

Buku Referensi



Mengenal

MANAJEMEN

SDM

Dr. Ris Akril Nurimansjah, S.Sos., M.M.

BUKU REFERENSI

Mengenal Manajemen

SDM

Dr. Ris Akril Nurimansjah, S.Sos., M.M.



MENGENAL MANAJEMEN SDM

Ditulis oleh:

Dr. Ris Akiril Nurimansjah, S.Sos., M.M.

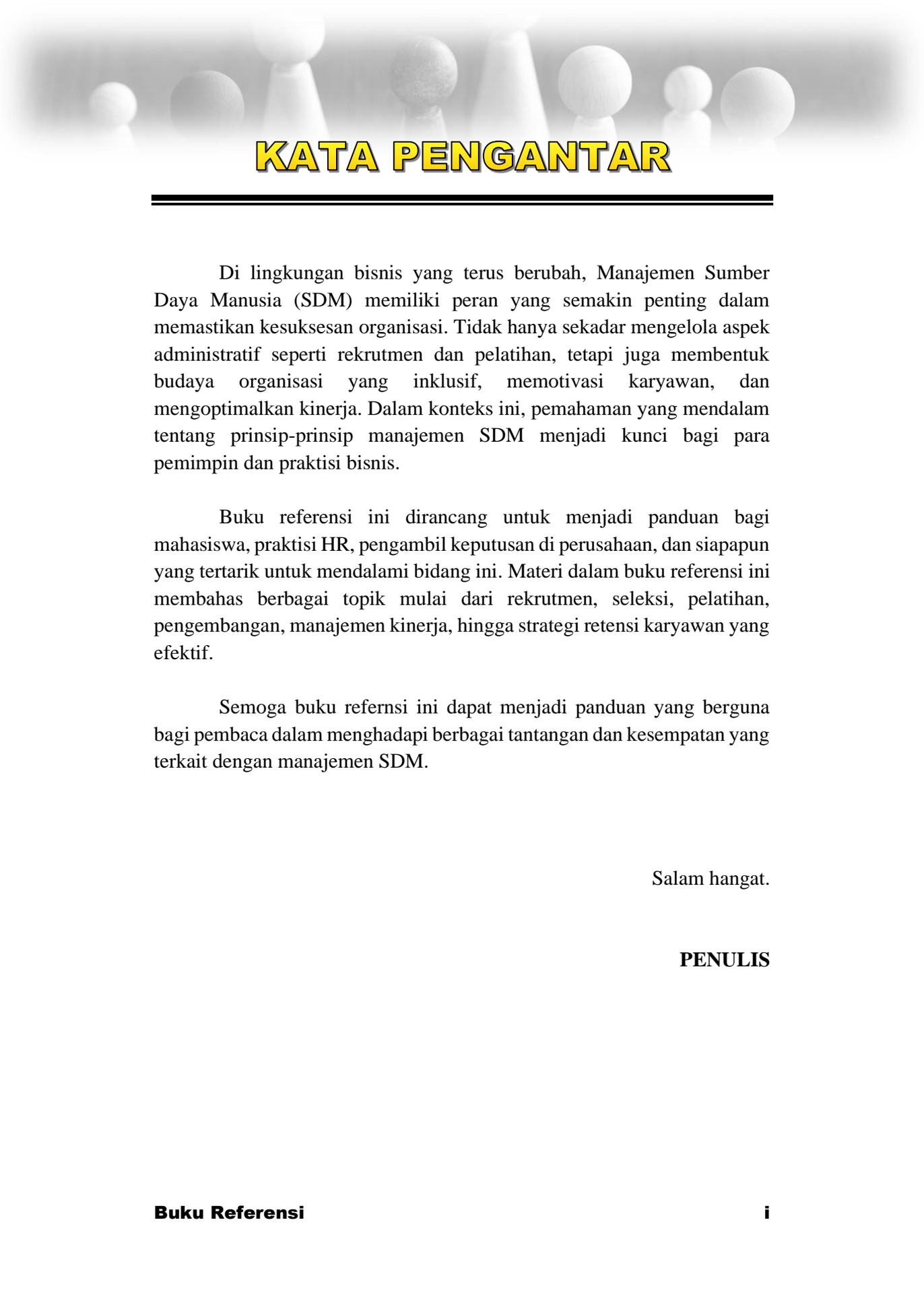
Hak Cipta dilindungi oleh undang-undang. Dilarang keras memperbanyak, menerjemahkan atau mengutip baik sebagian ataupun keseluruhan isi buku tanpa izin tertulis dari penerbit.



ISBN: 978-623-8649-79-2
IV + 219 hlm; 18,2 x 25,7 cm.
Cetakan I, Mei 2024

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

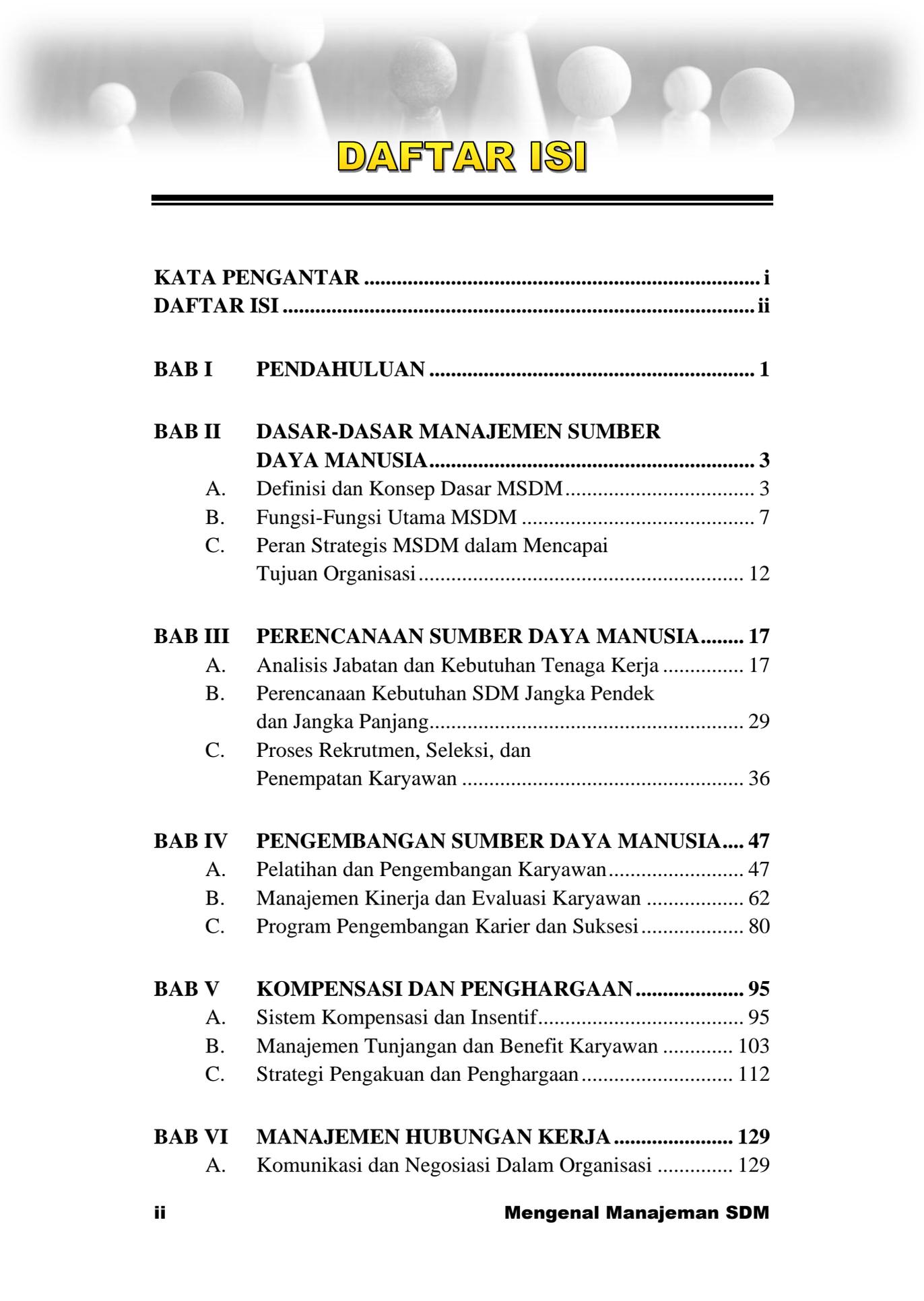
Di lingkungan bisnis yang terus berubah, Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) memiliki peran yang semakin penting dalam memastikan kesuksesan organisasi. Tidak hanya sekadar mengelola aspek administratif seperti rekrutmen dan pelatihan, tetapi juga membentuk budaya organisasi yang inklusif, memotivasi karyawan, dan mengoptimalkan kinerja. Dalam konteks ini, pemahaman yang mendalam tentang prinsip-prinsip manajemen SDM menjadi kunci bagi para pemimpin dan praktisi bisnis.

Buku referensi ini dirancang untuk menjadi panduan bagi mahasiswa, praktisi HR, pengambil keputusan di perusahaan, dan siapapun yang tertarik untuk mendalami bidang ini. Materi dalam buku referensi ini membahas berbagai topik mulai dari rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, manajemen kinerja, hingga strategi retensi karyawan yang efektif.

Semoga buku referensi ini dapat menjadi panduan yang berguna bagi pembaca dalam menghadapi berbagai tantangan dan kesempatan yang terkait dengan manajemen SDM.

Salam hangat.

PENULIS



DAFTAR ISI

| | |
|---|------------|
| KATA PENGANTAR | i |
| DAFTAR ISI | ii |
| | |
| BAB I PENDAHULUAN | 1 |
| | |
| BAB II DASAR-DASAR MANAJEMEN SUMBER | |
| DAYA MANUSIA..... | 3 |
| A. Definisi dan Konsep Dasar MSDM..... | 3 |
| B. Fungsi-Fungsi Utama MSDM | 7 |
| C. Peran Strategis MSDM dalam Mencapai Tujuan Organisasi..... | 12 |
| | |
| BAB III PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA..... | 17 |
| A. Analisis Jabatan dan Kebutuhan Tenaga Kerja | 17 |
| B. Perencanaan Kebutuhan SDM Jangka Pendek dan Jangka Panjang..... | 29 |
| C. Proses Rekrutmen, Seleksi, dan Penempatan Karyawan | 36 |
| | |
| BAB IV PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA.... | 47 |
| A. Pelatihan dan Pengembangan Karyawan..... | 47 |
| B. Manajemen Kinerja dan Evaluasi Karyawan | 62 |
| C. Program Pengembangan Karier dan Suksesi..... | 80 |
| | |
| BAB V KOMPENSASI DAN PENGHARGAAN..... | 95 |
| A. Sistem Kompensasi dan Insentif..... | 95 |
| B. Manajemen Tunjangan dan Benefit Karyawan | 103 |
| C. Strategi Pengakuan dan Penghargaan..... | 112 |
| | |
| BAB VI MANAJEMEN HUBUNGAN KERJA..... | 129 |
| A. Komunikasi dan Negosiasi Dalam Organisasi | 129 |

| | | |
|-----------------|--|------------|
| B. | Penyelesaian Konflik dan Manajemen Ketidakpuasan Kerja..... | 149 |
| C. | Pengelolaan Hubungan Dengan Serikat Pekerja | 165 |
| BAB VII | ISU-ISU KONTEMPORER DALAM MSDM..... | 169 |
| A. | Keseimbangan Kerja-Hidup | 169 |
| B. | Keanekaragaman dan Inklusi Dalam Tenaga Kerja | 175 |
| C. | Pengaruh Teknologi Terhadap MSDM | 183 |
| BAB VIII | MASA DEPAN MSDM | 189 |
| A. | Tantangan dan Peluang Di Era Digital | 189 |
| B. | Peran MSDM Dalam Organisasi Berbasis Pengetahuan | 196 |
| C. | Ramalan dan Perkiraan Tren MSDM Di Masa Mendatang | 199 |
| BAB IX | KESIMPULAN | 201 |
| | DAFTAR PUSTAKA | 203 |
| | GLOSARIUM | 213 |
| | INDEKS | 215 |
| | BIOGRAFI PENULIS..... | 217 |
| | SINOPSIS | 219 |



BAB I

PENDAHULUAN

Pada dinamika modern bisnis, Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) berperan kunci dalam keberhasilan sebuah organisasi. Sebagai pendekatan holistik terhadap pengelolaan tenaga kerja, MSDM memungkinkan organisasi untuk mengoptimalkan potensi manusia. Menurut Ris Akiril Nurimansjah (2023) Setiap organisasi akan selalu meningkatkan kualitas sumber dayanya agar kerjanya memuaskan. Peningkatan kualitas tersebut juga merupakan salah satu upaya untuk menjadikan karyawan lebih termotivasi dan jelas arah tujuan yang ingin dicapai. Dengan memahami latar belakang evolusi bisnis, pentingnya MSDM semakin jelas. Perubahan cepat dalam teknologi, globalisasi, dan dinamika pasar menuntut organisasi untuk memiliki SDM yang terampil, adaptif, dan terhubung dengan tujuan bisnis.

Latar belakang perkembangan MSDM menggambarkan transisi dari pendekatan tradisional administratif ke strategis. Pada awalnya, fokus MSDM lebih pada administrasi personalia dan kepatuhan hukum. Namun, seiring dengan perkembangan waktu dan kompleksitas organisasi, MSDM berkembang menjadi fungsi strategis yang terintegrasi dengan tujuan bisnis. Organisasi menyadari bahwa investasi pada SDM melalui pelatihan, pengembangan, dan kesejahteraan karyawan dapat meningkatkan produktivitas dan daya saing di pasar. Manfaat MSDM sangatlah beragam, mulai dari meningkatkan retensi karyawan hingga meningkatkan kepuasan pelanggan. Dengan mengelola talenta secara efektif, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan berdaya, menghasilkan karyawan yang berdedikasi dan berkinerja tinggi. Selain itu, MSDM juga berperan penting dalam menciptakan budaya organisasi yang berorientasi pada inovasi dan perubahan, menjadikan organisasi lebih responsif terhadap dinamika pasar yang terus berubah.



BAB II

DASAR-DASAR MANAJEMEN

SUMBER DAYA MANUSIA

Di era globalisasi dan persaingan bisnis yang semakin ketat, manajemen sumber daya manusia (SDM) menjadi kunci utama dalam menjaga keberlangsungan dan kesuksesan suatu organisasi. Dengan memahami dasar-dasar manajemen SDM, sebuah perusahaan dapat mengoptimalkan potensi karyawan dan menghadapi berbagai tantangan yang muncul. Pengelolaan SDM mencakup beragam aspek, mulai dari rekrutmen, seleksi, pengembangan, hingga retensi karyawan. Manajemen SDM tidak hanya sekadar mengatur administrasi personalia, namun juga melibatkan strategi untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan. Dalam konteks ini, pemahaman yang mendalam mengenai kebutuhan dan motivasi individu menjadi penting agar perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi dan mendukung pertumbuhan profesional. Dengan demikian, pemahaman akan dasar-dasar manajemen SDM merupakan landasan yang krusial bagi setiap organisasi yang ingin memperoleh keunggulan kompetitif di pasar yang dinamis.

A. Definisi dan Konsep Dasar MSDM

1. Definisi MSDM

Manajemen sumber daya manusia (SDM) adalah pendekatan strategis untuk mengelola aspek-aspek yang berkaitan dengan tenaga kerja dalam suatu organisasi. Fokus utamanya adalah pada pengelolaan, pengembangan, pengarahan, dan pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif agar mencapai tujuan organisasi. Menurut Gary Dessler (2017), SDM melibatkan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya manusia untuk mencapai efisiensi dan efektivitas organisasi. SDM juga mempertimbangkan aspek-aspek seperti budaya organisasi, kebutuhan karyawan, dan

peraturan ketenagakerjaan untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan berkelanjutan. Kemampuan perusahaan dalam mengelola SDM dengan baik akan menjadi faktor kunci dalam memenangkan persaingan di pasar yang semakin kompleks dan dinamis (Noe *et al.*, 2020).

Pentingnya manajemen SDM terletak pada peran strategisnya dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi. Dengan memastikan bahwa organisasi memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dan terampil, manajemen SDM membantu meningkatkan efisiensi operasional dan daya saing organisasi. Selain itu, dengan memberikan perhatian pada pengembangan karyawan, manajemen SDM dapat membangun tim yang terampil dan berkompeten, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja individu dan kolektif serta memperkuat keunggulan kompetitif organisasi.

Manajemen SDM juga memiliki peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan memotivasi. Dengan mendukung keberagaman, menghormati hak-hak karyawan, dan mempromosikan keseimbangan kerja-hidup, manajemen SDM menciptakan iklim di mana karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaik. Menurut Ivancevich *et al.* (2018), perubahan lingkungan bisnis yang cepat memerlukan adaptasi yang cepat pula dari sumber daya manusia. Dalam era di mana sumber daya manusia menjadi aset paling berharga bagi organisasi, manajemen SDM yang efektif adalah kunci untuk mencapai keunggulan kompetitif dan keberlanjutan jangka panjang.

2. Konsep Dasar MSDM

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan inti dari sebuah organisasi yang berhasil, yang menekankan pentingnya pengelolaan manusia sebagai aset utama. MSDM berperan krusial dalam memahami, mengembangkan, dan memotivasi tenaga kerja agar dapat mencapai tujuan bersama.

a. Strategi Organisasi

Strategi organisasi adalah konsep dasar dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) yang memperkuat hubungan antara tujuan organisasi dengan praktik manajemen SDM. Menurut Armstrong dan Taylor (2014), strategi organisasi

mencakup pengaturan dan pengelolaan sumber daya manusia secara efektif untuk mencapai tujuan organisasi. Hal ini diperkuat oleh pendapat Armstrong (2017) yang menegaskan bahwa strategi organisasi memberikan arah dan fokus pada pengembangan SDM yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pada intinya, strategi organisasi mengarahkan langkah-langkah SDM untuk mendukung pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi (Mello, 2015).

Penerapan strategi organisasi dalam manajemen SDM dapat meningkatkan kinerja dan daya saing organisasi (Boselie *et al.*, 2017). Menurut Wright dan McMahan (2011), strategi SDM yang terintegrasi dengan strategi organisasi dapat menghasilkan keunggulan kompetitif melalui pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia yang berkualitas. Pendapat ini diperkuat oleh Brewster *et al.* (2016), yang menekankan pentingnya kesesuaian strategi SDM dengan strategi organisasi untuk mencapai keberhasilan jangka panjang. Dengan kata lain, strategi organisasi membantu menentukan kebijakan SDM yang relevan dan efektif bagi kesinambungan dan pertumbuhan organisasi (Sparrow *et al.*, 2016).

b. Keberlanjutan

Keberlanjutan merupakan konsep dasar dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) yang menekankan pentingnya mempertahankan keseimbangan antara kebutuhan organisasi, karyawan, masyarakat, dan lingkungan. Menurut Hitt *et al.* (2016), keberlanjutan dalam konteks SDM mencakup pengelolaan sumber daya manusia dengan memperhatikan dampak jangka panjang terhadap organisasi dan lingkungannya. Hal ini didukung oleh pendapat Schaltegger *et al.* (2017), yang menganggap keberlanjutan sebagai faktor kunci dalam menciptakan nilai jangka panjang bagi organisasi melalui strategi SDM yang bertanggung jawab secara sosial dan lingkungan. Dengan demikian, keberlanjutan dalam manajemen SDM melibatkan integrasi prinsip-prinsip ekonomi, sosial, dan lingkungan untuk mencapai kesinambungan organisasi (Renwick *et al.*, 2016).

Penerapan konsep keberlanjutan dalam manajemen SDM juga memperhitungkan aspek-aspek seperti keadilan, keragaman, dan kesejahteraan karyawan (Jabbour *et al.*, 2016). Menurut Mackey *et al.* (2019), keberlanjutan dalam SDM menuntut adanya kebijakan dan praktik yang memperhatikan hak asasi manusia, kesetaraan gender, serta inklusi dalam rekrutmen, pengembangan, dan penghargaan karyawan. Pemahaman ini diperkuat oleh pendapat Jackson (2019), yang menekankan pentingnya pendekatan holistik terhadap keberlanjutan dalam manajemen SDM, yang mencakup aspek-aspek seperti pengelolaan kesehatan dan keselamatan, pengembangan karyawan, dan pemenuhan tanggung jawab sosial perusahaan. Keberlanjutan dalam manajemen SDM mendorong organisasi untuk mempertimbangkan dampaknya terhadap semua pemangku kepentingan serta memastikan penggunaan sumber daya manusia yang bertanggung jawab (Renwick *et al.*, 2016).

c. Perilaku dan Kinerja

Perilaku dan kinerja merupakan konsep dasar dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) yang saling terkait dan berpengaruh satu sama lain. Menurut Luthans (2018), perilaku karyawan mencakup tindakan dan interaksi di tempat kerja, yang memengaruhi kinerja individu maupun organisasi secara keseluruhan. Dalam pandangan Schermerhorn *et al.* (2019), perilaku yang efektif dan produktif dari karyawan merupakan landasan bagi pencapaian kinerja yang optimal. Dengan demikian, manajemen SDM harus memperhatikan bagaimana perilaku karyawan dapat dioptimalkan untuk meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan (Robbins & Judge, 2017). Pemahaman terhadap perilaku dan kinerja karyawan menjadi kunci dalam pengelolaan SDM yang efektif. Menurut Griffin dan Moorhead (2020), pengukuran kinerja yang tepat membutuhkan pemahaman yang mendalam terhadap perilaku karyawan dan bagaimana perilaku tersebut berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dalam konteks ini, Campbell (2018) menekankan pentingnya penggunaan metode penilaian kinerja yang dapat mencerminkan perilaku karyawan secara holistik dan memberikan umpan balik yang berarti bagi

pengembangan individu. Oleh karena itu, manajemen SDM perlu mengembangkan sistem yang memungkinkan pengukuran dan pengelolaan perilaku karyawan dengan mempertimbangkan dampaknya terhadap kinerja organisasi (Snell *et al.*, 2018).

d. Keadilan dan Kepatuhan

Keadilan dan kepatuhan merupakan konsep dasar dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) yang berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan berkelanjutan. Menurut Colquitt *et al.* (2017), keadilan organisasi melibatkan persepsi karyawan tentang konsistensi, kejujuran, dan transparansi dalam proses pengambilan keputusan organisasi. Penerapan keadilan dalam manajemen SDM memiliki dampak positif terhadap kepuasan, motivasi, dan loyalitas karyawan (Greenberg, 2017). Hal ini diperkuat oleh pendapat Cropanzano *et al.* (2017), yang menegaskan bahwa keadilan dalam perekrutan, promosi, kompensasi, dan penilaian kinerja merupakan faktor penting yang memengaruhi perilaku dan kinerja karyawan.

Kepatuhan terhadap kebijakan dan prosedur organisasi juga merupakan aspek krusial dalam manajemen SDM. Menurut Rynes *et al.* (2017), kepatuhan karyawan terhadap aturan dan regulasi perusahaan mencerminkan kualitas budaya organisasi dan keefektifan sistem manajemen. Dalam pandangan Tyler dan Blader (2016), kepatuhan adalah hasil dari persepsi karyawan tentang keadilan prosedural dan interaksional dalam pembentukan kebijakan dan implementasinya. Oleh karena itu, manajemen SDM perlu memperhatikan bagaimana kepatuhan karyawan dapat ditingkatkan melalui pembangunan budaya organisasi yang mendukung dan kebijakan yang adil dan konsisten (Jackson *et al.*, 2016).

B. Fungsi-Fungsi Utama MSDM

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan bagian penting dalam setiap organisasi, bertanggung jawab untuk mengelola aset manusia suatu perusahaan. Berikut adalah beberapa fungsi utama MSDM beserta penjelasannya:

1. Rekrutmen dan Seleksi

Rekrutmen dan seleksi merupakan dua fungsi utama dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang sangat penting dalam proses pengelolaan tenaga kerja organisasi. Menurut Martocchio (2017), rekrutmen adalah proses menarik individu yang berkualifikasi untuk mengisi posisi tertentu dalam organisasi, sementara seleksi adalah proses pemilihan individu yang paling sesuai dengan kebutuhan organisasi tersebut. Dalam konteks ini, rekrutmen bertujuan untuk menarik bakat-bakat terbaik yang sesuai dengan kebutuhan dan budaya organisasi (Noe *et al.*, 2017), sedangkan seleksi bertujuan untuk memilih individu yang paling cocok untuk posisi yang tersedia (Gatewood *et al.*, 2015).

Rekrutmen merupakan tahap awal dalam proses pengelolaan sumber daya manusia dan penting untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pasokan tenaga kerja yang berkualitas. Menurut Milkovich dan Boudreau (2019), proses rekrutmen harus mempertimbangkan berbagai sumber rekrutmen, seperti internal dan eksternal, serta strategi komunikasi yang efektif untuk menjangkau kandidat potensial. Selain itu, rekrutmen juga melibatkan proses branding perusahaan yang kuat untuk menarik calon karyawan yang berkualitas (Phillips dan Gully, 2015). Sebaliknya, seleksi melibatkan penilaian mendalam terhadap kualifikasi, kemampuan, dan kepribadian calon karyawan untuk memastikan kecocokan yang tepat dengan peran yang ditawarkan (Breugh dan Starke, 2016).

2. Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan merupakan dua fungsi kunci dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kapasitas karyawan dalam organisasi. Menurut Noe (2017), pelatihan adalah proses sistematis yang dirancang untuk meningkatkan kinerja individu dalam pekerjaannya, sedangkan pengembangan adalah upaya jangka panjang untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Dalam konteks ini, pelatihan fokus pada pemenuhan kebutuhan spesifik dalam peran saat ini, sementara pengembangan bertujuan untuk mempersiapkan karyawan untuk peran masa depan yang lebih kompleks (Martocchio, 2017).

Pelatihan dan pengembangan berperan penting dalam meningkatkan produktivitas dan kualitas karyawan, serta memperkuat daya saing organisasi. Menurut Milkovich dan Boudreau (2019), pelatihan yang efektif dapat meningkatkan keterampilan teknis maupun interpersonal karyawan, meningkatkan kepuasan kerja, dan mengurangi tingkat turnover. Sementara itu, pengembangan membantu organisasi untuk mengidentifikasi dan mengembangkan bakat internal yang dibutuhkan untuk mengisi peran-peran kunci di masa depan (Gatewood *et al.*, 2015). Dalam era digitalisasi dan transformasi bisnis yang cepat, pelatihan dan pengembangan juga merupakan kunci untuk mempersiapkan karyawan menghadapi perubahan teknologi dan tuntutan pasar yang terus berkembang (Cascio, 2018).

3. Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja merupakan salah satu fungsi utama dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang bertujuan untuk memastikan bahwa karyawan mencapai tingkat kinerja yang optimal sesuai dengan tujuan organisasi. Menurut Aguinis (2019), manajemen kinerja mencakup proses perencanaan, pemantauan, evaluasi, dan pengembangan kinerja karyawan. Hal ini melibatkan penetapan tujuan yang jelas, pengukuran kinerja secara teratur, serta pemberian umpan balik dan pengembangan yang kontinu. Dalam konteks ini, manajemen kinerja bertujuan untuk meningkatkan produktivitas, motivasi, dan kepuasan kerja karyawan (Noe *et al.*, 2017).

Pendekatan yang efektif dalam manajemen kinerja dapat memberikan dampak positif pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Menurut Cascio (2018), sistem manajemen kinerja yang baik dapat membantu organisasi mengidentifikasi karyawan berkinerja tinggi untuk mendapatkan penghargaan dan pengakuan yang layak, serta memberikan bantuan atau pelatihan kepada karyawan yang memerlukan perbaikan kinerja. Selain itu, manajemen kinerja juga menjadi alat penting dalam mengelola kinerja kolektif tim atau departemen yang bertujuan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif (Martocchio, 2017).

4. Kompensasi dan Manfaat

Kompensasi dan manfaat merupakan dua fungsi utama dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang bertujuan untuk memastikan bahwa karyawan diberikan imbalan yang sesuai dengan kontribusi dan nilai yang diberikan kepada organisasi. Menurut Milkovich dan Boudreau (2019), kompensasi mencakup semua bentuk imbalan yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atas pekerjaan yang dilakukan, termasuk gaji, tunjangan, bonus, dan insentif lainnya. Sementara itu, manfaat mencakup program-program seperti asuransi kesehatan, pensiun, cuti, dan program kesejahteraan lainnya yang ditawarkan kepada karyawan sebagai bagian dari paket total imbalan. Dalam konteks ini, kompensasi dan manfaat bertujuan untuk menjaga motivasi, kepuasan, dan kesejahteraan karyawan (Noe *et al.*, 2017).

Pendekatan yang tepat dalam pengelolaan kompensasi dan manfaat dapat memberikan dampak positif pada produktivitas, retensi, dan kepuasan karyawan. Menurut Aguinis (2019), sistem kompensasi yang adil dan transparan dapat membantu organisasi mempertahankan karyawan terbaik, meningkatkan loyalitas, dan mengurangi tingkat turnover. Selain itu, manfaat yang komprehensif dan fleksibel juga dapat menjadi alat yang efektif dalam menarik bakat baru dan mempertahankan karyawan yang ada (Martocchio, 2017). Lebih lanjut, kompensasi dan manfaat yang kompetitif dapat menjadi faktor penentu dalam menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan berkelanjutan (Phillips & Gully, 2015).

5. Manajemen Hubungan Karyawan

Manajemen hubungan karyawan merupakan fungsi utama dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang berfokus pada membangun dan memelihara hubungan yang positif antara organisasi dan karyawan. Menurut Lengnick-Hall *et al.* (2019), manajemen hubungan karyawan mencakup berbagai aspek, termasuk komunikasi, konsultasi, penyelesaian konflik, dan keadilan organisasi. Hal ini bertujuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang kooperatif, inklusif, dan berdasarkan kepercayaan dan saling penghargaan. Dalam konteks ini, manajemen hubungan karyawan dapat membantu

meningkatkan motivasi, loyalitas, dan keterlibatan karyawan (Aguinis, 2019).

Pendekatan yang efektif dalam manajemen hubungan karyawan melibatkan komunikasi dua arah yang terbuka dan transparan antara manajemen dan karyawan. Menurut Noe *et al.* (2017), komunikasi yang efektif dapat membantu mengatasi mispersepsi, membangun kepercayaan, dan mengurangi ketegangan antara pihak-pihak yang terlibat. Selain itu, manajemen hubungan karyawan juga melibatkan upaya untuk memahami dan merespons kebutuhan, keinginan, dan aspirasi karyawan dalam rangka menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan dan perkembangan (Phillips & Gully, 2015).

6. Manajemen Pengembangan Organisasi

Manajemen pengembangan organisasi adalah fungsi utama dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang bertujuan untuk memastikan bahwa organisasi terus berkembang dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan eksternal dan internal. Menurut Cummings dan Worley (2019), pengembangan organisasi mencakup berbagai aktivitas seperti perencanaan strategis, restrukturisasi organisasi, pengelolaan perubahan, dan pembangunan budaya organisasi. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang. Dalam konteks ini, manajemen pengembangan organisasi berfokus pada menciptakan struktur, sistem, dan budaya yang mendukung visi dan tujuan organisasi (Dessler, 2019).

Pendekatan yang efektif dalam manajemen pengembangan organisasi melibatkan kolaborasi antara pemimpin organisasi, manajemen tingkat atas, dan karyawan dalam merancang dan menerapkan strategi pengembangan. Menurut Daft (2018), kepemimpinan yang kuat dan inklusif diperlukan untuk memfasilitasi perubahan dan inovasi yang diperlukan untuk mengembangkan organisasi. Selain itu, organisasi perlu memiliki kapasitas untuk mengidentifikasi dan mengelola risiko-risiko yang terkait dengan perubahan, serta memperkuat keterlibatan dan komitmen karyawan dalam proses pengembangan (Martins & Terblanche, 2015).

7. Kepatuhan dan Hukum

Kepatuhan dan hukum merupakan dua fungsi utama dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang bertujuan untuk memastikan bahwa organisasi mematuhi peraturan hukum yang berlaku terkait dengan ketenagakerjaan dan perlindungan karyawan. Menurut Jackson *et al.* (2018), kepatuhan mengacu pada ketaatan organisasi terhadap berbagai peraturan dan kebijakan yang mengatur hubungan antara pengusaha dan karyawan, termasuk peraturan terkait dengan upah, jam kerja, keamanan kerja, dan diskriminasi. Sementara itu, hukum ketenagakerjaan mencakup berbagai aspek seperti kontrak kerja, pemutusan hubungan kerja, perlindungan terhadap pekerja rentan, dan tindakan hukum yang dapat diambil baik oleh karyawan maupun organisasi (Mathis & Jackson, 2019).

Pendekatan yang efektif dalam manajemen kepatuhan dan hukum melibatkan pemahaman yang mendalam terhadap peraturan-peraturan yang berlaku dan penerapannya dalam konteks organisasi. Menurut Gómez-Mejía *et al.* (2016), organisasi perlu memiliki kebijakan dan prosedur yang jelas terkait dengan kepatuhan hukum, serta memastikan bahwa semua pihak yang terlibat dalam manajemen sumber daya manusia memahami dan mengikuti peraturan tersebut. Selain itu, organisasi juga perlu berinvestasi dalam pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan kesadaran dan pemahaman karyawan tentang hak-haknya serta kewajiban dalam konteks hukum ketenagakerjaan (Werther & Davis, 2019).

C. Peran Strategis MSDM dalam Mencapai Tujuan Organisasi

Pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam mencapai tujuan organisasi tidak bisa diabaikan. MSDM tidak hanya bertanggung jawab untuk merekrut, mengembangkan, dan mempertahankan talenta, tetapi juga berperan sebagai katalisator utama dalam memastikan keseimbangan antara tujuan strategis organisasi dan kebutuhan individu. Dengan pendekatan yang tepat, MSDM mampu meningkatkan produktivitas, membangun budaya kerja yang inklusif, serta menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk berkontribusi secara maksimal.

1. Pengelolaan Sumber Daya

Pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) memiliki peran strategis dalam mencapai tujuan organisasi karena SDM merupakan aset yang vital dalam menjalankan operasional perusahaan. Menurut Gary Dessler (2017), pengelolaan SDM yang efektif dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Hal ini sejalan dengan pendapat Armstrong (2019) yang menekankan pentingnya pengelolaan SDM dalam menciptakan keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Dalam konteks ini, strategi pengelolaan SDM tidak hanya berfokus pada merekrut dan mempertahankan talenta terbaik, tetapi juga meliputi pengembangan karyawan dan pembentukan budaya organisasi yang sesuai dengan visi dan misi perusahaan (Wright *et al.*, 2019).

Pengelolaan SDM juga berperan penting dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang dinamis. Menurut Pfeffer (2016), organisasi yang mampu menyesuaikan strategi SDM dengan perubahan eksternal akan lebih mampu bertahan dan berkembang di pasar yang kompetitif. Dalam konteks ini, pengelolaan SDM tidak hanya berfokus pada optimalisasi sumber daya manusia yang ada, tetapi juga memperhatikan aspek adaptasi dan inovasi dalam menghadapi tantangan yang terus berkembang (Jackson *et al.*, 2018). Dengan demikian, pengelolaan SDM menjadi landasan strategis bagi organisasi dalam menghadapi perubahan dan memanfaatkan peluang yang muncul di lingkungan bisnis global yang dinamis (Sparrow *et al.*, 2020).

2. Meningkatkan Produktivitas

Meningkatkan produktivitas merupakan peran strategis Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam mencapai tujuan organisasi karena produktivitas yang tinggi dapat meningkatkan efisiensi operasional dan daya saing perusahaan. Menurut Armstrong (2019), MSDM yang efektif dapat mengoptimalkan kontribusi karyawan terhadap hasil kerja organisasi. Pendapat ini didukung oleh Dessler (2017), yang menekankan pentingnya pengelolaan SDM dalam meningkatkan produktivitas melalui peningkatan motivasi dan keterlibatan karyawan. Dalam konteks ini, MSDM tidak hanya berfokus pada aspek teknis, tetapi juga memperhatikan faktor-faktor

psikologis dan sosial yang memengaruhi kinerja individu dan tim (Luthans, 2017).

Meningkatkan produktivitas melalui MSDM juga melibatkan pengembangan keterampilan dan peningkatan efektivitas kerja karyawan. Menurut Wright *et al.* (2019), investasi dalam pengembangan SDM dapat memberikan hasil jangka panjang berupa peningkatan produktivitas dan kualitas kerja. Hal ini sejalan dengan konsep investasi dalam modal manusia yang diadvokasi oleh Pfeffer (2016), yang menunjukkan bahwa organisasi yang memprioritaskan pengembangan karyawan cenderung memiliki tingkat produktivitas yang lebih tinggi. Dalam konteks ini, MSDM memiliki peran strategis dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pembelajaran dan pertumbuhan kontinu (Jackson *et al.*, 2018).

3. Pemeliharaan Budaya Organisasi

Pemeliharaan budaya organisasi memiliki peran strategis dalam mencapai tujuan organisasi karena budaya organisasi yang kuat dapat menjadi landasan untuk inovasi, kolaborasi, dan kinerja yang tinggi. Menurut Armstrong (2019), budaya organisasi yang positif dapat meningkatkan loyalitas karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang produktif. Pendapat ini diperkuat oleh Brewster *et al.* (2021), yang menegaskan bahwa budaya organisasi yang sejalan dengan nilai-nilai perusahaan dapat memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan bersama. Dalam konteks ini, MSDM memiliki peran penting dalam memelihara dan mengembangkan budaya organisasi yang mendukung pertumbuhan dan keberlanjutan perusahaan (Sparrow *et al.*, 2020).

Pemeliharaan budaya organisasi juga berperan dalam memperkuat identitas dan reputasi perusahaan di mata karyawan dan stakeholders eksternal. Menurut Boxall & Purcell (2019), budaya organisasi yang autentik dan konsisten mencerminkan nilai-nilai inti perusahaan, yang dapat memperkuat citra perusahaan di pasar. Hal ini sejalan dengan pendapat Jackson *et al.* (2018) tentang pentingnya konsistensi budaya organisasi dalam membangun kepercayaan dan kesetiaan karyawan. Dalam konteks ini, MSDM bertanggung jawab untuk memelihara budaya organisasi yang konsisten dengan visi dan misi perusahaan serta mampu menginspirasi karyawan untuk berkontribusi secara maksimal (Dessler, 2017).

4. Penyelesaian Konflik

Penyelesaian konflik merupakan peran strategis Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam mencapai tujuan organisasi karena konflik yang tidak ditangani dengan baik dapat mengganggu produktivitas dan kesejahteraan karyawan. Menurut Dessler (2017), konflik yang dibiarkan terlalu lama dapat mengganggu hubungan antarindividu dan tim, serta berpotensi merusak budaya organisasi. Pendapat ini didukung oleh Wright *et al.* (2019), yang menekankan pentingnya peran MSDM dalam menciptakan lingkungan kerja yang memfasilitasi penyelesaian konflik secara efektif untuk mencegah eskalasi masalah yang lebih besar. Dalam konteks ini, MSDM memiliki tanggung jawab untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan menyelesaikan konflik dengan pendekatan yang adil dan transparan (Boxall & Purcell, 2019).

Penyelesaian konflik juga berperan dalam memperkuat hubungan antara manajemen dan karyawan, serta meningkatkan kepercayaan dan komunikasi di tempat kerja. Menurut Jackson *et al.* (2018), penanganan konflik dengan bijaksana dapat meningkatkan kepuasan karyawan dan menciptakan iklim kerja yang harmonis. Hal ini sejalan dengan pandangan Sparrow *et al.* (2020) tentang pentingnya membangun kemampuan manajerial dalam menangani konflik sebagai bagian dari strategi MSDM yang holistik. Dalam konteks ini, MSDM berperan sebagai mediator dan fasilitator untuk membantu pihak yang terlibat dalam konflik menemukan solusi yang memuaskan untuk semua pihak terkait (Luthans, 2017).

5. Perencanaan Ketenagakerjaan

Perencanaan ketenagakerjaan merupakan peran strategis Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam mencapai tujuan organisasi karena memastikan ketersediaan, kecocokan, dan pengembangan karyawan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Menurut Armstrong (2019), perencanaan ketenagakerjaan yang efektif memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi dan mengantisipasi kebutuhan tenaga kerja di masa depan. Hal ini sejalan dengan pandangan Wright *et al.* (2019), yang menekankan pentingnya perencanaan ketenagakerjaan dalam menyelaraskan strategi bisnis dengan kebutuhan SDM. Dalam konteks ini, MSDM memiliki peran

penting dalam menyusun rencana yang komprehensif untuk merekrut, mengembangkan, dan mempertahankan talenta yang diperlukan (Dessler, 2017).

Perencanaan ketenagakerjaan juga berperan dalam mengurangi risiko kekurangan atau kelebihan tenaga kerja di organisasi. Menurut Boxall & Purcell (2019), perencanaan yang baik memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi gap kompetensi dan mengambil langkah-langkah proaktif untuk mengatasi tantangan tersebut. Pendapat ini didukung oleh Jackson *et al.* (2018), yang menekankan pentingnya perencanaan ketenagakerjaan dalam meminimalkan biaya dan risiko yang terkait dengan perubahan dalam lingkungan bisnis. Dalam konteks ini, MSDM berperan sebagai pemimpin dalam menyusun strategi perencanaan ketenagakerjaan yang adaptif dan responsif terhadap perubahan eksternal (Sparrow *et al.*, 2020).



BAB III

PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Perencanaan sumber daya manusia (SDM) merupakan aspek kunci dalam strategi manajemen organisasi yang berfokus pada pengelolaan potensi manusia untuk mencapai tujuan perusahaan. Hal ini melibatkan proses sistematis untuk mengidentifikasi, mengembangkan, dan memanfaatkan tenaga kerja dengan efektif dan efisien. Dengan pendekatan yang matang dalam perencanaan SDM, perusahaan dapat memastikan ketersediaan, kompetensi, dan keterlibatan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi serta dinamika pasar yang terus berubah.

Di era globalisasi dan persaingan yang ketat, perencanaan SDM menjadi semakin penting untuk memastikan kelangsungan dan keunggulan bersaing perusahaan. Perencanaan ini tidak hanya mencakup rekrutmen dan seleksi, tetapi juga pengembangan karyawan, manajemen kinerja, dan strategi kompensasi yang dapat memotivasi dan mempertahankan talenta terbaik. Dengan demikian, perencanaan SDM menjadi landasan yang vital bagi organisasi untuk menghadapi tantangan dan memanfaatkan peluang dalam lingkungan bisnis yang dinamis.

A. Analisis Jabatan dan Kebutuhan Tenaga Kerja

1. Pengertian Analisis Jabatan

Analisis jabatan adalah proses sistematis untuk memahami, mengevaluasi, dan mendokumentasikan informasi terkait tugas, tanggung jawab, dan persyaratan suatu posisi kerja. Menurut Stoner dan Freeman (2016), analisis jabatan merupakan landasan penting dalam pengelolaan sumber daya manusia yang efektif, karena membantu organisasi untuk memahami secara mendalam apa yang dibutuhkan oleh setiap posisi dalam mencapai tujuan perusahaan. Melalui analisis

jabatan, perusahaan dapat mengidentifikasi elemen-elemen kunci dari suatu posisi, seperti keterampilan yang diperlukan, tugas-tugas yang harus dilakukan, dan hubungan posisi tersebut dengan posisi lain dalam struktur organisasi. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk memahami secara mendalam setiap peran dalam organisasi, serta menyusun strategi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif.

Analisis jabatan sangat penting dalam manajemen sumber daya manusia karena memberikan pandangan yang komprehensif tentang posisi-posisi dalam organisasi. Melalui analisis jabatan, manajer dapat memastikan bahwa penempatan karyawan sesuai dengan kemampuan dan keahlian yang dibutuhkan untuk sukses dalam posisi tersebut. Selain itu, analisis jabatan juga memungkinkan perencanaan karier yang efektif, karena membantu dalam menetapkan jalur karier yang jelas dan memberikan pemahaman yang lebih baik tentang persyaratan untuk naik jabatan.

2. Proses Analisis Jabatan

Proses analisis jabatan merupakan langkah krusial dalam pengelolaan sumber daya manusia di suatu organisasi. Dengan memahami tugas, tanggung jawab, dan kualifikasi yang diperlukan untuk setiap posisi, analisis jabatan memungkinkan perusahaan untuk merancang struktur organisasi yang efisien dan memastikan penempatan karyawan yang sesuai dengan kemampuan dan keahlian. Melalui proses ini, perusahaan dapat meminimalkan kesenjangan antara harapan karyawan dan tujuan organisasi, serta meningkatkan efektivitas dalam pencapaian tujuan bersama.

a. Identifikasi Jabatan

Identifikasi jabatan adalah tahap penting dalam proses analisis jabatan yang melibatkan pengumpulan informasi terperinci tentang tugas, tanggung jawab, kualifikasi, dan persyaratan pekerjaan yang terkait. Menurut Armstrong (2012), identifikasi jabatan dilakukan untuk memastikan pemahaman yang jelas tentang peran dan tanggung jawab yang diperlukan dalam suatu organisasi. Hal ini krusial dalam memastikan kesesuaian antara individu yang direkrut dengan tugas yang akan dilaksanakan. Metode yang digunakan dalam identifikasi jabatan dapat

bervariasi, termasuk wawancara, observasi langsung, atau menggunakan kuesioner yang telah terstandarisasi (Mathis & Jackson, 2018). Selain itu, identifikasi jabatan juga dapat melibatkan evaluasi ulang terhadap deskripsi jabatan yang ada untuk memastikan kesesuaian dengan kebutuhan organisasi yang berkembang. Dalam konteks ini, identifikasi jabatan bukan hanya sekadar pencatatan tugas-tugas yang harus dilakukan, tetapi juga mencakup pemahaman mendalam tentang konteks dan lingkungan kerja yang relevan (Prien & Goodstein, 2016). Pentingnya identifikasi jabatan dalam proses analisis jabatan tercermin dari kontribusinya terhadap pengelolaan sumber daya manusia yang efektif. Dengan menetapkan dengan jelas tugas dan tanggung jawab dalam setiap jabatan, manajemen dapat merancang program pelatihan yang sesuai dan melakukan penilaian kinerja yang obyektif (Snell *et al.*, 2015). Lebih jauh lagi, identifikasi jabatan membantu dalam menyusun struktur organisasi yang efisien dan memastikan distribusi kerja yang seimbang. Tanpa identifikasi jabatan yang tepat, risiko kesalahan dalam perekrutan dan penempatan karyawan dapat meningkat, yang pada gilirannya dapat mempengaruhi produktivitas dan kinerja organisasi secara keseluruhan (Noe *et al.*, 2017). Oleh karena itu, para manajer sumber daya manusia perlu mengalokasikan waktu dan sumber daya yang memadai untuk memastikan bahwa identifikasi jabatan dilakukan dengan cermat dan teliti.

b. Pengumpulan Data

Pengumpulan data adalah tahap kunci dalam proses analisis jabatan yang memungkinkan pengumpulan informasi yang relevan dan terperinci tentang jabatan yang sedang dianalisis. Menurut Noe *et al.* (2017), pengumpulan data mencakup metode yang beragam, seperti wawancara, observasi langsung, dan penggunaan kuesioner. Pentingnya pengumpulan data yang akurat dan komprehensif ditekankan oleh Mathis & Jackson (2018), yang menyatakan bahwa data yang diperoleh akan menjadi dasar bagi analisis jabatan yang tepat. Selain itu, Cascio dan Aguinis (2019) membahas pentingnya mengumpulkan data

yang relevan dengan konteks pekerjaan, termasuk aspek lingkungan kerja dan dinamika tim.

