengan pemahaman mendalam terhadap strategi organisasi. Tanpa pemahaman yang jelas tentang tujuan jangka panjang dan tantangan yang dihadapi, identifikasi kompetensi yang tepat akan menjadi sulit dan tidak efektif. Dengan demikian, keterkaitan antara tujuan strategis dan kompetensi yang dibutuhkan menjadi dasar dalam pengambilan keputusan terkait rekrutmen dan pengembangan sumber daya manusia.

2. Identifikasi Peran dan Tanggung Jawab Pekerjaan

Identifikasi peran dan tanggung jawab pekerjaan merupakan langkah utama dalam menentukan kompetensi yang dibutuhkan dalam organisasi, karena proses ini memungkinkan perusahaan memahami secara mendalam tugas serta ekspektasi terhadap setiap posisi yang ada. Menurut Dessler (2019), pemetaan peran dan tanggung jawab pekerjaan yang jelas membantu organisasi dalam menyelaraskan strategi bisnis dengan kebutuhan sumber daya manusia, sehingga dapat meningkatkan efektivitas kerja dan pencapaian tujuan organisasi. Dengan memahami tuntutan pekerjaan secara spesifik, perusahaan dapat mengembangkan deskripsi pekerjaan yang akurat, menetapkan kriteria seleksi yang tepat, serta menyusun program pelatihan yang sesuai untuk meningkatkan kapabilitas karyawan. Hal ini juga memungkinkan pengelolaan kinerja yang lebih objektif, karena standar penilaian dapat disusun berdasarkan parameter yang terdefinisi dengan baik.

Proses identifikasi ini juga melibatkan analisis mendalam terhadap tugas-tugas utama, keterampilan yang diperlukan, serta hubungan kerja antara satu peran dengan peran lainnya di dalam organisasi guna menciptakan koordinasi yang optimal. Dengan adanya pemetaan tanggung jawab yang komprehensif, organisasi dapat menghindari tumpang tindih tugas serta mengurangi risiko ketidakseimbangan beban kerja yang dapat mempengaruhi produktivitas karyawan. Selain itu, identifikasi yang akurat terhadap peran pekerjaan juga membantu dalam perencanaan jenjang karier karyawan, di mana setiap individu dapat memahami jalur pengembangan profesional berdasarkan kompetensi yang dibutuhkan. Dalam jangka panjang, pendekatan ini memberikan kontribusi terhadap peningkatan retensi karyawan serta kepuasan kerja yang lebih baik di dalam organisasi.

3. Pemetaan Keterampilan Karyawan

Pemetaan keterampilan karyawan merupakan langkah utama dalam mengidentifikasi kompetensi yang dibutuhkan dalam organisasi, karena proses ini memungkinkan perusahaan untuk memahami kesenjangan keterampilan dan merancang strategi pengembangan sumber daya manusia yang efektif. Menurut Rothwell (2020), pemetaan keterampilan yang sistematis membantu organisasi dalam

mengidentifikasi keunggulan dan area yang memerlukan peningkatan, sehingga dapat mendukung perencanaan pelatihan serta pengembangan karier karyawan secara lebih terarah. Dengan pemetaan yang komprehensif, perusahaan dapat menyusun strategi rekrutmen yang lebih tepat, menempatkan karyawan sesuai dengan keahlian, serta mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya manusia guna meningkatkan produktivitas organisasi. Selain itu, proses ini juga memungkinkan perusahaan untuk mengantisipasi kebutuhan keterampilan di masa depan, sehingga dapat tetap kompetitif dalam menghadapi perubahan industri yang dinamis.

Proses pemetaan keterampilan karyawan melibatkan berbagai metode seperti asesmen berbasis kompetensi, evaluasi kinerja, serta survei yang melibatkan manajer dan karyawan guna memperoleh gambaran yang akurat mengenai kapabilitas yang dimiliki. Dengan pendekatan berbasis data, perusahaan dapat mengidentifikasi keterampilan yang masih kurang berkembang dalam organisasi dan merancang program pengembangan yang lebih sesuai dengan kebutuhan bisnis. Selain itu, pemetaan ini juga membantu dalam menciptakan sistem promosi yang lebih transparan dan berbasis pada kompetensi, sehingga dapat meningkatkan motivasi serta retensi karyawan di dalam organisasi. Dalam jangka panjang, langkah ini mendukung pertumbuhan perusahaan dengan memastikan bahwa setiap individu memiliki keterampilan yang relevan dan dapat berkontribusi secara maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi.

4. Penggunaan Alat Penilaian Kompetensi

Penggunaan alat penilaian kompetensi merupakan langkah utama dalam mengidentifikasi kompetensi yang dibutuhkan dalam organisasi, karena memungkinkan perusahaan untuk mengukur tingkat keahlian dan kesiapan karyawan dalam menjalankan tugasnya secara objektif. Menurut *Campion et al.* (2019), alat penilaian kompetensi yang dirancang dengan baik dapat memberikan wawasan mendalam mengenai keunggulan dan kekurangan individu dalam suatu peran, sehingga membantu organisasi dalam menyusun strategi pengembangan yang lebih efektif. Dengan menerapkan metode penilaian yang sesuai, seperti asesmen berbasis simulasi, wawancara berbasis kompetensi, serta tes keterampilan teknis, organisasi dapat memastikan bahwa standar kompetensi yang diterapkan relevan dengan

tuntutan bisnis. Selain itu, hasil penilaian ini dapat menjadi dasar bagi pengambilan keputusan terkait rekrutmen, promosi, serta kebutuhan pelatihan untuk meningkatkan kapabilitas karyawan.

Proses penilaian kompetensi yang efektif harus didukung oleh pendekatan yang terstruktur, menggunakan indikator yang jelas dan alat ukur yang dapat menghasilkan data yang valid serta reliabel. Organisasi dapat memanfaatkan kombinasi metode kualitatif dan kuantitatif, seperti self-assessment, umpan balik dari rekan kerja, serta analisis kinerja berbasis data guna memperoleh gambaran yang lebih komprehensif. Dengan menerapkan alat penilaian secara berkala, perusahaan dapat mengidentifikasi perubahan kebutuhan kompetensi akibat perkembangan teknologi dan dinamika industri, sehingga strategi pengembangan sumber daya manusia dapat terus diperbarui sesuai dengan tuntutan pasar. Selain itu, penilaian kompetensi yang dilakukan secara transparan dan berbasis data juga membantu menciptakan sistem evaluasi karyawan yang lebih adil, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap motivasi serta kinerja individu dalam organisasi.

5. Menentukan Kompetensi Kunci yang Dibutuhkan

Menentukan kompetensi kunci yang dibutuhkan dalam organisasi adalah langkah penting untuk memastikan bahwa karyawan memiliki keterampilan yang tepat untuk mendukung tujuan strategis perusahaan. Menurut Ulrich *et al.* (2019), kompetensi kunci mencakup keterampilan, pengetahuan, dan perilaku yang paling diperlukan untuk mendorong kinerja organisasi dalam konteks yang terus berkembang. Proses ini melibatkan analisis mendalam terhadap visi dan misi organisasi, serta kebutuhan pasar yang harus dipenuhi, agar kompetensi yang dipilih benar-benar relevan dengan tuntutan jangka panjang. Dengan menentukan kompetensi kunci, organisasi dapat lebih mudah merumuskan kebijakan rekrutmen, pelatihan, dan pengembangan yang secara langsung mendukung pencapaian tujuan strategis yang telah ditetapkan.

Penentuan kompetensi kunci juga memerlukan keterlibatan berbagai pihak dalam organisasi, termasuk manajer lini dan tim HR, untuk memastikan bahwa kompetensi yang diidentifikasi sesuai dengan kebutuhan spesifik setiap fungsi pekerjaan. Metode yang digunakan dapat meliputi wawancara dengan pemangku kepentingan, survei

karyawan, serta studi kompetitor guna memahami perubahan tren yang dapat memengaruhi kebutuhan keterampilan di masa depan. Dengan begitu, organisasi tidak hanya mampu mengidentifikasi kompetensi yang dibutuhkan saat ini, tetapi juga mampu merancang pengembangan keterampilan yang akan diperlukan di masa depan. Hal ini juga akan memperkuat fleksibilitas organisasi dalam beradaptasi dengan perubahan pasar yang cepat.

6. Perencanaan Pengembangan Kompetensi

Perencanaan pengembangan kompetensi merupakan langkah strategis dalam memastikan bahwa tenaga kerja memiliki keterampilan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Menurut Garavan *et al.* (2020), pengembangan kompetensi yang efektif harus berbasis pada analisis kebutuhan organisasi dan individu, sehingga menciptakan keseimbangan antara tuntutan bisnis dan peluang peningkatan kapabilitas karyawan. Dengan merancang program pengembangan yang sistematis, seperti pelatihan berbasis teknologi, mentoring, serta rotasi pekerjaan, organisasi dapat memastikan bahwa kompetensi yang dikembangkan relevan dengan perubahan lingkungan bisnis. Selain itu, perencanaan yang baik juga memungkinkan perusahaan untuk mengalokasikan sumber daya dengan lebih efisien dan memaksimalkan dampak dari setiap inisiatif pengembangan.

Proses perencanaan pengembangan kompetensi memerlukan identifikasi kesenjangan keterampilan antara kondisi saat ini dan kompetensi yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi. Hal ini dapat dilakukan melalui berbagai metode, seperti penilaian kinerja, survei umpan balik, serta analisis tren industri untuk mengantisipasi kebutuhan di masa depan. Dengan memahami celah kompetensi yang ada, organisasi dapat merancang strategi pembelajaran yang tepat sasaran dan memberikan manfaat maksimal bagi karyawan. Selain itu, pendekatan berbasis data dalam perencanaan pengembangan akan membantu manajemen dalam mengevaluasi efektivitas program serta menyesuaikan strategi sesuai dengan perubahan kondisi organisasi dan pasar.



BAB V

MENYUSUN MODEL KOMPETENSI UNTUK ORGANISASI

Menyusun model kompetensi untuk organisasi adalah langkah penting dalam memastikan bahwa setiap individu dalam organisasi memiliki kemampuan yang tepat untuk mendukung tujuan dan strategi organisasi. Kompetensi yang jelas akan membentuk dasar dalam pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif, serta meningkatkan kinerja dan produktivitas tim. Dengan menyusun model kompetensi, organisasi dapat lebih mudah mengidentifikasi keterampilan yang diperlukan, serta memberikan pelatihan yang relevan bagi setiap anggota. Proses ini juga membantu dalam penilaian dan pengembangan karier, sehingga setiap individu memiliki kesempatan untuk berkembang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Selain itu, model kompetensi yang baik juga dapat meningkatkan budaya organisasi yang positif dan berkelanjutan.

Pentingnya menyusun model kompetensi juga terlihat dalam konteks perubahan zaman dan perkembangan industri yang semakin dinamis. Organisasi yang mampu beradaptasi dengan kebutuhan kompetensi terbaru akan lebih unggul dalam bersaing di pasar. Oleh karena itu, model kompetensi harus dirancang untuk fleksibel dan dapat berkembang seiring dengan perubahan lingkungan kerja dan teknologi. Penerapan model ini akan memastikan bahwa setiap pegawai memiliki pemahaman yang sama mengenai harapan dan standar yang harus dicapai. Dengan demikian, organisasi tidak hanya akan berhasil dalam mencapai tujuannya, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pengembangan berkelanjutan bagi setiap anggotanya.

A. Langkah-langkah dalam Menyusun Model Kompetensi

Model kompetensi merupakan suatu kerangka kerja yang digunakan organisasi untuk mengidentifikasi, menilai, dan

mengembangkan keterampilan, perilaku, serta pengetahuan yang diperlukan bagi keberhasilan individu dalam suatu peran tertentu. Penyusunan model kompetensi yang efektif sangat penting dalam mendukung strategi organisasi, meningkatkan kinerja karyawan, serta memastikan kesesuaian antara kebutuhan organisasi dengan kemampuan tenaga kerja. Model ini tidak hanya berguna dalam proses rekrutmen dan seleksi, tetapi juga dalam pengembangan karier, evaluasi kinerja, serta perencanaan suksesi. Dengan adanya model kompetensi yang jelas, organisasi dapat lebih mudah menyelaraskan tujuan bisnis dengan potensi sumber daya manusia yang dimilikinya. Penyusunan model kompetensi memerlukan pendekatan yang sistematis agar hasilnya dapat diterapkan dengan optimal dalam lingkungan kerja. Berikut adalah langkah-langkah utama dalam menyusun model kompetensi:

1. Identifikasi Tujuan dan Kebutuhan Organisasi

Identifikasi tujuan dan kebutuhan organisasi merupakan langkah pertama yang sangat penting dalam menyusun model kompetensi. Pada tahap ini, organisasi perlu memahami dengan jelas visi, misi, dan strategi jangka panjang yang ingin dicapai. Hal ini membantu memastikan bahwa model kompetensi yang dikembangkan nantinya akan mendukung pencapaian tujuan tersebut. Menurut Ulrich dan Dulebohn (2018), keberhasilan model kompetensi sangat bergantung pada sejauh mana kompetensi yang dikembangkan sesuai dengan arah strategis organisasi.

Langkah berikutnya adalah melakukan analisis terhadap kebutuhan spesifik organisasi terkait dengan kompetensi yang diperlukan. Organisasi harus mengidentifikasi peran-peran kritis yang ada dan menentukan keterampilan, pengetahuan, serta perilaku yang diperlukan untuk mendukung kesuksesan individu dalam peran tersebut. Ini termasuk memahami tantangan eksternal yang dihadapi oleh organisasi dan perubahan dalam lingkungan pasar yang dapat memengaruhi jenis kompetensi yang dibutuhkan. Dengan pemahaman yang mendalam tentang tujuan dan kebutuhan, organisasi akan lebih siap dalam menyusun model kompetensi yang relevan.

2. Analisis Jabatan dan Peran Kerja

Analisis jabatan dan peran kerja merupakan langkah krusial dalam menyusun model kompetensi karena memungkinkan organisasi untuk memahami secara mendalam tugas, tanggung jawab, serta keterampilan yang diperlukan dalam setiap posisi kerja. Proses ini melibatkan pengumpulan data melalui wawancara, observasi, serta studi dokumentasi guna mengidentifikasi elemen-elemen utama dari suatu jabatan, termasuk kompetensi teknis dan perilaku yang dibutuhkan. Menurut Armstrong dan Taylor (2020), analisis jabatan yang efektif harus mempertimbangkan baik aspek pekerjaan yang bersifat teknis maupun kompetensi interpersonal yang mendukung produktivitas dan efektivitas kerja dalam organisasi. Dengan memahami peran kerja secara komprehensif, organisasi dapat merancang model kompetensi yang tidak hanya relevan dengan kebutuhan saat ini tetapi juga adaptif terhadap perubahan di masa depan. Hasil analisis ini menjadi dasar dalam penyusunan standar kompetensi yang jelas dan terukur guna mendukung pengembangan sumber daya manusia secara lebih strategis.

Langkah selanjutnya adalah mengelompokkan kompetensi yang dibutuhkan berdasarkan tingkat kepentingannya dalam organisasi. Hal ini mencakup kompetensi inti yang harus dimiliki oleh seluruh karyawan, serta kompetensi teknis yang spesifik untuk jabatan tertentu sesuai dengan bidang kerja masing-masing. Analisis ini juga mempertimbangkan berbagai faktor seperti tren industri, kebutuhan pelanggan, serta perkembangan teknologi yang dapat memengaruhi perubahan dalam tanggung jawab kerja suatu posisi. Dengan pendekatan ini, organisasi dapat memastikan bahwa model kompetensi yang disusun selaras dengan tuntutan lingkungan bisnis yang dinamis. Kejelasan dalam mendefinisikan kompetensi ini juga membantu dalam rekrutmen, pelatihan, serta evaluasi kinerja karyawan agar lebih efektif dan berbasis pada kebutuhan nyata organisasi.

3. Penentuan Kompetensi Inti dan Teknis

Penentuan kompetensi inti dan teknis adalah langkah penting dalam menyusun model kompetensi, karena kedua jenis kompetensi ini mencakup aspek yang berbeda namun saling mendukung dalam menunjang kinerja organisasi. Kompetensi inti mencakup keterampilan dan perilaku yang harus dimiliki oleh semua karyawan, terlepas dari

jabatan atau perannya, seperti komunikasi, kepemimpinan, dan kerja sama tim. Sedangkan kompetensi teknis lebih spesifik dan terkait langsung dengan keterampilan yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas tertentu dalam pekerjaan, misalnya kemampuan dalam mengoperasikan perangkat lunak atau pengetahuan dalam bidang teknik. Menurut Chiavenato (2020), pentingnya kompetensi inti adalah untuk menciptakan budaya organisasi yang kohesif, sementara kompetensi teknis memastikan bahwa tugas-tugas khusus dapat dilakukan dengan efisien dan efektif.

Proses penentuan kompetensi ini melibatkan analisis yang mendalam mengenai kebutuhan pekerjaan serta tuntutan kompetensi berdasarkan jenis dan tingkat jabatan. Kompetensi inti harus ditetapkan dengan mempertimbangkan nilai dan budaya organisasi, sementara kompetensi teknis harus didasarkan pada analisis mendalam terhadap pekerjaan yang ada serta perubahan teknologi atau tren industri yang relevan. Keseimbangan antara kedua jenis kompetensi ini akan memastikan bahwa model kompetensi yang disusun tidak hanya relevan dengan tugas teknis, tetapi juga memperhatikan bagaimana individu berinteraksi dan bekerja dalam konteks organisasi yang lebih luas. Dengan model kompetensi yang komprehensif, organisasi dapat memastikan bahwa karyawan yang dipilih atau dilatih dapat memenuhi baik kebutuhan operasional maupun budaya organisasi.

4. Validasi dan Uji Coba Model

Validasi dan uji coba model merupakan langkah krusial dalam penyusunan model kompetensi untuk memastikan bahwa model yang dikembangkan benar-benar mencerminkan kebutuhan organisasi serta dapat diterapkan secara efektif dalam lingkungan kerja. Proses validasi dilakukan dengan menguji kesesuaian model terhadap tujuan organisasi, memastikan bahwa setiap kompetensi yang telah ditetapkan relevan dengan tuntutan pekerjaan dan strategi bisnis yang telah dirancang. Uji coba model dilakukan dengan menerapkannya dalam skala kecil atau dalam kelompok tertentu untuk mengamati efektivitasnya dalam mendukung peningkatan kinerja individu dan organisasi. Menurut Spencer dan Spencer (2019), model kompetensi yang baik harus melewati tahap validasi empiris agar dapat dibuktikan keakuratannya dalam mengukur dan mengembangkan kemampuan karyawan secara objektif. Melalui proses ini, organisasi dapat

mengidentifikasi potensi kelemahan dalam model dan melakukan perbaikan sebelum diterapkan secara luas.

Organisasi perlu mengumpulkan umpan balik dari berbagai pihak yang terlibat, termasuk manajer, karyawan, serta pemangku kepentingan lainnya, untuk mengevaluasi sejauh mana model kompetensi dapat memenuhi kebutuhan nyata di tempat kerja. Pengujian ini dapat mencakup simulasi, studi kasus, atau implementasi terbatas dalam unit kerja tertentu guna melihat dampaknya terhadap produktivitas dan efektivitas kerja. Dengan adanya masukan dari para pengguna langsung, organisasi dapat mengidentifikasi apakah terdapat kesenjangan dalam kompetensi yang telah ditetapkan serta apakah terdapat kebutuhan untuk menyesuaikan kembali model agar lebih fleksibel dan adaptif. Keberhasilan uji coba ini akan sangat bergantung pada tingkat partisipasi serta keterlibatan seluruh pihak yang terlibat dalam organisasi.

5. Implementasi dan Sosialisasi

Implementasi dan sosialisasi model kompetensi merupakan langkah penting dalam memastikan bahwa model yang telah dikembangkan dapat diterapkan dengan efektif di seluruh organisasi. Proses implementasi dimulai dengan penyusunan strategi penerapan yang mencakup integrasi model kompetensi ke dalam berbagai aspek manajemen sumber daya manusia, seperti rekrutmen, pengembangan karyawan, penilaian kinerja, serta perencanaan karier. Sosialisasi kepada seluruh pemangku kepentingan sangat diperlukan agar setiap individu dalam organisasi memahami pentingnya model kompetensi dan bagaimana penggunaannya dapat meningkatkan efektivitas kerja. Menurut Rothwell dan Lindholm (2020), keberhasilan implementasi model kompetensi sangat bergantung pada keterlibatan manajemen dalam mengkomunikasikan tujuan serta manfaatnya secara jelas kepada karyawan di seluruh tingkatan organisasi. Dengan adanya strategi komunikasi yang baik, organisasi dapat memastikan bahwa model kompetensi diterima dan diterapkan dengan konsisten oleh semua pihak.

Organisasi perlu mengembangkan berbagai mekanisme dukungan guna memfasilitasi penerapan model kompetensi dalam operasional sehari-hari. Salah satu pendekatan yang dapat digunakan adalah melalui pelatihan dan workshop yang memberikan pemahaman

lebih mendalam mengenai bagaimana kompetensi yang telah ditetapkan dapat diterapkan dalam pekerjaan. Selain itu, organisasi juga perlu menyediakan sumber daya seperti panduan tertulis, sistem manajemen kompetensi berbasis teknologi, serta dukungan dari tim sumber daya manusia untuk membantu dalam implementasi. Umpan balik dari karyawan dan manajer sangat penting dalam tahap awal penerapan ini guna mengevaluasi efektivitas model serta mengidentifikasi kendala yang mungkin muncul di lapangan. Dengan adanya dukungan yang memadai, organisasi dapat memastikan bahwa model kompetensi benar-benar menjadi bagian dari budaya kerja yang diterapkan secara berkelanjutan.

B. Penyesuaian Model Kompetensi dengan Tujuan Organisasi

Di dunia bisnis yang terus berkembang, organisasi harus memastikan bahwa sumber daya manusia memiliki kompetensi yang sesuai dengan tujuan strategis perusahaan. Model kompetensi adalah kerangka yang mendefinisikan keterampilan, pengetahuan, dan perilaku yang dibutuhkan untuk mencapai kinerja yang optimal dalam suatu peran atau organisasi. Agar organisasi dapat berkembang secara efektif, model kompetensi perlu disesuaikan secara berkala dengan visi, misi, dan strategi bisnis yang diterapkan.

Penyesuaian model kompetensi dengan tujuan organisasi bertujuan untuk meningkatkan efektivitas kerja, mendorong inovasi, serta memastikan bahwa karyawan memiliki kemampuan yang relevan untuk menghadapi tantangan bisnis. Dengan menyelaraskan kompetensi individu dengan kebutuhan organisasi, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif, efisien, dan kompetitif. Selain itu, organisasi dapat lebih mudah menyesuaikan diri dengan perubahan pasar, regulasi, serta perkembangan teknologi yang semakin pesat. Berikut adalah beberapa aspek penting dalam penyesuaian model kompetensi dengan tujuan organisasi:

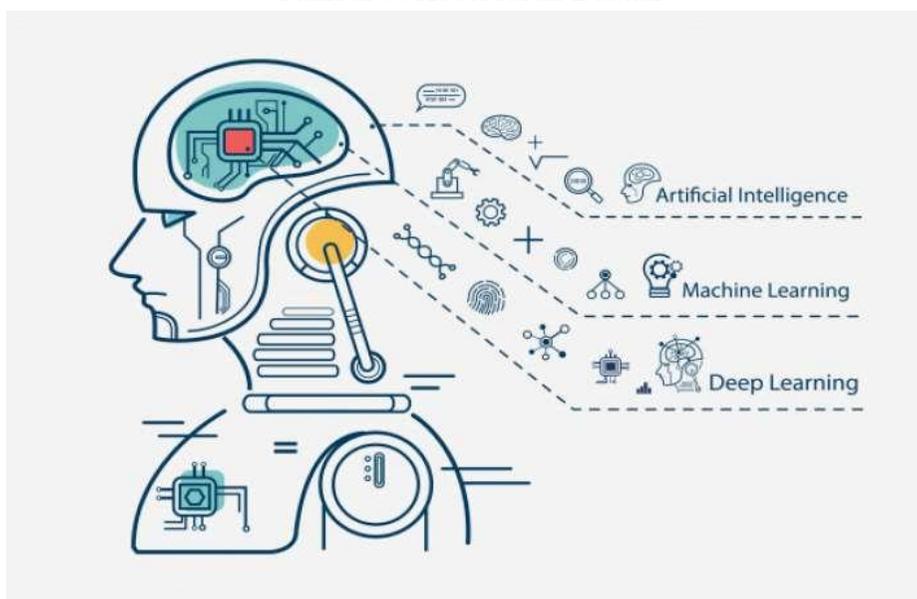
1. Identifikasi Kebutuhan Organisasi

Identifikasi kebutuhan organisasi merupakan langkah awal yang sangat penting dalam penyesuaian model kompetensi dengan tujuan organisasi. Dengan memahami kebutuhan yang ada, organisasi dapat menentukan keterampilan dan pengetahuan yang harus dimiliki oleh

setiap individu agar dapat mendukung pencapaian visi dan misi. Proses ini memerlukan pemahaman yang mendalam mengenai tren pasar, perubahan teknologi, serta tantangan yang dihadapi oleh perusahaan dalam industri terkait. Menurut Heffernan *et al.* (2021), "Mengidentifikasi kebutuhan kompetensi yang tepat sangat krusial agar karyawan memiliki kemampuan yang sesuai dengan tujuan jangka panjang organisasi." Tanpa identifikasi yang jelas, organisasi akan kesulitan dalam merancang model kompetensi yang sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai.

Proses identifikasi kebutuhan ini sering kali melibatkan evaluasi internal serta analisis eksternal terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi. Misalnya, organisasi perlu menganalisis perubahan dalam strategi bisnis dan bagaimana keterampilan karyawan dapat mendukung perubahan tersebut. Selain itu, penting juga untuk mengevaluasi tren industri yang mungkin memerlukan kompetensi baru atau modifikasi kompetensi yang ada. Dengan adanya pemahaman yang jelas mengenai kebutuhan ini, model kompetensi dapat disesuaikan dengan kebutuhan yang paling mendesak dan relevan bagi organisasi. Sebagai contoh, sektor teknologi mungkin memerlukan keterampilan baru dalam bidang kecerdasan buatan atau keamanan siber.

Gambar 3. Kecerdasan Buatan



Sumber: *Deriota*

Identifikasi kebutuhan organisasi bukan hanya tentang mengetahui kompetensi apa yang dibutuhkan saat ini, tetapi juga tentang memproyeksikan kebutuhan yang mungkin muncul di masa depan. Organisasi harus mampu membaca perubahan pasar dan menyesuaikan kompetensi karyawan agar tetap relevan dengan kebutuhan yang berkembang. Hal ini memerlukan kolaborasi antara tim manajemen, SDM, serta karyawan untuk memastikan bahwa model kompetensi yang diterapkan tidak hanya sesuai dengan tujuan jangka pendek tetapi juga mampu mendukung keberlanjutan jangka panjang organisasi. Dengan demikian, identifikasi yang tepat dapat menghasilkan sumber daya manusia yang siap menghadapi tantangan dan peluang di masa depan.

2. Evaluasi Model Kompetensi yang Ada

Evaluasi model kompetensi yang ada merupakan langkah krusial dalam memastikan bahwa kompetensi karyawan selaras dengan tujuan strategis organisasi. Dengan melakukan evaluasi ini, organisasi dapat mengidentifikasi apakah keterampilan dan perilaku yang saat ini dimiliki oleh karyawan masih relevan atau perlu disesuaikan dengan perubahan lingkungan bisnis. Proses evaluasi ini mencakup peninjauan terhadap efektivitas kompetensi dalam mendukung kinerja dan pencapaian target perusahaan. Menurut Smith dan Brown (2020), "Evaluasi berkala terhadap model kompetensi memastikan bahwa organisasi dapat beradaptasi dengan dinamika pasar dan tetap kompetitif." Tanpa evaluasi yang tepat, organisasi berisiko mengalami kesenjangan kompetensi yang dapat menghambat pertumbuhan dan inovasi.

Evaluasi model kompetensi memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi area di mana pelatihan atau pengembangan tambahan diperlukan. Misalnya, jika ditemukan bahwa kompetensi tertentu tidak lagi mendukung strategi bisnis yang baru, maka diperlukan program pelatihan untuk mengembangkan keterampilan yang lebih relevan. Proses ini juga membantu dalam mengidentifikasi karyawan yang memiliki potensi untuk mengambil peran yang lebih besar atau berbeda dalam organisasi. Dengan demikian, evaluasi kompetensi tidak hanya berfokus pada kebutuhan saat ini tetapi juga mempersiapkan organisasi untuk tantangan masa depan. Hal ini sejalan dengan pandangan bahwa

organisasi yang proaktif dalam mengelola kompetensi cenderung lebih sukses dalam mencapai tujuan jangka panjang.

3. Pengembangan dan Implementasi Model Kompetensi yang Sesuai

Pengembangan dan implementasi model kompetensi yang sesuai berperan vital dalam penyesuaian model kompetensi dengan tujuan organisasi, karena langkah ini memastikan bahwa kompetensi yang dikembangkan selaras dengan kebutuhan strategis perusahaan. Proses ini melibatkan identifikasi kompetensi inti yang dibutuhkan untuk mencapai kinerja optimal, serta pengembangan program pelatihan dan pengembangan yang ditujukan untuk meningkatkan kompetensi tersebut. Dengan demikian, organisasi dapat memastikan bahwa karyawan memiliki keterampilan dan pengetahuan yang relevan untuk mendukung tujuan strategis perusahaan. Siswanto (2014) menekankan bahwa "manajemen SDM berbasis kompetensi merupakan salah satu model yang dapat memberikan hasil yang sesuai dengan tujuan dan sasaran pengembangan SDM dan organisasi berbasis standar kinerja yang telah ditetapkan."

Pengembangan model kompetensi yang sesuai dapat meningkatkan efektivitas manajemen sumber daya manusia dalam organisasi. Dengan memiliki model kompetensi yang jelas dan terstruktur, proses rekrutmen, seleksi, penempatan, dan pengembangan karyawan dapat dilakukan dengan lebih efisien. Hal ini tidak hanya meningkatkan kinerja individu tetapi juga berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Implementasi model kompetensi yang tepat juga membantu dalam mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan, sehingga sumber daya dapat dialokasikan dengan lebih efektif. Dengan demikian, pengembangan dan implementasi model kompetensi yang sesuai menjadi kunci dalam menciptakan organisasi yang adaptif dan kompetitif.

4. Integrasi Model Kompetensi dengan Sistem Manajemen SDM

Integrasi model kompetensi dengan sistem manajemen sumber daya manusia (SDM) merupakan langkah krusial dalam penyesuaian kompetensi dengan tujuan organisasi. Sistem manajemen SDM yang efektif tidak hanya mengelola aspek rekrutmen dan pengembangan karyawan, tetapi juga memastikan bahwa kompetensi yang dimiliki

oleh karyawan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Integrasi ini menciptakan kerangka kerja yang memungkinkan organisasi untuk menilai dan mengelola kompetensi secara terstruktur dan sistematis, sehingga setiap keputusan yang diambil dalam manajemen SDM, seperti rekrutmen, pelatihan, dan promosi, mendukung tujuan strategis organisasi. Menurut Nursyamsi (2022), "Integrasi kompetensi dalam manajemen SDM memungkinkan organisasi untuk menciptakan sistem yang lebih responsif terhadap perubahan dan kebutuhan pasar yang dinamis." Integrasi yang kuat ini memastikan bahwa seluruh proses manajerial berfokus pada pengembangan kompetensi yang relevan dengan perkembangan dan tujuan perusahaan.

Integrasi model kompetensi dengan sistem manajemen SDM memberikan dasar yang jelas bagi penilaian kinerja karyawan. Dengan adanya standar kompetensi yang terintegrasi, evaluasi kinerja menjadi lebih objektif dan terukur. Karyawan dapat dinilai berdasarkan kompetensi yang diperlukan untuk perannya, bukan hanya berdasarkan hasil pekerjaan semata. Hal ini mendorong peningkatan kinerja yang lebih fokus dan relevan dengan tujuan organisasi. Implementasi sistem ini juga meningkatkan akuntabilitas dan transparansi dalam pengelolaan SDM, karena setiap langkah pengelolaan karyawan memiliki tujuan yang jelas dan dapat dipertanggungjawabkan.

C. Pengembangan dan Penyempurnaan Model Kompetensi

Model kompetensi dalam organisasi merupakan kerangka kerja yang mengidentifikasi keterampilan, pengetahuan, dan perilaku yang diperlukan untuk mencapai kinerja optimal dalam suatu peran atau pekerjaan. Pengembangan dan penyempurnaan model kompetensi menjadi sangat penting dalam organisasi yang dinamis dan berkembang, karena lingkungan bisnis yang terus berubah menuntut adaptasi serta peningkatan kualitas sumber daya manusia. Model ini berfungsi sebagai pedoman dalam rekrutmen, pengembangan karyawan, evaluasi kinerja, hingga perencanaan suksesi, sehingga organisasi dapat mempertahankan daya saingnya di tengah perubahan global yang cepat. Berikut adalah beberapa aspek penting dalam pengembangan dan penyempurnaan model kompetensi dalam organisasi:

1. Identifikasi Kebutuhan Organisasi

Identifikasi kebutuhan organisasi merupakan langkah krusial dalam pengembangan dan penyempurnaan model kompetensi, karena menentukan arah strategis yang harus diambil dalam meningkatkan kapabilitas sumber daya manusia. Organisasi harus memahami tantangan internal dan eksternal yang dapat memengaruhi pencapaian tujuan bisnis, seperti perubahan pasar, perkembangan teknologi, serta regulasi industri yang terus berkembang. Dengan melakukan analisis menyeluruh terhadap kebutuhan ini, perusahaan dapat memastikan bahwa model kompetensi yang diterapkan benar-benar relevan dan mampu mendukung pencapaian kinerja optimal. Tanpa identifikasi kebutuhan yang jelas, organisasi berisiko mengembangkan kompetensi yang kurang sesuai dengan tuntutan bisnis, sehingga menghambat efektivitas dan produktivitas tenaga kerja.

Menurut Kurniawan dan Suryani (2021), "Identifikasi kebutuhan organisasi harus didasarkan pada analisis yang mendalam terhadap perubahan pasar, inovasi teknologi, serta kompetensi yang dibutuhkan untuk mempertahankan daya saing dalam industri." Kutipan ini menegaskan bahwa proses identifikasi tidak boleh dilakukan secara sembarangan, tetapi harus berbasis data dan mempertimbangkan faktor-faktor yang mempengaruhi daya saing organisasi. Dengan memahami kebutuhan organisasi secara komprehensif, perusahaan dapat menyusun strategi pengembangan kompetensi yang lebih efektif dan tepat sasaran. Selain itu, evaluasi berkelanjutan diperlukan agar model kompetensi dapat terus disesuaikan dengan dinamika industri yang selalu berubah.

2. Klasifikasi Kompetensi

Klasifikasi kompetensi merupakan elemen penting dalam pengembangan dan penyempurnaan model kompetensi organisasi karena membantu dalam mengidentifikasi, mengelompokkan, dan menerapkan keterampilan serta pengetahuan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan strategis. Kompetensi dalam organisasi dapat dikategorikan ke dalam beberapa jenis utama, seperti kompetensi inti yang mencerminkan nilai dan budaya organisasi, kompetensi teknis yang berkaitan dengan keahlian spesifik dalam pekerjaan, serta kompetensi perilaku yang mencakup keterampilan interpersonal dan komunikasi. Dengan membagi kompetensi ke dalam kategori yang jelas, organisasi dapat lebih mudah merancang program pengembangan

sumber daya manusia yang tepat guna dan memastikan bahwa setiap karyawan memiliki keterampilan yang relevan dengan tugas serta tanggung jawabnya. Selain itu, klasifikasi ini juga mempermudah dalam evaluasi kinerja karyawan, sehingga pengukuran efektivitas kerja dapat dilakukan secara lebih objektif dan terstruktur.

Menurut Santoso dan Rahmawati (2020), "Klasifikasi kompetensi yang jelas dan terstruktur memungkinkan organisasi untuk menyusun strategi pengembangan karyawan yang lebih efektif, sehingga dapat meningkatkan daya saing dan produktivitas secara keseluruhan." Pernyataan ini menegaskan bahwa organisasi harus memiliki pemetaan kompetensi yang sistematis agar dapat mengarahkan pengembangan keterampilan sesuai dengan kebutuhan bisnis. Dengan adanya klasifikasi kompetensi, perusahaan dapat menentukan standar kinerja yang lebih spesifik untuk setiap jabatan, sehingga memudahkan dalam proses rekrutmen, pelatihan, serta penilaian kinerja karyawan. Selain itu, penerapan klasifikasi yang tepat juga memastikan bahwa sumber daya manusia dalam organisasi terus berkembang secara berkelanjutan, selaras dengan perubahan industri dan perkembangan teknologi.

3. Metode Pengembangan dan Evaluasi

Metode pengembangan dan evaluasi merupakan aspek penting dalam memastikan bahwa model kompetensi yang diterapkan dalam organisasi dapat berjalan secara efektif dan menghasilkan dampak positif bagi kinerja individu maupun perusahaan secara keseluruhan. Pengembangan kompetensi dapat dilakukan melalui berbagai pendekatan, seperti pelatihan berbasis keterampilan, pembelajaran berbasis pengalaman, mentoring, serta program pengembangan kepemimpinan yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi. Selain itu, metode evaluasi yang tepat harus diterapkan untuk mengukur sejauh mana kompetensi yang dikembangkan telah memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja dan produktivitas kerja karyawan. Tanpa adanya evaluasi yang komprehensif, organisasi tidak dapat menilai efektivitas strategi pengembangan kompetensi, sehingga berisiko menghadirkan kesenjangan antara kebutuhan keterampilan dan realitas di lapangan.

Menurut Hakim dan Lestari (2019), "Metode pengembangan dan evaluasi kompetensi harus dirancang secara sistematis agar mampu

mengakomodasi kebutuhan organisasi serta mempercepat peningkatan kapabilitas karyawan sesuai dengan tuntutan industri yang terus berkembang." Hal ini menunjukkan bahwa pendekatan dalam pengembangan kompetensi tidak boleh dilakukan secara serampangan, melainkan harus berbasis strategi yang terukur dan dapat disesuaikan dengan perubahan lingkungan bisnis. Organisasi perlu menerapkan berbagai metode evaluasi, seperti penilaian berbasis kinerja, uji keterampilan, serta umpan balik dari berbagai pemangku kepentingan guna memastikan bahwa program yang diterapkan benar-benar efektif. Dengan adanya siklus pengembangan dan evaluasi yang berkelanjutan, perusahaan dapat lebih adaptif dalam mengelola sumber daya manusia serta meningkatkan daya saingnya di tengah persaingan global.

4. Integrasi dengan Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)

Integrasi model kompetensi dengan manajemen sumber daya manusia (SDM) merupakan langkah krusial dalam memastikan bahwa pengembangan dan penyempurnaan kompetensi berjalan selaras dengan tujuan strategis organisasi. Model kompetensi yang terintegrasi dengan sistem manajemen SDM memungkinkan perusahaan untuk lebih efektif dalam menyusun kebijakan rekrutmen, pelatihan, pengembangan karier, serta penilaian kinerja berdasarkan standar kompetensi yang jelas. Dengan demikian, organisasi dapat memastikan bahwa setiap individu memiliki keterampilan dan kapabilitas yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan serta kebutuhan bisnis yang terus berkembang. Selain itu, integrasi ini juga memberikan dasar yang kuat dalam merancang sistem penghargaan dan insentif berbasis kompetensi, yang dapat meningkatkan motivasi serta keterlibatan karyawan dalam mencapai target organisasi.

Menurut Prasetyo dan Handayani (2021), "Integrasi model kompetensi dengan sistem manajemen sumber daya manusia memungkinkan organisasi untuk menciptakan keselarasan antara kebutuhan bisnis dan pengelolaan talenta secara strategis guna meningkatkan daya saing." Dengan adanya integrasi ini, perusahaan dapat mengoptimalkan program pengembangan karyawan secara lebih terstruktur, mulai dari seleksi berbasis kompetensi hingga penyusunan rencana suksesi kepemimpinan. Hal ini juga memungkinkan organisasi untuk lebih mudah mengidentifikasi kesenjangan keterampilan yang ada serta menyusun strategi intervensi yang efektif dalam

mengatasinya. Selain itu, penerapan sistem manajemen SDM yang berbasis kompetensi dapat memberikan transparansi dalam pengelolaan kinerja serta memberikan kesempatan yang lebih adil bagi karyawan untuk berkembang sesuai dengan potensi yang dimiliki.

5. Penerapan Teknologi dalam Pengembangan Kompetensi

Penerapan teknologi dalam pengembangan kompetensi menjadi faktor kunci dalam meningkatkan efektivitas serta efisiensi program pelatihan dan pengembangan karyawan di dalam organisasi. Dengan memanfaatkan teknologi, perusahaan dapat mengadopsi berbagai metode pembelajaran inovatif seperti e-learning, simulasi berbasis komputer, serta sistem manajemen pembelajaran (LMS) yang memungkinkan karyawan untuk mengakses materi pelatihan kapan saja dan di mana saja. Selain itu, pemanfaatan teknologi kecerdasan buatan (AI) dan analitik data dalam pengelolaan kompetensi juga dapat membantu organisasi dalam mengidentifikasi kebutuhan pelatihan secara lebih akurat dan berbasis data. Dengan demikian, organisasi tidak hanya mampu meningkatkan kualitas keterampilan tenaga kerja secara lebih terukur, tetapi juga dapat mengoptimalkan sumber daya yang tersedia dalam mendukung pengembangan kompetensi karyawan.

Menurut Santoso dan Widjaja (2020), "Pemanfaatan teknologi dalam pengembangan kompetensi memungkinkan organisasi untuk menciptakan sistem pelatihan yang lebih adaptif, fleksibel, dan sesuai dengan kebutuhan individu maupun bisnis yang terus berkembang." Dengan adanya teknologi, perusahaan dapat menerapkan metode pembelajaran yang lebih personalisasi melalui algoritma yang menyesuaikan kurikulum berdasarkan tingkat kompetensi karyawan secara real-time. Selain itu, teknologi berbasis realitas virtual (VR) dan *augmented reality* (AR) dapat digunakan untuk menciptakan pengalaman pelatihan yang lebih interaktif, terutama dalam industri yang memerlukan keterampilan teknis tinggi. Penerapan sistem berbasis teknologi ini tidak hanya mempercepat proses pembelajaran, tetapi juga meningkatkan keterlibatan karyawan dalam mengembangkan kapabilitas secara lebih mandiri dan berkelanjutan.

D. Implementasi Model Kompetensi dalam Proses Rekrutmen dan Pengembangan

Di dunia kerja yang semakin dinamis dan kompetitif, organisasi perlu memiliki strategi yang efektif dalam menarik, menyeleksi, dan mengembangkan sumber daya manusia. Salah satu pendekatan yang banyak diterapkan adalah model kompetensi, yang digunakan untuk memastikan bahwa individu yang direkrut dan dikembangkan memiliki keterampilan, pengetahuan, serta perilaku yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Model kompetensi tidak hanya membantu dalam rekrutmen karyawan yang tepat, tetapi juga mendukung pengembangan profesional dan peningkatan kinerja secara berkelanjutan. Model kompetensi dalam proses rekrutmen dan pengembangan organisasi dapat diimplementasikan melalui beberapa aspek berikut:

1. Identifikasi Kompetensi Inti

Identifikasi kompetensi inti merupakan langkah fundamental dalam model kompetensi yang digunakan dalam proses rekrutmen dan pengembangan organisasi, karena kompetensi ini mencerminkan keterampilan, pengetahuan, serta perilaku yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan strategis perusahaan. Kompetensi inti dapat dibagi menjadi kompetensi teknis, manajerial, dan perilaku yang disesuaikan dengan kebutuhan spesifik organisasi, sehingga proses seleksi dan pengembangan karyawan menjadi lebih efektif dalam menciptakan tenaga kerja yang unggul. Menurut Bohlouli *et al.* (2020), penilaian kompetensi yang akurat dan representasi yang tepat sangat penting untuk manajemen sumber daya manusia yang efisien, karena memungkinkan pemetaan kompetensi yang diperlukan untuk pekerjaan atau posisi tertentu. Oleh karena itu, perusahaan harus mampu mengidentifikasi kompetensi yang benar-benar relevan dengan posisinya agar tidak hanya mendapatkan kandidat yang sesuai, tetapi juga mampu membangun tenaga kerja yang memiliki daya saing tinggi di industri.

Pada proses rekrutmen, identifikasi kompetensi inti digunakan sebagai dasar untuk menyusun persyaratan jabatan, alat asesmen, serta kriteria seleksi yang memastikan bahwa individu yang direkrut memiliki kecocokan dengan kebutuhan organisasi. Penggunaan metode seperti wawancara berbasis kompetensi, tes simulasi pekerjaan, dan

penilaian berbasis data membantu organisasi dalam mengukur sejauh mana kandidat memiliki karakteristik yang diperlukan untuk peran tertentu dalam perusahaan. Dengan menggunakan model kompetensi yang jelas dan terukur, perusahaan dapat mengurangi tingkat kesalahan dalam rekrutmen yang dapat berdampak pada rendahnya produktivitas serta peningkatan tingkat turnover karyawan. Oleh sebab itu, penerapan identifikasi kompetensi inti dalam seleksi tenaga kerja tidak hanya meningkatkan efisiensi rekrutmen, tetapi juga memastikan bahwa sumber daya manusia yang direkrut dapat berkontribusi optimal terhadap pertumbuhan organisasi.

2. Penerapan Kompetensi dalam Rekrutmen

Penerapan kompetensi dalam rekrutmen menjadi aspek yang sangat penting dalam memastikan bahwa proses seleksi dapat memilih kandidat yang tepat sesuai dengan kebutuhan organisasi. Model kompetensi menekankan pada pengukuran keterampilan, pengetahuan, dan sikap yang relevan untuk posisi tertentu dalam organisasi, yang mendukung pengembangan sumber daya manusia yang lebih efektif. Dengan menggunakan model kompetensi, perusahaan dapat menilai lebih dalam kualitas kandidat yang tidak hanya sesuai dengan kualifikasi teknis, tetapi juga dengan nilai-nilai dan budaya organisasi. Penerapan model kompetensi ini juga memungkinkan organisasi untuk menciptakan proses seleksi yang lebih objektif dan terstruktur.

Model kompetensi dalam rekrutmen memberikan keuntungan dalam memitigasi bias selama proses wawancara dan penilaian, sehingga meningkatkan kualitas keputusan rekrutmen. Organisasi dapat merancang kriteria yang jelas berdasarkan kompetensi yang dibutuhkan untuk posisi tertentu, yang memungkinkan pencocokan yang lebih baik antara kandidat dan posisi yang dibutuhkan. Penggunaan model kompetensi juga mendukung pengembangan karir pegawai, karena memberikan panduan yang jelas mengenai keterampilan apa yang perlu ditingkatkan dan dikuasai. Dengan demikian, penerapan model kompetensi membantu dalam merancang jalur karir yang lebih terarah dan terukur bagi karyawan.

3. Pengembangan Karyawan Berbasis Kompetensi

Pengembangan karyawan berbasis kompetensi merupakan pendekatan strategis dalam memastikan bahwa karyawan memiliki

keterampilan, pengetahuan, dan perilaku yang relevan dengan kebutuhan organisasi. Dengan menggunakan model kompetensi, organisasi dapat merancang program pelatihan yang berfokus pada pengembangan kompetensi spesifik yang dibutuhkan untuk mendukung pencapaian tujuan jangka panjang. Hal ini tidak hanya membantu meningkatkan kinerja individu tetapi juga memperkuat kemampuan organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang dinamis. Pengembangan berbasis kompetensi ini juga memberikan kejelasan bagi karyawan mengenai keterampilan apa saja yang harus dikembangkan untuk maju dalam karir.

Pendekatan ini memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi gap kompetensi di antara karyawan sehingga program pengembangan yang dirancang dapat lebih terarah dan efisien. Pengembangan berbasis kompetensi juga mendorong karyawan untuk lebih proaktif dalam mengembangkan diri sesuai dengan standar yang telah ditentukan organisasi. Dengan demikian, karyawan tidak hanya memenuhi ekspektasi organisasi tetapi juga mendapatkan peluang untuk mengembangkan potensi secara optimal. Hal ini menciptakan sinergi antara kebutuhan organisasi dengan aspirasi karyawan, yang pada akhirnya berdampak positif pada retensi karyawan dan kepuasan kerja.

4. Evaluasi dan Peningkatan Model Kompetensi

Evaluasi dan peningkatan model kompetensi merupakan langkah krusial dalam memastikan bahwa model tersebut tetap relevan dengan kebutuhan organisasi yang terus berkembang. Proses evaluasi memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi kelemahan dalam model kompetensi yang ada serta menentukan area yang memerlukan pembaruan. Dengan melakukan evaluasi secara berkala, organisasi dapat menyesuaikan model kompetensi dengan perubahan lingkungan bisnis, teknologi, dan kebutuhan pasar. Hal ini juga mendukung pencapaian tujuan strategis organisasi dengan memastikan bahwa kompetensi karyawan terus selaras dengan tuntutan operasional.

Peningkatan model kompetensi memberikan peluang bagi organisasi untuk mengintegrasikan pendekatan baru dalam pengembangan sumber daya manusia. Dengan memperbarui model kompetensi, organisasi dapat memasukkan keterampilan dan pengetahuan terkini yang relevan dengan tren industri, seperti

kompetensi digital dan keterampilan inovasi. Hal ini tidak hanya meningkatkan efektivitas proses rekrutmen, tetapi juga memperkuat fondasi pengembangan karyawan di semua tingkat. Dengan model kompetensi yang ditingkatkan, organisasi dapat menciptakan ekosistem kerja yang lebih adaptif dan kolaboratif.



BAB VI

STRATEGI PENGELOLAAN KINERJA

Strategi pengelolaan kinerja merupakan upaya sistematis untuk memastikan bahwa tujuan organisasi tercapai melalui pencapaian hasil kerja individu maupun tim yang optimal. Dalam prosesnya, strategi ini melibatkan perencanaan, pengawasan, dan evaluasi kinerja secara berkelanjutan untuk meningkatkan efektivitas kerja. Fokus utama pengelolaan kinerja adalah menghubungkan tujuan individu dengan tujuan organisasi sehingga tercipta keselarasan dalam mencapai hasil yang diharapkan. Selain itu, strategi ini memberikan arahan dan umpan balik yang jelas kepada karyawan agar dapat memperbaiki dan meningkatkan performa. Dengan demikian, pengelolaan kinerja tidak hanya mendorong produktivitas tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang lebih transparan dan kolaboratif.

Penerapan strategi pengelolaan kinerja memerlukan pendekatan yang adaptif untuk menghadapi dinamika lingkungan kerja yang terus berkembang. Teknologi sering kali digunakan untuk mempermudah proses pemantauan kinerja, seperti melalui penggunaan alat manajemen digital dan sistem evaluasi berbasis data. Selain itu, komunikasi yang efektif antara manajer dan karyawan menjadi faktor kunci dalam memastikan keberhasilan strategi ini. Penghargaan atas pencapaian individu maupun tim juga menjadi bagian penting untuk menjaga motivasi kerja yang tinggi. Secara keseluruhan, strategi pengelolaan kinerja yang baik mampu menciptakan budaya kerja yang berorientasi pada hasil dan mendukung pengembangan sumber daya manusia di dalam organisasi.

A. Menghubungkan Tujuan Organisasi dengan Kinerja Individu

Menghubungkan tujuan organisasi dengan kinerja individu merupakan aspek penting dalam manajemen organisasi modern. Proses ini bertujuan untuk menciptakan keselarasan antara visi dan misi organisasi dengan aktivitas serta hasil kerja yang dicapai oleh individu.

Keselarasan ini tidak hanya meningkatkan efisiensi organisasi, tetapi juga memberikan rasa keterlibatan dan tanggung jawab kepada setiap individu di dalamnya. Ketika tujuan organisasi diintegrasikan dengan kinerja individu, organisasi dapat lebih mudah mencapai hasil yang optimal. Berikut adalah penjelasan rinci tentang pentingnya dan cara menghubungkan tujuan organisasi dengan kinerja individu:

1. Memahami Tujuan Organisasi secara Kolektif

Memahami tujuan organisasi secara kolektif merupakan langkah awal yang esensial dalam menghubungkan tujuan organisasi dengan kinerja individu. Tujuan organisasi mencerminkan visi dan misi strategis yang harus dipahami oleh setiap anggota organisasi agar tercipta sinergi dalam mencapai hasil yang diharapkan. Menurut Robbins dan Judge (2018), pemahaman yang kolektif tentang tujuan organisasi membantu menciptakan rasa keterlibatan dan tanggung jawab bersama, sehingga setiap individu merasa memiliki peran dalam keberhasilan organisasi. Hal ini menekankan pentingnya komunikasi yang jelas dan efektif dari manajemen kepada seluruh anggota organisasi untuk memastikan bahwa memahami arah strategis yang dituju. Dengan adanya keselarasan pemahaman ini, individu dapat mengarahkan upayanya secara lebih terstruktur untuk mendukung pencapaian target organisasi.

Pentingnya memahami tujuan organisasi secara kolektif juga terletak pada dampaknya terhadap budaya kerja yang positif dan produktif. Ketika individu memahami tujuan organisasi, cenderung merasa lebih terhubung secara emosional dengan pekerjaan, yang meningkatkan motivasi dan komitmen terhadap tugas yang diberikan. Selain itu, pemahaman ini mendorong individu untuk bekerja sama secara efektif dengan tim, menghindari potensi konflik, dan memaksimalkan hasil yang ingin dicapai. Proses ini juga memastikan bahwa setiap individu tidak hanya fokus pada pencapaian pribadi tetapi juga mendukung keberhasilan kolektif organisasi. Dengan demikian, pemahaman yang kolektif tentang tujuan organisasi menjadi landasan untuk menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif.

2. Penetapan Tujuan yang Spesifik dan Terukur

Penetapan tujuan yang spesifik dan terukur merupakan elemen krusial dalam menghubungkan tujuan organisasi dengan kinerja

individu. Tujuan yang dirumuskan dengan jelas dan terukur memberikan pedoman konkret kepada individu tentang apa yang diharapkan darinya dalam konteks organisasi. Locke dan Latham (2019) menyatakan bahwa tujuan yang spesifik dan terukur dapat meningkatkan motivasi individu karena memiliki panduan yang jelas mengenai arah yang harus diambil serta standar yang harus dicapai. Hal ini memastikan bahwa setiap individu memahami parameter keberhasilan yang diharapkan, sehingga mengurangi ambiguitas dalam pelaksanaan tugasnya. Dengan adanya kejelasan ini, karyawan dapat lebih fokus pada prioritas utama yang mendukung keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

Tujuan yang spesifik dan terukur juga membantu dalam memfasilitasi proses evaluasi kinerja secara obyektif. Ketika tujuan dirancang dengan kriteria yang jelas, manajer dapat dengan mudah mengukur kontribusi individu terhadap pencapaian target organisasi. Hal ini menciptakan dasar yang transparan untuk memberikan umpan balik yang relevan dan konstruktif kepada setiap individu. Selain itu, tujuan yang terukur memberikan kesempatan bagi karyawan untuk memantau perkembangan sendiri, sehingga dapat mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan. Dengan demikian, proses penetapan tujuan ini menjadi alat yang efektif untuk menciptakan sistem kerja yang lebih produktif dan berorientasi hasil.

3. Keterlibatan Karyawan dalam Perencanaan Tujuan

Keterlibatan karyawan dalam perencanaan tujuan memiliki peran penting dalam menghubungkan tujuan organisasi dengan kinerja individu. Ketika karyawan dilibatkan dalam proses penetapan tujuan, merasa dihargai dan memiliki kontribusi nyata terhadap arah strategis organisasi. Menurut Cascio dan Aguinis (2019), keterlibatan karyawan dalam perencanaan tujuan meningkatkan komitmen terhadap hasil yang ingin dicapai, karena merasa memiliki tanggung jawab langsung atas keberhasilan tujuan tersebut. Proses ini juga menciptakan rasa kepemilikan terhadap pekerjaan yang dilakukan, sehingga mendorong motivasi dan produktivitas individu. Dengan demikian, keterlibatan aktif karyawan menjadi fondasi untuk menciptakan hubungan yang harmonis antara kepentingan individu dan organisasi.

Partisipasi karyawan dalam perencanaan tujuan juga berkontribusi pada terciptanya komunikasi yang lebih terbuka dan

efektif antara manajemen dan tim. Ketika karyawan dilibatkan, memiliki kesempatan untuk menyampaikan ide, masukan, dan kekhawatiran yang relevan dengan tujuan organisasi. Hal ini memungkinkan organisasi untuk menetapkan target yang realistis dan dapat dicapai, yang selaras dengan kapabilitas dan sumber daya yang tersedia. Selain itu, proses ini meningkatkan transparansi dalam pengambilan keputusan, sehingga menciptakan kepercayaan antara karyawan dan manajemen. Dengan komunikasi yang kuat, organisasi dapat memastikan bahwa setiap individu memahami bagaimana perannya berkontribusi terhadap keberhasilan kolektif.

4. Pengintegrasian Tujuan Organisasi dan Individu

Pengintegrasian tujuan organisasi dan individu merupakan langkah strategis yang sangat penting untuk memastikan keterpaduan antara visi organisasi dan kinerja masing-masing karyawan. Ketika tujuan individu selaras dengan tujuan organisasi, karyawan memiliki pemahaman yang lebih jelas tentang bagaimana kontribusinya dapat mendukung pencapaian target strategis. Menurut Kaplan (2020), pengintegrasian ini menciptakan rasa saling keterhubungan, sehingga karyawan merasa menjadi bagian integral dari keberhasilan organisasi. Hal ini tidak hanya meningkatkan motivasi kerja, tetapi juga memperkuat loyalitas karyawan terhadap organisasi. Dengan pengintegrasian yang efektif, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan berorientasi pada hasil yang diinginkan bersama.

Pengintegrasian tujuan antara organisasi dan individu juga berfungsi sebagai mekanisme untuk meningkatkan koordinasi dan kolaborasi antar berbagai fungsi di dalam organisasi. Ketika setiap individu memahami bagaimana perannya mendukung pencapaian tujuan besar, cenderung bekerja lebih sinergis dengan anggota tim lainnya. Proses ini juga membantu meminimalkan potensi konflik antara kepentingan individu dan kepentingan organisasi, karena adanya pemahaman yang sama tentang prioritas kerja. Dengan demikian, pengintegrasian tujuan ini berperan penting dalam menciptakan harmoni di tempat kerja, yang pada akhirnya meningkatkan efisiensi operasional dan efektivitas organisasi secara keseluruhan. Langkah ini memastikan bahwa semua upaya individu diarahkan untuk mencapai keberhasilan kolektif.

5. Pengukuran Kinerja Secara Berkelanjutan

Pengukuran kinerja secara berkelanjutan merupakan elemen penting dalam menghubungkan tujuan organisasi dengan kinerja individu untuk memastikan bahwa pencapaian strategis berjalan sesuai dengan rencana. Proses pengukuran yang berkelanjutan memberikan umpan balik secara real-time kepada karyawan mengenai bagaimana kontribusinya mendukung pencapaian tujuan organisasi. Menurut Aguinis (2019), evaluasi kinerja yang berkesinambungan memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi kekuatan dan area untuk pengembangan secara lebih proaktif, sehingga karyawan dapat meningkatkan kualitas kerja dengan lebih cepat. Hal ini juga mendorong karyawan untuk tetap termotivasi karena merasa dipandu dalam mencapai tujuan pribadi dan profesional. Dengan demikian, pengukuran kinerja yang konsisten adalah cara efektif untuk menjaga fokus individu pada tujuan organisasi yang lebih besar.

Pengukuran kinerja secara berkelanjutan juga membantu organisasi dalam menyusun strategi yang lebih adaptif terhadap perubahan lingkungan. Ketika kinerja individu dipantau secara terus-menerus, organisasi dapat segera mendeteksi hambatan atau tantangan yang muncul dan meresponsnya dengan cepat. Pendekatan ini memastikan bahwa sumber daya dan upaya diarahkan pada prioritas yang relevan dengan dinamika pasar dan kebutuhan internal. Dengan adanya pengukuran berkelanjutan, karyawan juga dapat melihat bagaimana kontribusinya memengaruhi hasil kolektif, sehingga memperkuat keterlibatan dan rasa memiliki terhadap tujuan organisasi. Oleh karena itu, proses pengukuran ini menjadi landasan untuk mencapai sinergi antara individu dan organisasi.

B. Teknik Peningkatan Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan elemen kunci dalam keberhasilan suatu organisasi. Setiap individu di tempat kerja memiliki kontribusi yang signifikan terhadap pencapaian tujuan organisasi, baik dalam bentuk inovasi, produktivitas, maupun efisiensi operasional. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia berfokus pada upaya meningkatkan kinerja karyawan agar selaras dengan visi dan misi perusahaan. Proses ini tidak hanya melibatkan pengembangan kemampuan teknis, tetapi juga mencakup aspek motivasi, kepuasan

kerja, dan keterlibatan emosional. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, organisasi dapat mengoptimalkan potensi karyawan untuk mencapai hasil yang maksimal. Beberapa teknik yang umum digunakan untuk meningkatkan kinerja karyawan antara lain:

1. Pelatihan dan Pengembangan (*Training and Development*)

Pelatihan dan pengembangan (*training and development*) merupakan salah satu teknik yang paling efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam organisasi. Program pelatihan dirancang untuk memperluas pengetahuan, meningkatkan keterampilan, dan memperkuat kemampuan individu dalam memenuhi tuntutan pekerjaan. Selain itu, pengembangan karyawan bertujuan untuk mempersiapkan individu agar mampu menghadapi tanggung jawab yang lebih besar di masa depan. Menurut Noe *et al.* (2020), pelatihan yang dirancang dengan baik dapat memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan produktivitas dan motivasi karyawan, serta membantu beradaptasi dengan perubahan di tempat kerja. Dengan pendekatan yang terstruktur, pelatihan tidak hanya meningkatkan kompetensi teknis tetapi juga memperkuat kapasitas karyawan dalam mengambil keputusan strategis.

Proses pelatihan yang efektif melibatkan identifikasi kebutuhan pelatihan, pengembangan materi pelatihan yang relevan, dan evaluasi hasil pelatihan secara berkala. Hal ini memastikan bahwa program pelatihan tidak hanya relevan dengan kebutuhan organisasi tetapi juga mendukung pengembangan karir karyawan secara berkelanjutan. Pengembangan karyawan juga memberikan kesempatan untuk memperluas cakrawala, seperti melalui program mentoring, pelatihan kepemimpinan, atau partisipasi dalam proyek lintas fungsi. Dengan cara ini, pelatihan dan pengembangan tidak hanya menjadi alat untuk memenuhi tujuan jangka pendek organisasi tetapi juga strategi jangka panjang untuk membangun tenaga kerja yang kompetitif. Implementasi yang konsisten dari program ini dapat menciptakan budaya kerja yang mendukung pembelajaran dan inovasi.

2. Pemberian Umpan Balik (*Feedback*)

Pemberian umpan balik (*feedback*) adalah teknik penting yang digunakan untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam organisasi. Umpan balik memberikan kesempatan kepada karyawan untuk

memahami kekuatan dan kelemahan, serta mengetahui area yang perlu diperbaiki. Proses ini harus dilakukan secara terstruktur dan berdasarkan data yang objektif agar dapat memberikan dampak positif terhadap kinerja individu maupun tim. Menurut Ashford *et al.* (2018), umpan balik yang efektif tidak hanya membantu karyawan memahami harapan organisasi, tetapi juga memotivasi untuk terus berkembang melalui penyesuaian strategi kerja. Dengan memberikan umpan balik yang konstruktif, manajer dapat membangun komunikasi yang lebih terbuka dan memperkuat hubungan kerja dengan karyawan.

Pada praktiknya, pemberian umpan balik yang efektif memerlukan pendekatan yang spesifik, relevan, dan terukur agar dapat dipahami dan diterima oleh karyawan. Umpan balik harus disampaikan segera setelah perilaku atau hasil kerja yang relevan terlihat, sehingga pesan yang disampaikan tetap kontekstual dan mudah diingat. Selain itu, umpan balik yang mencakup saran untuk perbaikan membantu karyawan merasa diberdayakan, bukan dikritik. Melalui dialog yang produktif, karyawan dapat lebih percaya diri untuk mengubah kebiasaan kerja sesuai dengan ekspektasi yang diinginkan. Hal ini memastikan bahwa umpan balik menjadi alat pengembangan, bukan sekadar penilaian.

3. Penghargaan dan Pengakuan (*Rewards and Recognition*)

Penghargaan dan pengakuan (*rewards and recognition*) merupakan teknik strategis yang digunakan untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan memberikan apresiasi atas kontribusinya. Bentuk penghargaan dapat berupa insentif finansial, promosi, atau pengakuan verbal yang menunjukkan nilai yang diberikan organisasi terhadap pencapaian karyawan. Pengakuan ini tidak hanya memperkuat motivasi intrinsik karyawan tetapi juga mendorongnya untuk mempertahankan atau bahkan meningkatkan standar kinerja. Menurut Podnar dan Golob (2020), pemberian penghargaan yang sesuai dapat meningkatkan rasa memiliki dan komitmen karyawan terhadap organisasi, sehingga mendorong produktivitas jangka panjang. Dengan memperhatikan preferensi individu dan konteks budaya, organisasi dapat memastikan bahwa penghargaan yang diberikan memiliki dampak yang positif dan berkelanjutan.

Penghargaan yang efektif perlu disesuaikan dengan prestasi yang telah dicapai agar relevan dan bermakna bagi penerimanya.

Misalnya, penghargaan tim dapat diberikan untuk proyek bersama yang sukses, sementara penghargaan individu diberikan untuk kontribusi spesifik yang signifikan. Selain itu, pengakuan yang bersifat langsung, seperti ucapan terima kasih atau publikasi keberhasilan di depan rekan kerja, dapat meningkatkan kepercayaan diri karyawan. Program penghargaan juga sebaiknya transparan dan konsisten agar dapat memotivasi karyawan lainnya untuk mencapai hasil yang serupa. Dengan cara ini, penghargaan dan pengakuan menjadi bagian dari budaya kerja yang mendukung pengembangan potensi karyawan secara optimal.

4. Penetapan Tujuan yang Jelas (*Goal Setting*)

Penetapan tujuan yang jelas (*goal setting*) adalah salah satu teknik penting yang digunakan untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam lingkungan organisasi. Tujuan yang spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan berbatas waktu (SMART) memberikan panduan bagi karyawan untuk memahami apa yang diharapkan. Ketika karyawan memiliki pemahaman yang jelas tentang tujuan kerja, cenderung lebih fokus dan termotivasi untuk mencapai hasil yang optimal. Locke dan Latham dalam kajian yang dirujuk oleh Johnson *et al.* (2020) menegaskan bahwa tujuan yang menantang namun realistis dapat meningkatkan upaya karyawan, karena terdorong untuk menyelaraskan strategi kerja dengan hasil yang ingin dicapai. Dengan menetapkan tujuan yang jelas, organisasi menciptakan kerangka kerja yang mendorong produktivitas dan akuntabilitas individu maupun tim.

Proses penetapan tujuan yang efektif melibatkan komunikasi yang baik antara manajer dan karyawan untuk memastikan keselarasan antara tujuan individu dan organisasi. Dalam hal ini, keterlibatan karyawan dalam merumuskan tujuan dapat meningkatkan rasa kepemilikan dan tanggung jawab terhadap hasil kerja. Selain itu, tujuan yang dikomunikasikan secara jelas memberikan arah yang konkret, sehingga karyawan dapat mengidentifikasi langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapainya. Evaluasi berkala terhadap pencapaian tujuan juga penting untuk memastikan bahwa karyawan tetap berada di jalur yang benar dan memperoleh umpan balik yang relevan. Dengan cara ini, penetapan tujuan menjadi proses yang dinamis dan terintegrasi dalam manajemen kinerja organisasi.

5. Fleksibilitas Kerja dan Keseimbangan Kehidupan (*Work-life Balance*)

Fleksibilitas kerja dan keseimbangan kehidupan (*work-life balance*) merupakan strategi yang semakin relevan dalam meningkatkan kinerja karyawan di era modern. Pendekatan ini memungkinkan karyawan untuk mengelola waktu kerja dan kehidupan pribadi secara lebih seimbang, sehingga dapat mencapai produktivitas yang optimal tanpa mengorbankan kesejahteraan pribadi. Dengan memberikan fleksibilitas dalam jadwal kerja, seperti opsi kerja dari rumah atau jam kerja yang tidak kaku, organisasi membantu karyawan memenuhi tuntutan pribadi sekaligus profesional. Menurut Kossek *et al.* (2021), fleksibilitas kerja yang dirancang dengan baik dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan dan memperkuat keterlibatan dalam pekerjaan. Implementasi kebijakan ini menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, di mana karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk memberikan yang terbaik.

Fleksibilitas kerja juga berdampak positif pada retensi karyawan, terutama di organisasi yang menghadapi tantangan persaingan tenaga kerja. Dengan mengakomodasi kebutuhan individu, seperti waktu untuk keluarga atau pendidikan, organisasi membangun hubungan yang lebih kuat dan loyalitas di kalangan karyawan. Selain itu, kebijakan yang mendukung *work-life balance* dapat mengurangi tingkat stres, sehingga karyawan lebih fokus dan efisien dalam menyelesaikan tugasnya. Dalam konteks ini, teknologi berperan penting dalam mendukung fleksibilitas, memungkinkan karyawan tetap terhubung tanpa harus selalu hadir di kantor. Dengan memanfaatkan teknologi secara bijaksana, organisasi dapat menciptakan struktur kerja yang fleksibel namun tetap produktif.

C. Menyusun Rencana Pengembangan Kinerja Jangka Pendek dan Panjang

Menyusun rencana pengembangan kinerja jangka pendek dan panjang adalah langkah strategis untuk memastikan bahwa organisasi atau individu dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Proses ini melibatkan identifikasi tujuan spesifik, perencanaan tindakan yang relevan, pengukuran hasil, dan evaluasi berkelanjutan. Rencana ini dibagi menjadi dua kategori: jangka pendek, yang berfokus pada

pencapaian dalam waktu kurang dari satu tahun, dan jangka panjang, yang mencakup pencapaian yang direncanakan untuk lebih dari satu tahun.

1. Rencana Pengembangan Kinerja Jangka Pendek

Menyusun rencana pengembangan kinerja jangka pendek adalah proses penting untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja dalam waktu yang relatif singkat, biasanya kurang dari satu tahun. Tujuan dari rencana jangka pendek adalah untuk mengidentifikasi area yang membutuhkan perbaikan segera dan menetapkan langkah-langkah konkret yang dapat diterapkan dalam waktu dekat. Rencana ini harus dirancang agar mudah diukur, terfokus, dan realistis sehingga dapat memberikan dampak yang langsung terhadap kinerja individu atau tim. Berikut adalah langkah-langkah rinci dalam menyusun rencana pengembangan kinerja jangka pendek:

a. Menentukan Tujuan yang Spesifik dan Terukur

Menentukan tujuan yang spesifik dan terukur adalah langkah penting dalam menyusun rencana pengembangan kinerja jangka pendek karena tujuan ini memberikan arah yang jelas dan memudahkan proses evaluasi. Tujuan yang spesifik berarti bahwa apa yang ingin dicapai harus dirumuskan dengan jelas, tidak ambigu, serta mencakup detail yang relevan untuk memastikan pemahaman yang sama oleh semua pihak yang terlibat. Selain itu, tujuan yang terukur memastikan bahwa hasil dari proses pengembangan dapat diukur dengan parameter yang objektif, sehingga memungkinkan untuk mengevaluasi kemajuan dan keberhasilan secara akurat. Seperti yang dikemukakan oleh Locke dan Latham (2019), "penetapan tujuan yang jelas dan spesifik meningkatkan motivasi individu karena memberikan fokus yang terarah pada tindakan yang diperlukan untuk mencapai hasil."

Proses penetapan tujuan yang spesifik dan terukur melibatkan identifikasi kebutuhan utama yang ingin dicapai serta kerangka waktu yang realistis untuk mencapainya. Dalam konteks pengembangan kinerja jangka pendek, tujuan ini harus sesuai dengan prioritas mendesak dan mampu memberikan dampak signifikan dalam kurun waktu yang singkat. Misalnya, meningkatkan produktivitas tim sebesar 15% dalam tiga bulan

dapat menjadi tujuan yang spesifik dan terukur karena mencakup target kuantitatif serta batas waktu yang jelas. Dengan pendekatan ini, organisasi atau individu dapat memfokuskan sumber daya secara optimal untuk mencapai hasil yang diinginkan.

b. Identifikasi Area yang Membutuhkan Perbaikan

Identifikasi area yang membutuhkan perbaikan merupakan langkah penting dalam menyusun rencana pengembangan kinerja jangka pendek karena hal ini membantu mengarahkan fokus pada aspek-aspek yang benar-benar membutuhkan perhatian. Proses ini melibatkan analisis terhadap data kinerja, umpan balik dari pemangku kepentingan, dan observasi langsung untuk mengidentifikasi kesenjangan antara hasil yang diharapkan dan kinerja aktual. Identifikasi yang akurat meminimalkan risiko penyimpangan dalam alokasi sumber daya dan memastikan bahwa langkah-langkah yang diambil dapat memberikan dampak yang signifikan. Menurut Armstrong dan Taylor (2020), "evaluasi sistematis terhadap area yang membutuhkan perbaikan memungkinkan organisasi untuk merancang strategi yang efektif dan berbasis kebutuhan nyata." Langkah berikutnya adalah mengklasifikasikan prioritas berdasarkan tingkat urgensi dan dampak yang diharapkan. Tidak semua masalah memiliki bobot yang sama, sehingga penting untuk menentukan prioritas agar sumber daya yang tersedia dapat dimanfaatkan secara optimal. Misalnya, jika terdapat hambatan dalam komunikasi antar tim yang mengganggu kelancaran operasional, maka hal tersebut perlu segera diperbaiki dibandingkan dengan isu yang memiliki dampak jangka panjang. Dengan pendekatan ini, identifikasi area yang membutuhkan perbaikan tidak hanya memperbaiki kinerja saat ini, tetapi juga mencegah potensi masalah di masa depan.

c. Menyusun Tindakan atau Strategi yang Diperlukan

Menyusun tindakan atau strategi yang diperlukan adalah langkah penting dalam menyusun rencana pengembangan kinerja jangka pendek karena memberikan kerangka kerja yang jelas untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Strategi ini harus dirancang secara spesifik untuk menangani area yang

telah diidentifikasi membutuhkan perbaikan, serta mempertimbangkan alokasi sumber daya yang tersedia. Dalam proses penyusunan, setiap tindakan harus dirumuskan secara rinci, mencakup siapa yang bertanggung jawab, apa yang harus dilakukan, dan kapan tindakan tersebut harus selesai. Menurut Kaplan dan Norton (2019), "strategi yang terstruktur dan berbasis pada tujuan spesifik memberikan kejelasan arah dan memastikan bahwa semua elemen organisasi bekerja secara sinergis untuk mencapai hasil yang diinginkan."