Pengumpulan data juga memerlukan pendekatan yang sistematis dan terstruktur untuk memastikan kesesuaian informasi yang diperoleh dengan kebutuhan analisis jabatan. Menurut Armstrong (2012), proses pengumpulan data harus didasarkan pada kerangka kerja yang jelas dan dipandu oleh tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Hal ini memastikan bahwa data yang diperoleh mencakup semua aspek penting dari jabatan yang sedang dianalisis. Selain itu, Snell *et al.* (2015) menekankan pentingnya melibatkan berbagai pihak yang terkait dalam pengumpulan data, termasuk manajer, karyawan, dan pakar industri. Kolaborasi ini memastikan representasi yang lebih akurat dari tugas-tugas dan tanggung jawab yang terlibat dalam jabatan tersebut.

c. Analisis Data

Analisis data merupakan tahap penting dalam proses analisis jabatan yang melibatkan penyelidikan mendalam terhadap informasi yang telah dikumpulkan untuk memahami esensi dari jabatan yang sedang dianalisis. Menurut Mathis & Jackson (2018), analisis data melibatkan pengolahan dan interpretasi informasi yang telah diperoleh untuk mengidentifikasi pola, tren, dan kebutuhan yang mendasari jabatan tersebut. Armstrong (2012) menekankan pentingnya menggunakan metode analisis yang tepat sesuai dengan tujuan analisis jabatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Hal ini mencakup teknik-teknik seperti job element method, critical incident technique, dan task inventory approach yang dapat digunakan untuk memecah jabatan menjadi elemen-elemen yang lebih kecil untuk dianalisis lebih lanjut.

Analisis data juga memerlukan pemahaman yang mendalam tentang konteks organisasi dan lingkungan kerja yang mempengaruhi jabatan yang sedang dianalisis. Snell *et al.* (2015) membahas pentingnya mempertimbangkan faktor-faktor eksternal dan internal yang mungkin memengaruhi karakteristik jabatan. Ini termasuk perkembangan teknologi, perubahan dalam kebutuhan pasar, dan regulasi yang berlaku. Dengan

mempertimbangkan faktor-faktor ini, analisis data dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif tentang kebutuhan dan tanggung jawab yang terkait dengan jabatan tersebut.

d. Penyusunan Deskripsi Jabatan

Penyusunan deskripsi jabatan merupakan tahap penting dalam proses analisis jabatan yang melibatkan dokumentasi secara rinci mengenai tugas, tanggung jawab, dan persyaratan yang terkait dengan suatu jabatan. Armstrong (2012) menggarisbawahi pentingnya deskripsi jabatan sebagai dasar bagi pengambilan keputusan terkait manajemen sumber daya manusia, termasuk rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan evaluasi kinerja. Dalam menyusun deskripsi jabatan, Mathis & Jackson (2018) menyarankan untuk mempertimbangkan kerangka kerja yang jelas dan standar yang telah ditetapkan dalam organisasi untuk memastikan konsistensi dan kesesuaian antar jabatan. Hal ini penting untuk memastikan bahwa deskripsi jabatan mencerminkan dengan akurat kebutuhan dan ekspektasi organisasi terhadap setiap jabatan.

Penyusunan deskripsi jabatan juga memerlukan kolaborasi antara manajer, karyawan, dan pakar industri untuk memastikan representasi yang akurat dari tugas-tugas yang terlibat dalam jabatan tersebut (Snell *et al.*, 2015). Prien & Goodstein (2016) menekankan pentingnya memperbarui deskripsi jabatan secara berkala untuk mencerminkan perubahan dalam tugas, tanggung jawab, atau persyaratan jabatan yang mungkin terjadi seiring waktu. Hal ini memastikan bahwa deskripsi jabatan tetap relevan dan informatif dalam mendukung keputusan-keputusan manajemen yang berkaitan dengan sumber daya manusia. Dengan demikian, penyusunan deskripsi jabatan tidak hanya menjadi alat untuk menggambarkan jabatan secara tepat, tetapi juga sebagai instrumen untuk merancang strategi manajemen sumber daya manusia yang efektif.

3. Pentingnya Analisis Jabatan dalam Perencanaan SDM

Analisis jabatan berperan penting dalam perencanaan sumber daya manusia (SDM) suatu organisasi. Dengan menyelidiki tugas, tanggung jawab, dan persyaratan yang terkait dengan setiap posisi, analisis jabatan membantu organisasi dalam merancang strategi SDM yang tepat. Melalui pemahaman yang mendalam terhadap kebutuhan dan kompetensi yang diperlukan, perencanaan SDM dapat lebih terarah dan sesuai dengan tujuan jangka panjang perusahaan, memastikan bahwa sumber daya manusia yang dimiliki dapat dioptimalkan secara efisien dan efektif.

a. Pengelolaan Kinerja

Pengelolaan kinerja adalah aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia yang secara langsung terkait dengan hasil dari analisis jabatan. Menurut Armstrong (2012), analisis jabatan memberikan dasar yang kuat untuk merancang sistem pengelolaan kinerja yang efektif dengan menetapkan harapan yang jelas terkait dengan tugas, tanggung jawab, dan kinerja yang diharapkan dari setiap jabatan. Penekanan pada kejelasan peran dan tanggung jawab dalam analisis jabatan memungkinkan manajer untuk menyusun standar kinerja yang terukur dan relevan (Mathis & Jackson, 2018). Dengan demikian, analisis jabatan membantu menciptakan landasan yang kokoh bagi pengelolaan kinerja yang berkualitas.

Hasil dari analisis jabatan juga dapat digunakan untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dalam rangka meningkatkan kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan. Snell *et al.* (2015) membahas pentingnya menggunakan informasi yang diperoleh dari analisis jabatan untuk merancang program pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan spesifik dari setiap jabatan. Ini memastikan bahwa pelatihan yang disediakan relevan dengan tugas dan tanggung jawab yang diemban oleh karyawan. Selain itu, Prien & Goodstein (2016) menekankan pentingnya penggunaan analisis jabatan dalam proses pengembangan karir karyawan dengan memetakan jalur karir yang jelas berdasarkan pada tugas-tugas dan tanggung jawab yang terkait dengan jabatan.

b. Rekrutmen dan Seleksi

Rekrutmen dan seleksi merupakan dua aspek kunci dalam manajemen sumber daya manusia yang sangat dipengaruhi oleh analisis jabatan. Menurut Armstrong (2012), analisis jabatan memberikan pemahaman yang mendalam tentang tugas, tanggung jawab, dan kualifikasi yang diperlukan untuk setiap jabatan dalam organisasi. Hal ini memberikan landasan yang kokoh bagi proses rekrutmen untuk menarik calon karyawan yang memiliki keterampilan dan kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan jabatan (Mathis & Jackson, 2018). Dengan analisis jabatan yang tepat, organisasi dapat menyusun deskripsi pekerjaan yang akurat dan relevan untuk digunakan dalam pengumuman lowongan dan seleksi karyawan.

Analisis jabatan juga memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi kriteria seleksi yang tepat berdasarkan pada kebutuhan dan karakteristik setiap jabatan. Snell *et al.* (2015) membahas pentingnya menggunakan informasi dari analisis jabatan untuk merancang proses seleksi yang terstruktur dan obyektif. Dengan menetapkan kriteria seleksi yang jelas dan relevan, organisasi dapat meningkatkan akurasi dalam memilih calon yang paling cocok untuk jabatan yang tersedia. Prien & Goodstein (2016) menekankan bahwa dengan dasar analisis jabatan yang kuat, proses seleksi dapat menjadi lebih efisien dan efektif, menghemat waktu dan sumber daya yang diperlukan untuk mencari dan menilai calon karyawan.

c. Pengembangan Karyawan

Pengembangan karyawan merupakan aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia yang sangat terkait dengan hasil dari analisis jabatan. Armstrong (2012) membahas pentingnya analisis jabatan dalam mengidentifikasi kebutuhan pengembangan karyawan yang spesifik untuk setiap jabatan. Dengan pemahaman yang mendalam tentang tugas, tanggung jawab, dan keterampilan yang dibutuhkan, organisasi dapat merancang program pengembangan yang sesuai untuk meningkatkan kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan. Mathis & Jackson (2018) menekankan bahwa analisis jabatan memungkinkan organisasi untuk menentukan

kebutuhan pelatihan yang spesifik berdasarkan pada perbedaan-perbedaan dalam setiap jabatan.

Hasil dari analisis jabatan juga dapat digunakan untuk memetakan jalur karir yang jelas bagi karyawan. Snell *et al.* (2015) membahas pentingnya menggunakan informasi dari analisis jabatan untuk merancang program pengembangan karir yang sesuai dengan kebutuhan dan tujuan setiap jabatan. Dengan mengetahui kebutuhan keterampilan dan pengalaman yang diperlukan untuk berbagai posisi dalam organisasi, karyawan dapat diberikan arahan yang jelas untuk mengembangkan karir. Prien & Goodstein (2016) menekankan bahwa integrasi antara analisis jabatan dan pengembangan karyawan membantu organisasi untuk mengoptimalkan potensi karyawan dan memastikan kesesuaian antara kebutuhan organisasi dan pengembangan individu.

d. Perencanaan Ketenagakerjaan

Perencanaan ketenagakerjaan adalah elemen kunci dalam manajemen sumber daya manusia yang sangat terkait dengan hasil dari analisis jabatan. Armstrong (2012) menggarisbawahi pentingnya analisis jabatan dalam mengidentifikasi kebutuhan tenaga kerja yang spesifik untuk setiap jabatan dalam organisasi. Dengan memahami tugas, tanggung jawab, dan kualifikasi yang diperlukan untuk setiap jabatan, organisasi dapat merencanakan kebutuhan tenaga kerja secara efektif. Mathis & Jackson (2018) menekankan bahwa analisis jabatan memungkinkan perencanaan ketenagakerjaan yang lebih terperinci dan akurat, dengan mempertimbangkan faktor-faktor seperti perubahan dalam tugas jabatan, tingkat turnover, dan pengembangan karir.

Hasil dari analisis jabatan juga dapat digunakan sebagai dasar untuk mengidentifikasi strategi rekrutmen yang tepat. Snell *et al.* (2015) membahas pentingnya menggunakan informasi dari analisis jabatan untuk merancang program rekrutmen yang sesuai dengan kebutuhan dan tujuan setiap jabatan. Dengan memahami kriteria dan kualifikasi yang dibutuhkan untuk setiap jabatan, organisasi dapat menargetkan upaya rekrutmen untuk menarik individu yang paling cocok untuk posisi yang tersedia.

Prien & Goodstein (2016) menekankan bahwa integrasi antara analisis jabatan dan perencanaan ketenagakerjaan membantu organisasi untuk mengoptimalkan proses rekrutmen dan memastikan bahwa memiliki kekuatan kerja yang berkualitas.

4. Pengertian Kebutuhan Tenaga Kerja

Kebutuhan tenaga kerja merujuk pada jumlah dan jenis pekerjaan yang diperlukan dalam suatu industri, perusahaan, atau sektor ekonomi untuk mencapai tujuan dan memenuhi permintaan pasar. Menurut Noe *et al.* (2017), kebutuhan tenaga kerja merupakan faktor krusial dalam perencanaan sumber daya manusia, karena kesesuaian antara jumlah dan kualitas tenaga kerja dengan kebutuhan organisasi akan memengaruhi kinerja dan produktivitas secara keseluruhan. Kebutuhan tenaga kerja sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti perkembangan teknologi, perubahan dalam kebijakan ekonomi, tren pasar, dan perubahan dalam preferensi konsumen. Oleh karena itu, untuk mengantisipasi dan memenuhi kebutuhan tenaga kerja, perencanaan sumber daya manusia yang cermat dan strategis diperlukan.

Pada konteks bisnis, kebutuhan tenaga kerja seringkali berkaitan dengan pencarian dan perekrutan individu yang memiliki keterampilan, pengetahuan, dan pengalaman yang sesuai dengan persyaratan pekerjaan yang ada. Pemahaman yang mendalam terhadap kebutuhan tenaga kerja memungkinkan perusahaan untuk mengoptimalkan produktivitas, meningkatkan kualitas layanan, dan mengurangi biaya pelatihan serta rotasi karyawan. Selain itu, kebutuhan tenaga kerja juga dapat berubah seiring waktu karena faktor-faktor eksternal seperti perubahan regulasi, perubahan teknologi, dan dinamika pasar. Oleh karena itu, perusahaan harus mampu menyesuaikan strategi perekrutan dan pengembangan sumber daya manusia sesuai dengan perkembangan tersebut.

5. Analisis Kebutuhan Tenaga Kerja

Analisis kebutuhan tenaga kerja merupakan langkah kunci dalam perencanaan sumber daya manusia (SDM). Ini melibatkan proses mengidentifikasi jumlah, jenis, dan keterampilan tenaga kerja yang diperlukan oleh suatu organisasi untuk mencapai tujuan bisnisnya.

Berikut adalah penjelasan relevan mengenai analisis kebutuhan tenaga kerja dalam perencanaan SDM:

a. Identifikasi Tujuan Organisasi

Identifikasi tujuan organisasi menjadi aspek krusial dalam analisis kebutuhan tenaga kerja dalam perencanaan sumber daya manusia. Menurut Armstrong (2012), pemahaman yang jelas tentang tujuan organisasi memberikan landasan yang kuat dalam menentukan kebutuhan tenaga kerja yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Dengan mengetahui arah strategis organisasi, manajemen dapat mengidentifikasi keterampilan, kompetensi, dan jumlah karyawan yang diperlukan untuk mendukung pencapaian tujuan tersebut. Mathis & Jackson (2018) menekankan bahwa integrasi antara tujuan organisasi dan analisis kebutuhan tenaga kerja memungkinkan perencanaan sumber daya manusia yang lebih terfokus dan relevan.

Pemahaman yang mendalam tentang tujuan organisasi juga memungkinkan manajemen untuk merancang strategi pengembangan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Snell *et al.* (2015) membahas pentingnya memastikan bahwa pengembangan karyawan terkait erat dengan pencapaian tujuan organisasi. Dengan menggunakan tujuan organisasi sebagai panduan, organisasi dapat menetapkan prioritas dalam pengembangan karyawan, mengidentifikasi keterampilan dan kompetensi yang paling penting untuk ditingkatkan, dan merancang program pengembangan yang sesuai. Prien & Goodstein (2016) menekankan bahwa integrasi antara tujuan organisasi dan analisis kebutuhan tenaga kerja membantu organisasi untuk mengoptimalkan penggunaan sumber daya manusia dalam mendukung visi dan misi organisasi.

b. Penilaian Kinerja Saat Ini

Penilaian kinerja saat ini menjadi elemen kunci dalam analisis kebutuhan tenaga kerja dalam perencanaan sumber daya manusia. Armstrong (2012) menekankan bahwa evaluasi kinerja yang akurat memberikan wawasan tentang kekuatan dan kelemahan karyawan yang ada, membantu manajemen dalam

mengidentifikasi kebutuhan pengembangan karyawan yang spesifik. Dengan mengevaluasi kinerja saat ini, organisasi dapat menentukan apakah karyawan memenuhi harapan kinerja yang telah ditetapkan, serta mengidentifikasi area di mana memerlukan dukungan atau pelatihan tambahan. Mathis & Jackson (2018) membahas pentingnya menggunakan hasil penilaian kinerja sebagai dasar untuk mengidentifikasi kebutuhan tenaga kerja yang mendesak dan mendesain program pengembangan yang sesuai.

Penilaian kinerja saat ini juga dapat digunakan untuk merencanakan rekrutmen dan seleksi yang efektif. Snell *et al.* (2015) membahas pentingnya memperhatikan hasil evaluasi kinerja saat melakukan proses rekrutmen dan seleksi untuk memastikan bahwa organisasi merekrut individu yang memiliki keterampilan dan kemampuan yang sesuai dengan kebutuhan jabatan. Dengan mempertimbangkan hasil penilaian kinerja dalam proses rekrutmen, organisasi dapat mengurangi risiko kesalahan dalam pemilihan karyawan baru. Prien & Goodstein (2016) menekankan bahwa integrasi antara penilaian kinerja saat ini dan proses rekrutmen membantu organisasi untuk membangun kekuatan kerja yang tangguh dan berkualitas.

c. Proyeksi Kebutuhan Masa Depan

Proyeksi kebutuhan masa depan merupakan elemen kunci dalam analisis kebutuhan tenaga kerja dalam perencanaan sumber daya manusia. Menurut Armstrong (2012), memproyeksikan kebutuhan tenaga kerja di masa depan memungkinkan organisasi untuk mengantisipasi perubahan dalam kebutuhan tenaga kerja yang mungkin timbul akibat pertumbuhan bisnis, perubahan teknologi, atau dinamika pasar. Dengan pemahaman yang mendalam tentang arah strategis dan tujuan jangka panjang organisasi, manajemen dapat merencanakan kebutuhan tenaga kerja yang diperlukan untuk mencapai visi tersebut. Mathis & Jackson (2018) menekankan bahwa proyeksi kebutuhan masa depan membantu organisasi dalam merancang strategi rekrutmen, pengembangan karyawan, dan retensi tenaga kerja yang efektif.

Pengetahuan yang akurat tentang proyeksi kebutuhan tenaga kerja juga memungkinkan organisasi untuk merencanakan langkah-langkah pengembangan keterampilan yang sesuai. Snell *et al.* (2015) membahas pentingnya menggunakan informasi dari proyeksi kebutuhan masa depan untuk merancang program pengembangan karyawan yang relevan dan berorientasi ke depan. Dengan memperhitungkan tren dan perkiraan kebutuhan tenaga kerja di masa mendatang, organisasi dapat mengidentifikasi keterampilan dan kompetensi yang paling penting untuk dikembangkan pada karyawan. Prien & Goodstein (2016) menekankan bahwa integrasi antara proyeksi kebutuhan masa depan dan perencanaan pengembangan karyawan membantu organisasi untuk mempersiapkan kekuatan kerja yang adaptif dan berkualitas.

d. Analisis Jabatan

Analisis jabatan berperan sentral dalam analisis kebutuhan tenaga kerja dalam perencanaan sumber daya manusia. Armstrong (2012) membahas pentingnya analisis jabatan dalam mengidentifikasi kebutuhan spesifik tenaga kerja untuk setiap jabatan dalam organisasi. Dengan memahami tugas, tanggung jawab, dan kualifikasi yang dibutuhkan untuk setiap posisi, organisasi dapat merencanakan kebutuhan tenaga kerja secara efektif. Mathis & Jackson (2018) menekankan bahwa analisis jabatan memungkinkan organisasi untuk menetapkan standar kinerja yang jelas dan merancang program pengembangan karyawan yang sesuai.

Hasil dari analisis jabatan juga dapat digunakan untuk merancang strategi rekrutmen dan seleksi yang efektif. Snell *et al.* (2015) membahas pentingnya menggunakan informasi dari analisis jabatan untuk menyesuaikan proses rekrutmen dengan kebutuhan spesifik dari setiap jabatan. Dengan mempertimbangkan tugas dan tanggung jawab yang terkait dengan jabatan, organisasi dapat menarik calon karyawan yang memiliki keterampilan dan kompetensi yang sesuai. Prien & Goodstein (2016) menekankan bahwa integrasi antara analisis jabatan dan rekrutmen membantu organisasi untuk

mengoptimalkan proses perekrutan dan memastikan bahwa merekrut individu yang paling cocok untuk setiap posisi.

B. Perencanaan Kebutuhan SDM Jangka Pendek dan Jangka Panjang

Perencanaan kebutuhan Sumber Daya Manusia (SDM) adalah proses yang sangat penting dalam pengelolaan SDM di organisasi. Proses ini membantu perusahaan atau organisasi untuk menentukan kebutuhan tenaga kerja yang tepat baik dari segi jumlah maupun kualifikasi untuk mencapai tujuan organisasi. Perencanaan SDM dibagi menjadi dua jenis utama, yaitu jangka pendek dan jangka panjang, yang masing-masing memiliki fokus dan pendekatan yang berbeda.

1. Perencanaan Kebutuhan SDM Jangka Pendek

Perencanaan SDM jangka pendek biasanya mencakup periode waktu satu tahun ke depan. Fokus utamanya adalah memastikan bahwa organisasi memiliki jumlah pegawai yang cukup untuk memenuhi kebutuhan operasional sehari-hari dan mengatasi fluktuasi dalam permintaan kerja. Beberapa aspek utama dalam perencanaan jangka pendek meliputi:

a. Rekrutmen dan Seleksi

Rekrutmen dan seleksi merupakan dua komponen kritical dalam perencanaan kebutuhan Sumber Daya Manusia (SDM) jangka pendek, yang bertujuan untuk mengidentifikasi dan mengontrak individu yang paling mumpuni sesuai dengan kebutuhan organisasi dalam periode waktu yang relatif singkat. Menurut Kavanagh dan Thite (2019), efektivitas rekrutmen dan seleksi dapat mempengaruhi kinerja organisasi secara langsung melalui pemenuhan kebutuhan tenaga kerja yang tepat dan cepat. Proses rekrutmen yang baik tidak hanya mencari kandidat dengan kualifikasi yang sesuai, tetapi juga memperhatikan aspek kesesuaian kandidat dengan budaya perusahaan. Seiring dengan kemajuan teknologi, praktik rekrutmen dan seleksi telah mengalami evolusi, dimana sistem informasi manajemen sumber daya manusia (HRIS) mulai banyak dimanfaatkan untuk

meningkatkan efisiensi proses tersebut (Bondarouk & Ruël, 2023).

Seleksi yang efektif, sebagaimana ditekankan oleh Taylor *et al.* (2021), harus melibatkan serangkaian metode penilaian yang beragam dan valid, mulai dari tes kompetensi, wawancara perilaku, hingga psikometri. Pentingnya diversifikasi metode penilaian ini adalah untuk mendapatkan gambaran yang lebih komprehensif mengenai kandidat, yang tidak hanya terfokus pada keahlian teknis, tetapi juga kompetensi interpersonal dan adaptasi dalam lingkungan kerja baru. Di sisi lain, Armstrong (2017) menekankan bahwa strategi seleksi haruslah fleksibel dan adaptif terhadap perubahan kondisi pasar kerja dan kebutuhan organisasi yang cepat berubah, khususnya dalam konteks kebutuhan jangka pendek.

b. Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan dalam konteks perencanaan kebutuhan SDM jangka pendek merupakan salah satu aspek penting dalam meningkatkan efisiensi dan produktivitas karyawan secara cepat. Menurut Noe *et al.* (2017), pelatihan adalah proses kritis yang membantu organisasi dalam menjaga karyawan agar tetap kompetitif dan inovatif dalam jangka pendek, melalui pengembangan kemampuan yang relevan dengan kebutuhan pasar yang dinamis. Pendekatan pelatihan jangka pendek biasanya dirancang untuk mengatasi kekurangan keterampilan spesifik yang diperlukan untuk proyek atau inisiatif yang mendesak, sehingga dapat mempengaruhi kinerja organisasi secara langsung. Pelatihan semacam ini tidak hanya meningkatkan keterampilan, tetapi juga motivasi dan kepuasan kerja karyawan, sebagaimana dijelaskan oleh Aguinis dan Kraiger (2018), yang menekankan pentingnya memahami hasil pelatihan tidak hanya dari segi peningkatan kinerja tetapi juga dari segi peningkatan sikap dan perilaku kerja.

Integrasi teknologi dalam pelatihan dan pengembangan telah mengubah cara organisasi menyampaikan materi pelatihan. Penelitian oleh Bingham dan Conner (2020) menunjukkan bahwa penggunaan platform e-learning dan teknologi digital memungkinkan pelatihan menjadi lebih fleksibel dan dapat

diakses, memenuhi kebutuhan karyawan yang beragam dan tersebar geografis. Teknologi ini memfasilitasi metode pembelajaran just-in-time, yang sangat sesuai untuk kebutuhan jangka pendek, di mana karyawan dapat mengakses pelatihan persis saat membutuhkannya. Hal ini tidak hanya meningkatkan efisiensi waktu, tetapi juga relevansi pelatihan yang diberikan, karena dikustomisasi sesuai dengan kebutuhan dan konteks spesifik karyawan atau tim.

c. Manajemen Absensi

Manajemen absensi merupakan bagian integral dari perencanaan kebutuhan SDM jangka pendek yang bertujuan untuk memastikan ketersediaan tenaga kerja yang memadai dalam menghadapi perubahan cepat dalam lingkungan kerja. Menurut Cieri *et al.* (2019), absensi yang tidak terkendali dapat menyebabkan gangguan dalam operasional organisasi, termasuk penurunan produktivitas dan kualitas layanan. Oleh karena itu, manajemen absensi yang efektif melibatkan kebijakan yang jelas, pemantauan yang teratur, dan tindakan yang cepat dalam menanggapi absensi yang tidak terencana. Menurut Bratton *et al.* (2021), penerapan kebijakan yang adil dan konsisten terkait absensi juga dapat meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan, yang pada gilirannya dapat membantu mengurangi tingkat absensi.

Teknologi telah berperan kunci dalam mempermudah manajemen absensi, dengan sistem manajemen absensi yang terotomatisasi dan terintegrasi menjadi solusi yang populer bagi banyak organisasi. Penelitian oleh Bondarouk dan Olivas-Luján (2016) membahas bahwa penggunaan teknologi seperti sistem pelaporan absensi online atau aplikasi seluler dapat membantu dalam pemantauan real-time absensi karyawan dan memberikan data yang lebih akurat untuk analisis dan perencanaan kebutuhan SDM. Selain itu, teknologi juga memungkinkan adopsi praktik kerja jarak jauh dan fleksibel, yang dapat membantu mengurangi absensi yang tidak terencana akibat perjalanan atau kebutuhan pribadi.

d. Alokasi Sumber Daya

Alokasi sumber daya menjadi aspek penting dalam perencanaan kebutuhan SDM jangka pendek, di mana pengelolaan anggaran, waktu, dan tenaga kerja harus disesuaikan dengan tujuan organisasi dalam periode waktu yang terbatas. Menurut Dhar *et al.* (2018), alokasi sumber daya yang efektif memungkinkan organisasi untuk memaksimalkan penggunaan sumber daya yang tersedia dalam mencapai hasil yang diinginkan. Dalam konteks kebutuhan SDM jangka pendek, alokasi sumber daya biasanya terkait dengan penempatan karyawan pada proyek-proyek atau tugas-tugas yang mendesak, di mana sumber daya harus dialokasikan sesuai dengan kebutuhan dan prioritas organisasi. Penelitian oleh Phillips dan Gully (2018) menekankan bahwa keputusan alokasi sumber daya harus didasarkan pada analisis yang cermat tentang kebutuhan proyek atau tugas, serta kemampuan dan ketersediaan sumber daya yang ada.

Teknologi dan analitik data juga berperan kunci dalam proses alokasi sumber daya, dengan sistem manajemen proyek dan HRIS yang memberikan informasi real-time tentang ketersediaan dan kapabilitas karyawan. Menurut Koch (2020), integrasi teknologi ini memungkinkan pengelola untuk melakukan perencanaan alokasi sumber daya dengan lebih presisi dan responsif terhadap perubahan situasional yang cepat. Selain itu, analisis data dapat memberikan wawasan tentang kinerja dan produktivitas karyawan, yang dapat membantu dalam pengambilan keputusan tentang penugasan proyek atau distribusi beban kerja. Dengan demikian, teknologi tidak hanya meningkatkan efisiensi alokasi sumber daya, tetapi juga meningkatkan akurasi dalam merencanakan kebutuhan SDM jangka pendek.

2. Perencanaan Kebutuhan SDM Jangka Panjang

Perencanaan jangka panjang lebih berorientasi pada visi dan strategi perusahaan dalam jangka waktu lebih dari satu tahun. Tujuannya adalah untuk mempersiapkan organisasi dalam menghadapi

perubahan pasar, teknologi, dan demografi. Aspek-aspek penting dalam perencanaan jangka panjang antara lain:

a. Perkiraan Tenaga Kerja

Perkiraan tenaga kerja merupakan elemen krusial dalam perencanaan kebutuhan SDM jangka panjang, yang bertujuan untuk mengidentifikasi jumlah, jenis, dan kualitas tenaga kerja yang diperlukan oleh organisasi dalam jangka waktu yang lebih luas. Menurut Cascio (2018), perkiraan tenaga kerja yang akurat memungkinkan organisasi untuk mengantisipasi perubahan dalam pasar kerja dan kebutuhan bisnis, sehingga dapat mengambil langkah-langkah yang tepat dalam merekrut, mengembangkan, atau mengalihkan karyawan. Dalam konteks jangka panjang, perkiraan tenaga kerja tidak hanya mencakup kebutuhan saat ini, tetapi juga proyeksi kebutuhan masa depan, yang mempertimbangkan faktor-faktor seperti pertumbuhan organisasi, perubahan teknologi, dan dinamika industri.

Metode perkiraan tenaga kerja telah berkembang dari pendekatan kualitatif tradisional menjadi pendekatan yang lebih analitis dan prediktif. Menurut Milkovich *et al.* (2020), penggunaan analisis data dan model matematika dalam perkiraan tenaga kerja memungkinkan organisasi untuk menghasilkan proyeksi yang lebih akurat dan mendalam tentang kebutuhan SDM jangka panjang. Penggunaan teknik seperti analisis regresi, pemodelan data, dan simulasi dapat membantu organisasi untuk memahami tren historis, mengidentifikasi pola-pola yang mungkin terjadi di masa depan, dan menghitung implikasi dari perubahan-perubahan tertentu terhadap kebutuhan tenaga kerja.

b. Pengembangan Karir dan Suksesi

Pengembangan karir dan suksesi merupakan elemen kunci dari perencanaan kebutuhan SDM jangka panjang, yang bertujuan untuk memastikan ketersediaan pemimpin dan tenaga kerja yang berkualitas dalam jangka waktu yang lebih luas. Menurut Rothwell dan Arnold (2019), pengembangan karir memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi dan mengembangkan bakat internal, sehingga dapat mengisi posisi-posisi kunci dengan individu yang terlatih dan berpengalaman.

Di sisi lain, suksesi menjamin kelangsungan organisasi dengan merencanakan pergantian pemimpin dan karyawan kunci secara sistematis. Pendekatan ini memastikan bahwa organisasi memiliki rencana darurat dan proses transisi yang mulus jika terjadi kekosongan posisi penting.

Proses pengembangan karir dan suksesi telah berkembang dari pendekatan yang berorientasi pada individu menjadi pendekatan yang lebih strategis dan sistematis. Menurut Tansky dan Cohen (2016), penggunaan alat dan teknik seperti talent review, identifikasi calon pemimpin, dan pembuatan rencana pengembangan individu telah menjadi praktik umum dalam perencanaan suksesi yang efektif. Selain itu, pendekatan sistematis ini memungkinkan organisasi untuk memastikan bahwa pengembangan karir dan suksesi terintegrasi dengan strategi bisnis dan kebutuhan organisasi jangka panjang.

c. Analisis Kompetensi

Analisis kompetensi merupakan landasan penting dalam perencanaan kebutuhan SDM jangka panjang, yang bertujuan untuk mengidentifikasi keterampilan, pengetahuan, dan perilaku yang diperlukan oleh karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Rothwell dan Kazanas (2017), analisis kompetensi membantu organisasi dalam memahami secara lebih mendalam tentang apa yang dibutuhkan oleh karyawan untuk berhasil dalam perannya, sehingga memungkinkan pengembangan program-program pengembangan karyawan yang lebih terarah. Dalam konteks jangka panjang, analisis kompetensi tidak hanya fokus pada kebutuhan saat ini, tetapi juga proyeksi kebutuhan masa depan, yang mempertimbangkan perubahan lingkungan bisnis, teknologi, dan industri.

Proses analisis kompetensi telah mengalami transformasi dari pendekatan yang berorientasi pada tugas menjadi pendekatan yang lebih holistik dan terintegrasi. Menurut Noe *et al.* (2019), penggunaan alat dan teknik seperti tes kompetensi, wawancara berbasis kompetensi, dan penilaian 360 derajat telah menjadi praktik umum dalam analisis kompetensi yang komprehensif. Integrasi data dari berbagai sumber, termasuk feedback dari atasannya, rekan kerja, dan subordinat, memungkinkan

organisasi untuk mendapatkan gambaran yang lebih lengkap tentang kekuatan dan kelemahan karyawan dalam hal kompetensi yang relevan.

d. Strategi Retensi

Strategi retensi merupakan bagian penting dari perencanaan kebutuhan SDM jangka panjang yang bertujuan untuk mempertahankan karyawan berpotensi dan berkinerja tinggi dalam organisasi. Menurut Meyer *et al.* (2019), strategi retensi yang efektif memungkinkan organisasi untuk mengurangi turnover yang merugikan dan mempertahankan bakat-bakat kunci yang penting bagi kesuksesan jangka panjang. Dalam konteks ini, retensi karyawan bukan hanya tentang mempertahankan jumlah karyawan, tetapi juga tentang mempertahankan karyawan yang memiliki kompetensi, pengetahuan, dan keahlian yang sesuai dengan kebutuhan dan tujuan organisasi.

Pendekatan strategis dalam retensi karyawan telah mengalami perkembangan dari tindakan reaktif menjadi tindakan proaktif. Menurut Armstrong dan Taylor (2017), organisasi yang berhasil dalam strategi retensi cenderung memiliki program-program yang terstruktur dan terintegrasi, yang mencakup aspek kompensasi, pengembangan karir, keseimbangan kerja-hidup, dan budaya kerja yang positif. Selain itu, analisis data dan prediksi kebutuhan tenaga kerja juga menjadi elemen kunci dalam strategi retensi yang efektif, yang memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi karyawan yang berisiko tinggi untuk pergi dan mengambil langkah-langkah pencegahan yang sesuai.

3. Pentingnya Integrasi Perencanaan Jangka Pendek dan Jangka Panjang

Integrasi perencanaan jangka pendek dan jangka panjang berperan penting dalam mencapai tujuan organisasi dan pembangunan berkelanjutan. Seiring perubahan yang terus menerus dalam lingkungan bisnis dan sosial, integrasi ini memungkinkan organisasi untuk merespons secara adaptif terhadap tantangan dan peluang yang muncul. Menurut Porter dan Kramer (2011), integrasi

perencanaan memungkinkan organisasi untuk mengarahkan sumber daya dengan lebih efisien, menghindari konflik antar departemen, dan menciptakan nilai jangka panjang. Hal ini memungkinkan organisasi untuk menciptakan strategi yang berkelanjutan, terintegrasi, dan responsif terhadap perubahan lingkungan, sebagaimana dikemukakan oleh Stacey (2013) dalam konteks kompleksitas manajemen.

Integrasi perencanaan jangka pendek dan jangka panjang juga berdampak pada efektivitas pengambilan keputusan. Dengan menyatukan perspektif jangka pendek dan jangka panjang, organisasi dapat mengambil keputusan yang lebih baik yang memperhitungkan dampak jangka panjang dari tindakan jangka pendek. Menurut Mintzberg, Ahlstrand, dan Lampel (2015), integrasi ini memungkinkan organisasi untuk memiliki visi yang jelas tentang masa depan sambil tetap fleksibel dalam menghadapi perubahan yang cepat. Ini dapat meningkatkan daya saing organisasi dalam pasar yang berubah dengan cepat, seperti yang disoroti oleh Barney (2017) dalam karyanya tentang sumber daya dan keunggulan kompetitif. Dengan demikian, integrasi perencanaan menciptakan dasar bagi keputusan yang terinformasi dan berorientasi pada masa depan.

Integrasi perencanaan jangka pendek dan jangka panjang dapat memperkuat kohesi dan konsistensi strategi organisasi. Dalam studi oleh Simons (2014) tentang manajemen strategis, ditemukan bahwa organisasi yang mampu mengintegrasikan perencanaan jangka pendek dan jangka panjang cenderung memiliki budaya yang lebih terpadu dan konsisten. Hal ini memungkinkan organisasi untuk menciptakan narasi strategis yang koheren, memotivasi karyawan, dan memperkuat identitas perusahaan, seperti yang diungkapkan oleh Kaplan dan Norton (2016) dalam kerangka Balanced Scorecard. Dengan demikian, integrasi perencanaan membantu organisasi untuk mengarahkan energi secara bersama-sama menuju visi dan misi yang ditetapkan, menciptakan landasan untuk keberhasilan jangka panjang.

C. Proses Rekrutmen, Seleksi, dan Penempatan Karyawan

Pada perencanaan sumber daya manusia (SDM), proses rekrutmen, seleksi, dan penempatan karyawan berperan penting dalam memastikan bahwa organisasi memiliki tenaga kerja yang

berkualitas dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Berikut adalah penjelasan relevan mengenai ketiga proses tersebut:

1. Proses Rekrutmen

Proses rekrutmen merupakan tahap awal dalam perencanaan SDM yang bertujuan untuk menarik individu yang berkualifikasi untuk mengisi posisi yang tersedia di dalam organisasi. Beberapa poin yang relevan untuk dibahas di subbab ini meliputi:

a. Analisis Kebutuhan Tenaga Kerja

Analisis kebutuhan tenaga kerja merupakan tahap krusial dalam proses rekrutmen yang dilakukan dalam perencanaan sumber daya manusia (SDM). Menurut Ahli Manajemen, Dessler (2017) menyatakan bahwa analisis ini bertujuan untuk mengidentifikasi jumlah, jenis, dan kualifikasi tenaga kerja yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan. Pendekatan yang komprehensif dalam analisis ini memungkinkan perusahaan untuk menyesuaikan strategi rekrutmen dengan kebutuhan spesifik organisasi (Mondy, 2016). Proses analisis kebutuhan tenaga kerja mencakup evaluasi terhadap tugas-tugas yang harus diselesaikan, serta pemahaman mendalam terhadap kompetensi yang diperlukan oleh individu yang akan mengisi posisi tersebut (Dessler, 2017). Analisis ini tidak hanya berfokus pada kebutuhan saat ini, tetapi juga memperhitungkan faktor-faktor eksternal yang dapat mempengaruhi kebutuhan tenaga kerja di masa depan, seperti perkembangan teknologi dan perubahan dalam lingkungan bisnis (Mondy, 2016).

Untuk melakukan analisis kebutuhan tenaga kerja, penting untuk melibatkan stakeholder terkait dalam organisasi. Menurut Cascio (2018), melibatkan manajer dari berbagai departemen memungkinkan perusahaan untuk mendapatkan wawasan yang lebih luas tentang kebutuhan tenaga kerja di seluruh organisasi. Selain itu, partisipasinya juga dapat meningkatkan tingkat penerimaan dan keberhasilan implementasi keputusan rekrutmen (Mondy, 2016). Dalam konteks globalisasi dan perubahan cepat dalam industri, analisis kebutuhan tenaga kerja juga perlu mempertimbangkan aspek diversitas dan inklusi (Dessler, 2017). Hal ini sesuai dengan pandangan Cascio (2018)

yang menekankan pentingnya keberagaman dalam keputusan rekrutmen untuk menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan produktif.

b. Strategi Rekrutmen

Strategi rekrutmen merupakan elemen kunci dalam perencanaan sumber daya manusia (SDM) yang bertujuan untuk menarik individu yang berkualifikasi sesuai dengan kebutuhan organisasi. Menurut Dessler (2017), strategi rekrutmen yang efektif haruslah sesuai dengan tujuan bisnis dan budaya perusahaan. Pendekatan ini diperkuat oleh Cascio (2018), yang menekankan pentingnya strategi rekrutmen yang terintegrasi dengan strategi keseluruhan perusahaan untuk mencapai keberhasilan jangka panjang. Dalam mengembangkan strategi rekrutmen, perusahaan perlu mempertimbangkan berbagai faktor, termasuk kebutuhan tenaga kerja saat ini dan di masa depan, serta tren pasar tenaga kerja (Milkovich & Boudreau, 2019). Analisis pasar tenaga kerja dapat membantu perusahaan untuk memahami persaingan dalam merekrut individu yang berkualitas, serta mengidentifikasi sumber-sumber potensial untuk menarik calon karyawan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi (Dessler, 2017).

Strategi rekrutmen juga perlu mempertimbangkan berbagai kanal rekrutmen yang tersedia. Menurut Milkovich dan Boudreau (2019), penggunaan kanal rekrutmen yang beragam, seperti situs web karier, media sosial, dan acara rekrutmen kampus, dapat meningkatkan jangkauan dan diversitas calon karyawan. Dessler (2017) menambahkan bahwa strategi rekrutmen yang efektif juga harus memperhatikan citra perusahaan sebagai tempat kerja yang menarik bagi calon karyawan. Keselarasan antara pesan merekrutmen dan realitas lingkungan kerja merupakan faktor penting dalam menarik dan mempertahankan individu yang berkualitas (Cascio, 2018). Dalam era digital, teknologi juga menjadi elemen penting dalam strategi rekrutmen, dengan perusahaan yang mengadopsi alat-alat seperti analisis data dan kecerdasan buatan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas rekrutmen (Mondy, 2016).

c. Pengumuman Lowongan Pekerjaan

Pengumuman lowongan pekerjaan adalah tahap awal yang krusial dalam proses rekrutmen yang dilakukan dalam perencanaan sumber daya manusia (SDM). Dessler (2017) menjelaskan bahwa pengumuman tersebut merupakan cara untuk menarik perhatian calon karyawan potensial terhadap kesempatan pekerjaan yang tersedia di sebuah organisasi. Melalui pengumuman lowongan, perusahaan dapat mengkomunikasikan informasi tentang posisi yang tersedia, persyaratan yang dibutuhkan, serta manfaat yang ditawarkan kepada calon karyawan. Hal ini sejalan dengan pandangan Milkovich dan Boudreau (2019) yang menyatakan bahwa pengumuman lowongan merupakan alat utama untuk menjangkau calon karyawan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Dalam era digital, penggunaan platform online seperti situs web karier dan media sosial telah menjadi cara populer untuk menyebarkan pengumuman lowongan pekerjaan dengan lebih efisien dan luas (Mondy, 2016).

Pengumuman lowongan pekerjaan juga merupakan cara bagi perusahaan untuk membangun citra merek sebagai tempat kerja yang menarik dan berharga. Cascio (2018) menekankan pentingnya pesan merekrutmen yang jelas dan menarik dalam pengumuman lowongan untuk menarik individu yang berkualitas dan berpotensi menjadi aset bagi organisasi. Penekanan ini juga disampaikan oleh Dessler (2017), yang membahas pentingnya penggunaan bahasa yang menarik dan persuasif dalam pengumuman lowongan. Selain itu, pengumuman lowongan juga dapat menjadi sarana untuk menyampaikan nilai-nilai dan budaya perusahaan kepada calon karyawan potensial, sehingga membantu dalam menarik individu yang sesuai dengan nilai-nilai organisasi (Milkovich & Boudreau, 2019).

d. Seleksi Awal

Seleksi awal merupakan tahap penting dalam proses rekrutmen yang dilakukan dalam perencanaan sumber daya manusia (SDM). Menurut Milkovich dan Boudreau (2019), seleksi awal bertujuan untuk menyaring calon karyawan potensial dari

jumlah pelamar yang besar, sehingga hanya individu yang memenuhi kriteria awal yang akan melanjutkan ke tahap-tahap seleksi berikutnya. Pendekatan yang cermat dalam seleksi awal dapat membantu perusahaan menghemat waktu dan sumber daya yang diperlukan dalam proses rekrutmen (Dessler, 2017). Cascio (2018) membahas pentingnya penggunaan metode seleksi awal yang valid dan dapat diandalkan untuk memastikan bahwa calon karyawan yang dipilih memiliki kualifikasi yang sesuai dengan kebutuhan dan harapan organisasi. Dalam era digital, teknologi juga telah menjadi alat yang penting dalam seleksi awal, dengan perusahaan yang menggunakan sistem manajemen pelamar dan algoritma pemilahan untuk mengevaluasi pelamar secara efisien (Mondy, 2016).

Seleksi awal juga merupakan kesempatan bagi perusahaan untuk mengidentifikasi individu yang memiliki potensi untuk berkembang dan berkontribusi secara signifikan bagi organisasi. Dessler (2017) menyatakan bahwa penggunaan metode seleksi yang cermat dapat membantu perusahaan untuk menilai tidak hanya keterampilan dan pengalaman calon karyawan, tetapi juga karakteristik kepribadian dan nilai-nilai yang konsisten dengan budaya perusahaan. Penekanan pada aspek ini juga disampaikan oleh Milkovich dan Boudreau (2019), yang menekankan pentingnya kesesuaian budaya organisasi dalam proses seleksi awal. Dengan memilih individu yang tidak hanya memiliki kualifikasi teknis, tetapi juga sejalan dengan nilai-nilai perusahaan, perusahaan dapat meningkatkan kemungkinan keberhasilan dan retensi karyawan tersebut (Cascio, 2018).

2. Proses Seleksi

Proses seleksi adalah tahapan untuk memilih calon karyawan yang paling cocok untuk posisi yang tersedia. Beberapa poin penting dalam subbab ini adalah:

a. Penilaian Calon Karyawan

Penilaian calon karyawan merupakan tahap kritis dalam proses seleksi yang dilakukan dalam perencanaan sumber daya manusia (SDM). Menurut Dessler (2017), penilaian ini bertujuan untuk mengukur kemampuan, keterampilan, dan

potensi calon karyawan dalam memenuhi tugas dan tanggung jawab yang terkait dengan posisi yang ditawarkan. Pendekatan yang komprehensif dalam penilaian calon karyawan memungkinkan perusahaan untuk membuat keputusan yang informasional dan terinformasi (Milkovich & Boudreau, 2019). Penilaian tersebut juga memungkinkan perusahaan untuk membandingkan antara calon karyawan yang berbeda dan memilih individu yang paling sesuai dengan kebutuhan dan kriteria organisasi (Cascio, 2018). Dalam hal ini, Cascio (2018) membahas pentingnya penggunaan metode penilaian yang valid dan reliabel untuk memastikan bahwa evaluasi calon karyawan dilakukan secara adil dan akurat.

Penilaian calon karyawan juga mencakup aspek kepribadian, sikap, dan nilai-nilai yang konsisten dengan budaya perusahaan. Menurut Milkovich dan Boudreau (2019), penilaian tersebut memungkinkan perusahaan untuk memilih individu yang tidak hanya memiliki kualifikasi yang tepat, tetapi juga dapat berkontribusi secara positif terhadap lingkungan kerja dan menciptakan nilai tambah bagi organisasi. Hal ini sejalan dengan pandangan Dessler (2017) yang menekankan pentingnya kesesuaian budaya organisasi dalam proses penilaian calon karyawan. Dalam era yang semakin terhubung dan beragam, penilaian calon karyawan juga perlu memperhitungkan kemampuan adaptasi dan kolaborasi, serta kemampuan untuk bekerja dalam tim yang beragam (Mondy, 2016).

b. Wawancara

Wawancara merupakan salah satu tahap kunci dalam proses seleksi yang dilakukan dalam perencanaan sumber daya manusia (SDM). Menurut Dessler (2017), wawancara memungkinkan perusahaan untuk mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam tentang calon karyawan, termasuk kualifikasi teknis, kepribadian, dan potensi dalam memenuhi tugas dan tanggung jawab yang terkait dengan posisi yang ditawarkan. Pendekatan yang terstruktur dan komprehensif dalam wawancara dapat membantu perusahaan untuk membuat keputusan seleksi yang lebih baik dan lebih informasional

(Milkovich & Boudreau, 2019). Pendekatan ini diperkuat oleh Cascio (2018), yang membahas pentingnya pertanyaan wawancara yang dipilih secara hati-hati untuk mengungkapkan informasi yang relevan tentang calon karyawan.

Wawancara juga merupakan kesempatan bagi perusahaan untuk mengevaluasi kemampuan komunikasi, kemampuan interpersonal, dan kemampuan pemecahan masalah calon karyawan. Menurut Milkovich dan Boudreau (2019), interaksi langsung antara pewawancara dan calon karyawan memungkinkan perusahaan untuk menilai aspek-aspek ini dengan lebih baik daripada yang bisa dilakukan melalui pengamatan atau penilaian tertulis. Pandangan ini juga dikuatkan oleh Mondy (2016), yang membahas pentingnya penggunaan wawancara sebagai alat untuk mengevaluasi soft skills yang penting bagi kesuksesan di lingkungan kerja.

c. Tes Keterampilan

Tes keterampilan merupakan salah satu tahap penting dalam proses seleksi yang dilakukan dalam perencanaan sumber daya manusia (SDM). Menurut Dessler (2017), tes keterampilan bertujuan untuk mengukur kemampuan teknis dan praktis calon karyawan dalam menjalankan tugas-tugas yang terkait dengan posisi yang ditawarkan. Pendekatan ini memungkinkan perusahaan untuk memastikan bahwa calon karyawan memiliki keterampilan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi (Milkovich & Boudreau, 2019). Menurut Cascio (2018), penggunaan tes keterampilan yang relevan dan valid dapat membantu perusahaan membuat keputusan seleksi yang lebih baik dan lebih informasional.