Tindakan yang dirancang juga harus bersifat realistis, terukur, dan berorientasi pada hasil untuk memastikan keberhasilannya. Sebagai contoh, jika salah satu tujuannya adalah meningkatkan produktivitas tim, strategi yang dapat diterapkan meliputi pelatihan keterampilan, penyusunan ulang tugas, atau penerapan teknologi baru. Setiap langkah harus dikaitkan dengan indikator kinerja yang relevan untuk memudahkan evaluasi terhadap efektivitas strategi yang diterapkan. Dengan cara ini, setiap tindakan yang diambil tidak hanya bertujuan untuk menyelesaikan masalah saat ini, tetapi juga mendukung keberlanjutan kinerja yang optimal.

d. Penetapan Waktu dan Prioritas

Penetapan waktu dan prioritas adalah langkah esensial dalam menyusun rencana pengembangan kinerja jangka pendek karena membantu memastikan efisiensi dalam pelaksanaan setiap tindakan yang direncanakan. Proses ini melibatkan identifikasi batas waktu yang realistis untuk setiap tugas serta pengelompokan berdasarkan tingkat urgensi dan dampaknya terhadap tujuan yang ingin dicapai. Dengan menetapkan prioritas, organisasi dapat fokus pada aspek yang paling penting terlebih dahulu, sehingga memaksimalkan hasil dalam waktu yang terbatas. Seperti yang dinyatakan oleh Covey (2019), "penetapan prioritas adalah kunci untuk mengelola waktu secara efektif dan memastikan bahwa energi dialokasikan untuk hal-hal yang memberikan dampak terbesar."

Pada praktiknya, langkah ini memerlukan pengelolaan yang hati-hati terhadap tugas yang saling terkait untuk memastikan bahwa semua elemen berjalan dengan sinkron. Sebagai contoh, tugas-tugas yang mendukung pengambilan keputusan strategis

harus diberikan prioritas tinggi karena dampaknya yang signifikan terhadap keseluruhan proses. Selain itu, pengaturan waktu yang baik memastikan bahwa setiap tindakan dapat dieksekusi tanpa menimbulkan beban tambahan yang tidak perlu bagi individu atau tim yang terlibat. Dengan demikian, penetapan waktu dan prioritas menjadi alat untuk menjaga keseimbangan antara kecepatan pelaksanaan dan kualitas hasil yang dicapai.

2. Rencana Pengembangan Kinerja Jangka Panjang

Menyusun rencana pengembangan kinerja jangka panjang adalah proses strategis yang bertujuan untuk menciptakan pertumbuhan berkelanjutan bagi individu, tim, atau organisasi dalam kurun waktu yang lebih lama, biasanya lebih dari satu tahun. Fokus utama dari rencana ini adalah meningkatkan kompetensi inti, memperkuat keunggulan kompetitif, dan memastikan keselarasan dengan visi serta misi yang telah ditetapkan. Berikut adalah langkah-langkah rinci yang dapat digunakan untuk menyusun rencana pengembangan kinerja jangka panjang:

a. Menentukan Visi dan Misi yang Jelas

Menentukan visi dan misi yang jelas merupakan langkah fundamental dalam menyusun rencana pengembangan kinerja jangka panjang karena keduanya berfungsi sebagai panduan utama dalam menentukan arah strategis organisasi. Visi menggambarkan tujuan jangka panjang yang ingin dicapai oleh organisasi, sedangkan misi menjelaskan alasan keberadaan organisasi serta bagaimana tujuan tersebut akan dicapai. Proses ini memerlukan pemahaman mendalam terhadap nilai-nilai inti organisasi, kebutuhan pemangku kepentingan, serta dinamika lingkungan eksternal yang memengaruhi keberlangsungan bisnis. Seperti yang dijelaskan oleh Bryson (2018), "visi dan misi yang terdefinisi dengan baik mampu memberikan kejelasan strategis dan menjadi sumber inspirasi bagi seluruh elemen organisasi."

Dengan memiliki visi dan misi yang jelas, organisasi dapat menciptakan kerangka kerja yang terstruktur untuk menentukan prioritas dan mengalokasikan sumber daya secara optimal. Visi yang kuat berfungsi sebagai peta yang memandu setiap

keputusan strategis, sementara misi memberikan konteks operasional yang menjamin tindakan yang diambil sejalan dengan nilai dan tujuan utama organisasi. Selain itu, visi dan misi yang terkomunikasikan secara efektif juga mampu meningkatkan keterlibatan dan komitmen dari seluruh karyawan, karena memahami peran individu dalam mencapai tujuan bersama. Langkah ini menjadi dasar untuk membangun budaya organisasi yang selaras dengan aspirasi jangka panjang.

b. Melakukan Analisis SWOT

Melakukan analisis SWOT adalah langkah penting dalam menyusun rencana pengembangan kinerja jangka panjang, karena metode ini membantu organisasi mengevaluasi kekuatan (*Strengths*), kelemahan (*Weaknesses*), peluang (*Opportunities*), dan ancaman (*Threats*) secara komprehensif. Kekuatan internal organisasi dapat menjadi fondasi untuk merancang strategi yang mendukung tujuan jangka panjang, sedangkan kelemahan perlu diidentifikasi untuk diperbaiki agar tidak menjadi hambatan di masa depan. Di sisi lain, peluang eksternal dapat dimanfaatkan untuk menciptakan nilai tambah yang kompetitif, sementara ancaman harus dipantau dan dikelola secara efektif agar tidak mengganggu stabilitas organisasi. Menurut Gurel dan Tat (2017), analisis SWOT memberikan kerangka kerja yang terstruktur untuk mengevaluasi faktor internal dan eksternal yang memengaruhi keberhasilan organisasi.

Dengan menggunakan analisis SWOT, organisasi dapat mengidentifikasi area yang perlu diberi perhatian khusus dalam proses pengembangan strategis jangka panjang. Misalnya, pemetaan peluang dapat membantu organisasi menentukan investasi yang tepat dalam inovasi atau pengembangan produk baru, sementara pengelolaan ancaman memungkinkan mitigasi risiko yang dapat menghambat pertumbuhan. Analisis ini juga membantu dalam menetapkan prioritas yang berdasarkan pada data aktual sehingga keputusan yang diambil lebih terinformasi dan relevan dengan situasi pasar. Langkah ini memberikan panduan untuk menciptakan strategi yang holistik dan seimbang antara pengembangan internal dan adaptasi terhadap perubahan lingkungan eksternal.

c. Menetapkan Tujuan Strategis Jangka Panjang

Menetapkan tujuan strategis jangka panjang adalah langkah esensial dalam menyusun rencana pengembangan kinerja yang berorientasi pada masa depan, karena tujuan ini memberikan arah yang jelas dan menyelaraskan semua sumber daya organisasi untuk mencapai visi yang diinginkan. Tujuan strategis harus dirumuskan secara spesifik, relevan, dan realistis, agar dapat menjadi pedoman yang efektif dalam mengarahkan strategi organisasi. Dengan memiliki tujuan yang terukur dan terarah, organisasi dapat memantau kemajuan secara periodik dan melakukan penyesuaian bila diperlukan untuk memastikan bahwa jalur menuju pencapaian tetap sesuai. Menurut Kaplan dan Norton (2018), tujuan strategis yang terstruktur dengan baik akan membantu organisasi untuk menyelaraskan inisiatif, sumber daya, dan aktivitas operasional menuju keberhasilan jangka panjang.

Penetapan tujuan strategis juga berfungsi sebagai alat komunikasi internal yang memungkinkan seluruh pemangku kepentingan memahami prioritas utama organisasi. Dengan cara ini, setiap bagian dalam organisasi dapat bekerja secara sinergis untuk mencapai hasil yang diinginkan, tanpa adanya duplikasi atau konflik dalam pelaksanaan tugas. Tujuan strategis yang baik juga memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi langkah-langkah kunci yang perlu diambil dalam menghadapi tantangan eksternal seperti perubahan pasar atau regulasi. Langkah ini memberikan stabilitas dalam pengambilan keputusan strategis, bahkan di tengah kondisi yang dinamis dan penuh ketidakpastian.

d. Menyusun Strategi Pengembangan Kompetensi

Menyusun strategi pengembangan kompetensi merupakan langkah krusial dalam rencana pengembangan kinerja jangka panjang karena kompetensi individu dan tim menentukan efektivitas organisasi dalam mencapai tujuannya. Strategi ini mencakup identifikasi kebutuhan kompetensi yang relevan dengan tuntutan masa depan, serta penyusunan program pelatihan dan pengembangan yang sistematis. Pendekatan ini memastikan bahwa setiap anggota organisasi memiliki pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan untuk

menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang dinamis. Menurut Garavan *et al.* (2020), pengembangan kompetensi yang terencana akan meningkatkan kapasitas organisasi untuk menciptakan inovasi, memperbaiki proses, dan mempertahankan daya saing.

Strategi pengembangan kompetensi juga mencakup penguatan *soft skills* seperti komunikasi, kolaborasi, dan kepemimpinan, yang sangat penting dalam membangun budaya kerja yang produktif. Pengembangan kompetensi secara berkelanjutan memungkinkan organisasi untuk menciptakan tenaga kerja yang adaptif dan mampu mengelola perubahan dengan lebih baik. Dengan demikian, investasi dalam pengembangan kompetensi tidak hanya meningkatkan kinerja individu, tetapi juga memberikan dampak positif pada efisiensi dan efektivitas organisasi secara keseluruhan. Proses ini memerlukan evaluasi berkelanjutan untuk memastikan bahwa inisiatif pengembangan sejalan dengan kebutuhan strategis organisasi dan relevansi kompetensi yang berkembang.

D. Mengelola Kinerja dalam Lingkungan Kerja yang Berubah

Di era yang terus berkembang, perubahan di lingkungan kerja menjadi tantangan bagi organisasi untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja karyawan. Perubahan ini dapat berupa perkembangan teknologi, perubahan kebijakan perusahaan, perubahan struktur organisasi, hingga pergeseran budaya kerja seperti tren kerja hybrid atau remote. Oleh karena itu, manajemen kinerja harus disesuaikan dengan dinamika perubahan agar produktivitas dan efektivitas tetap optimal.

Mengelola kinerja di tengah perubahan bertujuan untuk menjaga produktivitas, keterlibatan karyawan, dan pencapaian tujuan organisasi. Tanpa pengelolaan yang baik, perubahan dapat menyebabkan kebingungan, stres, dan penurunan motivasi kerja. Oleh karena itu, perusahaan harus memastikan strategi manajemen kinerja yang fleksibel dan adaptif. Untuk memastikan kinerja tetap optimal dalam situasi yang dinamis, organisasi dapat menerapkan beberapa strategi berikut:

1. Menetapkan Tujuan yang Fleksibel dan Adaptif

Menetapkan tujuan yang fleksibel dan adaptif merupakan strategi krusial bagi organisasi dalam menghadapi dinamika lingkungan kerja yang terus berubah agar kinerja tetap optimal. Tujuan yang kaku dapat menghambat respons cepat terhadap perubahan, sehingga organisasi perlu menerapkan pendekatan yang memungkinkan penyesuaian tanpa mengorbankan arah strategisnya. Menurut Brown dan Wilson (2020), organisasi yang menetapkan tujuan dengan fleksibilitas tinggi cenderung lebih mudah beradaptasi terhadap perubahan pasar dan teknologi, karena dapat menyesuaikan strategi secara dinamis berdasarkan data dan kondisi terkini. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk mengembangkan kerangka kerja yang mendukung revisi tujuan secara berkala berdasarkan evaluasi dan umpan balik dari lingkungan internal maupun eksternal.

Keberhasilan dalam menerapkan tujuan yang fleksibel dan adaptif sangat bergantung pada mekanisme perencanaan yang berbasis data serta keterlibatan aktif para pemangku kepentingan. Dengan menerapkan metode seperti *Objectives and Key Results* (OKR) atau sasaran berbasis *Key Performance Indicators* (KPI) yang dapat disesuaikan, organisasi memiliki alat yang lebih efektif dalam mengukur serta menyesuaikan pencapaian terhadap realitas bisnis yang berubah. Fleksibilitas ini tidak hanya memberikan ruang bagi organisasi untuk menanggapi perubahan eksternal seperti tren industri dan regulasi, tetapi juga memungkinkan karyawan untuk lebih proaktif dalam menyusun strategi yang relevan. Oleh sebab itu, perusahaan harus membangun budaya organisasi yang mendukung keterbukaan terhadap perubahan serta memberikan ruang inovasi bagi karyawan untuk terus menyelaraskan tujuan dengan visi perusahaan.

2. Komunikasi yang Efektif dan Transparan

Komunikasi yang efektif dan transparan merupakan strategi utama dalam memastikan kinerja organisasi tetap optimal di tengah situasi yang dinamis dan penuh ketidakpastian. Ketika komunikasi berjalan dengan jelas dan terbuka, karyawan dapat memahami visi, misi, serta perubahan strategi yang diterapkan oleh perusahaan, sehingga lebih mudah beradaptasi dan tetap produktif. Menurut Carter dan Phillips (2019), komunikasi yang transparan dalam organisasi meningkatkan kepercayaan dan keterlibatan karyawan, yang pada

akhirnya berdampak positif terhadap motivasi serta efektivitas kerja dalam menghadapi tantangan yang berubah-ubah. Oleh karena itu, pemimpin organisasi harus menerapkan komunikasi yang terbuka dan dua arah agar setiap anggota tim merasa didengar serta memiliki pemahaman yang seragam mengenai tujuan perusahaan.

Efektivitas komunikasi dalam organisasi dapat diwujudkan melalui berbagai saluran yang sesuai dengan kebutuhan dan budaya kerja yang diterapkan. Dengan memanfaatkan teknologi komunikasi seperti platform digital, rapat virtual, serta sistem manajemen proyek yang terstruktur, organisasi dapat memastikan bahwa informasi yang disampaikan tetap relevan dan mudah diakses oleh seluruh karyawan. Transparansi dalam komunikasi juga berarti memberikan informasi yang akurat dan tidak menutupi fakta penting, terutama dalam situasi krisis atau perubahan mendadak, sehingga karyawan tetap merasa dilibatkan dalam pengambilan keputusan. Oleh sebab itu, organisasi harus membangun mekanisme komunikasi yang responsif dan adaptif agar setiap anggota tim dapat dengan cepat memperoleh informasi yang dibutuhkan untuk menjalankan tugasnya dengan optimal.

3. Pengembangan Keterampilan dan Pelatihan Berkelanjutan

Pengembangan keterampilan dan pelatihan berkelanjutan merupakan strategi penting bagi organisasi dalam memastikan kinerja tetap optimal di tengah perubahan yang dinamis. Dunia kerja yang terus berkembang menuntut karyawan untuk selalu meningkatkan kompetensi agar tetap relevan dengan tuntutan industri yang berubah dengan cepat. Menurut Roberts dan Green (2021), organisasi yang berinvestasi dalam pelatihan berkelanjutan dapat meningkatkan produktivitas dan inovasi karyawan karena dibekali dengan keterampilan terbaru yang sesuai dengan perkembangan teknologi dan pasar. Oleh karena itu, perusahaan harus menciptakan ekosistem pembelajaran yang mendukung peningkatan keterampilan melalui program pelatihan berbasis teknologi, workshop, serta mentoring yang berkelanjutan.

Efektivitas program pelatihan bergantung pada pendekatan yang digunakan, di mana organisasi harus mengidentifikasi kebutuhan keterampilan yang paling relevan bagi karyawannya. Dengan menerapkan metode pembelajaran berbasis pengalaman seperti on-the-job training, e-learning, serta simulasi kerja, perusahaan dapat

memastikan bahwa karyawan memperoleh keterampilan yang dapat langsung diterapkan dalam pekerjaannya. Selain itu, pelatihan yang disesuaikan dengan kebutuhan individu juga meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan dalam proses pembelajaran, sehingga hasil yang diperoleh lebih optimal. Oleh sebab itu, organisasi harus mengembangkan program pengembangan keterampilan yang fleksibel dan mudah diakses agar karyawan dapat terus belajar tanpa mengganggu produktivitas kerja.

4. Menerapkan Pendekatan Kepemimpinan yang Adaptif

Menerapkan pendekatan kepemimpinan yang adaptif merupakan strategi penting bagi organisasi untuk memastikan kinerja tetap optimal dalam menghadapi lingkungan bisnis yang terus berubah. Pemimpin yang adaptif mampu membaca perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal maupun internal dan menyesuaikan gaya kepemimpinan agar tetap relevan dengan kebutuhan organisasi dan karyawan. Menurut Wilson (2020), kepemimpinan yang adaptif memungkinkan organisasi untuk tetap fleksibel dan responsif dalam menghadapi ketidakpastian, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang lebih inovatif dan berdaya saing. Oleh karena itu, pemimpin harus memiliki keterampilan dalam mengambil keputusan yang cepat dan tepat, serta mampu mendorong kolaborasi yang efektif dalam menghadapi tantangan baru.

Pendekatan kepemimpinan yang adaptif juga berfokus pada pemberdayaan karyawan agar dapat berkontribusi secara aktif dalam proses perubahan yang terjadi di dalam organisasi. Dengan menciptakan budaya kerja yang mendukung fleksibilitas dan keterbukaan terhadap ide-ide baru, pemimpin dapat mendorong karyawan untuk berpikir kreatif dan mengambil inisiatif dalam menyelesaikan permasalahan. Selain itu, pemimpin yang adaptif harus memiliki kemampuan komunikasi yang efektif dalam menyampaikan visi serta strategi organisasi agar setiap anggota tim memahami arah yang harus diambil. Dengan demikian, kepemimpinan yang adaptif tidak hanya menciptakan stabilitas dalam organisasi, tetapi juga membangun lingkungan kerja yang dinamis dan inovatif.

5. Meningkatkan Kesejahteraan dan Keseimbangan Kerja-Kehidupan (*Work-Life Balance*)

Meningkatkan kesejahteraan dan keseimbangan kerja-kehidupan (*work-life balance*) merupakan strategi penting bagi organisasi dalam memastikan kinerja tetap optimal di tengah dinamika dunia kerja yang terus berkembang. Organisasi yang memberikan perhatian lebih terhadap kesejahteraan karyawan dapat meningkatkan produktivitas, loyalitas, serta kepuasan kerja yang berdampak positif terhadap pencapaian tujuan bisnis. Menurut Parker (2019), kebijakan yang mendukung *work-life balance*, seperti fleksibilitas waktu kerja dan program kesejahteraan, berkontribusi terhadap peningkatan kinerja serta mengurangi tingkat stres dan burnout di tempat kerja. Oleh karena itu, perusahaan harus berinvestasi dalam inisiatif yang mendukung keseimbangan kerja-kehidupan agar karyawan tetap termotivasi dan memiliki energi untuk berkontribusi secara maksimal.

Penerapan strategi *work-life balance* yang efektif melibatkan berbagai kebijakan yang memberikan fleksibilitas bagi karyawan dalam mengatur waktu kerja dan kehidupan pribadinya. Salah satu langkah yang dapat dilakukan adalah menyediakan opsi kerja jarak jauh, jam kerja fleksibel, serta cuti yang lebih inklusif untuk berbagai kebutuhan pribadi dan keluarga. Selain itu, organisasi juga dapat mengembangkan program kesehatan mental, seperti konseling psikologis dan kegiatan rekreasi, guna mendukung kesejahteraan emosional dan fisik karyawan. Dengan adanya pendekatan yang berorientasi pada kesejahteraan ini, organisasi tidak hanya menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis tetapi juga meningkatkan retensi tenaga kerja yang berkualitas.



BAB VII

SISTEM PENGHARGAAN DAN PENINGKATAN KINERJA

Sistem penghargaan merupakan salah satu strategi penting dalam meningkatkan kinerja individu maupun organisasi. Dengan adanya penghargaan, karyawan merasa dihargai atas kontribusinya, sehingga dapat memotivasi untuk bekerja lebih baik. Penghargaan dapat berupa insentif finansial maupun non-finansial yang diberikan sesuai dengan pencapaian kinerja. Tanpa sistem penghargaan yang efektif, karyawan cenderung kehilangan semangat kerja dan produktivitas menurun. Oleh karena itu, perusahaan harus merancang sistem penghargaan yang adil dan sesuai dengan tujuan organisasi.

Peningkatan kinerja tidak hanya bergantung pada penghargaan, tetapi juga pada lingkungan kerja yang mendukung dan kesempatan pengembangan diri. Pelatihan, pembinaan, serta umpan balik yang konstruktif menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Jika sistem penghargaan dikombinasikan dengan upaya peningkatan kompetensi, maka produktivitas kerja dapat meningkat secara berkelanjutan. Karyawan yang merasa dihargai dan memiliki kesempatan untuk berkembang cenderung lebih loyal terhadap perusahaan. Dengan demikian, sistem penghargaan yang efektif akan berdampak positif terhadap peningkatan kinerja dan keberhasilan organisasi.

A. Sistem Penghargaan dan Pengakuan dalam Organisasi

Sistem penghargaan dan pengakuan dalam organisasi adalah serangkaian mekanisme yang dirancang untuk mengapresiasi dan memberi insentif kepada karyawan atas pencapaian, dedikasi, serta kontribusinya terhadap tujuan organisasi. Penghargaan mencakup insentif finansial seperti bonus dan kenaikan gaji, sementara pengakuan bersifat non-moneter, seperti pujian atau apresiasi publik. Dengan

adanya sistem ini, organisasi dapat meningkatkan motivasi kerja, memperkuat keterlibatan karyawan, serta mendorong budaya kerja yang positif. Sistem penghargaan dan pengakuan berperan penting dalam meningkatkan kinerja organisasi melalui beberapa mekanisme berikut:

1. Meningkatkan Motivasi Karyawan

Meningkatkan motivasi karyawan melalui sistem penghargaan dan pengakuan merupakan strategi penting bagi organisasi dalam mencapai kinerja optimal, karena penghargaan yang diberikan secara tepat dapat menumbuhkan rasa kepuasan dan keterlibatan karyawan dalam lingkungan kerja. Menurut Robbins dan Judge (2019), penghargaan yang efektif mampu meningkatkan motivasi intrinsik karyawan dengan memberikan penghargaan yang sesuai dengan kebutuhan serta harapan, sehingga menciptakan dorongan yang lebih kuat untuk mencapai target organisasi. Ketika organisasi secara konsisten memberikan pengakuan terhadap pencapaian individu maupun tim, maka hal ini akan membangun budaya kerja yang lebih positif dan meningkatkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Motivasi yang tinggi pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan produktivitas serta kualitas kerja, yang berdampak langsung pada efektivitas operasional organisasi secara keseluruhan.

Penghargaan dan pengakuan juga dapat memperkuat komitmen karyawan terhadap organisasi dengan menciptakan lingkungan kerja yang menghargai usaha dan pencapaian. Dengan adanya sistem penghargaan yang adil dan transparan, karyawan akan merasa dihargai dan memiliki tujuan yang jelas dalam pekerjaannya, sehingga lebih termotivasi untuk berkontribusi secara maksimal. Ketika individu merasa dihargai, maka akan lebih cenderung menunjukkan loyalitas terhadap perusahaan dan mengurangi kemungkinan tingkat turnover yang tinggi. Oleh karena itu, organisasi harus merancang strategi penghargaan yang tidak hanya berorientasi pada aspek finansial, tetapi juga memperhatikan aspek sosial dan psikologis karyawan agar dampak motivasionalnya lebih kuat.

2. Meningkatkan Loyalitas dan Kepuasan Karyawan

Meningkatkan loyalitas dan kepuasan karyawan merupakan salah satu manfaat utama dari sistem penghargaan dan pengakuan yang

efektif dalam sebuah organisasi, karena ketika karyawan merasa dihargai, akan lebih termotivasi untuk tetap berkontribusi dan bertahan dalam perusahaan. Menurut Dessler (2020), penghargaan yang diberikan secara adil dan konsisten dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan loyalitas karyawan terhadap organisasi serta mengurangi tingkat turnover. Dengan adanya apresiasi atas kinerja, karyawan akan merasa memiliki keterikatan emosional yang lebih kuat dengan perusahaan, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis dan produktif. Sistem penghargaan yang berbasis pencapaian juga dapat meningkatkan rasa keadilan di antara karyawan, karena memahami bahwa usaha dan dedikasinya diakui serta dihargai oleh manajemen. Oleh karena itu, organisasi yang ingin mempertahankan tenaga kerja berkualitas tinggi harus memastikan bahwa mekanisme penghargaan yang diterapkan dapat memenuhi harapan karyawan serta memberikan dampak positif terhadap kepuasan.

Loyalitas karyawan yang tinggi juga berkontribusi pada peningkatan efisiensi operasional organisasi, karena karyawan yang puas dan loyal cenderung lebih berdedikasi dalam menjalankan tugas serta lebih bersedia untuk berkontribusi terhadap kesuksesan jangka panjang perusahaan. Ketika organisasi memberikan penghargaan yang tidak hanya berupa insentif finansial, tetapi juga pengakuan sosial seperti apresiasi publik atau kesempatan pengembangan karier, karyawan akan merasa lebih dihargai secara menyeluruh. Hal ini dapat menciptakan budaya kerja yang lebih positif, di mana karyawan merasa dihormati dan memiliki kesempatan untuk bertumbuh bersama organisasi. Dengan demikian, akan lebih cenderung untuk mempertahankan hubungan jangka panjang dengan perusahaan, yang pada akhirnya akan mengurangi biaya yang berkaitan dengan rekrutmen serta pelatihan karyawan baru. Oleh karena itu, strategi penghargaan yang efektif tidak hanya berfokus pada kompensasi materi, tetapi juga pada aspek-aspek yang memperkuat keterikatan emosional antara karyawan dan organisasi.

3. Menciptakan Budaya Kerja Positif

Menciptakan budaya kerja positif dalam organisasi sangat bergantung pada sistem penghargaan dan pengakuan yang diterapkan, karena ketika karyawan merasa dihargai atas kontribusinya, akan lebih

termotivasi untuk bekerja secara maksimal dan membangun lingkungan kerja yang produktif. Menurut Armstrong dan Taylor (2020), penghargaan yang diberikan secara tepat tidak hanya meningkatkan motivasi individu tetapi juga membantu dalam membentuk budaya kerja yang lebih kolaboratif dan harmonis di dalam organisasi. Sistem penghargaan yang transparan dan adil dapat meningkatkan rasa kepercayaan antara karyawan dan manajemen, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang lebih terbuka dan mendukung komunikasi yang efektif. Ketika karyawan melihat bahwa upayanya dihargai, akan lebih termotivasi untuk menjaga hubungan kerja yang positif dengan rekan kerja dan pimpinan, yang pada akhirnya meningkatkan sinergi dalam tim. Oleh karena itu, penerapan sistem penghargaan yang sesuai dengan nilai dan tujuan organisasi akan memperkuat budaya kerja yang positif serta berdampak langsung pada peningkatan produktivitas karyawan.

Budaya kerja yang positif juga berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif dan mendukung kesejahteraan karyawan secara menyeluruh. Organisasi yang mengimplementasikan penghargaan tidak hanya dalam bentuk insentif finansial, tetapi juga melalui apresiasi verbal, pengakuan publik, dan peluang pengembangan karier, dapat membantu membangun rasa kepemilikan di kalangan karyawan. Budaya kerja yang dipenuhi dengan penghargaan dan pengakuan akan mendorong karyawan untuk lebih proaktif, inovatif, dan siap berkontribusi terhadap pertumbuhan organisasi secara keseluruhan. Selain itu, lingkungan yang positif juga dapat mengurangi stres dan meningkatkan kesejahteraan psikologis karyawan, sehingga dapat bekerja dengan lebih fokus dan semangat yang tinggi. Dengan demikian, menciptakan budaya kerja yang berbasis penghargaan dan pengakuan akan berkontribusi terhadap retensi karyawan yang lebih baik serta meningkatkan kepuasan kerja di dalam organisasi.

4. Menarik dan Mempertahankan Talenta Terbaik

Menarik dan mempertahankan talenta terbaik merupakan tantangan utama bagi organisasi modern, yang dapat dicapai melalui penerapan sistem penghargaan dan pengakuan yang efektif, sehingga individu berkualitas merasa dihargai dan tertarik untuk bergabung serta tetap berkontribusi dalam jangka panjang. Menurut Gupta dan Shaw (2018), sistem penghargaan yang dirancang dengan baik tidak hanya meningkatkan daya tarik organisasi bagi kandidat potensial tetapi juga

memperkuat keterikatan emosional karyawan yang sudah ada, sehingga mengurangi tingkat turnover. Organisasi yang memberikan penghargaan berbasis kinerja, baik dalam bentuk insentif finansial maupun pengakuan non-moneter seperti apresiasi publik atau kesempatan pengembangan karier, akan lebih unggul dalam menarik tenaga kerja berkualitas tinggi dibandingkan pesaingnya. Ketika karyawan merasa bahwa kontribusinya dihargai dan memiliki peluang berkembang di dalam organisasi, cenderung lebih loyal dan enggan mencari peluang kerja di tempat lain. Oleh karena itu, sistem penghargaan dan pengakuan yang komprehensif menjadi faktor strategis dalam menarik serta mempertahankan individu dengan keterampilan dan kompetensi terbaik dalam industri.

Sistem penghargaan yang dirancang dengan baik juga berkontribusi dalam meningkatkan keterlibatan dan kepuasan kerja karyawan, sehingga lebih termotivasi untuk memberikan kinerja terbaiknya. Organisasi yang memberikan penghargaan berbasis meritokrasi dan transparansi akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih kompetitif secara sehat, di mana setiap individu berusaha mencapai standar kerja yang lebih tinggi untuk mendapatkan apresiasi yang setimpal. Penghargaan yang tidak hanya berfokus pada aspek finansial tetapi juga mencakup peluang pengembangan profesional, seperti pelatihan dan promosi, akan memberikan insentif bagi karyawan untuk terus meningkatkan keterampilan dan berkembang dalam organisasi. Dengan adanya pengakuan yang konsisten terhadap pencapaian individu maupun tim, karyawan akan merasa lebih dihargai, sehingga tercipta budaya kerja yang positif dan produktif. Sebagai hasilnya, organisasi tidak hanya mampu mempertahankan karyawan terbaik tetapi juga mendorongnya untuk terus berkembang dan berkontribusi secara maksimal.

B. Penghargaan Finansial dan Non-Finansial

Pada manajemen sumber daya manusia, penghargaan atau insentif bagi karyawan merupakan elemen penting dalam meningkatkan motivasi, produktivitas, dan loyalitas terhadap organisasi. Secara umum, penghargaan dibagi menjadi dua kategori utama, yaitu penghargaan finansial dan penghargaan non-finansial. Keduanya

memiliki peran yang berbeda dalam meningkatkan kinerja karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif.

1. Penghargaan Finansial

Penghargaan finansial adalah bentuk kompensasi yang diberikan kepada karyawan dalam bentuk uang atau manfaat ekonomi sebagai bentuk apresiasi atas kinerja, kontribusi, atau loyalitas terhadap organisasi. Penghargaan ini bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan serta memotivasi untuk bekerja lebih produktif dan efektif. Dalam dunia kerja, penghargaan finansial menjadi salah satu faktor utama yang memengaruhi kepuasan kerja dan tingkat retensi karyawan. Organisasi yang memberikan penghargaan finansial yang kompetitif cenderung memiliki tingkat loyalitas yang lebih tinggi dan mampu menarik tenaga kerja berkualitas. Penghargaan finansial dapat dikategorikan menjadi beberapa bentuk, di antaranya:

a. Gaji dan Upah

Gaji dan upah adalah bentuk penghargaan finansial yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atas pekerjaan yang dilakukan. Gaji biasanya diberikan dalam bentuk pembayaran tetap yang dibayarkan secara periodik, biasanya bulanan, sementara upah cenderung dihitung berdasarkan jam atau hari kerja. Menurut Haryanto (2021), gaji dan upah merupakan komponen utama dalam sistem kompensasi yang berfungsi untuk memenuhi kebutuhan hidup karyawan dan mendorongnya untuk memberikan kinerja yang optimal. Gaji dan upah juga berperan penting dalam menentukan daya tarik sebuah organisasi di pasar tenaga kerja. Sistem gaji yang kompetitif dapat membantu perusahaan dalam menarik dan mempertahankan karyawan yang berbakat dan berkualitas.

Bagi perusahaan, penentuan gaji dan upah tidak hanya melibatkan faktor internal tetapi juga faktor eksternal seperti tingkat permintaan dan penawaran tenaga kerja, kondisi ekonomi, dan standar industri. Penentuan besaran gaji dan upah yang adil sangat penting agar tidak terjadi ketidakpuasan di kalangan karyawan. Dalam lingkungan kerja yang kompetitif, gaji yang sesuai dengan harapan karyawan dapat meningkatkan produktivitas dan motivasi. Selain itu, perusahaan harus

mempertimbangkan mekanisme evaluasi kinerja dalam penentuan kenaikan gaji dan upah untuk memastikan adanya hubungan yang jelas antara kontribusi dan penghargaan yang diterima. Hal ini juga berfungsi sebagai alat untuk mendorong peningkatan kualitas kinerja di tingkat individu maupun tim.

b. Bonus Kinerja

Bonus kinerja merupakan salah satu bentuk penghargaan finansial yang diberikan kepada karyawan berdasarkan pencapaian individu maupun organisasi dalam periode tertentu. Bonus ini umumnya bersifat variabel dan diberikan sebagai insentif tambahan di luar gaji pokok untuk memotivasi karyawan agar bekerja lebih produktif dan efisien. Menurut Prasetyo (2020), bonus kinerja yang diberikan secara adil dan transparan dapat meningkatkan keterlibatan serta loyalitas karyawan terhadap perusahaan, karena merasa kerja kerasnya dihargai secara langsung. Besaran bonus kinerja biasanya ditentukan berdasarkan faktor-faktor seperti pencapaian target, keuntungan perusahaan, dan evaluasi kinerja individu atau tim. Oleh karena itu, sistem pemberian bonus yang baik harus didasarkan pada kriteria yang objektif agar dapat mendorong karyawan untuk mencapai hasil yang lebih optimal.

Pada praktiknya, bonus kinerja tidak hanya berdampak pada motivasi individu tetapi juga berkontribusi terhadap budaya kerja yang kompetitif dan kolaboratif di dalam organisasi. Karyawan yang mengetahui adanya peluang mendapatkan bonus akan lebih terdorong untuk meningkatkan produktivitas serta berkontribusi pada pencapaian tujuan perusahaan. Selain itu, perusahaan juga dapat menggunakan bonus kinerja sebagai strategi untuk mempertahankan karyawan berprestasi dan mengurangi tingkat turnover yang tinggi. Pemberian bonus yang tepat sasaran juga dapat meningkatkan kepuasan kerja, karena karyawan merasa usahanya dihargai dan diakui secara finansial. Oleh sebab itu, kebijakan bonus yang jelas dan transparan menjadi faktor penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan kondusif.

c. Komisi Penjualan

Komisi penjualan merupakan salah satu bentuk penghargaan finansial yang diberikan kepada karyawan berdasarkan jumlah

atau nilai penjualan yang berhasil dicapai dalam periode tertentu. Skema ini banyak diterapkan dalam industri yang berorientasi pada penjualan, seperti ritel, asuransi, dan properti, untuk memberikan insentif bagi tenaga penjual agar lebih aktif dalam menarik pelanggan dan meningkatkan pendapatan perusahaan. Menurut Susanto (2019), komisi penjualan yang ditetapkan secara proporsional terhadap pencapaian individu dapat meningkatkan motivasi karyawan dan menciptakan budaya kerja yang kompetitif dalam tim penjualan. Besaran komisi biasanya dihitung berdasarkan persentase dari total penjualan yang dilakukan, dengan kemungkinan adanya batas minimum atau target tertentu sebelum komisi dapat diberikan. Oleh karena itu, sistem komisi yang adil dan transparan sangat penting untuk memastikan bahwa karyawan merasa dihargai atas usaha dan kontribusinya dalam mencapai target perusahaan. Komisi penjualan juga berperan dalam mengoptimalkan efisiensi tenaga kerja dengan mendorongnya untuk bekerja lebih giat dan inovatif dalam strategi penjualan. Dengan adanya skema ini, perusahaan dapat menyesuaikan biaya tenaga kerja dengan pendapatan yang dihasilkan, karena pembayaran komisi hanya diberikan ketika terjadi transaksi yang sukses. Namun, perusahaan harus merancang sistem komisi yang tidak hanya berfokus pada kuantitas penjualan tetapi juga mempertimbangkan aspek kualitas, seperti kepuasan pelanggan dan retensi bisnis jangka panjang. Jika komisi hanya berbasis volume penjualan tanpa memperhitungkan kepuasan pelanggan, maka dapat muncul praktik tidak etis, seperti overpromising atau penjualan yang kurang bertanggung jawab. Oleh karena itu, keseimbangan antara target penjualan dan kualitas layanan harus menjadi prioritas utama dalam menentukan kebijakan komisi.

d. Tunjangan Kesejahteraan

Tunjangan kesejahteraan merupakan salah satu bentuk penghargaan finansial yang diberikan perusahaan kepada karyawan untuk meningkatkan kesejahteraan di luar gaji pokok. Tunjangan ini dapat mencakup berbagai fasilitas, seperti asuransi kesehatan, tunjangan pensiun, bantuan perumahan, dan subsidi transportasi, yang bertujuan untuk memberikan

perlindungan serta kenyamanan bagi karyawan dalam bekerja. Menurut Hakim (2021), tunjangan kesejahteraan yang dirancang dengan baik tidak hanya meningkatkan kesejahteraan karyawan tetapi juga berkontribusi pada peningkatan loyalitas serta produktivitas kerja secara keseluruhan. Selain itu, pemberian tunjangan yang kompetitif dapat menjadi strategi perusahaan dalam menarik serta mempertahankan talenta terbaik di industri yang memiliki persaingan ketat. Dengan demikian, tunjangan kesejahteraan tidak hanya berfungsi sebagai bentuk penghargaan finansial, tetapi juga sebagai instrumen strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia yang efektif.

Pada praktiknya, tunjangan kesejahteraan memiliki dampak jangka panjang terhadap kepuasan dan motivasi karyawan, terutama dalam memberikan rasa aman terhadap aspek finansial dan sosial. Misalnya, tunjangan kesehatan yang mencakup pemeriksaan rutin serta perawatan medis dapat mengurangi kekhawatiran karyawan terhadap biaya pengobatan, sehingga dapat lebih fokus dalam bekerja tanpa terbebani oleh masalah kesehatan. Selain itu, adanya program pensiun yang terstruktur dengan baik memberikan kepastian finansial bagi karyawan setelah memasuki masa pensiun, yang pada akhirnya meningkatkan keterikatan terhadap perusahaan. Beberapa perusahaan juga menawarkan tunjangan tambahan seperti subsidi pendidikan untuk anak karyawan, yang tidak hanya memberikan manfaat bagi individu tetapi juga meningkatkan citra positif perusahaan sebagai organisasi yang peduli terhadap kesejahteraan keluarga karyawan. Oleh karena itu, tunjangan kesejahteraan yang terintegrasi dengan kebutuhan karyawan dapat menjadi faktor penentu dalam meningkatkan keseimbangan kehidupan kerja dan kepuasan kerja.

2. Penghargaan Non-Finansial

Penghargaan non-finansial adalah bentuk apresiasi yang diberikan kepada karyawan tanpa melibatkan kompensasi dalam bentuk uang atau manfaat ekonomi langsung. Penghargaan ini bertujuan untuk meningkatkan motivasi, loyalitas, dan kepuasan kerja melalui pengakuan, peluang pengembangan, lingkungan kerja yang nyaman, dan berbagai bentuk penghargaan sosial lainnya. Penghargaan non-

finansial menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan karena banyak individu yang lebih menghargai kepuasan kerja, rasa dihargai, dan kesempatan berkembang dibandingkan dengan kompensasi finansial semata. Penghargaan non-finansial dapat dikategorikan menjadi beberapa bentuk utama, di antaranya:

a. Pengakuan dan Apresiasi

Pengakuan dan apresiasi merupakan bentuk utama penghargaan non-finansial yang memiliki dampak signifikan terhadap motivasi serta kepuasan kerja karyawan dalam suatu organisasi. Bentuk penghargaan ini dapat berupa ucapan terima kasih, penghargaan atas pencapaian individu atau tim, serta pengakuan formal melalui program penghargaan karyawan berprestasi yang diberikan secara berkala. Menurut Robbins dan Judge (2020), pengakuan yang diberikan secara tulus dan konsisten dapat meningkatkan rasa percaya diri serta keterlibatan karyawan dalam pekerjaan, yang pada akhirnya mendorong produktivitas dan loyalitas terhadap perusahaan. Selain itu, pengakuan yang diberikan oleh atasan maupun rekan kerja menciptakan lingkungan kerja yang positif, di mana karyawan merasa dihargai atas kontribusinya tanpa harus bergantung pada insentif finansial. Oleh karena itu, strategi pengakuan yang efektif menjadi salah satu elemen kunci dalam menciptakan budaya kerja yang mendukung pertumbuhan serta kesejahteraan karyawan secara keseluruhan.

Pada praktiknya, apresiasi dapat diberikan melalui berbagai metode, mulai dari pujian langsung, surat penghargaan, hingga pemberian kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan karier melalui pelatihan dan promosi jabatan. Salah satu cara yang banyak diterapkan oleh perusahaan modern adalah memberikan ruang bagi karyawan untuk berbagi pencapaian dalam forum internal, sehingga merasa lebih dihargai oleh organisasi. Selain itu, apresiasi yang berbasis pada nilai serta budaya perusahaan dapat menciptakan keterikatan emosional antara karyawan dan organisasi, sehingga memiliki rasa memiliki yang lebih kuat terhadap tempatnya bekerja. Pengakuan yang diberikan secara publik dalam rapat perusahaan atau media internal juga dapat meningkatkan semangat kerja, karena karyawan akan merasa bahwa usahanya diakui oleh

seluruh organisasi. Dengan demikian, apresiasi yang dilakukan secara terstruktur dan konsisten dapat menjadi alat yang ampuh dalam meningkatkan kepuasan kerja serta motivasi intrinsik karyawan.

b. Kesempatan Pengembangan Karier

Kesempatan pengembangan karier merupakan salah satu bentuk utama penghargaan non-finansial yang dapat meningkatkan motivasi dan loyalitas karyawan terhadap organisasi, karena memberikan peluang untuk meningkatkan keterampilan serta mencapai jenjang karier yang lebih tinggi. Bentuk penghargaan ini dapat berupa program pelatihan, mentoring, rotasi pekerjaan, hingga promosi jabatan yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi karyawan serta mempersiapkan untuk tanggung jawab yang lebih besar di masa depan. Menurut Noe *et al.* (2021), organisasi yang berinvestasi dalam pengembangan karier karyawan akan memperoleh manfaat jangka panjang berupa peningkatan keterlibatan, produktivitas, serta retensi tenaga kerja yang lebih baik. Selain itu, kesempatan pengembangan karier juga berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja, karena karyawan merasa diperhatikan dan diberi peluang untuk mengembangkan diri sesuai dengan aspirasi profesional. Oleh karena itu, organisasi yang menerapkan strategi ini dengan baik akan memiliki tenaga kerja yang lebih kompeten, inovatif, serta memiliki komitmen tinggi terhadap perusahaan.

Pada implementasinya, kesempatan pengembangan karier dapat diberikan melalui berbagai cara, seperti program pendidikan lanjutan yang didanai perusahaan, kursus sertifikasi profesional, atau pelatihan internal yang dirancang untuk mengasah keterampilan teknis maupun kepemimpinan karyawan. Selain itu, pemberian tugas yang menantang serta partisipasi dalam proyek-proyek strategis juga menjadi metode efektif untuk mengembangkan kapabilitas karyawan dalam lingkungan kerja yang dinamis. Dengan adanya kesempatan seperti ini, karyawan dapat merasakan adanya prospek yang jelas dalam karier, sehingga lebih termotivasi untuk terus berkembang dan memberikan kontribusi yang maksimal bagi organisasi. Pendekatan ini juga membantu perusahaan dalam menciptakan

tenaga kerja yang lebih adaptif terhadap perubahan industri, karena karyawan yang terus belajar dan berkembang akan lebih siap menghadapi tantangan serta inovasi yang diperlukan dalam dunia kerja modern. Oleh karena itu, organisasi perlu menyusun kebijakan pengembangan karier yang terstruktur agar manfaatnya dapat dirasakan baik oleh individu maupun perusahaan secara keseluruhan.

c. Lingkungan Kerja yang Nyaman dan Kondusif

Lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif merupakan salah satu bentuk utama penghargaan non-finansial yang dapat meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan karyawan dalam suatu organisasi. Suasana kerja yang nyaman dapat mencakup berbagai faktor, mulai dari kondisi fisik ruang kerja, kebijakan kerja fleksibel, hingga hubungan interpersonal yang harmonis antara karyawan dan atasan. Menurut Luthans (2018), lingkungan kerja yang mendukung menciptakan rasa aman dan nyaman bagi karyawan, yang pada gilirannya mendorongnya untuk bekerja dengan lebih efektif dan bersemangat. Karyawan yang merasa dihargai dan diperlakukan dengan baik cenderung memiliki komitmen yang lebih kuat terhadap organisasi dan lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaik. Oleh karena itu, menciptakan lingkungan kerja yang nyaman adalah salah satu investasi strategis untuk meningkatkan kepuasan kerja serta retensi karyawan.

Lingkungan kerja yang kondusif juga mencakup aspek-aspek psikologis, seperti budaya organisasi yang inklusif, komunikasi yang terbuka, serta kesempatan untuk menyampaikan ide dan masukan secara konstruktif. Dalam hal ini, organisasi harus mempromosikan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan, serta memberikan dukungan yang memadai untuk kesejahteraan mental karyawan. Suasana kerja yang positif, bebas dari stres berlebihan, dan didukung oleh hubungan yang saling menghormati akan menciptakan rasa puas dan loyalitas pada karyawan. Karyawan yang bekerja dalam lingkungan yang kondusif tidak hanya lebih produktif, tetapi juga lebih kreatif dan inovatif dalam menyelesaikan tugas yang diberikan. Oleh karena itu, penciptaan lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif menjadi faktor kunci dalam mempertahankan

karyawan yang berkualitas dan meningkatkan daya saing perusahaan.

d. Fleksibilitas Kerja

Fleksibilitas kerja merupakan salah satu bentuk utama penghargaan non-finansial yang memberikan karyawan kebebasan dalam mengatur waktu dan lokasi kerja sesuai dengan kebutuhan, tanpa mengorbankan produktivitas dan tanggung jawab pekerjaan. Fleksibilitas ini dapat berupa jam kerja yang lebih fleksibel, sistem kerja hybrid, atau opsi kerja jarak jauh yang memungkinkan karyawan memiliki keseimbangan yang lebih baik antara kehidupan pribadi dan profesional. Menurut Kossek *et al.* (2020), fleksibilitas kerja yang diterapkan dengan baik dapat meningkatkan kepuasan karyawan, mengurangi tingkat stres, serta meningkatkan loyalitas terhadap organisasi. Dengan adanya fleksibilitas, karyawan dapat mengelola beban kerja secara lebih efektif dan merasa lebih dihargai karena diberikan kepercayaan dalam menentukan cara terbaik untuk menyelesaikan tugas. Oleh karena itu, organisasi yang menerapkan fleksibilitas kerja tidak hanya mendukung kesejahteraan karyawan tetapi juga meningkatkan produktivitas secara keseluruhan.

Fleksibilitas kerja juga berkontribusi terhadap peningkatan motivasi dan keterlibatan karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Ketika karyawan diberikan kebebasan dalam mengatur jam kerja, cenderung merasa lebih bertanggung jawab atas pekerjaan yang dilakukan dan memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Selain itu, fleksibilitas juga memungkinkan perusahaan untuk menarik dan mempertahankan talenta terbaik, terutama di era digital di mana banyak pekerja mengutamakan kebebasan dalam bekerja. Dengan teknologi yang semakin canggih, komunikasi dan kolaborasi dapat tetap berlangsung secara efektif meskipun tim bekerja dari lokasi yang berbeda. Oleh sebab itu, fleksibilitas kerja menjadi strategi penting bagi organisasi dalam meningkatkan daya saing di pasar tenaga kerja yang semakin dinamis.

C. Menyusun Program Penghargaan yang Adil dan Efektif

Program penghargaan adalah salah satu strategi yang dapat digunakan untuk meningkatkan motivasi, produktivitas, dan kepuasan individu dalam suatu organisasi. Penghargaan yang diberikan dengan adil dan efektif dapat mendorong individu untuk bekerja lebih baik serta memperkuat budaya kerja yang positif. Namun, jika program penghargaan tidak dirancang dengan baik, dapat muncul ketidakpuasan, ketidakadilan, dan bahkan konflik di dalam organisasi. Oleh karena itu, penting bagi setiap organisasi untuk menyusun sistem penghargaan yang mempertimbangkan prinsip keadilan dan efektivitas agar tujuan organisasi dapat tercapai secara optimal. Berikut adalah langkah-langkah penting dalam menyusun program penghargaan yang adil dan efektif:

1. Menentukan Tujuan Penghargaan

Menentukan tujuan penghargaan merupakan langkah pertama dan paling fundamental dalam menyusun program penghargaan yang adil dan efektif, karena tujuan yang jelas akan menjadi dasar dalam menetapkan kriteria, metode, dan bentuk penghargaan yang diberikan kepada individu atau kelompok dalam suatu organisasi. Tujuan penghargaan harus selaras dengan visi, misi, serta nilai-nilai organisasi agar dapat memberikan dampak positif yang berkelanjutan dalam meningkatkan motivasi, kinerja, dan kepuasan kerja para penerima penghargaan. Menurut Robbins dan Judge (2019), penghargaan yang dirancang dengan tujuan yang jelas dapat meningkatkan motivasi intrinsik serta memperkuat loyalitas individu terhadap organisasi, karena merasa bahwa kontribusinya dihargai dan diakui secara objektif. Dengan adanya tujuan yang jelas, organisasi dapat menghindari pemberian penghargaan yang tidak sesuai atau kurang relevan, yang justru dapat menimbulkan ketidakpuasan dan kecemburuan di antara anggota organisasi. Oleh karena itu, perencanaan yang matang dalam menentukan tujuan penghargaan sangatlah penting untuk memastikan keadilan dan efektivitas sistem penghargaan yang diterapkan.

Aspek lain yang perlu diperhatikan adalah relevansi tujuan dengan kebutuhan serta harapan individu yang menjadi target penerima penghargaan, agar penghargaan tersebut memiliki dampak yang optimal dalam meningkatkan motivasi dan produktivitas. Jika tujuan

penghargaan hanya berfokus pada kepentingan organisasi tanpa mempertimbangkan faktor psikologis dan profesionalisme penerima, maka penghargaan tersebut tidak akan memberikan manfaat yang maksimal bagi kedua belah pihak. Oleh sebab itu, organisasi harus mampu mengidentifikasi faktor-faktor yang menjadi pendorong utama dalam memotivasi individu agar penghargaan yang diberikan dapat benar-benar memberikan pengaruh positif dalam meningkatkan kinerja. Dengan menyesuaikan tujuan penghargaan berdasarkan analisis kebutuhan organisasi dan penerima, maka efektivitas sistem penghargaan dapat lebih terjamin dan berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas secara menyeluruh. Keberhasilan program penghargaan sangat bergantung pada sejauh mana tujuan yang telah ditetapkan dapat memberikan dampak positif bagi penerima serta organisasi secara keseluruhan.

2. Menentukan Kriteria yang Objektif dan Terukur

Menentukan kriteria yang objektif dan terukur sangat penting dalam menyusun program penghargaan yang adil dan efektif, karena kriteria yang jelas dan terstandarisasi memungkinkan proses penilaian penghargaan berlangsung dengan adil tanpa bias. Kriteria yang objektif akan membantu menghindari favoritisme atau penilaian subjektif yang dapat merugikan individu lain yang juga berkontribusi secara signifikan, sementara kriteria terukur akan memastikan bahwa penghargaan diberikan berdasarkan pencapaian yang konkret dan terdata. Sebagaimana dijelaskan oleh Luthans (2020), penerapan kriteria yang objektif dan terukur memberikan dasar yang kuat untuk pengambilan keputusan yang lebih adil, serta memastikan bahwa penghargaan diberikan berdasarkan prestasi nyata, bukan persepsi atau hubungan pribadi. Dalam hal ini, organisasi perlu menetapkan standar yang jelas untuk setiap pencapaian, sehingga semua individu memiliki kesempatan yang sama untuk memperoleh penghargaan sesuai dengan kontribusinya. Oleh karena itu, menentukan kriteria yang objektif dan terukur menjadi langkah pertama yang penting untuk menjaga integritas dan keadilan dalam pemberian penghargaan.

Kriteria yang objektif dan terukur juga berfungsi untuk menciptakan transparansi dalam program penghargaan, sehingga semua pihak dapat melihat dengan jelas dasar keputusan yang diambil. Kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya juga mengurangi

ketidakpastian bagi individu yang ingin meningkatkan kinerja, karena tahu dengan pasti apa yang diharapkan darinya untuk mendapatkan penghargaan. Dengan demikian, hal ini mendorong peningkatan kinerja dan membantu menciptakan budaya yang berbasis pada pencapaian yang jelas dan terukur. Kriteria ini juga mempermudah evaluasi kinerja yang lebih efektif dan berkesinambungan. Organisasi yang menerapkan kriteria objektif dan terukur dapat dengan mudah mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan dan memberikan umpan balik yang berguna untuk perbaikan di masa depan.

3. Menyesuaikan Bentuk Penghargaan dengan Kebutuhan Individu

Menyesuaikan bentuk penghargaan dengan kebutuhan individu merupakan langkah krusial dalam menyusun program penghargaan yang adil dan efektif, karena setiap individu memiliki preferensi dan motivasi yang berbeda dalam menerima apresiasi atas kinerjanya. Penghargaan yang tidak sesuai dengan kebutuhan atau harapan penerima dapat mengurangi efektivitasnya dalam meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja, sehingga penting bagi organisasi untuk memahami faktor yang paling berpengaruh bagi setiap individu. Menurut Deci dan Ryan (2020), penghargaan yang disesuaikan dengan kebutuhan individu akan lebih efektif dalam meningkatkan motivasi intrinsik dibandingkan penghargaan yang diberikan secara umum tanpa mempertimbangkan faktor personal. Dalam hal ini, organisasi dapat menyediakan berbagai jenis penghargaan, baik dalam bentuk finansial seperti bonus dan insentif, maupun non-finansial seperti pengakuan, fleksibilitas kerja, atau kesempatan pengembangan karier. Oleh karena itu, menyesuaikan bentuk penghargaan dengan kebutuhan individu dapat meningkatkan kepuasan karyawan dan memperkuat loyalitas terhadap organisasi.

Pemberian penghargaan yang sesuai dengan kebutuhan individu juga membantu menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif dan mendorong keterlibatan yang lebih besar dalam organisasi. Individu yang merasa dihargai dengan cara yang sesuai dengan nilai dan preferensi cenderung lebih termotivasi untuk mempertahankan kinerja tinggi dan berkontribusi lebih besar terhadap tujuan organisasi. Dengan memahami kebutuhan dan harapan penerima, organisasi dapat memastikan bahwa penghargaan yang diberikan tidak hanya bersifat

simbolis, tetapi juga memiliki dampak nyata dalam meningkatkan kesejahteraan dan produktivitas. Oleh karena itu, pendekatan yang berbasis pada personalisasi penghargaan akan lebih efektif dibandingkan model penghargaan yang bersifat seragam dan tidak mempertimbangkan karakteristik individu. Dengan strategi ini, organisasi dapat menciptakan sistem penghargaan yang lebih fleksibel dan responsif terhadap kebutuhan tenaga kerja yang beragam.

4. Memastikan Transparansi dalam Proses Pemberian Penghargaan

Memastikan transparansi dalam proses pemberian penghargaan merupakan langkah penting dalam menyusun program penghargaan yang adil dan efektif, karena transparansi akan meningkatkan kepercayaan individu terhadap sistem penghargaan yang diterapkan oleh organisasi. Ketika mekanisme pemberian penghargaan dilakukan secara terbuka dan jelas, individu akan memahami kriteria serta proses yang digunakan untuk menentukan penerima penghargaan, sehingga mengurangi potensi kecurigaan atau ketidakpuasan akibat ketidakjelasan sistem. Menurut Cropanzano dan Mitchell (2019), transparansi dalam sistem penghargaan dapat meningkatkan persepsi keadilan dan mendorong individu untuk lebih termotivasi dalam meningkatkan kinerja. Selain itu, organisasi harus menyediakan akses yang mudah bagi individu untuk memahami bagaimana keputusan penghargaan dibuat, termasuk informasi mengenai penilaian kinerja, indikator keberhasilan, serta pihak yang terlibat dalam proses evaluasi. Dengan demikian, transparansi dalam pemberian penghargaan akan membantu menciptakan budaya organisasi yang lebih adil, di mana setiap individu merasa dihargai dan diperlakukan dengan setara berdasarkan prestasi yang dicapai.

Transparansi juga dapat mengurangi potensi konflik dan ketidakpuasan dalam lingkungan kerja, karena individu akan memiliki pemahaman yang jelas mengenai alasan di balik keputusan pemberian penghargaan. Ketika individu merasa bahwa penghargaan diberikan secara adil dan berdasarkan standar yang objektif, cenderung lebih menerima hasil keputusan, bahkan jika tidak menjadi penerima penghargaan tersebut. Oleh karena itu, organisasi harus mengomunikasikan secara terbuka kebijakan penghargaan kepada seluruh anggota, termasuk prosedur yang digunakan dalam menentukan

penerima penghargaan, sehingga tidak ada kesan adanya perlakuan istimewa terhadap pihak tertentu. Selain itu, menyediakan saluran umpan balik bagi individu yang merasa kurang puas dengan proses penghargaan juga menjadi langkah penting dalam memastikan bahwa sistem penghargaan tetap berjalan secara transparan dan dapat dipercaya. Dengan penerapan transparansi yang baik, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif, di mana penghargaan tidak hanya menjadi bentuk apresiasi, tetapi juga sebagai alat untuk mendorong peningkatan kinerja secara keseluruhan.

5. Membangun Sistem Evaluasi dan Umpan Balik

Membangun sistem evaluasi dan umpan balik merupakan langkah penting dalam menyusun program penghargaan yang adil dan efektif, karena sistem ini memungkinkan organisasi untuk menilai sejauh mana penghargaan yang diberikan telah mencapai tujuan yang diharapkan. Evaluasi yang sistematis dapat membantu mengidentifikasi apakah kriteria penghargaan telah diterapkan secara objektif dan apakah penghargaan tersebut benar-benar memberikan dampak positif terhadap motivasi dan kinerja individu. Menurut Aguinis *et al.* (2020), sistem evaluasi yang transparan dan berbasis data dapat meningkatkan akuntabilitas serta membantu organisasi dalam melakukan perbaikan berkelanjutan terhadap program penghargaan yang diterapkan. Selain itu, umpan balik dari penerima penghargaan dan individu lain dalam organisasi sangat penting untuk memahami apakah penghargaan yang diberikan sesuai dengan ekspektasi serta kebutuhan. Dengan demikian, sistem evaluasi dan umpan balik yang terstruktur dapat memastikan bahwa penghargaan tidak hanya bersifat simbolis, tetapi juga menjadi alat yang efektif dalam meningkatkan kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan.

Sistem evaluasi dan umpan balik juga berperan dalam menciptakan rasa keterlibatan bagi seluruh individu dalam organisasi, karena memiliki kesempatan untuk menyampaikan pandangannya mengenai efektivitas program penghargaan yang diterapkan. Ketika individu merasa bahwa pendapatnya didengar dan dipertimbangkan dalam penyempurnaan sistem penghargaan, akan lebih termotivasi untuk berkontribusi secara positif terhadap pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, organisasi perlu menyediakan mekanisme yang jelas dalam mengumpulkan dan menganalisis umpan balik, seperti

melalui survei anonim, wawancara, atau diskusi kelompok. Selain itu, penting bagi organisasi untuk menunjukkan bahwa umpan balik yang diberikan benar-benar digunakan dalam pengambilan keputusan, sehingga individu merasa bahwa partisipasinya memiliki dampak nyata terhadap kebijakan penghargaan yang diterapkan. Dengan adanya sistem evaluasi dan umpan balik yang berfungsi dengan baik, organisasi dapat lebih fleksibel dalam menyesuaikan kebijakan penghargaan agar tetap relevan dengan perubahan kebutuhan dan dinamika kerja.

D. Pengaruh Penghargaan terhadap Motivasi dan Kinerja

Penghargaan memiliki peran penting dalam meningkatkan motivasi dan kinerja individu dalam berbagai konteks, termasuk lingkungan akademik, organisasi, dan perusahaan. Penghargaan dapat berupa insentif finansial maupun non-finansial yang diberikan kepada individu atau kelompok sebagai bentuk apresiasi atas pencapaian atau kontribusinya. Teori motivasi seperti teori harapan Vroom dan teori penguatan Skinner menunjukkan bahwa penghargaan berfungsi sebagai stimulus yang dapat memperkuat perilaku positif dan meningkatkan produktivitas. Dengan memahami bagaimana penghargaan mempengaruhi motivasi dan kinerja, organisasi dapat merancang strategi penghargaan yang efektif untuk mendorong pencapaian tujuan.

1. Pengaruh Penghargaan terhadap Motivasi

Penghargaan memiliki pengaruh yang besar terhadap motivasi, baik di lingkungan kerja maupun pendidikan. Penghargaan yang diberikan kepada individu atau kelompok dapat berfungsi sebagai pendorong utama dalam meningkatkan motivasi untuk berprestasi lebih baik. Berdasarkan teori-teori motivasi, seperti Teori Motivasi dan Harapan Vroom, penghargaan dapat menjadi faktor yang meningkatkan harapan individu untuk mencapai tujuan dan mendapatkan imbalan yang diinginkan. Penghargaan juga berperan dalam memotivasi perilaku positif dan memperkuat komitmen individu terhadap tugas yang dihadapi. Beberapa pengaruh utama meliputi:

a. Meningkatkan Motivasi Intrinsik

Meningkatkan motivasi intrinsik melalui penghargaan merupakan salah satu cara efektif untuk mendorong individu

agar lebih bersemangat dalam mencapai tujuan tanpa harus bergantung pada dorongan eksternal. Penghargaan yang bersifat non-material, seperti pengakuan atas pencapaian, dapat memperkuat rasa puas dari dalam diri individu dan meningkatkan motivasi untuk terus berkembang. Pengakuan ini memberikan dorongan emosional yang memperdalam keterlibatan individu dalam tugasnya, sehingga merasa lebih dihargai dan terdorong untuk menunjukkan performa terbaiknya. Menurut Deci dan Ryan (2018), penghargaan yang selaras dengan pencapaian individu dapat memperkuat motivasi intrinsik, yang kemudian meningkatkan keterlibatan dan produktivitas.

Pemberian penghargaan yang memperhatikan aspek intrinsik akan menciptakan lingkungan yang lebih positif, di mana individu merasa dihargai bukan hanya karena hasil akhir, tetapi juga atas usaha yang telah dilakukan. Penghargaan ini membangun rasa kepemilikan terhadap pekerjaan, sehingga individu lebih terdorong untuk memberikan kontribusi maksimal. Selain itu, ketika penghargaan diberikan secara konsisten dan sesuai dengan pencapaian, individu cenderung mengembangkan rasa percaya diri dan kepuasan dalam bekerja. Motivasi yang muncul dari dalam diri ini lebih tahan lama dibandingkan dengan motivasi yang berasal dari insentif eksternal semata.

b. Memperkuat Motivasi Ekstrinsik

Penghargaan memiliki peran penting dalam memperkuat motivasi ekstrinsik, yang mendorong individu untuk mencapai tujuan berdasarkan faktor eksternal seperti insentif finansial, promosi, atau pengakuan sosial. Ketika individu mengetahui bahwa usaha dan kinerjanya dihargai melalui penghargaan yang nyata, cenderung meningkatkan produktivitas dan komitmen terhadap tugas yang diberikan. Penghargaan ini berfungsi sebagai bentuk penguatan positif yang memperjelas hubungan antara kinerja dan imbalan, sehingga individu lebih termotivasi untuk mencapai standar yang lebih tinggi dalam pekerjaan atau akademik. Menurut Zhang *et al.* (2020), penghargaan eksternal yang diberikan secara tepat dapat meningkatkan usaha dan

kinerja individu karena adanya harapan terhadap hasil yang menguntungkan.

Dengan adanya penghargaan yang memperkuat motivasi ekstrinsik, individu akan lebih termotivasi untuk bekerja keras guna mendapatkan pengakuan atau insentif yang lebih besar di masa depan. Penghargaan seperti kenaikan gaji, bonus, atau penghargaan prestasi dapat menjadi dorongan utama bagi individu yang cenderung berorientasi pada pencapaian hasil yang nyata. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi ekstrinsik dapat memberikan dampak positif selama penghargaan yang diberikan bersifat adil, konsisten, dan relevan dengan usaha yang telah dilakukan. Jika penghargaan ini diterapkan secara efektif, individu akan mengembangkan pola kerja yang lebih disiplin dan berorientasi pada target yang jelas dalam lingkungan kerja maupun akademik.

c. Meningkatkan Loyalitas dan Keterlibatan

Pemberian penghargaan yang tepat dapat meningkatkan loyalitas dan keterlibatan individu dalam suatu organisasi, baik dalam lingkungan kerja maupun akademik, karena merasa dihargai atas kontribusi yang telah diberikan. Ketika penghargaan diberikan secara konsisten dan sesuai dengan pencapaian, individu akan mengembangkan rasa memiliki terhadap organisasi dan lebih termotivasi untuk tetap berkontribusi secara maksimal. Selain itu, penghargaan juga menciptakan ikatan emosional yang lebih kuat antara individu dengan institusi, yang pada akhirnya mendorongnya untuk menunjukkan dedikasi jangka panjang. Menurut Brown dan Reilly (2019), penghargaan yang diberikan dengan mempertimbangkan aspek kesejahteraan dan pencapaian individu dapat meningkatkan loyalitas serta keterlibatannya dalam organisasi secara signifikan.

Loyalitas yang meningkat sebagai hasil dari penghargaan juga berdampak pada tingkat retensi yang lebih tinggi, karena individu yang merasa dihargai cenderung bertahan lebih lama di organisasi dibandingkan yang merasa tidak diakui. Penghargaan dalam bentuk pengakuan verbal, insentif finansial, atau peluang pengembangan karier dapat menjadi faktor penting dalam memperkuat keterikatan individu terhadap institusi tempatnya

bernaung. Selain itu, keterlibatan yang meningkat akan mendorong individu untuk lebih aktif berpartisipasi dalam berbagai kegiatan, meningkatkan kreativitas, serta menunjukkan tingkat produktivitas yang lebih tinggi. Dengan lingkungan yang didukung oleh sistem penghargaan yang adil dan transparan, individu akan merasa lebih termotivasi untuk memberikan kinerja terbaiknya.

d. Mendorong Perilaku Positif

Menghargai kontribusi individu dalam organisasi dapat mendorong perilaku positif yang berdampak langsung pada peningkatan motivasi kerja. Penghargaan yang diberikan dengan tepat, baik dalam bentuk materi maupun non-materi, mampu memperkuat rasa percaya diri dan kepuasan individu terhadap pekerjaannya. Ketika seseorang merasa dihargai, akan lebih terdorong untuk mempertahankan atau bahkan meningkatkan kualitas kinerjanya. Selain itu, penghargaan juga dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis karena menumbuhkan rasa saling menghormati dan apresiasi antar rekan kerja.

Motivasi yang diperoleh dari penghargaan tidak hanya meningkatkan produktivitas individu tetapi juga memperkuat loyalitas terhadap organisasi. Pemberian penghargaan yang konsisten dan adil dapat menumbuhkan rasa keadilan dalam lingkungan kerja, yang pada akhirnya menciptakan keterikatan emosional yang lebih kuat antara individu dan perusahaan. Menurut Desmita (2020), penghargaan berfungsi sebagai penggerak utama yang mendorong motivasi individu untuk berperilaku lebih produktif dan proaktif dalam pekerjaan. Dengan adanya penghargaan yang sesuai, individu cenderung menunjukkan sikap yang lebih bertanggung jawab dan berkomitmen dalam mencapai tujuan organisasi.

2. Pengaruh Penghargaan terhadap Kinerja

Penghargaan merupakan salah satu faktor utama yang mempengaruhi kinerja individu dalam berbagai lingkungan, seperti organisasi, institusi pendidikan, dan perusahaan. Pemberian penghargaan yang tepat dapat meningkatkan motivasi, mendorong perilaku produktif, serta memperbaiki kinerja secara keseluruhan.

Menurut teori motivasi, seperti Teori Harapan Vroom dan Teori Penguatan Skinner, penghargaan yang diberikan secara efektif akan memperkuat perilaku yang diinginkan dan meningkatkan performa individu dalam mencapai target. Beberapa dampak penghargaan terhadap kinerja meliputi:

a. Meningkatkan Produktivitas

Pemberian penghargaan dalam lingkungan kerja memiliki dampak signifikan terhadap peningkatan produktivitas karyawan karena mampu meningkatkan motivasi serta keterlibatan dalam menjalankan tugasnya. Ketika individu merasa dihargai atas usaha dan pencapaiannya, akan lebih terdorong untuk bekerja dengan lebih baik dan berusaha mencapai hasil yang optimal. Penghargaan juga menciptakan rasa kepuasan kerja yang lebih tinggi, yang pada akhirnya mengurangi tingkat stres serta meningkatkan dedikasi terhadap pekerjaan yang dilakukan. Selain itu, lingkungan kerja yang memberikan apresiasi dengan konsisten dapat menumbuhkan budaya kerja positif yang mendorong semangat kerja kolektif dalam mencapai tujuan organisasi.

Dampak penghargaan terhadap produktivitas tidak hanya terlihat pada individu tetapi juga dalam efektivitas tim kerja secara keseluruhan karena apresiasi dapat memperkuat sinergi antaranggota tim. Karyawan yang mendapatkan penghargaan cenderung memiliki tingkat loyalitas yang lebih tinggi terhadap perusahaan, yang pada akhirnya mengurangi tingkat pergantian karyawan dan menciptakan stabilitas dalam organisasi. Menurut Santoso (2019), penghargaan yang diberikan secara adil dan tepat sasaran dapat meningkatkan produktivitas karyawan secara signifikan karena merasa termotivasi untuk mempertahankan atau bahkan meningkatkan kinerja. Dengan demikian, penghargaan bukan hanya menjadi bentuk apresiasi, tetapi juga strategi yang efektif dalam meningkatkan efektivitas operasional organisasi secara berkelanjutan.

b. Mengurangi Tingkat Turnover

Pemberian penghargaan dalam organisasi memiliki peran penting dalam mengurangi tingkat turnover karyawan karena menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dan mendukung. Ketika karyawan merasa dihargai atas

kontribusinya, baik melalui penghargaan finansial maupun non-finansial, akan lebih termotivasi untuk tetap berkomitmen dalam perusahaan. Rasa dihargai ini berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja yang secara langsung mengurangi keinginan karyawan untuk mencari peluang lain di luar organisasi. Dengan demikian, penghargaan yang diberikan secara adil dan berkelanjutan menjadi salah satu faktor utama dalam mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas dan berpengalaman.

Dampak penghargaan terhadap retensi karyawan juga berkaitan dengan meningkatnya loyalitas dan keterikatan emosional terhadap organisasi yang memberi apresiasi. Karyawan yang mendapatkan penghargaan atas kerja keras dan dedikasi akan merasa memiliki nilai dalam perusahaan dan cenderung lebih setia dalam jangka panjang. Menurut Rahmawati (2021), sistem penghargaan yang efektif dapat menurunkan tingkat turnover karyawan dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memberikan rasa kepemilikan terhadap organisasi. Oleh karena itu, pemberian penghargaan yang tepat tidak hanya meningkatkan produktivitas tetapi juga mengurangi biaya yang terkait dengan rekrutmen dan pelatihan karyawan baru akibat tingginya angka turnover.

c. Memotivasi Inovasi dan Kreativitas

Pemberian penghargaan dalam organisasi dapat menjadi faktor utama dalam memotivasi inovasi dan kreativitas karyawan karena menciptakan lingkungan kerja yang mendorong eksplorasi ide baru. Ketika individu merasa bahwa upaya kreatif diakui dan dihargai, lebih terdorong untuk berpikir di luar kebiasaan dan berani mengusulkan solusi inovatif. Penghargaan yang diberikan atas pencapaian inovatif juga meningkatkan rasa percaya diri karyawan dalam mengembangkan pendekatan baru untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja. Dengan demikian, sistem penghargaan yang dirancang dengan baik dapat menjadi pemicu bagi terciptanya budaya inovatif dalam organisasi yang berorientasi pada kemajuan.