Tes keterampilan juga dapat digunakan untuk mengevaluasi kemampuan adaptasi, pemecahan masalah, dan kreativitas calon karyawan. Menurut Milkovich dan Boudreau (2019), aspek-aspek ini seringkali penting bagi perusahaan, terutama dalam lingkungan kerja yang dinamis dan berubah-ubah. Pandangan ini juga dikuatkan oleh Mondy (2016), yang membahas pentingnya penggunaan tes keterampilan sebagai alat untuk menilai kemampuan calon karyawan dalam menyesuaikan diri dengan perubahan dan tantangan di tempat kerja.

d. Tes Psikologis

Tes psikologis adalah salah satu tahap penting dalam proses seleksi yang dilakukan dalam perencanaan sumber daya manusia (SDM). Menurut Dessler (2017), tes psikologis bertujuan untuk mengevaluasi aspek-aspek psikologis calon karyawan, seperti kepribadian, motivasi, dan gaya kerja. Pendekatan ini memungkinkan perusahaan untuk mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam tentang karakteristik psikologis individu dan potensi untuk berkontribusi dalam lingkungan kerja (Milkovich & Boudreau, 2019). Cascio (2018) menekankan pentingnya penggunaan tes psikologis yang valid dan dapat diandalkan untuk memastikan bahwa evaluasi psikologis calon karyawan dilakukan dengan tepat dan akurat. Tes psikologis juga dapat digunakan untuk mengevaluasi kemampuan interpersonal, kemampuan komunikasi, dan kemampuan adaptasi calon karyawan. Menurut Milkovich dan Boudreau (2019), aspek-aspek ini seringkali kritis dalam lingkungan kerja yang dinamis dan berubah-ubah. Pandangan ini juga dikuatkan oleh Mondy (2016), yang membahas pentingnya penggunaan tes psikologis sebagai alat untuk menilai kecocokan individu dengan budaya dan nilai-nilai organisasi.

3. Proses Penempatan

Setelah melalui proses seleksi, langkah selanjutnya adalah menempatkan karyawan yang dipilih ke posisi yang sesuai dengan kemampuan dan kebutuhan organisasi. Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam subbab ini meliputi:

a. Penentuan Penempatan

Penentuan penempatan merupakan tahap penting dalam proses penempatan yang dilakukan dalam perencanaan sumber daya manusia (SDM). Menurut Milkovich dan Boudreau (2019), penentuan penempatan bertujuan untuk menempatkan calon karyawan dalam posisi yang paling sesuai dengan kualifikasi, keahlian, dan minatnya. Pendekatan yang cermat dalam penentuan penempatan memungkinkan perusahaan untuk memaksimalkan potensi individu dan meningkatkan kinerja

organisasi secara keseluruhan. Hal ini sejalan dengan pandangan Dessler (2017), yang membahas pentingnya kesesuaian antara individu dan posisi kerja untuk mencapai keberhasilan jangka panjang.

Penentuan penempatan juga melibatkan evaluasi potensi pengembangan dan kebutuhan organisasi. Cascio (2018) menjelaskan bahwa perusahaan perlu mempertimbangkan faktor-faktor seperti potensi pertumbuhan individu, kesesuaian dengan budaya organisasi, dan kebutuhan spesifik tim atau departemen dalam menentukan penempatan yang optimal. Dalam mengambil keputusan penempatan, perusahaan juga perlu memperhatikan strategi pengembangan karier jangka panjang untuk memastikan bahwa calon karyawan memiliki kesempatan untuk tumbuh dan berkembang di dalam organisasi (Mondy, 2016).

b. Orientasi

Orientasi merupakan tahap penting dalam proses penempatan yang dilakukan dalam perencanaan sumber daya manusia (SDM). Menurut Dessler (2017), orientasi bertujuan untuk membantu calon karyawan baru memahami tugas, tanggung jawab, kebijakan, dan budaya organisasi. Pendekatan yang terstruktur dan informatif dalam orientasi dapat membantu calon karyawan menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja baru dengan lebih cepat dan efektif. Hal ini sejalan dengan pandangan Milkovich dan Boudreau (2019), yang membahas pentingnya orientasi untuk memperkenalkan calon karyawan baru kepada nilai-nilai, norma, dan harapan organisasi.

Orientasi juga merupakan kesempatan bagi perusahaan untuk menyampaikan ekspektasi dan harapan kepada calon karyawan baru. Cascio (2018) menjelaskan bahwa orientasi yang efektif dapat membantu memperjelas tanggung jawab, target kinerja, dan standar perilaku yang diharapkan dari calon karyawan. Dalam konteks ini, Mondy (2016) menekankan pentingnya orientasi dalam membantu calon karyawan memahami peran dalam mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan.

c. Pengembangan Karir

Pengembangan karir adalah salah satu tahap penting dalam proses penempatan yang dilakukan dalam perencanaan sumber daya manusia (SDM). Menurut Dessler (2017), pengembangan karir bertujuan untuk membantu karyawan mengidentifikasi tujuan karir, mengembangkan keterampilan dan kompetensi yang diperlukan, serta merencanakan langkah-langkah untuk mencapai aspirasi karir. Pendekatan yang terstruktur dan berkelanjutan dalam pengembangan karir dapat membantu perusahaan mempertahankan talenta yang berharga dan meningkatkan kinerja individu. Hal ini sejalan dengan pandangan Cascio (2018), yang membahas pentingnya pengembangan karir dalam meningkatkan motivasi, komitmen, dan retensi karyawan.

Pengembangan karir juga merupakan investasi jangka panjang bagi perusahaan. Milkovich dan Boudreau (2019) menjelaskan bahwa perusahaan dapat mengidentifikasi dan mengembangkan bakat internal untuk mengisi posisi-posisi kunci di masa depan, mengurangi ketergantungan pada perekrutan eksternal. Dalam konteks ini, Mondy (2016) menekankan pentingnya pengembangan karir sebagai strategi untuk mengelola penempatan sumber daya manusia secara efektif dan efisien.



BAB IV

PENGEMBANGAN SUMBER

DAYA MANUSIA

Pengembangan sumber daya manusia merupakan aspek vital dalam menjaga keberlanjutan dan pertumbuhan sebuah organisasi. Hal ini tidak hanya berkaitan dengan pelatihan karyawan, tetapi juga melibatkan pengelolaan talenta, peningkatan keterampilan, dan penyesuaian terhadap perubahan lingkungan bisnis. Dalam era yang terus berubah dengan cepat, perusahaan harus mampu mengadaptasi strategi pengembangan SDM untuk memenuhi tuntutan pasar yang berubah dan mempertahankan daya saing. Oleh karena itu, pengembangan SDM tidak hanya menjadi sebuah kebutuhan, tetapi juga sebuah keharusan bagi perusahaan yang ingin bertahan dan berkembang di pasar yang kompetitif.

Pengembangan SDM juga menjadi kunci dalam meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan. Dengan memberikan kesempatan untuk pengembangan karir dan pertumbuhan pribadi, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan memotivasi karyawan untuk berkontribusi secara maksimal. Selain itu, pengembangan SDM juga membantu organisasi untuk membangun budaya kerja yang inklusif dan kolaboratif, di mana setiap individu merasa dihargai dan didukung dalam mencapai potensi. Dengan demikian, pengembangan SDM bukan hanya tentang investasi dalam karyawan, tetapi juga tentang investasi dalam masa depan organisasi secara keseluruhan.

A. Pelatihan dan Pengembangan Karyawan

Pelatihan dan Pengembangan Karyawan (PPK) merupakan strategi penting dalam manajemen SDM yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi karyawan agar dapat menjalankan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif dan

efisien. PPK tidak hanya memperkuat kualifikasi karyawan, tetapi juga meningkatkan motivasi, kinerja, dan retensi di dalam organisasi.

1. Tujuan Pelatihan dan Pengembangan Karyawan

Pelatihan dan pengembangan karyawan merupakan komponen krusial dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan. Berikut adalah beberapa tujuan utama dari pelatihan dan pengembangan karyawan dalam manajemen SDM:

a. Peningkatan Kinerja

Peningkatan kinerja merupakan tujuan utama dalam pelatihan dan pengembangan karyawan yang tidak dapat diabaikan. Menurut Ahli Manajemen Gary Dessler (2017), meningkatkan kinerja karyawan adalah kunci keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan bisnisnya. Hal ini juga didukung oleh penelitian oleh Cascio (2018), yang menunjukkan bahwa investasi dalam pelatihan dan pengembangan karyawan secara langsung berdampak positif pada peningkatan produktivitas dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Demikian pula, menurut Armstrong (2016), pelatihan yang tepat dapat meningkatkan kemampuan dan kompetensi karyawan, yang pada gilirannya akan berkontribusi pada peningkatan kinerja individu dan tim. Peningkatan kinerja karyawan juga dapat meningkatkan kepuasan kerja dan keterlibatannya dalam pekerjaan. Menurut Robbins dan Judge (2017), karyawan yang merasa didukung oleh organisasi melalui pelatihan dan pengembangan cenderung lebih bersemangat dan berdedikasi dalam mencapai hasil yang diinginkan. Hal ini sesuai dengan temuan oleh Noe *et al.* (2017), yang menunjukkan bahwa karyawan yang mengalami pelatihan yang efektif merasa lebih puas dengan pekerjaan dan lebih termotivasi untuk berkinerja tinggi. Dengan demikian, fokus pada peningkatan kinerja dapat membawa manfaat ganda bagi organisasi, yaitu meningkatkan produktivitas dan memelihara kepuasan dan keterlibatan karyawan.

b. Pengembangan Keterampilan

Pengembangan keterampilan menjadi fokus utama dalam pelatihan dan pengembangan karyawan, mengingat perubahan

dinamis dalam tuntutan pasar dan teknologi. Menurut Noe (2017), pengembangan keterampilan merupakan upaya untuk meningkatkan keahlian dan kompetensi karyawan agar dapat menghadapi perubahan yang terus berlangsung di lingkungan kerja. Hal ini diperkuat oleh pendapat Armstrong (2016) yang menekankan pentingnya pengembangan keterampilan sebagai strategi untuk meningkatkan daya saing organisasi. Dalam era di mana teknologi terus berkembang, Cascio (2018) juga membahas perlunya karyawan untuk mengembangkan keterampilan baru secara terus-menerus agar tetap relevan dalam pekerjaan.

Pengembangan keterampilan tidak hanya bermanfaat bagi individu, tetapi juga penting bagi keseluruhan organisasi. Robbins dan Judge (2017) mencatat bahwa karyawan yang memiliki keterampilan yang relevan cenderung lebih produktif dan berkontribusi lebih besar terhadap pencapaian tujuan organisasi. Selain itu, Goldstein dan Ford (2019) membahas peran pengembangan keterampilan dalam memperkuat kapasitas organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan eksternal. Dengan meningkatnya kompleksitas pekerjaan dan kebutuhan akan inovasi, pengembangan keterampilan menjadi kunci untuk memastikan bahwa organisasi tetap kompetitif dan dapat berkembang di pasar yang berubah dengan cepat.

c. Peningkatan Motivasi

Peningkatan motivasi merupakan tujuan krusial dalam pelatihan dan pengembangan karyawan, karena motivasi yang tinggi dapat meningkatkan kinerja individu maupun tim secara keseluruhan. Menurut Robbins dan Judge (2017), motivasi adalah faktor kunci yang mendorong individu untuk mencapai tujuan, baik dalam konteks profesional maupun pribadi. Dalam konteks organisasi, Noe *et al.* (2017) menekankan pentingnya pelatihan yang dirancang untuk meningkatkan motivasi karyawan, karena motivasi yang tinggi dapat membawa dampak positif pada produktivitas dan retensi karyawan. Armstrong (2016) juga menyatakan bahwa investasi dalam pelatihan dan pengembangan dapat membantu meningkatkan motivasi

karyawan dengan memberikan kesempatan untuk pertumbuhan dan pengembangan pribadi.

Peningkatan motivasi juga dapat membantu organisasi mengatasi tantangan seperti perubahan dan ketidakpastian. Cascio (2018) mencatat bahwa karyawan yang termotivasi cenderung lebih siap untuk menghadapi perubahan dan beradaptasi dengan lingkungan kerja yang dinamis. Penelitian oleh Dessler (2017) juga menunjukkan bahwa pelatihan yang disesuaikan dengan kebutuhan individu dapat meningkatkan motivasi untuk belajar dan berkembang. Dengan memberikan dukungan dan pengakuan atas upaya pengembangan karyawan, organisasi dapat memperkuat komitmen dan loyalitas karyawan, seperti yang disarankan oleh Goldstein dan Ford (2019).

d. Pengembangan Karier

Pengembangan karier menjadi salah satu tujuan utama dalam pelatihan dan pengembangan karyawan karena memberikan manfaat baik bagi individu maupun organisasi secara keseluruhan. Menurut Noe *et al.* (2017), pengembangan karier memungkinkan karyawan untuk mengembangkan keterampilan dan kompetensi yang diperlukan untuk mencapai tujuan karier, sehingga dapat meningkatkan keterlibatan dan kepuasan kerja. Armstrong (2016) juga membahas pentingnya pengembangan karier sebagai strategi untuk mempertahankan karyawan berkinerja tinggi dan mencegah turnover yang mahal bagi organisasi. Dalam konteks yang lebih luas, Cascio (2018) mencatat bahwa pengembangan karier membantu organisasi dalam membangun basis talenta yang kuat untuk mencapai keunggulan bersaing jangka panjang.

Pengembangan karier juga dapat menjadi faktor motivasi yang kuat bagi karyawan untuk meningkatkan kinerja. Menurut Robbins dan Judge (2017), kesempatan untuk pengembangan karier dapat menjadi sumber motivasi intrinsik bagi karyawan, karena memberikan tujuan yang jelas dan bermakna dalam pekerjaan. Goldstein dan Ford (2019) menekankan bahwa organisasi yang memberikan dukungan dan peluang untuk pengembangan karier kepada karyawan cenderung memiliki tingkat retensi yang lebih tinggi dan produktivitas yang lebih

baik. Dengan demikian, pengembangan karier dapat dianggap sebagai investasi jangka panjang dalam sumber daya manusia organisasi.

e. Meningkatkan Retensi Karyawan

Meningkatkan retensi karyawan merupakan salah satu tujuan krusial dalam pelatihan dan pengembangan karyawan, karena memiliki dampak langsung pada stabilitas dan keberlanjutan organisasi. Menurut Noe *et al.* (2017), retensi karyawan yang tinggi dapat mengurangi biaya yang terkait dengan perekrutan dan pelatihan ulang, serta memperkuat kontinuitas operasional. Armstrong (2016) juga membahas pentingnya pelatihan dan pengembangan sebagai strategi untuk mempertahankan karyawan berkinerja tinggi, yang merupakan aset berharga bagi organisasi. Dalam pandangan Cascio (2018), investasi dalam pengembangan karyawan dapat meningkatkan keterikatan terhadap organisasi, yang pada gilirannya dapat mengurangi tingkat turnover.

Meningkatkan retensi karyawan juga dapat membantu organisasi dalam membangun citra positif sebagai tempat kerja yang menarik dan memperkuat daya tarik terhadap calon karyawan. Robbins dan Judge (2017) mencatat bahwa organisasi yang dikenal memberikan dukungan dan kesempatan untuk pengembangan karyawan cenderung lebih diminati oleh para pencari kerja yang berkualitas. Dessler (2017) juga membahas peran pelatihan dan pengembangan dalam menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan memberikan kesempatan yang setara bagi semua karyawan untuk pertumbuhan karier. Dengan meningkatnya persaingan di pasar tenaga kerja, strategi untuk meningkatkan retensi karyawan menjadi semakin penting bagi keberhasilan jangka panjang organisasi.

2. Proses Pelatihan dan Pengembangan Karyawan

Pelatihan dan Pengembangan Karyawan (PPK) merupakan aspek penting dalam manajemen Sumber Daya Manusia (SDM). Ini adalah serangkaian kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan karyawan

agar sesuai dengan tuntutan pekerjaan dan perkembangan perusahaan. Berikut adalah penjelasan yang relevan mengenai proses PPK:

a. Identifikasi Kebutuhan

Identifikasi kebutuhan merupakan langkah kunci dalam proses pelatihan dan pengembangan karyawan, yang melibatkan penilaian terhadap keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi yang diperlukan untuk mencapai tujuan individu dan organisasi. Menurut Goldstein dan Ford (2019), proses identifikasi kebutuhan memungkinkan organisasi untuk memahami kesenjangan antara keterampilan yang dimiliki oleh karyawan saat ini dan keterampilan yang dibutuhkan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Armstrong (2016) juga menekankan pentingnya pendekatan yang sistematis dalam identifikasi kebutuhan, yang melibatkan analisis menyeluruh terhadap tuntutan pekerjaan dan harapan organisasi. Dalam pandangan Cascio (2018), identifikasi kebutuhan yang tepat adalah langkah awal yang krusial dalam merancang program pelatihan yang efektif dan relevan.

Proses identifikasi kebutuhan juga dapat membantu organisasi untuk mengidentifikasi peluang pengembangan karyawan yang dapat meningkatkan kinerja individu dan keseluruhan organisasi. Robbins dan Judge (2017) membahas pentingnya memperhitungkan tujuan strategis organisasi dalam proses identifikasi kebutuhan, sehingga program pelatihan dapat diarahkan untuk mendukung pencapaian tujuan tersebut. Noe (2017) juga menekankan perlunya melibatkan karyawan dalam proses identifikasi kebutuhan untuk memastikan bahwa program pelatihan dan pengembangan dapat memenuhi aspirasi dan kebutuhan secara individual. Dengan pendekatan yang inklusif dan terfokus, identifikasi kebutuhan dapat menjadi landasan yang kuat untuk merancang program pelatihan yang memberikan nilai tambah bagi organisasi dan karyawan.

b. Perencanaan Pelatihan

Perencanaan pelatihan merupakan tahap awal yang penting dalam proses pelatihan dan pengembangan karyawan, yang melibatkan penentuan tujuan, strategi, dan sumber daya yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Menurut Noe

et al. (2017), perencanaan pelatihan yang efektif memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, menetapkan tujuan yang jelas, dan merancang program pelatihan yang sesuai. Armstrong (2016) juga membahas pentingnya perencanaan pelatihan sebagai langkah kunci dalam memastikan bahwa investasi dalam pengembangan karyawan memberikan hasil yang diharapkan. Dalam konteks yang lebih luas, Cascio (2018) mencatat bahwa perencanaan pelatihan yang baik memungkinkan organisasi untuk memastikan bahwa program pelatihan mendukung strategi bisnis dan tujuan jangka panjang.

Perencanaan pelatihan juga melibatkan pengelolaan sumber daya dan pengaturan kegiatan pelatihan secara efisien. Robbins dan Judge (2017) menekankan pentingnya alokasi sumber daya yang tepat, termasuk waktu, anggaran, dan personil, dalam perencanaan dan pelaksanaan program pelatihan. Dessler (2017) juga membahas peran penting teknologi dalam mendukung perencanaan pelatihan, seperti penggunaan sistem manajemen pembelajaran untuk melacak dan mengevaluasi progres peserta pelatihan. Dengan perencanaan yang matang dan terorganisir, organisasi dapat memastikan bahwa sumber daya digunakan secara efisien dan program pelatihan mencapai hasil yang diinginkan.

c. Pelaksanaan Pelatihan

Pelaksanaan pelatihan merupakan tahap penting dalam proses pelatihan dan pengembangan karyawan, di mana program pelatihan yang telah direncanakan dipraktikkan dan diterapkan. Menurut Noe *et al.* (2017), pelaksanaan pelatihan memungkinkan karyawan untuk memperoleh pengetahuan baru, mengembangkan keterampilan, dan mengasah kompetensi yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja. Armstrong (2016) membahas pentingnya pelaksanaan pelatihan yang interaktif dan terlibat, yang memungkinkan peserta pelatihan untuk terlibat aktif dalam proses pembelajaran. Selain itu, Cascio (2018) mencatat bahwa pelaksanaan pelatihan juga melibatkan penyediaan dukungan dan umpan balik yang konstruktif kepada peserta pelatihan untuk memastikan bahwa dapat

mengaplikasikan keterampilan yang telah dipelajari dalam konteks kerja sehari-hari.

Pelaksanaan pelatihan juga dapat memperkuat ikatan antara karyawan dan organisasi. Menurut Robbins dan Judge (2017), program pelatihan yang diterapkan dengan baik dapat meningkatkan kepuasan kerja dan keterlibatan karyawan dengan memberikan kesempatan untuk pertumbuhan dan pengembangan pribadi. Dessler (2017) membahas pentingnya lingkungan yang mendukung dalam pelaksanaan pelatihan, yang menciptakan suasana di mana karyawan merasa didukung untuk belajar dan mencoba hal-hal baru tanpa takut melakukan kesalahan. Dengan demikian, pelaksanaan pelatihan yang efektif dapat membantu menciptakan budaya organisasi yang berorientasi pada pembelajaran dan inovasi.

d. Evaluasi dan Umpan Balik

Evaluasi dan umpan balik merupakan proses penting dalam pelatihan dan pengembangan karyawan, yang bertujuan untuk mengukur efektivitas program pelatihan dan memberikan informasi yang berguna bagi pengembangan individu. Menurut Noe *et al.* (2017), evaluasi pelatihan memungkinkan organisasi untuk menilai sejauh mana program pelatihan mencapai tujuan yang ditetapkan dan apakah program tersebut memberikan nilai tambah bagi karyawan dan organisasi. Armstrong (2016) membahas pentingnya evaluasi berkelanjutan dalam memantau dan mengevaluasi dampak jangka panjang dari program pelatihan terhadap kinerja individu dan keseluruhan organisasi. Dalam konteks yang lebih luas, Cascio (2018) mencatat bahwa evaluasi pelatihan juga memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi area di mana program pelatihan dapat ditingkatkan untuk mencapai hasil yang lebih baik di masa depan.

Umpan balik merupakan komponen kunci dalam proses evaluasi pelatihan, yang memungkinkan peserta pelatihan untuk menerima informasi yang berguna tentang kinerja dan peluang untuk meningkatkan. Menurut Robbins dan Judge (2017), umpan balik yang konstruktif dapat membantu karyawan untuk memahami kekuatan dan kelemahan, serta memberikan

motivasi untuk terus berkembang dan belajar. Dessler (2017) menekankan pentingnya penyediaan umpan balik yang jelas dan spesifik bagi peserta pelatihan untuk memastikan bahwa dapat memahami area di mana perlu meningkatkan. Dengan memberikan umpan balik yang efektif, organisasi dapat menciptakan lingkungan yang mendukung pembelajaran kontinu dan pengembangan karyawan.

3. Metode Pelaksanaan Pelatihan dan Pengembangan Karyawan

Metode pelaksanaan pelatihan dan pengembangan karyawan adalah serangkaian langkah atau proses yang digunakan oleh sebuah organisasi untuk meningkatkan kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan karyawan. Ini merupakan bagian penting dari manajemen sumber daya manusia (SDM) karena membantu organisasi memastikan bahwa karyawan memiliki keterampilan yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan dan tetap relevan dalam lingkungan kerja yang terus berubah. Berikut adalah beberapa metode umum yang digunakan dalam pelaksanaan pelatihan dan pengembangan karyawan:

a. Pelatihan *On-the-Job*

Pelatihan *On-the-Job* merupakan metode pelaksanaan pelatihan dan pengembangan karyawan yang melibatkan pembelajaran langsung di tempat kerja, di mana karyawan belajar melalui pengalaman praktis dan tugas-tugas yang relevan dengan pekerjaan. Menurut Goldstein dan Ford (2019), pelatihan *On-the-Job* memungkinkan karyawan untuk mengasah keterampilan secara langsung dalam konteks pekerjaan yang nyata, sehingga mempercepat proses pembelajaran dan pengembangan. Armstrong (2016) membahas keunggulan pelatihan *On-the-Job* dalam menyediakan pengalaman yang terintegrasi dengan tugas-tugas sehari-hari, yang dapat meningkatkan transfer pembelajaran ke situasi kerja yang sesungguhnya. Dalam pandangan Cascio (2018), pelatihan *On-the-Job* juga dapat meningkatkan motivasi karyawan karena memberikan kesempatan untuk belajar sambil bekerja, yang membuat pembelajaran menjadi lebih relevan dan bermakna.

Pelatihan *On-the-Job* juga memungkinkan karyawan untuk belajar dari rekan kerja dan supervisornya secara langsung,

memanfaatkan pengetahuan dan pengalaman yang telah ada dalam organisasi. Menurut Noe *et al.* (2017), interaksi dengan rekan kerja dan supervisornya dapat membantu karyawan untuk memperoleh pemahaman yang lebih dalam tentang pekerjaan dan mengembangkan keterampilan interpersonal yang penting. Robbins dan Judge (2017) membahas pentingnya pembelajaran melalui modeling dan mentoring dalam pelatihan *On-the-Job*, di mana karyawan dapat mengamati dan meniru praktik-praktik terbaik dari yang lebih berpengalaman. Dengan demikian, pelatihan *On-the-Job* dapat menjadi cara yang efektif untuk memperkuat budaya pembelajaran dan berbagi pengetahuan dalam organisasi.

b. Pelatihan *Off-the-Job*

Pelatihan *Off-the-Job* merupakan metode pelaksanaan pelatihan dan pengembangan karyawan yang dilakukan di luar lingkungan kerja, biasanya dalam bentuk seminar, workshop, atau kursus formal. Menurut Goldstein dan Ford (2019), pelatihan *Off-the-Job* dapat memberikan karyawan kesempatan untuk fokus sepenuhnya pada pembelajaran tanpa gangguan dari tugas-tugas sehari-hari, sehingga memungkinkan untuk mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam tentang konsep-konsep baru atau keterampilan tertentu. Armstrong (2016) membahas keunggulan pelatihan *Off-the-Job* dalam menyediakan lingkungan yang terstruktur dan terkonsentrasi, yang dapat meningkatkan efektivitas pembelajaran. Dalam pandangan Cascio (2018), pelatihan *Off-the-Job* juga memungkinkan karyawan untuk belajar dari instruktur yang ahli di bidangnya dan berinteraksi dengan rekan-rekan sejawat dari berbagai latar belakang.

Pelatihan *Off-the-Job* juga dapat memfasilitasi pertukaran ide dan praktik terbaik antara peserta pelatihan dari berbagai organisasi atau industri. Menurut Noe *et al.* (2017), pelatihan *Off-the-Job* sering kali melibatkan partisipasi dalam seminar atau konferensi industri yang memungkinkan karyawan untuk belajar tentang tren terbaru dan praktik terbaik dalam industri. Robbins dan Judge (2017) membahas pentingnya jaringan yang dibangun melalui pelatihan *Off-the-Job*, yang dapat membuka

pintu untuk kolaborasi dan pertumbuhan profesional di masa depan. Dengan demikian, pelatihan *Off-the-Job* tidak hanya memberikan kesempatan untuk pembelajaran, tetapi juga memperluas wawasan dan koneksi karyawan di luar lingkungan kerja.

c. Pembelajaran Mandiri

Pembelajaran mandiri merupakan metode pelaksanaan pelatihan dan pengembangan karyawan yang memberikan kontrol penuh kepada individu untuk mengatur dan mengelola proses pembelajaran sendiri. Menurut Noe *et al.* (2017), pembelajaran mandiri memungkinkan karyawan untuk menentukan waktu, tempat, dan metode pembelajaran yang sesuai dengan gaya belajar dan kebutuhan sendiri. Armstrong (2016) membahas keunggulan pembelajaran mandiri dalam memberikan fleksibilitas kepada karyawan untuk memilih materi pembelajaran yang paling relevan dan berguna bagi perkembangan karir. Dalam pandangan Cascio (2018), pembelajaran mandiri juga mendorong kemandirian dan tanggung jawab pribadi dalam pengembangan keterampilan dan pengetahuan.

Pembelajaran mandiri juga memfasilitasi pembelajaran berkelanjutan dan adaptif yang sesuai dengan kebutuhan individu. Menurut Robbins dan Judge (2017), pembelajaran mandiri memungkinkan karyawan untuk belajar secara kontinu dan mengakses informasi baru sesuai dengan perubahan kebutuhan atau tuntutan pekerjaan. Dessler (2017) membahas pentingnya aksesibilitas dan ketersediaan sumber daya pembelajaran mandiri, seperti buku-buku, kursus online, dan sumber daya digital lainnya, yang memungkinkan karyawan untuk belajar di mana pun dan kapan pun membutuhkannya. Dengan demikian, pembelajaran mandiri menjadi metode yang efektif dalam memfasilitasi pengembangan karyawan yang berkelanjutan dan beradaptasi.

d. Rotasi Pekerjaan

Rotasi pekerjaan merupakan metode pelaksanaan pelatihan dan pengembangan karyawan yang melibatkan perpindahan karyawan dari satu posisi atau departemen ke posisi atau

departemen lain dalam organisasi. Menurut Noe *et al.* (2017), rotasi pekerjaan memungkinkan karyawan untuk memperluas wawasan tentang berbagai aspek dari operasi organisasi dan mengembangkan keterampilan yang beragam. Armstrong (2016) membahas keunggulan rotasi pekerjaan dalam membantu karyawan untuk memahami proses kerja yang berbeda dan meningkatkan fleksibilitas dalam menghadapi tugas-tugas yang kompleks. Dalam pandangan Cascio (2018), rotasi pekerjaan juga dapat membantu organisasi dalam mengidentifikasi bakat dan potensi karyawan yang mungkin tidak terungkap sebelumnya.

Rotasi pekerjaan juga dapat meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan dengan memberikan kesempatan untuk pengembangan karir yang lebih dinamis. Menurut Robbins dan Judge (2017), rotasi pekerjaan memungkinkan karyawan untuk merasakan variasi dalam pekerjaan dan mempertahankan minat dan motivasi yang tinggi. Dessler (2017) membahas pentingnya rotasi pekerjaan dalam membantu karyawan untuk mengembangkan jaringan profesional yang luas dan memperluas pemahaman tentang berbagai fungsi dan unit dalam organisasi. Dengan demikian, rotasi pekerjaan menjadi metode yang efektif dalam memfasilitasi pengembangan karyawan yang berkelanjutan dan memperkuat ikatan antara karyawan dan organisasi.

e. Pembelajaran Berbasis Tim

Pembelajaran berbasis tim merupakan metode pelaksanaan pelatihan dan pengembangan karyawan yang melibatkan kolaborasi antara anggota tim dalam mencapai tujuan pembelajaran tertentu. Menurut Noe *et al.* (2017), pembelajaran berbasis tim memungkinkan karyawan untuk belajar satu sama lain melalui interaksi dan diskusi kelompok, sehingga memperkaya pengalaman pembelajaran. Armstrong (2016) membahas keunggulan pembelajaran berbasis tim dalam meningkatkan keterampilan kolaborasi dan komunikasi, yang merupakan aspek penting dalam lingkungan kerja yang modern. Dalam pandangan Cascio (2018), pembelajaran berbasis tim

juga mempromosikan semangat kerja tim yang kuat dan membantu membangun budaya organisasi yang inklusif.

Pembelajaran berbasis tim juga memfasilitasi pembentukan hubungan interpersonal yang kuat dan saling mendukung di antara anggota tim. Menurut Robbins dan Judge (2017), interaksi yang intensif dalam konteks tim dapat memperkuat ikatan sosial antara karyawan dan menciptakan rasa kepercayaan dan saling mendukung. Dessler (2017) membahas pentingnya pembelajaran berbasis tim dalam membangun keterampilan empati dan penghargaan terhadap keberagaman, yang merupakan komponen penting dari budaya kerja yang inklusif. Dengan demikian, pembelajaran berbasis tim tidak hanya meningkatkan keterampilan individu, tetapi juga memperkuat hubungan interpersonal dan kepuasan kerja.

4. Tantangan dalam Pelatihan dan Pengembangan Karyawan

Tantangan dalam pelatihan dan pengembangan karyawan merupakan hal yang umum di bidang manajemen sumber daya manusia (SDM). Ini adalah beberapa tantangan yang sering dihadapi:

a. Biaya dan Anggaran

Biaya dan anggaran merupakan tantangan yang signifikan dalam pelatihan dan pengembangan karyawan dalam manajemen sumber daya manusia, yang sering kali membatasi kemampuan organisasi untuk menyediakan program-program pengembangan yang efektif dan berkualitas. Menurut Armstrong (2016), pengeluaran yang tinggi untuk pelatihan dan pengembangan dapat menjadi beban keuangan bagi perusahaan, terutama dalam situasi di mana anggaran terbatas. Hal ini dapat mengakibatkan pemangkasan atau pengurangan program-program pelatihan yang diperlukan untuk meningkatkan keterampilan dan kinerja karyawan. Noe *et al.* (2017) membahas pentingnya mengelola biaya pelatihan dengan efisien untuk memastikan bahwa investasi yang dilakukan oleh organisasi menghasilkan nilai tambah yang optimal dalam jangka panjang.

Tantangan terkait dengan biaya dan anggaran juga meliputi kesulitan dalam mengestimasi biaya yang tepat untuk program

pelatihan dan pengembangan serta alokasi anggaran yang tidak proporsional antara berbagai inisiatif pengembangan. Menurut Cascio (2018), perencanaan anggaran yang tidak akurat dapat mengakibatkan ketidakcukupan dana untuk melaksanakan program-program yang direncanakan, atau bahkan penumpukan dana yang tidak terpakai secara efektif. Dessler (2017) membahas pentingnya memperhitungkan biaya langsung dan tidak langsung dari pelatihan, termasuk biaya instruktur, bahan-bahan, dan waktu yang dihabiskan oleh karyawan, dalam mengembangkan anggaran yang realistis dan efektif.

b. Kesesuaian dengan Kebutuhan

Kesesuaian dengan kebutuhan merupakan tantangan krusial dalam pelatihan dan pengembangan karyawan dalam manajemen sumber daya manusia, di mana program-program yang ditawarkan harus sesuai dengan kebutuhan individu, tim, dan organisasi. Armstrong (2016) menekankan bahwa pengembangan karyawan harus didasarkan pada analisis kebutuhan yang cermat untuk memastikan bahwa program-program yang disediakan benar-benar relevan dan bermanfaat. Hal ini menuntut organisasi untuk mengidentifikasi gap keterampilan dan pengetahuan yang ada serta merencanakan program pelatihan yang tepat untuk mengatasinya. Noe *et al.* (2017) membahas pentingnya memahami kebutuhan individu karyawan dalam pengembangan karir, sehingga program pelatihan dapat disesuaikan dengan preferensi dan aspirasi masing-masing individu.

Kesesuaian dengan kebutuhan juga melibatkan perencanaan yang matang dalam memilih metode dan pendekatan pelatihan yang paling efektif dan efisien. Cascio (2018) membahas pentingnya mempertimbangkan karakteristik dan preferensi peserta pelatihan dalam merancang program yang sesuai dengan gaya belajar. Dessler (2017) menekankan perlunya memilih metode evaluasi yang relevan untuk mengukur efektivitas program pelatihan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian, organisasi perlu melakukan evaluasi yang berkelanjutan terhadap kebutuhan dan keefektifan

program pelatihan untuk memastikan bahwa investasi yang dilakukan memberikan hasil yang diinginkan.

c. Evaluasi Efektivitas

Evaluasi efektivitas merupakan tantangan krusial dalam pelatihan dan pengembangan karyawan dalam manajemen sumber daya manusia, di mana organisasi harus memastikan bahwa program-program yang diselenggarakan memberikan hasil yang diinginkan dan memberikan nilai tambah yang nyata. Menurut Noe *et al.* (2017), evaluasi efektivitas memungkinkan organisasi untuk mengukur sejauh mana program pelatihan telah mencapai tujuan yang telah ditetapkan dan memperbaiki kelemahan yang ada. Hal ini memungkinkan organisasi untuk mengalokasikan sumber daya dengan lebih efisien dan mengidentifikasi area-area yang perlu perbaikan. Armstrong (2016) membahas pentingnya menggunakan metode evaluasi yang beragam, termasuk survei, tes, dan observasi, untuk mendapatkan pemahaman yang komprehensif tentang dampak program pelatihan.

Evaluasi efektivitas juga melibatkan pengukuran hasil yang berkelanjutan dan berkelanjutan dari program pelatihan dalam jangka panjang. Cascio (2018) menekankan perlunya memantau perubahan dalam perilaku dan kinerja karyawan setelah mengikuti program pelatihan. Dessler (2017) membahas pentingnya menilai dampak program pelatihan terhadap produktivitas, retensi karyawan, dan kepuasan pelanggan untuk menentukan apakah investasi yang dilakukan oleh organisasi berdampak positif secara keseluruhan. Dengan demikian, evaluasi efektivitas tidak hanya melihat hasil jangka pendek, tetapi juga mempertimbangkan kontribusi jangka panjang terhadap tujuan organisasi.

d. Perubahan Teknologi

Perubahan teknologi merupakan tantangan yang signifikan dalam pelatihan dan pengembangan karyawan dalam manajemen sumber daya manusia, di mana kemajuan teknologi yang cepat mengharuskan karyawan untuk terus memperbarui dan meningkatkan keterampilan. Menurut Armstrong (2016), perkembangan teknologi seperti kecerdasan buatan, analitik

data, dan otomatisasi mengubah tuntutan pekerjaan dan memerlukan adaptasi yang cepat dari karyawan. Hal ini menuntut organisasi untuk menyediakan program pelatihan yang relevan dan up-to-date untuk memastikan bahwa karyawan dapat mengikuti perkembangan teknologi terbaru. Dessler (2017) membahas pentingnya investasi dalam pelatihan teknologi untuk memastikan bahwa karyawan memiliki keterampilan yang diperlukan untuk sukses di era digital.

Perubahan teknologi juga memengaruhi cara organisasi menyampaikan pelatihan kepada karyawan. Menurut Cascio (2018), teknologi seperti e-learning dan platform pembelajaran online memungkinkan akses yang lebih fleksibel dan mudah terhadap materi pelatihan. Robbins dan Judge (2017) menekankan pentingnya organisasi untuk mengadopsi teknologi pembelajaran yang inovatif untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas pelatihan. Dalam konteks ini, adaptasi terhadap perubahan teknologi tidak hanya penting untuk meningkatkan keterampilan karyawan, tetapi juga untuk meningkatkan proses pelatihan secara keseluruhan.

B. Manajemen Kinerja dan Evaluasi Karyawan

Manajemen kinerja adalah proses yang dirancang untuk meningkatkan kinerja individu, tim, dan organisasi secara keseluruhan. Ini melibatkan perencanaan, pengawasan, pengukuran, dan pengembangan kinerja karyawan. Tujuan utamanya adalah untuk mencapai sasaran strategis perusahaan dengan memastikan bahwa setiap karyawan berkontribusi secara optimal.

1. Komponen Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja merupakan proses yang penting dalam pengembangan sumber daya manusia (SDM) karena membantu organisasi untuk mengukur, mengelola, dan meningkatkan kinerja karyawan secara efektif. Komponen-komponen utama dari manajemen kinerja yang relevan dalam pengembangan SDM termasuk:

- a. Penetapan Tujuan

Penetapan tujuan merupakan komponen krusial dalam manajemen kinerja yang berperan penting dalam pengembangan sumber daya manusia. Menurut Armstrong (2019), tujuan yang jelas dan terukur membantu mengarahkan upaya individu dan organisasi menuju pencapaian yang diinginkan. Hal ini sejalan dengan pendapat Locke dan Latham (2019) yang menekankan pentingnya penetapan tujuan yang spesifik, menantang, dan dapat diukur untuk meningkatkan motivasi dan kinerja individu. Dalam konteks pengembangan SDM, tujuan yang ditetapkan secara tepat memberikan arahan yang jelas bagi karyawan dalam meningkatkan keterampilan dan kompetensi (Gruman *et al.*, 2017). Pendekatan SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound*) yang diajukan oleh Doran pada tahun 1981, tetap menjadi landasan penting dalam penetapan tujuan (Lunenburg, 2011), karena membantu memastikan bahwa tujuan yang ditetapkan relevan dengan visi dan strategi organisasi serta dapat diukur kemajuannya.

Tujuan yang diberikan dengan jelas dan secara terperinci membantu memfasilitasi proses pemantauan dan evaluasi kinerja individu (Mello, 2019). Sebagaimana disarankan oleh Luthans dan Peterson (2017), pengukuran kinerja yang terkait dengan tujuan yang ditetapkan dapat memberikan umpan balik yang berarti bagi karyawan, memungkinkan untuk mengetahui sejauh mana telah mencapai target yang telah ditetapkan. Penetapan tujuan juga menjadi landasan untuk penyusunan rencana pengembangan individu (Noe *et al.*, 2017), di mana tujuan yang telah ditetapkan menjadi dasar untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan yang diperlukan oleh karyawan. Dalam konteks ini, penelitian oleh Goldstein dan Ford (2017) membahas pentingnya hubungan antara tujuan yang ditetapkan dengan program pengembangan karyawan untuk meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

b. Perencanaan Kinerja

Perencanaan kinerja merupakan salah satu komponen kunci dalam manajemen kinerja yang berperan penting dalam

pengembangan sumber daya manusia. Menurut Armstrong (2019), perencanaan kinerja melibatkan proses penetapan tujuan, evaluasi kinerja, serta pengembangan rencana tindak lanjut untuk meningkatkan kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan. Hal ini sejalan dengan pendapat Noe *et al.* (2017) yang menekankan pentingnya perencanaan kinerja sebagai landasan bagi pengembangan karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam konteks pengembangan SDM, perencanaan kinerja membantu menetapkan arah dan prioritas pengembangan yang diperlukan oleh individu (Mello, 2019), sehingga dapat meningkatkan kompetensi dan kontribusinya terhadap kesuksesan organisasi.

Perencanaan kinerja juga memungkinkan identifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan yang spesifik untuk mendukung pencapaian tujuan individu dan organisasi (Goldstein & Ford, 2017). Sebagaimana disarankan oleh Luthans dan Peterson (2017), perencanaan kinerja yang efektif memungkinkan pengelolaan kinerja yang berkelanjutan dan berkesinambungan. Dengan demikian, perencanaan kinerja menjadi proses yang integral dalam siklus manajemen kinerja yang memastikan keselarasan antara tujuan organisasi, tujuan individu, dan kebutuhan pengembangan karyawan (Gruman *et al.*, 2017). Pendekatan tersebut juga mengakomodasi dinamika perubahan lingkungan bisnis dan teknologi yang mempengaruhi tuntutan terhadap keterampilan dan kompetensi karyawan (Werner *et al.*, 2016).

c. Pemberian Umpan Balik

Pemberian umpan balik merupakan komponen vital dalam manajemen kinerja yang berperan penting dalam pengembangan sumber daya manusia. Locke dan Latham (2019) membahas pentingnya umpan balik yang jelas dan terarah dalam meningkatkan motivasi dan kinerja individu. Menurut Noe *et al.* (2017), umpan balik yang konstruktif membantu karyawan untuk memahami kekuatan dan area pengembangan, yang merupakan langkah penting dalam pengembangan keterampilan dan kompetensi. Dalam konteks pengembangan SDM, umpan balik memberikan informasi yang

berharga bagi karyawan untuk meningkatkan kinerja dan merencanakan pengembangan karir yang lebih baik (Mello, 2019).

Penelitian oleh London (2015) menunjukkan bahwa umpan balik yang diberikan secara teratur membantu mempercepat pembelajaran dan penyesuaian karyawan terhadap perubahan yang terjadi dalam lingkungan kerja. Armstrong (2019) menggarisbawahi pentingnya umpan balik yang kontinu dalam mendukung pengembangan karyawan secara berkelanjutan. Selain itu, umpan balik yang diberikan secara adil dan transparan dapat meningkatkan kepercayaan dan keterlibatan karyawan dalam proses pengembangan (Gruman *et al.*, 2017). Hal ini sejalan dengan pandangan Goldstein dan Ford (2017) yang menekankan bahwa umpan balik yang berkualitas merupakan fondasi bagi pengembangan karyawan yang efektif dan berkelanjutan.

d. Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan komponen krusial dalam manajemen kinerja yang berperan penting dalam pengembangan sumber daya manusia. Locke dan Latham (2019) menekankan pentingnya pengukuran kinerja yang akurat dan terukur dalam membantu organisasi memahami sejauh mana tujuannya tercapai. Menurut Noe *et al.* (2017), pengukuran kinerja memberikan dasar yang jelas untuk mengevaluasi kontribusi individu terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dalam konteks pengembangan SDM, pengukuran kinerja memungkinkan identifikasi kekuatan dan area pengembangan karyawan, yang menjadi dasar untuk merancang program pengembangan yang efektif (Gruman *et al.*, 2017).

Pengukuran kinerja juga membantu menciptakan transparansi dan akuntabilitas dalam proses manajemen kinerja (Mello, 2019). Armstrong (2019) membahas pentingnya sistem pengukuran kinerja yang jelas dan terstruktur dalam memberikan umpan balik yang efektif kepada karyawan. Dalam konteks ini, pengukuran kinerja bukan hanya tentang pencapaian target, tetapi juga tentang penilaian terhadap perilaku dan kompetensi yang relevan (Luthans & Peterson,

2017). Pendekatan yang holistik dalam pengukuran kinerja memungkinkan organisasi untuk mengembangkan karyawan secara menyeluruh, bukan hanya dalam hal hasil kuantitatif, tetapi juga dalam hal kualitas dan kontribusinya terhadap budaya organisasi (Werner *et al.*, 2016).

e. Pengembangan Kinerja

Pengembangan kinerja merupakan salah satu komponen kunci dalam manajemen kinerja yang sangat penting dalam pengembangan sumber daya manusia. Locke dan Latham (2019) membahas pentingnya pengembangan kinerja yang berkelanjutan dalam mencapai tujuan organisasi. Menurut Noe *et al.* (2017), pengembangan kinerja melibatkan upaya untuk meningkatkan kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan karyawan agar dapat memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap kesuksesan organisasi. Dalam konteks pengembangan SDM, pengembangan kinerja membantu memastikan bahwa individu memiliki keterampilan yang diperlukan untuk menjalankan tugas dan tanggung jawab dengan baik (Mello, 2019).

Pengembangan kinerja juga memungkinkan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan bisnis dan teknologi yang terus berubah (Werner *et al.*, 2016). Armstrong (2019) menekankan pentingnya pengembangan kinerja sebagai bagian dari strategi bisnis yang berkelanjutan. Dalam hal ini, pengembangan kinerja tidak hanya melibatkan pelatihan dan pengembangan individu, tetapi juga memperhatikan faktor-faktor organisasi yang memengaruhi kinerja karyawan (Gruman *et al.*, 2017). Pendekatan holistik dalam pengembangan kinerja memungkinkan organisasi untuk membangun kapasitas internal yang kuat dan responsif terhadap perubahan.

2. Pentingnya Evaluasi Karyawan

Evaluasi karyawan adalah salah satu elemen kunci dalam pengembangan sumber daya manusia (SDM) di suatu organisasi. Berikut adalah beberapa alasan mengapa evaluasi karyawan sangat penting dalam konteks pengembangan SDM:

a. Mengukur Kontribusi

Mengukur kontribusi karyawan merupakan aspek penting dalam evaluasi kinerja yang berperan vital dalam pengembangan sumber daya manusia. Locke dan Latham (2019) menegaskan bahwa evaluasi kinerja yang akurat dan terukur dapat membantu organisasi memahami sejauh mana kontribusi individu terhadap pencapaian tujuan. Menurut Noe *et al.* (2017), pengukuran kontribusi karyawan memberikan landasan yang jelas untuk mengidentifikasi kekuatan dan area pengembangan yang perlu diperhatikan dalam upaya pengembangan karyawan. Dalam konteks pengembangan SDM, evaluasi kontribusi karyawan memungkinkan organisasi untuk mengalokasikan sumber daya secara efisien untuk program pengembangan yang tepat (Mello, 2019).

Pengukuran kontribusi karyawan juga membantu dalam merancang program pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan individu dan organisasi (Goldstein & Ford, 2017). Armstrong (2019) membahas pentingnya pengukuran kontribusi sebagai dasar untuk membangun rencana pengembangan yang efektif. Selain itu, evaluasi kontribusi juga memungkinkan identifikasi potensi karyawan yang dapat dikembangkan lebih lanjut untuk mendukung kesuksesan organisasi di masa depan (Gruman *et al.*, 2017). Dalam hal ini, pengukuran kontribusi bukan hanya tentang penilaian terhadap kinerja masa lalu, tetapi juga tentang memproyeksikan kemampuan dan potensi karyawan dalam konteks yang lebih luas (Luthans & Peterson, 2017).

b. Identifikasi Kekuatan dan Kelemahan

Identifikasi kekuatan dan kelemahan merupakan aspek krusial dalam evaluasi karyawan yang mendalam, terutama dalam konteks pengembangan sumber daya manusia. Mengetahui kekuatan individu membantu organisasi untuk menempatkannya di posisi yang sesuai dengan bakat dan keterampilan, sehingga meningkatkan kinerja secara keseluruhan (Armstrong, 2016). Sebaliknya, pengenalan terhadap kelemahan karyawan memungkinkan manajemen untuk merencanakan pelatihan yang sesuai guna memperbaiki dan mengembangkan keterampilan yang kurang (Gómez-Mejía

et al., 2016). Dalam konteks ini, evaluasi karyawan menjadi instrumen penting untuk memetakan potensi dan pembatas yang mungkin mempengaruhi kontribusi individu terhadap kesuksesan organisasi (Robbins & Judge, 2019).

Pada tingkat mikro, identifikasi kekuatan dan kelemahan membantu memperbaiki kinerja individu, mengarah pada peningkatan produktivitas dan kepuasan kerja (Mondy & Martocchio, 2016). Melalui evaluasi yang cermat, manajer dapat memberikan umpan balik yang konstruktif, mengarahkan karyawan untuk memanfaatkan kekuatan secara optimal, serta mengatasi atau mengurangi dampak kelemahan (Mathis & Jackson, 2017). Pendekatan ini tidak hanya berdampak positif pada kinerja individu, tetapi juga pada iklim organisasi secara keseluruhan, dengan meningkatnya rasa saling percaya dan motivasi di antara anggota tim (Lussier & Hendon, 2016).

Di tingkat makro, evaluasi karyawan yang memperhatikan identifikasi kekuatan dan kelemahan memungkinkan pengembangan strategi sumber daya manusia yang lebih efektif (Noe *et al.*, 2017). Dengan memahami profil keterampilan dan kecenderungan karyawan, organisasi dapat merencanakan investasi pelatihan dan pengembangan yang tepat, mengoptimalkan alokasi sumber daya manusia dan mengurangi risiko turnover (Dessler, 2019). Selain itu, penekanan pada pengembangan karyawan juga dapat membantu organisasi menarik dan mempertahankan bakat terbaik, menjaga daya saing dalam pasar tenaga kerja yang kompetitif (Snell *et al.*, 2018).

c. Basis Pengambilan Keputusan

Basis pengambilan keputusan yang kuat adalah kunci dalam evaluasi karyawan untuk pengembangan sumber daya manusia yang efektif. Dalam konteks ini, evaluasi karyawan membantu manajemen dalam mengumpulkan data yang relevan untuk membuat keputusan yang tepat mengenai pengembangan individu dan tim (Stone, 2015). Dengan memahami kinerja dan potensi karyawan, manajer dapat mengidentifikasi area di mana peningkatan diperlukan dan merencanakan tindakan yang sesuai untuk mengoptimalkan kontribusinya terhadap tujuan

organisasi (Decenzo *et al.*, 2019). Sebagai contoh, melalui evaluasi yang cermat, manajer dapat menentukan apakah diperlukan pelatihan tambahan, promosi, atau rotasi tugas untuk mengembangkan karyawan secara efektif (Martocchio, 2017). Evaluasi karyawan yang terfokus pada basis pengambilan keputusan yang kuat memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi dan memanfaatkan bakat-bakat yang ada secara optimal (Snell *et al.*, 2019). Dengan memahami kekuatan dan kelemahan individu, manajemen dapat menempatkan karyawan di posisi yang sesuai dengan bakat, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja individu dan keseluruhan produktivitas organisasi (Noe *et al.*, 2019). Dalam lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat, kemampuan untuk membuat keputusan yang didasarkan pada evaluasi karyawan yang akurat dan komprehensif menjadi semakin penting untuk memastikan kesesuaian strategi sumber daya manusia dengan tujuan bisnis yang berkelanjutan (Jackson *et al.*, 2020).

d. Menjaga Konsistensi

Menjaga konsistensi dalam evaluasi karyawan merupakan aspek penting dalam pengembangan sumber daya manusia. Konsistensi memastikan bahwa standar penilaian dan proses evaluasi diterapkan secara merata dan adil di seluruh organisasi, meminimalkan risiko bias dan ketidakadilan (Robbins & Judge, 2019). Dengan menjaga konsistensi, organisasi dapat memastikan bahwa keputusan terkait promosi, kompensasi, dan pengembangan karir didasarkan pada pertimbangan yang obyektif, yang pada gilirannya meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap sistem manajemen kinerja (Gómez-Mejía *et al.*, 2016). Seperti yang dijelaskan oleh Armstrong (2016), "Konsistensi dalam evaluasi karyawan adalah kunci untuk memastikan keadilan dan keberlanjutan dalam pengelolaan sumber daya manusia."

Menjaga konsistensi dalam evaluasi karyawan membantu organisasi untuk memperkuat budaya kinerja yang sehat dan transparan (Noe *et al.*, 2017). Dengan memberikan umpan balik yang konsisten kepada karyawan tentang kinerja, organisasi dapat membangun ekspektasi yang jelas dan memotivasi

individu untuk mencapai standar kinerja yang tinggi (Mondy & Martocchio, 2016). Lebih lanjut, konsistensi dalam evaluasi karyawan juga memungkinkan organisasi untuk mengukur efektivitas program pengembangan dan pelatihan dengan lebih akurat, karena data yang konsisten memungkinkan perbandingan yang valid dari kinerja sebelum dan sesudah intervensi (Dessler, 2019).

3. Proses Evaluasi Karyawan

Proses evaluasi karyawan merupakan langkah penting dalam pengembangan sumber daya manusia di sebuah organisasi. Ini adalah proses yang sistematis untuk menilai kinerja individu dalam mencapai tujuan organisasi dan untuk memberikan umpan balik yang konstruktif untuk meningkatkan kinerja. Berikut adalah beberapa tahapan dalam proses evaluasi karyawan yang relevan dalam pengembangan sumber daya manusia:

a. Penetapan Kriteria Evaluasi

Penetapan kriteria evaluasi adalah langkah krusial dalam proses evaluasi karyawan dalam pengembangan sumber daya manusia. Kriteria evaluasi yang jelas dan terukur membantu memastikan bahwa penilaian terhadap kinerja karyawan dilakukan secara konsisten dan objektif (Decenzo *et al.*, 2019). Menurut Robbins & Judge (2019), "Penetapan kriteria evaluasi yang tepat adalah kunci untuk memastikan evaluasi karyawan yang adil dan efektif." Dengan menetapkan kriteria yang sesuai dengan tujuan organisasi dan posisi pekerjaan, manajer dapat menilai kinerja karyawan dengan akurat dan memberikan umpan balik yang bermanfaat untuk pengembangan.

Proses penetapan kriteria evaluasi melibatkan identifikasi indikator kinerja yang relevan dan signifikan untuk setiap peran atau posisi dalam organisasi (Snell *et al.*, 2019). Indikator kinerja ini dapat mencakup pencapaian target, kualitas pekerjaan, inisiatif, kerjasama tim, dan kompetensi teknis, di antara lain (Mathis & Jackson, 2017). Dengan memilih kriteria yang relevan dengan tujuan strategis organisasi, evaluasi karyawan dapat diarahkan pada peningkatan kontribusi individu

terhadap pencapaian misi dan visi perusahaan secara keseluruhan (Bauer *et al.*, 2018).

b. Pengumpulan Data

Pengumpulan data merupakan tahap kritis dalam proses evaluasi karyawan dalam pengembangan sumber daya manusia. Dalam konteks ini, pengumpulan data dilakukan untuk mengumpulkan informasi yang relevan dan akurat tentang kinerja, kemampuan, dan potensi karyawan (Decenzo *et al.*, 2019). Melalui penggunaan berbagai metode pengumpulan data, seperti penilaian kinerja, observasi, dan wawancara, organisasi dapat memperoleh pemahaman yang komprehensif tentang kontribusi individu terhadap tujuan organisasi (Mathis & Jackson, 2017). Sebagai Armstrong (2016) menjelaskan, "Pengumpulan data yang cermat dan sistematis diperlukan untuk memastikan bahwa evaluasi karyawan mencerminkan kinerja dan potensi secara akurat."

Proses pengumpulan data memungkinkan manajemen untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan, serta memahami area di mana pengembangan tambahan diperlukan (Noe *et al.*, 2017). Dengan memiliki data yang komprehensif tentang kinerja individu, organisasi dapat merencanakan strategi pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan individu dan tujuan organisasi (Robbins & Judge, 2019). Selain itu, pengumpulan data yang teratur dan terstruktur memungkinkan organisasi untuk melacak perubahan dalam kinerja karyawan dari waktu ke waktu, yang pada gilirannya dapat digunakan untuk membuat keputusan tentang promosi, rotasi pekerjaan, atau pengembangan karir (Dessler, 2019).

c. Analisis dan Penilaian

Analisis dan penilaian merupakan tahapan penting dalam proses evaluasi karyawan dalam pengembangan sumber daya manusia. Melalui analisis kinerja, organisasi dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan serta area di mana pengembangan lebih lanjut diperlukan (Robbins & Judge, 2019). Sebagai Armstrong (2016) menyatakan, "Analisis kinerja yang cermat memungkinkan organisasi untuk merencanakan tindakan pengembangan yang tepat sesuai

dengan kebutuhan individu dan tujuan organisasi." Penilaian kinerja yang dilakukan dengan benar memungkinkan manajemen untuk memberikan umpan balik yang konstruktif kepada karyawan, membantu memahami area di mana telah berhasil dan di mana perlu meningkatkan (Dessler, 2019). Dengan demikian, analisis dan penilaian membantu menciptakan dasar yang kokoh untuk pengambilan keputusan terkait pengembangan karir dan peluang pengembangan karyawan.

Proses analisis dan penilaian juga memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi bakat-bakat potensial yang mungkin tidak terungkap sebelumnya dalam karyawan (Snell *et al.*, 2019). Menurut Bauer *et al.* (2018), "Penilaian kinerja yang efektif dapat membantu organisasi mengidentifikasi bakat-bakat tersembunyi dan mengalokasikan sumber daya secara strategis untuk pengembangan individu." Dengan mengidentifikasi potensi baru dalam tim, organisasi dapat merencanakan program pengembangan yang lebih efektif dan memastikan bahwa karyawan ditempatkan di posisi yang sesuai dengan bakat dan potensi (Noe *et al.*, 2017). Analisis dan penilaian karyawan juga dapat membantu mengidentifikasi dan mengatasi hambatan-hambatan yang mungkin menghambat kinerja individu, seperti kekurangan keterampilan atau kurangnya dukungan (Mathis & Jackson, 2017).

d. Pemberian Umpan Balik

Pemberian umpan balik merupakan tahapan kunci dalam proses evaluasi karyawan dalam pengembangan sumber daya manusia. Umpan balik yang efektif memungkinkan manajemen untuk memberikan informasi yang jelas dan konstruktif kepada karyawan tentang kinerja (Robbins & Judge, 2019). Menurut Mathis & Jackson (2017), "Umpan balik yang tepat waktu dan bermanfaat membantu karyawan memahami harapan, kekuatan, dan area pengembangan." Dengan memberikan umpan balik yang mendalam, manajemen dapat membantu karyawan mengidentifikasi area di mana telah berhasil dan di mana perlu meningkatkan, serta merencanakan langkah-langkah pengembangan yang sesuai (Dessler, 2019).

Proses pemberian umpan balik juga berperan penting dalam membangun budaya kerja yang terbuka dan responsif (Snell *et al.*, 2019). Melalui umpan balik yang transparan dan jujur, organisasi dapat menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa didukung dan didorong untuk terus berkembang (Gómez-Mejía *et al.*, 2016). Sebagai yang diungkapkan oleh Mondy & Martocchio (2016), "Pemberian umpan balik yang efektif membantu membangun hubungan yang kuat antara manajemen dan karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan retensi dan keterlibatan karyawan."

Umpan balik yang terstruktur juga memungkinkan karyawan untuk mengambil tanggung jawab atas pengembangan dan pertumbuhan sendiri (Noe *et al.*, 2017). Dengan memahami harapan dan tujuan organisasi, serta menerima umpan balik yang konstruktif, karyawan dapat mengidentifikasi langkah-langkah konkret untuk meningkatkan kinerja sendiri dan mencapai potensi penuh (Bauer *et al.*, 2018). Lebih lanjut, pemberian umpan balik yang terus-menerus memungkinkan organisasi untuk memantau kemajuan individu dan menyesuaikan rencana pengembangan sesuai dengan kebutuhan yang berkembang (Armstrong, 2016).

e. Pencatatan dan Dokumentasi

Pencatatan dan dokumentasi merupakan proses penting dalam evaluasi karyawan dalam pengembangan sumber daya manusia. Melalui pencatatan yang teliti dan dokumentasi yang akurat, organisasi dapat menyimpan catatan tentang kinerja, pencapaian, dan potensi karyawan dari waktu ke waktu (Robbins & Judge, 2019). Menurut Dessler (2019), "Pencatatan yang teratur dan dokumentasi yang tepat membantu organisasi melacak perkembangan individu dan menyediakan dasar yang kuat untuk pengambilan keputusan terkait pengembangan karir." Dengan mencatat informasi tersebut, manajemen dapat memiliki gambaran yang jelas tentang kinerja dan kontribusi karyawan, yang pada gilirannya dapat digunakan untuk membuat keputusan strategis terkait promosi, rotasi pekerjaan, dan pengembangan karir (Mathis & Jackson, 2017).

Pencatatan dan dokumentasi yang baik juga berperan penting dalam memastikan konsistensi dan transparansi dalam proses evaluasi karyawan (Armstrong, 2016). Dengan memiliki catatan yang lengkap dan terdokumentasi dengan baik, organisasi dapat memastikan bahwa evaluasi karyawan dilakukan secara objektif dan berdasarkan bukti yang kuat (Noe *et al.*, 2017). Seperti yang dijelaskan oleh Bauer *et al.* (2018), "Pencatatan yang cermat dan dokumentasi yang tepat membantu memastikan bahwa evaluasi karyawan mencerminkan kinerja yang sebenarnya dan bukan hanya pendapat subjektif."

Pencatatan dan dokumentasi yang baik juga merupakan langkah yang penting untuk memenuhi kebutuhan hukum dan regulasi terkait manajemen kinerja dan pengembangan sumber daya manusia (Snell *et al.*, 2019). Dengan menyimpan catatan yang lengkap tentang evaluasi karyawan, organisasi dapat melindungi diri dari sengketa hukum dan memenuhi persyaratan pelaporan yang diperlukan oleh pihak berwenang (Mondy & Martocchio, 2016). Dokumentasi yang tepat juga memungkinkan organisasi untuk melakukan analisis retrospektif tentang keberhasilan atau kegagalan dari inisiatif pengembangan yang telah dilakukan dan membuat penyesuaian yang diperlukan untuk masa depan (Gómez-Mejía *et al.*, 2016).

4. Tantangan dalam Evaluasi Karyawan

Tantangan dalam evaluasi karyawan sebagai bagian dari pengembangan sumber daya manusia dapat bervariasi tergantung pada berbagai faktor, mulai dari kebijakan perusahaan hingga dinamika organisasi. Berikut adalah beberapa tantangan yang umum dihadapi dalam proses evaluasi karyawan:

a. Bias Penilai

Bias penilai merupakan tantangan signifikan dalam evaluasi karyawan dalam konteks pengembangan sumber daya manusia. Seiring dengan pengembangan sistem evaluasi yang lebih objektif, kesadaran tentang adanya bias penilai semakin meningkat (Robbins & Judge, 2019). Menurut Noe *et al.* (2017), "Bias penilai dapat mengarah pada penilaian yang tidak adil dan merugikan, yang pada gilirannya dapat memengaruhi motivasi

dan keterlibatan karyawan." Salah satu jenis bias penilai yang umum adalah bias kesan pertama, di mana penilai cenderung membuat kesimpulan awal tentang karyawan berdasarkan kesan awal, yang dapat mempengaruhi penilaian keseluruhan (Dessler, 2019).

Bias penilai juga dapat muncul dalam bentuk stereotipe atau prasangka terhadap kelompok tertentu (Mathis & Jackson, 2017). Bauer *et al.* (2018) menjelaskan, "Stereotipe yang tidak sadar atau prasangka terhadap ras, gender, atau usia dapat memengaruhi penilaian karyawan secara tidak langsung, bahkan jika penilai tidak menyadari keberadaan bias tersebut." Hal ini dapat menyebabkan perlakuan yang tidak adil terhadap karyawan dari kelompok minoritas atau yang berbeda, serta menghambat upaya diversifikasi dan inklusi dalam organisasi (Gómez-Mejía *et al.*, 2016).

Tantangan lainnya dalam mengatasi bias penilai adalah bahwa bias tersebut seringkali bersifat tidak sadar atau tidak disengaja (Armstrong, 2016). Robbins & Judge (2019) menyatakan, "Meskipun penilai mungkin berusaha untuk melakukan evaluasi yang objektif, bias penilai dapat tetap memengaruhi persepsi dan keputusan tanpa disadari." Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk menyediakan pelatihan dan kesadaran tentang bias penilai kepada penilai, serta mengimplementasikan praktik-praktik evaluasi yang dirancang untuk mengurangi efek dari bias tersebut (Mondy & Martocchio, 2016).

b. Kesulitan Mengukur Kinerja

Kesulitan dalam mengukur kinerja merupakan salah satu tantangan utama dalam evaluasi karyawan yang dapat mempengaruhi pengembangan sumber daya manusia secara keseluruhan. Menurut Robbins & Judge (2019), "Mengukur kinerja karyawan bukanlah tugas yang mudah karena kinerja seringkali merupakan konsep yang kompleks dan dapat didefinisikan secara beragam." Hal ini dapat menyebabkan kesulitan dalam menentukan metrik yang tepat untuk mengevaluasi kinerja yang memadai dan akurat (Mathis & Jackson, 2017). Selain itu, Noe *et al.* (2017) menjelaskan bahwa "Kinerja karyawan sering dipengaruhi oleh banyak faktor,

termasuk konteks pekerjaan, kondisi eksternal, dan interaksi dengan rekan kerja, sehingga sulit untuk mengisolasi kontribusi individu secara tepat."

Kesulitan dalam mengukur kinerja juga dapat timbul karena ketidakjelasan dalam tujuan dan harapan yang ditetapkan oleh organisasi (Dessler, 2019). Armstrong (2016) menyatakan bahwa "Tanpa tujuan yang jelas dan kriteria yang terdefinisi dengan baik, evaluasi kinerja menjadi subjektif dan rentan terhadap interpretasi yang bervariasi." Hal ini dapat mengaburkan persepsi tentang kinerja sebenarnya dan menyulitkan manajemen dalam membuat keputusan yang tepat terkait pengembangan karyawan (Mondy & Martocchio, 2016). Lebih lanjut, kesulitan dalam mengukur kinerja juga dapat muncul karena ketidakcocokan antara metode evaluasi yang digunakan dan jenis pekerjaan atau industri yang diamati (Bauer *et al.*, 2018). Snell *et al.* (2019) menjelaskan bahwa "Setiap pekerjaan memiliki karakteristik unik yang dapat mempengaruhi cara kinerja dinilai, sehingga sulit untuk mengadopsi pendekatan satu ukuran untuk semua dalam mengukur kinerja."

Tantangan lain dalam mengukur kinerja adalah kompleksitas dalam menangani kinerja yang tidak terukur atau tidak terukur dengan jelas, seperti kinerja dalam tim, kreativitas, atau inovasi (Gómez-Mejía *et al.*, 2016). Menurut Robbins & Judge (2019), "Kinerja karyawan seringkali melampaui indikator kuantitatif tradisional dan mencakup aspek-aspek seperti kolaborasi, kepemimpinan, dan kemampuan untuk beradaptasi." Hal ini menimbulkan kesulitan dalam mengevaluasi kinerja secara holistik dan dapat menyebabkan kecenderungan untuk mengabaikan aspek-aspek kinerja yang penting namun sulit diukur secara langsung (Armstrong, 2016).

c. Ketidakcocokan Antara Tujuan dan Penilaian

Ketidakcocokan antara tujuan dan penilaian merupakan tantangan serius dalam evaluasi karyawan yang dapat mempengaruhi pengembangan sumber daya manusia secara signifikan. Salah satu aspek utamanya adalah ketika tujuan individu tidak selaras dengan kriteria atau metrik yang

digunakan dalam penilaian kinerja (Robbins & Judge, 2019). Mathis & Jackson (2017) membahas, "Ketidakselarasan antara harapan karyawan dan metode penilaian kinerja dapat menghasilkan ketidakpuasan dan ketidakpastian, yang pada gilirannya dapat menghambat motivasi dan keterlibatan." Ini menimbulkan tantangan bagi manajemen dalam menetapkan tujuan yang jelas dan memastikan bahwa penilaian kinerja sesuai dengan tujuan tersebut (Dessler, 2019).

Bauer *et al.* (2018) menekankan bahwa "Ketidakcocokan antara tujuan organisasi dan penilaian karyawan dapat mengarah pada penggunaan metrik yang tidak relevan atau tidak akurat dalam mengevaluasi kinerja." Hal ini dapat menghasilkan penilaian yang tidak adil dan tidak akurat terhadap kontribusi individu terhadap tujuan organisasi secara keseluruhan (Mondy & Martocchio, 2016). Kesenjangan semacam itu juga dapat menyebabkan kebingungan di antara karyawan tentang apa yang sebenarnya diharapkan dan menghambat kemampuan organisasi untuk mencapai tujuan strategis (Gómez-Mejía *et al.*, 2016).

Tantangan lainnya adalah ketika tujuan individu dan penilaian kinerja tidak selaras dengan budaya atau nilai-nilai organisasi (Armstrong, 2016). Snell *et al.* (2019) menyatakan bahwa "Ketidakcocokan budaya antara individu dan organisasi dapat mengakibatkan ketidakcocokan nilai, prioritas, dan orientasi kinerja, yang pada gilirannya dapat menyulitkan evaluasi karyawan yang objektif dan bermakna." Ini menunjukkan pentingnya memastikan bahwa penilaian karyawan tidak hanya memperhitungkan kinerja individu, tetapi juga sejalan dengan visi, misi, dan nilai-nilai organisasi secara keseluruhan (Noe *et al.*, 2017).

d. Resistensi Karyawan

Resistensi karyawan merupakan tantangan yang sering dihadapi dalam proses evaluasi karyawan dan pengembangan sumber daya manusia secara keseluruhan. Salah satu alasan utama resistensi ini adalah kekhawatiran atau ketakutan akan konsekuensi yang mungkin timbul dari hasil evaluasi, seperti penurunan gaji, promosi yang ditunda, atau bahkan pemutusan

hubungan kerja (Robbins & Judge, 2019). Menurut Dessler (2019), "Karyawan cenderung resisten terhadap evaluasi yang dianggap tidak adil atau subjektif, yang dapat mengancam kesejahteraan atau stabilitas di tempat kerja." Resistensi ini dapat menghambat proses evaluasi karyawan dan mengurangi efektivitas upaya pengembangan sumber daya manusia.

Resistensi karyawan juga dapat muncul karena kurangnya pemahaman atau komunikasi yang jelas tentang tujuan dan manfaat dari evaluasi kinerja (Noe *et al.*, 2017). Mathis & Jackson (2017) membahas pentingnya "komunikasi yang terbuka dan transparan tentang tujuan evaluasi karyawan untuk mengurangi resistensi dan meningkatkan partisipasi karyawan dalam proses evaluasi." Kurangnya pemahaman ini dapat menyebabkan ketidakpercayaan terhadap sistem evaluasi dan membuat karyawan merasa bahwa evaluasi tersebut tidak adil atau tidak berguna bagi perkembangan.

Tantangan lain dalam menghadapi resistensi karyawan adalah memastikan bahwa proses evaluasi karyawan berjalan secara adil dan objektif (Bauer *et al.*, 2018). Mondy & Martocchio (2016) menyatakan bahwa "karyawan cenderung resisten terhadap evaluasi yang dianggap tidak adil atau didasarkan pada favoritisme atau prasangka." Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk mengadopsi sistem evaluasi yang jelas, terstruktur, dan berbasis bukti untuk mengurangi potensi resistensi dan meningkatkan legitimasi proses evaluasi.

Resistensi karyawan juga dapat muncul karena perubahan yang diakibatkan oleh hasil evaluasi, seperti perubahan dalam tanggung jawab kerja atau perubahan dalam kebijakan kompensasi (Gómez-Mejía *et al.*, 2016). Armstrong (2016) menjelaskan bahwa "ketidakpastian atau perubahan yang ditimbulkan oleh evaluasi karyawan dapat menyebabkan ketidaknyamanan atau kecemasan di antara karyawan yang berpotensi memicu resistensi." Oleh karena itu, manajemen perlu memperhatikan bagaimana mengkomunikasikan dan menerapkan hasil evaluasi untuk mengurangi dampak resistensi dan memfasilitasi pengembangan sumber daya manusia yang efektif.

e. Manajemen Konflik

Manajemen konflik merupakan tantangan yang signifikan dalam evaluasi karyawan dan pengembangan sumber daya manusia. Konflik dapat muncul dalam berbagai bentuk, baik antara karyawan dan atasan langsung, antara rekan kerja, maupun antara karyawan dan sistem evaluasi itu sendiri (Robbins & Judge, 2019). Salah satu alasan utama munculnya konflik adalah perbedaan persepsi tentang keadilan dan objektivitas dalam proses evaluasi karyawan (Dessler, 2019). Bauer *et al.* (2018) membahas, "Karyawan yang merasa bahwa evaluasi tidak adil atau subjektif cenderung mengalami ketegangan dan konflik dengan manajemen atau sesama rekan kerja." Hal ini menunjukkan pentingnya untuk memastikan bahwa proses evaluasi karyawan dilakukan dengan transparan, adil, dan berbasis bukti untuk mengurangi potensi konflik.

Konflik juga dapat muncul karena perbedaan pandangan tentang kinerja atau kemampuan antara karyawan dan manajemen (Mathis & Jackson, 2017). Armstrong (2016) menjelaskan bahwa "Karyawan yang merasa bahwa penilaian kinerja tidak mencerminkan kontribusinya dengan adil atau akurat cenderung merasa frustrasi dan dapat menciptakan ketegangan di tempat kerja." Oleh karena itu, penting bagi manajemen untuk memastikan bahwa evaluasi kinerja didasarkan pada kriteria yang jelas dan dapat dipertanggungjawabkan untuk mengurangi kemungkinan konflik yang timbul.

Konflik juga dapat timbul karena perbedaan dalam persepsi tentang tujuan evaluasi karyawan dan pengembangan sumber daya manusia secara keseluruhan (Noe *et al.*, 2017). Snell *et al.* (2019) membahas pentingnya "komunikasi yang efektif tentang tujuan dan manfaat dari evaluasi karyawan untuk mengurangi konflik dan meningkatkan pemahaman dan dukungan dari karyawan." Ketidakjelasan tentang tujuan evaluasi dapat memicu ketidakpuasan dan ketegangan di antara karyawan, sehingga menghambat upaya pengembangan sumber daya manusia yang efektif.

Tantangan lain dalam manajemen konflik adalah memastikan bahwa konflik yang muncul di tempat kerja ditangani dengan

baik dan tidak berdampak negatif pada produktivitas dan hubungan kerja (Gómez-Mejía *et al.*, 2016). Menurut Mondy & Martocchio (2016), "Manajemen konflik yang efektif melibatkan penggunaan strategi penyelesaian konflik yang konstruktif dan kolaboratif untuk mencapai solusi yang saling menguntungkan bagi semua pihak." Ini menekankan pentingnya pelatihan manajemen dalam mengelola konflik dan menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan kolaboratif.

C. Program Pengembangan Karier dan Suksesi

Program pengembangan karier dan suksesi adalah strategi yang dirancang oleh departemen sumber daya manusia (SDM) suatu organisasi untuk mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempertahankan bakat-bakat kunci dalam organisasi. Program ini bertujuan untuk mengelola risiko kehilangan karyawan berpotensi tinggi dengan memastikan adanya jalur pengembangan karier yang jelas dan berkelanjutan, serta mengidentifikasi pengganti yang potensial untuk posisi kunci di masa mendatang.

1. Tujuan Program Pengembangan Karier dan Suksesi

Tujuan utama dari program pengembangan karier dan suksesi adalah:

a. Pengembangan Bakat

Pengembangan bakat merupakan aspek penting dalam program pengembangan karier dan suksesi dalam manajemen sumber daya manusia. Hal ini karena pengembangan bakat tidak hanya meningkatkan kinerja individu, tetapi juga memastikan ketersediaan individu yang berkualitas untuk mengisi posisi kunci di masa depan. Menurut Aguinis dan Kraiger (2019), pengembangan bakat adalah upaya sistematis untuk meningkatkan kemampuan individu melalui pendidikan, pelatihan, dan pengalaman kerja. Pendekatan ini memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi, mengembangkan, dan memanfaatkan bakat yang ada secara optimal. Dengan memperhatikan kebutuhan dan potensi karyawan, perusahaan dapat menciptakan program

pengembangan yang sesuai untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi yang diperlukan dalam berbagai peran dan tanggung jawab. Penelitian oleh Tannenbaum dan Yukl (2018) menunjukkan bahwa pengembangan bakat yang efektif dapat menghasilkan manfaat jangka panjang bagi organisasi, seperti peningkatan produktivitas, retensi karyawan, dan adaptabilitas terhadap perubahan lingkungan bisnis. Ini menggambarkan betapa pentingnya integrasi pengembangan bakat dalam strategi manajemen sumber daya manusia untuk mencapai tujuan jangka panjang perusahaan.

Salah satu aspek penting dalam pengembangan bakat adalah pemberian kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan keterampilan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Menurut Noe (2017), pengembangan bakat mencakup berbagai kegiatan seperti pelatihan, rotasi pekerjaan, mentoring, dan pembelajaran mandiri yang dapat membantu individu meningkatkan kompetensi dalam lingkungan kerja yang berubah secara dinamis. Melalui pendekatan ini, karyawan dapat mengembangkan portofolio keterampilan yang luas dan relevan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan mobilitas karier di dalam organisasi. Hal ini sesuai dengan pandangan Cascio (2018) yang menyatakan bahwa pengembangan bakat bukan hanya tentang memenuhi kebutuhan saat ini, tetapi juga tentang mempersiapkan karyawan untuk tuntutan pekerjaan di masa depan. Dengan demikian, program pengembangan karier dan suksesi yang efektif harus mengintegrasikan pengembangan bakat sebagai komponen utama untuk memastikan keberlanjutan dan pertumbuhan organisasi dalam jangka panjang.

b. Pemenuhan Kebutuhan Organisasi

Pemenuhan kebutuhan organisasi merupakan tujuan utama dalam program pengembangan karier dan suksesi dalam manajemen sumber daya manusia. Menurut Robbins dan Judge (2018), pemenuhan kebutuhan organisasi melibatkan identifikasi dan pengembangan individu yang memiliki keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan strategis perusahaan. Dengan mengutamakan

pemenuhan kebutuhan organisasi, program pengembangan karier dan suksesi dapat membantu memastikan bahwa perusahaan memiliki sumber daya manusia yang memadai dan berkualitas untuk mencapai tujuan bisnisnya. Pendekatan ini didukung oleh pandangan Milkovich dan Newman (2019) yang menekankan pentingnya keterkaitan antara strategi pengembangan sumber daya manusia dengan strategi organisasi secara keseluruhan. Dengan memastikan bahwa program pengembangan karier dan suksesi diarahkan untuk memenuhi kebutuhan organisasi, perusahaan dapat meningkatkan efektivitas operasional dan daya saingnya dalam pasar yang kompetitif.

Salah satu cara untuk memenuhi kebutuhan organisasi melalui program pengembangan karier dan suksesi adalah dengan mengidentifikasi dan mengembangkan pemimpin masa depan. Menurut Northouse (2018), pemimpin yang efektif merupakan aset berharga bagi organisasi karena mampu menggerakkan tim dan mencapai tujuan bisnis yang ditetapkan. Dengan menginvestasikan dalam pengembangan karier dan suksesi, perusahaan dapat menciptakan jalur pengembangan yang jelas bagi calon pemimpin, sehingga memastikan keberlanjutan kepemimpinan yang kuat dalam organisasi. Hal ini sejalan dengan pandangan Hughes dan Beatty (2019) yang membahas pentingnya memprioritaskan pengembangan pemimpin sebagai bagian integral dari strategi pengembangan sumber daya manusia. Dengan fokus pada pemenuhan kebutuhan organisasi melalui pengembangan pemimpin, perusahaan dapat memastikan adanya kepemimpinan yang kompeten dan berorientasi pada visi jangka panjang organisasi.

c. Pengurangan Risiko Kehilangan Bakat

Pengurangan risiko kehilangan bakat adalah salah satu tujuan utama dalam program pengembangan karier dan suksesi dalam manajemen sumber daya manusia. Menurut Wright, McMahan, dan McWilliams (2019), kehilangan bakat dapat berdampak negatif pada kinerja organisasi dan mempengaruhi kemampuan perusahaan untuk mencapai tujuan bisnisnya. Dengan mengidentifikasi dan mengembangkan calon pemimpin serta

karyawan berpotensi, perusahaan dapat mengurangi risiko kehilangan bakat yang berharga. Pendekatan ini sejalan dengan pandangan Armstrong dan Taylor (2019) yang menekankan pentingnya mengadopsi strategi proaktif dalam manajemen sumber daya manusia untuk mengatasi tantangan yang berkaitan dengan kebutuhan akan bakat yang kompeten dan berkualitas. Dengan memprioritaskan pengembangan karier dan suksesi, perusahaan dapat meminimalkan risiko kehilangan bakat kunci dan memastikan kelangsungan operasional yang stabil di masa depan.

Salah satu aspek penting dari pengurangan risiko kehilangan bakat adalah menciptakan budaya organisasi yang mendukung pertumbuhan dan pengembangan karyawan. Menurut Dessler dan Chhiner (2020), budaya organisasi yang inklusif dan berorientasi pada pengembangan individu dapat meningkatkan keterikatan karyawan terhadap perusahaan dan mengurangi tingkat turnover. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang memperhatikan kebutuhan dan aspirasi karyawan, perusahaan dapat membangun hubungan yang berkelanjutan dengan bakat yang ada, sehingga mengurangi risiko kehilangan ke pesaing atau kegiatan lain. Pandangan ini didukung oleh Huang, Shen, dan Zhang (2018) yang membahas pentingnya memperkuat komitmen karyawan melalui investasi dalam pengembangan karier dan suksesi. Dengan memberikan jalan yang jelas bagi kemajuan karier dan kesempatan pengembangan, perusahaan dapat membangun loyalitas dan keterlibatan karyawan yang kuat, sehingga mengurangi risiko kehilangan bakat yang berharga.

d. Peningkatan Keterlibatan Karyawan

Peningkatan keterlibatan karyawan adalah salah satu tujuan utama dalam program pengembangan karier dan suksesi dalam manajemen sumber daya manusia. Menurut Meyer dan Allen (2017), keterlibatan karyawan merujuk pada tingkat keterikatan, identifikasi, dan komitmen individu terhadap organisasi tempatnya bekerja. Dengan meningkatkan keterlibatan karyawan, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang produktif, inovatif, dan berorientasi pada pencapaian

tujuan bersama. Pandangan ini didukung oleh Gallup (2018) yang menyatakan bahwa karyawan yang terlibat memiliki tingkat kehadiran yang lebih tinggi, produktivitas yang lebih besar, dan tingkat kepuasan yang lebih tinggi terhadap pekerjaan dan organisasi. Dengan demikian, peningkatan keterlibatan karyawan bukan hanya bermanfaat bagi individu, tetapi juga bagi keseluruhan organisasi.

Salah satu cara untuk mencapai peningkatan keterlibatan karyawan adalah melalui pengembangan karier dan suksesi yang jelas dan transparan. Menurut Saks (2017), karyawan cenderung lebih terlibat ketika memiliki pemahaman yang jelas tentang kesempatan pengembangan karier dan jalur kenaikan jabatan di dalam organisasi. Dengan memberikan jalan yang jelas untuk kemajuan karier, perusahaan dapat meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Pendekatan ini dikuatkan oleh pendapat Bratton dan Gold (2017) yang membahas pentingnya mengintegrasikan pengembangan karier dalam strategi manajemen sumber daya manusia untuk meningkatkan keterlibatan karyawan. Dengan memberikan peluang untuk pengembangan dan pertumbuhan, perusahaan dapat membangun hubungan yang kuat dengan karyawan, sehingga meningkatkan keterlibatan dan retensi.

2. Komponen Program Pengembangan Karier dan Suksesi

Program Pengembangan Karier dan Suksesi umumnya terdiri dari beberapa komponen kunci, antara lain:

a. Pemetaan Bakat

Pemetaan bakat merupakan komponen penting dalam program pengembangan karier dan suksesi dalam manajemen sumber daya manusia. Menurut Ulrich dan Smallwood (2017), pemetaan bakat melibatkan identifikasi dan evaluasi keterampilan, kemampuan, dan potensi individu dalam organisasi. Dengan melakukan pemetaan bakat secara sistematis, perusahaan dapat mengidentifikasi bakat yang ada dan mengalokasikan sumber daya secara efektif untuk mengembangkan potensi karyawan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pendekatan ini sesuai dengan pandangan

Lawler dan Worley (2019) yang menekankan pentingnya memahami dan mengelola bakat sebagai aset strategis bagi organisasi. Dengan memetakan bakat secara tepat, perusahaan dapat mengoptimalkan penggunaan bakat yang ada dan memastikan kelangsungan operasional yang berkelanjutan.

Salah satu manfaat utama dari pemetaan bakat adalah kemampuan untuk mengidentifikasi calon pemimpin dan karyawan berpotensi yang dapat diikutsertakan dalam program pengembangan karier dan suksesi. Menurut Gubman (2018), pemetaan bakat memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi individu-individu yang memiliki keterampilan dan kompetensi yang diperlukan untuk mengisi posisi kunci di masa depan. Dengan memetakan bakat secara holistik, perusahaan dapat merencanakan langkah-langkah pengembangan yang sesuai untuk mempersiapkan calon pemimpin dan mengisi kekosongan posisi dengan karyawan yang memiliki potensi yang tepat. Pendekatan ini dikuatkan oleh pendapat Ready, Conger, dan Hill (2018) yang menekankan pentingnya mengadopsi pendekatan proaktif dalam pengelolaan karier dan suksesi dengan memetakan bakat secara teratur. Dengan melakukan pemetaan bakat secara teratur, perusahaan dapat mengidentifikasi tren dan kebutuhan pengembangan yang mendesak, sehingga memastikan keberlanjutan dan adaptabilitas organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang cepat.

b. Pengembangan Keterampilan

Pengembangan keterampilan merupakan komponen krusial dalam program pengembangan karier dan suksesi dalam manajemen sumber daya manusia. Menurut Noe (2017), pengembangan keterampilan melibatkan upaya untuk meningkatkan kemampuan individu dalam melakukan tugas-tugas tertentu melalui pendidikan, pelatihan, dan pengalaman kerja. Dengan memperhatikan perkembangan teknologi dan perubahan lingkungan bisnis yang cepat, pentingnya pengembangan keterampilan semakin meningkat. Penelitian oleh Aguinis dan Kraiger (2019) menekankan bahwa pengembangan keterampilan yang efektif dapat meningkatkan

kinerja individu dan produktivitas organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, pengembangan keterampilan menjadi elemen kunci dalam mencapai tujuan program pengembangan karier dan suksesi.

Salah satu aspek penting dalam pengembangan keterampilan adalah relevansinya dengan kebutuhan organisasi saat ini dan di masa depan. Menurut Cascio (2018), program pengembangan keterampilan harus dirancang dengan memperhitungkan tuntutan pekerjaan yang berkembang dan strategi bisnis organisasi. Dengan memastikan bahwa keterampilan yang dikembangkan sesuai dengan kebutuhan organisasi, perusahaan dapat meningkatkan adaptabilitas dan daya saingnya dalam pasar yang dinamis. Pemikiran ini diperkuat oleh Hughes dan Beatty (2019) yang menegaskan bahwa pengembangan keterampilan yang efektif harus berfokus pada pengembangan keterampilan yang relevan dengan pekerjaan saat ini dan masa depan. Sejalan dengan itu, perusahaan perlu terus melakukan evaluasi dan penyesuaian terhadap program pengembangan keterampilan untuk memastikan kesesuaian dengan perubahan kebutuhan organisasi.

c. Penciptaan Jalur Karier

Penciptaan jalur karier merupakan komponen penting dalam program pengembangan karier dan suksesi dalam manajemen sumber daya manusia. Menurut Rothwell dan Benschoter (2020), jalur karier mengacu pada serangkaian posisi, tanggung jawab, dan pengalaman yang dirancang untuk membimbing individu menuju pencapaian tujuan karier. Dengan menciptakan jalur karier yang jelas dan terstruktur, perusahaan dapat memberikan panduan yang bermanfaat bagi karyawan untuk mengembangkan karier di dalam organisasi. Pendekatan ini sesuai dengan pandangan Dessler dan Chhinzer (2020) yang menekankan pentingnya menjalin hubungan antara tujuan karier individu dengan kebutuhan organisasi. Dengan memberikan jalan yang jelas untuk kemajuan karier, perusahaan dapat meningkatkan motivasi dan retensi karyawan, serta mengurangi risiko kehilangan bakat yang berharga.

Salah satu manfaat utama dari penciptaan jalur karier adalah meningkatkan keterlibatan karyawan dan memotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan karier yang telah ditetapkan. Menurut Armstrong dan Taylor (2019), jalur karier yang terstruktur memberikan karyawan kejelasan tentang langkah-langkah yang harus diambil untuk mencapai posisi atau peran yang diinginkan di masa depan. Dengan mengetahui persyaratan dan tanggung jawab yang terkait dengan setiap posisi dalam jalur karier, karyawan menjadi lebih termotivasi untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi agar sesuai dengan standar yang dibutuhkan. Pandangan ini diperkuat oleh pendapat Bratton dan Gold (2017) yang membahas pentingnya menyediakan jalur karier yang inklusif dan dapat diakses bagi semua karyawan. Dengan memberikan kesempatan yang setara untuk pengembangan karier, perusahaan dapat memperkuat keterikatan karyawan terhadap organisasi dan meningkatkan retensi bakat yang berharga.

d. Program Mentor dan Coaching

Program mentor dan coaching merupakan komponen penting dalam program pengembangan karier dan suksesi dalam manajemen sumber daya manusia. Menurut Noe (2017), mentor adalah individu yang memberikan bimbingan, nasihat, dan dukungan kepada karyawan yang sedang mengembangkan karier. Di sisi lain, coaching melibatkan proses pendampingan yang lebih terstruktur untuk membantu karyawan mencapai tujuan-tujuan karier. Kedua pendekatan ini bertujuan untuk meningkatkan keterampilan, kompetensi, dan kinerja karyawan, serta membantu mencapai potensi tertinggi dalam organisasi. Penelitian oleh Grant (2019) menunjukkan bahwa program mentor dan coaching dapat meningkatkan kepercayaan diri, motivasi, dan keterlibatan karyawan, sehingga memberikan kontribusi positif terhadap keseluruhan produktivitas dan kinerja organisasi.

Salah satu manfaat utama dari program mentor dan coaching adalah transfer pengetahuan dan pengalaman dari generasi senior ke generasi junior. Menurut Rothwell dan Bencotter (2020), mentor yang berpengalaman dapat berbagi wawasan,

strategi, dan pelajaran yang diperoleh selama bertahun-tahun bekerja di industri atau organisasi tertentu. Di sisi lain, coaching memungkinkan karyawan untuk mendapatkan umpan balik langsung dan bimbingan yang personal dari seorang coach yang terlatih. Dengan memanfaatkan pengalaman dan pengetahuan mentor serta bimbingan langsung dari coach, karyawan dapat mempercepat pembelajaran dan pengembangan, sehingga mempersiapkan untuk tanggung jawab dan peran yang lebih besar dalam organisasi. Pandangan ini diperkuat oleh pendapat Boudreau dan Cascio (2017) yang menekankan bahwa mentor dan coach dapat menjadi sumber inspirasi dan dukungan yang penting bagi karyawan dalam menghadapi tantangan dan kesempatan dalam karier.

e. Penilaian Kinerja dan Umpan Balik

Penilaian kinerja dan umpan balik merupakan komponen yang sangat penting dalam program pengembangan karier dan suksesi dalam manajemen sumber daya manusia. Menurut Armstrong dan Taylor (2019), penilaian kinerja adalah proses evaluasi sistematis terhadap kinerja individu dalam mencapai tujuan dan tanggung jawab di tempat kerja. Umpan balik, di sisi lain, melibatkan memberikan informasi tentang kinerja individu, biasanya dalam bentuk evaluasi konstruktif yang membantu dalam pemahaman kekuatan dan area pengembangan. Menurut Aguinis (2018), penilaian kinerja yang efektif dan umpan balik yang baik dapat membantu karyawan memahami ekspektasi, meningkatkan keterampilan dan kinerja, serta memotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan karier. Dengan demikian, penilaian kinerja dan umpan balik menjadi landasan penting dalam pengembangan karier dan suksesi.

Salah satu manfaat utama dari penilaian kinerja adalah memberikan pemahaman yang jelas tentang kinerja karyawan dan manajer. Menurut Dessler dan Chhinzer (2020), penilaian kinerja yang transparan dan adil dapat membantu karyawan memahami sejauh mana telah mencapai tujuan dan standar yang telah ditetapkan oleh organisasi. Di sisi lain, manajer dapat menggunakan informasi dari penilaian kinerja untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan, serta

merencanakan pengembangan yang sesuai. Pandangan ini diperkuat oleh pendapat Noe (2017) yang menekankan pentingnya penilaian kinerja sebagai alat untuk memberikan umpan balik yang konstruktif dan membantu dalam merencanakan pengembangan karier. Dengan memberikan umpan balik yang tepat waktu dan relevan, manajer dapat membimbing karyawan dalam mencapai potensi tertinggi dan mempersiapkan untuk tanggung jawab yang lebih besar di masa depan.

f. Perencanaan Suksesi

Perencanaan suksesi merupakan komponen krusial dalam program pengembangan karier dan suksesi dalam manajemen sumber daya manusia. Menurut Rothwell dan Bencotter (2020), perencanaan suksesi melibatkan identifikasi, pengembangan, dan penempatan individu yang memiliki potensi untuk mengisi peran kunci dalam organisasi di masa depan. Dengan melakukan perencanaan suksesi secara sistematis, perusahaan dapat memastikan ketersediaan pemimpin dan karyawan berpotensi untuk mengatasi perubahan dan tantangan yang mungkin terjadi. Pendapat ini diperkuat oleh Grant (2019), yang menekankan pentingnya perencanaan suksesi dalam menjaga kontinuitas operasional dan mempersiapkan organisasi untuk pertumbuhan di masa depan. Dengan memprioritaskan pengembangan bakat internal dan mengidentifikasi calon-calon pemimpin yang tepat, perusahaan dapat mengurangi risiko kehilangan bakat yang berharga dan memastikan kelangsungan bisnis jangka panjang.

Salah satu manfaat utama dari perencanaan suksesi adalah memastikan adanya kesinambungan kepemimpinan yang kuat dalam organisasi. Menurut Lawler dan Worley (2019), perencanaan suksesi yang efektif memungkinkan perusahaan untuk merencanakan dan mempersiapkan pergantian kepemimpinan dengan mulus, sehingga mengurangi gangguan dalam operasi organisasi. Dengan mengidentifikasi dan mengembangkan calon-calon pemimpin internal, perusahaan dapat memastikan bahwa pemimpin yang memiliki pemahaman yang mendalam tentang budaya dan strategi organisasi dapat

mengambil alih tanggung jawab kepemimpinan. Pendekatan ini dikuatkan oleh pandangan Ready, Conger, dan Hill (2018) yang membahas pentingnya mengintegrasikan perencanaan suksesi ke dalam strategi pengembangan bakat organisasi. Dengan merencanakan suksesi sebagai bagian dari pengembangan karier yang holistik, perusahaan dapat memastikan adanya kelangsungan kepemimpinan yang stabil dan adaptif di semua tingkatan.

g. Evaluasi dan Penyesuaian

Evaluasi dan penyesuaian merupakan komponen penting dalam program pengembangan karier dan suksesi dalam manajemen sumber daya manusia. Menurut Cascio (2018), evaluasi adalah proses untuk mengevaluasi efektivitas program pengembangan karier dan suksesi yang telah diimplementasikan, sementara penyesuaian melibatkan langkah-langkah untuk melakukan perubahan atau peningkatan berdasarkan hasil evaluasi tersebut. Dengan melakukan evaluasi secara teratur, perusahaan dapat mengidentifikasi keberhasilan dan kelemahan program pengembangan yang ada, serta merencanakan perbaikan atau penyesuaian yang diperlukan untuk meningkatkan efektivitasnya. Pandangan ini diperkuat oleh Hughes dan Beatty (2019), yang menekankan pentingnya siklus evaluasi dan penyesuaian yang berkelanjutan dalam mengelola program pengembangan karier dan suksesi. Dengan memastikan adanya konsistensi dan fleksibilitas dalam pendekatan evaluasi dan penyesuaian, perusahaan dapat memastikan bahwa program-program tersebut relevan dan efektif dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi.