Dampak penghargaan terhadap inovasi juga terlihat dalam cara karyawan lebih proaktif dalam mengidentifikasi peluang dan menghadapi tantangan di tempat kerja dengan pola pikir yang

lebih kreatif. Karyawan yang mengetahui bahwa ide-idenya dihargai cenderung lebih terbuka untuk mengambil risiko dalam mengembangkan solusi baru, yang pada akhirnya dapat meningkatkan daya saing perusahaan. Menurut Suryani (2020), penghargaan yang diberikan kepada karyawan atas kontribusi kreatif dapat mendorong terciptanya lingkungan kerja yang lebih dinamis dan inovatif. Oleh karena itu, organisasi perlu memastikan bahwa sistem penghargaan yang diterapkan tidak hanya berfokus pada hasil, tetapi juga pada proses inovatif yang melibatkan kreativitas dan keberanian dalam mengambil keputusan.

d. Memperbaiki Kualitas Kerja

Pemberian penghargaan dalam lingkungan kerja memiliki peran penting dalam memperbaiki kualitas kerja karyawan karena mampu meningkatkan motivasi serta rasa tanggung jawab terhadap tugas yang diberikan. Ketika karyawan merasa dihargai atas upaya dan kontribusi, cenderung lebih berkomitmen untuk meningkatkan keterampilan serta berusaha mencapai hasil kerja yang lebih baik. Penghargaan juga menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif, di mana individu lebih termotivasi untuk menjaga standar kerja yang tinggi serta meningkatkan efisiensi dalam menyelesaikan tugasnya. Oleh karena itu, sistem penghargaan yang diterapkan dengan baik dapat menjadi pendorong utama dalam memastikan bahwa kualitas kerja karyawan terus meningkat secara berkelanjutan.

Penghargaan tidak hanya berdampak pada motivasi individu, tetapi juga membentuk budaya kerja yang berorientasi pada peningkatan kualitas secara keseluruhan dalam organisasi. Karyawan yang menerima apresiasi atas dedikasi dan pencapaiannya akan lebih terdorong untuk bekerja secara lebih cermat, disiplin, serta berorientasi pada hasil yang optimal. Menurut Prasetyo (2021), penghargaan yang diberikan dengan adil dan berbasis kinerja dapat meningkatkan kualitas kerja karyawan secara signifikan karena memiliki dorongan intrinsik untuk terus berkembang. Dengan demikian, penghargaan bukan hanya menjadi bentuk apresiasi, tetapi juga instrumen strategis

yang dapat memperkuat kualitas dan produktivitas tenaga kerja dalam suatu organisasi.



BAB VIII

PENGEMBANGAN KOMPETENSI KARYAWAN

Pengembangan kompetensi karyawan merupakan aspek krusial dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia di suatu organisasi. Dalam lingkungan kerja yang terus berkembang, karyawan dituntut untuk memiliki keterampilan yang relevan agar dapat beradaptasi dengan perubahan dan tantangan industri. Melalui pelatihan, pembelajaran berkelanjutan, dan pengalaman kerja, kompetensi karyawan dapat ditingkatkan guna mendukung produktivitas serta efektivitas organisasi. Selain itu, investasi dalam pengembangan kompetensi tidak hanya memberikan manfaat bagi individu, tetapi juga berkontribusi pada daya saing perusahaan di pasar global. Oleh karena itu, strategi pengembangan yang terarah sangat diperlukan untuk menciptakan tenaga kerja yang kompeten dan profesional.

Pada implementasinya, pengembangan kompetensi karyawan dapat dilakukan melalui berbagai metode, seperti pelatihan formal, mentoring, dan program peningkatan keterampilan berbasis teknologi. Perusahaan perlu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pembelajaran agar karyawan terdorong untuk terus mengasah kemampuan. Evaluasi berkala terhadap efektivitas program pengembangan juga penting untuk memastikan kesesuaian dengan kebutuhan organisasi. Selain itu, dukungan manajemen dan kepemimpinan yang baik akan mempercepat pencapaian tujuan pengembangan kompetensi. Dengan pendekatan yang sistematis, perusahaan dapat memastikan bahwa karyawan memiliki kapasitas yang optimal untuk menghadapi tantangan masa depan.

A. Proses Identifikasi Kebutuhan Kompetensi

Proses identifikasi kebutuhan kompetensi adalah langkah sistematis untuk menentukan keterampilan, pengetahuan, dan sikap

yang diperlukan agar individu dalam organisasi dapat melaksanakan tugas dan perannya secara efektif. Tujuan dari proses ini adalah untuk memastikan bahwa karyawan memiliki kompetensi yang tepat sesuai dengan tuntutan pekerjaan dan strategi organisasi. Proses ini juga berguna untuk mendukung pengembangan karyawan dan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Berikut adalah langkah-langkah rinci dalam proses identifikasi kebutuhan kompetensi:

1. Analisis Tujuan dan Strategi Organisasi

Analisis tujuan dan strategi organisasi merupakan langkah awal dalam mengidentifikasi kebutuhan kompetensi yang diperlukan untuk mencapai visi dan misi organisasi secara efektif. Dengan memahami tujuan jangka panjang dan strategi yang diterapkan, manajemen dapat menentukan keterampilan dan pengetahuan yang harus dimiliki oleh karyawan agar dapat berkontribusi secara optimal. Proses ini tidak hanya berfokus pada kebutuhan saat ini, tetapi juga memperhitungkan perkembangan industri, perubahan teknologi, serta faktor eksternal lainnya yang dapat mempengaruhi pencapaian sasaran organisasi. Oleh karena itu, analisis yang mendalam terhadap strategi yang diterapkan akan membantu dalam merancang kebijakan pengembangan kompetensi yang lebih tepat dan relevan.

Pada proses ini, organisasi perlu mengevaluasi kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki saat ini dengan kompetensi yang dibutuhkan untuk mendukung strategi yang telah ditetapkan. Hal ini dapat dilakukan melalui asesmen kinerja, survei kompetensi, maupun benchmarking dengan industri serupa guna memperoleh gambaran menyeluruh mengenai kebutuhan pengembangan keterampilan. Menurut Ulrich *et al.* (2020), pengidentifikasian kebutuhan kompetensi harus dilakukan secara sistematis dengan mempertimbangkan perubahan dalam lingkungan bisnis dan perkembangan organisasi secara keseluruhan. Dengan demikian, organisasi dapat merancang program pelatihan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan strategisnya serta memastikan kesiapan sumber daya manusia dalam menghadapi tantangan yang ada.

2. Analisis Posisi dan Jabatan

Analisis posisi dan jabatan merupakan langkah penting dalam proses identifikasi kebutuhan kompetensi karena membantu organisasi

memahami peran spesifik yang harus dijalankan oleh setiap individu dalam struktur kerja. Dengan melakukan analisis ini, organisasi dapat mengidentifikasi tugas utama, tanggung jawab, serta persyaratan keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk setiap posisi agar selaras dengan tujuan strategis perusahaan. Proses ini juga melibatkan evaluasi terhadap perubahan dalam lingkungan kerja yang dapat mempengaruhi kebutuhan kompetensi, seperti perkembangan teknologi, pergeseran tren industri, atau perubahan regulasi yang mewajibkan peningkatan keterampilan tertentu. Oleh karena itu, analisis yang komprehensif terhadap posisi dan jabatan akan memastikan bahwa tenaga kerja memiliki kompetensi yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan saat ini dan di masa depan.

Pada implementasinya, analisis posisi dan jabatan dilakukan dengan membandingkan kompetensi yang dimiliki oleh karyawan saat ini dengan kompetensi yang dibutuhkan untuk menjalankan peran secara efektif guna mencapai produktivitas optimal. Metode yang digunakan dalam analisis ini meliputi wawancara dengan karyawan, observasi langsung terhadap tugas yang dilakukan, serta analisis dokumen seperti deskripsi pekerjaan dan standar kompetensi industri yang relevan. Menurut Dessler (2019), pendekatan sistematis dalam analisis posisi dan jabatan memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi kesenjangan kompetensi dengan lebih akurat dan merancang strategi pelatihan serta pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan bisnis. Dengan demikian, hasil dari analisis ini dapat digunakan untuk mengarahkan upaya peningkatan kapasitas tenaga kerja agar dapat menghadapi tantangan pekerjaan secara lebih efektif.

3. Evaluasi Kompetensi yang Ada

Evaluasi kompetensi yang ada merupakan langkah krusial dalam proses identifikasi kebutuhan kompetensi karena memungkinkan organisasi memahami sejauh mana keterampilan dan pengetahuan karyawan saat ini mampu mendukung pencapaian tujuan bisnis. Dengan melakukan evaluasi secara sistematis, organisasi dapat mengukur kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki dengan kompetensi yang dibutuhkan melalui metode seperti asesmen kinerja, survei keterampilan, serta wawancara dengan karyawan dan manajer. Evaluasi ini juga membantu dalam menentukan apakah pengembangan kompetensi perlu dilakukan melalui pelatihan tambahan, rotasi

pekerjaan, atau program mentoring agar tenaga kerja lebih siap menghadapi tuntutan kerja yang semakin kompleks. Oleh karena itu, evaluasi kompetensi yang dilakukan secara menyeluruh akan memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai kapasitas tenaga kerja serta langkah-langkah strategis yang harus diambil untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia dalam organisasi.

Pada pelaksanaannya, evaluasi kompetensi harus mempertimbangkan berbagai faktor seperti perubahan lingkungan bisnis, perkembangan teknologi, serta kebutuhan pasar yang terus berkembang agar organisasi tetap kompetitif. Salah satu pendekatan yang sering digunakan adalah dengan menerapkan model kompetensi berbasis hasil kerja yang memungkinkan organisasi mengukur sejauh mana karyawan dapat menerapkan keterampilan dalam situasi kerja nyata. Menurut Noe *et al.* (2021), evaluasi kompetensi yang efektif harus mencakup kombinasi dari penilaian berbasis perilaku, tes keterampilan, serta feedback dari rekan kerja dan atasan untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai kekuatan dan kelemahan individu. Dengan cara ini, organisasi dapat mengidentifikasi kebutuhan pelatihan secara lebih akurat serta menyusun strategi pengembangan yang sesuai untuk meningkatkan efektivitas dan produktivitas karyawan dalam jangka panjang.

4. Identifikasi Kesenjangan Kompetensi

Identifikasi kesenjangan kompetensi merupakan langkah penting dalam proses identifikasi kebutuhan kompetensi, yang memungkinkan organisasi untuk memahami perbedaan antara kompetensi yang dimiliki oleh karyawan dan kompetensi yang seharusnya dimiliki untuk memenuhi tujuan dan tuntutan pekerjaan. Proses ini dilakukan dengan membandingkan hasil evaluasi kompetensi yang ada dengan standar kompetensi yang dibutuhkan berdasarkan analisis posisi dan jabatan. Dengan demikian, organisasi dapat mengidentifikasi area-area yang perlu diperbaiki atau ditingkatkan agar karyawan dapat lebih efektif dalam menjalankan tugas. Identifikasi kesenjangan ini akan memberikan gambaran jelas mengenai keterampilan yang perlu dikembangkan dalam rangka mencapai tujuan strategis dan operasional organisasi.

Identifikasi kesenjangan kompetensi juga melibatkan penentuan prioritas untuk pengembangan kompetensi yang paling mendesak dan

berpengaruh pada pencapaian hasil yang diinginkan. Proses ini memerlukan pemahaman yang mendalam tentang tujuan bisnis jangka panjang dan jangka pendek organisasi serta bagaimana keterampilan tertentu dapat mendukung pencapaian tujuan tersebut. Menurut Aguinis & Kraiger (2019), untuk mengidentifikasi kesenjangan kompetensi yang paling krusial, organisasi perlu mempertimbangkan faktor-faktor eksternal dan internal, seperti perubahan teknologi, dinamika pasar, dan perkembangan kebijakan internal. Dengan mengidentifikasi kesenjangan ini secara tepat, organisasi dapat merancang program pelatihan dan pengembangan yang relevan dan fokus pada area-area yang memiliki dampak paling besar terhadap pencapaian tujuan.

B. Program Pelatihan dan Pengembangan Karyawan

Program pelatihan dan pengembangan karyawan adalah salah satu komponen penting dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi karyawan agar dapat beradaptasi dengan kebutuhan organisasi dan industri yang terus berkembang. Program ini tidak hanya berfokus pada peningkatan kinerja individu, tetapi juga bertujuan untuk menciptakan suasana kerja yang lebih produktif dan mempersiapkan karyawan untuk memenuhi tantangan masa depan. Terdapat berbagai jenis program pelatihan dan pengembangan yang dapat diterapkan, tergantung pada kebutuhan organisasi dan karyawan. Beberapa jenis yang umum digunakan adalah sebagai berikut:

1. Pelatihan *On-the-Job*

Pelatihan *On-the-Job* merupakan salah satu metode pembelajaran yang dilakukan secara langsung di tempat kerja, di mana karyawan memperoleh keterampilan dengan cara mengamati dan berpartisipasi dalam tugas sehari-hari yang relevan dengan pekerjaannya. Metode ini memberikan pengalaman praktis yang memungkinkan karyawan untuk memahami prosedur, alat, dan teknik yang digunakan dalam lingkungan kerja nyata tanpa harus meninggalkan tempat kerja, sehingga meningkatkan efektivitas pembelajaran. Menurut Noe (2020), pelatihan *On-the-Job* memungkinkan karyawan untuk belajar dengan cara yang lebih aplikatif karena dapat langsung menerapkan keterampilan baru dalam

pekerjaan sehari-hari, yang pada akhirnya mempercepat proses pembelajaran dan adaptasi dalam organisasi. Dengan pendekatan ini, karyawan tidak hanya mendapatkan pemahaman teoretis tetapi juga memiliki kesempatan untuk menghadapi tantangan nyata yang dapat meningkatkan kompetensi secara langsung.

Pelatihan *On-the-Job* juga berkontribusi dalam efisiensi biaya karena organisasi tidak perlu mengalokasikan anggaran besar untuk fasilitas eksternal atau penyedia pelatihan profesional. Karyawan dapat langsung belajar dari rekan kerja yang lebih berpengalaman atau dari supervisor, yang menjadikan proses pembelajaran lebih personal dan disesuaikan dengan kebutuhan spesifik organisasi. Dengan metode ini, perusahaan dapat memastikan bahwa pelatihan yang diberikan selaras dengan kebutuhan pekerjaan dan budaya organisasi, sehingga karyawan tidak hanya mendapatkan keterampilan teknis tetapi juga memahami nilai-nilai serta standar yang diterapkan dalam perusahaan. Selain itu, pelatihan ini memungkinkan organisasi untuk membangun lingkungan kerja yang kolaboratif, di mana karyawan saling berbagi pengetahuan dan pengalaman untuk meningkatkan produktivitas secara keseluruhan.

2. Pelatihan *Off-the-Job*

Pelatihan *Off-the-Job* merupakan metode pembelajaran yang dilakukan di luar lingkungan kerja, di mana karyawan mengikuti program pelatihan formal seperti seminar, workshop, atau kursus yang diselenggarakan oleh institusi pelatihan profesional. Metode ini bertujuan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan dengan pendekatan yang lebih terstruktur dan sistematis, sehingga dapat memperoleh wawasan baru yang tidak hanya terbatas pada pengalaman kerja sehari-hari. Menurut Blanchard & Thacker (2019), pelatihan *Off-the-Job* memungkinkan karyawan untuk fokus dalam proses pembelajaran tanpa adanya gangguan dari tugas pekerjaan rutin, sehingga dapat memahami materi secara mendalam dan menerapkannya dengan lebih efektif ketika kembali ke tempat kerja. Dengan metode ini, karyawan memiliki kesempatan untuk mengembangkan keterampilan teknis maupun soft skills yang dapat meningkatkan performa dalam organisasi.

Pelatihan *Off-the-Job* juga memungkinkan karyawan untuk berinteraksi dengan peserta dari berbagai latar belakang industri, yang dapat memperkaya perspektif dalam menyelesaikan masalah dan

berinovasi dalam pekerjaan. Program pelatihan semacam ini sering kali dipandu oleh instruktur yang memiliki keahlian khusus di bidangnya, sehingga materi yang disampaikan lebih relevan dan berbobot dibandingkan pembelajaran internal yang terbatas pada pengalaman organisasi tertentu. Dengan adanya akses terhadap teknologi, simulasi, dan studi kasus yang disediakan dalam pelatihan, karyawan dapat mengembangkan pemahaman yang lebih baik terhadap konsep dan praktik terbaru dalam bidang pekerjaan. Selain itu, lingkungan pelatihan yang kondusif juga memungkinkan peserta untuk lebih aktif dalam berdiskusi, melakukan eksperimen, serta mengasah keterampilan analitis yang dapat diterapkan dalam dunia kerja.

3. Pelatihan E-Learning

Pelatihan E-Learning merupakan metode pembelajaran berbasis digital yang memungkinkan karyawan untuk mengakses materi pelatihan kapan saja dan di mana saja melalui platform online yang interaktif. Dengan memanfaatkan teknologi seperti video, modul interaktif, forum diskusi, dan simulasi berbasis komputer, metode ini memberikan fleksibilitas bagi karyawan dalam mengembangkan keterampilan tanpa harus hadir secara fisik di ruang pelatihan. Menurut Clark & Mayer (2021), pelatihan E-Learning dapat meningkatkan efektivitas pembelajaran dengan menyediakan konten yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan individu serta memungkinkan peserta untuk belajar dengan kecepatan sendiri, sehingga hasil pelatihan menjadi lebih optimal. Dengan pendekatan ini, organisasi dapat menghemat biaya yang biasanya dikeluarkan untuk perjalanan, akomodasi, dan fasilitas pelatihan konvensional, serta meningkatkan aksesibilitas bagi karyawan di berbagai lokasi.

Pelatihan E-Learning juga memungkinkan perusahaan untuk mengukur perkembangan peserta secara lebih akurat melalui sistem pelacakan dan analisis data yang terintegrasi dalam platform digital. Melalui fitur-fitur seperti kuis interaktif, sertifikasi otomatis, dan sistem evaluasi berbasis data, manajemen dapat memperoleh gambaran yang lebih jelas mengenai efektivitas pelatihan serta tingkat pemahaman karyawan terhadap materi yang diberikan. Dengan adanya akses terhadap berbagai sumber daya digital yang selalu diperbarui, metode ini juga memungkinkan karyawan untuk mendapatkan wawasan yang lebih luas mengenai tren dan praktik terbaru dalam industri. Selain itu,

pelatihan berbasis E-Learning dapat disesuaikan dengan berbagai gaya belajar individu, sehingga setiap karyawan dapat memperoleh manfaat maksimal sesuai dengan preferensi dan kemampuan.

4. Coaching dan Mentoring

Coaching dan mentoring merupakan dua metode pelatihan yang sering digunakan dalam program pengembangan karyawan untuk meningkatkan keterampilan individu melalui bimbingan langsung dari seorang profesional yang lebih berpengalaman. Coaching biasanya bersifat jangka pendek dan berfokus pada pencapaian tujuan spesifik dengan pendekatan yang lebih terstruktur, sementara mentoring cenderung bersifat jangka panjang dan bertujuan untuk memberikan panduan serta inspirasi dalam pengembangan karier secara menyeluruh. Menurut Passmore & Sinclair (2021), coaching dan mentoring yang efektif dapat membantu meningkatkan kinerja karyawan dengan memberikan wawasan, umpan balik konstruktif, serta dorongan motivasi yang relevan dengan kebutuhan individu maupun organisasi. Dengan pendekatan yang bersifat personal, metode ini memungkinkan karyawan untuk mendapatkan solusi yang lebih tepat sasaran dalam mengatasi tantangan di tempat kerja dan mempercepat pertumbuhan profesional.

Keunggulan utama dari coaching dan mentoring terletak pada interaksi langsung antara mentor atau coach dengan karyawan, sehingga dapat memperoleh pengalaman belajar yang lebih mendalam dan kontekstual. Dalam sesi coaching, seorang coach biasanya menggunakan pertanyaan reflektif dan teknik fasilitasi untuk membantu karyawan menemukan solusi sendiri terhadap permasalahan yang dihadapi, sedangkan mentoring lebih menekankan pada pemberian nasihat serta berbagi pengalaman dari mentor kepada mentee. Kedua metode ini juga memungkinkan adanya peningkatan keterampilan interpersonal, kepemimpinan, serta kepercayaan diri karyawan melalui hubungan yang berbasis pada kepercayaan dan keterbukaan. Selain itu, dengan adanya bimbingan langsung dari individu yang lebih berpengalaman, karyawan dapat memahami strategi yang lebih efektif dalam menghadapi dinamika organisasi serta mengembangkan kemampuan berpikir kritis dan adaptasi dalam lingkungan kerja yang terus berubah.

C. Strategi Pembelajaran Berkelanjutan

Pembelajaran berkelanjutan merupakan pendekatan strategis yang dirancang untuk memastikan bahwa karyawan terus mengembangkan keterampilan dan pengetahuannya sesuai dengan perubahan dalam dunia kerja. Dalam era digital dan persaingan bisnis yang semakin ketat, perusahaan tidak hanya membutuhkan tenaga kerja yang kompeten saat direkrut, tetapi juga harus berinvestasi dalam pembelajaran berkelanjutan agar karyawan mampu beradaptasi dengan perkembangan teknologi, kebijakan, dan tren industri terbaru. Strategi ini mencakup berbagai metode dan program yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi karyawan secara sistematis dan berkelanjutan. Berikut adalah beberapa strategi utama dalam pembelajaran berkelanjutan untuk meningkatkan kompetensi karyawan:

1. Pelatihan dan Pengembangan Berbasis Teknologi

Pelatihan dan pengembangan berbasis teknologi merupakan strategi utama dalam pembelajaran berkelanjutan yang memungkinkan karyawan untuk meningkatkan kompetensi secara fleksibel dan efisien. Dengan memanfaatkan platform digital seperti e-learning, webinar, dan aplikasi berbasis web, perusahaan dapat menyediakan akses pelatihan tanpa batasan waktu dan lokasi, sehingga karyawan dapat belajar sesuai dengan kebutuhan. Teknologi juga memungkinkan pendekatan pembelajaran yang lebih personal, di mana materi dapat disesuaikan dengan keahlian dan tingkat pemahaman individu. Selain itu, sistem seperti *Learning Management System* (LMS) membantu perusahaan dalam memantau perkembangan karyawan dan mengevaluasi efektivitas pelatihan secara real-time.

Interaktivitas dalam pelatihan berbasis teknologi menjadi salah satu keunggulan utama karena memungkinkan pembelajaran yang lebih menarik dan mendalam. Penggunaan metode seperti gamifikasi, simulasi virtual, dan *augmented reality* dapat meningkatkan keterlibatan karyawan serta membantu memahami konsep secara lebih aplikatif. Selain itu, teknologi memungkinkan pembelajaran berbasis praktik melalui simulasi situasi dunia nyata yang memberikan pengalaman langsung tanpa risiko terhadap operasional perusahaan. Dengan adanya fitur ini, karyawan dapat mengasah keterampilan teknis

dan manajerial sebelum benar-benar menerapkannya dalam lingkungan kerja yang sebenarnya.

2. Program Mentorship dan Coaching

Program mentorship dan coaching merupakan strategi utama dalam pembelajaran berkelanjutan yang berperan penting dalam meningkatkan kompetensi karyawan melalui transfer pengetahuan, pengalaman, dan keterampilan secara langsung. Dalam mentorship, seorang karyawan yang lebih berpengalaman membimbing individu yang lebih baru atau yang ingin meningkatkan keterampilan tertentu, sehingga terjadi pembelajaran yang lebih personal dan kontekstual sesuai dengan kebutuhan individu maupun organisasi. Sementara itu, coaching lebih berfokus pada pengembangan keterampilan spesifik dengan pendekatan yang lebih terstruktur, di mana seorang coach membantu karyawan dalam menetapkan tujuan, mengidentifikasi tantangan, serta mengembangkan strategi yang efektif untuk mencapai hasil yang diinginkan. Melalui kedua metode ini, perusahaan dapat memastikan bahwa proses pembelajaran berlangsung secara berkelanjutan, adaptif, serta berorientasi pada pencapaian kinerja optimal di lingkungan kerja yang dinamis.

Interaksi langsung dalam program mentorship dan coaching memungkinkan karyawan untuk mendapatkan wawasan yang lebih mendalam serta dukungan yang berkelanjutan dalam mengembangkan kompetensi. Proses ini tidak hanya meningkatkan keterampilan teknis dan profesional, tetapi juga membangun kepercayaan diri serta memperkuat budaya berbagi pengetahuan di dalam organisasi, yang pada akhirnya menciptakan lingkungan kerja yang lebih kolaboratif dan produktif. Selain itu, mentorship dan coaching juga dapat membantu karyawan dalam menghadapi perubahan dan tantangan di tempat kerja dengan lebih baik, terutama dalam mengadaptasi keterampilan baru yang dibutuhkan untuk menghadapi perkembangan industri. Dengan adanya bimbingan yang berkelanjutan, karyawan dapat mengembangkan keterampilan kepemimpinan dan pemecahan masalah yang lebih efektif, sehingga lebih siap menghadapi tanggung jawab yang lebih besar di masa depan.

3. Rotasi Jabatan dan Penugasan Khusus

Rotasi jabatan dan penugasan khusus merupakan strategi utama dalam pembelajaran berkelanjutan yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi karyawan melalui pengalaman kerja yang lebih luas dan beragam. Dengan memindahkan karyawan ke berbagai posisi dalam organisasi, dapat memahami berbagai aspek operasional perusahaan, memperdalam keterampilan teknis, serta meningkatkan kapasitas manajerial secara lebih efektif. Selain itu, rotasi jabatan memungkinkan karyawan untuk mengembangkan fleksibilitas dalam bekerja serta membangun jaringan profesional yang lebih luas, yang dapat mendukung pengembangan karier di masa depan. Sementara itu, penugasan khusus memberikan tantangan baru bagi karyawan untuk mengasah kemampuan pemecahan masalah, berpikir strategis, dan beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan dalam lingkungan kerja yang dinamis.

Dengan strategi ini, perusahaan dapat menciptakan tenaga kerja yang lebih tangguh dan siap menghadapi berbagai tantangan dengan keterampilan yang lebih komprehensif. Rotasi jabatan membantu dalam mengurangi kejenuhan kerja dan meningkatkan motivasi karyawan dengan memberikan pengalaman baru yang lebih menantang dan menarik, sehingga tetap bersemangat untuk terus belajar dan berkembang. Selain itu, penugasan khusus memungkinkan karyawan untuk terlibat dalam proyek-proyek yang bersifat strategis, memberikan kesempatan untuk menunjukkan inisiatif serta kemampuan kepemimpinan dalam skala yang lebih besar. Dengan adanya pengalaman kerja yang bervariasi, karyawan menjadi lebih siap untuk mengemban tanggung jawab yang lebih kompleks dan berkontribusi secara lebih maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi.

4. Pembelajaran Kolaboratif dan Berbasis Tim

Pembelajaran kolaboratif dan berbasis tim merupakan strategi utama dalam pembelajaran berkelanjutan yang memungkinkan karyawan untuk saling berbagi pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman dalam lingkungan kerja yang dinamis. Dengan bekerja dalam tim, karyawan dapat mengembangkan kemampuan komunikasi, pemecahan masalah, serta berpikir kritis melalui diskusi dan interaksi yang berkelanjutan, yang pada akhirnya meningkatkan pemahaman terhadap tugas dan tanggung jawab. Selain itu, metode ini mendorong

terciptanya budaya kerja yang inklusif dan saling mendukung, di mana setiap anggota tim dapat belajar dari perspektif yang berbeda dan mengoptimalkan kontribusinya dalam mencapai tujuan bersama. Dengan adanya pembelajaran yang bersifat kolaboratif, perusahaan dapat memastikan bahwa proses peningkatan kompetensi karyawan berjalan secara lebih efektif dan berorientasi pada hasil yang nyata dalam mendukung produktivitas organisasi.

Strategi ini juga berkontribusi terhadap peningkatan keterampilan interpersonal dan kemampuan bekerja dalam lingkungan yang semakin kompleks, terutama dalam menghadapi tantangan industri yang terus berkembang. Melalui pembelajaran berbasis tim, karyawan diberikan kesempatan untuk belajar dari rekan kerja, yang memiliki keahlian dan pengalaman yang berbeda, sehingga mempercepat proses penguasaan keterampilan baru secara lebih praktis dan relevan. Selain itu, pendekatan ini memperkuat rasa kepemilikan terhadap pekerjaan, di mana karyawan merasa lebih bertanggung jawab terhadap hasil kerja karena adanya keterlibatan langsung dalam diskusi dan pengambilan keputusan kelompok. Dengan menerapkan metode ini secara sistematis, organisasi dapat membangun tenaga kerja yang lebih inovatif, adaptif, serta memiliki kolaborasi yang kuat dalam menyelesaikan tantangan bisnis yang semakin kompleks.

D. Mentoring dan Coaching untuk Meningkatkan Kompetensi

Mentoring dan coaching merupakan dua pendekatan strategis yang efektif dalam pengembangan kompetensi individu, baik di lingkungan profesional maupun personal. Keduanya bertujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis, soft skills, serta kepercayaan diri melalui hubungan yang didasarkan pada bimbingan, dukungan, dan refleksi. Meskipun memiliki metode dan fokus yang berbeda, mentoring dan coaching saling melengkapi dalam membantu individu mencapai potensi terbaik. Dalam dunia yang terus berubah, penerapan mentoring dan coaching menjadi semakin penting untuk menghadapi tantangan, meningkatkan produktivitas, dan mendorong pertumbuhan berkelanjutan. Dengan demikian, kedua pendekatan ini memberikan kontribusi signifikan terhadap pengembangan sumber daya manusia yang unggul.

1. Mentoring

Mentoring adalah proses pembimbingan yang melibatkan hubungan antara seorang mentor (orang yang lebih berpengalaman) dengan mentee (orang yang kurang berpengalaman), bertujuan untuk memberikan pengetahuan, wawasan, dan dukungan dalam pengembangan profesional maupun pribadi. Mentoring biasanya bersifat jangka panjang dan menekankan pada pertumbuhan holistik mentee. Proses ini bertujuan untuk meningkatkan kompetensi, baik dalam keterampilan teknis maupun non-teknis, sehingga mentee dapat lebih percaya diri dan produktif dalam bidangnya. Mentoring memiliki peran penting dalam pengembangan individu. Berikut adalah beberapa manfaat utamanya:

a. Transfer Pengetahuan dan Pengalaman

Transfer pengetahuan dan pengalaman merupakan salah satu manfaat utama dari proses mentoring dalam meningkatkan kompetensi individu. Melalui mentoring, pengetahuan yang dimiliki mentor, baik dalam bentuk teori maupun praktik, dapat disampaikan kepada mentee secara langsung dan relevan dengan kebutuhan. Pengetahuan ini mencakup wawasan teknis, strategi penyelesaian masalah, serta pengalaman nyata yang tidak dapat ditemukan dalam literatur akademik semata. Menurut Johnson (2020), mentoring menciptakan jalur komunikasi efektif untuk menyampaikan pengalaman praktis yang dapat mempercepat proses belajar mentee sekaligus menghindarkan dari kesalahan yang sama.

Transfer pengalaman melalui mentoring juga membantu mentee memahami konteks kerja secara lebih mendalam, termasuk tantangan, dinamika tim, dan budaya organisasi. Pengalaman mentor menjadi pedoman nyata bagi mentee untuk mengaplikasikan pengetahuan dalam situasi nyata sehingga mampu meningkatkan keterampilan dan kepercayaan diri. Mentor tidak hanya berbagi pengalaman sukses tetapi juga membahas tantangan dan kegagalan, memberikan wawasan tentang cara mengatasi hambatan di dunia nyata. Proses ini memperkaya mentee dengan perspektif yang lebih luas dan kemampuan untuk berpikir kritis dalam situasi kompleks.

b. Peningkatan Keterampilan Teknis

Peningkatan keterampilan teknis merupakan salah satu manfaat utama yang dapat diperoleh melalui mentoring dalam proses pengembangan kompetensi individu. Mentor yang berpengalaman dapat memberikan arahan yang terfokus dan relevan untuk membantu mentee menguasai keterampilan spesifik yang dibutuhkan di bidang pekerjaan. Dalam konteks ini, mentor tidak hanya berperan sebagai sumber informasi, tetapi juga sebagai pembimbing yang memberikan umpan balik konstruktif mengenai teknik atau metode yang dapat diterapkan secara praktis. Menurut Wang dan He (2021), mentoring merupakan strategi efektif untuk meningkatkan kompetensi teknis mentee dengan cara memberikan panduan yang terstruktur berdasarkan pengalaman langsung mentor.

Dengan interaksi yang intensif, mentee dapat mempelajari keterampilan teknis dengan lebih mendalam, mulai dari penggunaan alat dan teknologi hingga penerapan prosedur kerja yang kompleks. Proses ini memungkinkan mentee untuk memahami teknik-teknik tertentu dengan lebih cepat dan efisien dibandingkan pembelajaran mandiri. Selain itu, mentoring memberikan kesempatan kepada mentee untuk mengajukan pertanyaan langsung kepada mentor dan mendapatkan solusi spesifik terhadap kendala teknis yang dihadapi. Hal ini tidak hanya mempercepat proses belajar tetapi juga meningkatkan kepercayaan diri mentee dalam mengaplikasikan keterampilan tersebut di tempat kerja.

c. Pengembangan *Soft Skills*

Pengembangan *soft skills* merupakan salah satu manfaat penting dari proses mentoring dalam meningkatkan kompetensi individu, terutama dalam lingkungan profesional yang dinamis. *Soft skills* mencakup kemampuan interpersonal, komunikasi, kepemimpinan, serta manajemen waktu, yang semuanya berperan krusial dalam keberhasilan karier. Melalui mentoring, mentee mendapatkan kesempatan untuk belajar dari pengalaman mentor dalam menghadapi situasi kompleks yang membutuhkan keterampilan interpersonal dan emosional yang matang. Menurut Brown dan Grant (2020), mentoring efektif membantu mentee meningkatkan *soft skills* dengan cara memberikan

wawasan langsung mengenai strategi komunikasi, kolaborasi, dan pengambilan keputusan dalam konteks nyata.

Proses pengembangan *soft skills* dalam mentoring melibatkan interaksi yang berkelanjutan antara mentor dan mentee, yang memungkinkan mentee untuk belajar melalui observasi, bimbingan, dan refleksi. Mentor dapat membantu mentee memahami pentingnya empati, kemampuan mendengarkan, dan membangun hubungan yang baik dengan rekan kerja atau klien. Selain itu, mentee dapat mempraktikkan keterampilan komunikasi asertif yang didukung oleh umpan balik mentor, sehingga memperkuat kepercayaan diri dalam berbagai situasi sosial dan profesional. Dengan demikian, mentoring menjadi sarana yang tidak hanya memperkuat keterampilan teknis, tetapi juga membantu mentee tumbuh sebagai individu yang holistik dan kompeten.

2. Coaching

Coaching adalah proses kolaboratif antara seorang coach dan coachee yang bertujuan untuk membantu individu (*coachee*) mencapai tujuan spesifik, mengembangkan kompetensi tertentu, atau meningkatkan kinerja secara keseluruhan. Dalam coaching, coach tidak memberikan solusi langsung, tetapi memandu coachee melalui pertanyaan, eksplorasi, dan refleksi untuk menemukan solusinya sendiri. Proses ini bersifat terstruktur, berorientasi pada hasil, dan biasanya berlangsung dalam jangka waktu tertentu. Coaching memiliki sejumlah manfaat yang dapat membantu individu berkembang secara signifikan:

a. Identifikasi Kekuatan dan Kelemahan

Identifikasi kekuatan dan kelemahan adalah salah satu manfaat utama dari coaching dalam upaya meningkatkan kompetensi individu. Proses coaching memberikan ruang bagi coachee untuk memahami kemampuan yang dimiliki, potensi yang dapat dikembangkan, serta area yang membutuhkan perbaikan. Melalui diskusi yang mendalam dan refleksi bersama coach, coachee dapat memperoleh wawasan tentang bagaimana kekuatan dapat dimaksimalkan dan kelemahan dapat diminimalkan. Menurut Whitmore (2019), coaching yang efektif membantu individu menggali potensi diri dengan cara

yang terstruktur, sehingga menciptakan kesadaran yang lebih baik mengenai kemampuan personal dan profesional.

Pendekatan coaching memungkinkan coachee untuk membahas kekuatan secara spesifik, termasuk bakat, keterampilan, dan pencapaian yang dapat menjadi keunggulan kompetitif. Proses ini melibatkan analisis kritis terhadap pencapaian sebelumnya serta pengakuan atas kontribusi yang telah diberikan dalam konteks kerja atau kehidupan pribadi. Selain itu, coach membantu coachee menyusun strategi untuk memanfaatkan kekuatan tersebut dalam mencapai tujuan. Dengan demikian, coaching tidak hanya memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang diri sendiri, tetapi juga membimbing coachee untuk mengambil langkah konkret yang berorientasi pada hasil.

b. Fokus pada Tujuan Spesifik

Fokus pada tujuan spesifik adalah salah satu manfaat utama coaching dalam meningkatkan kompetensi individu, terutama dalam mencapai hasil yang terarah dan terukur. Coaching membantu coachee untuk mengidentifikasi tujuan yang ingin dicapai, baik dalam konteks pengembangan pribadi maupun profesional, dan memastikan bahwa tujuan tersebut realistis dan dapat dicapai dalam kerangka waktu tertentu. Melalui pendekatan yang sistematis, coach bekerja sama dengan coachee untuk menyusun langkah-langkah strategis yang mendukung pencapaian tujuan tersebut, sehingga memberikan arah yang jelas dalam setiap sesi coaching. Menurut Grant (2020), coaching yang berorientasi pada tujuan spesifik membantu individu tetap fokus pada prioritas utama, sekaligus meningkatkan motivasi dan efisiensi dalam proses pengembangan.