Salah satu manfaat utama dari evaluasi dan penyesuaian adalah memastikan kesesuaian program pengembangan dengan perubahan kebutuhan organisasi dan lingkungan bisnis. Menurut Armstrong dan Taylor (2019), evaluasi yang sistematis memungkinkan perusahaan untuk memantau tren dan perubahan dalam industri atau pasar, serta menyesuaikan program-program pengembangan sesuai kebutuhan. Dengan melakukan penyesuaian yang tepat waktu, perusahaan dapat menghindari kekakuan dan ketidakrelevanan program

pengembangan, serta memastikan bahwa karyawan memiliki keterampilan dan kompetensi yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan saat ini dan di masa depan. Pendekatan ini dikuatkan oleh pandangan Noe (2017) yang membahas pentingnya penyesuaian program pengembangan karier dengan dinamika pasar kerja dan teknologi yang terus berkembang. Dengan memastikan adanya fleksibilitas dalam program-program pengembangan, perusahaan dapat meningkatkan adaptabilitas karyawan dan organisasi terhadap perubahan lingkungan yang cepat.

3. Implementasi Dan Pengelolaan Program Pengembangan Karier Dan Suksesi

Untuk menjalankan Program Pengembangan Karier dan Suksesi dengan efektif, organisasi perlu:

a. Komunikasi yang Efektif

Komunikasi yang efektif berperan kunci dalam implementasi dan pengelolaan program pengembangan karier dan suksesi dalam manajemen sumber daya manusia. Menurut Hughes dan Beatty (2019), komunikasi yang jelas, terbuka, dan berkelanjutan diperlukan untuk menyampaikan tujuan, proses, dan harapan terkait dengan program-program tersebut kepada seluruh stakeholders. Dengan memastikan adanya pemahaman yang baik tentang tujuan dan manfaat program pengembangan, perusahaan dapat meningkatkan partisipasi dan keterlibatan karyawan dalam program tersebut. Pendapat ini diperkuat oleh Cascio (2018), yang membahas pentingnya komunikasi yang tepat waktu dan relevan dalam membimbing karyawan melalui proses pengembangan karier dan suksesi. Dengan mengintegrasikan komunikasi yang efektif ke dalam manajemen program-program pengembangan, perusahaan dapat meningkatkan pemahaman, motivasi, dan dukungan karyawan terhadap inisiatif tersebut.

Salah satu manfaat utama dari komunikasi yang efektif dalam implementasi program pengembangan karier dan suksesi adalah menciptakan transparansi dan kepercayaan. Menurut Aguinis dan Kraiger (2019), komunikasi yang terbuka tentang tujuan,

proses, dan kriteria evaluasi program-program pengembangan membantu memastikan adanya keselarasan antara harapan organisasi dan harapan karyawan. Dengan memberikan informasi yang jelas dan akurat kepada karyawan, perusahaan dapat membangun kepercayaan dan kredibilitas yang diperlukan untuk mendukung kesuksesan program-program pengembangan. Pandangan ini diperkuat oleh Hughes dan Beatty (2019), yang menekankan pentingnya memastikan bahwa komunikasi tentang program pengembangan tidak hanya satu arah, tetapi juga mendukung dialog dan umpan balik dua arah antara manajemen dan karyawan. Dengan mendorong komunikasi yang terbuka dan responsif, perusahaan dapat membangun budaya kerja yang inklusif dan berkolaborasi, yang mendukung pertumbuhan dan pengembangan karyawan secara keseluruhan.

b. Keterlibatan Pemimpin

Keterlibatan pemimpin berperan krusial dalam implementasi dan pengelolaan program pengembangan karier dan suksesi dalam manajemen sumber daya manusia. Menurut Hughes dan Beatty (2019), peran pemimpin dalam mendukung dan mempromosikan program-program pengembangan menciptakan landasan yang kuat untuk keberhasilan inisiatif tersebut. Melalui keterlibatan aktif dan dukungan dari pemimpin, karyawan dapat merasakan pentingnya program pengembangan bagi kesuksesan dalam organisasi. Penelitian oleh Aguinis dan Kraiger (2019) menekankan bahwa pemimpin yang menunjukkan komitmen terhadap pengembangan karyawan cenderung memotivasi dan menginspirasi tim untuk mencapai potensi terbaik. Dengan demikian, keterlibatan pemimpin adalah kunci untuk menciptakan budaya organisasi yang mendukung pertumbuhan dan pengembangan karyawan. Salah satu manfaat utama dari keterlibatan pemimpin dalam implementasi program pengembangan karier dan suksesi adalah memberikan contoh yang baik bagi karyawan. Menurut Rothwell dan Bencoter (2020), ketika pemimpin secara aktif terlibat dalam program pengembangan, mengirimkan pesan yang kuat tentang pentingnya pengembangan pribadi dan

profesional dalam organisasi. Melalui perilaku dan sikap, pemimpin dapat menginspirasi karyawan untuk mengikuti jejak dalam mengejar kesempatan pengembangan. Pendapat ini diperkuat oleh pandangan Cascio (2018) yang membahas pentingnya peran model dari pemimpin dalam membentuk budaya organisasi yang berorientasi pada pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan menjadi teladan dalam mengikuti program pengembangan dan terus meningkatkan keterampilan sendiri, pemimpin dapat memotivasi karyawan untuk melakukan hal yang sama.

c. Pemantauan dan Evaluasi

Pemantauan dan evaluasi berperan penting dalam implementasi dan pengelolaan program pengembangan karier dan kesuksesan dalam manajemen sumber daya manusia. Menurut Aguinis dan Kraiger (2019), pemantauan yang teratur terhadap kemajuan program-program pengembangan memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi kesuksesan dan tantangan yang dihadapi selama pelaksanaannya. Dengan memantau implementasi program secara cermat, perusahaan dapat mengidentifikasi area-area di mana program tersebut berjalan dengan baik dan di mana perbaikan diperlukan. Pandangan ini diperkuat oleh Hughes dan Beatty (2019), yang menekankan pentingnya evaluasi yang berkelanjutan untuk memastikan bahwa program pengembangan tetap relevan dan efektif dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Dengan demikian, pemantauan dan evaluasi menjadi landasan bagi manajemen yang efektif dari program-program pengembangan karier dan kesuksesan.

Salah satu manfaat utama dari pemantauan dan evaluasi adalah memastikan adanya akuntabilitas dan tanggung jawab dalam implementasi program-program pengembangan. Menurut Cascio (2018), pemantauan yang ketat terhadap kemajuan program memungkinkan perusahaan untuk menetapkan standar kinerja yang jelas dan mengukur pencapaian terhadap standar tersebut. Dengan menerapkan sistem evaluasi yang obyektif dan terukur, perusahaan dapat memastikan bahwa sumber daya dialokasikan secara efisien dan bahwa program-program tersebut mencapai hasil yang diharapkan. Pendekatan ini

dikuatkan oleh pandangan Armstrong dan Taylor (2019) yang membahas pentingnya evaluasi sebagai alat untuk memastikan akuntabilitas dalam pengelolaan sumber daya manusia. Dengan memantau dan mengevaluasi pelaksanaan program pengembangan secara teratur, perusahaan dapat menanggapi tantangan dan peluang dengan cepat dan efektif.

d. Penyesuaian Kontinu

Penyesuaian kontinu adalah salah satu aspek krusial dalam implementasi dan pengelolaan program pengembangan karier dan suksesi dalam manajemen sumber daya manusia. Menurut Hughes dan Beatty (2019), perusahaan harus siap untuk terus menyesuaikan program-program pengembangan dengan perubahan lingkungan internal dan eksternal. Hal ini mencakup perubahan dalam kebutuhan bisnis, perkembangan teknologi, atau perubahan dalam kebutuhan dan harapan karyawan. Dalam konteks ini, Hughes dan Beatty (2019) menegaskan bahwa penyesuaian kontinu memungkinkan perusahaan untuk menjaga relevansi dan efektivitas program-program pengembangan seiring waktu. Dengan terus memantau dan mengevaluasi keefektifan program-program tersebut, perusahaan dapat mengidentifikasi perubahan yang diperlukan dan mengadaptasi program-program sesuai kebutuhan.

Salah satu aspek penting dari penyesuaian kontinu adalah tanggung jawab yang berkelanjutan terhadap umpan balik dan evaluasi. Menurut Cascio (2018), perusahaan harus aktif mencari umpan balik dari berbagai sumber, termasuk karyawan, manajemen, dan pemangku kepentingan lainnya. Dengan memahami persepsi dan pengalaman para peserta program, perusahaan dapat mengidentifikasi area-area yang memerlukan peningkatan atau perubahan. Pendapat ini dikuatkan oleh Aguinis dan Kraiger (2019), yang menekankan pentingnya perusahaan untuk merespons umpan balik dengan cepat dan secara proaktif. Dengan memastikan bahwa umpan balik diintegrasikan ke dalam proses pengambilan keputusan, perusahaan dapat mempercepat siklus penyesuaian dan meningkatkan kepuasan karyawan terhadap program pengembangan.



BAB V

KOMPENSASI DAN PENGHARGAAN

Di dunia bisnis yang semakin kompetitif, manajemen sumber daya manusia (SDM) berperan penting dalam mencapai keunggulan bersaing. Salah satu aspek kunci dari manajemen SDM adalah kompensasi dan penghargaan, yang menjadi fondasi bagi motivasi, kinerja, dan retensi karyawan. Kompensasi tidak hanya mencakup gaji, tetapi juga termasuk tunjangan, insentif, dan manfaat lainnya yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atas kontribusi dan pencapaian. Dengan mengimplementasikan sistem kompensasi yang efektif, perusahaan dapat mendorong karyawan untuk memberikan yang terbaik, meningkatkan produktivitas, dan mempertahankan talenta yang berharga.

Penghargaan merupakan instrumen penting dalam memperkuat budaya organisasi yang positif dan memotivasi perilaku yang diinginkan. Penghargaan dapat berupa pengakuan formal, penghargaan finansial, atau kesempatan pengembangan karier yang memperkuat komitmen karyawan terhadap perusahaan. Dengan memahami pentingnya kompensasi dan penghargaan yang sesuai, perusahaan dapat membangun lingkungan kerja yang memacu inovasi, kolaborasi, dan prestasi yang berkelanjutan. Oleh karena itu, dalam konteks manajemen SDM, penelitian tentang kompensasi dan penghargaan menjadi esensial untuk mengoptimalkan kinerja organisasi dan mencapai tujuan bisnis yang lebih besar.

A. Sistem Kompensasi dan Insentif

Sistem kompensasi dan insentif dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) adalah sebuah kerangka kerja yang dirancang oleh perusahaan untuk memberikan imbalan kepada karyawan sebagai imbalan atas kontribusi dan kinerja dalam mencapai tujuan organisasi. Sistem ini mencakup berbagai jenis kompensasi, termasuk gaji, tunjangan, insentif, dan manfaat lainnya. Pada dasarnya, tujuan dari

sistem ini adalah untuk memotivasi karyawan agar memberikan kinerja terbaik, menjaga retensi karyawan yang baik, serta menarik bakat baru ke dalam organisasi.

1. Komponen Sistem Kompensasi dan Insentif

Sistem kompensasi dan insentif merupakan bagian kunci dari strategi manajemen sumber daya manusia yang efektif dalam sebuah organisasi. Berikut adalah penjelasan relevan mengenai komponen-komponen utama dari sistem tersebut:

a. Gaji dan Upah

Gaji dan upah berperan penting dalam sistem kompensasi dan insentif dalam manajemen sumber daya manusia. Gaji biasanya merujuk pada kompensasi tetap yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atas pekerjaan yang dilakukan, sedangkan upah seringkali berkaitan dengan pembayaran atas jam kerja atau hasil kerja yang spesifik. Menurut Milkovich dan Newman (2016), gaji dan upah menjadi elemen kunci dalam memotivasi karyawan dan mempengaruhi produktivitas. Sistem penggajian yang adil dan transparan dapat meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan (Aryee *et al.*, 2015). Selain itu, penentuan gaji dan upah yang kompetitif juga dapat membantu organisasi dalam menjaga karyawan yang berkualitas dan menarik bakat baru (Armstrong, 2017). Dalam konteks globalisasi dan persaingan yang ketat, gaji dan upah yang kompetitif menjadi faktor utama dalam mempertahankan karyawan yang kompeten (Milkovich *et al.*, 2019). Namun, penentuan gaji dan upah tidak hanya bergantung pada faktor internal perusahaan, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti tingkat inflasi, kondisi pasar tenaga kerja, dan regulasi pemerintah (Dessler, 2019).

Gaji dan upah juga dapat berfungsi sebagai alat pengendalian biaya bagi perusahaan (Snell *et al.*, 2016). Pengelolaan gaji dan upah yang efektif dapat membantu perusahaan dalam mengontrol anggaran sumber daya manusia dan memastikan keberlanjutan operasional (Milkovich *et al.*, 2019). Selain itu, sistem kompensasi yang terstruktur dengan baik juga dapat memberikan insentif kepada karyawan untuk meningkatkan

kinerja melalui bonus kinerja atau tunjangan lainnya (Mathis *et al.*, 2017). Menurut Lawler (2018), insentif yang tepat dapat mendorong karyawan untuk mencapai target perusahaan dan merangsang inovasi. Namun, penggunaan insentif juga harus dikelola dengan hati-hati untuk menghindari dampak negatif seperti persaingan yang tidak sehat atau perilaku yang tidak etis (Milkovich *et al.*, 2019). Dalam era digitalisasi dan transformasi bisnis, perusahaan juga mulai memperkenalkan insentif non-keuangan seperti fleksibilitas kerja atau kesempatan pengembangan karir sebagai bagian dari sistem kompensasi (Milkovich *et al.*, 2019).

b. Tunjangan

Tunjangan merupakan komponen penting dalam sistem kompensasi dan insentif dalam manajemen sumber daya manusia. Menurut Armstrong (2017), tunjangan dapat berupa berbagai bentuk imbalan tambahan yang diberikan kepada karyawan selain gaji dan upah sebagai pengakuan atas kontribusi dan kinerja. Pemberian tunjangan yang sesuai dapat membantu meningkatkan kepuasan dan motivasi karyawan dalam menjalankan tugas (Milkovich *et al.*, 2019). Tunjangan juga dapat berfungsi sebagai alat untuk menarik dan mempertahankan bakat-bakat terbaik dalam organisasi (Snell *et al.*, 2016). Dalam konteks kompetisi yang ketat di pasar tenaga kerja, penawaran tunjangan yang menarik dapat menjadi faktor penentu dalam menarik karyawan yang berkualitas (Dessler, 2019).

Tunjangan juga dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuan bisnisnya. Menurut Mathis *et al.* (2017), pemberian tunjangan yang tepat dapat merangsang karyawan untuk meningkatkan produktivitas. Contohnya, tunjangan kesehatan yang komprehensif dapat membantu mengurangi absensi dan meningkatkan kesejahteraan karyawan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan (Armstrong, 2017). Tunjangan juga dapat digunakan sebagai alat untuk memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan tertentu, seperti tunjangan kinerja yang diberikan kepada karyawan yang mencapai target yang telah ditetapkan

(Milkovich *et al.*, 2019). Namun, penting bagi perusahaan untuk merancang program tunjangan dengan cermat agar sesuai dengan kebutuhan dan nilai-nilai karyawan serta strategi bisnis perusahaan (Snell *et al.*, 2016).

c. Insentif Kinerja

Insentif kinerja merupakan salah satu komponen kunci dalam sistem kompensasi dan insentif dalam manajemen sumber daya manusia. Menurut Lawler (2018), insentif kinerja adalah imbalan tambahan yang diberikan kepada karyawan sebagai pengakuan atas pencapaian tujuan atau kinerja yang luar biasa. Insentif kinerja dapat berupa bonus, tunjangan, atau penghargaan lainnya yang diberikan kepada karyawan sebagai motivasi untuk mencapai hasil yang diinginkan (Mathis *et al.*, 2017). Penggunaan insentif kinerja yang efektif dapat merangsang karyawan untuk meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja (Aryee *et al.*, 2015). Selain itu, insentif kinerja juga dapat membantu mengarahkan perilaku karyawan sesuai dengan tujuan strategis perusahaan (Milkovich *et al.*, 2019).

Penentuan insentif kinerja yang tepat merupakan hal yang penting dalam manajemen sumber daya manusia. Menurut Snell *et al.* (2016), insentif kinerja yang terstruktur dengan baik dapat memotivasi karyawan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Contohnya, program insentif kinerja yang didesain dengan baik dapat memberikan penghargaan kepada karyawan yang mencapai target penjualan atau efisiensi operasional yang ditetapkan oleh perusahaan (Dessler, 2019). Namun, penting bagi perusahaan untuk merancang sistem insentif kinerja dengan hati-hati untuk menghindari dampak negatif seperti perilaku yang tidak etis atau fokus yang berlebihan pada pencapaian individu daripada kerja tim (Milkovich *et al.*, 2019). Selain itu, insentif kinerja juga harus sesuai dengan budaya dan nilai-nilai perusahaan untuk memastikan keberhasilannya (Armstrong, 2017).

d. Bonus

Bonus merupakan salah satu komponen penting dalam sistem kompensasi dan insentif dalam manajemen sumber daya manusia. Menurut Armstrong (2017), bonus adalah pembayaran

tambahan yang diberikan kepada karyawan sebagai penghargaan atas pencapaian target atau kinerja yang luar biasa. Pemberian bonus dapat menjadi salah satu cara bagi perusahaan untuk mendorong karyawan mencapai tujuan bisnis dan meningkatkan motivasi (Mathis *et al.*, 2017). Bonus kinerja seringkali dikaitkan dengan pencapaian target individu, tim, atau perusahaan dan dapat berupa uang tunai, saham, atau bentuk imbalan lainnya (Snell *et al.*, 2016). Menurut Milkovich *et al.* (2019), bonus kinerja yang sesuai dan terstruktur dengan baik dapat memberikan insentif kepada karyawan untuk berkinerja lebih baik dan mencapai tujuan perusahaan.

Penentuan bonus kinerja yang efektif merupakan hal yang penting dalam manajemen sumber daya manusia. Menurut Lawler (2018), bonus kinerja yang didesain dengan baik dapat merangsang karyawan untuk meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja. Program bonus yang transparan dan adil juga dapat meningkatkan kepuasan dan motivasi karyawan (Dessler, 2019). Namun, perusahaan perlu memperhatikan bahwa bonus kinerja yang tidak tepat atau tidak adil dapat mengakibatkan ketidakpuasan dan demotivasi di antara karyawan (Aryee *et al.*, 2015). Selain itu, pengelolaan bonus kinerja juga harus memperhitungkan keseimbangan antara insentif individu dan kepentingan keseluruhan organisasi (Milkovich *et al.*, 2019).

2. Tujuan dari Sistem Kompensasi dan Insentif

Sistem kompensasi dan insentif adalah salah satu aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia yang dirancang untuk mencapai beberapa tujuan kunci dalam organisasi. Berikut adalah beberapa tujuan utama dari sistem kompensasi dan insentif:

a. Meningkatkan Motivasi dan Kinerja

Meningkatkan motivasi dan kinerja merupakan tujuan utama dari sistem kompensasi dan insentif dalam manajemen sumber daya manusia. Menurut Lawler (2018), kompensasi dan insentif yang tepat dapat menjadi pendorong utama bagi karyawan untuk mencapai tujuan individu dan organisasional. Pengakuan atas kontribusi karyawan melalui kompensasi yang adil dan insentif yang memotivasi dapat meningkatkan kinerja (Milkovich *et al.*,

2019). Menurut Aryee *et al.* (2015), karyawan cenderung lebih termotivasi untuk berkinerja tinggi ketika melihat hubungan yang jelas antara kinerja dan imbalan yang diterima. Dengan merancang sistem kompensasi dan insentif yang tepat, perusahaan dapat mengarahkan perilaku karyawan menuju pencapaian tujuan organisasi (Snell *et al.*, 2016).

Peningkatan motivasi dan kinerja karyawan juga dapat berdampak positif pada produktivitas dan keberlanjutan bisnis perusahaan. Menurut Dessler (2019), karyawan yang termotivasi cenderung lebih berdedikasi dan berkontribusi lebih besar terhadap kesuksesan organisasi. Penggunaan insentif yang tepat juga dapat membantu perusahaan dalam mencapai target bisnisnya dengan mendorong karyawan untuk berkinerja lebih baik (Mathis *et al.*, 2017). Selain itu, sistem kompensasi dan insentif yang efektif dapat membantu perusahaan dalam mempertahankan dan menarik bakat-bakat terbaik dalam industri (Armstrong, 2017). Dalam lingkungan yang kompetitif, penggunaan kompensasi dan insentif yang menarik dapat menjadi faktor penentu dalam memenangkan persaingan dan mencapai keunggulan kompetitif (Milkovich *et al.*, 2019).

b. Menjaga Retensi Karyawan

Menjaga retensi karyawan adalah salah satu tujuan utama dari sistem kompensasi dan insentif dalam manajemen sumber daya manusia. Menurut Armstrong (2017), penawaran kompensasi dan insentif yang menarik dapat membantu perusahaan dalam mempertahankan karyawan yang berkualitas. Karyawan yang merasa dihargai dan diberikan imbalan yang sesuai cenderung lebih setia dan cenderung untuk tetap tinggal di perusahaan (Dessler, 2019). Menurut Milkovich *et al.* (2019), sistem kompensasi dan insentif yang adil dan transparan dapat membantu membangun hubungan yang kuat antara perusahaan dan karyawan, sehingga mengurangi tingkat turnover. Program kompensasi yang kompetitif juga dapat menjadi alat untuk mengatasi tantangan retensi karyawan dalam lingkungan persaingan yang ketat (Snell *et al.*, 2016).

Penawaran insentif yang menarik juga dapat menjadi alat yang efektif dalam menarik karyawan baru dan menjaganya tetap

tinggal di perusahaan dalam jangka panjang. Menurut Lawler (2018), karyawan yang melihat potensi untuk pertumbuhan dan pengembangan karir dalam perusahaan serta kesempatan untuk mendapatkan insentif yang menarik cenderung lebih termotivasi untuk tetap tinggal. Program kompensasi dan insentif yang dirancang dengan baik juga dapat menjadi bagian penting dari strategi retensi karyawan, terutama dalam industri yang menghadapi persaingan sengit untuk bakat terbaik (Mathis *et al.*, 2017). Menjaga tingkat retensi karyawan yang tinggi dapat membantu perusahaan mengurangi biaya dan waktu yang diperlukan untuk merekrut dan melatih karyawan baru, serta mempertahankan pengetahuan dan pengalaman yang berharga di dalam organisasi (Aryee *et al.*, 2015).

c. Mendorong Inovasi

Mendorong inovasi adalah salah satu tujuan penting dari sistem kompensasi dan insentif dalam manajemen sumber daya manusia. Menurut Lawler (2018), insentif yang tepat dapat merangsang karyawan untuk berinovasi dan menciptakan solusi baru untuk tantangan bisnis. Bonus atau insentif khusus yang diberikan kepada karyawan yang berkontribusi pada ide-ide inovatif dapat menjadi pendorong bagi tim untuk berpikir di luar kotak (Mathis *et al.*, 2017). Snell *et al.* (2016) menyatakan bahwa program insentif yang dirancang untuk mendorong inovasi dapat membantu perusahaan menghadapi perubahan pasar dan teknologi dengan lebih cepat dan efektif. Dalam lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat, kemampuan untuk berinovasi dapat menjadi faktor penentu dalam keberhasilan jangka panjang perusahaan (Milkovich *et al.*, 2019).

Perusahaan dapat menggunakan sistem kompensasi dan insentif untuk mendorong budaya inovasi di seluruh organisasi. Menurut Armstrong (2017), penghargaan khusus atau bonus kinerja dapat diberikan kepada individu atau tim yang berhasil menghasilkan ide-ide inovatif atau menyumbangkan gagasan baru. Dessler (2019) mengungkapkan bahwa insentif yang terkait dengan pencapaian inovasi dapat membantu memotivasi karyawan untuk terlibat dalam proses kreatif dan berbagi ide-

idinya. Program insentif yang terstruktur dengan baik juga dapat membantu menghilangkan hambatan organisasional yang menghambat inovasi dan kolaborasi (Aryee *et al.*, 2015). Dengan menawarkan imbalan bagi kontribusi inovatif, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang merangsang kreativitas dan kemajuan (Lawler, 2018).

d. Menarik Bakat Baru

Menarik bakat baru adalah salah satu tujuan utama dari sistem kompensasi dan insentif dalam manajemen sumber daya manusia. Menurut Armstrong (2017), penawaran paket kompensasi dan insentif yang menarik dapat menjadi daya tarik bagi bakat-bakat baru untuk bergabung dengan perusahaan. Program kompensasi yang kompetitif dapat membantu perusahaan menarik perhatian para pencari kerja yang berkualitas dan membedakan diri dari pesaing dalam merekrut bakat terbaik (Dessler, 2019). Snell *et al.* (2016) menjelaskan bahwa insentif yang menarik, seperti bonus penandatanganan atau paket remunerasi yang komprehensif, dapat menjadi faktor penentu bagi calon karyawan dalam memilih tempat kerja. Dalam lingkungan bisnis yang kompetitif, kemampuan untuk menarik bakat baru yang berkualitas dapat menjadi keunggulan strategis bagi perusahaan (Mathis *et al.*, 2017).

Sistem kompensasi dan insentif juga dapat digunakan untuk mempertahankan bakat-bakat yang ada dalam organisasi. Menurut Lawler (2018), penggunaan bonus kinerja, tunjangan, dan kesempatan pengembangan karir dapat membantu perusahaan mempertahankan karyawan yang berkinerja tinggi dan berpotensi. Program insentif yang dirancang dengan baik dapat memberikan insentif tambahan bagi karyawan yang memilih untuk tetap tinggal di perusahaan daripada mencari peluang di tempat lain (Milkovich *et al.*, 2019). Dessler (2019) menekankan bahwa pentingnya mempertahankan bakat-bakat yang ada, karena kehilangan karyawan yang berharga dapat mengakibatkan biaya tinggi dalam hal rekrutmen dan pelatihan karyawan baru.

B. Manajemen Tunjangan dan Benefit Karyawan

Manajemen Tunjangan dan Benefit Karyawan merupakan bagian integral dari strategi manajemen sumber daya manusia (SDM) dalam sebuah organisasi. Tunjangan dan benefit karyawan merujuk pada berbagai bentuk kompensasi tambahan yang diberikan kepada karyawan selain dari gaji pokok. Pengelolaan tunjangan dan benefit karyawan bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan dan kepuasan karyawan, serta memotivasi untuk mencapai kinerja yang optimal.

1. Jenis-jenis Tunjangan dan Benefit Karyawan

Pada manajemen sumber daya manusia (SDM), tunjangan dan benefit karyawan sangatlah penting untuk menjaga kepuasan dan motivasi karyawan, serta memastikan tetap produktif dan berkomitmen. Berikut adalah beberapa jenis tunjangan dan benefit karyawan yang umum diberikan oleh perusahaan:

a. Tunjangan Kesehatan

Tunjangan kesehatan merupakan salah satu jenis tunjangan yang sangat penting dalam manajemen sumber daya manusia, karena berhubungan langsung dengan kesejahteraan karyawan. Menurut Michael Armstrong (2014), tunjangan kesehatan adalah bentuk imbalan tambahan yang diberikan kepada karyawan untuk membantu membiayai pengeluaran kesehatan, seperti biaya konsultasi medis, obat-obatan, dan perawatan medis lainnya. Dalam konteks ini, tunjangan kesehatan dapat mencakup asuransi kesehatan, program kesehatan perusahaan, atau reimbursement atas pengeluaran kesehatan pribadi karyawan. Tunjangan kesehatan ini berperan penting dalam memastikan karyawan merasa dihargai dan dilindungi oleh perusahaan tempatnya bekerja (Armstrong, 2014).

Tunjangan kesehatan juga memberikan manfaat bagi perusahaan dalam menjaga produktivitas dan kinerja karyawan. Menurut Robbins dan Judge (2015), karyawan yang merasa dijamin kesehatannya cenderung lebih fokus dan produktif dalam pekerjaan. Hal ini karena tidak perlu khawatir tentang biaya pengobatan atau akses ke layanan kesehatan yang tepat. Dengan demikian, investasi perusahaan dalam tunjangan

kesehatan dapat berdampak positif pada tingkat absensi yang rendah dan tingkat kepuasan kerja yang tinggi di antara karyawan (Robbins & Judge, 2015).

Tunjangan kesehatan juga memiliki implikasi penting dalam perspektif perpajakan dan kebijakan pemerintah. Menurut Milkovich dan Newman (2016), beberapa negara mungkin memberikan insentif pajak bagi perusahaan yang menyediakan tunjangan kesehatan kepada karyawan. Hal ini bertujuan untuk mendorong perusahaan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan dan mengurangi beban sistem kesehatan publik. Di sisi lain, kebijakan pemerintah terkait asuransi kesehatan juga dapat mempengaruhi desain dan penyediaan tunjangan kesehatan oleh perusahaan. Oleh karena itu, dalam merencanakan program tunjangan kesehatan, perusahaan perlu memperhatikan kebijakan pajak dan regulasi kesehatan yang berlaku (Milkovich & Newman, 2016).

Untuk mengelola tunjangan kesehatan, penting bagi perusahaan untuk memperhatikan berbagai faktor, termasuk kebutuhan kesehatan karyawan, ketersediaan sumber daya perusahaan, dan peraturan perpajakan serta hukum kesehatan yang berlaku. Menurut Dessler (2017), strategi yang efektif dalam penyediaan tunjangan kesehatan adalah dengan melakukan survei dan analisis kebutuhan kesehatan karyawan secara berkala, bermitra dengan penyedia asuransi atau lembaga kesehatan yang handal, dan memberikan edukasi kepada karyawan tentang manfaat dan pemanfaatan tunjangan kesehatan. Dengan pendekatan yang holistik dan terencana, perusahaan dapat mengoptimalkan manfaat tunjangan kesehatan bagi karyawan dan perusahaan secara keseluruhan (Dessler, 2017).

b. Tunjangan Pensiun

Tunjangan pensiun adalah salah satu bentuk tunjangan yang penting dalam manajemen sumber daya manusia karena berkaitan dengan jaminan masa depan dan kesejahteraan finansial karyawan setelah pensiun. Menurut Schwind *et al.* (2016), tunjangan pensiun adalah manfaat yang diberikan kepada karyawan sebagai pengganti pendapatan saat pensiun dari pekerjaan. Bentuk tunjangan pensiun dapat bervariasi,

termasuk rencana pensiun yang disponsori perusahaan, dana pensiun individu, atau kontribusi ke rencana pensiun pribadi. Dengan adanya tunjangan pensiun, karyawan dapat merasa lebih aman secara finansial dan termotivasi untuk tetap produktif selama masa kerja (Schwind *et al.*, 2016).

Tunjangan pensiun juga memiliki manfaat bagi perusahaan dalam mempertahankan dan merekrut talenta yang berkualitas. Menurut Snell *et al.* (2018), program pensiun yang menarik dapat menjadi salah satu faktor penentu bagi karyawan dalam memilih tempat kerja. Perusahaan yang menawarkan rencana pensiun yang solid dan menarik cenderung lebih berhasil dalam menarik dan mempertahankan karyawan yang berbakat. Dengan demikian, investasi perusahaan dalam tunjangan pensiun dapat membantu membangun citra perusahaan yang baik sebagai tempat kerja yang peduli terhadap kesejahteraan karyawan (Snell *et al.*, 2018).

Perencanaan dan pengelolaan tunjangan pensiun juga merupakan tantangan bagi perusahaan, terutama dalam hal keberlanjutan keuangan dan kepatuhan terhadap peraturan pensiun yang berlaku. Menurut Martocchio (2020), perusahaan perlu memperhitungkan berbagai faktor seperti umur pensiun, tingkat kontribusi, pengembalian investasi, dan perubahan regulasi pensiun dalam merancang dan mengelola program pensiun. Keterlibatan aktuaria dan konsultan keuangan sering kali diperlukan untuk membantu perusahaan mengelola risiko keuangan yang terkait dengan program pensiun. Dengan pendekatan yang hati-hati dan terencana, perusahaan dapat mengoptimalkan manfaat tunjangan pensiun bagi karyawan sambil menjaga keberlanjutan keuangan perusahaan (Martocchio, 2020).

c. Tunjangan Transportasi

Tunjangan transportasi merupakan salah satu jenis tunjangan yang penting dalam manajemen sumber daya manusia karena berkaitan dengan mobilitas dan kesejahteraan karyawan. Menurut Milkovich dan Boudreau (2018), tunjangan transportasi adalah bentuk imbalan tambahan yang diberikan kepada karyawan untuk membantu mengatasi biaya transportasi

sehari-hari ke dan dari tempat kerja. Bentuk tunjangan transportasi dapat beragam, mulai dari subsidi transportasi umum, tunjangan kendaraan pribadi, hingga fasilitas transportasi perusahaan. Dengan adanya tunjangan transportasi, karyawan dapat merasa dihargai dan didukung oleh perusahaan dalam hal mobilitas, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kepuasan dan kesejahteraan (Milkovich & Boudreau, 2018).

Tunjangan transportasi juga dapat membantu perusahaan dalam meningkatkan produktivitas dan retensi karyawan. Menurut Noe *et al.* (2017), karyawan yang memiliki akses mudah dan terjangkau ke tempat kerja cenderung lebih cermat dan tepat waktu dalam kinerja. Hal ini dapat mengurangi tingkat keterlambatan dan absensi yang disebabkan oleh masalah transportasi. Selain itu, tunjangan transportasi yang menarik juga dapat menjadi faktor penentu dalam mempertahankan karyawan yang berkinerja tinggi, terutama bagi karyawan yang tinggal jauh dari tempat kerja atau di daerah dengan infrastruktur transportasi yang terbatas (Noe *et al.*, 2017).

Untuk merancang dan mengelola tunjangan transportasi, perusahaan perlu memperhatikan berbagai faktor seperti kebutuhan karyawan, struktur biaya, dan dampak lingkungan. Menurut Lussier dan Hendon (2020), beberapa perusahaan mungkin memilih untuk memberikan subsidi transportasi umum sebagai bagian dari program tanggung jawab sosial perusahaan untuk mengurangi dampak lingkungan akibat penggunaan mobil pribadi. Di sisi lain, perusahaan yang berlokasi di daerah terpencil atau memiliki jadwal kerja yang fleksibel mungkin lebih memilih untuk memberikan tunjangan kendaraan pribadi sebagai insentif bagi karyawan untuk tetap produktif dan terlibat. Dengan mempertimbangkan kebutuhan karyawan dan kondisi perusahaan secara holistik, perusahaan dapat merancang program tunjangan transportasi yang efektif dan berkelanjutan (Lussier & Hendon, 2020).

d. Tunjangan Pendidikan

Tunjangan pendidikan adalah salah satu jenis tunjangan yang penting dalam manajemen sumber daya manusia karena berkaitan dengan pengembangan dan peningkatan keterampilan

karyawan. Menurut Milkovich dan Newman (2016), tunjangan pendidikan adalah manfaat tambahan yang diberikan kepada karyawan untuk membantu membiayai biaya pendidikan atau pelatihan yang berkaitan dengan pekerjaan. Bentuk tunjangan pendidikan dapat berupa subsidi biaya pendidikan, tunjangan studi, atau akses ke program pelatihan dan pengembangan yang disponsori perusahaan. Dengan adanya tunjangan pendidikan, karyawan dapat meningkatkan keterampilan dan pengetahuan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja di tempat kerja (Milkovich & Newman, 2016).

Tunjangan pendidikan juga dapat menjadi alat penting dalam memotivasi dan mempertahankan karyawan yang berbakat. Menurut Dessler (2017), karyawan yang merasa didukung dalam pengembangan karir cenderung lebih setia dan termotivasi untuk tetap berkontribusi pada perusahaan. Tunjangan pendidikan yang menarik dapat menjadi insentif bagi karyawan untuk tetap berada di perusahaan dan berusaha untuk meningkatkan kualifikasi. Dengan demikian, investasi perusahaan dalam tunjangan pendidikan dapat membantu membangun kekuatan kerja yang kompeten dan berkomitmen (Dessler, 2017).

Perencanaan dan pengelolaan tunjangan pendidikan perlu dilakukan dengan hati-hati agar efektif dan berkelanjutan bagi perusahaan. Menurut Snell *et al.* (2019), perusahaan perlu mempertimbangkan berbagai faktor seperti kebutuhan pengembangan karyawan, relevansi program pendidikan dengan tujuan bisnis perusahaan, dan anggaran yang tersedia. Selain itu, penting bagi perusahaan untuk mengukur dampak dan efektivitas tunjangan pendidikan terhadap kinerja karyawan dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Dengan pendekatan yang terencana dan terukur, perusahaan dapat memaksimalkan manfaat tunjangan pendidikan bagi karyawan dan perusahaan (Snell *et al.*, 2019).

e. Tunjangan Kesejahteraan

Tunjangan kesejahteraan merupakan komponen penting dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan dan kepuasan karyawan. Menurut

Armstrong (2014), tunjangan kesejahteraan mencakup berbagai macam manfaat dan fasilitas yang diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan kualitas hidup di luar lingkup pekerjaan. Bentuk tunjangan kesejahteraan dapat bervariasi mulai dari program kesehatan dan kebugaran, dukungan kesehatan mental, hingga layanan konseling dan dukungan finansial. Dengan adanya tunjangan kesejahteraan, perusahaan dapat membantu menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan mendukung bagi karyawan (Armstrong, 2014).

Tunjangan kesejahteraan juga memiliki dampak yang signifikan terhadap produktivitas dan kinerja karyawan. Menurut Robbins dan Judge (2017), karyawan yang merasa didukung secara emosional dan fisik oleh perusahaan cenderung lebih termotivasi dan berkinerja tinggi. Program kesejahteraan yang komprehensif dapat membantu mengurangi tingkat stres, absensi, dan penyakit terkait pekerjaan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan produktivitas dan efisiensi di tempat kerja. Dengan demikian, investasi perusahaan dalam tunjangan kesejahteraan dapat berdampak positif pada kesejahteraan karyawan dan kinerja organisasi secara keseluruhan (Robbins & Judge, 2017).

Perusahaan perlu mempertimbangkan berbagai faktor dalam merancang dan mengelola tunjangan kesejahteraan agar efektif dan berkelanjutan. Menurut Dessler (2019), penting bagi perusahaan untuk memahami kebutuhan dan preferensi karyawan dalam hal kesejahteraan, serta melakukan evaluasi terhadap program yang ada secara berkala. Selain itu, perusahaan juga perlu memperhatikan faktor budaya dan demografis dalam merancang program kesejahteraan yang relevan dan inklusif bagi semua karyawan. Dengan pendekatan yang holistik dan terukur, perusahaan dapat memaksimalkan manfaat tunjangan kesejahteraan bagi karyawan dan organisasi secara keseluruhan (Dessler, 2019).

2. Manfaat Manajemen Tunjangan dan Benefit Karyawan

Manajemen tunjangan dan benefit karyawan merupakan bagian penting dari strategi manajemen sumber daya manusia (SDM) dalam sebuah organisasi. Berikut ini beberapa manfaatnya secara relevan:

a. Menarik dan Mempertahankan Karyawan Berkualitas

Menarik dan mempertahankan karyawan berkualitas merupakan tujuan utama dalam manajemen sumber daya manusia, dan tunjangan serta benefit karyawan berperan kunci dalam mencapai tujuan tersebut. Menurut Dessler (2017), menawarkan tunjangan dan benefit yang menarik adalah strategi efektif untuk merekrut karyawan berkualitas. Karyawan yang berbakat cenderung mencari perusahaan yang tidak hanya memberikan gaji yang kompetitif, tetapi juga menawarkan paket tunjangan dan benefit yang menarik, seperti asuransi kesehatan, tunjangan pensiun, atau kesempatan untuk pengembangan karir. Dengan menawarkan paket kompensasi yang komprehensif, perusahaan dapat menarik perhatian karyawan berkualitas dan membedakan diri dari pesaing di pasar tenaga kerja (Dessler, 2017).

Tunjangan dan benefit juga berperan penting dalam mempertahankannya. Menurut Armstrong (2014), tunjangan dan benefit yang kompetitif dapat menjadi faktor penentu dalam keputusan karyawan untuk tetap tinggal di perusahaan. Karyawan yang merasa dihargai dan didukung oleh perusahaan melalui paket kompensasi yang komprehensif cenderung lebih termotivasi untuk tetap berkontribusi secara maksimal. Selain itu, tunjangan dan benefit yang mencakup kebutuhan dan aspirasi karyawan juga dapat meningkatkan tingkat kepuasan kerja dan loyalitas terhadap perusahaan. Dengan demikian, investasi perusahaan dalam tunjangan dan benefit dapat membantu mempertahankan karyawan berkualitas dan mengurangi tingkat turnover yang merugikan (Armstrong, 2014).

b. Meningkatkan Kesejahteraan dan Kepuasan Karyawan

Meningkatkan kesejahteraan dan kepuasan karyawan merupakan tujuan penting dalam manajemen sumber daya manusia, dan tunjangan serta benefit karyawan dapat memberikan kontribusi besar dalam mencapai tujuan tersebut.

Menurut Robbins dan Judge (2017), tunjangan dan benefit yang komprehensif dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan dengan memberikan perlindungan finansial, akses ke layanan kesehatan, dan dukungan dalam pengembangan karir. Karyawan yang merasa dihargai dan didukung oleh perusahaan melalui paket kompensasi yang komprehensif cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Hal ini dapat berdampak positif pada kesejahteraan psikologis dan emosional karyawan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja di tempat kerja (Robbins & Judge, 2017).

Tunjangan dan benefit juga dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan. Menurut Dessler (2019), karyawan yang merasa diperhatikan dan dihargai oleh perusahaan melalui paket kompensasi yang adil dan komprehensif cenderung lebih puas dengan pekerjaan. Tunjangan dan benefit yang sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi karyawan dapat meningkatkan tingkat motivasi dan loyalitas terhadap perusahaan. Kepuasan kerja yang tinggi juga dapat membantu mengurangi tingkat turnover karyawan dan meningkatkan retensi karyawan berkualitas. Dengan demikian, investasi perusahaan dalam tunjangan dan benefit dapat membantu menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif (Dessler, 2019).

c. Meningkatkan Kinerja dan Produktivitas

Meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan adalah tujuan utama dalam manajemen sumber daya manusia, dan tunjangan serta benefit karyawan dapat berperan penting dalam mencapai tujuan tersebut. Menurut Robbins dan Judge (2017), tunjangan dan benefit yang dirancang dengan baik dapat memberikan insentif dan motivasi bagi karyawan untuk meningkatkan kinerja. Misalnya, program insentif kinerja yang terkait dengan pencapaian target atau hasil kerja dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras dan lebih efisien. Selain itu, tunjangan seperti program pengembangan karir atau pelatihan dapat membantu meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan, yang pada gilirannya dapat berkontribusi pada peningkatan kinerja individu dan tim (Robbins & Judge, 2017).

Pada konteks ini, Milkovich dan Newman (2016) menekankan bahwa tunjangan dan benefit yang sesuai dapat memberikan dukungan yang diperlukan bagi karyawan untuk berhasil dalam pekerjaan. Menawarkan tunjangan seperti akses ke teknologi atau alat kerja yang mutakhir dapat membantu meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja. Dengan memfasilitasi lingkungan kerja yang memungkinkan karyawan untuk bekerja dengan maksimal, perusahaan dapat meningkatkan produktivitas secara keseluruhan. Dengan demikian, investasi perusahaan dalam tunjangan dan benefit dapat membantu menciptakan budaya kerja yang progresif dan inovatif (Milkovich & Newman, 2016).

d. Mengurangi Tingkat Absensi dan Turnover

Mengurangi tingkat absensi dan turnover merupakan salah satu manfaat penting dari manajemen tunjangan dan benefit karyawan dalam pengelolaan sumber daya manusia. Menurut Robbins dan Judge (2017), tunjangan dan benefit yang komprehensif dapat membantu mengurangi tingkat absensi karyawan dengan memberikan insentif dan dukungan yang dapat mendorong karyawan untuk tetap hadir di tempat kerja. Misalnya, program kesehatan yang inklusif atau tunjangan kesehatan yang baik dapat membantu mengurangi absensi akibat sakit dengan memberikan akses mudah ke perawatan kesehatan dan dukungan medis yang diperlukan. Dengan memberikan dukungan yang tepat, perusahaan dapat membantu menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif (Robbins & Judge, 2017).

Milkovich dan Newman (2016) menekankan bahwa tunjangan dan benefit yang kompetitif juga dapat membantu mengurangi tingkat turnover karyawan. Ketika perusahaan menawarkan paket kompensasi yang menarik dan komprehensif, karyawan cenderung lebih termotivasi untuk tetap berada di perusahaan dan tidak mencari kesempatan kerja di tempat lain. Misalnya, tunjangan seperti tunjangan pendidikan atau program pengembangan karir dapat memberikan insentif tambahan bagi karyawan untuk tetap berkembang dan mengejar kesempatan karir di dalam perusahaan. Dengan demikian, investasi perusahaan dalam tunjangan dan benefit dapat membantu

mempertahankan karyawan berkualitas dan mengurangi biaya yang terkait dengan pergantian karyawan (Milkovich & Newman, 2016).

e. Membangun Citra Positif Perusahaan

Membangun citra positif perusahaan merupakan salah satu manfaat penting dari manajemen tunjangan dan benefit karyawan dalam konteks manajemen sumber daya manusia. Menurut Armstrong (2014), tunjangan dan benefit yang menarik dapat membantu membangun citra perusahaan sebagai tempat kerja yang peduli terhadap kesejahteraan dan kepuasan karyawan. Ketika perusahaan menawarkan paket kompensasi yang komprehensif dan sesuai dengan kebutuhan karyawan, hal itu dapat mencerminkan komitmen perusahaan terhadap karyawan dan memberikan kesan positif kepada karyawan dan calon karyawan. Dengan demikian, investasi perusahaan dalam tunjangan dan benefit dapat membantu memperkuat citra perusahaan sebagai tempat kerja yang menarik dan berprestasi (Armstrong, 2014).

Milkovich dan Boudreau (2018) membahas bahwa tunjangan dan benefit yang kompetitif juga dapat membantu perusahaan dalam membedakan diri dari pesaing di pasar tenaga kerja. Ketika perusahaan menawarkan paket kompensasi yang lebih baik daripada pesaing, hal itu dapat meningkatkan daya tarik perusahaan sebagai tempat kerja pilihan bagi calon karyawan. Misalnya, tunjangan seperti program kesehatan yang inklusif atau tunjangan pendidikan dapat menjadi faktor penentu bagi calon karyawan dalam memilih tempat kerja. Dengan demikian, investasi perusahaan dalam tunjangan dan benefit tidak hanya membantu memperkuat citra perusahaan, tetapi juga dapat membantu dalam merekrut dan mempertahankan talenta yang berkualitas (Milkovich & Boudreau, 2018).

C. Strategi Pengakuan dan Penghargaan

Strategi pengakuan dan penghargaan dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) merupakan pendekatan yang diambil oleh perusahaan untuk memperkuat motivasi dan kinerja karyawan melalui

pengakuan atas kontribusinya serta pemberian penghargaan yang sesuai. Pengakuan bisa berupa apresiasi verbal, peningkatan status, atau pemberian insentif, sementara penghargaan bisa berupa bonus finansial, penghargaan non-moneter, promosi, atau pengembangan karir.

1. Manfaat Strategi Pengakuan dan Penghargaan

Strategi pengakuan dan penghargaan dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) memiliki banyak manfaat yang relevan dalam meningkatkan kinerja organisasi dan memotivasi karyawan. Berikut adalah beberapa manfaat utama dari strategi ini:

a. Meningkatkan Motivasi Karyawan

Pengakuan dan penghargaan dalam manajemen sumber daya manusia telah terbukti menjadi strategi yang efektif dalam meningkatkan motivasi karyawan. Menurut Vroom (2016), pengakuan atas pencapaian dan kontribusi individu dapat memicu dorongan intrinsik yang kuat, memperkuat rasa nilai diri, dan meningkatkan komitmen terhadap organisasi. Hal ini sesuai dengan teori motivasi yang menekankan pentingnya pemenuhan kebutuhan psikologis dan pengakuan sebagai salah satu bentuk penghargaan yang penting (Ryan & Deci, 2017). Penelitian oleh Grant (2019) menunjukkan bahwa pengakuan yang tulus dan konsisten dari atasan dapat memberikan dampak positif yang signifikan terhadap kinerja dan motivasi karyawan. Penghargaan juga berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif dan memperkuat ikatan antara individu dan organisasi (Gagné & Deci, 2015).