Pendekatan coaching yang fokus pada tujuan spesifik juga memungkinkan coachee untuk mengevaluasi kemajuan secara berkelanjutan, sehingga dapat melakukan penyesuaian bila diperlukan. Proses ini melibatkan penggunaan alat atau teknik tertentu, seperti menetapkan indikator kinerja utama (KPI) yang relevan, untuk mengukur pencapaian yang telah dilakukan. Selain itu, coach membantu coachee untuk tetap konsisten dalam upaya, meskipun menghadapi tantangan atau hambatan di sepanjang perjalanan. Dengan cara ini, coaching tidak hanya

membimbing coachee untuk mencapai tujuan, tetapi juga meningkatkan disiplin dan kemampuan manajemen diri dalam prosesnya.

c. Peningkatan Kinerja

Peningkatan kinerja merupakan salah satu manfaat utama coaching dalam mendukung pengembangan kompetensi individu di berbagai lingkungan kerja maupun personal. Coaching dirancang untuk membantu individu memahami area yang memerlukan pengembangan dan merancang langkah-langkah spesifik yang mendukung pencapaian kinerja yang lebih baik. Dengan bantuan coach, coachee dapat mengidentifikasi hambatan yang menghalangi produktivitas serta menemukan solusi kreatif untuk mengatasinya. Menurut Jones *et al.* (2019), coaching memberikan dampak yang signifikan terhadap kinerja individu dengan mendorong pengembangan keterampilan yang relevan dan meningkatkan efisiensi dalam pelaksanaan tugas.

Pendekatan coaching yang terfokus pada peningkatan kinerja melibatkan analisis mendalam terhadap tujuan pekerjaan dan ekspektasi organisasi. Coach bekerja sama dengan coachee untuk merancang strategi yang dapat diterapkan dalam situasi kerja nyata, sehingga hasil coaching dapat langsung terlihat dalam peningkatan output kerja. Selain itu, coaching juga menciptakan lingkungan yang mendukung peningkatan kinerja dengan memberikan umpan balik yang konstruktif. Umpan balik ini tidak hanya membantu coachee memahami kelemahan tetapi juga memberikan motivasi untuk terus berkembang dan mencapai hasil yang lebih baik.



BAB IX

MANAJEMEN KINERJA BERBASIS TEKNOLOGI

Manajemen kinerja berbasis teknologi merupakan pendekatan modern dalam mengelola sumber daya manusia di perusahaan dengan memanfaatkan berbagai alat teknologi digital. Penggunaan teknologi ini bertujuan untuk mempermudah pemantauan dan evaluasi kinerja karyawan secara real-time, memungkinkan organisasi untuk lebih responsif terhadap kebutuhan yang ada. Sistem yang berbasis teknologi memberikan kemudahan dalam pengumpulan data, analisis kinerja, serta umpan balik yang lebih akurat dan objektif. Selain itu, platform teknologi memfasilitasi komunikasi yang lebih efisien antara manajer dan karyawan dalam menetapkan tujuan dan merencanakan pengembangan karier. Dalam konteks ini, teknologi bukan hanya mendukung pengelolaan kinerja, tetapi juga memotivasi karyawan untuk mencapai hasil yang lebih baik.

Implementasi manajemen kinerja berbasis teknologi juga membawa dampak signifikan terhadap keputusan strategis perusahaan. Dengan adanya data yang lebih terukur dan terdokumentasi, perusahaan dapat membuat keputusan yang lebih tepat dalam hal promosi, pelatihan, atau penghargaan terhadap karyawan. Teknologi memberikan transparansi dan akuntabilitas yang lebih tinggi, sehingga proses evaluasi kinerja menjadi lebih adil. Selain itu, sistem berbasis teknologi dapat mengurangi bias yang mungkin terjadi dalam penilaian kinerja manual. Dengan demikian, manajemen kinerja berbasis teknologi tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional, tetapi juga memperkuat hubungan antara karyawan dan manajemen dalam mencapai tujuan organisasi.

A. Teknologi dalam Pengelolaan Kinerja Karyawan

Di era digital yang terus berkembang, teknologi berperan yang sangat penting dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas berbagai aspek dalam dunia bisnis, termasuk dalam pengelolaan kinerja karyawan. Pengelolaan kinerja yang efektif adalah salah satu faktor utama yang menentukan kesuksesan sebuah organisasi. Dengan memanfaatkan teknologi, perusahaan dapat memantau, mengevaluasi, dan mengembangkan kinerja karyawan dengan cara yang lebih cepat, akurat, dan terstruktur. Teknologi tidak hanya mempercepat proses evaluasi, tetapi juga memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih berbasis data dan relevan. Oleh karena itu, pemanfaatan teknologi dalam pengelolaan kinerja karyawan menjadi kunci utama dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan mendukung pengembangan sumber daya manusia secara optimal. Berikut adalah beberapa cara teknologi berperan dalam pengelolaan kinerja karyawan:

1. Sistem Manajemen Kinerja (*Performance Management Systems*)

Sistem Manajemen Kinerja (*Performance Management Systems*) berbasis teknologi telah menjadi alat yang sangat penting dalam mengelola dan meningkatkan kinerja karyawan. Dengan menggunakan perangkat lunak yang terintegrasi, organisasi dapat memonitor kinerja karyawan secara lebih terstruktur dan efektif. Sistem ini memungkinkan perusahaan untuk menetapkan tujuan yang jelas, mengidentifikasi pencapaian, serta mengevaluasi hasil secara objektif melalui data yang dikumpulkan secara otomatis. Teknologi ini juga memberikan kemudahan dalam memberikan umpan balik secara real-time, yang memungkinkan karyawan untuk segera mengetahui area yang perlu diperbaiki. Sebagai hasilnya, proses pengelolaan kinerja menjadi lebih transparan dan akuntabel, memperkuat hubungan antara manajer dan karyawan.

Sistem manajemen kinerja berbasis teknologi memungkinkan penyederhanaan berbagai proses administrasi yang biasanya memakan waktu. Dengan otomatisasi, proses penilaian dapat dilakukan secara efisien, mengurangi ketergantungan pada metode manual yang rentan terhadap kesalahan. Aplikasi ini juga memfasilitasi penyimpanan data kinerja dalam satu platform yang mudah diakses, sehingga mempermudah evaluasi berkala dan keputusan strategis. Teknologi ini memberikan kesempatan bagi perusahaan untuk menyesuaikan proses

manajemen kinerja dengan kebutuhan individu karyawan, memberikan rekomendasi pelatihan yang lebih personal. Oleh karena itu, sistem ini tidak hanya bermanfaat bagi manajer, tetapi juga meningkatkan pengalaman karyawan dalam proses pengelolaan kinerja.

2. Pengumpulan Data Kinerja secara Real-time

Pengumpulan data kinerja secara real-time telah menjadi salah satu inovasi terbesar dalam pengelolaan kinerja karyawan dengan menggunakan teknologi. Dengan memanfaatkan aplikasi dan perangkat pintar, perusahaan dapat memonitor kinerja karyawan secara langsung, mengidentifikasi masalah yang muncul lebih awal, dan memberikan umpan balik yang cepat. Hal ini mengurangi ketergantungan pada evaluasi periodik yang sering kali terlambat dalam mencatat kemajuan atau masalah yang dihadapi karyawan. Pengumpulan data secara real-time memungkinkan manajer untuk memiliki gambaran yang lebih akurat tentang performa setiap karyawan, sehingga keputusan terkait pengembangan dan penilaian kinerja dapat diambil dengan lebih tepat. Teknologi ini juga memberikan kesempatan bagi karyawan untuk memperbaiki kinerja dengan segera setelah menerima umpan balik.

Keunggulan lain dari pengumpulan data kinerja secara real-time adalah kemampuannya dalam meningkatkan keterlibatan karyawan. Dengan sistem yang transparan dan mudah diakses, karyawan bisa memantau kinerjanya sendiri secara langsung, memotivasi untuk berfokus pada pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Selain itu, data yang dikumpulkan secara real-time memungkinkan perusahaan untuk menyesuaikan kebijakan atau program pelatihan yang lebih relevan dengan kebutuhan individu. Teknologi ini juga membantu dalam mengidentifikasi pola kinerja yang mungkin tidak terlihat dalam penilaian konvensional. Semua informasi ini memungkinkan organisasi untuk mengambil tindakan yang lebih cepat dalam mendukung karyawan mencapai potensi maksimal.

3. Automasi dalam Evaluasi Kinerja

Automasi dalam evaluasi kinerja adalah penerapan teknologi untuk menyederhanakan dan mempercepat proses penilaian kinerja karyawan. Dengan menggunakan perangkat lunak manajemen kinerja, evaluasi dapat dilakukan dengan lebih efisien, mengurangi ketergantungan pada proses manual yang memakan waktu. Teknologi ini memungkinkan penilaian yang lebih objektif dan konsisten, karena

kriteria dan data yang digunakan untuk evaluasi dapat disesuaikan dan diotomatisasi. Automasi juga mengurangi kemungkinan bias manusia dalam proses penilaian, memastikan bahwa setiap karyawan dinilai berdasarkan data yang akurat dan relevan. Proses evaluasi yang lebih cepat dan tepat ini membantu manajer dalam mengambil keputusan pengembangan karyawan dengan lebih cepat.

Automasi memungkinkan pengelolaan kinerja yang lebih transparan bagi karyawan. Dengan sistem otomatis, karyawan dapat mengakses hasil penilaian dan mendapatkan umpan balik secara langsung, tanpa harus menunggu penilaian manual yang terkadang tertunda. Hal ini memfasilitasi komunikasi yang lebih jelas dan lebih terbuka antara manajer dan karyawan, serta mendorong budaya keterlibatan yang lebih tinggi. Teknologi juga memungkinkan penyimpanan dan pemantauan hasil evaluasi kinerja secara digital, sehingga mempermudah pelacakan kinerja jangka panjang dan mendeteksi tren atau masalah yang berulang. Dengan demikian, proses evaluasi yang terautomasi memberikan lebih banyak peluang bagi karyawan untuk memperbaiki kinerjanya secara terus-menerus.

4. Pemberian Umpan Balik dan Coaching secara Digital

Pemberian umpan balik dan coaching secara digital telah menjadi salah satu inovasi penting dalam pengelolaan kinerja karyawan, yang memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan efektivitas kedua proses ini. Dengan menggunakan platform digital, manajer dapat memberikan umpan balik yang lebih cepat, tepat, dan terukur, memungkinkan karyawan untuk langsung mengetahui area yang perlu diperbaiki. Teknologi memungkinkan pemberian umpan balik secara lebih personal, karena data yang ada dapat memberikan wawasan yang lebih mendalam mengenai kinerja masing-masing individu. Proses ini juga mendukung keterlibatan karyawan, karena merasa lebih dihargai dengan adanya komunikasi yang jelas dan langsung terkait kinerja. Selain itu, platform digital memungkinkan pengaturan sesi coaching yang lebih fleksibel, mendukung perkembangan karyawan secara berkelanjutan.

Teknologi memungkinkan umpan balik dan coaching dilakukan secara real-time, yang meningkatkan efektivitas keduanya. Sistem digital memberikan kesempatan bagi manajer dan karyawan untuk terhubung lebih sering, bahkan ketika berada di lokasi yang berbeda.

Melalui aplikasi atau alat komunikasi digital, coaching bisa dilakukan kapan saja, memungkinkan percakapan yang lebih santai dan produktif tanpa batasan waktu atau tempat. Selain itu, pemberian umpan balik berbasis teknologi dapat disesuaikan dengan gaya belajar atau preferensi individu karyawan, menjadikannya lebih relevan dan diterima dengan baik. Dengan kemudahan akses ini, karyawan dapat mendapatkan coaching yang lebih tepat sasaran, mempercepat perkembangan kompetensi di tempat kerja.

B. Sistem Manajemen Kinerja Berbasis Cloud dan Aplikasi Digital

Sistem Manajemen Kinerja Berbasis Cloud dan Aplikasi Digital merujuk pada penggunaan teknologi cloud computing untuk mendukung pengelolaan kinerja karyawan di dalam sebuah organisasi. Sistem ini mengintegrasikan berbagai aplikasi dan alat digital yang memanfaatkan cloud untuk meningkatkan efisiensi, transparansi, dan kolaborasi dalam mengelola dan memonitor kinerja individu serta tim dalam organisasi. Berbeda dengan sistem tradisional yang lebih bergantung pada software yang terpasang di perangkat lokal, sistem berbasis cloud memungkinkan akses data secara langsung dan real-time dari mana saja, memudahkan pengelolaan yang lebih fleksibel dan terstruktur. Berikut adalah beberapa aspek penting mengenai Sistem Manajemen Kinerja Berbasis Cloud dan Aplikasi Digital:

1. Aksesibilitas dan Ketersediaan Data Secara Real-Time

Aksesibilitas dan ketersediaan data secara real-time merupakan aspek yang sangat penting dalam Sistem Manajemen Kinerja Berbasis Cloud dan Aplikasi Digital. Dengan adanya teknologi cloud, data kinerja karyawan dapat diakses kapan saja dan dari mana saja tanpa hambatan teknis atau lokasi. Hal ini memungkinkan manajer untuk melakukan penilaian dan memberikan umpan balik segera setelah data kinerja tersedia, mengoptimalkan pengambilan keputusan dalam waktu yang lebih singkat. Keunggulan lainnya adalah kemampuan untuk memantau dan menganalisis kinerja karyawan secara real-time, sehingga organisasi bisa segera mengetahui area yang membutuhkan perhatian atau perbaikan. Sebagai contoh, jika ada penurunan kinerja,

tindakan perbaikan dapat segera diambil untuk meningkatkan produktivitas karyawan.

Menurut Hossain *et al.* (2021), "Akses ke data kinerja secara real-time memberikan manfaat strategis yang signifikan dalam manajemen sumber daya manusia, karena memungkinkan pemantauan dan penyesuaian segera dalam kinerja organisasi." Ketersediaan data ini mendukung kolaborasi yang lebih baik antara tim, karena semua anggota tim dapat melihat informasi yang sama tanpa adanya keterlambatan dalam penyampaian data. Selain itu, transparansi ini meningkatkan akuntabilitas dan memotivasi karyawan untuk bekerja dengan lebih baik, karena tahu bahwa kinerja selalu dipantau. Dengan memanfaatkan teknologi ini, perusahaan dapat mengurangi kemungkinan kesalahan yang dapat terjadi pada sistem manual, mempercepat pengambilan keputusan yang berbasis data yang akurat dan terkini.

2. Automatisasi Proses dan Integrasi Data

Automatisasi proses dan integrasi data adalah dua elemen utama yang membuat Sistem Manajemen Kinerja Berbasis Cloud dan Aplikasi Digital lebih efisien dan efektif dalam pengelolaan kinerja karyawan. Dengan otomatisasi, berbagai tugas administratif yang biasanya memakan waktu, seperti pengumpulan data, evaluasi kinerja, dan pembuatan laporan, dapat diselesaikan secara otomatis menggunakan algoritma dan sistem berbasis cloud. Proses ini memungkinkan data untuk dikumpulkan, dianalisis, dan diproses secara lebih cepat, mengurangi potensi kesalahan yang sering terjadi dalam proses manual. Selain itu, otomatisasi membantu dalam menciptakan alur kerja yang lebih terstruktur dan terorganisir, memungkinkan tim HR atau manajer untuk fokus pada pengambilan keputusan strategis, bukan tugas-tugas rutin. Dengan pengurangan waktu dan tenaga untuk proses manual, organisasi dapat meningkatkan produktivitas secara keseluruhan.

Integrasi data juga menjadi aspek yang sangat penting dalam sistem berbasis cloud, memungkinkan berbagai data yang terpisah untuk saling berhubungan dan berbagi informasi secara otomatis. Melalui integrasi ini, sistem manajemen kinerja dapat menggabungkan data dari berbagai sumber, seperti hasil penilaian, absensi, produktivitas, dan bahkan umpan balik dari kolega, ke dalam satu

platform yang terpadu. Hal ini tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional, tetapi juga memberikan gambaran yang lebih lengkap dan akurat tentang kinerja setiap individu dan tim. Dengan data yang lebih terintegrasi, keputusan manajerial menjadi lebih berbasis bukti, memungkinkan perencanaan yang lebih baik dalam hal pengembangan karyawan dan perbaikan proses. Secara keseluruhan, integrasi data meningkatkan kualitas keputusan dengan memberikan akses ke informasi yang lebih holistik dan relevan.

3. Pengelolaan Kinerja Berbasis Data yang Lebih Akurat

Pengelolaan kinerja berbasis data yang lebih akurat merupakan salah satu manfaat utama dari Sistem Manajemen Kinerja Berbasis Cloud dan Aplikasi Digital. Dengan menggunakan sistem berbasis cloud, organisasi dapat mengumpulkan dan menganalisis data secara real-time, memberikan gambaran yang lebih jelas dan objektif tentang kinerja karyawan. Sistem ini memungkinkan untuk meminimalkan bias yang sering kali muncul dalam evaluasi manual, karena data yang digunakan lebih berbasis pada hasil dan kinerja yang nyata. Selain itu, akurasi data yang tersedia juga meningkatkan transparansi dalam proses penilaian, sehingga karyawan dapat lebih memahami area yang perlu diperbaiki dan dioptimalkan. Oleh karena itu, pengelolaan kinerja yang berbasis data mendukung keputusan yang lebih objektif dan adil dalam setiap aspek pengelolaan sumber daya manusia.

Keakuratan data yang diperoleh dari sistem berbasis cloud juga mendukung perencanaan strategis yang lebih baik dalam pengelolaan kinerja. Manajer dan pemimpin organisasi dapat dengan mudah mengakses laporan yang mencakup berbagai indikator kinerja karyawan, yang memungkinkan untuk merumuskan kebijakan dan strategi yang lebih efektif. Hal ini juga memfasilitasi identifikasi potensi masalah secara lebih cepat, karena data kinerja yang terintegrasi memungkinkan untuk penilaian yang lebih mendalam. Dengan pemahaman yang lebih baik tentang kinerja individu dan tim, perusahaan dapat merancang program pelatihan atau intervensi yang lebih tepat sasaran, sehingga meningkatkan hasil dan efektivitas kinerja secara keseluruhan. Ini menjadi fondasi bagi peningkatan produktivitas jangka panjang di berbagai tingkat organisasi.

4. Meningkatkan Kolaborasi dan Komunikasi Tim

Meningkatkan kolaborasi dan komunikasi tim merupakan salah satu aspek penting dari Sistem Manajemen Kinerja Berbasis Cloud dan Aplikasi Digital. Dengan menggunakan platform berbasis cloud, anggota tim dapat berkomunikasi dengan lebih efektif, berbagi informasi secara instan, dan mengakses data terkait kinerja secara bersama-sama. Hal ini memungkinkan tim untuk bekerja secara kolaboratif dalam merencanakan dan mencapai tujuan kinerja, serta memungkinkan manajer untuk memberikan umpan balik yang lebih cepat dan relevan. Aplikasi digital yang terintegrasi juga memungkinkan pencatatan dan pelacakan kemajuan proyek yang lebih transparan, sehingga semua pihak memiliki pemahaman yang sama tentang status dan hasil yang dicapai. Dengan cara ini, tim dapat merespons perubahan dengan lebih cepat dan meningkatkan efisiensi dalam bekerja.

Sistem berbasis cloud membantu mempercepat pertukaran informasi di antara anggota tim, yang memperkaya diskusi dan pengambilan keputusan. Setiap anggota tim dapat memberikan kontribusi secara real-time melalui platform, berbagi pemikiran, dan memperbarui data yang diperlukan tanpa keterlambatan. Komunikasi yang lebih efisien ini juga memungkinkan penyelesaian masalah secara cepat, karena tim dapat langsung berkoordinasi dan menyusun strategi untuk mengatasi kendala yang muncul. Kolaborasi yang lebih baik ini tidak hanya meningkatkan kualitas pekerjaan, tetapi juga memperkuat hubungan antar anggota tim. Dengan mengurangi hambatan komunikasi, sistem ini mempercepat pengambilan keputusan yang lebih tepat dan efektif.

C. *Big Data* dan Analitik untuk Evaluasi Kinerja

Big Data dan analitik berperan krusial dalam meningkatkan evaluasi kinerja organisasi dengan memberikan wawasan yang lebih mendalam dan lebih akurat. Dalam konteks bisnis, evaluasi kinerja mencakup pengukuran efektivitas, efisiensi, dan pencapaian tujuan organisasi. *Big Data*, yang merujuk pada kumpulan data yang sangat besar dan kompleks, dan analitik, yang melibatkan penggunaan teknik statistik dan algoritma untuk menganalisis data, memungkinkan perusahaan untuk memperoleh informasi yang lebih bernilai dalam

menilai dan meningkatkan kinerja. Berikut adalah penjelasan rinci mengenai bagaimana *Big Data* dan analitik berperan dalam evaluasi kinerja:

1. Pengumpulan Data Secara Luas dan Beragam

Pengumpulan data secara luas dan beragam merupakan aspek yang sangat penting dalam evaluasi kinerja menggunakan *Big Data* dan analitik. *Big Data* memungkinkan organisasi untuk mengumpulkan informasi dari berbagai sumber yang sangat beragam, seperti data transaksi, perilaku pelanggan, media sosial, sensor, dan data eksternal lainnya. Hal ini memberikan gambaran yang lebih lengkap dan komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja. Sebagai contoh, data dari media sosial dapat membantu menilai persepsi publik terhadap merek atau produk, sementara data transaksi mencerminkan kinerja penjualan secara langsung. Pengumpulan data yang luas dan beragam memungkinkan analitik untuk mengidentifikasi pola dan hubungan yang lebih akurat yang mungkin tidak terlihat dengan pengumpulan data terbatas.

Gambar 4. *Big Data*



Sumber: *Digiteknesia*

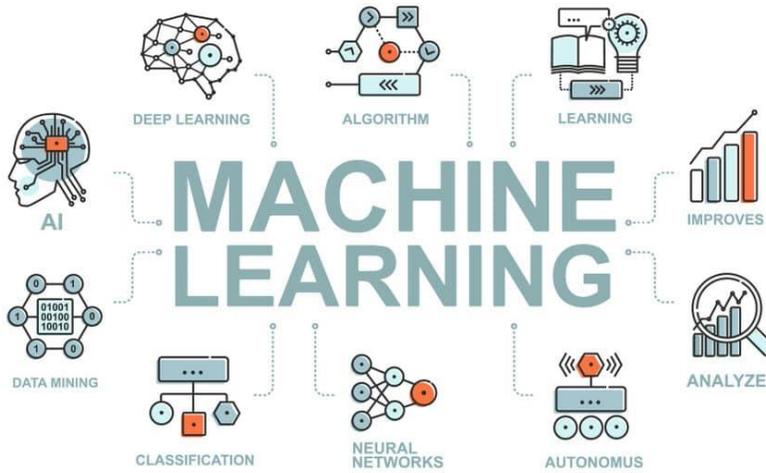
Menurut Chaurasia dan Ghosh (2021), "Data yang luas dan beragam memberi wawasan yang lebih dalam, karena tidak hanya mengandalkan satu sumber informasi, tetapi melibatkan berbagai

elemen untuk memberikan gambaran yang lebih akurat dan berbasis bukti dalam evaluasi kinerja." Dengan menggunakan berbagai jenis data, organisasi dapat melihat kinerja dari perspektif yang berbeda-beda, mulai dari produktivitas karyawan hingga dampak perubahan pasar. Selain itu, data eksternal seperti kondisi ekonomi atau kebijakan pemerintah dapat mempengaruhi hasil evaluasi kinerja yang lebih objektif. Kekuatan dari data yang beragam ini terletak pada kemampuannya untuk memberikan informasi yang lebih terintegrasi dan membantu dalam pengambilan keputusan yang lebih tepat.

2. Identifikasi Tren dan Pola

Identifikasi tren dan pola adalah salah satu kontribusi utama *Big Data* dan analitik dalam evaluasi kinerja, karena kemampuan untuk menggali informasi yang tersembunyi dalam volume data yang besar. Dengan menggunakan teknik analitik canggih seperti data mining dan machine learning, organisasi dapat mengenali tren yang berkembang, baik itu dalam perilaku konsumen, efisiensi operasional, maupun kinerja individu atau tim. Misalnya, analitik dapat mengungkapkan pola-pola dalam data pelanggan yang menunjukkan preferensi atau perubahan dalam permintaan, yang kemudian dapat digunakan untuk mengoptimalkan produk atau layanan. Selain itu, identifikasi pola dalam data operasional memungkinkan perusahaan untuk meningkatkan efisiensi dan mengurangi pemborosan sumber daya. Dengan demikian, organisasi tidak hanya mengevaluasi kinerja berdasarkan hasil saat ini, tetapi juga mempersiapkan diri untuk menanggapi perubahan yang akan datang.

Gambar 5. *Machine Learning*



Sumber: *Codepolitan*

Menurut Bansal dan Yadav (2020), "Identifikasi tren dan pola dalam data memungkinkan organisasi untuk lebih proaktif dalam merespon perubahan pasar dan meningkatkan kinerja dengan merancang strategi yang lebih tepat." Dengan pemahaman yang lebih mendalam tentang pola-pola yang ada, perusahaan dapat merencanakan langkah-langkah untuk memperbaiki atau meningkatkan aspek-aspek tertentu dari kinerja. Sebagai contoh, pola peningkatan dalam retensi pelanggan dapat mendorong perusahaan untuk berinvestasi lebih banyak dalam pengalaman pelanggan. Begitu juga, pola yang menunjukkan penurunan kinerja pada tim tertentu dapat menjadi sinyal untuk melakukan intervensi atau pelatihan guna meningkatkan produktivitas.

3. Pemantauan Kinerja Secara Real-Time

Pemantauan kinerja secara real-time merupakan salah satu kontribusi utama *Big Data* dan analitik dalam evaluasi kinerja, memberikan kemampuan untuk memantau dan menilai hasil secara instan, tanpa perlu menunggu laporan tahunan atau periode tertentu. Dengan adanya sensor dan sistem otomatis yang mengumpulkan data secara langsung, analitik dapat memberikan wawasan yang segera diterima oleh manajer atau pemimpin tim. Sebagai contoh, dalam industri manufaktur, sensor yang terpasang pada mesin dapat

memberikan data kinerja mesin secara langsung, yang memungkinkan tim untuk mengidentifikasi masalah atau penurunan efisiensi dengan cepat. Hal ini memungkinkan organisasi untuk melakukan tindakan perbaikan dengan lebih cepat, sehingga mengurangi waktu henti dan meningkatkan produktivitas. Pemantauan real-time juga memberikan peluang untuk mengidentifikasi peluang baru yang mungkin terlewat jika hanya mengandalkan data historis.

Menurut Sharma dan Kumar (2022), "Pemantauan kinerja secara real-time melalui *Big Data* dan analitik memberi organisasi kemampuan untuk mengambil keputusan yang lebih cepat dan lebih tepat, berfokus pada pengoptimalan kinerja secara berkelanjutan." Dengan menggunakan analitik, organisasi dapat memonitor berbagai indikator kinerja secara bersamaan dan mendapatkan informasi yang lebih tepat waktu untuk membuat keputusan yang mendukung pencapaian tujuan. Sebagai contoh, dalam dunia e-commerce, analitik real-time memungkinkan untuk mengamati perubahan perilaku pembeli yang tiba-tiba dan mengambil langkah untuk memanfaatkan peluang tersebut sebelum kompetitor melakukannya. Ini berkontribusi pada pengambilan keputusan yang lebih dinamis, di mana kinerja dapat dievaluasi dan disesuaikan secara langsung.

4. Peningkatan Efektivitas Evaluasi Kinerja Individu dan Tim

Big Data dan analitik berperan penting dalam peningkatan efektivitas evaluasi kinerja individu dan tim dengan menyediakan wawasan yang lebih terperinci dan berbasis data. Dengan mengumpulkan informasi yang lebih luas, seperti waktu kerja, pencapaian tugas, dan umpan balik dari berbagai saluran, analitik dapat memberikan penilaian yang lebih objektif dan akurat. Misalnya, analitik dapat mengevaluasi produktivitas karyawan berdasarkan hasil yang tercatat secara real-time, alih-alih berdasarkan evaluasi subjektif yang mungkin terpengaruh oleh bias. Hal ini memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi area kekuatan dan kelemahan individu atau tim secara lebih tepat, yang pada gilirannya dapat digunakan untuk merancang program pengembangan yang lebih efektif. Evaluasi berbasis data ini juga memberikan dasar yang lebih kuat untuk pengambilan keputusan terkait promosi, bonus, atau pengembangan karir.

Menurut Gupta dan Sharma (2020), "*Big Data* dan analitik memungkinkan evaluasi kinerja individu dan tim dilakukan dengan lebih akurat dan berbasis bukti, meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dalam organisasi." Dengan menggunakan data dari berbagai sumber, organisasi dapat memperoleh gambaran yang lebih holistik tentang kinerja, bukan hanya mengandalkan satu indikator atau laporan periodik. Sebagai contoh, sebuah tim yang bekerja pada proyek jangka panjang dapat dievaluasi berdasarkan berbagai faktor, seperti kolaborasi, keterampilan teknis, dan kemampuan untuk memenuhi tenggat waktu, yang semuanya tercatat dalam sistem analitik. Dengan wawasan ini, organisasi dapat membuat keputusan lebih baik mengenai alokasi sumber daya dan pengembangan karyawan, sehingga mendukung peningkatan kinerja di masa depan.

D. Tantangan dan Manfaat Teknologi dalam MSDM

Teknologi dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) telah membawa perubahan signifikan dalam cara organisasi merekrut, mengelola, dan mengembangkan karyawannya. Penggunaan teknologi memungkinkan otomatisasi berbagai tugas administratif, meningkatkan efisiensi, serta mendukung pengambilan keputusan berbasis data. Namun, di samping manfaat yang ditawarkan, terdapat juga tantangan yang perlu diatasi agar penerapan teknologi dalam MSDM dapat berjalan optimal.

1. Tantangan Teknologi dalam MSDM

Meskipun teknologi memberikan banyak keuntungan dalam pengelolaan SDM, ada berbagai tantangan yang harus dihadapi organisasi dalam mengadopsinya:

a. Biaya Implementasi yang Tinggi

Biaya implementasi yang tinggi menjadi salah satu tantangan utama dalam penerapan teknologi di Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) karena memerlukan investasi besar dalam berbagai aspek, seperti perangkat lunak, perangkat keras, pelatihan karyawan, serta pemeliharaan sistem. Organisasi yang ingin mengadopsi teknologi canggih, seperti sistem manajemen SDM berbasis kecerdasan buatan (AI) atau analitik *big data*, harus mempertimbangkan tidak hanya biaya awal, tetapi juga

biaya jangka panjang yang mencakup pembaruan sistem dan perlindungan keamanan data. Menurut Strohmeier dan Parry (2018), perusahaan sering kali menghadapi dilema antara manfaat teknologi yang dapat meningkatkan efisiensi dengan investasi besar yang diperlukan untuk mengimplementasikannya secara optimal. Oleh karena itu, banyak organisasi, terutama yang berukuran kecil dan menengah, kesulitan dalam mengalokasikan anggaran yang memadai untuk mengadopsi teknologi terbaru dalam pengelolaan SDM.

Biaya implementasi teknologi dalam MSDM tidak hanya terbatas pada perangkat lunak atau perangkat keras, tetapi juga meliputi investasi dalam peningkatan keterampilan tenaga kerja agar dapat mengoperasikan sistem dengan efektif. Banyak organisasi yang harus menyediakan pelatihan intensif bagi karyawan agar dapat memahami cara kerja sistem berbasis teknologi, yang tentunya menambah beban biaya operasional. Jika karyawan tidak dilatih dengan baik, maka investasi dalam teknologi dapat menjadi sia-sia karena sistem tidak dapat dimanfaatkan secara maksimal, bahkan dapat menyebabkan resistensi terhadap perubahan di dalam organisasi. Oleh karena itu, perencanaan anggaran yang matang serta strategi pelatihan yang efektif menjadi elemen penting dalam memastikan keberhasilan implementasi teknologi dalam MSDM.

b. Keamanan dan Privasi Data

Keamanan dan privasi data menjadi tantangan utama dalam penerapan teknologi dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), terutama karena perusahaan kini menyimpan berbagai informasi sensitif karyawan dalam sistem berbasis digital. Data seperti informasi pribadi, riwayat pekerjaan, evaluasi kinerja, hingga catatan kesehatan sering kali tersimpan dalam sistem berbasis cloud atau server internal yang rentan terhadap ancaman keamanan siber. Menurut Bondarouk dan Brewster (2018), meningkatnya penggunaan teknologi dalam MSDM membawa risiko kebocoran data yang dapat merugikan karyawan dan organisasi jika tidak dikelola dengan baik. Oleh karena itu, perusahaan harus menerapkan langkah-langkah keamanan yang ketat, seperti enkripsi data, autentikasi ganda,

serta kebijakan akses yang terbatas untuk melindungi informasi karyawan dari ancaman eksternal maupun internal.

Tantangan lain dalam keamanan dan privasi informasi MSDM adalah meningkatnya ancaman serangan siber yang semakin kompleks dan canggih. Peretas dapat mengeksploitasi celah keamanan dalam sistem HR berbasis teknologi untuk mencuri atau memanipulasi data karyawan, yang dapat berdampak pada reputasi perusahaan serta menimbulkan implikasi hukum. Jika perusahaan tidak memiliki strategi keamanan yang kuat, seperti firewall yang diperbarui secara berkala atau sistem deteksi ancaman otomatis, maka kemungkinan terjadinya pelanggaran data akan semakin tinggi. Oleh karena itu, investasi dalam keamanan siber dan pembaruan teknologi secara berkelanjutan menjadi hal yang tidak dapat diabaikan oleh organisasi yang mengandalkan teknologi dalam pengelolaan SDM.

c. Resistensi Karyawan terhadap Perubahan

Resistensi karyawan terhadap perubahan menjadi tantangan signifikan dalam penerapan teknologi dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), terutama karena tidak semua individu siap untuk beradaptasi dengan sistem baru. Banyak karyawan merasa cemas bahwa teknologi akan menggantikan perannya atau mengubah proses kerja yang sudah dikuasai, sehingga menimbulkan ketidaknyamanan dan penolakan terhadap inovasi. Menurut Van den Heuvel dan Bondarouk (2021), resistensi terhadap perubahan dalam MSDM sering kali dipengaruhi oleh kurangnya pemahaman tentang manfaat teknologi serta kurangnya keterlibatan karyawan dalam proses implementasi. Oleh karena itu, organisasi perlu menerapkan strategi komunikasi yang efektif dan melibatkan karyawan dalam tahap perencanaan serta pelatihan agar merasa lebih siap dan termotivasi dalam menghadapi perubahan teknologi.

Resistensi karyawan juga dapat disebabkan oleh ketidakmampuan dalam mengoperasikan teknologi baru akibat keterbatasan keterampilan digital. Jika tidak diberikan pelatihan yang memadai, banyak karyawan akan merasa bahwa sistem baru terlalu kompleks atau sulit dipahami, sehingga cenderung tetap menggunakan metode lama yang dianggap lebih nyaman. Ketidakmampuan ini dapat memperlambat proses adopsi

teknologi serta menghambat efektivitas transformasi digital dalam MSDM, yang pada akhirnya berdampak pada produktivitas organisasi. Oleh karena itu, perusahaan harus menginvestasikan waktu dan sumber daya untuk memberikan edukasi yang cukup melalui pelatihan berbasis kebutuhan karyawan agar dapat menguasai teknologi dengan percaya diri dan mengurangi resistensi terhadap perubahan.

d. **Kebutuhan Akan Keterampilan Digital**

Di era digital, kebutuhan akan keterampilan digital menjadi tantangan utama dalam penerapan teknologi dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), karena tidak semua karyawan memiliki kompetensi yang memadai untuk mengoperasikan sistem berbasis teknologi. Banyak perusahaan mengalami kesenjangan keterampilan di mana tenaga kerja yang sudah berpengalaman cenderung kesulitan dalam beradaptasi dengan sistem digital, sementara generasi muda yang lebih terbiasa dengan teknologi masih memerlukan pemahaman mendalam mengenai aplikasi teknologi dalam konteks bisnis. Menurut Strohmeier dan Parry (2019), transformasi digital dalam MSDM memerlukan tenaga kerja yang tidak hanya mampu mengoperasikan perangkat lunak baru, tetapi juga memiliki pemahaman strategis dalam memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan efisiensi organisasi. Oleh karena itu, perusahaan harus menyediakan program pelatihan yang berkelanjutan agar karyawan dapat meningkatkan keterampilan digital dan mampu menghadapi perubahan dalam lingkungan kerja yang semakin berbasis teknologi.