Implementasi strategi pengakuan dan penghargaan tidak hanya meningkatkan motivasi individu, tetapi juga memperkuat budaya kerja yang kolaboratif dan inklusif. Menurut Pink (2018), penghargaan yang diberikan secara adil dan transparan dapat meningkatkan kepuasan kerja, meningkatkan kinerja tim, dan mengurangi tingkat turnover karyawan. Dalam konteks ini, Johnson (2022) menekankan pentingnya menciptakan sistem penghargaan yang terstruktur dan dapat diakses oleh semua anggota organisasi untuk mendorong partisipasi dan komitmen yang lebih besar. Selain itu, pengakuan dan penghargaan yang

terbuka juga dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif dan mendukung keberagaman (Robbins & Judge, 2020).

Pengakuan dan penghargaan tidak hanya memiliki manfaat langsung bagi individu dan organisasi, tetapi juga dapat membentuk citra positif perusahaan di mata karyawan dan calon karyawan. Menurut Nelson (2017), reputasi perusahaan sebagai tempat kerja yang memperhatikan dan menghargai kontribusi karyawan dapat menjadi faktor penentu dalam menarik dan mempertahankan bakat terbaik dalam industri. Dalam era di mana persaingan untuk mendapatkan dan mempertahankan bakat terbaik semakin ketat, pengakuan dan penghargaan menjadi instrumen penting dalam strategi perekrutan dan retensi (Bersin, 2023). Oleh karena itu, perusahaan-perusahaan yang berhasil mengimplementasikan strategi pengakuan dan penghargaan secara efektif dapat memiliki keunggulan kompetitif yang signifikan dalam merekrut dan mempertahankan bakat terbaik.

b. Meningkatkan Kepuasan Kerja

Strategi pengakuan dan penghargaan dalam manajemen sumber daya manusia tidak hanya berdampak pada peningkatan motivasi karyawan, tetapi juga membawa manfaat signifikan dalam meningkatkan kepuasan kerja. Menurut Adams (2017), penghargaan yang diberikan secara adil dan konsisten dapat meningkatkan perasaan dihargai dan diakui oleh organisasi, yang secara langsung berkontribusi pada tingkat kepuasan kerja individu. Hal ini sejalan dengan teori keadilan sosial yang menekankan pentingnya persepsi karyawan tentang distribusi yang adil dari penghargaan dan pengakuan dalam organisasi (Greenberg, 2020). Penelitian oleh Maslach dan Leiter (2019) juga menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang memperhatikan kebutuhan psikologis karyawan, termasuk pengakuan atas kontribusinya, dapat mengurangi tingkat kelelahan emosional dan kejenuhan pekerjaan, serta meningkatkan kepuasan kerja secara keseluruhan.

Pengakuan dan penghargaan yang diberikan secara terbuka dan transparan dapat menciptakan budaya kerja yang positif dan

mendukung pertumbuhan dan perkembangan individu dalam organisasi. Menurut Deci dan Ryan (2018), penghargaan yang berfokus pada kebutuhan psikologis dasar karyawan, seperti kebutuhan akan otonomi, kompetensi, dan hubungan interpersonal yang bermakna, dapat memperkuat rasa keterlibatan dan kepuasan kerja. Hal ini menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa didukung untuk mencapai potensi terbaik dan merasa dihargai atas kontribusinya (Pink, 2016). Selain itu, pengakuan atas prestasi individu juga dapat berperan sebagai alat pembelajaran dan motivasi intrinsik yang mendorong karyawan untuk terus meningkatkan kinerja (Amabile & Kramer, 2019).

Implementasi strategi pengakuan dan penghargaan juga memiliki implikasi positif bagi produktivitas dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Menurut Luthans dan Youssef-Morgan (2021), karyawan yang merasa diakui dan dihargai cenderung lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi maksimal dalam mencapai tujuan organisasi. Hal ini berdampak langsung pada peningkatan produktivitas, kualitas kerja, dan loyalitas karyawan (Gallup, 2023). Dengan demikian, pengakuan dan penghargaan bukan hanya tentang meningkatkan kepuasan individual, tetapi juga tentang menciptakan lingkungan kerja yang memungkinkan organisasi untuk mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi.

c. Peningkatan Keterikatan dengan Perusahaan

Strategi pengakuan dan penghargaan dalam manajemen sumber daya manusia memiliki manfaat yang signifikan dalam meningkatkan keterikatan karyawan dengan perusahaan. Menurut Meyer dan Allen (2017), pengakuan atas kontribusi dan pencapaian individu dapat meningkatkan rasa identitas dan komitmen afektif karyawan terhadap organisasi. Hal ini tercermin dalam teori komitmen organisasional yang membahas pentingnya hubungan emosional antara karyawan dan perusahaan sebagai faktor yang mendorong keterikatan yang kuat (Mowday *et al.*, 2019). Penelitian oleh Cable dan Turban (2021) juga menunjukkan bahwa penghargaan yang diberikan oleh atasan dan rekan kerja dapat membentuk ikatan sosial yang

kuat di antara anggota tim, memperkuat rasa saling percaya dan loyalitas terhadap perusahaan.

Implementasi strategi pengakuan dan penghargaan yang efektif juga dapat membantu menciptakan budaya kerja yang berfokus pada nilai-nilai perusahaan dan memperkuat hubungan antara individu dan organisasi. Menurut Schein (2016), penghargaan yang diberikan secara konsisten dan berdasarkan nilai-nilai perusahaan dapat membentuk norma-norma sosial yang mengikat karyawan dengan budaya perusahaan. Hal ini menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa memiliki peran yang berarti dalam mencapai tujuan organisasi dan merasa terlibat dalam mempertahankan dan mendorong nilai-nilai perusahaan (Denison, 2018). Dengan demikian, pengakuan dan penghargaan bukan hanya tentang memberikan apresiasi kepada individu, tetapi juga tentang memperkuat keterikatan dengan identitas dan tujuan organisasi.

Peningkatan keterikatan karyawan dengan perusahaan juga memiliki implikasi positif dalam hal retensi bakat dan stabilitas organisasi. Menurut Allen dan Shanock (2020), karyawan yang merasa keterikatan yang kuat dengan perusahaan cenderung lebih termotivasi untuk tetap tinggal dan berkontribusi secara berkelanjutan. Hal ini mengurangi tingkat turnover karyawan dan meminimalkan biaya yang terkait dengan perekrutan dan pelatihan karyawan baru (Grove & Hallowell, 2022). Dalam konteks yang lebih luas, keterikatan karyawan yang kuat juga dapat menciptakan reputasi perusahaan yang menarik bagi calon karyawan, meningkatkan daya tarik organisasi dalam merekrut bakat terbaik di industri (Sullivan, 2023).

d. Meningkatkan Retensi Karyawan

Strategi pengakuan dan penghargaan dalam manajemen sumber daya manusia membawa manfaat yang signifikan dalam meningkatkan retensi karyawan. Menurut Robbins dan Judge (2020), pengakuan atas kontribusi dan pencapaian individu dapat meningkatkan rasa nilai diri karyawan dan meningkatkan kepuasan kerja, yang pada gilirannya dapat mengurangi keinginan untuk mencari pekerjaan di tempat lain. Hal ini sejalan dengan teori kebutuhan yang menekankan pentingnya

pemenuhan kebutuhan psikologis karyawan, termasuk kebutuhan akan penghargaan dan pengakuan atas kontribusinya (Ryan & Deci, 2017). Penelitian oleh Bersin (2023) juga menunjukkan bahwa penghargaan yang diberikan secara konsisten dapat menciptakan ikatan emosional yang kuat antara karyawan dan perusahaan, yang membuat karyawan lebih cenderung untuk tetap tinggal.

Implementasi strategi pengakuan dan penghargaan yang efektif juga dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung pertumbuhan dan perkembangan individu dalam organisasi. Menurut Grant (2019), penghargaan yang berfokus pada pencapaian dan kontribusi individu dapat menjadi sumber motivasi intrinsik yang kuat, mendorong karyawan untuk terus meningkatkan kinerja dan mencapai potensi terbaik. Hal ini menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa dihargai, didukung, dan memiliki peluang untuk berkembang, yang dapat menjadi faktor penting dalam keputusan untuk tetap tinggal di perusahaan (Nelson, 2017). Selain itu, pengakuan atas prestasi individu juga dapat menciptakan norma-norma sosial yang mengikat karyawan dengan budaya perusahaan dan memperkuat identitas organisasi (Schein, 2016).

Peningkatan retensi karyawan juga memiliki implikasi positif dalam hal stabilitas organisasi dan kinerja jangka panjang. Menurut Gallup (2023), perusahaan dengan tingkat retensi yang tinggi cenderung memiliki tingkat produktivitas yang lebih tinggi dan biaya yang lebih rendah terkait dengan turnover karyawan. Dalam konteks yang lebih luas, keterikatan karyawan yang kuat dengan perusahaan juga dapat menciptakan reputasi perusahaan yang menarik bagi calon karyawan, meningkatkan daya tarik organisasi dalam merekrut bakat terbaik di industri (Allen & Shanock, 2020). Dengan demikian, pengakuan dan penghargaan bukan hanya tentang memberikan apresiasi kepada individu, tetapi juga tentang menciptakan lingkungan kerja yang memungkinkan organisasi untuk mempertahankan bakat terbaik dan mencapai kesuksesan jangka panjang.

e. Meningkatkan Kinerja Organisasi

Strategi pengakuan dan penghargaan dalam manajemen sumber daya manusia memiliki dampak positif yang signifikan dalam meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Menurut Pink (2018), penghargaan yang diberikan secara adil dan transparan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, memotivasi untuk memberikan kontribusi terbaik, dan akhirnya meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Hal ini sejalan dengan teori motivasi yang menekankan pentingnya pemenuhan kebutuhan psikologis karyawan sebagai kunci untuk mencapai kinerja yang optimal (Deci & Ryan, 2018). Penelitian oleh Grant (2019) menunjukkan bahwa pengakuan yang tulus dan konsisten dari atasan dapat memberikan dampak positif yang signifikan terhadap kinerja individu dan kinerja tim. Implementasi strategi pengakuan dan penghargaan juga dapat menciptakan budaya kerja yang kolaboratif, inklusif, dan berorientasi pada prestasi. Menurut Robbins dan Judge (2020), penghargaan yang diberikan secara terbuka dapat memperkuat ikatan antara individu dan organisasi, menciptakan norma-norma sosial yang menghargai pencapaian dan kontribusi, dan memotivasi karyawan untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan bersama. Hal ini menciptakan lingkungan di mana inovasi, kolaborasi, dan produktivitas dapat berkembang secara alami (Gagné & Deci, 2015). Selain itu, pengakuan atas prestasi individu juga dapat menjadi sumber inspirasi bagi karyawan lain, mendorong kompetisi sehat, dan meningkatkan kinerja secara keseluruhan (Amabile & Kramer, 2019).

Peningkatan kinerja organisasi juga merupakan hasil dari retensi bakat yang lebih baik dan keberlanjutan sumber daya manusia. Menurut Bersin (2023), perusahaan dengan strategi pengakuan dan penghargaan yang efektif cenderung memiliki tingkat retensi karyawan yang lebih tinggi, yang pada gilirannya dapat mengurangi biaya yang terkait dengan perekrutan dan pelatihan karyawan baru. Hal ini memungkinkan organisasi untuk mempertahankan pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman yang berharga dalam jangka panjang, yang merupakan aset penting untuk pertumbuhan dan kesuksesan organisasi

(Sullivan, 2023). Dengan demikian, pengakuan dan penghargaan tidak hanya berdampak pada kinerja individu, tetapi juga berkontribusi pada kesejahteraan organisasi secara keseluruhan.

2. Komponen Strategi Pengakuan dan Penghargaan

Komponen strategi pengakuan dan penghargaan dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) merupakan aspek penting yang berkaitan dengan pengelolaan karyawan dan budaya kerja di sebuah organisasi. Ini melibatkan strategi untuk menghargai kontribusi dan pencapaian karyawan secara berkelanjutan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja, motivasi, dan retensi karyawan. Berikut adalah beberapa komponen utama dari strategi pengakuan dan penghargaan dalam manajemen SDM:

a. Penetapan Kriteria Pengakuan

Penetapan kriteria pengakuan merupakan komponen krusial dari strategi pengakuan dan penghargaan dalam manajemen sumber daya manusia. Menurut Deci dan Ryan (2018), kriteria pengakuan yang jelas dan terukur dapat memberikan panduan yang jelas bagi karyawan tentang apa yang diharapkan dan apa yang akan diakui oleh organisasi. Hal ini menciptakan transparansi dan keadilan dalam proses pengakuan, meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap sistem penghargaan. Selain itu, penelitian oleh Cable dan Turban (2021) menekankan pentingnya konsistensi dalam menerapkan kriteria pengakuan, sehingga karyawan dapat merasa bahwa pengakuan diberikan secara adil dan objektif.

Pengembangan kriteria pengakuan juga memerlukan pemahaman yang mendalam tentang kebutuhan dan preferensi karyawan. Menurut Robbins dan Judge (2020), kriteria pengakuan yang efektif harus mencakup berbagai aspek, termasuk pencapaian individu, kontribusi tim, inovasi, kepemimpinan, dan nilai-nilai perusahaan. Penetapan kriteria yang komprehensif ini memungkinkan organisasi untuk mengakui berbagai jenis pencapaian dan kontribusi yang berbeda, menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan beragam. Dalam hal ini, Pink (2018) membahas pentingnya

memperhatikan kebutuhan psikologis dasar karyawan, seperti kebutuhan akan otonomi, kompetensi, dan keterhubungan, dalam menetapkan kriteria pengakuan yang efektif.

b. Sistem Pengukuran Kinerja

Sistem pengukuran kinerja merupakan komponen penting dari strategi pengakuan dan penghargaan dalam manajemen sumber daya manusia. Menurut Robbins dan Judge (2020), pengukuran kinerja yang tepat dapat memberikan pemahaman yang jelas tentang pencapaian individu dan tim, serta memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi kontribusi yang layak diakui dan dihargai. Penetapan kriteria yang spesifik dan terukur dalam sistem pengukuran kinerja juga dapat membantu menciptakan keselarasan antara tujuan individu dengan tujuan organisasi secara keseluruhan (Bersin, 2023). Dengan demikian, sistem pengukuran kinerja yang efektif menjadi landasan bagi strategi pengakuan dan penghargaan yang berhasil.

Pengukuran kinerja yang efektif juga memerlukan penggunaan metrik yang relevan dan dapat diukur. Menurut Deci dan Ryan (2018), pengukuran kinerja yang berfokus pada aspek-aspek yang dapat diubah oleh individu, seperti kualitas kerja, produktivitas, dan inovasi, dapat memberikan pandangan yang lebih komprehensif tentang kontribusi karyawan. Hal ini sesuai dengan pendekatan yang menekankan pentingnya memperhatikan kebutuhan psikologis dasar karyawan, seperti kebutuhan akan otonomi dan kompetensi, dalam menilai kinerja (Pink, 2018). Penelitian oleh Cable dan Turban (2021) juga membahas pentingnya memilih metrik yang relevan dengan tujuan organisasi dan memastikan bahwa pengukuran kinerja memberikan gambaran yang akurat tentang kontribusi karyawan.

c. Jenis Pengakuan dan Penghargaan

Jenis pengakuan dan penghargaan merupakan komponen penting dari strategi pengakuan dan penghargaan dalam manajemen sumber daya manusia yang mempengaruhi motivasi, kinerja, dan retensi karyawan. Menurut Pink (2018), penghargaan dapat dibagi menjadi dua jenis utama: ekstrinsik dan intrinsik. Penghargaan ekstrinsik melibatkan pemberian

imbalan material atau pengakuan dari pihak luar, seperti bonus finansial atau promosi jabatan, sementara penghargaan intrinsik melibatkan pemberian kepuasan psikologis, seperti rasa bangga atas pencapaian atau kepuasan atas pekerjaan yang dilakukan. Pendekatan yang menyeluruh memperhatikan kedua jenis penghargaan ini dapat memberikan dukungan yang lebih efektif terhadap motivasi dan kinerja karyawan (Deci & Ryan, 2018). Pengakuan dan penghargaan juga dapat dibedakan berdasarkan konteks pemberiannya. Menurut Bersin (2023), pengakuan bisa bersifat formal atau informal. Pengakuan formal biasanya terjadi dalam bentuk program formal yang ditetapkan oleh organisasi, seperti program penghargaan karyawan bulanan atau tahunan, sementara pengakuan informal cenderung lebih spontan dan tidak terstruktur, seperti pujian dari atasan langsung atau ucapan terima kasih dari rekan kerja. Kedua jenis pengakuan ini memiliki peran penting dalam menciptakan budaya kerja yang positif dan memperkuat ikatan antara karyawan dan organisasi.

d. Komunikasi dan Transparansi

Komunikasi dan transparansi merupakan komponen penting dari strategi pengakuan dan penghargaan dalam manajemen sumber daya manusia yang berperan krusial dalam membangun hubungan yang kuat antara karyawan dan organisasi. Menurut Meyer dan Allen (2017), komunikasi yang terbuka dan transparan tentang kebijakan pengakuan dan penghargaan dapat memperkuat persepsi karyawan tentang keadilan organisasi dan meningkatkan kepercayaan terhadap manajemen. Hal ini menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa didengar, dihargai, dan diperlakukan secara adil, yang pada gilirannya dapat meningkatkan motivasi dan keterlibatannya (Allen & Shanock, 2020). Seiring dengan itu, penelitian oleh Cable dan Turban (2021) membahas pentingnya komunikasi yang jelas dan terbuka dalam menjelaskan kriteria pengakuan dan penghargaan, sehingga karyawan memiliki pemahaman yang jelas tentang apa yang diharapkan dan bagaimana dapat mencapai pengakuan tersebut.

Transparansi dalam proses pengakuan dan penghargaan juga menciptakan kesan yang kuat tentang keadilan dan kesetaraan di tempat kerja. Menurut Robbins dan Judge (2020), ketika karyawan merasa bahwa proses pengakuan dan penghargaan dilakukan secara adil dan objektif, cenderung lebih termotivasi untuk berkontribusi secara maksimal. Penelitian oleh Bersin (2023) juga menunjukkan bahwa transparansi dalam proses pengambilan keputusan tentang pengakuan dan penghargaan dapat meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap manajemen dan memperkuat ikatan dengan organisasi. Hal ini menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan berdasarkan kepercayaan, di mana karyawan merasa memiliki peran yang berarti dalam kesuksesan organisasi.

e. Kesenambungan dan Konsistensi

Kesenambungan dan konsistensi merupakan komponen krusial dari strategi pengakuan dan penghargaan dalam manajemen sumber daya manusia yang memberikan landasan yang stabil dan dapat diandalkan bagi keberhasilan program pengakuan. Menurut Bersin (2023), kesenambungan mengacu pada upaya organisasi untuk menjaga program pengakuan dan penghargaan tetap berjalan secara konsisten dari waktu ke waktu, tanpa adanya gangguan atau perubahan yang mendadak. Hal ini menciptakan prediktabilitas bagi karyawan dan memperkuat kepercayaan terhadap sistem pengakuan. Konsistensi, di sisi lain, mengacu pada penerapan aturan dan kebijakan pengakuan yang sama untuk semua karyawan, tanpa adanya perlakuan yang tidak adil atau pilih kasih (Robbins & Judge, 2020). Menjaga konsistensi dalam pengakuan dan penghargaan adalah kunci untuk mempertahankan keadilan dan kesetaraan di tempat kerja. Penelitian oleh Cable dan Turban (2021) membahas pentingnya kesenambungan dalam memberikan umpan balik dan pengakuan kepada karyawan secara teratur dan berkelanjutan. Umpan balik yang diberikan secara konsisten membantu karyawan untuk memahami sejauh mana pencapaian telah terjadi dan memberikan arahan yang jelas tentang bagaimana dapat terus meningkatkan kinerja. Hal ini menciptakan lingkungan di mana pengembangan dan pertumbuhan terjadi secara berkelanjutan.

Selain itu, konsistensi dalam pemberian pengakuan juga menciptakan lingkungan kerja yang adil dan terpercaya, di mana semua karyawan memiliki kesempatan yang sama untuk mendapatkan penghargaan atas kontribusinya (Meyer & Allen, 2017). Hal ini menciptakan budaya di mana prestasi dihargai dan diakui secara konsisten, memperkuat motivasi dan keterlibatan karyawan.

3. Strategi Pengakuan dan Penghargaan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)

Strategi pengakuan dan penghargaan dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) merupakan pendekatan yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja, motivasi, dan loyalitas karyawan melalui pengakuan atas kontribusi dan pencapaian serta memberikan penghargaan yang sesuai. Berikut ini beberapa poin penting terkait strategi ini:

a. Pengakuan atas Kontribusi

Pengakuan atas kontribusi merupakan strategi penting dalam manajemen sumber daya manusia yang dapat memotivasi karyawan, meningkatkan keterlibatan, dan memperkuat hubungan antara individu dan organisasi. Menurut Pink (2018), pengakuan atas kontribusi merupakan salah satu bentuk penghargaan intrinsik yang dapat memberikan kepuasan psikologis bagi karyawan, meningkatkan rasa nilai diri, dan memperkuat motivasi intrinsik untuk mencapai pencapaian lebih lanjut. Pendekatan ini sejalan dengan teori motivasi yang menekankan pentingnya pemenuhan kebutuhan psikologis dasar, seperti kebutuhan akan pengakuan dan rasa bernilai (Deci & Ryan, 2018). Penelitian oleh Grant (2019) juga menunjukkan bahwa pengakuan atas kontribusi dapat menjadi sumber inspirasi bagi karyawan, mendorong untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaan.

Pengakuan atas kontribusi juga menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan berorientasi pada prestasi. Menurut Robbins dan Judge (2020), pengakuan yang diberikan secara terbuka dan transparan dapat memperkuat ikatan antara individu dan organisasi, menciptakan norma-norma sosial yang menghargai

pencapaian dan kontribusi, dan memotivasi karyawan untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan bersama. Hal ini menciptakan budaya di mana kerja tim, kolaborasi, dan inovasi didorong dan dihargai (Amabile & Kramer, 2019). Penelitian oleh Bersin (2023) juga membahas pentingnya pengakuan atas kontribusi dalam menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan beragam, di mana berbagai jenis kontribusi dan pencapaian dihargai secara adil.

b. Penghargaan Finansial

Penghargaan finansial merupakan salah satu strategi pengakuan dan penghargaan dalam manajemen sumber daya manusia yang sering digunakan untuk memotivasi karyawan dan meningkatkan kinerja organisasi. Menurut Robbins dan Judge (2020), penghargaan finansial mencakup berbagai bentuk imbalan material, seperti bonus, insentif, kenaikan gaji, dan tunjangan, yang diberikan kepada karyawan sebagai pengakuan atas kontribusi dan pencapaian. Pendekatan ini sejalan dengan teori motivasi yang menekankan pentingnya imbalan ekstrinsik dalam memotivasi individu untuk mencapai tujuan (Deci & Ryan, 2018). Penelitian oleh Cable dan Turban (2021) juga menunjukkan bahwa penghargaan finansial dapat menjadi pendorong yang kuat bagi karyawan untuk meningkatkan kinerja, terutama ketika imbalan tersebut terkait dengan pencapaian target kinerja yang spesifik dan terukur.

Penghargaan finansial juga dapat membantu organisasi untuk mempertahankan bakat terbaik. Menurut Sullivan (2023), karyawan cenderung lebih termotivasi untuk tetap bertahan di organisasi ketika merasa dihargai dan dihargai secara finansial atas kontribusi dan pencapaian. Dalam lingkungan yang kompetitif, penghargaan finansial dapat menjadi faktor penentu dalam mempertahankan karyawan yang berkinerja tinggi dan mencegahnya dari pencarian kesempatan yang lebih menguntungkan di tempat lain. Hal ini sejalan dengan konsep ekonomi sumber daya manusia yang menekankan pentingnya investasi dalam pengembangan dan retensi bakat (Bersin, 2023).

c. Penghargaan Non-Finansial

Penghargaan non-finansial merupakan strategi penting dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk memotivasi karyawan, meningkatkan keterlibatan, dan memperkuat hubungan antara individu dan organisasi. Menurut Pink (2018), penghargaan non-finansial melibatkan pemberian imbalan yang bukan berupa uang tunai, tetapi lebih bersifat psikologis atau emosional. Pendekatan ini sejalan dengan teori motivasi yang menekankan pentingnya pemenuhan kebutuhan psikologis dasar, seperti kebutuhan akan pengakuan, otonomi, dan pencapaian (Deci & Ryan, 2018). Salah satu bentuk penghargaan non-finansial yang umum adalah pujian, apresiasi verbal, atau ucapan terima kasih langsung dari atasan atau rekan kerja. Penelitian oleh Cable dan Turban (2021) membahas pentingnya penghargaan non-finansial dalam menciptakan ikatan emosional antara karyawan dan organisasi, yang dapat memperkuat motivasi intrinsik karyawan.

Penghargaan non-finansial juga dapat berupa kesempatan pengembangan dan promosi karir. Menurut Meyer dan Allen (2017), memberikan karyawan kesempatan untuk mengikuti pelatihan, mengembangkan keterampilan baru, atau memperoleh promosi jabatan merupakan bentuk penghargaan non-finansial yang dapat memberikan kepuasan psikologis dan meningkatkan motivasi intrinsik. Penelitian oleh Bersin (2023) juga menunjukkan bahwa penghargaan non-finansial dalam bentuk pengembangan karir dapat menjadi faktor penting dalam mempertahankan bakat terbaik dalam organisasi, karena memberikan karyawan rasa pengakuan atas potensi dan kontribusinya.

d. Konsistensi dan Keterbukaan

Konsistensi dan keterbukaan merupakan strategi penting dalam manajemen sumber daya manusia yang berfokus pada pengakuan dan penghargaan karyawan. Menjaga konsistensi dalam penerapan kebijakan pengakuan dan penghargaan memastikan bahwa semua karyawan diperlakukan secara adil dan setara. Menurut Robbins dan Judge (2020), konsistensi menciptakan lingkungan kerja yang dapat diandalkan dan

memperkuat kepercayaan karyawan terhadap manajemen. Hal ini sejalan dengan teori keadilan organisasi yang menekankan pentingnya perlakuan yang konsisten dan adil dalam menciptakan kepuasan dan komitmen karyawan (Allen & Shanock, 2020). Di sisi lain, keterbukaan dalam proses pengakuan dan penghargaan menciptakan transparansi dan kejelasan bagi karyawan tentang kriteria, prosedur, dan kebijakan yang digunakan oleh organisasi. Cable dan Turban (2021) menekankan pentingnya keterbukaan dalam memberikan umpan balik dan pengakuan kepada karyawan, sehingga memiliki pemahaman yang jelas tentang apa yang diharapkan dan bagaimana dapat mencapai pengakuan tersebut. Dengan demikian, konsistensi dan keterbukaan bekerja sama untuk menciptakan lingkungan kerja yang adil, transparan, dan memotivasi bagi karyawan.

Konsistensi dan keterbukaan juga berperan penting dalam membangun kepercayaan antara karyawan dan manajemen. Menurut Bersin (2023), konsistensi dalam penerapan kebijakan pengakuan dan penghargaan menciptakan kesan yang kuat tentang keadilan dan kesetaraan di tempat kerja, yang pada gilirannya memperkuat kepercayaan karyawan terhadap manajemen. Penelitian oleh Sullivan (2023) juga menunjukkan bahwa keterbukaan dalam memberikan umpan balik dan pengakuan kepada karyawan menciptakan hubungan yang lebih terbuka dan transparan antara atasan dan bawahan, yang memperkuat ikatan emosional dan motivasi intrinsik karyawan. Dengan membangun kepercayaan yang kuat, organisasi dapat menciptakan budaya kerja yang inklusif dan kolaboratif, di mana karyawan merasa didengar, dihargai, dan diakui atas kontribusinya.

e. Menggunakan Teknologi

Pemanfaatan teknologi sebagai strategi pengakuan dan penghargaan dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) telah menjadi semakin penting dalam era digital. Teknologi memungkinkan organisasi untuk memberikan pengakuan dan penghargaan kepada karyawan secara lebih efisien, efektif, dan terukur. Menurut Bersin (2023), teknologi dapat digunakan

untuk mengimplementasikan program pengakuan dan penghargaan yang terstruktur dan terotomatisasi, mulai dari platform online untuk memberikan pujian hingga sistem manajemen kinerja yang terintegrasi untuk memberikan umpan balik dan penghargaan secara real-time. Hal ini menciptakan pengalaman pengakuan yang lebih dinamis dan responsif bagi karyawan, yang dapat meningkatkan motivasi dan keterlibatan dalam pekerjaan.

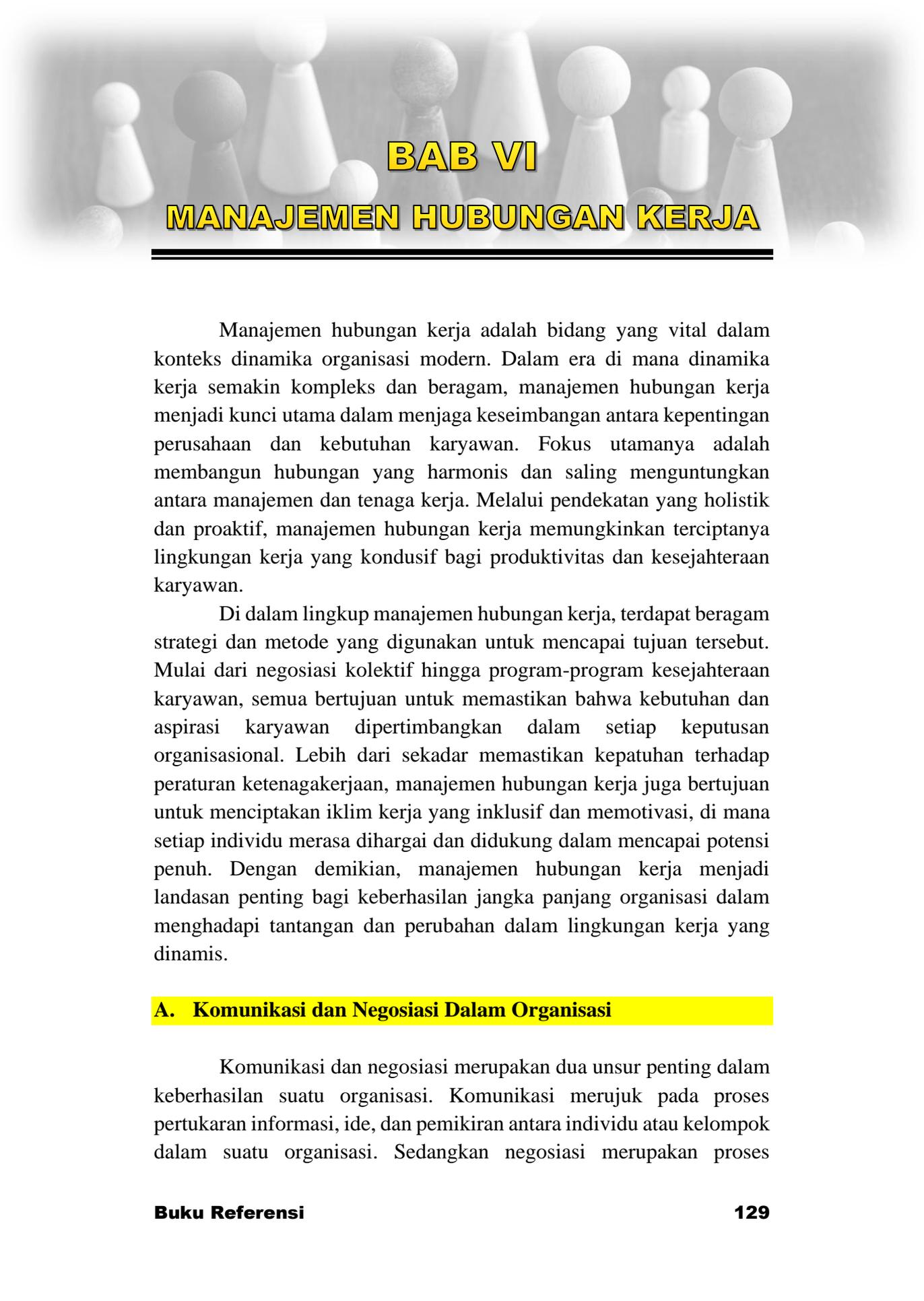
Teknologi juga memungkinkan organisasi untuk melacak dan menganalisis data terkait pengakuan dan penghargaan karyawan dengan lebih baik. Menurut Cable dan Turban (2021), dengan menggunakan sistem manajemen kinerja berbasis teknologi, organisasi dapat mengumpulkan data tentang frekuensi, jenis, dan dampak dari pengakuan dan penghargaan yang diberikan kepada karyawan. Data ini dapat digunakan untuk mengevaluasi efektivitas program pengakuan dan penghargaan, mengidentifikasi tren dan pola dalam pengakuan karyawan, serta mengidentifikasi karyawan yang berkinerja tinggi dan berpotensi untuk mendapatkan pengakuan lebih lanjut. Dengan demikian, teknologi tidak hanya memfasilitasi proses pengakuan, tetapi juga membantu organisasi untuk membuat keputusan yang lebih informasional dan tepat dalam manajemen sumber daya manusia.

f. Evaluasi dan Pembaruan

Evaluasi dan pembaruan merupakan strategi penting dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) yang berfokus pada pengakuan dan penghargaan karyawan. Evaluasi yang berkala dan sistematis terhadap program pengakuan dan penghargaan membantu organisasi untuk menilai efektivitasnya dan membuat perubahan yang diperlukan untuk meningkatkan dampaknya. Menurut Bersin (2023), evaluasi yang cermat memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dalam program pengakuan dan penghargaan, serta memahami persepsi dan preferensi karyawan terkait dengan pengakuan yang diterima. Dengan menganalisis data evaluasi secara menyeluruh, organisasi dapat mengembangkan strategi

yang lebih efektif dan relevan dalam memberikan pengakuan kepada karyawan.

Pembaruan merupakan langkah selanjutnya setelah evaluasi, di mana organisasi melakukan perubahan dan penyesuaian terhadap program pengakuan dan penghargaan berdasarkan temuan evaluasi. Menurut Cable dan Turban (2021), pembaruan program pengakuan dan penghargaan dapat meliputi perubahan dalam kriteria pengakuan, jenis penghargaan yang ditawarkan, atau cara pengakuan yang disampaikan kepada karyawan. Penelitian oleh Robbins dan Judge (2020) membahas pentingnya responsif terhadap umpan balik karyawan dan perubahan lingkungan kerja dalam meningkatkan kepuasan dan motivasi karyawan. Dengan melakukan pembaruan secara teratur, organisasi dapat memastikan bahwa program pengakuan dan penghargaan tetap relevan dan efektif dalam memenuhi kebutuhan dan harapan karyawan.



BAB VI

MANAJEMEN HUBUNGAN KERJA

Manajemen hubungan kerja adalah bidang yang vital dalam konteks dinamika organisasi modern. Dalam era di mana dinamika kerja semakin kompleks dan beragam, manajemen hubungan kerja menjadi kunci utama dalam menjaga keseimbangan antara kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan. Fokus utamanya adalah membangun hubungan yang harmonis dan saling menguntungkan antara manajemen dan tenaga kerja. Melalui pendekatan yang holistik dan proaktif, manajemen hubungan kerja memungkinkan terciptanya lingkungan kerja yang kondusif bagi produktivitas dan kesejahteraan karyawan.

Di dalam lingkup manajemen hubungan kerja, terdapat beragam strategi dan metode yang digunakan untuk mencapai tujuan tersebut. Mulai dari negosiasi kolektif hingga program-program kesejahteraan karyawan, semua bertujuan untuk memastikan bahwa kebutuhan dan aspirasi karyawan dipertimbangkan dalam setiap keputusan organisasional. Lebih dari sekadar memastikan kepatuhan terhadap peraturan ketenagakerjaan, manajemen hubungan kerja juga bertujuan untuk menciptakan iklim kerja yang inklusif dan memotivasi, di mana setiap individu merasa dihargai dan didukung dalam mencapai potensi penuh. Dengan demikian, manajemen hubungan kerja menjadi landasan penting bagi keberhasilan jangka panjang organisasi dalam menghadapi tantangan dan perubahan dalam lingkungan kerja yang dinamis.

A. Komunikasi dan Negosiasi Dalam Organisasi

Komunikasi dan negosiasi merupakan dua unsur penting dalam keberhasilan suatu organisasi. Komunikasi merujuk pada proses pertukaran informasi, ide, dan pemikiran antara individu atau kelompok dalam suatu organisasi. Sedangkan negosiasi merupakan proses

interaksi antara pihak-pihak yang memiliki kepentingan yang berbeda dengan tujuan mencapai kesepakatan yang saling menguntungkan.

1. Pentingnya Komunikasi dalam Organisasi

Komunikasi dalam organisasi adalah fondasi vital yang memungkinkan berbagai unit dan individu bekerja bersama menuju tujuan yang sama. Inilah beberapa poin relevan yang membahas pentingnya komunikasi dalam konteks organisasi:

a. Pengelolaan Konflik

Pengelolaan konflik dalam organisasi merupakan aspek kritis yang memerlukan perhatian serius, dengan komunikasi menjadi salah satu kunci utamanya. Menurut Rahim (2017), konflik tidak dapat dihindari dalam konteks organisasi karena perbedaan pendapat dan kepentingan yang beragam di antara anggota. Namun, penanganan yang tepat dapat mengubah konflik menjadi peluang untuk pertumbuhan dan inovasi. Dalam konteks ini, komunikasi efektif menjadi landasan yang penting. Menurut Jones dan Brinkert (2015), komunikasi yang baik memungkinkan manajer untuk memahami akar penyebab konflik dan menemukan solusi yang memuaskan semua pihak. Tanpa komunikasi yang efektif, konflik cenderung memperburuk situasi dan mengganggu kinerja organisasi secara keseluruhan (Rahim, 2017). Komunikasi yang baik juga membantu membangun hubungan yang kuat antar anggota tim dan meningkatkan kepercayaan, sehingga mengurangi kemungkinan terjadinya konflik yang merugikan (Jones & Brinkert, 2015). Dengan demikian, pengelolaan konflik yang efektif tidak hanya memerlukan pemahaman akan sifat konflik itu sendiri, tetapi juga kemampuan untuk berkomunikasi dengan baik dalam berbagai situasi (Rahim, 2017).

Menurut Fisher, Kopelman, dan Schneider (2015), pendekatan kolaboratif dalam penyelesaian konflik cenderung lebih berhasil dalam konteks organisasi daripada pendekatan yang bersifat kompetitif atau menghindar. Pendekatan kolaboratif membutuhkan komunikasi yang terbuka dan jujur di antara pihak-pihak yang terlibat, serta kemauan untuk mencari solusi yang menguntungkan semua pihak. Dengan demikian, komunikasi

yang efektif tidak hanya menjadi alat untuk mengidentifikasi konflik, tetapi juga sebagai sarana untuk mengimplementasikan strategi penyelesaian yang menguntungkan semua pihak (Fisher *et al.*, 2015). Selain itu, menurut Robbins dan Judge (2018), komunikasi yang baik juga berperan penting dalam membangun budaya organisasi yang inklusif dan toleran terhadap konflik. Budaya yang mempromosikan komunikasi terbuka dan penyelesaian konflik yang konstruktif cenderung mengurangi kemungkinan terjadinya konflik yang merugikan (Robbins & Judge, 2018). Dalam konteks ini, komunikasi bukan hanya menjadi respons terhadap konflik yang muncul, tetapi juga sebagai fondasi untuk mencegah timbulnya konflik yang tidak perlu dalam organisasi.

Untuk mengelola konflik, penting juga untuk memperhatikan dinamika kekuasaan dan budaya organisasi. Menurut Aritzeta, Ayestaran, dan Swailes (2017), konflik sering kali muncul karena ketidaksetaraan kekuasaan di antara anggota organisasi atau karena perbedaan budaya yang tidak dipahami dengan baik. Komunikasi yang efektif dalam hal ini bukan hanya berarti penggunaan kata-kata yang tepat, tetapi juga memerlukan pemahaman yang mendalam tentang konteks budaya dan struktur kekuasaan dalam organisasi (Aritzeta *et al.*, 2017). Oleh karena itu, pengelolaan konflik yang berhasil memerlukan pendekatan komunikasi yang sensitif terhadap dinamika kekuasaan dan budaya yang ada di dalam organisasi. Dengan demikian, komunikasi bukan hanya sebagai alat untuk menyelesaikan konflik, tetapi juga sebagai cermin dari struktur kekuasaan dan budaya organisasi yang ada (Aritzeta *et al.*, 2017).

b. Pengambilan Keputusan yang Berkualitas

Pengambilan keputusan yang berkualitas adalah fondasi dari keberhasilan organisasi, dan komunikasi berperan sentral dalam proses ini. Menurut Gupta (2019), keputusan yang baik adalah hasil dari informasi yang tepat dan analisis yang cermat. Komunikasi efektif memastikan aliran informasi yang lancar di antara anggota organisasi, sehingga memungkinkan para pemimpin untuk membuat keputusan yang lebih baik. Selain itu, komunikasi yang baik juga memfasilitasi diskusi terbuka dan

konstruktif, memungkinkan berbagai sudut pandang diakomodasi dalam proses pengambilan keputusan (Gupta, 2019). Dalam konteks ini, komunikasi yang efektif bukan hanya tentang menyampaikan informasi, tetapi juga tentang membangun pemahaman yang bersama-sama antara semua pemangku kepentingan.

Menurut Daft dan Marcic (2017), komunikasi yang terbuka dan transparan juga meningkatkan kepercayaan di antara anggota organisasi, yang merupakan prasyarat penting untuk pengambilan keputusan yang efektif. Kepercayaan memungkinkan anggota organisasi untuk berbagi informasi secara bebas tanpa takut akan konsekuensi negatif, sehingga memperkaya basis informasi yang tersedia untuk pengambilan keputusan (Daft & Marcic, 2017). Selain itu, komunikasi yang efektif juga membantu memfasilitasi kolaborasi di antara berbagai departemen atau unit dalam organisasi, yang sering kali diperlukan dalam pengambilan keputusan yang kompleks (Gupta, 2019). Dengan demikian, komunikasi bukan hanya sebagai alat untuk menyampaikan informasi, tetapi juga sebagai katalisator untuk membangun hubungan dan kolaborasi yang kokoh di dalam organisasi.

Pada konteks pengambilan keputusan yang strategis, komunikasi berperan yang lebih penting lagi. Menurut Rowe (2018), keputusan strategis sering kali melibatkan kompromi antara berbagai tujuan dan nilai yang berbeda di dalam organisasi. Komunikasi yang baik memungkinkan para pemimpin untuk mengartikulasikan visi dan strategi organisasi dengan jelas kepada semua anggota, sehingga memungkinkan untuk memahami alasan di balik keputusan strategis yang diambil (Rowe, 2018). Selain itu, komunikasi yang efektif juga memfasilitasi pemahaman yang bersama-sama tentang risiko dan peluang yang terkait dengan keputusan strategis tertentu, sehingga memungkinkan para pemangku kepentingan untuk membuat keputusan yang terinformasi (Daft & Marcic, 2017). Dengan demikian, komunikasi bukan hanya sebagai alat untuk menyampaikan keputusan yang telah dibuat, tetapi juga sebagai proses yang berkelanjutan untuk membangun pemahaman dan dukungan terhadap keputusan strategis organisasi.

c. Peningkatan Kinerja

Peningkatan kinerja dalam organisasi menjadi tujuan utama bagi para pemimpin dan manajer, dan komunikasi berperan kunci dalam mencapai hal tersebut. Menurut Yukl (2016), komunikasi yang efektif memungkinkan para pemimpin untuk menyampaikan visi, tujuan, dan harapan organisasi dengan jelas kepada seluruh anggota. Hal ini membantu mengarahkan upaya individu ke arah yang sesuai dengan strategi organisasi, sehingga meningkatkan kinerja secara keseluruhan. Selain itu, komunikasi yang baik juga memfasilitasi umpan balik yang konstruktif, memungkinkan anggota organisasi untuk memahami area di mana perlu meningkatkan kinerja (Yukl, 2016). Dalam konteks ini, komunikasi bukan hanya sebagai alat untuk menyampaikan instruksi atau informasi, tetapi juga sebagai proses yang berkelanjutan untuk memotivasi dan mengarahkan individu menuju pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Lussier dan Achua (2019), komunikasi yang terbuka dan transparan juga meningkatkan koordinasi dan kolaborasi di antara anggota organisasi, yang sering kali menjadi faktor kunci dalam meningkatkan kinerja tim dan organisasi secara keseluruhan. Komunikasi yang efektif memastikan bahwa semua anggota memiliki pemahaman yang seragam tentang tanggung jawab dan tugas, sehingga mengurangi risiko konflik atau tumpang tindih dalam pekerjaan (Lussier & Achua, 2019). Selain itu, komunikasi yang baik juga memfasilitasi pertukaran ide dan pengetahuan di antara anggota organisasi, yang dapat memperkaya pemahaman kolektif dan memacu inovasi (Yukl, 2016). Dengan demikian, komunikasi bukan hanya sebagai alat untuk mengoordinasikan tugas, tetapi juga sebagai sarana untuk membangun budaya kolaboratif yang memperkuat kinerja organisasi secara keseluruhan.

Pada konteks pengembangan individu, komunikasi juga berperan penting dalam meningkatkan kinerja. Menurut Robbins dan Judge (2018), komunikasi yang efektif memungkinkan manajer untuk memberikan umpan balik yang jelas dan bermanfaat kepada bawahan, sehingga membantu dalam mengidentifikasi area di mana perlu meningkatkan kinerja. Selain itu, komunikasi

yang baik juga memfasilitasi pengembangan keterampilan dan kompetensi melalui pelatihan dan pembinaan yang efektif (Robbins & Judge, 2018). Dengan demikian, komunikasi bukan hanya sebagai alat untuk menyampaikan instruksi atau umpan balik, tetapi juga sebagai proses yang berkelanjutan untuk mengembangkan potensi individu dan meningkatkan kinerja dalam organisasi.

d. **Pembangunan Budaya Organisasi**

Pembangunan budaya organisasi yang kuat berperan krusial dalam keberhasilan jangka panjang suatu organisasi, dan komunikasi menjadi elemen pokok dalam proses ini. Menurut Schein (2017), budaya organisasi mencakup norma, nilai, dan keyakinan yang menjadi dasar bagi perilaku individu dalam organisasi. Komunikasi yang efektif berperan penting dalam membentuk dan memelihara budaya organisasi dengan menyampaikan nilai-nilai dan norma yang diinginkan kepada seluruh anggota organisasi (Schein, 2017). Tanpa komunikasi yang baik, budaya organisasi cenderung berkembang secara acak atau terfragmentasi, yang dapat mengganggu kohesi dan konsistensi dalam perilaku organisasi (Robbins & Judge, 2018). Dalam konteks ini, komunikasi bukan hanya sebagai alat untuk menyampaikan informasi, tetapi juga sebagai fondasi untuk membentuk identitas dan karakter organisasi.

Menurut Cameron dan Quinn (2019), komunikasi yang terbuka dan transparan juga memperkuat kepercayaan di antara anggota organisasi, yang merupakan aspek penting dari budaya organisasi yang sehat. Kepercayaan memungkinkan anggota organisasi untuk merasa nyaman dalam berbagi ide, gagasan, dan umpan balik, yang pada gilirannya memperkaya budaya organisasi (Cameron & Quinn, 2019). Selain itu, komunikasi yang efektif juga memfasilitasi proses pembelajaran organisasi dengan menyediakan forum untuk refleksi dan evaluasi terhadap praktik-praktik yang ada (Schein, 2017). Dengan demikian, komunikasi bukan hanya sebagai alat untuk menyampaikan instruksi, tetapi juga sebagai proses yang memungkinkan organisasi untuk belajar dan berkembang seiring waktu.

Pada konteks pengelolaan perubahan, komunikasi juga berperan sentral dalam membentuk dan mengubah budaya organisasi. Menurut Kotter dan Cohen (2019), perubahan budaya organisasi sering kali memerlukan komunikasi yang intensif dan berulang untuk membentuk persepsi dan sikap yang mendukung transformasi yang diinginkan. Komunikasi yang baik memungkinkan para pemimpin untuk menyampaikan visi perubahan dengan jelas kepada seluruh anggota organisasi, serta untuk mendengarkan dan merespons kekhawatiran atau keberatan yang mungkin muncul (Kotter & Cohen, 2019). Selain itu, komunikasi yang efektif juga memfasilitasi partisipasi dan keterlibatan anggota organisasi dalam proses perubahan, yang dapat meningkatkan penerimaan dan adopsi terhadap budaya baru (Cameron & Quinn, 2019). Dengan demikian, komunikasi bukan hanya sebagai alat untuk menyampaikan perubahan, tetapi juga sebagai proses yang memungkinkan organisasi untuk menginternalisasi dan menerapkan transformasi budaya.

2. Peran Komunikasi dalam Organisasi

Komunikasi berperan krusial dalam setiap organisasi, baik itu bisnis, lembaga pemerintah, atau organisasi non-profit. Berikut adalah beberapa poin penting mengenai peran komunikasi dalam organisasi:

a. Pemahaman Bersama

Pemahaman bersama merupakan pondasi yang vital dalam kesuksesan sebuah organisasi, dan komunikasi berperan kunci dalam membangun pemahaman yang seragam di antara anggota. Menurut Senge (2014), pemahaman bersama adalah kondisi di mana semua anggota organisasi memiliki pemahaman yang seragam tentang tujuan, nilai, dan visi organisasi. Komunikasi yang efektif berperan utama dalam menciptakan pemahaman bersama ini dengan menyediakan saluran untuk menyampaikan informasi, memfasilitasi diskusi, dan membangun kesepakatan tentang hal-hal yang penting bagi organisasi (Senge, 2014). Tanpa pemahaman bersama, anggota organisasi cenderung beralih arah atau bertindak secara independen, yang dapat mengganggu pencapaian tujuan bersama (Robbins & Judge, 2018). Dalam konteks ini,

komunikasi bukan hanya sebagai alat untuk mentransfer informasi, tetapi juga sebagai sarana untuk membangun kesepahaman yang bersama-sama tentang identitas dan arah organisasi.

Menurut Lencioni (2016), pemahaman bersama juga berperan penting dalam membangun hubungan yang kuat dan memperkuat kolaborasi di antara anggota organisasi. Komunikasi yang efektif memungkinkan para anggota untuk merasa didengar dan dipahami oleh sesama anggota, yang pada gilirannya memperkuat ikatan interpersonal dan kepercayaan (Lencioni, 2016). Selain itu, komunikasi yang terbuka dan transparan juga membantu mengurangi misinterpretasi atau konflik yang mungkin timbul akibat ketidapahaman atau kebingungan (Robbins & Judge, 2018). Dengan demikian, komunikasi bukan hanya sebagai alat untuk menyampaikan pesan, tetapi juga sebagai proses yang membangun hubungan interpersonal yang sehat dan saling mendukung di dalam organisasi.

b. Koordinasi

Koordinasi merupakan aspek penting dalam operasi organisasi, dan komunikasi berperan kunci dalam memfasilitasi koordinasi yang efektif di antara anggota. Menurut Fayol (2018), koordinasi adalah proses mengatur dan menyelaraskan berbagai kegiatan dan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Komunikasi yang efektif berperan vital dalam proses ini dengan menyediakan saluran untuk menyampaikan informasi, instruksi, dan umpan balik di antara berbagai unit atau individu dalam organisasi (Fayol, 2018). Tanpa komunikasi yang baik, upaya untuk mengkoordinasikan kegiatan organisasi cenderung menjadi sulit atau tidak efisien, yang dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan (Robbins & Judge, 2018). Dalam konteks ini, komunikasi bukan hanya sebagai alat untuk menyampaikan pesan, tetapi juga sebagai fondasi untuk mengarahkan dan mengintegrasikan kegiatan organisasi.

Menurut Mintzberg (2017), komunikasi yang terbuka dan transparan juga memfasilitasi koordinasi horizontal di antara

berbagai departemen atau unit dalam organisasi. Koordinasi horizontal mengacu pada upaya untuk menyelaraskan kegiatan di antara unit-unit yang setara dalam organisasi, yang sering kali memerlukan pertukaran informasi yang lancar dan kolaborasi yang efektif (Mintzberg, 2017). Komunikasi yang baik memungkinkan para anggota unit untuk berbagi informasi, pengetahuan, dan sumber daya dengan mudah, sehingga memfasilitasi kerja sama lintas unit yang diperlukan dalam mencapai tujuan bersama (Robbins & Judge, 2018). Selain itu, komunikasi yang efektif juga membantu mengurangi risiko konflik atau tumpang tindih dalam upaya koordinasi horizontal, karena semua pihak memiliki pemahaman yang seragam tentang tujuan dan prioritas organisasi (Fayol, 2018). Dengan demikian, komunikasi bukan hanya sebagai alat untuk menyampaikan pesan, tetapi juga sebagai sarana untuk memfasilitasi kerja sama lintas fungsi dan unit dalam organisasi.

c. Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan merupakan proses kunci dalam operasi organisasi, dan komunikasi berperan utama dalam memfasilitasi proses ini. Menurut Robbins dan Judge (2018), pengambilan keputusan adalah proses memilih di antara alternatif yang tersedia untuk mencapai tujuan organisasi. Komunikasi yang efektif berperan penting dalam memastikan bahwa semua pemangku kepentingan memiliki akses ke informasi yang relevan dan dapat berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan (Robbins & Judge, 2018). Tanpa komunikasi yang baik, keputusan yang diambil cenderung tidak terinformasi atau tidak dapat diterima oleh semua pihak yang terlibat, yang dapat mengganggu efektivitas dan legitimasi keputusan tersebut. Dalam konteks ini, komunikasi bukan hanya sebagai alat untuk menyampaikan informasi, tetapi juga sebagai proses yang memastikan partisipasi dan pemahaman yang luas dalam pengambilan keputusan organisasi.

Menurut Simon (2018), komunikasi yang terbuka dan transparan juga berperan penting dalam memastikan transparansi dan akuntabilitas dalam pengambilan keputusan. Transparansi memungkinkan semua pemangku kepentingan

untuk memahami alasan di balik keputusan yang diambil dan proses yang digunakan untuk mencapainya (Simon, 2018). Komunikasi yang efektif memfasilitasi penyampaian informasi tentang pertimbangan yang dipertimbangkan, analisis yang dilakukan, dan hasil yang diharapkan dari keputusan yang diambil, sehingga memperkuat legitimasi dan penerimaan terhadap keputusan tersebut (Robbins & Judge, 2018). Selain itu, komunikasi yang baik juga memungkinkan untuk adanya umpan balik dan evaluasi terhadap keputusan yang diambil, yang dapat menjadi dasar untuk pembelajaran organisasi dan perbaikan proses pengambilan keputusan di masa depan (Simon, 2018). Dengan demikian, komunikasi bukan hanya sebagai alat untuk menyampaikan keputusan, tetapi juga sebagai proses yang memastikan integritas dan akuntabilitas dalam pengambilan keputusan organisasi.

3. Jenis-jenis Komunikasi dalam Organisasi

Komunikasi dalam organisasi merupakan fondasi utama yang mendukung kelancaran operasi dan pencapaian tujuan bersama. Berikut adalah beberapa jenis komunikasi yang umum terjadi dalam konteks organisasi:

a. Komunikasi Vertikal

Komunikasi vertikal adalah salah satu jenis komunikasi dalam organisasi yang mengalir antara tingkatan yang berbeda dalam struktur hierarkis. Menurut Robbins dan Judge (2018), komunikasi vertikal mencakup aliran informasi dari atasan ke bawahan (*downward communication*) dan sebaliknya dari bawahan ke atasan (*upward communication*). Downward communication digunakan oleh manajemen untuk menyampaikan instruksi, tujuan, kebijakan, dan umpan balik kepada bawahan, sedangkan upward communication digunakan oleh bawahan untuk menyampaikan laporan, saran, keluhan, atau informasi lainnya kepada atasan (Robbins & Judge, 2018). Komunikasi vertikal berperan penting dalam memastikan keselarasan antara tujuan individu dan tujuan organisasi serta dalam memfasilitasi pemahaman dan koordinasi di antara tingkatan dalam organisasi.

Menurut Daft dan Marcic (2017), komunikasi vertikal juga dapat berlangsung secara diagonal, yaitu antara tingkatan yang tidak berdekatan secara hierarkis tetapi terlibat dalam interaksi atau proyek tertentu. Diagonal communication memungkinkan pertukaran informasi yang lebih cepat dan langsung antara unit-unit yang terlibat dalam kolaborasi atau proyek, tanpa harus melewati hierarki formal (Daft & Marcic, 2017). Hal ini dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas komunikasi dalam situasi di mana kecepatan dan fleksibilitas sangat diperlukan. Selain itu, komunikasi vertikal diagonal juga dapat mempromosikan kolaborasi lintas-fungsi dan inovasi dalam organisasi dengan memfasilitasi pertukaran ide dan perspektif dari berbagai tingkatan dan departemen (Robbins & Judge, 2018).

b. Komunikasi Horizontal

Komunikasi horizontal merupakan salah satu jenis komunikasi dalam organisasi yang terjadi di antara individu atau unit yang berada pada tingkatan yang sama dalam struktur hierarkis. Menurut Robbins dan Judge (2018), komunikasi horizontal dapat terjadi di antara rekan kerja sejawat, antara unit-unit fungsional yang setara, atau antara tim atau proyek yang terlibat dalam upaya bersama. Tujuan komunikasi horizontal adalah untuk mendukung kerja sama, kolaborasi, dan pertukaran informasi di antara individu atau unit yang memiliki tanggung jawab atau kepentingan yang serupa (Robbins & Judge, 2018). Komunikasi horizontal berperan penting dalam memfasilitasi koordinasi lintas fungsi, inovasi, dan pemecahan masalah di dalam organisasi.

Menurut Daft dan Marcic (2017), komunikasi horizontal juga dapat terjadi secara formal maupun informal. Komunikasi horizontal formal adalah komunikasi yang terstruktur dan direncanakan, seperti pertemuan departemen, konferensi video, atau komunikasi tertulis dalam bentuk laporan atau memo (Daft & Marcic, 2017). Di sisi lain, komunikasi horizontal informal adalah komunikasi yang terjadi secara spontan dan tanpa rencana, seperti percakapan sehari-hari di antara rekan kerja, diskusi di luar jam kerja, atau interaksi di media sosial internal

organisasi. Kedua jenis komunikasi horizontal ini memiliki peran yang penting dalam memperkuat hubungan interpersonal, memfasilitasi pertukaran informasi yang cepat, dan memperkuat jaringan kerja di dalam organisasi.

c. Komunikasi Diagonal

Komunikasi diagonal merupakan jenis komunikasi dalam organisasi yang melintasi tingkatan hierarki secara diagonal, yakni antara individu atau unit yang tidak berdekatan secara langsung dalam struktur organisasi. Menurut Robbins dan Judge (2018), komunikasi diagonal memungkinkan pertukaran informasi, ide, dan sumber daya antara individu atau unit yang berada pada tingkatan yang berbeda tetapi terlibat dalam interaksi atau proyek tertentu. Hal ini memungkinkan adanya kolaborasi lintas fungsi dan departemen, serta memperkuat integrasi dan koordinasi dalam organisasi (Robbins & Judge, 2018). Komunikasi diagonal juga dapat mempercepat aliran informasi dan mempromosikan inovasi dengan memungkinkan perspektif yang berbeda-beda untuk saling bertukar.

Menurut Daft dan Marcic (2017), komunikasi diagonal dapat terjadi secara formal maupun informal. Komunikasi diagonal formal mencakup pertemuan antar departemen, komite lintas-fungsi, atau proyek-proyek yang melibatkan berbagai unit organisasi (Daft & Marcic, 2017). Di sisi lain, komunikasi diagonal informal dapat terjadi melalui jaringan hubungan interpersonal yang terjalin di antara individu-individu yang memiliki keterkaitan tetapi tidak berada dalam hierarki yang sama. Interaksi informal ini sering kali didasari oleh kepercayaan dan relasi personal, yang memungkinkan pertukaran informasi yang lebih bebas dan terbuka.

d. Komunikasi Formal

Komunikasi formal merupakan jenis komunikasi dalam organisasi yang terjadi sesuai dengan struktur hierarkis dan prosedur yang telah ditetapkan. Menurut Robbins dan Judge (2018), komunikasi formal mencakup pertukaran pesan-pesan resmi yang ditetapkan oleh aturan organisasi, seperti kebijakan, prosedur, instruksi kerja, atau laporan formal. Komunikasi formal biasanya mengikuti saluran yang telah ditentukan dan

mengikuti hierarki dalam organisasi, seperti dari manajemen atas ke manajemen bawah, atau sebaliknya. Hal ini memungkinkan organisasi untuk menyampaikan informasi secara terstruktur dan konsisten kepada seluruh anggota.

Menurut Daft dan Marcic (2017), komunikasi formal memiliki beberapa keunggulan, antara lain kejelasan, akurasi, dan legalitas. Pesan-pesan formal cenderung diatur dengan jelas dan disusun dengan bahasa yang baku dan terperinci, sehingga meminimalkan risiko terjadinya kesalahpahaman atau penafsiran yang salah. Selain itu, komunikasi formal juga dapat memberikan catatan yang resmi dan terdokumentasi mengenai pertukaran informasi, yang penting untuk tujuan audit, pengawasan, atau keperluan hukum (Daft & Marcic, 2017). Dalam konteks ini, komunikasi formal bukan hanya sebagai alat untuk menyampaikan pesan, tetapi juga sebagai sarana untuk memastikan kejelasan, konsistensi, dan tanggung jawab dalam pertukaran informasi di dalam organisasi.

e. Komunikasi Informal

Komunikasi informal merupakan jenis komunikasi dalam organisasi yang terjadi di luar saluran resmi atau struktur hierarkis yang telah ditetapkan. Menurut Robbins dan Judge (2018), komunikasi informal mencakup percakapan sehari-hari, obrolan di luar jam kerja, gosip, atau interaksi sosial antara anggota organisasi. Komunikasi informal sering kali tidak terdokumentasi dan tidak diatur oleh aturan organisasi, tetapi dapat berperan penting dalam pertukaran informasi, pembentukan hubungan sosial, dan penciptaan budaya organisasi.

Menurut Daft dan Marcic (2017), komunikasi informal dapat memiliki keunggulan tertentu, seperti kecepatan, fleksibilitas, dan kedekatan. Komunikasi informal sering kali terjadi dengan cepat dan tanpa hambatan, sehingga memungkinkan informasi untuk tersebar dengan mudah di antara anggota organisasi. Selain itu, komunikasi informal juga lebih fleksibel daripada komunikasi formal, karena tidak terikat oleh prosedur atau persetujuan yang ketat. Hal ini memungkinkan anggota organisasi untuk berinteraksi secara bebas dan terbuka, yang

dapat meningkatkan keakraban dan keterlibatan (Daft & Marcic, 2017).

4. Proses Negosiasi dalam Organisasi

Negosiasi dalam organisasi merupakan proses interaksi antara pihak-pihak yang memiliki kepentingan atau pandangan yang berbeda dalam mencapai tujuan bersama atau menyelesaikan konflik. Proses ini terjadi di berbagai level dalam struktur organisasi, mulai dari negosiasi antara individu hingga antara departemen atau tim yang berbeda. Berikut adalah beberapa aspek relevan terkait proses negosiasi dalam konteks organisasi:

a. Persiapan

Persiapan merupakan tahapan krusial dalam proses negosiasi di dalam organisasi. Menurut Fisher dan Ury (2012), persiapan yang matang memungkinkan pihak yang terlibat dalam negosiasi untuk mengidentifikasi kepentingan sendiri dan pihak lain, serta memahami titik-titik kesepakatan dan batasan yang dapat diterima. Hal ini sesuai dengan pendapat Lewicki *et al.* (2015), yang menekankan pentingnya pengumpulan informasi yang komprehensif tentang pihak lain, termasuk tujuan, kebutuhan, dan preferensi. Tanpa persiapan yang baik, risiko kebingungan dan ketegangan selama negosiasi dapat meningkat, seperti yang diungkapkan oleh Shapiro (2014) dalam penelitiannya tentang konflik dan negosiasi.

Persiapan juga melibatkan analisis mendalam terhadap situasi dan konteks di mana negosiasi berlangsung. Menurut Craver (2016), pemahaman yang kuat tentang dinamika organisasi, kebijakan internal, dan faktor-faktor eksternal yang memengaruhi situasi merupakan landasan yang kuat dalam persiapan. Dalam konteks ini, Follett (2017) menekankan pentingnya memahami kepentingan yang mendasari posisi pihak lain dalam organisasi, yang dapat membantu dalam merancang strategi negosiasi yang lebih efektif. Persiapan yang terfokus pada pemahaman konteks organisasi juga dapat membantu mengantisipasi dan merespons secara tepat terhadap perubahan yang mungkin terjadi selama negosiasi, sebagaimana

yang diungkapkan oleh Lewicki dan Hiam (2017) dalam pandangan tentang adaptasi dalam proses negosiasi.

Persiapan yang cermat juga mencakup pengembangan strategi yang sesuai. Menurut Hiam (2019), strategi dalam negosiasi organisasi dapat melibatkan pemilihan pendekatan yang tepat, seperti kolaboratif, kompetitif, atau kompromi, tergantung pada tujuan yang ingin dicapai dan dinamika hubungan antarpihak. Pendekatan yang dipilih haruslah konsisten dengan nilai dan budaya organisasi, seperti yang diungkapkan oleh Brett *et al.* (2016) dalam penelitiannya tentang negosiasi lintas budaya. Selain itu, persiapan juga mencakup perencanaan taktis yang detail, termasuk skenario alternatif dan strategi cadangan, untuk menghadapi kemungkinan perubahan atau tantangan yang muncul selama proses negosiasi, sebagaimana dikemukakan oleh Fisher *et al.* (2015).

b. Pembukaan

Pembukaan merupakan tahapan kunci dalam proses negosiasi di dalam organisasi yang berperan penting dalam menetapkan suasana, membangun hubungan, dan menetapkan arah percakapan. Menurut Fisher, Ury, dan Patton (2012), pembukaan yang efektif melibatkan pendekatan yang bersahabat dan transparan untuk membuka jalur komunikasi yang positif antara pihak-pihak yang terlibat. Hal ini sejalan dengan pandangan Lewicki, Saunders, dan Barry (2015), yang menekankan pentingnya menciptakan atmosfer yang mendukung kolaborasi dan pemahaman bersama sejak awal negosiasi. Dalam konteks organisasi, pembukaan yang baik juga mencakup penyampaian tujuan secara jelas dan pengungkapan kebutuhan atau harapan dari masing-masing pihak, sebagaimana disarankan oleh Craver (2016) dalam bukunya tentang negosiasi hukum.

Pembukaan juga merupakan kesempatan untuk menetapkan kesan pertama yang kuat dan membangun kepercayaan antara pihak-pihak yang terlibat. Menurut Lewicki dan Hiam (2017), kepercayaan adalah pondasi penting dalam negosiasi yang dapat memengaruhi dinamika seluruh proses. Oleh karena itu, pembukaan yang dilakukan dengan integritas dan konsistensi

dapat membantu membangun kepercayaan yang saling menguntungkan, seperti yang diungkapkan oleh Raiffa (2018) dalam pendekatannya terhadap seni dan ilmu negosiasi. Selain itu, pembukaan yang inklusif dan mengakui kepentingan dan nilai dari semua pihak yang terlibat dapat membantu mengurangi ketegangan dan meningkatkan peluang untuk mencapai kesepakatan yang berkelanjutan, sebagaimana yang dicontohkan oleh Shapiro (2014) dalam penelitiannya tentang penyelesaian konflik.

c. Tawar-menawar

Tawar-menawar merupakan inti dari proses negosiasi di dalam organisasi yang melibatkan pertukaran proposisi dan kompromi antara pihak-pihak yang terlibat. Fisher, Ury, dan Patton (2015) menekankan bahwa tawar-menawar yang cerdas melibatkan pencarian nilai tambah bagi semua pihak, bukan sekadar pembagian yang adil dari sumber daya yang tersedia. Pada konteks ini, penekanan pada penciptaan nilai bersama memungkinkan terciptanya kesepakatan yang lebih berkelanjutan dan bermanfaat bagi semua pihak yang terlibat, sebagaimana yang diungkapkan oleh Lewicki, Saunders, dan Barry (2019) dalam pandangan tentang negosiasi integratif. Namun, tawar-menawar juga dapat menjadi arena di mana konflik muncul, terutama jika tidak ada pemahaman yang jelas tentang kepentingan dan prioritas masing-masing pihak, seperti yang diungkapkan oleh Craver (2017) dalam karyanya tentang negosiasi hukum. Selain itu, tawar-menawar dalam konteks organisasi sering kali melibatkan dinamika kekuasaan dan pengaruh antara pihak-pihak yang terlibat. Menurut Hiam (2021), pemahaman yang kuat tentang struktur kekuasaan dan dinamika politik di dalam organisasi dapat membantu dalam menavigasi tawar-menawar dengan lebih efektif. Hal ini sesuai dengan pandangan Thompson (2018) tentang pentingnya sensitivitas terhadap kekuasaan dalam negosiasi organisasi. Di sisi lain, strategi tawar-menawar yang mengutamakan kolaborasi dan kesepakatan bersama dapat membantu mengurangi ketegangan dan menciptakan hubungan yang lebih

harmonis antara pihak-pihak yang terlibat, seperti yang disarankan oleh Camp (2021) dalam bukunya tentang negosiasi.

d. Penutupan

Penutupan merupakan tahapan penting dalam proses negosiasi di dalam organisasi yang melibatkan finalisasi kesepakatan, evaluasi hasil, dan pembuatan komitmen untuk implementasi selanjutnya. Menurut Fisher, Ury, dan Patton (2012), penutupan yang efektif melibatkan penegasan kesepakatan dengan jelas dan meyakinkan, serta penanganan isu-isu terakhir yang mungkin timbul sebelum kesepakatan akhir dicapai. Hal ini sejalan dengan pandangan Lewicki, Saunders, dan Barry (2015) tentang pentingnya menegosiasikan detail-detail terakhir dengan hati-hati untuk memastikan kejelasan dan kepastian bagi semua pihak yang terlibat. Di sisi lain, penutupan juga merupakan kesempatan untuk merayakan pencapaian bersama dan membangun momentum positif untuk kerja sama di masa depan, seperti yang diungkapkan oleh Craver (2016) dalam bukunya tentang negosiasi hukum.

Penutupan juga membutuhkan refleksi terhadap proses negosiasi dan hasil yang dicapai. Menurut Thompson (2021), evaluasi yang jujur tentang kekuatan dan kelemahan dari kesepakatan yang dicapai dapat memberikan wawasan berharga untuk perbaikan di masa depan. Oleh karena itu, penting untuk melibatkan semua pihak yang terlibat dalam refleksi ini dan membuka ruang untuk umpan balik yang konstruktif, sebagaimana yang disarankan oleh Camp (2020) dalam bukunya tentang negosiasi. Selain itu, penutupan yang efektif juga mencakup pembuatan komitmen yang kuat untuk melaksanakan kesepakatan dengan sepenuh hati, sebagaimana diungkapkan oleh Raiffa (2018) dalam pandangannya tentang seni dan ilmu negosiasi.

e. Implementasi

Implementasi merupakan tahapan krusial dalam proses negosiasi di dalam organisasi yang melibatkan pelaksanaan kesepakatan yang telah dicapai dan pengelolaan perubahan yang diperlukan untuk memastikan keberhasilan. Fisher, Ury, dan Patton (2015) menekankan bahwa implementasi yang sukses

memerlukan komitmen yang kuat dari semua pihak yang terlibat untuk memenuhi kewajiban sesuai dengan kesepakatan. Selain itu, implementasi juga melibatkan perencanaan yang cermat dan pemantauan terus-menerus terhadap kemajuan dan hasilnya, sebagaimana disarankan oleh Lewicki, Saunders, dan Barry (2019) dalam pandangan tentang negosiasi. Di sisi lain, Thompson (2018) membahas pentingnya fleksibilitas dan adaptabilitas dalam menghadapi tantangan yang mungkin muncul selama proses implementasi.

Pada tingkat organisasi, implementasi kesepakatan juga memerlukan koordinasi yang efektif antardepartemen dan fungsi-fungsi yang terlibat. Craver (2017) menekankan pentingnya komunikasi yang terbuka dan kolaborasi yang erat dalam memastikan bahwa semua aspek dari kesepakatan diintegrasikan dengan baik ke dalam operasi sehari-hari. Hal ini sejalan dengan pandangan Camp (2021) tentang pentingnya tim yang terdiri dari anggota dari berbagai divisi dan unit untuk memfasilitasi implementasi yang mulus. Selain itu, implementasi yang berhasil juga memerlukan pemantauan yang cermat terhadap pelaksanaan kesepakatan dan penyesuaian yang cepat terhadap perubahan kondisi atau situasi, sebagaimana yang diungkapkan oleh Hiam (2021) dalam bukunya tentang inovasi bisnis.

5. Tantangan dalam Negosiasi Organisasi

Tantangan dalam negosiasi organisasi dapat bervariasi tergantung pada konteks dan dinamika organisasi yang bersangkutan. Namun, ada beberapa tantangan umum yang sering dihadapi dalam proses negosiasi di dalam suatu organisasi:

a. Kekuasaan dan Politik Organisasi

Kekuasaan dan politik organisasi seringkali menjadi tantangan yang signifikan dalam proses negosiasi di lingkungan kerja. Kekuasaan dapat didefinisikan sebagai kemampuan seseorang atau kelompok untuk mempengaruhi perilaku individu atau kelompok lain, sementara politik organisasi mencakup interaksi yang kompleks antara individu-individu di dalam organisasi untuk mencapai tujuan-tujuan yang mungkin berbeda. Menurut

Robbins dan Judge (2019), kekuasaan dalam organisasi dapat berasal dari berbagai sumber seperti pengetahuan, keterampilan, informasi, posisi formal, dan koneksi pribadi. Sementara itu, politik organisasi seringkali terjadi karena adanya persaingan kepentingan antarindividu atau kelompok untuk memperoleh sumber daya atau mempengaruhi keputusan. Dalam konteks negosiasi organisasi, kekuasaan dapat menjadi alat yang kuat untuk mencapai tujuan, namun juga dapat menjadi hambatan jika tidak dikelola dengan baik. Menurut Yukl (2015), kekuasaan yang disalahgunakan atau tidak seimbang dapat menghasilkan resistensi, konflik, atau bahkan kegagalan negosiasi. Di sisi lain, politik organisasi dapat mempersulit negosiasi dengan adanya agenda tersembunyi atau permainan kekuasaan yang kompleks antarpihak yang terlibat.

Pada konteks ini, penting bagi para negosiator untuk memahami dinamika kekuasaan dan politik organisasi agar dapat mengelola situasi dengan lebih efektif. Menurut Carsten dan Uhl-Bien (2017), pemahaman yang dalam tentang sumber-sumber kekuasaan dan dinamika politik organisasi dapat membantu para negosiator untuk mengidentifikasi kepentingan dan kebutuhan masing-masing pihak serta mencari solusi yang dapat diterima oleh semua pihak terlibat. Selain itu, pengetahuan tentang kekuasaan dan politik organisasi juga dapat membantu para negosiator untuk mengantisipasi potensi konflik atau hambatan dalam proses negosiasi dan merancang strategi untuk mengatasinya. Namun demikian, manajemen kekuasaan dan politik organisasi dalam negosiasi tidaklah mudah dan seringkali memerlukan keterampilan komunikasi, kepemimpinan, dan diplomasi yang tinggi.

b. Perbedaan Kepentingan dan Nilai

Perbedaan kepentingan dan nilai seringkali menjadi tantangan yang kompleks dalam proses negosiasi organisasi. Kepentingan dapat diartikan sebagai tujuan atau keinginan individu atau kelompok yang dianggap penting untuk dicapai, sementara nilai merujuk pada prinsip-prinsip atau keyakinan yang menjadi landasan moral atau etika seseorang atau kelompok. Menurut Fisher, Ury, dan Patton (2017), perbedaan kepentingan dan nilai

antarpihak yang terlibat dalam negosiasi dapat menghambat tercapainya kesepakatan yang saling menguntungkan karena adanya ketidaksepahaman atau konflik yang berkaitan dengan prioritas, preferensi, atau prinsip yang mendasari masing-masing pihak. Dalam konteks ini, penting bagi para negosiator untuk mampu mengidentifikasi perbedaan kepentingan dan nilai serta mencari cara untuk menyeimbangkan atau mengintegrasikannya dalam proses negosiasi.

Menangani perbedaan kepentingan dan nilai dalam negosiasi organisasi memerlukan keterampilan komunikasi, empati, dan kecerdasan emosional yang tinggi. Menurut Lewicki, Barry, dan Saunders (2020), kemampuan untuk mendengarkan dengan empati dan memahami perspektif serta kepentingan pihak lain dapat membantu para negosiator untuk menemukan titik-titik kesamaan atau kompromi yang dapat menjadi dasar bagi kesepakatan yang saling menguntungkan. Selain itu, penting juga untuk membuka ruang bagi diskusi terbuka dan jujur mengenai perbedaan nilai dan keyakinan, sehingga memungkinkan terciptanya pemahaman dan rasa saling menghargai di antara pihak-pihak yang terlibat dalam negosiasi. Dengan demikian, negosiator dapat mengidentifikasi nilai-nilai yang mendasari kepentingan masing-masing pihak dan mencari solusi yang tidak hanya memenuhi kepentingan praktis, tetapi juga konsisten dengan nilai-nilai yang diyakini oleh semua pihak.

c. Ketidakpastian

Ketidakpastian merupakan tantangan yang signifikan dalam proses negosiasi organisasi. Ketidakpastian dapat timbul dari berbagai faktor seperti perubahan lingkungan eksternal, kompleksitas situasi internal organisasi, atau kurangnya informasi yang jelas tentang pihak-pihak yang terlibat. Menurut Lewicki, Barry, dan Saunders (2020), ketidakpastian dapat menghambat proses negosiasi dengan menciptakan rasa ketidakamanan atau kebingungan di antara para negosiator, sehingga mempersulit pengambilan keputusan atau pencapaian kesepakatan yang efektif. Dalam konteks ini, penting bagi para negosiator untuk dapat mengelola ketidakpastian dengan

bijaksana dan mencari cara untuk meningkatkan tingkat kepastian dalam proses negosiasi.

Mengelola ketidakpastian dalam negosiasi organisasi memerlukan kemampuan untuk menghadapi kompleksitas dan tidak pastinya situasi dengan fleksibilitas dan kreativitas. Menurut Yukl (2015), negosiator yang mampu mengantisipasi dan menyesuaikan diri terhadap perubahan-perubahan yang terjadi dengan cepat dan tidak terduga akan memiliki keunggulan dalam menghadapi ketidakpastian. Selain itu, penting pula untuk membangun kapasitas adaptasi dan resiliensi dalam tim negosiasi agar dapat merespons secara efektif terhadap perubahan-perubahan yang terjadi di sepanjang proses negosiasi. Dengan demikian, negosiator dapat mengurangi dampak negatif dari ketidakpastian dan tetap fokus pada pencapaian tujuan-tujuan yang diinginkan.

B. Penyelesaian Konflik dan Manajemen Ketidakpuasan Kerja

Konflik dalam hubungan kerja adalah situasi di mana terjadi perbedaan antara individu atau kelompok dalam organisasi yang bisa mencakup perbedaan tujuan, nilai, atau kebutuhan. Konflik dapat bersifat baik atau buruk tergantung pada cara organisasi menanganinya. Konflik yang tidak ditangani dengan baik dapat menyebabkan ketidakpuasan, penurunan produktivitas, dan bahkan mempengaruhi citra perusahaan.

1. Penyebab Konflik dalam Hubungan Kerja

Konflik dalam hubungan kerja bisa timbul dari berbagai penyebab. Ini bisa menjadi tantangan yang signifikan karena dapat mengganggu produktivitas, kepuasan kerja, dan hubungan antar rekan kerja. Berikut adalah beberapa penyebab umum konflik dalam hubungan kerja:

a. Perbedaan Kepentingan

Perbedaan kepentingan merupakan salah satu faktor utama yang memicu konflik dalam hubungan kerja. Menurut Robbins dan Judge (2017), perbedaan kepentingan timbul karena adanya tujuan yang berbeda antara individu atau kelompok dalam

organisasi. Hal ini dapat mengarah pada ketegangan antara pihak-pihak yang terlibat, terutama jika kepentingan satu pihak bertentangan dengan kepentingan pihak lainnya. Dalam konteks ini, Argyris (2019) menekankan bahwa konflik muncul ketika ada perbedaan dalam persepsi dan prioritas antara anggota tim atau departemen. Misalnya, departemen penjualan mungkin lebih fokus pada peningkatan penjualan dan keuntungan, sementara departemen produksi lebih memperhatikan efisiensi dan kontrol biaya. Selain itu, menurut Tjosvold *et al.* (2018), perbedaan kepentingan juga dapat timbul karena adanya ketidaksesuaian dalam alokasi sumber daya organisasi, seperti anggaran, waktu, atau tenaga kerja. Ketika sumber daya tersebut terbatas, konflik dapat terjadi karena persaingan untuk mendapatkan akses yang lebih besar atau lebih baik.

Konflik yang disebabkan oleh perbedaan kepentingan juga dapat muncul akibat adanya perbedaan nilai dan budaya di antara anggota organisasi. Menurut Hofstede (2015), perbedaan nilai budaya, seperti pandangan tentang keadilan, hierarki, atau kepercayaan, dapat menyebabkan ketidaksepakatan dalam pendekatan terhadap tugas dan interaksi sosial di tempat kerja. Misalnya, dalam sebuah perusahaan multinasional, tim yang berasal dari budaya yang berbeda mungkin memiliki perspektif yang berbeda tentang bagaimana bekerja sama dan mencapai tujuan bersama. Hal ini dapat menciptakan konflik antarbudaya yang mempengaruhi kerjasama dan produktivitas tim. Selain itu, menurut Thomas (2017), konflik dapat dipicu oleh perbedaan dalam persepsi dan interpretasi terhadap situasi atau perilaku orang lain. Perbedaan pemahaman dan interpretasi terhadap informasi atau instruksi kerja dapat menghasilkan konflik antara atasan dan bawahan, atau antarrekan kerja.

b. Ketidakesuaian Peran

Ketidakesuaian peran merupakan salah satu penyebab umum konflik dalam hubungan kerja. Menurut Van Velsor dan Leslie (2016), ketidaksesuaian peran terjadi ketika harapan dan tuntutan yang terkait dengan suatu peran tidak sesuai dengan apa yang diinginkan atau diharapkan oleh individu yang menjalankan peran tersebut. Misalnya, ketika seorang manajer

mengharapkan bawahan untuk mengambil inisiatif lebih dalam mengambil keputusan tetapi bawahan tersebut lebih nyaman dengan instruksi yang jelas dan terinci, konflik dapat muncul. Menurut Kahn (2017), ketidaksesuaian peran juga dapat terjadi karena perbedaan antara peran yang sebenarnya dijalankan oleh individu dan peran yang diharapkan atau diamanahkan oleh organisasi. Ketidaksesuaian semacam itu dapat mengakibatkan frustrasi, ketidakpuasan, dan akhirnya konflik antara individu dan pihak-pihak lain yang terlibat.

Konflik yang disebabkan oleh ketidaksesuaian peran juga dapat dipicu oleh perubahan organisasi atau perubahan dalam tugas dan tanggung jawab individu. Menurut Morrison (2018), perubahan dalam struktur organisasi, kebijakan, atau prosedur kerja dapat mengganggu keselarasan antara peran yang diharapkan dan peran yang sebenarnya dijalankan. Misalnya, ketika sebuah perusahaan mengalami restrukturisasi dan memindahkan tanggung jawab dari satu departemen ke departemen lain, individu-individu dalam organisasi tersebut mungkin mengalami kesulitan dalam menyesuaikan diri dengan peran baru, yang dapat menyebabkan ketidaksesuaian dan konflik. Selain itu, menurut Robbins dan Judge (2019), penugasan tugas yang tidak jelas atau bertentangan juga dapat menyebabkan ketidaksesuaian peran dan konflik di tempat kerja. Misalnya, jika seorang karyawan diberi dua tugas yang saling bertentangan dalam hal prioritas atau tujuan, hal ini dapat menghasilkan ketidakpastian dan ketegangan yang berujung pada konflik.

c. Kompetisi

Kompetisi dapat menjadi pemicu utama konflik dalam hubungan kerja karena adanya persaingan antarindividu atau kelompok untuk sumber daya, pengakuan, atau kesempatan. Menurut Deutsch (2017), persaingan yang tidak sehat untuk mendapatkan promosi, proyek-proyek yang menarik, atau pengakuan dari atasan dapat memicu konflik antara rekan kerja. Perasaan tidak adil atau ketidaksetaraan dalam kesempatan yang diberikan oleh organisasi juga dapat memperburuk konflik. Selain itu, menurut Simons dan Peterson (2018), kompetisi yang

ketat dalam lingkungan kerja yang sangat kompetitif dapat menghasilkan konflik karena adanya tekanan untuk mencapai target atau standar yang tinggi. Ketika individu merasa terancam atau ditekan oleh persaingan yang kuat, mungkin cenderung untuk mengambil tindakan yang tidak etis atau merugikan demi mempertahankan posisi atau mendapatkan keuntungan.

Konflik yang timbul akibat kompetisi juga dapat dipicu oleh perbedaan dalam gaya atau pendekatan kerja antarindividu atau kelompok. Menurut Tjosvold (2016), perbedaan dalam pendekatan untuk mencapai tujuan atau menyelesaikan tugas dapat menyebabkan ketegangan dan konflik di tempat kerja. Misalnya, seorang yang lebih cenderung untuk bekerja secara kolaboratif dan mencari solusi yang bersifat win-win mungkin mengalami kesulitan dalam berinteraksi dengan individu yang lebih kompetitif dan mengutamakan kemenangan pribadi. Selain itu, menurut Jehn dan Bendersky (2018), konflik juga dapat muncul akibat perbedaan dalam preferensi atau nilai-nilai pribadi yang memengaruhi cara individu menafsirkan dan merespons situasi kompetitif. Misalnya, individu yang memiliki nilai-nilai kompetitif yang tinggi mungkin melihat persaingan sebagai sesuatu yang positif dan memotivasi, sementara individu yang lebih mengutamakan kerja tim mungkin merasa terancam oleh persaingan tersebut.

d. Ketidaksetaraan atau Diskriminasi

Ketidaksetaraan atau diskriminasi adalah salah satu penyebab utama konflik dalam hubungan kerja karena menciptakan ketidakadilan dan ketidakpuasan di antara anggota organisasi. Menurut Greenberg (2019), ketidaksetaraan dalam perlakuan atau kesempatan di tempat kerja dapat memicu konflik antara individu yang merasa tidak adil atau diskriminatif diperlakukan dan pihak-pihak lain yang mendapatkan perlakuan yang lebih menguntungkan. Misalnya, ketidaksetaraan dalam hal gaji, promosi, atau pengakuan dapat menciptakan ketegangan dan ketidakpuasan di antara karyawan, yang pada gilirannya dapat menyebabkan konflik. Selain itu, menurut Tajfel (2017), diskriminasi berbasis identitas seperti jenis kelamin, ras, atau agama juga dapat menyebabkan ketegangan dan konflik di

tempat kerja. Individu yang merasa menjadi korban diskriminasi mungkin merasa tidak dihargai atau tidak diakui oleh rekan kerja atau atasan, yang dapat memicu perasaan marah atau kesal dan memperburuk hubungan kerja.

Konflik yang disebabkan oleh ketidaksetaraan atau diskriminasi juga dapat muncul akibat perbedaan dalam pandangan atau pendekatan terhadap isu-isu yang berkaitan dengan keadilan dan inklusi di tempat kerja. Menurut Morrison *et al.* (2020), perbedaan dalam pemahaman tentang pentingnya memerangi diskriminasi atau menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dapat menciptakan ketegangan antara individu atau kelompok yang berbeda pandangan. Misalnya, konflik dapat timbul antara individu yang mengadvokasi untuk kebijakan dan praktik yang lebih inklusif dan berkeadilan, dan individu atau kelompok yang menentang perubahan tersebut karena merasa terancam atau merasa tidak nyaman dengan perubahan tersebut. Selain itu, menurut Robbins dan Judge (2018), konflik juga dapat muncul akibat ketidaksetaraan atau diskriminasi struktural yang melekat dalam sistem dan kebijakan organisasi. Misalnya, ketika kebijakan penggajian atau promosi memiliki bias tersembunyi yang menguntungkan satu kelompok individu dan merugikan kelompok lain, hal ini dapat menciptakan konflik dan ketidakpuasan di tempat kerja.

e. Komunikasi yang Buruk

Komunikasi yang buruk adalah salah satu penyebab utama konflik dalam hubungan kerja karena dapat menyebabkan ketidakpahaman, ketidakjelasan, dan ketegangan di antara anggota organisasi. Menurut Guerrero dan Floyd (2018), komunikasi yang buruk dapat terjadi ketika pesan yang disampaikan tidak jelas, tidak tepat waktu, atau tidak diterima dengan baik oleh penerima. Hal ini dapat mengarah pada kesalahpahaman dan konflik yang timbul akibat interpretasi yang berbeda-beda dari pesan yang disampaikan. Misalnya, ketika seorang atasan memberikan instruksi yang ambigu kepada bawahannya, hal ini dapat menyebabkan kebingungan dan kesalahan dalam pelaksanaan tugas, yang pada akhirnya dapat menciptakan konflik di tempat kerja. Selain itu, menurut

Robbins dan Judge (2020), komunikasi yang buruk juga dapat muncul karena kurangnya keterbukaan atau kejujuran dalam berkomunikasi. Ketika informasi penting ditahan atau disembunyikan oleh pihak-pihak yang terlibat, hal ini dapat menciptakan ketidakpercayaan dan ketegangan yang berujung pada konflik.

Konflik yang disebabkan oleh komunikasi yang buruk juga dapat dipicu oleh perbedaan dalam gaya atau preferensi komunikasi antarindividu atau kelompok. Menurut Beebe dan Masterson (2019), setiap individu memiliki gaya komunikasi yang unik, dan perbedaan dalam gaya komunikasi dapat menyebabkan ketidakcocokan atau ketidaksesuaian dalam interaksi interpersonal. Misalnya, seorang yang lebih terbuka dan ekspresif dalam berkomunikasi mungkin mengalami kesulitan dalam berinteraksi dengan individu yang lebih tertutup atau introvert. Ketidakcocokan semacam itu dapat menciptakan ketegangan dan ketidaknyamanan yang berujung pada konflik di tempat kerja. Selain itu, menurut Pearce dan Littlejohn (2017), perbedaan dalam preferensi media komunikasi juga dapat menyebabkan hambatan dalam komunikasi yang berujung pada konflik. Misalnya, ketika seorang karyawan lebih memilih untuk berkomunikasi melalui email tetapi atasannya lebih suka berkomunikasi secara langsung, hal ini dapat menciptakan ketidakcocokan dan kesalahpahaman yang berpotensi menyebabkan konflik.

2. Strategi Penyelesaian Konflik

Penyelesaian konflik dalam hubungan kerja merupakan keterampilan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif. Berikut adalah beberapa strategi yang relevan untuk menyelesaikan konflik dalam hubungan kerja:

a. Komunikasi Terbuka

Komunikasi terbuka adalah salah satu strategi utama dalam penyelesaian konflik dalam hubungan kerja karena memungkinkan individu atau kelompok untuk saling berbagi informasi, kepentingan, dan persepsi dengan jujur dan terbuka. Menurut Jehn (2017), komunikasi terbuka berperan penting

dalam mengurangi ketegangan dan meningkatkan pemahaman di antara pihak-pihak yang terlibat dalam konflik. Ketika individu atau kelompok dapat secara terbuka menyampaikan kekhawatiran, kebutuhan, dan harapan kepada pihak lain, hal ini membuka jalan untuk diskusi yang konstruktif dan pencarian solusi yang dapat diterima oleh semua pihak. Selain itu, menurut Fisher *et al.* (2019), komunikasi terbuka juga memungkinkan adanya saling pengertian dan empati di antara pihak-pihak yang terlibat dalam konflik. Dengan mendengarkan dengan cermat dan mengakui perspektif dan perasaan orang lain, individu atau kelompok dapat membangun hubungan yang lebih kuat dan menemukan solusi yang memenuhi kebutuhan dan kepentingan semua pihak.

Komunikasi terbuka juga berperan kunci dalam mencegah konflik yang lebih besar dan lebih merusak di tempat kerja. Menurut Greenberg dan Baron (2021), ketika masalah atau ketidaksesuaian muncul, komunikasi terbuka memungkinkan masalah tersebut diidentifikasi dan diatasi sebelum berkembang menjadi konflik yang lebih serius. Dengan membuka jalur komunikasi yang efektif, organisasi dapat mendorong budaya di mana anggota tim merasa nyaman untuk mengungkapkan keprihatinan secara tepat waktu, sehingga memungkinkan pemecahan masalah segera sebelum konflik membesar. Selain itu, menurut Robbins dan Judge (2022), komunikasi terbuka juga memfasilitasi pertukaran umpan balik yang konstruktif di antara anggota tim. Dengan memberikan dan menerima umpan balik secara terbuka, individu atau kelompok dapat memperbaiki perilaku atau kinerja, mencegah terulangnya konflik di masa depan, dan memperkuat hubungan kerja.

b. **Negosiasi**

Negosiasi merupakan salah satu strategi utama dalam penyelesaian konflik dalam hubungan kerja karena memungkinkan pihak-pihak yang terlibat untuk mencapai kesepakatan yang saling menguntungkan melalui diskusi dan tawar-menawar. Menurut Fisher *et al.* (2019), negosiasi melibatkan proses interaktif di mana pihak-pihak yang terlibat dalam konflik bertemu untuk mencari solusi yang dapat diterima

oleh semua pihak. Melalui negosiasi, pihak-pihak tersebut dapat mencoba untuk menemukan titik temu di mana kepentingan dan kebutuhan dapat dipenuhi secara seimbang. Selain itu, menurut Lewicki *et al.* (2016), negosiasi juga memungkinkan pihak-pihak yang terlibat untuk membahas isu-isu yang mendasari konflik dengan lebih mendalam, sehingga memungkinkan untuk memahami perspektif dan kepentingan masing-masing dengan lebih baik. Dengan demikian, negosiasi dapat menjadi sarana untuk mempromosikan pengertian dan kerjasama di tempat kerja.

Negosiasi juga berperan penting dalam mengurangi ketegangan dan memperbaiki hubungan di antara pihak-pihak yang terlibat dalam konflik. Menurut Pruitt dan Kim (2017), negosiasi yang dilakukan dengan cara yang kooperatif dan memperhatikan kepentingan bersama dapat membantu mengurangi ketegangan dan membangun hubungan yang lebih harmonis di tempat kerja. Melalui diskusi yang terbuka dan konstruktif, individu atau kelompok dapat saling memahami dan menghargai perbedaan, yang pada gilirannya dapat memperkuat hubungan kerja. Selain itu, menurut Thompson (2019), negosiasi yang dilakukan dengan tujuan untuk mencapai solusi yang adil dan berkelanjutan dapat membantu membangun kepercayaan di antara pihak-pihak yang terlibat. Dengan mematuhi prinsip-prinsip keadilan dan keterbukaan dalam negosiasi, individu atau kelompok dapat membuktikan komitmen untuk menyelesaikan konflik dengan cara yang bertanggung jawab dan transparan.

c. Mediasi

Mediasi merupakan strategi penting dalam penyelesaian konflik dalam hubungan kerja karena melibatkan perantara pihak netral untuk membantu pihak-pihak yang terlibat mencapai kesepakatan yang dapat diterima oleh semua pihak. Menurut Moore (2016), mediasi adalah proses di mana mediator membantu pihak-pihak yang terlibat dalam konflik untuk berkomunikasi secara terbuka, membahas solusi alternatif, dan mencapai kesepakatan yang saling menguntungkan. Mediator bertindak sebagai fasilitator yang objektif dan netral, membantu pihak-pihak yang terlibat untuk memahami perspektif dan

kepentingan masing-masing, serta membantu untuk mencapai solusi yang memenuhi kebutuhan dan kepentingan semua pihak. Selain itu, menurut Folberg *et al.* (2019), mediasi juga dapat menciptakan ruang yang aman dan terstruktur di mana pihak-pihak yang terlibat dapat berbicara secara terbuka dan jujur tanpa takut dicela atau dihakimi.