Tantangan lainnya adalah tidak semua organisasi memiliki infrastruktur yang cukup untuk mendukung peningkatan keterampilan digital bagi seluruh karyawannya, terutama dalam perusahaan dengan skala besar dan tenaga kerja yang tersebar di berbagai lokasi. Kurangnya akses terhadap pelatihan yang efektif dapat memperburuk kesenjangan keterampilan, di mana sebagian karyawan mampu mengikuti perkembangan teknologi sementara yang lain tertinggal dan menjadi kurang produktif. Tanpa strategi yang jelas dalam pengembangan keterampilan digital, perusahaan dapat mengalami penurunan efektivitas dalam pengelolaan SDM serta menghadapi kesulitan dalam

mengadopsi teknologi baru. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengembangkan pendekatan pelatihan yang fleksibel, seperti e-learning, pelatihan berbasis proyek, atau mentoring langsung, agar setiap karyawan memiliki kesempatan untuk meningkatkan keterampilan digital secara efektif.

2. Manfaat Teknologi dalam MSDM

Di balik tantangan yang ada, teknologi memberikan banyak manfaat dalam pengelolaan SDM yang dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi. Berikut adalah beberapa manfaat utama teknologi dalam MSDM:

a. Efisiensi dan Otomatisasi Proses

Penerapan teknologi dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) membawa manfaat utama dalam meningkatkan efisiensi dan otomatisasi proses, sehingga memungkinkan organisasi untuk menghemat waktu dan sumber daya dalam pengelolaan karyawan. Dengan adanya sistem otomatis, tugas-tugas administratif seperti penggajian, rekrutmen, dan manajemen kinerja dapat dilakukan dengan lebih cepat dan akurat tanpa harus bergantung pada proses manual yang rentan terhadap kesalahan manusia. Menurut Bondarouk *et al.* (2021), otomatisasi dalam MSDM memungkinkan perusahaan untuk mengurangi beban kerja administratif dan lebih berfokus pada pengambilan keputusan strategis yang dapat meningkatkan produktivitas organisasi. Oleh karena itu, penerapan teknologi dalam MSDM tidak hanya menciptakan efisiensi operasional tetapi juga meningkatkan efektivitas manajemen dalam mengelola tenaga kerja secara lebih optimal.

Otomatisasi juga berkontribusi terhadap peningkatan transparansi dalam berbagai aspek pengelolaan SDM, seperti evaluasi kinerja dan sistem kompensasi. Dengan adanya teknologi berbasis data, perusahaan dapat menghindari subjektivitas dalam penilaian karyawan dan memastikan bahwa setiap keputusan yang diambil didasarkan pada informasi yang akurat dan terukur. Proses ini membantu menciptakan lingkungan kerja yang lebih adil dan mendorong motivasi karyawan karena dapat melihat bagaimana kinerja dinilai secara objektif. Oleh karena itu, pemanfaatan otomatisasi dalam

MSDM tidak hanya mengurangi potensi kesalahan dalam pengambilan keputusan tetapi juga membangun kepercayaan di antara karyawan terhadap sistem yang digunakan oleh perusahaan.

b. Meningkatkan Pengalaman Karyawan

Penggunaan teknologi dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memiliki peran penting dalam meningkatkan pengalaman karyawan dengan menyediakan akses yang lebih mudah terhadap informasi dan layanan perusahaan. Sistem digital seperti portal self-service, aplikasi mobile, dan kecerdasan buatan (AI) memungkinkan karyawan untuk mengakses data pribadi, mengajukan cuti, serta mendapatkan umpan balik kinerja secara real-time tanpa harus bergantung pada proses manual yang lambat. Menurut Strohmeier dan Parry (2019), penerapan teknologi dalam MSDM dapat meningkatkan kepuasan dan keterlibatan karyawan dengan menciptakan pengalaman kerja yang lebih personal dan efisien. Dengan demikian, teknologi tidak hanya mempermudah administrasi perusahaan tetapi juga membantu menciptakan lingkungan kerja yang lebih responsif terhadap kebutuhan karyawan.

Teknologi juga memungkinkan personalisasi dalam pengembangan karier dan pembelajaran karyawan, sehingga dapat meningkatkan keterampilan secara fleksibel. Sistem pembelajaran berbasis digital (e-learning) dan platform pengembangan kompetensi berbasis AI memungkinkan karyawan untuk mengakses materi pelatihan sesuai dengan kebutuhan, kapan saja dan di mana saja. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan keterampilan tenaga kerja, tetapi juga memberikan pengalaman kerja yang lebih dinamis dan menarik bagi karyawan yang ingin berkembang dalam karier. Oleh karena itu, pemanfaatan teknologi dalam MSDM menjadi faktor kunci dalam menciptakan tenaga kerja yang lebih kompeten dan adaptif terhadap perubahan industri.

c. Rekrutmen yang Lebih Efektif

Pemanfaatan teknologi dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memberikan dampak signifikan terhadap efektivitas proses rekrutmen dengan mempercepat dan meningkatkan kualitas seleksi kandidat. Dengan adanya sistem

berbasis kecerdasan buatan (AI) dan algoritma pencocokan kerja, perusahaan dapat menyeleksi kandidat yang paling sesuai berdasarkan analisis data dari resume, profil media sosial profesional, dan hasil tes kemampuan. Menurut Chamorro-Premuzic *et al.* (2019), teknologi dalam rekrutmen memungkinkan perusahaan untuk mengurangi bias subjektif dalam seleksi serta meningkatkan akurasi dalam memilih kandidat yang memiliki potensi terbaik. Dengan demikian, penerapan teknologi modern tidak hanya mempercepat proses perekrutan tetapi juga memastikan bahwa individu yang direkrut memiliki kecocokan yang lebih tinggi dengan budaya serta kebutuhan organisasi.

Teknologi juga memperluas jangkauan pencarian kandidat dengan memanfaatkan platform rekrutmen digital dan media sosial. Perusahaan dapat menjangkau calon karyawan yang berbakat dari berbagai lokasi secara global melalui situs lowongan kerja, jaringan profesional daring, serta platform berbasis AI yang merekomendasikan pekerjaan sesuai dengan profil individu. Pendekatan ini memungkinkan organisasi untuk menarik lebih banyak pelamar berkualitas serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih beragam dan inklusif. Oleh karena itu, teknologi dalam MSDM berperan penting dalam memperluas peluang mendapatkan kandidat terbaik tanpa batasan geografis yang sering menjadi kendala dalam metode rekrutmen tradisional.

d. Pengambilan Keputusan Berbasis Data

Pemanfaatan teknologi dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memungkinkan pengambilan keputusan berbasis data yang lebih akurat dan objektif, sehingga mengurangi risiko kesalahan dalam perencanaan strategi SDM. Dengan adanya sistem analitik canggih, perusahaan dapat mengolah data karyawan secara real-time untuk mengidentifikasi tren, pola kerja, serta faktor yang memengaruhi produktivitas dan retensi karyawan. Menurut Marler dan Boudreau (2020), penggunaan data analitik dalam MSDM memungkinkan organisasi untuk mengambil keputusan yang lebih tepat berdasarkan informasi yang terukur dan dapat diuji validitasnya. Dengan demikian, pendekatan berbasis data

ini membantu perusahaan dalam mengoptimalkan kebijakan SDM agar lebih sesuai dengan kebutuhan bisnis serta kesejahteraan karyawan.

Teknologi juga memungkinkan prediksi yang lebih baik mengenai potensi risiko dan peluang dalam manajemen tenaga kerja. Melalui analisis data besar (*big data*) dan pembelajaran mesin (*machine learning*), perusahaan dapat mengantisipasi masalah seperti peningkatan turnover, kebutuhan pelatihan, atau perubahan pola kerja yang memengaruhi produktivitas tim. Data ini tidak hanya berguna dalam perencanaan tenaga kerja, tetapi juga dalam menyusun strategi rekrutmen dan pengembangan karyawan yang lebih efektif. Oleh karena itu, pengambilan keputusan berbasis data memungkinkan perusahaan untuk bertindak lebih proaktif dalam mengelola tenaga kerja dan memastikan efisiensi operasional yang lebih tinggi.



BAB X

MANAJEMEN KINERJA DALAM KONTEKS GLOBAL DAN MULTIKULTURAL

Manajemen kinerja dalam konteks global dan multikultural menjadi aspek krusial dalam meningkatkan efektivitas organisasi di tengah persaingan internasional. Perusahaan yang beroperasi di berbagai negara menghadapi tantangan dalam menyelaraskan standar kinerja dengan keberagaman budaya, nilai, dan sistem kerja yang berbeda. Keberagaman ini menuntut strategi manajemen yang fleksibel agar dapat mengakomodasi perbedaan sekaligus mencapai tujuan organisasi secara optimal. Selain itu, penggunaan teknologi dan metode evaluasi kinerja yang adaptif menjadi faktor penting dalam memastikan efektivitas sistem manajemen di lingkungan multikultural. Oleh karena itu, organisasi harus memiliki pendekatan yang inklusif untuk membangun tim yang produktif dan berdaya saing tinggi.

Pada lingkungan bisnis yang semakin terintegrasi secara global, manajemen kinerja tidak hanya berfokus pada pencapaian target individu dan organisasi, tetapi juga pada harmonisasi kerja lintas budaya. Perbedaan bahasa, gaya komunikasi, serta ekspektasi terhadap kepemimpinan menjadi tantangan yang perlu dikelola secara strategis. Untuk menghadapi hal tersebut, perusahaan perlu menerapkan sistem evaluasi kinerja yang mempertimbangkan aspek budaya guna mencegah ketimpangan dalam penilaian. Pelatihan lintas budaya dan penguatan keterampilan komunikasi menjadi solusi yang efektif dalam membangun lingkungan kerja yang lebih inklusif. Dengan demikian, manajemen kinerja yang responsif terhadap perbedaan global dan multikultural akan berkontribusi pada keberlanjutan dan keunggulan kompetitif organisasi.

A. Mengelola Kinerja di Organisasi Multinasional

Mengelola kinerja di organisasi multinasional (MNC) merupakan tantangan kompleks yang melibatkan berbagai faktor, seperti perbedaan budaya, regulasi hukum, dan strategi bisnis global. Proses ini mencakup perencanaan, pengukuran, evaluasi, serta pengembangan karyawan untuk memastikan bahwa tujuan perusahaan dapat tercapai di berbagai lokasi. Agar pengelolaan kinerja efektif, perusahaan perlu mengadopsi pendekatan yang fleksibel namun terstruktur, dengan memperhatikan kebutuhan lokal sekaligus mempertahankan standar global. Berikut adalah beberapa strategi utama yang dapat diterapkan dalam mengelola kinerja di organisasi multinasional.

1. Standarisasi vs. Adaptasi dalam Pengelolaan Kinerja

Standarisasi dan adaptasi dalam pengelolaan kinerja merupakan dua pendekatan yang sering dipertimbangkan oleh organisasi multinasional dalam mengelola sumber daya manusia di berbagai negara. Standarisasi bertujuan untuk menciptakan keseragaman dalam proses pengukuran dan evaluasi kinerja di seluruh cabang perusahaan, sehingga perusahaan dapat mengukur kinerja karyawan secara konsisten dengan tujuan yang sama, terlepas dari lokasi atau budaya yang berbeda. Di sisi lain, adaptasi menekankan pentingnya penyesuaian terhadap kondisi lokal, seperti nilai budaya, sistem hukum, dan norma kerja yang bervariasi di setiap negara. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk memperhitungkan perbedaan dalam cara karyawan beroperasi dan merespons kebijakan yang ada di wilayahnya.

Menurut Schuler dan Tarique (2019), pendekatan standarisasi memungkinkan organisasi multinasional untuk memiliki visi yang terkoordinasi dan strategi yang terintegrasi, namun di sisi lain, pendekatan adaptasi memberikan fleksibilitas untuk beradaptasi dengan keberagaman yang ada, yang dapat meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan. Pendekatan yang digunakan harus mempertimbangkan jenis industri, tujuan jangka panjang perusahaan, serta tingkat kematangan dan kompleksitas pasar yang berbeda di berbagai negara. Perusahaan yang beroperasi di lebih dari satu negara perlu merancang sistem pengelolaan kinerja yang seimbang antara standarisasi dan adaptasi

agar dapat menciptakan lingkungan kerja yang efektif dan produktif. Menemukan keseimbangan ini sangat penting agar organisasi tidak hanya mempertahankan efisiensi operasional global, tetapi juga dapat memanfaatkan potensi karyawan dengan cara yang paling sesuai dengan konteks lokal.

2. Sistem Pengukuran Kinerja yang Terstruktur

Sistem pengukuran kinerja yang terstruktur merupakan strategi utama yang dapat diterapkan dalam mengelola kinerja di organisasi multinasional karena memastikan adanya standar yang jelas dalam menilai kontribusi karyawan di berbagai lokasi. Dengan sistem ini, perusahaan dapat mengembangkan metrik yang objektif, berbasis data, dan relevan dengan tujuan strategis organisasi, sehingga evaluasi kinerja dapat dilakukan secara adil dan transparan di seluruh cabang perusahaan. Kejelasan dalam sistem pengukuran juga membantu dalam meningkatkan akuntabilitas serta memberikan umpan balik yang terarah kepada karyawan, yang pada akhirnya mendukung perbaikan kinerja secara berkelanjutan. Selain itu, sistem yang terstruktur memungkinkan perusahaan untuk menyesuaikan tolok ukur keberhasilan dengan berbagai kondisi pasar dan budaya kerja di negara yang berbeda, tanpa mengorbankan integritas standar global perusahaan.

Menurut Aguinis dan Burgi-Tian (2021), sistem pengukuran kinerja yang efektif dalam organisasi multinasional harus dirancang dengan mempertimbangkan keselarasan antara strategi bisnis global dan kebutuhan lokal, sehingga organisasi dapat mengoptimalkan pencapaian target dengan pendekatan berbasis bukti. Dalam implementasinya, perusahaan dapat menggunakan berbagai metode seperti *Key Performance Indicators* (KPI), *Balanced Scorecard*, dan model kompetensi yang dikombinasikan dengan teknologi digital untuk meningkatkan efisiensi pengumpulan serta analisis data kinerja. Penggunaan teknologi dalam sistem pengukuran kinerja memungkinkan perusahaan untuk memantau perkembangan karyawan secara real-time dan memberikan umpan balik yang lebih cepat, sehingga dapat mengurangi ketidakjelasan dalam evaluasi dan pengambilan keputusan. Dengan demikian, pendekatan ini tidak hanya meningkatkan efektivitas pengelolaan kinerja tetapi juga memperkuat daya saing perusahaan di tingkat global.

3. Pengembangan Karyawan dan Kepemimpinan Global

Pengembangan karyawan dan kepemimpinan global merupakan strategi utama dalam mengelola kinerja di organisasi multinasional karena memastikan bahwa tenaga kerja memiliki keterampilan yang dibutuhkan untuk bersaing dalam lingkungan bisnis yang dinamis. Organisasi perlu menyediakan program pelatihan yang sistematis dan berbasis kompetensi guna meningkatkan kapabilitas karyawan dalam menghadapi tantangan global, baik dalam aspek teknis maupun kepemimpinan. Selain itu, pengembangan kepemimpinan global harus difokuskan pada peningkatan keterampilan manajerial, pemahaman budaya lintas negara, serta kemampuan dalam mengambil keputusan strategis yang sesuai dengan kompleksitas bisnis internasional. Dengan menerapkan strategi ini, organisasi tidak hanya memperkuat kinerja individu dan tim, tetapi juga menciptakan kesinambungan kepemimpinan yang dapat beradaptasi dengan perubahan global yang cepat.

Menurut Caligiuri dan Tariq (2019), organisasi multinasional harus menginvestasikan sumber daya dalam pengembangan karyawan dan kepemimpinan global agar dapat membangun tenaga kerja yang adaptif dan siap menghadapi tantangan bisnis internasional yang semakin kompleks. Untuk mencapai hal ini, perusahaan dapat menerapkan program rotasi global, mentoring lintas budaya, serta pelatihan berbasis teknologi guna mempercepat transfer pengetahuan dan keterampilan di seluruh unit bisnis. Strategi ini juga memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi serta mengembangkan calon pemimpin masa depan yang memiliki wawasan internasional dan keterampilan dalam mengelola tim multinasional. Dengan pendekatan yang holistik, perusahaan dapat meningkatkan efektivitas kepemimpinan dan menciptakan budaya kerja yang kolaboratif, inovatif, serta berorientasi pada kinerja tinggi di seluruh wilayah operasionalnya.

4. Sistem Insentif dan Motivasi Berbasis Budaya

Sistem insentif dan motivasi berbasis budaya merupakan strategi utama dalam mengelola kinerja di organisasi multinasional karena memungkinkan perusahaan untuk menyesuaikan penghargaan dengan nilai dan preferensi karyawan di berbagai negara. Organisasi harus memahami bahwa faktor-faktor budaya memengaruhi bagaimana

karyawan memandang insentif, baik dalam bentuk finansial seperti bonus dan saham, maupun non-finansial seperti pengakuan sosial, fleksibilitas kerja, dan peluang pengembangan karier. Dengan memahami perbedaan budaya dalam persepsi terhadap penghargaan, perusahaan dapat merancang sistem insentif yang tidak hanya meningkatkan motivasi individu, tetapi juga memperkuat loyalitas serta keterlibatan karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan. Pendekatan berbasis budaya ini memastikan bahwa strategi insentif tidak hanya efektif dalam meningkatkan kinerja, tetapi juga selaras dengan norma sosial dan harapan karyawan di berbagai wilayah operasional.

Menurut Newman dan Sheikh (2019), efektivitas sistem insentif dalam organisasi multinasional bergantung pada kesesuaian antara jenis penghargaan yang diberikan dengan nilai budaya yang dianut oleh karyawan di setiap lokasi perusahaan. Sebagai contoh, di negara-negara dengan budaya kolektivistis seperti Jepang dan Korea Selatan, insentif berbasis tim cenderung lebih efektif dibandingkan dengan penghargaan individual, sementara di negara-negara yang lebih individualis seperti Amerika Serikat, bonus berbasis kinerja personal lebih dihargai. Selain itu, di beberapa budaya yang menekankan keseimbangan kehidupan kerja, manfaat seperti cuti tambahan atau jadwal kerja yang fleksibel dapat menjadi faktor motivasi yang lebih kuat daripada kompensasi finansial semata. Dengan menerapkan sistem insentif yang mempertimbangkan faktor budaya, perusahaan dapat memastikan bahwa strategi motivasi yang digunakan tidak hanya meningkatkan produktivitas, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan karyawan.

B. Faktor Budaya dalam Penilaian dan Pengelolaan Kinerja

Faktor budaya memiliki peran penting dalam penilaian dan pengelolaan kinerja di berbagai organisasi. Budaya mencerminkan nilai, norma, dan kebiasaan yang dianut oleh suatu masyarakat atau organisasi yang pada akhirnya mempengaruhi cara individu bekerja dan bagaimana kinerja dinilai serta dikelola. Keberagaman budaya dalam organisasi juga dapat memengaruhi persepsi terhadap kinerja, metode evaluasi, serta umpan balik yang diberikan kepada karyawan. Berikut adalah beberapa faktor budaya yang mempengaruhi penilaian dan pengelolaan kinerja:

1. Nilai dan Norma Organisasi

Nilai dan norma organisasi merupakan faktor budaya yang memiliki pengaruh besar terhadap penilaian dan pengelolaan kinerja dalam suatu organisasi. Nilai ini mengarahkan perilaku dan sikap individu dalam mencapai tujuan bersama, sementara norma menentukan cara-cara yang dianggap tepat dalam berinteraksi dan beroperasi di dalam organisasi. Dalam budaya organisasi yang menghargai kerjasama tim, penilaian kinerja lebih cenderung melihat kontribusi individu terhadap tujuan kolektif. Sebaliknya, dalam budaya yang lebih menekankan pencapaian individu, penilaian kinerja difokuskan pada capaian pribadi karyawan tersebut.

Menurut Muntean dan Popescu (2020), "nilai-nilai budaya organisasi berfungsi sebagai dasar dalam pengukuran kinerja individu dan grup, serta mempengaruhi bagaimana penghargaan dan konsekuensi diberikan kepada karyawan." Dalam organisasi yang mementingkan nilai kolaborasi, kinerja individu sering diukur dengan mempertimbangkan seberapa besar kontribusinya terhadap tim dan bagaimana berinteraksi dalam menyelesaikan tugas bersama. Hal ini berbeda dengan organisasi yang lebih mengutamakan pencapaian pribadi, yang cenderung memberi perhatian lebih pada hasil individu dan peran spesifik yang dijalankan.

2. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan dalam suatu organisasi merupakan faktor budaya yang berpengaruh signifikan terhadap cara penilaian dan pengelolaan kinerja dilakukan. Pemimpin dengan gaya otoriter cenderung menilai kinerja berdasarkan kepatuhan terhadap aturan dan instruksi tanpa banyak mempertimbangkan inisiatif individu, sementara pemimpin dengan gaya transformasional lebih fokus pada pengembangan potensi karyawan dan pencapaian jangka panjang. Selain itu, kepemimpinan yang partisipatif akan mendorong sistem penilaian yang lebih inklusif, di mana umpan balik diberikan secara dua arah dan karyawan memiliki kesempatan untuk berkontribusi dalam proses evaluasi. Perbedaan gaya kepemimpinan ini mencerminkan bagaimana nilai-nilai budaya dalam organisasi membentuk mekanisme pengelolaan kinerja dan ekspektasi terhadap karyawan.

Menurut Zhang *et al.* (2021), "kepemimpinan yang efektif tidak hanya mempengaruhi motivasi karyawan, tetapi juga menentukan bagaimana standar kinerja ditetapkan dan diterapkan dalam suatu organisasi." Dalam organisasi yang menerapkan gaya kepemimpinan transaksional, penilaian kinerja lebih sering berbasis target konkret dan sistem penghargaan serta sanksi yang jelas, sehingga karyawan lebih terfokus pada pencapaian hasil spesifik. Sebaliknya, dalam kepemimpinan yang berbasis pemberdayaan, pengelolaan kinerja lebih diarahkan pada pengembangan kompetensi individu dan kreativitas, yang memungkinkan karyawan untuk lebih inovatif dalam pekerjaannya. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan berperan penting dalam menentukan pendekatan organisasi terhadap evaluasi kinerja dan strategi pengembangan sumber daya manusia.

3. Orientasi terhadap Waktu

Orientasi terhadap waktu dalam suatu organisasi merupakan faktor budaya yang sangat mempengaruhi cara penilaian dan pengelolaan kinerja dilakukan. Organisasi dengan orientasi jangka pendek cenderung menilai kinerja berdasarkan hasil yang cepat dan konkret, menekankan produktivitas harian serta pencapaian target dalam waktu singkat. Sebaliknya, organisasi yang berorientasi jangka panjang lebih fokus pada pengembangan berkelanjutan, inovasi, dan pencapaian strategis yang tidak selalu menunjukkan hasil instan. Perbedaan dalam orientasi waktu ini berdampak pada bagaimana karyawan dipantau, diberi penghargaan, dan dikembangkan sesuai dengan visi organisasi.

Menurut Hofstede *et al.* (2019), "orientasi waktu dalam budaya organisasi tidak hanya membentuk harapan terhadap karyawan, tetapi juga menentukan metode evaluasi kinerja yang digunakan oleh manajemen." Dalam lingkungan kerja yang berorientasi pada jangka pendek, keberhasilan individu diukur dengan pencapaian target spesifik dalam periode yang singkat, sehingga tekanan untuk menunjukkan hasil instan menjadi lebih tinggi. Sementara itu, dalam organisasi dengan perspektif jangka panjang, kinerja karyawan dinilai berdasarkan perkembangan kompetensi, kemampuan beradaptasi, serta kontribusi terhadap tujuan besar perusahaan. Oleh karena itu, orientasi terhadap waktu mempengaruhi strategi manajemen dalam mengelola ekspektasi

kinerja dan menciptakan sistem penghargaan yang sesuai dengan budaya organisasi.

4. Sikap terhadap Umpan Balik dan Kritik

Sikap terhadap umpan balik dan kritik dalam suatu organisasi merupakan faktor budaya yang mempengaruhi bagaimana penilaian dan pengelolaan kinerja dilakukan. Dalam budaya yang terbuka terhadap umpan balik, karyawan didorong untuk menerima kritik secara konstruktif dan menjadikannya sebagai dasar untuk perbaikan serta pengembangan profesional. Sebaliknya, dalam budaya yang cenderung menghindari kritik, umpan balik dapat dianggap sebagai ancaman terhadap reputasi atau status, sehingga proses evaluasi kinerja menjadi kurang efektif dan cenderung formalitas. Sikap organisasi terhadap umpan balik menentukan bagaimana komunikasi antara atasan dan bawahan berlangsung serta seberapa besar efektivitas sistem evaluasi yang diterapkan.

Menurut Ashkanasy *et al.* (2020), "budaya organisasi yang mendukung umpan balik terbuka berkontribusi pada peningkatan kinerja individu dan tim melalui pembelajaran berkelanjutan dan adaptasi terhadap perubahan." Organisasi yang menghargai keterbukaan dalam menerima kritik akan lebih mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung inovasi dan peningkatan kualitas kinerja. Dalam budaya seperti ini, karyawan lebih merasa dihargai dan memiliki kesempatan untuk berkembang karena mendapatkan wawasan yang jelas mengenai aspek-aspek yang perlu diperbaiki. Sebaliknya, dalam organisasi yang tidak memiliki budaya umpan balik yang baik, karyawan cenderung kurang mendapatkan arahan yang spesifik, sehingga sulit untuk mencapai potensi terbaik dalam bekerja.

C. Adaptasi Kompetensi dan Kinerja dalam Berbagai Pasar

Di dunia bisnis yang kompetitif dan terus berkembang, adaptasi kompetensi dan kinerja menjadi kunci utama bagi organisasi dan individu untuk tetap relevan dan unggul. Pasar yang berbeda memiliki karakteristik unik, seperti perbedaan budaya, regulasi, permintaan konsumen, serta tingkat persaingan yang bervariasi. Oleh karena itu, perusahaan dan tenaga kerja harus mampu mengembangkan keterampilan dan strategi yang sesuai dengan dinamika pasar yang

dihadapi. Adaptasi ini tidak hanya mencakup peningkatan keterampilan individu, tetapi juga strategi perusahaan dalam menghadapi tantangan dan peluang di berbagai lingkungan bisnis. Berikut adalah beberapa aspek utama dalam adaptasi kompetensi dan kinerja dalam berbagai pasar:

1. Pemahaman terhadap Dinamika Pasar

Pemahaman terhadap dinamika pasar menjadi salah satu aspek penting dalam adaptasi kompetensi dan kinerja organisasi. Setiap pasar memiliki karakteristik yang unik, baik dalam aspek ekonomi, sosial, maupun budaya, yang memengaruhi bagaimana perusahaan beroperasi dan berinteraksi dengan konsumen. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk memahami perbedaan-perbedaan ini agar dapat mengembangkan produk dan layanan yang relevan dengan kebutuhan pasar yang bersangkutan. Menurut Kotler dan Keller (2020), pemahaman terhadap pasar yang dinamis akan memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi peluang yang tepat dan mengurangi risiko dalam menghadapi perubahan pasar yang cepat.

Untuk menghadapi pasar yang terus berubah, perusahaan harus melakukan analisis pasar secara teratur untuk memperoleh informasi yang akurat tentang tren dan perilaku konsumen. Pengetahuan tentang kondisi ekonomi, pola konsumsi, dan preferensi pelanggan di masing-masing pasar memberikan wawasan yang lebih baik dalam merancang strategi bisnis yang sesuai. Perusahaan yang memiliki pemahaman mendalam tentang pasar dapat menyesuaikan produk dan layanan, serta mengelola ekspektasi pelanggan dengan lebih efektif. Hal ini juga mengarah pada peningkatan kinerja karena produk yang dihasilkan lebih sesuai dengan kebutuhan dan preferensi konsumen yang tersegmentasi dengan baik.

2. Pengembangan Kompetensi Karyawan

Pengembangan kompetensi karyawan merupakan faktor utama dalam meningkatkan daya saing perusahaan di berbagai pasar yang terus berkembang. Kompetensi yang dimiliki oleh tenaga kerja harus terus diperbarui dan disesuaikan dengan kebutuhan industri agar perusahaan dapat beradaptasi dengan perubahan yang terjadi. Menurut Noe *et al.* (2021), pengembangan kompetensi karyawan yang efektif

mencakup pelatihan berkelanjutan, peningkatan keterampilan teknologi, serta penguatan keterampilan interpersonal yang relevan dengan dinamika pasar global. Dengan adanya strategi pengembangan yang tepat, perusahaan dapat memastikan bahwa karyawan memiliki kapabilitas yang sesuai untuk mendukung inovasi dan meningkatkan kinerja secara keseluruhan.

Di era digital dan globalisasi, perusahaan harus mampu membekali karyawan dengan keterampilan yang selaras dengan perkembangan teknologi dan perubahan perilaku konsumen. Program pelatihan yang berbasis teknologi seperti e-learning, pelatihan berbasis simulasi, dan sertifikasi profesional dapat membantu karyawan memperoleh keterampilan yang lebih relevan dengan kebutuhan industri. Selain itu, pengembangan soft skills seperti kemampuan komunikasi, kepemimpinan, dan pemecahan masalah juga menjadi aspek penting dalam menghadapi tantangan di berbagai lingkungan bisnis. Dengan kombinasi antara keterampilan teknis dan non-teknis, karyawan dapat lebih fleksibel dalam beradaptasi dengan tuntutan pasar yang berbeda dan membantu perusahaan mencapai tujuan bisnisnya.

3. Fleksibilitas dalam Strategi Bisnis

Fleksibilitas dalam strategi bisnis menjadi aspek kunci dalam memastikan perusahaan dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan pasar yang dinamis dan tidak terduga. Perusahaan yang memiliki strategi bisnis yang fleksibel mampu menyesuaikan produk, layanan, dan operasionalnya agar tetap relevan dengan tuntutan konsumen serta perkembangan industri yang terus berubah. Menurut Teece (2018), fleksibilitas strategi memungkinkan organisasi untuk merespons dengan cepat terhadap perubahan pasar, memanfaatkan peluang baru, serta mengatasi tantangan bisnis yang muncul secara efektif. Dengan demikian, perusahaan yang menerapkan fleksibilitas dalam strategi bisnisnya memiliki daya saing yang lebih tinggi dan dapat bertahan dalam berbagai kondisi pasar.

Implementasi fleksibilitas strategi bisnis dapat dilakukan melalui inovasi produk, diversifikasi pasar, serta penerapan model bisnis yang adaptif terhadap perubahan teknologi dan preferensi pelanggan. Dalam pasar yang kompetitif, perusahaan perlu memiliki kemampuan untuk mengubah pendekatan pemasaran, distribusi, dan operasionalnya agar tetap relevan dengan kebutuhan konsumen yang

terus berkembang. Selain itu, strategi bisnis yang fleksibel juga mencakup kesiapan dalam mengelola risiko serta mengoptimalkan sumber daya yang tersedia secara efisien untuk meningkatkan kinerja. Dengan melakukan pendekatan yang responsif dan berbasis data dalam pengambilan keputusan, perusahaan dapat meminimalkan dampak negatif dari ketidakpastian pasar serta memaksimalkan peluang pertumbuhan.

4. Pemanfaatan Teknologi dan Inovasi

Pemanfaatan teknologi dan inovasi menjadi elemen krusial dalam memastikan perusahaan dapat beradaptasi dengan perubahan pasar yang cepat dan dinamis. Perusahaan yang mampu mengadopsi teknologi terbaru serta menerapkan inovasi dalam produk dan layanannya akan memiliki keunggulan kompetitif yang lebih kuat dibandingkan pesaingnya. Menurut Schilling (2020), inovasi yang berkelanjutan tidak hanya memungkinkan perusahaan menciptakan nilai tambah yang lebih besar bagi pelanggan, tetapi juga membantu meningkatkan efisiensi operasional serta mempercepat respons terhadap perubahan lingkungan bisnis. Oleh karena itu, integrasi teknologi dan inovasi ke dalam strategi bisnis menjadi langkah esensial untuk mempertahankan daya saing dalam berbagai pasar global.

Pada konteks operasional, pemanfaatan teknologi dapat dilakukan melalui otomatisasi proses, penerapan analitik berbasis data, serta penggunaan kecerdasan buatan untuk meningkatkan efisiensi dan akurasi dalam pengambilan keputusan. Transformasi digital memungkinkan perusahaan mengoptimalkan rantai pasokannya, meningkatkan personalisasi layanan pelanggan, serta mempercepat pengembangan produk yang lebih inovatif. Selain itu, penerapan teknologi digital seperti e-commerce dan platform berbasis cloud memberikan fleksibilitas yang lebih besar bagi perusahaan untuk menjangkau pasar yang lebih luas dan beradaptasi dengan perubahan perilaku konsumen. Dengan strategi berbasis teknologi yang tepat, perusahaan dapat menghadapi tantangan pasar dengan lebih efektif serta menciptakan peluang baru untuk pertumbuhan jangka panjang.

D. Mengelola Tim Lintas Budaya untuk Meningkatkan Kinerja

Tim lintas budaya terdiri dari individu dengan latar belakang budaya, bahasa, dan nilai yang berbeda. Mengelola tim seperti ini membutuhkan pemahaman yang mendalam tentang perbedaan budaya agar dapat menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan produktif. Dengan strategi yang tepat, perusahaan dapat meningkatkan kinerja tim lintas budaya dan mencapai hasil yang lebih baik.

Mengelola tim lintas budaya sangat penting dalam lingkungan bisnis global yang semakin terhubung. Perbedaan budaya dapat menyebabkan tantangan komunikasi, konflik nilai, dan perbedaan ekspektasi dalam bekerja. Namun, jika dikelola dengan baik, tim lintas budaya dapat memberikan perspektif yang lebih luas, inovasi yang lebih baik, dan efisiensi kerja yang lebih tinggi. Agar tim lintas budaya dapat bekerja secara efektif, diperlukan beberapa strategi utama:

1. Meningkatkan Kesadaran Budaya

Meningkatkan kesadaran budaya merupakan salah satu strategi utama agar tim lintas budaya dapat bekerja secara efektif. Kesadaran terhadap perbedaan budaya di dalam tim memungkinkan anggota untuk memahami dan menghargai perspektif yang beragam, yang sangat penting dalam menghindari konflik dan membangun hubungan kerja yang lebih produktif. Oleh karena itu, meningkatkan kesadaran budaya harus menjadi prioritas dalam pengelolaan tim lintas budaya, guna memastikan bahwa setiap individu merasa dihargai dan dipahami dalam konteks sosial. Sebagai contoh, pelatihan interkultural yang terfokus pada pengembangan empati dan keterbukaan terhadap nilai-nilai budaya yang berbeda dapat memberikan kontribusi besar dalam menciptakan lingkungan kerja yang inklusif (Smith & Lee, 2021).

Kesadaran budaya juga mendorong tim untuk lebih memahami cara-cara komunikasi yang efektif dan sesuai dengan norma budaya masing-masing anggota. Hal ini penting untuk memfasilitasi diskusi yang konstruktif dan pengambilan keputusan yang lebih inklusif. Pemahaman tentang perbedaan dalam pola pikir, bahasa tubuh, dan komunikasi verbal akan membantu anggota tim agar tidak terjadi kesalahpahaman yang dapat memengaruhi kinerja. Dengan menyadari perbedaan-perbedaan ini, tim dapat mengadaptasi pendekatan untuk bekerja sama lebih harmonis dan efisien.

2. Membangun Komunikasi yang Efektif

Membangun komunikasi yang efektif merupakan strategi utama agar tim lintas budaya dapat bekerja secara optimal dalam lingkungan kerja yang semakin global. Komunikasi yang jelas dan terbuka memungkinkan setiap anggota tim untuk memahami harapan, tugas, dan tujuan bersama tanpa adanya hambatan budaya yang dapat menyebabkan kesalahpahaman atau konflik. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk menerapkan strategi komunikasi yang inklusif, seperti penggunaan bahasa yang sederhana dan jelas serta penerapan umpan balik yang konstruktif. Dengan demikian, komunikasi yang efektif dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis dan kolaboratif, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja tim secara keseluruhan (Garcia & Kim, 2020).

Pada konteks tim lintas budaya, komunikasi nonverbal juga memiliki peran yang sangat penting dalam memastikan pesan yang disampaikan diterima dengan benar oleh semua anggota tim. Perbedaan dalam ekspresi wajah, bahasa tubuh, serta nada suara dapat memiliki arti yang berbeda di berbagai budaya, sehingga pemahaman terhadap aspek-aspek ini dapat membantu mencegah terjadinya kesalahpahaman. Pelatihan komunikasi lintas budaya yang mencakup kesadaran akan perbedaan komunikasi verbal dan nonverbal dapat membantu tim beradaptasi dengan gaya komunikasi yang lebih efektif. Dengan memahami dan menghargai perbedaan ini, anggota tim dapat berinteraksi dengan lebih baik dan membangun hubungan kerja yang lebih kuat.

3. Menciptakan Lingkungan Kerja yang Inklusif

Menciptakan lingkungan kerja yang inklusif merupakan strategi utama agar tim lintas budaya dapat bekerja secara efektif dengan mempromosikan rasa saling menghormati dan menghargai perbedaan. Lingkungan yang inklusif memungkinkan setiap anggota tim untuk merasa diterima dan didukung dalam menyampaikan ide serta berpartisipasi aktif dalam proses kerja tanpa takut terhadap diskriminasi atau bias budaya. Oleh karena itu, organisasi perlu menerapkan kebijakan inklusi yang jelas, seperti menyediakan pelatihan keberagaman dan memastikan bahwa setiap individu memiliki kesempatan yang sama untuk berkembang. Dengan adanya lingkungan

kerja yang inklusif, kolaborasi dalam tim lintas budaya dapat berjalan lebih harmonis dan meningkatkan efektivitas kerja secara keseluruhan (Johnson & Rivera, 2019).

Untuk membangun lingkungan kerja yang inklusif, penting bagi organisasi untuk mengakomodasi kebutuhan budaya yang beragam agar setiap anggota tim dapat bekerja dengan nyaman dan produktif. Hal ini dapat dilakukan melalui fleksibilitas dalam kebijakan kerja, seperti menyesuaikan hari libur dengan hari besar keagamaan atau menyediakan ruang bagi praktik budaya tertentu di lingkungan kerja. Dengan memahami dan menghormati kebutuhan ini, organisasi dapat menciptakan atmosfer kerja yang lebih suportif dan mengurangi potensi ketegangan antar anggota tim yang berasal dari latar belakang yang berbeda. Dengan demikian, keberagaman yang ada dalam tim tidak menjadi hambatan, melainkan menjadi kekuatan dalam mencapai tujuan bersama.

4. Menerapkan Kepemimpinan yang Fleksibel

Menerapkan kepemimpinan yang fleksibel adalah strategi penting agar tim lintas budaya dapat bekerja secara efektif dalam menghadapi dinamika global yang cepat berubah. Kepemimpinan yang fleksibel memungkinkan pemimpin untuk menyesuaikan gaya kepemimpinan sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik budaya anggota tim yang berbeda. Hal ini sangat penting dalam tim lintas budaya karena pendekatan satu ukuran untuk semua tidak selalu efektif mengingat perbedaan dalam cara berkomunikasi, pengambilan keputusan, dan penyelesaian masalah di berbagai budaya. Sebagai contoh, pemimpin yang fleksibel mampu menyesuaikan gaya, baik itu otoriter atau lebih partisipatif, tergantung pada konteks dan situasi yang dihadapi oleh tim (Miller & Thompson, 2020).

Kepemimpinan yang fleksibel juga memfasilitasi penyesuaian terhadap tantangan yang muncul akibat perbedaan waktu, lokasi, dan norma budaya dalam tim lintas budaya. Pemimpin yang dapat mengakomodasi kebutuhan berbagai anggota tim akan lebih mudah menjaga semangat dan komitmen terhadap tujuan bersama. Dengan mengembangkan keterampilan dalam memimpin tim yang beragam, pemimpin dapat lebih efektif dalam mengatasi konflik yang mungkin timbul serta memanfaatkan keberagaman sebagai kekuatan untuk

mencapai hasil yang optimal. Ini juga memungkinkan tim untuk tetap produktif meskipun ada perbedaan yang signifikan dalam cara kerja.



BAB XI

PENUTUP

Manajemen kinerja tidak hanya tentang pengukuran hasil kerja, tetapi juga tentang bagaimana memberikan umpan balik yang konstruktif, menetapkan tujuan yang jelas, serta melakukan penilaian secara adil dan objektif. Buku ini memberikan gambaran mengenai berbagai metode dan alat yang digunakan dalam proses evaluasi kinerja, seperti penilaian berbasis kompetensi, serta pentingnya penciptaan budaya evaluasi yang mendorong perbaikan berkelanjutan. Penulis juga membahas hubungan antara kinerja individu dan kinerja organisasi secara keseluruhan, serta bagaimana strategi pengelolaan kinerja dapat meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja.

Kompetensi menjadi tema utama kedua dalam buku ini, di mana penulis mengajak pembaca untuk melihat kompetensi sebagai kombinasi dari pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan untuk melakukan tugas pekerjaan dengan efektif. Buku ini memberikan panduan tentang bagaimana mengidentifikasi kompetensi yang dibutuhkan di setiap level organisasi, serta bagaimana mengembangkan dan mengukurnya melalui berbagai program pelatihan dan pengembangan. Penulis juga menjelaskan pentingnya membangun kompetensi yang sesuai dengan visi dan tujuan jangka panjang organisasi, serta bagaimana kompetensi tersebut dapat menjadi pembeda utama dalam menciptakan keunggulan kompetitif.

Pentingnya peran manajer dalam pengelolaan kinerja dan kompetensi juga ditekankan dalam buku ini. Manajer tidak hanya bertanggung jawab untuk memastikan bahwa tugas-tugas dilakukan dengan baik, tetapi juga harus berperan dalam mengembangkan tim dan individu melalui mentoring, coaching, dan memberikan dukungan yang diperlukan agar dapat terus berkembang. Buku ini juga membahas perlunya manajer untuk memiliki pemahaman yang mendalam tentang masing-masing karyawan, sehingga dapat memberikan perhatian dan sumber daya yang sesuai untuk mendorong pertumbuhan pribadi dan profesional.

Buku referensi ini memberikan panduan komprehensif mengenai strategi-strategi yang dapat digunakan oleh organisasi untuk mengelola kinerja dan kompetensi secara efektif. Dengan memahami berbagai konsep yang dibahas, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan mendukung pengembangan kompetensi karyawan. Buku ini juga menggambarkan bagaimana pengelolaan SDM yang baik bukan hanya tentang mencapai hasil jangka pendek, tetapi juga bagaimana membangun dasar yang kuat untuk pertumbuhan dan keberhasilan jangka panjang. Pembaca akan memperoleh wawasan penting tentang bagaimana mengelola SDM dengan pendekatan yang terintegrasi dan berkelanjutan.



DAFTAR PUSTAKA

- Agarwal, P., & Singh, R. (2019). The Impact of Accurate Data-Based Performance Management Systems on Organizational Effectiveness. *Journal of Human Resource Management*, 30(2), 100-112.
- Aguinis, H. (2019). *Performance Management for Dummies*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Aguinis, H., & Burgi-Tian, J. (2021). Talent management challenges: Current gaps and future research directions. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 8(1), 173-200.
- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2019). Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations, and Society. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*.
- Aguinis, H., Joo, H., & Gottfredson, R. K. (2020). Performance Management and Employee Engagement: Exploring the Role of Feedback and Recognition. *Human Resource Management Review*.
- Amabile, T. M., & Pratt, M. G. (2019). The dynamic interplay of creativity and innovation in organizations. *Harvard Business Review*, 27(4), 215-230.
- Armstrong, M. (2018). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page.
- Ashford, S. J., De Stobbeleir, K., & Nujella, M. (2018). "To Seek or Not to Seek: The Leadership of Feedback-Seeking Behavior." *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(1), 213-239.
- Ashkanasy, N. M., Wilderom, C. P. M., & Peterson, M. F. (2020). *The Handbook of Organizational Culture and Climate*. Sage Publications.
- Avasarala, V. (2021). *The Role of Technology and Automation in Workforce Transformation*. Springer.

- Bansal, A., & Yadav, M. (2020). Role of Big Data in Performance Evaluation: Identifying Trends and Patterns. *International Journal of Data Analytics*, 12(2), 45-58.
- Barney, J. B. (2019). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage* (5th ed.). Pearson Education.
- Blanchard, P. N., & Thacker, J. W. (2019). *Effective Training: Systems, Strategies, and Practices*. Pearson Education.
- Bondarouk, T., & Brewster, C. (2018). Digital HRM: Research Synthesis and Future Directions. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(2), 216-235.
- Bondarouk, T., Parry, E., & Furtmueller, E. (2021). Electronic HRM in the Digital Age: A Systematic Review and Future Research Directions. *Human Resource Management Review*, 31(4), 100780.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (2018). 360-Degree Feedback and Its Role in Employee Development: A Review of the Literature. *Personnel Psychology*, 71(2), 377-398.
- Boyatzis, R. E. (2019). The behavioral level of emotional intelligence and its measurement. *Frontiers in Psychology*, 10, 1938.
- Brown, A., & Grant, M. (2020). The role of mentorship in developing soft skills for professional success. *Human Resource Development Review*, 19(3), 230-245.
- Brown, J., & Wilson, R. (2020). *Adaptive Strategy: The Key to Organizational Success in a Dynamic Environment*. New York: Business Insights Press.
- Brown, M., & Reilly, P. (2019). Employee rewards and engagement: The role of recognition in retention and motivation. *Human Resource Management Journal*, 29(3), 345–362.
- Brown, P. (2020). Collaborative learning and team-based strategies for workforce development. *Journal of Workplace Learning*, 32(4), 189-205.
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*.
- Byars, L. L., & Rue, L. W. (2018). *Human Resource Management*. 10th edition. McGraw-Hill Education.
- Caligiuri, P., & Tarique, I. (2019). International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic: Implications for future

- research and practice. *Journal of International Business Studies*, 50(7), 1231-1250.
- Campion, M. A., Fink, A. A., Ruggeberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M., & Odman, R. B. (2019). Doing Competencies Well: Best Practices in Competency Modeling. *Personnel Psychology*, 72(1), 1-25.
- Carter, L., & Phillips, J. (2019). *Organizational Communication Strategies for a Dynamic Workplace*. London: Global Business Press.
- Cascio, W. F., & Aguinis, H. (2019). *Applied Psychology in Talent Management*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Chamorro-Premuzic, T., Winsborough, D., Sherman, R. A., & Hogan, R. (2019). New Talent Signals: Shiny New Objects or a Brave New World? *Industrial and Organizational Psychology*, 12(2), 153-170.
- Chandra, P., & Kumar, A. (2020). The Role of Automation and Data Integration in Cloud-Based Performance Management Systems. *International Journal of Information Management*, 42(5), 180-190.
- Chaurasia, S., & Ghosh, S. (2021). Big Data Analytics for Performance Evaluation: A Comprehensive Review. *Journal of Business Research*, 88(1), 123-134.
- Chen, L., Zhang, Z., & Wang, X. (2019). The role of balanced scorecard in strategic management and performance evaluation. *International Journal of Management*, 21(3), 35-50.
- Chiavenato, I. (2020). *Human resource management*. McGraw-Hill Education.
- Choi, S. (2020). The impact of technology on continuous learning and employee development. *Journal of Workplace Learning*, 32(4), 145-159.
- Clark, R. C., & Mayer, R. E. (2021). *e-Learning and the Science of Instruction: Proven Guidelines for Consumers and Designers of Multimedia Learning*. Wiley.
- Covey, S. R. (2019). *The 7 Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change*.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2019). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Academy of Management Review*.

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2018). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 59(3), 182–195.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2020). *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*. Guilford Publications.
- Desmita, T. (2020). *Pengaruh Penghargaan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan: Kajian Teoritis dan Praktis*. Jakarta: Penerbit Universitas Indonesia.
- Dessler, G. (2019). *Human Resource Management*. 15th edition. Pearson.
- D'Este, P., & Karsenti, T. (2020). The role of competencies in workplace performance. *Journal of Organizational Development*, 15(3), 256-270.
- Finkelstein, L. M., Allen, D. G., & Ramaswami, A. (2020). The Impact of Employee Development on Retention: A Longitudinal Study. *Journal of Applied Psychology*, 105(2), 123-135.
- Garavan, T. N., Carbery, R., & Rock, A. (2020). *Learning and development in organizations: Strategy, evidence and practice*. Routledge.
- Garavan, T. N., McCarthy, A., & Morley, M. (2020). *Global Human Resource Development: Regional and Country Perspectives*. Routledge.
- Garcia, M., & Kim, S. (2020). *Cross-Cultural Communication in Global Teams: Challenges and Strategies*. Routledge.
- Gibbons, M. (2020). *Productivity and Performance Management: Strategies for Improving Organizational Effectiveness*. Routledge.
- Grant, A. M. (2020). The third generation of coaching: An evidence-based approach to advancing professional practice. *International Coaching Psychology Review*, 15(1), 5-17.
- Grant, R. M. (2021). *Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases Edition (11th ed.)*. Wiley.
- Gupta, A. (2020). Balanced Scorecard as a tool for strategic management. *Journal of Strategic Business*, 12(3), 47-59.
- Gupta, A., & Sharma, S. (2020). Enhancing the Effectiveness of Individual and Team Performance Evaluation through Big Data Analytics. *Journal of Management Analytics*, 8(3), 202-215.

- Gupta, N., & Shaw, J. D. (2018). Employee compensation: The neglected area of HRM research. *Human Resource Management Review*, 28(1), 1-4.
- Gurel, E., & Tat, M. (2017). SWOT analysis: A theoretical review. *Journal of International Social Research*, 10(51), 994-1006.
- Hadi, M., & Iskandar, S. (2021). Menetapkan Tujuan yang Tercapai dalam Manajemen Kinerja. Yogyakarta: Penerbit Manajemen Cemerlang.
- Hakim, A. (2021). Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi dan Implementasi. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Hakim, R., & Lestari, N. (2019). Manajemen Pengembangan Kompetensi dalam Organisasi. Bandung: Penerbit Insan Cendekia.
- Haryanto, R. (2021). Manajemen Sumber Daya Manusia di Era Digital. Jakarta: Penerbit Alfabeta.
- Hattie, J., & Timperley, H. (2018). The Power of Feedback. *Review of Educational Research*, 77(1), 81-112.
- Heffernan, M., O'Neill, C., & Reilly, P. (2021). The role of competencies in business strategy alignment: A longitudinal perspective. *Journal of Strategic Management*, 42(7), 1015-1032.
- Hernandez, L., & Patel, R. (2019). Real-Time Performance Data Collection and Its Impact on Employee Performance Management. *Journal of Human Resource Technology*, 11(3), 89-102.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2019). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill.
- Hossain, M., Zaman, M., & Rahman, M. (2021). Real-Time Data Access in Cloud-Based Performance Management Systems: Benefits and Challenges. *Journal of Business and Technology Management*, 18(3), 45-57.
- Huda, S. (2023). 360-degree feedback as a tool for performance management. *Journal of Organizational Behavior*, 18(1), 55-68.
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (2019). *Managing Human Resources: A Partnership Perspective* (2nd ed.). Wiley.
- Johnson, A. (2020). Performance measurement and evaluation: A critical component in performance management frameworks.

- International Journal of Business and Management, 18(3), 100-115.
- Johnson, L., & Rivera, P. (2019). *Inclusive Workplaces: Strategies for Diversity and Engagement*. Springer.
- Johnson, R. E., Chang, C. H., & Rosen, C. C. (2020). "Goal Setting and Performance: A Framework for Understanding the Role of Goals in Organizational Contexts." *Journal of Management*, 46(6), 1010-1036.
- Johnson, W. B. (2019). Mentorship in the workplace: Strategies for sustainable learning and development. *Harvard Business Review*, 37(2), 112-128.
- Johnson, W. B. (2020). *Mentoring in the workplace: Principles and practices for developing leaders*. New York: Routledge.
- Jones, M., & Kelly, S. (2019). The impact of employee competence on organizational productivity. *Journal of Workplace Efficiency*, 22(3), 198-210.
- Jones, R. J., Woods, S. A., & Guillaume, Y. R. F. (2019). The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis of learning and performance outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(2), 249–277. <https://doi.org/10.1111/joop.12257>
- Kamarulzaman, N., & Zainol, Z. (2021). The impact of workplace environment on employee performance and satisfaction. *Journal of Business Research*, 45(3), 234-245.
- Kaplan, R. S. (2020). *Aligning Individual and Organizational Goals*. Harvard Business Review.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2018). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business Review Press.
- Kapoor, S., Sharma, N., & Soni, P. (2020). Enhancing Team Collaboration Through Cloud-Based Performance Management Systems. *International Journal of Business and Information Technology*, 15(4), 245-258.
- Kossek, E. E., Perrigino, M. B., & Gounden Rock, D. (2020). From ideal workers to ideal work arrangements: Reframing the link between work-life flexibility and diversity. *Academy of Management Annals*.

- Kossek, E. E., Thompson, R. J., & Lautsch, B. A. (2021). "Work-life Flexibility and Balance: Key to Employee Engagement and Performance." *Human Resource Management Review*, 31(4), 100821.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2020). *Marketing management* (15th ed.). Pearson.
- Kumar, P., & Pappu, R. (2019). The role of recognition and rewards in employee performance: A study in the Indian context. *International Journal of Human Resource Management*, 30(7), 1254-1270.
- Kurniawan, A., & Suryani, M. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Era Digital*. Jakarta: Penerbit Indeks.
- Kurniawan, H., & Setiawan, A. (2019). Penerapan model kompetensi dalam rekrutmen dan pengembangan organisasi. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 22(4), 112-119.
- Kusnadi, E. (2021). The Impact of Labor Regulation Changes on Human Resource Management. *Journal of Labor Studies*, 12(3), 45-58.
- Lee, S. (2019). The impact of reward and recognition systems on organizational performance. *Journal of Human Resource Management*, 22(1), 87-103.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2019). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2019). *Goal Setting Theory: An Introduction and Overview*.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2019). The Goal-Setting Theory: An Overview of Current Developments and Applications. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6(1), 7-25.
- Luthans, F. (2018). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Luthans, F. (2020). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. McGraw-Hill Education.
- Marler, J. H., & Boudreau, J. W. (2020). An evidence-based review of HR Analytics. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(2), 331-358.
- Martínez, A., & Rodríguez, M. (2022). *Performance Management Systems: Leveraging Technology for Enhanced Employee*

- Performance. *Journal of Business and Technology*, 30(4), 202-215.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2019). *Human Resource Management*. 15th edition. Cengage Learning.
- McClelland, D. C. (2018). *Motivation and work behavior*. McGraw-Hill Education.
- Mello, J. A. (2021). The Role of Timely Feedback in Employee Performance. *Journal of Organizational Behavior*, 42(3), 189-202.
- Miller, R., & Thompson, J. (2020). *Flexible Leadership in Cross-Cultural Teams*. Palgrave Macmillan.
- Mulyadi, M. (2019). *Manajemen Kinerja Organisasi: Teori dan Praktek*. Jakarta: Salemba Empat.
- Muntean, M., & Popescu, M. (2020). The influence of organizational culture on employee performance: Case study from Romanian companies. *Journal of Business Research*, 58(3), 45-58.
- Newman, A., & Sheikh, A. Z. (2019). Rewarding and motivating employees in global organizations: The role of cultural values. *Journal of Business Research*, 105, 168-177.
- Noe, R. A. (2020). *Employee Training and Development*. McGraw-Hill Education.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2020). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage* (11th ed.). McGraw Hill.
- Nugroho, D. (2020). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia: Strategi dan Praktik Terkini*. Yogyakarta: Penerbit Mitra Aksara.
- Nursyamsi, A. (2022). Integrasi Model Kompetensi dalam Manajemen Sumber Daya Manusia. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 18(2), 211-223.
- Park, J. (2021). Job rotation and special assignments as strategic learning tools in organizations. *Journal of Organizational Development*, 45(3), 210-225.
- Parker, L. (2019). *Work-Life Balance Strategies: Enhancing Employee Well-being and Performance*. New York: Workplace Dynamics Press.
- Passmore, J., & Sinclair, T. (2021). *Becoming a Coach: The Essential ICF Guide*. Routledge.

- Podnar, K., & Golob, U. (2020). "The Role of Rewards in Employee Engagement and Commitment." *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 7(3), 253-268.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (2020). *The Core Competence of the Corporation: Revisited in the Digital Era*. Harvard Business Review Press.
- Pramono, S. (2021). Kompetensi Inovatif dalam Meningkatkan Daya Saing Organisasi. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 16(1), 34-47.
- Prasetyo, A. (2019). Pentingnya Kompetensi Perilaku dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 12(2), 102-115.
- Prasetyo, A., & Handayani, R. (2021). *Strategi Manajemen SDM Berbasis Kompetensi dalam Organisasi Modern*. Jakarta: Penerbit Mitra Ilmu.
- Prasetyo, B. (2020). *Evaluasi Kinerja Berbasis Kompetensi: Teori dan Praktik dalam Organisasi*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Prasetyo, R. (2021). *Pengaruh Penghargaan terhadap Kualitas Kerja Karyawan dalam Organisasi Modern*. Bandung: Penerbit Manajemen Kinerja.
- Pratama, H. (2020). *Manajemen Strategi dan Pengukuran Kinerja Organisasi*. Yogyakarta: Penerbit Gajah Mada.
- Prawira, I. (2022). *Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi*. Jakarta: Penerbit Buku Ilmiah.
- Putra, M., & Lestari, D. (2020). *Strategi Menetapkan Tujuan yang Relevan dalam Manajemen Kinerja*. Surabaya: Penerbit Manajemen Modern.
- Rachman, F. (2019). *Manajemen Kinerja dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Karya.
- Rahmawati, A. (2021). *Strategi Penghargaan dalam Menekan Turnover Karyawan: Perspektif Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit Andalas.
- Ramadhani, F. (2021). *Pentingnya Kerangka Waktu dalam Menetapkan Tujuan Kinerja yang SMART*. Jakarta: Penerbit Manajemen Profesional.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Organizational Behavior*. New York: Pearson Education.

- Roberts, M., & Green, T. (2021). *Continuous Learning and Workforce Development in the Modern Era*. New York: Business Innovation Press.
- Rothwell, W. J. (2020). *Career Planning and Succession Management: Developing Your Organization's Talent—For Today and Tomorrow*. Routledge.
- Rothwell, W. J., & Lindholm, J. E. (2020). *Competency-based human resource management: Driving organizational performance*. Routledge.
- Saks, A. M. (2020). *Workplace Well-Being: How to Build Psychologically Healthy Workplaces*. Oxford University Press.
- Santoso, B. (2019). *Pengaruh Penghargaan terhadap Produktivitas Karyawan dalam Organisasi Modern*. Jakarta: Penerbit Nusantara.
- Santoso, B., & Rahmawati, D. (2020). *Strategi Pengelolaan Kompetensi dalam Organisasi Modern*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Santoso, R., & Hermawan, D. (2020). Evaluasi model kompetensi sebagai strategi adaptasi organisasi. *Jurnal Pengembangan Organisasi*, 18(2), 98-113.
- Santoso, R., & Widjaja, T. (2020). *Transformasi Digital dalam Pengembangan Kompetensi SDM*. Yogyakarta: Penerbit Global Insight.
- Sari, D., Subandi, S., & Yusuf, A. (2020). Pengelolaan Kompetensi Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 13(2), 111-125.
- Sari, N., & Pratama, H. (2021). *Manajemen Kinerja dan Pembelajaran Organisasi*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Sari, T., & Yulianto, A. (2019). *Pentingnya Tujuan yang Terukur dalam Manajemen Kinerja*. Bandung: Penerbit Sains Manajemen.
- Schilling, M. A. (2020). *Strategic management of technological innovation (6th ed.)*. McGraw-Hill.
- Schuler, R. S., & Tarique, I. (2019). *Global talent management: A strategic perspective*. Routledge.

- Setiawan, M. (2021). Peran Kompetensi Teknis dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia di Era Digital. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 14(1), 56-68.
- Sharma, A. (2021). The role of Key Performance Indicators in organizational success. *International Journal of Business Metrics*, 15(2), 78-92.
- Sharma, S., & Kumar, R. (2022). Real-Time Performance Monitoring Using Big Data Analytics. *Journal of Business Analytics*, 15(4), 89-101.
- Simamora, H. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengantar, Teori, dan Aplikasi*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Singh, A., & Gupta, R. (2021). Automation in Performance Evaluation: Enhancing Efficiency and Objectivity. *International Journal of Human Resource Management*, 26(2), 45-58.
- Singh, A., & Kaur, R. (2019). Work-Life Balance and Employee Well-being: Implications for Performance and Productivity. *International Journal of Human Resource Management*, 30(4), 263-277.
- Siswanto, H. (2014). Implementasi manajemen SDM berbasis kompetensi. *Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik*, 17(2), 123-135.
- Smith, J. L. (2020). Self-Assessment as a Tool for Employee Performance Evaluation. *Journal of Human Resource Management*, 35(2), 112-118.
- Smith, J., & Brown, L. (2020). Evaluating Competency Models: Aligning Skills with Organizational Strategy. *Journal of Business Management*, 35(4), 567-580.
- Smith, J., & Lee, T. (2021). *Building Cross-Cultural Competence: A Guide for Managers*. Oxford University Press.
- Smith, J., & Turner, R. (2020). The role of adaptability in workplace performance: Navigating change in a dynamic environment. *Journal of Organizational Behavior*, 32(5), 289-305.
- Smith, R. (2021). Clear objectives and goals as critical components of performance frameworks. *Journal of Strategic Management*, 28(4), 45-61.
- Spector, P. E. (2021). *Job Satisfaction and Quality of Work Life*. Wiley.

- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (2019). *Competency at work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (2020). *Competency at work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons.
- Strohmeier, S., & Parry, E. (2018). HRM in the digital age – Digital changes and challenges of the HR profession. *Employee Relations*, 40(2), 310-325.
- Strohmeier, S., & Parry, E. (2019). An Integrative Model of Digital Human Resource Management: Understanding the Influence of Technology on HRM Practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(19), 2251-2275.
- Strohmeier, S., & Parry, E. (2019). An Integrative Model of Digital Human Resource Management: Theoretical Foundations and Research Directions. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(12), 1958-1990.
- Supriadi, D. (2020). Management by Objectives (MBO) as a performance evaluation method: Enhancing organizational accountability. *Journal of Business Performance*, 11(2), 34-46.
- Supriyadi, A. (2021). *Manajemen Kinerja dan Pengukuran KPI*. Jakarta: Penerbit Edukasi.
- Suryani, A. (2022). Kompetensi Manajerial dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 15(3), 88-101.
- Suryani, D. (2020). *Peran Penghargaan dalam Mendorong Kreativitas dan Inovasi di Tempat Kerja*. Jakarta: Pustaka Manajemen.
- Suryanto, B. (2020). *Penerapan KPI dalam Manajemen Kinerja*. Yogyakarta: Penerbit Universitas.
- Suryanto, E. (2021). *Kompetensi dan Kinerja dalam Mencapai Keberhasilan Organisasi*. Jakarta: Gramedia.
- Susanto, A. (2021). Evaluating investment performance: The role of Return on Investment (ROI) in business decision-making. *Journal of Financial Performance*, 14(3), 59-72.
- Susanto, R. (2019). *Strategi Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Bisnis Modern*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Sutrisno, E. (2019). *Strategi Manajemen dan Pengukuran Kinerja*. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.
- Sutrisno, E. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep dan Aplikasi*. Jakarta: Penerbit Kencana.

- Tanjung, H. (2020). Kompetensi Konseptual dalam Pengambilan Keputusan Strategis di Organisasi. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 17(2), 45-59.
- Taufik, A. (2021). *Pengelolaan Kinerja Karyawan: Strategi dan Penerapan dalam Organisasi Modern*. Jakarta: Penerbit Sejahtera.
- Teece, D. J. (2018). *Dynamic capabilities and strategic management: Organizing for innovation and growth* (2nd ed.). Oxford University Press.
- Tjahjadi, S. (2020). *Peningkatan Kompetensi untuk Kinerja Organisasi yang Optimal*. Yogyakarta: Andi.
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (2020). *Lead and Disrupt: How to Solve the Innovator's Dilemma*. Stanford University Press.
- Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2018). *Competency-based human resource management*. McGraw-Hill Education.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., & Younger, J. (2020). *The New HR Competencies: Business Partnering for Results*. McGraw-Hill.
- Van den Heuvel, S., & Bondarouk, T. (2021). The Adoption of HR Technology: Influencing Factors and Outcomes. *Journal of Organizational Change Management*, 34(3), 567-586.
- Wang, J. (2020). The application of the input-throughput-output model in organizational performance management. *Journal of Business Management*, 14(2), 55-72.
- Wang, J., & He, H. (2021). Mentorship and skill development in professional settings. *Journal of Workplace Learning*, 33(5), 354-367.
- Wang, X., Liu, C., & Zhang, Y. (2021). The role of a performance-oriented culture in organizational success. *Journal of Business Culture and Performance*, 14(2), 55-72.
- Whitmore, J. (2019). *Coaching for performance: The principles and practice of coaching and leadership*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Wibowo, A. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori dan Aplikasi dalam Dunia Kerja*. Jakarta: Penerbit Rajawali.
- Wibowo, A. (2020). *Manajemen Kinerja: Teori dan Praktik*. Yogyakarta: Penerbit Andi.

- Widjaja, D., & Prasetyo, E. (2021). Pengembangan karyawan berbasis kompetensi sebagai strategi penguatan organisasi. *Jurnal Manajemen Strategis*, 14(3), 145-159.
- Widodo, A. (2018). *Strategi Pengelolaan Kinerja Organisasi*. Jakarta: Penerbit Gramedia.
- Wiggins, G. (2019). The Importance of Feedback: How to Make It Work for You. *Educational Leadership*, 77(5), 10-15.
- Wilson, J. (2020). *Adaptive Leadership: Navigating Change in the Modern Organization*. London: Leadership Insights Press.
- Wulandari, R. (2020). *Menyusun Tujuan Kinerja yang Efektif*. Jakarta: Penerbit Manajemen Indonesia.
- Yusuf, M., & Rahman, A. (2020). Digital Feedback and Coaching: Enhancing Employee Growth and Performance. *Journal of Organizational Development*, 18(3), 67-80.
- Zainal, A., & Ibrahim, R. (2021). The impact of training and development on employee performance: A study of Malaysian organizations. *Journal of Workplace Learning*, 33(6), 456-471.
- Zhang, Y., Liao, J., & Li, Y. (2020). The role of extrinsic rewards in motivation and performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 41(2), 234–251.
- Zhang, Y., Wang, X., & Li, J. (2021). The impact of leadership style on employee performance: A cultural perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 42(5), 789-804.
- Zhen, L., Li, Z., & Yu, C. (2020). The effect of leadership styles on employee performance in the digital era. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 27(2), 145-160.

- Goal:** Proses menetapkan tujuan kinerja yang spesifik, terukur, dan relevan untuk memandu karyawan. Contoh: Menetapkan target penjualan 10% lebih tinggi di kuartal berikutnya.
- Plan:** Penyusunan rencana kerja yang mengarahkan karyawan pada pencapaian tujuan organisasi. Contoh: Membuat timeline proyek dengan milestones jelas.
- Job:** Proses mengidentifikasi tugas, tanggung jawab, dan persyaratan kompetensi suatu posisi. Contoh: Menganalisis kebutuhan skill untuk posisi manajer pemasaran.
- Skill:** Pemetaan kompetensi yang dimiliki karyawan terhadap kebutuhan organisasi. Contoh: Membuat matriks keterampilan tim IT.
- Test:** Evaluasi sistematis terhadap kemampuan karyawan. Contoh: Menggunakan assessment center untuk menilai leadership potential.
- Rank:** Sistem penilaian kinerja karyawan secara periodik. Contoh: Evaluasi tahunan dengan metode 360-degree feedback.
- Pay:** Pengaturan sistem remunerasi yang adil dan kompetitif. Contoh: Menyesuaikan struktur gaji dengan benchmark industri.
- Team:** Proses meningkatkan efektivitas kerja tim. Contoh: Melaksanakan team building activities.

Task:	Pembagian tanggung jawab kerja berdasarkan kompetensi. Contoh: Menugaskan staf senior sebagai mentor.
Role:	Kejelasan definisi tanggung jawab dan wewenang suatu posisi. Contoh: Membuat job description yang rinci.
KPI:	Penyusunan indikator kinerja utama yang relevan. Contoh: Menetapkan KPI produktivitas untuk divisi produksi.
Fit:	Kesesuaian antara karakteristik individu dengan tuntutan pekerjaan. Contoh: Menggunakan psikotes dalam rekrutmen.
Gap:	Selisih antara kompetensi yang dimiliki dan yang dibutuhkan. Contoh: Mengidentifikasi kebutuhan training melalui gap analysis.
Core:	Kemampuan fundamental yang harus dimiliki organisasi. Contoh: Inovasi sebagai kompetensi inti perusahaan teknologi.
Bias:	Upaya mengurangi prasangka dalam penilaian kinerja. Contoh: Melatih penilai untuk menghindari halo effect.

A	F
akademik, 133, 134, 135, 153	finansial, 22, 24, 27, 29, 34, 35,
aksesibilitas, 147	41, 101, 115, 116, 117, 118,
	119, 120, 121, 122, 123, 124,
	125, 126, 127, 130, 133, 134,
	135, 138, 183
	<i>firewall</i> , 173
	fleksibilitas, 12, 75, 103, 111,
	113, 114, 127, 130, 147, 151,
	180, 183, 188, 189, 192
	fundamental, 58, 91, 107, 128,
	212
	G
	geografis, 10, 177
	globalisasi, 188
	I
	implikasi, 173
	informasional, 28
	infrastruktur, 174
	inklusif, 10, 114, 118, 126, 130,
	152, 177, 179, 184, 190, 191,
	192
	inovatif, 19, 57, 58, 60, 61, 62,
	68, 69, 70, 90, 113, 118, 122,
B	
<i>behavior</i> , 204	
<i>big data</i> , 171, 178	
C	
<i>cloud</i> , 163, 164, 165, 166, 172,	
189	
D	
diferensiasi, 62	
distribusi, 188	
E	
<i>e-commerce</i> , 67, 170, 189	
ekonomi, 9, 69, 120, 123, 168,	
187	
ekspansi, 31, 71	
empiris, 80	
entitas, 26, 66	

125, 126, 138, 139, 152, 182,
185, 189
integrasi, 15, 81, 86, 89, 164,
189
integritas, 129, 181
interaktif, 90, 147
investasi, 4, 7, 11, 37, 38, 108,
110, 126, 141, 171, 172, 173

K

kolaborasi, 2, 10, 23, 29, 56,
69, 84, 98, 110, 113, 127,
152, 155, 163, 164, 166, 171,
184, 192
komprehensif, 35, 38, 43, 45,
50, 72, 73, 74, 79, 80, 87, 88,
108, 119, 143, 144, 151, 167,
196
konkret, 16, 45, 97, 102, 104,
129, 156, 185

L

Leadership, 197, 204, 210

M

manajerial, 4, 14, 15, 33, 56,
62, 70, 86, 91, 150, 151, 165,
182
manufaktur, 66, 169

moneter, 115, 119

R

real-time, 90, 99, 149, 159,
160, 161, 162, 163, 164, 165,
166, 169, 170, 176, 177, 181
regulasi, 64, 66, 82, 87, 109,
111, 143, 180, 186
relevansi, 31, 110, 128

S

siber, 83, 172, 173
stabilitas, 13, 108, 109, 113,
137

T

teoretis, 146
transformasi, 69, 174
transparansi, 50, 86, 90, 98,
119, 129, 131, 132, 159, 163,
164, 165, 171, 175

W

workshop, 81, 112, 146

BIOGRAFI PENULIS



Dr. Arif Julianto Sri Nugroho, S.E., M.Si.

Lahir di Klaten, 10 Juli 1972. Lulus S3 di Program Doktor Ilmu Manajemen Universitas Kristen Satya Wacana Salatiga tahun 2023. Saat ini sebagai dosen dan peneliti pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Psikologi Universitas Widya Dharma Klaten.



Sri Asmiatiningsih, S.Sos., M.M.

Lahir di Larantuka, 17 Oktober 1984. Lulus S2 di Program Studi Magister Manajemen Universitas "Veteran" Yogyakarta tahun 2015. Saat ini sebagai Dosen di Universitas Mbojo Bima pada Program Studi Ilmu Administrasi Negara.



Bukhari Muslim, S.E., M.M., M. Si.

Lahir di Dompu, 30 Mei 1976. Lulus S1 Ilmu Manajemen pada STIE Kalpataru, Lulus S2 pada STIE IPWIJA dan Lulus S2 berikutnya pada Universitas Krisnadwipayana di Program Studi Ilmu Administrasi tahun 2020. Saat ini sebagai Dosen di STIE Kalpataru.



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 Pemrograman 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 Nasional 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.

MSDM

STRATEGI MENGELOLA KINERJA
DAN KOMPETENSI

Buku referensi "MSDM: Strategi Mengelola Kinerja dan Kompetensi" membahas tentang bagaimana organisasi dapat mengelola sumber daya manusia secara strategis melalui peningkatan kinerja dan pengembangan kompetensi. Mulai dari konsep dasar MSDM, pengukuran kinerja, penyusunan model kompetensi, hingga penerapan teknologi dalam manajemen kinerja, buku referensi ini memberikan panduan praktis yang relevan bagi mahasiswa, akademisi, maupun praktisi HR dalam menghadapi tantangan dunia kerja yang terus berkembang.



 mediapenerbitindonesia.com
 +6281362150605
 Penerbit Idn
 @pt.mediapenerbitidn