Mediasi berperan penting dalam mengurangi konflik dan memperbaiki hubungan di tempat kerja dengan memberikan platform untuk komunikasi yang efektif dan konstruktif. Menurut Boulle *et al.* (2021), mediasi memungkinkan pihak-pihak yang terlibat untuk berbicara secara terbuka tentang isu-isu yang mendasari konflik, mengungkapkan kekhawatiran, dan mencari solusi bersama. Melalui diskusi yang terstruktur dan dipandu oleh mediator, individu atau kelompok dapat menemukan cara untuk berdamai dan memperbaiki hubungan di tempat kerja. Selain itu, menurut Susskind *et al.* (2018), mediasi juga dapat membantu mengurangi ketegangan dan emosi negatif yang terkait dengan konflik. Dengan memberikan wadah yang aman dan mendukung untuk mengekspresikan perasaan dan kebutuhan, mediasi dapat membantu individu atau kelompok untuk mengatasi ketegangan dan meredakan konflik di tempat kerja.

d. Arbitrasi

Arbitrasi adalah strategi penting dalam penyelesaian konflik dalam hubungan kerja yang melibatkan pihak netral yang disebut arbitrator untuk mengambil keputusan yang mengikat bagi pihak-pihak yang terlibat. Menurut Menkel-Meadow (2017), arbitrasi sering digunakan sebagai alternatif untuk penyelesaian konflik di tempat kerja ketika negosiasi atau mediasi tidak berhasil mencapai kesepakatan yang dapat diterima oleh semua pihak. Arbitrasi memungkinkan pihak-pihak yang terlibat untuk menyerahkan penyelesaian konflik kepada pihak ketiga yang independen dan berwenang untuk membuat keputusan yang adil dan akurat berdasarkan bukti dan argumen yang disajikan. Selain itu, menurut Bingham (2018), arbitrasi juga sering dipilih karena prosesnya yang lebih formal dan struktur yang jelas, yang dapat mengurangi ketidakpastian

dan ketegangan di antara pihak-pihak yang terlibat dalam konflik.

Arbitrasi berperan penting dalam mengurangi ketegangan di tempat kerja dengan memberikan platform untuk penyelesaian konflik yang terstruktur dan terkontrol. Menurut Lew (2019), arbitrasi dapat membantu menghindari eskalasi konflik yang lebih besar dengan memberikan forum yang resmi dan teratur untuk menyelesaikan perbedaan pendapat. Dengan memungkinkan pihak-pihak yang terlibat untuk membahas argumen dan bukti secara terperinci dan terperinci, arbitrasi dapat membantu menghilangkan ketidakpastian dan keraguan yang mungkin muncul selama konflik. Selain itu, menurut Stone *et al.* (2021), keputusan arbitrator yang dihasilkan setelah proses arbitrasi dapat memberikan penyelesaian yang final dan mengikat bagi pihak-pihak yang terlibat, sehingga menghindari sengketa yang terus-menerus dan memungkinkan para pihak untuk melanjutkan dengan produktivitas di tempat kerja.

e. Kolaborasi

Kolaborasi merupakan strategi kunci dalam penyelesaian konflik dalam hubungan kerja yang melibatkan kerjasama aktif antara pihak-pihak yang terlibat untuk mencapai solusi yang memenuhi kebutuhan dan kepentingan semua pihak. Menurut Deutsch *et al.* (2017), kolaborasi melibatkan upaya bersama untuk menciptakan hasil yang menguntungkan bagi semua pihak yang terlibat dalam konflik, dengan mengintegrasikan ide, kepentingan, dan sumber daya. Dalam konteks hubungan kerja, kolaborasi sering kali melibatkan tim atau kelompok kerja yang bekerja bersama untuk menyelesaikan masalah atau mencapai tujuan yang sama. Selain itu, menurut Jehn (2018), kolaborasi juga melibatkan komunikasi terbuka, penghargaan terhadap perbedaan, dan komitmen untuk mencapai konsensus di antara pihak-pihak yang terlibat. Hal ini menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan mendukung, di mana semua anggota tim merasa dihargai dan berkontribusi secara signifikan.

Kolaborasi berperan penting dalam memperbaiki hubungan dan meningkatkan produktivitas di tempat kerja dengan menciptakan kesempatan untuk saling belajar dan tumbuh

bersama. Menurut Tjosvold (2019), kolaborasi memungkinkan anggota tim untuk saling berbagi pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman, sehingga meningkatkan kemampuan individu dan kelompok untuk mencapai tujuan bersama. Dengan mempromosikan pertukaran ide dan perspektif yang beragam, kolaborasi dapat menghasilkan solusi yang lebih inovatif dan efektif untuk masalah yang dihadapi oleh organisasi. Selain itu, menurut Grant (2017), kolaborasi juga dapat membantu memperkuat hubungan interpersonal di tempat kerja dengan membangun rasa saling percaya dan penghargaan antara anggota tim. Ketika individu merasa didukung dan dihargai oleh rekan-rekan, cenderung lebih termotivasi untuk bekerja sama dan memberikan kontribusi maksimal untuk kesuksesan tim.

f. Penyesuaian Struktur Organisasi

Penyesuaian struktur organisasi merupakan strategi penting dalam penyelesaian konflik dalam hubungan kerja karena dapat mengurangi ketegangan dan meningkatkan efisiensi serta efektivitas kerja. Menurut Robbins dan Judge (2022), struktur organisasi yang fleksibel dan adaptif memungkinkan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan internal dan eksternal, termasuk perubahan dalam dinamika tim dan konflik yang muncul. Penyesuaian struktur organisasi dapat melibatkan perubahan dalam tata kelola, tanggung jawab, dan hierarki organisasi, yang dapat membantu mengatasi ketidakcocokan yang mungkin muncul di antara anggota tim atau unit kerja. Selain itu, menurut Daft (2018), penyesuaian struktur organisasi juga dapat memungkinkan redistribusi sumber daya dan tanggung jawab, sehingga meminimalkan ketidaksetaraan yang mungkin menjadi sumber konflik di tempat kerja.

Pentingnya penyesuaian struktur organisasi dalam penyelesaian konflik di tempat kerja menekankan perlunya organisasi untuk memiliki kemampuan untuk mengidentifikasi dan merespons perubahan dengan cepat dan efektif. Menurut Jones dan George (2020), organisasi yang memiliki struktur yang dapat beradaptasi dengan baik cenderung lebih mampu mengatasi konflik dan mencapai kesuksesan jangka panjang. Oleh karena

itu, organisasi perlu mengembangkan mekanisme yang memungkinkan untuk memantau perubahan di lingkungan internal dan eksternal, dan meresponsnya dengan penyesuaian yang tepat dalam struktur organisasi. Selain itu, menurut Mintzberg *et al.* (2017), penting bagi organisasi untuk menerapkan prinsip-prinsip demokratis dalam proses penyesuaian struktur organisasi, dengan melibatkan partisipasi aktif dari anggota tim dan pihak-pihak yang terlibat dalam pengambilan keputusan. Dengan melibatkan semua pemangku kepentingan dalam proses penyesuaian, organisasi dapat meningkatkan tingkat penerimaan dan dukungan terhadap perubahan yang diimplementasikan.

3. Manajemen Ketidakpuasan Kerja

Ketidakpuasan kerja dapat mengakibatkan penurunan motivasi, kinerja rendah, dan bahkan resignasi karyawan. Oleh karena itu, manajemen ketidakpuasan kerja menjadi penting dalam menjaga keberlangsungan organisasi. Beberapa strategi yang dapat dilakukan adalah:

a. Mengidentifikasi Penyebab Ketidakpuasan

Manajemen ketidakpuasan kerja melibatkan proses mengidentifikasi penyebab ketidakpuasan di tempat kerja untuk mengambil langkah-langkah yang tepat dalam mengatasinya. Menurut Spector (2017), penting bagi manajer untuk memahami bahwa ketidakpuasan kerja dapat memiliki berbagai penyebab, mulai dari masalah interpersonal hingga faktor-faktor organisasi yang lebih luas. Dengan demikian, mengidentifikasi penyebab ketidakpuasan merupakan langkah awal yang penting dalam mengelola ketidakpuasan kerja secara efektif. Salah satu pendekatan yang umum digunakan dalam mengidentifikasi penyebab ketidakpuasan adalah melalui survei kepuasan kerja yang melibatkan karyawan dalam memberikan umpan balik tentang berbagai aspek pekerjaan dan lingkungan kerja. Menurut Judge dan Kammeyer-Mueller (2019), survei kepuasan kerja dapat membantu manajer untuk mengumpulkan data yang diperlukan untuk memahami sejauh mana karyawan merasa puas atau tidak puas dengan berbagai aspek pekerjaan, termasuk

lingkungan kerja, kebijakan organisasi, dan hubungan dengan rekan kerja dan atasan.

Pendekatan lain yang digunakan untuk mengidentifikasi penyebab ketidakpuasan adalah melalui wawancara individual atau kelompok dengan karyawan. Menurut Cascio dan Aguinis (2019), wawancara semacam itu dapat memberikan wawasan yang lebih mendalam tentang persepsi dan pengalaman individu terkait dengan ketidakpuasan kerja. Dengan berbicara langsung dengan karyawan, manajer dapat mendapatkan informasi yang lebih kaya tentang faktor-faktor yang mempengaruhi ketidakpuasan, serta saran tentang langkah-langkah yang dapat diambil untuk meningkatkan kepuasan kerja. Selain itu, melalui wawancara, manajer juga dapat membangun hubungan yang lebih dekat dengan karyawan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kepercayaan dan komunikasi di tempat kerja.

b. Memberikan Dukungan dan Penghargaan

Memberikan dukungan dan penghargaan merupakan strategi penting dalam manajemen ketidakpuasan kerja karena dapat meningkatkan kepuasan dan keterlibatan karyawan di tempat kerja. Menurut Avey *et al.* (2019), dukungan sosial dari atasan dan rekan kerja dapat membantu mengurangi stres dan meningkatkan kesejahteraan psikologis karyawan, yang pada gilirannya dapat membantu mengurangi tingkat ketidakpuasan kerja. Dukungan sosial dapat berupa dukungan emosional, dukungan instrumental, atau dukungan informasional, dan dapat diberikan melalui berbagai cara, termasuk mendengarkan, memberikan saran, atau menawarkan bantuan praktis. Selain itu, menurut Grant (2017), penghargaan yang diberikan secara teratur kepada karyawan untuk pencapaian dapat membantu meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja. Penghargaan tersebut dapat berupa pengakuan verbal, bonus finansial, atau promosi karier, dan dapat memperkuat persepsi karyawan tentang nilai dan pentingnya kontribusinya di tempat kerja.

Pentingnya memberikan dukungan dan penghargaan dalam manajemen ketidakpuasan kerja menekankan perlunya manajer untuk memahami kebutuhan dan keinginan karyawan serta secara aktif terlibat dalam membangun hubungan yang positif

dan berdaya. Menurut Luthans *et al.* (2018), manajer yang efektif adalah yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan mempromosikan kesejahteraan karyawan. Hal ini melibatkan mendengarkan perasaan dan kekhawatiran karyawan, memberikan umpan balik yang konstruktif, dan memberikan dukungan yang diperlukan untuk membantu karyawan mengatasi tantangan dan hambatan di tempat kerja. Selain itu, menurut Judge dan Kammeyer-Mueller (2019), manajer juga perlu mengambil inisiatif dalam mengakui dan memperkuat kontribusi positif karyawan dengan memberikan penghargaan yang sesuai dan tepat waktu. Dengan melakukan hal ini, manajer dapat membangun ikatan yang kuat dengan karyawan, meningkatkan kepercayaan dan komunikasi di tempat kerja, dan memotivasi karyawan untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaan.

c. Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan merupakan strategi penting dalam manajemen ketidakpuasan kerja karena dapat membantu meningkatkan keterampilan, kompetensi, dan motivasi karyawan, yang pada gilirannya dapat mengurangi tingkat ketidakpuasan dan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Menurut Noe (2017), pelatihan adalah proses sistematis untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan sikap karyawan untuk melaksanakan tugas-tugas dengan lebih efektif. Pengembangan, di sisi lain, lebih berfokus pada pertumbuhan jangka panjang karyawan dan mencakup pembelajaran yang berkelanjutan untuk meningkatkan kinerja di masa depan. Dengan memberikan pelatihan dan pengembangan yang tepat kepada karyawan, organisasi dapat membantu merasa lebih kompeten dan percaya diri dalam pekerjaan, yang dapat mengurangi tingkat ketidakpuasan dan meningkatkan keterlibatan dan kepuasan kerja.

Pentingnya pelatihan dan pengembangan dalam manajemen ketidakpuasan kerja membahas perlunya organisasi untuk berinvestasi dalam pengembangan karyawan sebagai aset berharga. Menurut Rothwell *et al.* (2018), pelatihan dan pengembangan tidak hanya meningkatkan keterampilan

individu, tetapi juga memperkuat budaya organisasi yang berorientasi pada pembelajaran dan inovasi. Dengan memberikan akses kepada karyawan untuk memperoleh keterampilan baru dan memperluas pengetahuan, organisasi dapat meningkatkan fleksibilitas dan adaptabilitas dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang cepat. Selain itu, menurut Goldstein dan Ford (2019), pelatihan dan pengembangan juga dapat membantu mengurangi tingkat ketidakpuasan kerja dengan memberikan jalan karier dan peluang pengembangan yang jelas kepada karyawan. Dengan menawarkan program pengembangan karier yang terstruktur dan berkelanjutan, organisasi dapat membantu memotivasi karyawan untuk tetap terlibat dan berkontribusi secara positif dalam jangka panjang.

d. Mengatasi Masalah Kesejahteraan Karyawan

Mengatasi masalah kesejahteraan karyawan merupakan bagian integral dari manajemen ketidakpuasan kerja dalam hubungan kerja, karena kesejahteraan karyawan yang baik sangat berkaitan dengan kepuasan dan produktivitas di tempat kerja. Menurut Biron *et al.* (2019), kesejahteraan karyawan mencakup aspek fisik, mental, dan emosional dari kehidupan, serta berdampak langsung pada kinerja dan retensi karyawan. Oleh karena itu, manajer perlu mengambil langkah-langkah yang tepat untuk mengatasi masalah kesejahteraan karyawan agar dapat mengurangi tingkat ketidakpuasan kerja dan meningkatkan kesejahteraan organisasi secara keseluruhan. Salah satu pendekatan yang dapat dilakukan adalah dengan meningkatkan aksesibilitas terhadap program kesejahteraan dan dukungan kesehatan yang komprehensif bagi karyawan. Menurut Steers *et al.* (2019), program-program seperti layanan konseling, program kesehatan mental, dan fasilitas olahraga dapat membantu karyawan mengatasi masalah kesejahteraan, seperti stres dan kelelahan, yang dapat menjadi penyebab ketidakpuasan kerja.

Manajer juga perlu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan berdaya bagi karyawan untuk mencapai kesejahteraan yang optimal. Menurut Podsakoff *et al.* (2017),

budaya organisasi yang mendukung kesejahteraan karyawan mempromosikan norma-norma dan nilai-nilai yang menghargai keseimbangan kerja-hidup, memperhatikan kesehatan mental dan fisik, dan mendorong kolaborasi dan dukungan sosial di antara anggota tim. Dengan menciptakan lingkungan kerja seperti itu, manajer dapat membantu mengurangi tekanan dan ketegangan yang mungkin dirasakan oleh karyawan, serta memperkuat rasa keterlibatan dan loyalitas terhadap organisasi. Selain itu, menurut Diener *et al.* (2021), manajer juga perlu memberikan perhatian khusus terhadap kesejahteraan karyawan selama periode perubahan organisasi atau ketidakpastian, seperti restrukturisasi atau penggabungan perusahaan. Dengan memberikan dukungan dan sumber daya yang tepat kepada karyawan selama periode transisi, manajer dapat membantu mengurangi dampak negatif yang mungkin timbul pada kesejahteraan dan menjaga tingkat kepuasan kerja yang tinggi.

e. Partisipasi Karyawan

Partisipasi karyawan merupakan strategi yang penting dalam manajemen ketidakpuasan kerja karena dapat membantu meningkatkan keterlibatan, motivasi, dan kepuasan karyawan di tempat kerja. Menurut Lawler (2019), partisipasi karyawan melibatkan memberikan karyawan kesempatan untuk berkontribusi dalam proses pengambilan keputusan dan merasa memiliki kepemilikan terhadap hasilnya. Dengan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan yang mempengaruhi pekerjaan, organisasi dapat memperkuat rasa tanggung jawab dan keterlibatan karyawan, yang pada gilirannya dapat mengurangi tingkat ketidakpuasan kerja. Selain itu, menurut Deci *et al.* (2017), partisipasi karyawan juga dapat meningkatkan motivasi intrinsik, karena merasa memiliki kontrol atas tindakan dan keputusan di tempat kerja.

Pentingnya partisipasi karyawan dalam manajemen ketidakpuasan kerja juga membahas pentingnya membangun budaya organisasi yang terbuka dan inklusif. Menurut Rousseau (2019), budaya organisasi yang mendukung partisipasi karyawan menciptakan lingkungan di mana ide-ide dan perspektif yang beragam dihargai dan dihormati. Dengan

menciptakan lingkungan yang mempromosikan partisipasi dan kolaborasi, organisasi dapat memperkuat komunikasi dan kerjasama di antara anggota tim, yang pada gilirannya dapat mengurangi konflik dan meningkatkan kepuasan kerja. Selain itu, menurut Spreitzer (2018), partisipasi karyawan juga dapat meningkatkan rasa memiliki dan identifikasi karyawan terhadap organisasi. Dengan merasa bahwa suaranya didengar dan dihargai, karyawan cenderung merasa lebih terhubung dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi, yang dapat meningkatkan loyalitas dan keterlibatannya di tempat kerja.

C. Pengelolaan Hubungan Dengan Serikat Pekerja

Manajemen hubungan kerja merupakan cabang dari manajemen yang berfokus pada interaksi antara pengusaha dan pekerja serta serikat pekerja. Pengelolaan hubungan dengan serikat pekerja adalah bagian penting dari manajemen hubungan kerja, terutama dalam konteks di mana pekerja diwakili oleh serikat pekerja atau serikat buruh. Berikut adalah beberapa poin penting yang relevan dalam pengelolaan hubungan dengan serikat pekerja:

1. Negosiasi Kontrak Kerja

Negosiasi kontrak kerja merupakan proses krusial dalam manajemen hubungan kerja yang mengatur hubungan antara pengusaha dan serikat pekerja. Menurut David Lewin *et al.* (2018), negosiasi kontrak kerja memungkinkan pihak-pihak yang terlibat untuk mencapai kesepakatan yang adil dan saling menguntungkan, serta mendorong terciptanya ikatan kerja yang kuat. Melalui negosiasi, pengusaha dan serikat pekerja dapat mengatur berbagai aspek penting dalam hubungan kerja, seperti upah, jam kerja, kondisi kerja, dan hak-hak pekerja. Negosiasi kontrak yang berhasil dapat membangun kepercayaan antara kedua belah pihak, yang kemudian dapat membentuk dasar yang kokoh untuk kerja sama jangka panjang (Rosenberg, 2017).

Negosiasi kontrak kerja juga berperan penting dalam mengelola konflik antara pengusaha dan serikat pekerja. Dalam bukunya yang berjudul "*Effective Negotiation and Conflict Resolution in the Workplace*" (2021), Roy Lewicki menyatakan bahwa melalui proses

negosiasi yang terbuka dan transparan, konflik yang timbul dapat diselesaikan dengan cara yang lebih konstruktif. Dengan demikian, negosiasi kontrak kerja dapat mengurangi potensi konflik yang merugikan bagi kedua belah pihak serta meningkatkan produktivitas dan keharmonisan di tempat kerja.

Negosiasi kontrak kerja merupakan salah satu cara untuk mengakomodasi kebutuhan dan kepentingan dari berbagai pihak yang terlibat dalam hubungan kerja. Menurut Joseph J. Martocchio (2016), dalam konteks globalisasi dan diversifikasi tenaga kerja, negosiasi kontrak yang inklusif dapat memastikan bahwa berbagai perspektif dan kepentingan pekerja dipertimbangkan secara adil. Hal ini menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan berkelanjutan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kepuasan dan kesejahteraan bagi semua pihak yang terlibat.

2. Penyelesaian Sengketa

Penyelesaian sengketa merupakan aspek penting dalam manajemen hubungan kerja yang melibatkan pengelolaan konflik antara pengusaha dan serikat pekerja. Menurut David Lipsky *et al.* (2015), penyelesaian sengketa yang efektif membutuhkan pendekatan yang berbasis pada dialog, mediasi, dan arbitrase untuk mencapai kesepakatan yang saling menguntungkan. Melalui proses ini, konflik yang timbul dapat diselesaikan secara konstruktif tanpa mengganggu produktivitas atau hubungan kerja yang baik di tempat kerja.

Penyelesaian sengketa juga berperan dalam memelihara stabilitas hubungan kerja dan mencegah potensi gangguan produktivitas yang disebabkan oleh konflik antara pengusaha dan serikat pekerja. Menurut Rebecca Kolins Givan (2019), ketika sengketa dielaborasi dengan bijak, hal ini dapat membantu mencegah eskalasi konflik yang dapat merugikan kedua belah pihak. Dengan demikian, penyelesaian sengketa tidak hanya berfungsi sebagai alat untuk menyelesaikan perbedaan pendapat, tetapi juga sebagai strategi proaktif untuk menjaga stabilitas dan kesejahteraan di tempat kerja.

Penyelesaian sengketa merupakan bagian integral dari praktek manajemen hubungan kerja yang bertujuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan inklusif. Menurut Paul F. Clark *et al.* (2022), penggunaan mekanisme penyelesaian sengketa yang

transparan dan berkeadilan dapat meningkatkan kepercayaan antara pengusaha dan serikat pekerja, serta memperkuat komitmen terhadap kerja sama jangka panjang. Dengan demikian, penyelesaian sengketa tidak hanya menjadi responsif terhadap konflik yang ada, tetapi juga membangun fondasi yang kuat untuk hubungan kerja yang berkelanjutan dan produktif.

3. Komersialisasi Ketenagakerjaan

Komersialisasi ketenagakerjaan merupakan fenomena yang mempengaruhi dinamika hubungan kerja antara pengusaha dan serikat pekerja. Menurut analisis yang dilakukan oleh John W. Budd *et al.* (2016), komersialisasi ketenagakerjaan mengacu pada tren di mana aktivitas yang semula terkait dengan aspek sosial dan komunitas, seperti pencarian pekerjaan dan pelatihan, semakin dipengaruhi oleh logika pasar dan profitabilitas. Dampak dari komersialisasi ini dapat meliputi perubahan dalam sistem kompensasi, penggunaan tenaga kerja kontrak, dan peningkatan persaingan di pasar kerja, yang semuanya memengaruhi dinamika hubungan kerja.

Komersialisasi ketenagakerjaan juga dapat menciptakan ketidaksetaraan dan ketegangan antara pengusaha dan serikat pekerja. Menurut Ruth Milkman (2018), dalam konteks komersialisasi yang intensif, serikat pekerja sering kali dihadapkan pada tantangan baru, seperti pergeseran dalam kekuatan tawar dan tekanan untuk mengadopsi praktik fleksibilitas tenaga kerja yang lebih menguntungkan bagi pengusaha. Hal ini dapat mengakibatkan polarisasi antara kedua pihak dan meningkatkan risiko konflik di tempat kerja, yang kemudian dapat mengganggu produktivitas dan kesejahteraan pekerja.

Manajemen hubungan kerja yang efektif harus mengakomodasi dinamika komersialisasi ketenagakerjaan dengan memperhatikan kepentingan dan kesejahteraan semua pihak yang terlibat. Menurut Harry C. Katz *et al.* (2021), pengusaha dan serikat pekerja perlu berkolaborasi untuk menemukan solusi yang seimbang dan berkelanjutan dalam menghadapi tantangan yang ditimbulkan oleh komersialisasi. Hal ini mencakup pengembangan kebijakan yang memperkuat perlindungan pekerja, meningkatkan akses terhadap peluang pekerjaan yang layak, dan mempromosikan dialog konstruktif

antara kedua belah pihak untuk membangun hubungan kerja yang kokoh dan berkelanjutan.

4. Kemitraan dan Konsultasi

Kemitraan dan konsultasi merupakan pendekatan yang berfokus pada kolaborasi antara pengusaha dan serikat pekerja dalam manajemen hubungan kerja. Menurut Susan Hayter (2017), kemitraan yang kuat antara kedua belah pihak memungkinkan untuk pembuatan keputusan bersama yang memperhitungkan kepentingan dan perspektif masing-masing. Melalui konsultasi yang terbuka dan transparan, pengusaha dan serikat pekerja dapat mengidentifikasi masalah bersama dan mencari solusi yang saling menguntungkan, yang pada gilirannya memperkuat kepercayaan dan kemitraan di tempat kerja.

Kemitraan dan konsultasi juga berperan penting dalam mempromosikan partisipasi pekerja dalam pengambilan keputusan organisasional. Menurut Stephen B. Goldberg *et al.* (2019), ketika pekerja merasa bahwa suaranya didengar dan dipertimbangkan dalam proses pengambilan keputusan, hal ini dapat meningkatkan rasa memiliki terhadap organisasi dan memotivasi untuk berkontribusi secara positif. Dengan melibatkan serikat pekerja dalam dialog dan konsultasi, pengusaha dapat memperkuat ikatan dengan pekerja serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif dan responsif.

Kemitraan dan konsultasi merupakan strategi yang memungkinkan pengusaha dan serikat pekerja untuk mengatasi perubahan lingkungan kerja yang dinamis. Menurut Ronald J. Burke dan Cary L. Cooper (2022), dalam era perubahan teknologi dan globalisasi, kemitraan yang kokoh antara pengusaha dan serikat pekerja menjadi kunci untuk menghadapi tantangan yang kompleks dan beragam. Melalui kolaborasi yang berkelanjutan dan komunikasi yang terbuka, kedua belah pihak dapat bersama-sama mengidentifikasi peluang dan mengatasi hambatan, sehingga memperkuat ketahanan organisasi dan kesejahteraan pekerja.



BAB VII

ISU-ISU KONTEMPORER

DALAM MSDM

Pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) pada era kontemporer tidak terlepas dari serangkaian isu yang terus berkembang. Salah satu isu utama adalah adaptasi terhadap perubahan teknologi yang cepat. Perkembangan teknologi seperti kecerdasan buatan (AI) dan otomatisasi telah mengubah lanskap pekerjaan secara drastis, memaksa perusahaan untuk memperbarui strategi SDM agar tetap relevan. Selain itu, isu diversitas dan inklusi semakin mendapatkan perhatian. Perusahaan diharapkan untuk memperluas ruang lingkup SDM agar mencerminkan keberagaman masyarakat secara lebih inklusif. Tidak hanya itu, isu kesejahteraan karyawan juga menjadi sorotan, terutama dalam konteks keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi. Perusahaan dituntut untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan fisik dan mental karyawan untuk meningkatkan produktivitas dan retensi tenaga kerja.

A. Keseimbangan Kerja-Hidup

Keseimbangan kerja-hidup mengacu pada upaya individu untuk mencapai harmoni antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Ini melibatkan pemenuhan tugas-tugas profesional dengan mempertahankan kualitas hidup di luar lingkungan kerja. Faktor-faktor seperti fleksibilitas jam kerja, kebijakan cuti, dukungan organisasi, dan kemajuan teknologi memengaruhi kemungkinan mencapai keseimbangan kerja-hidup.

1. Tantangan dalam Mencapai Keseimbangan Kerja-Hidup

Tantangan dalam mencapai keseimbangan kerja-hidup merupakan isu yang relevan dan kompleks dalam manajemen sumber

daya manusia (MSDM) pada era kontemporer. Di bawah ini, saya akan memberikan penjelasan yang relevan mengenai isu-isu tersebut:

a. Budaya Kerja

Budaya kerja yang tidak seimbang dapat menjadi tantangan signifikan dalam mencapai keseimbangan kerja-hidup dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM). Menurut penelitian oleh Robbins dan Judge (2019), budaya kerja yang cenderung mendorong kelebihan bekerja dapat menghambat upaya individu untuk mencapai keseimbangan yang sehat antara kehidupan profesional dan pribadi. Hal ini tercermin dalam tekanan untuk bekerja lembur dan kebiasaan perusahaan yang mempromosikan "kultur jam kerja" yang tidak sehat, yang dapat mengganggu kehidupan pribadi karyawan (Robbins & Judge, 2019).

Penelitian juga menunjukkan bahwa budaya kerja yang memprioritaskan produktivitas tanpa memperhatikan kebutuhan keseimbangan kerja-hidup dapat menyebabkan peningkatan stres dan kelelahan pada karyawan (Rousseau & Aubé, 2018). Dalam konteks ini, organisasi perlu memperhatikan pentingnya menciptakan budaya kerja yang mendukung keseimbangan antara kehidupan profesional dan pribadi untuk memastikan kesejahteraan karyawan (Rousseau & Aubé, 2018). Terlebih lagi, budaya kerja yang tidak seimbang juga dapat mengurangi produktivitas jangka panjang karena meningkatkan risiko kelelahan dan burnout di kalangan karyawan (Robbins & Judge, 2019).

Mencapai keseimbangan kerja-hidup dalam MSDM memerlukan pengelolaan budaya kerja yang inklusif dan mendukung. Penelitian oleh Grant dan Parker (2019) menekankan pentingnya organisasi dalam mengadopsi budaya yang memberdayakan karyawan untuk mengatur waktu dan tanggung jawab secara fleksibel, sehingga memungkinkan untuk mencapai keseimbangan yang optimal antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Dengan menghargai peran budaya kerja dalam memengaruhi kesejahteraan karyawan, organisasi dapat menciptakan lingkungan yang memfasilitasi keseimbangan

kerja-hidup yang lebih baik bagi semua anggotanya (Grant & Parker, 2019).

b. Teknologi

Teknologi merupakan sebuah tantangan yang signifikan dalam mencapai keseimbangan kerja-hidup dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM). Menurut Schulte dan Junglas (2018), kemajuan teknologi telah memperluas cakupan pekerjaan, memungkinkan karyawan untuk terus terhubung dengan tugas-tugas pekerjaan di luar jam kerja. Hal ini mengaburkan batasan antara waktu kerja dan waktu pribadi, menyebabkan stres dan ketidakseimbangan hidup kerja. Selain itu, menurut Wang dan Parker (2017), adopsi teknologi di tempat kerja, seperti komunikasi berbasis digital dan alat-alat produktivitas, dapat meningkatkan tekanan pada karyawan untuk terus bekerja secara efisien dan responsif, mengganggu kehidupan pribadi.

Teknologi juga dapat menjadi solusi untuk mencapai keseimbangan kerja-hidup. Menurut Grant dan Parker (2019), teknologi dapat memungkinkan fleksibilitas dalam jam kerja dan lokasi, memungkinkan karyawan untuk mengatur jadwal kerja sesuai dengan kebutuhan pribadi. Selain itu, Fitzpatrick dan Vickerstaff (2021) menyatakan bahwa teknologi yang digunakan dengan cerdas dapat meningkatkan efisiensi kerja, mengurangi waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas-tugas, dan dengan demikian memberikan lebih banyak waktu untuk kehidupan di luar pekerjaan.

Penting untuk mempertimbangkan dampak teknologi terhadap keseimbangan kerja-hidup dengan bijaksana. Menurut Raposo dan Peña (2016), perusahaan perlu mengembangkan kebijakan yang jelas terkait penggunaan teknologi di tempat kerja, memastikan bahwa karyawan memiliki waktu yang cukup untuk beristirahat dan memulihkan energi. Selain itu, keahlian manajemen waktu dan pengelolaan diri menjadi semakin penting dalam menghadapi tantangan teknologi dalam mencapai keseimbangan kerja-hidup MSDM (Tate *et al.*, 2020).

c. Ketidakseimbangan Peran Gender

Ketidakseimbangan peran gender merupakan tantangan utama dalam mencapai keseimbangan kerja-hidup di bidang

manajemen sumber daya manusia (MSDM). Menurut penelitian oleh Lee dan Lim (2018), ketidakseimbangan peran gender dapat menghambat efektivitas organisasi dan mempengaruhi kesejahteraan individu. Hal ini tercermin dalam penelitian yang menunjukkan bahwa perempuan masih mengalami kesulitan dalam mengakses peluang karir yang sama dengan laki-laki (Smith, 2019). Fenomena ini memicu ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan tanggung jawab keluarga, yang pada gilirannya dapat mengganggu keseimbangan kerja-hidup.

Perubahan budaya dan struktural diperlukan untuk mengatasi ketidakseimbangan peran gender dalam MSDM. Ahli seperti Bianchi *et al.* (2019) membahas pentingnya kebijakan yang mendukung fleksibilitas kerja dan peran keluarga yang seimbang untuk mendorong partisipasi perempuan dalam dunia kerja. Namun, implementasi kebijakan semacam itu masih menghadapi tantangan seperti resistensi budaya di tempat kerja (Hakim, 2016). Hal ini menekankan perlunya pendekatan yang holistik dan terintegrasi dalam menghadapi masalah ketidakseimbangan peran gender.

Upaya bersama dari berbagai pihak, termasuk pemerintah, organisasi, dan individu, diperlukan untuk mengatasi ketidakseimbangan peran gender dalam mencapai keseimbangan kerja-hidup. Penelitian oleh Glass dan Noonan (2016) menunjukkan bahwa perubahan yang signifikan memerlukan kolaborasi lintas sektor dan perubahan dalam budaya organisasi. Dengan demikian, langkah-langkah yang terkoordinasi dan terintegrasi antara pemangku kepentingan dapat membawa perubahan yang signifikan dalam mencapai keseimbangan kerja-hidup yang diinginkan dalam konteks MSDM.

2. Strategi untuk Meningkatkan Keseimbangan Kerja-Hidup

Strategi untuk meningkatkan keseimbangan kerja-hidup dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan aspek yang penting untuk diperhatikan dalam menjaga kesejahteraan karyawan dan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Berikut ini beberapa strategi relevan yang dapat diterapkan:

a. Kebijakan Organisasi

Kebijakan organisasi berperan penting sebagai strategi untuk meningkatkan keseimbangan kerja-hidup dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM). Menurut penelitian oleh Allen *et al.* (2018), kebijakan yang mendukung fleksibilitas kerja, seperti bekerja dari rumah atau jadwal kerja yang dapat disesuaikan, dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kesejahteraan karyawan. Hal ini sejalan dengan pandangan Ahuja dan Jain (2020) yang membahas pentingnya kebijakan organisasi yang progresif untuk menciptakan lingkungan kerja yang seimbang antara kebutuhan pekerjaan dan kebutuhan pribadi.

Implementasi kebijakan organisasi yang efektif memerlukan komitmen dari semua tingkatan manajemen. Penelitian oleh Kossek dan Lautsch (2017) menunjukkan bahwa keberhasilan kebijakan keseimbangan kerja-hidup tergantung pada dukungan dan komunikasi yang kuat dari manajemen tingkat atas. Oleh karena itu, kepemimpinan yang berkomitmen dan proaktif dalam menerapkan kebijakan tersebut menjadi kunci dalam menciptakan budaya organisasi yang mendukung keseimbangan kerja-hidup (Greenhaus *et al.*, 2019).

Evaluasi dan penyesuaian terus-menerus dari kebijakan organisasi diperlukan untuk memastikan efektivitasnya dalam mencapai keseimbangan kerja-hidup yang diinginkan. Menurut penelitian oleh Thompson *et al.* (2021), pengukuran secara berkala terhadap dampak kebijakan keseimbangan kerja-hidup dapat membantu organisasi untuk menyesuaikan strategi sesuai dengan kebutuhan dan preferensi karyawan. Dengan demikian, upaya terus-menerus untuk meningkatkan dan menyesuaikan kebijakan organisasi menjadi kunci dalam mencapai keseimbangan kerja-hidup yang berkelanjutan dalam MSDM.

b. Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan merupakan strategi kunci dalam meningkatkan keseimbangan kerja-hidup dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM). Ahli seperti Allen dan Van der Velden (2015) menekankan pentingnya investasi dalam pengembangan keterampilan dan pengetahuan karyawan untuk

meningkatkan produktivitas dan efisiensi, yang pada gilirannya dapat membantu menciptakan keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Pendidikan dan pelatihan yang terfokus juga dapat membantu karyawan mengembangkan keterampilan manajemen waktu dan stres untuk mengatasi tantangan dalam mencapai keseimbangan kerja-hidup.

Pendidikan dan pelatihan juga dapat mempromosikan kesadaran akan pentingnya keseimbangan kerja-hidup di antara karyawan dan manajemen. Menurut penelitian oleh Burke dan Ng (2016), program pendidikan yang mencakup isu-isu keseimbangan kerja-hidup dapat membantu menciptakan budaya organisasi yang lebih inklusif dan mendukung. Dengan meningkatnya kesadaran ini, karyawan lebih mungkin untuk memanfaatkan kebijakan dan program yang mendukung keseimbangan kerja-hidup, seperti cuti keluarga dan fleksibilitas kerja.

Keberhasilan pendidikan dan pelatihan dalam meningkatkan keseimbangan kerja-hidup tergantung pada komitmen jangka panjang dari organisasi. Menurut penelitian oleh Kossek dan Thompson (2016), program pendidikan yang tidak diikuti oleh perubahan struktural dan budaya di tempat kerja cenderung tidak efektif dalam menciptakan perubahan yang berkelanjutan. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memastikan bahwa pendidikan dan pelatihan tidak hanya menjadi kegiatan sekali-off, tetapi terintegrasi ke dalam strategi jangka panjang untuk menciptakan lingkungan kerja yang seimbang dan mendukung dalam MSDM.

c. Promosi Budaya Seimbang

Promosi budaya seimbang merupakan strategi krusial dalam upaya meningkatkan keseimbangan kerja-hidup dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM). Menurut penelitian oleh Kossek dan Hammer (2019), budaya organisasi yang mendukung keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi dapat meningkatkan produktivitas dan retensi karyawan. Hal ini sejalan dengan pandangan Ahuja dan Jain (2020) yang membahas pentingnya pembangunan budaya yang memprioritaskan keseimbangan kerja-hidup untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan berkelanjutan.

Implementasi budaya seimbang memerlukan komitmen dan partisipasi aktif dari seluruh anggota organisasi. Menurut penelitian oleh Eby *et al.* (2018), perubahan budaya yang efektif memerlukan dukungan dari manajemen tingkat atas serta keterlibatan karyawan dalam pembentukan norma dan nilai-nilai yang mempromosikan keseimbangan kerja-hidup. Oleh karena itu, peran kepemimpinan yang kuat dan pengaruh yang bersifat bottom-up dari seluruh lapisan organisasi menjadi kunci dalam membangun budaya seimbang.

Pengukuran dan evaluasi terus-menerus juga diperlukan untuk memastikan keberhasilan promosi budaya seimbang dalam MSDM. Menurut penelitian oleh Ferguson *et al.* (2022), penggunaan metrik kinerja yang mencakup aspek keseimbangan kerja-hidup dapat membantu organisasi untuk melacak kemajuan dan mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki. Dengan demikian, upaya yang terus-menerus untuk mempromosikan budaya seimbang serta pengukuran yang terarah dapat membawa perubahan positif dalam menciptakan keseimbangan kerja-hidup yang diinginkan.

B. Keanekaragaman dan Inklusi Dalam Tenaga Kerja

Keanekaragaman dalam tenaga kerja mengacu pada beragamnya karakteristik dan latar belakang individu yang bekerja dalam suatu organisasi, termasuk namun tidak terbatas pada perbedaan budaya, gender, usia, latar belakang etnis, dan orientasi seksual. Sedangkan inklusi adalah praktek menciptakan lingkungan kerja yang memungkinkan semua individu untuk merasa dihargai, didengar, dan diterima, tanpa memandang perbedaan.

1. Tantangan dalam Menerapkan Keanekaragaman dan Inklusi

Tantangan dalam menerapkan keanekaragaman dan inklusi dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM) bisa sangat bervariasi tergantung pada konteks organisasi dan lingkungannya. Namun, beberapa tantangan umum yang sering dihadapi dalam upaya ini meliputi:

- a. Budaya Organisasi yang Tidak Mendukung

Budaya organisasi yang tidak mendukung dapat menjadi hambatan dalam menerapkan keanekaragaman dan inklusi dalam manajemen sumber daya manusia (SDM). Menurut Cox (2015), budaya organisasi yang tidak menghargai perbedaan dan tidak memprioritaskan inklusi cenderung menciptakan lingkungan kerja yang tidak ramah bagi keberagaman. Hal ini dapat menghambat upaya organisasi untuk merekrut dan mempertahankan tenaga kerja yang beragam, karena karyawan mungkin merasa tidak diakui atau tidak nyaman dalam lingkungan yang tidak mendukung perbedaan. Tanpa dukungan dari budaya organisasi yang inklusif, upaya untuk menerapkan keanekaragaman dan inklusi dalam SDM mungkin tidak akan berhasil.

Budaya organisasi yang tidak mendukung juga dapat menghambat komunikasi terbuka dan kolaboratif antara berbagai kelompok dalam organisasi. Menurut Thomas dan Ely (2019), ketika karyawan merasa tidak aman untuk berbagi pandangan atau pengalaman secara terbuka, hal ini dapat menghambat terbentuknya hubungan yang kuat antarindividu dan kelompok. Tanpa komunikasi yang efektif dan kolaborasi yang inklusif, manajemen keanekaragaman dan inklusi dalam SDM menjadi sulit dilakukan, karena pentingnya mendengarkan dan memahami pengalaman dan perspektif beragam.

Budaya organisasi yang tidak mendukung juga dapat menciptakan ketidaksetaraan dalam kesempatan dan pengakuan bagi karyawan dari latar belakang yang berbeda. Menurut Robinson (2020), ketidaksetaraan dalam kesempatan dan pengakuan dapat memicu ketidakpuasan dan ketidakpuasan kerja di antara karyawan, yang pada gilirannya dapat mengurangi produktivitas dan retensi karyawan. Oleh karena itu, untuk menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan mendukung keberagaman, penting bagi organisasi untuk memperbaiki budaya agar menghargai perbedaan dan memastikan kesempatan yang adil bagi semua karyawan.

- b. Bias dan Diskriminasi Terselubung

Bias dan diskriminasi terselubung merupakan tantangan serius dalam menerapkan keanekaragaman dan inklusi dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM). Menurut penelitian oleh Alvarez *et al.* (2019), bias terselubung dapat terjadi ketika kebijakan, praktik, atau keputusan di tempat kerja tampaknya netral tetapi secara tidak langsung menguntungkan atau merugikan kelompok tertentu. Hal ini disebabkan oleh stereotip, prasangka, atau preferensi yang tidak disadari oleh individu atau organisasi. Dalam konteks ini, Bell *et al.* (2020) menekankan bahwa diskriminasi terselubung sering kali sulit dideteksi, sehingga dapat menghambat upaya menciptakan lingkungan kerja yang inklusif.

Penelitian oleh Kalev *et al.* (2016) menunjukkan bahwa bias terselubung dapat menyebabkan ketidaksetaraan dalam proses perekrutan, promosi, dan pengakuan di tempat kerja. Ini mengindikasikan bahwa walaupun organisasi mungkin memiliki kebijakan keanekaragaman yang jelas, bias individu atau kelompok dalam pengambilan keputusan tetap dapat menghasilkan praktik diskriminatif yang tidak terlihat secara langsung. Selain itu, menurut Gupta *et al.* (2018), diskriminasi terselubung juga dapat menciptakan lingkungan kerja yang tidak nyaman bagi pegawai dari kelompok minoritas, mengurangi keterlibatan, kreativitas, dan produktivitas.

Untuk mengatasi tantangan ini, perlu adanya kesadaran yang lebih besar akan bias dan diskriminasi terselubung dalam konteks keanekaragaman dan inklusi MSDM. Alvarez *et al.* (2019) menyarankan pelatihan yang berkelanjutan untuk membantu individu dan organisasi mengenali dan mengurangi bias. Selain itu, menurut penelitian oleh Kalev *et al.* (2016), pentingnya transparansi dalam proses pengambilan keputusan dan implementasi kebijakan agar meminimalkan ruang bagi bias terselubung untuk berkembang.

c. Ketidakmampuan untuk Mengukur Kemajuan

Ketidakmampuan untuk mengukur kemajuan merupakan tantangan yang signifikan dalam menerapkan keanekaragaman dan inklusi dalam MSDM. Menurut penelitian oleh Thomas dan Ely (2019), banyak organisasi menghadapi kesulitan dalam

menetapkan metrik yang efektif untuk mengevaluasi keberhasilan program keanekaragaman dan inklusi. Hal ini disebabkan oleh kompleksitas konsep keanekaragaman dan inklusi serta tantangan dalam mengukur dampaknya secara objektif. Sebagaimana disampaikan oleh Jackson *et al.* (2021), tanpa metrik yang jelas, organisasi sulit untuk mengetahui apakah upaya dalam menciptakan lingkungan kerja yang inklusif telah berhasil atau tidak.

Kurangnya alat pengukuran yang efektif juga dapat menghambat organisasi dalam mengidentifikasi area-area yang memerlukan perbaikan atau pengembangan lebih lanjut. Menurut penelitian oleh Cox dan Blake (2020), tanpa data yang tepat, manajer dan pemimpin organisasi cenderung mengandalkan asumsi atau persepsi subjektif dalam mengevaluasi keberhasilan program keanekaragaman dan inklusi. Hal ini dapat mengarah pada ketidakmampuan untuk secara akurat mengidentifikasi masalah yang mungkin muncul atau untuk mengukur dampak dari upaya perbaikan yang dilakukan.

Untuk mengatasi tantangan ini, penting bagi organisasi untuk mengembangkan dan menerapkan metrik yang relevan dan terukur dalam mengevaluasi keberhasilan program keanekaragaman dan inklusi. Sebagaimana diungkapkan oleh Thomas dan Ely (2019), metrik yang efektif harus mencakup berbagai aspek, termasuk keberagaman demografis, keterlibatan karyawan, dan perubahan budaya organisasi. Selain itu, Cox dan Blake (2020) menekankan pentingnya pengumpulan data secara teratur dan analisis yang cermat untuk memastikan bahwa evaluasi keberhasilan program keanekaragaman dan inklusi dapat dilakukan secara objektif dan akurat.

d. Tantangan dalam Rekrutmen dan Pemeliharaan Bakat

Tantangan dalam rekrutmen dan pemeliharaan bakat menjadi hal yang krusial dalam menerapkan keanekaragaman dan inklusi dalam MSDM. Menurut penelitian oleh Johnson *et al.* (2018), organisasi sering menghadapi kesulitan dalam menarik dan mempertahankan bakat dari berbagai latar belakang yang mencerminkan keberagaman masyarakat. Hal ini dapat

disebabkan oleh preferensi tersembunyi dalam proses rekrutmen yang cenderung menguntungkan kelompok-kelompok tertentu. Sebagai yang disorot oleh Brown dan Holloway (2021), kecenderungan untuk merekrut kandidat yang mirip secara demografis dengan tenaga kerja yang sudah ada dapat menghambat diversifikasi tenaga kerja.

Tantangan terjadi dalam mempertahankan bakat yang berasal dari kelompok minoritas atau kurang terwakili dalam organisasi. Menurut penelitian oleh Smith dan Turner (2017), lingkungan kerja yang tidak inklusif atau tidak mendukung dapat menyebabkan tingkat turnover yang tinggi di kalangan karyawan dari kelompok minoritas. Hal ini menunjukkan bahwa selain merekrut bakat yang beragam, organisasi juga perlu menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan mendukung untuk memastikan retensi bakat dari berbagai latar belakang.

Untuk mengatasi tantangan ini, perlu adanya pendekatan yang proaktif dan holistik dalam rekrutmen dan pemeliharaan bakat. Menurut Johnson *et al.* (2018), organisasi perlu mengadopsi strategi rekrutmen yang inklusif, termasuk pemberdayaan agen rekrutmen untuk mencari kandidat dari berbagai latar belakang. Selain itu, Smith dan Turner (2017) menekankan pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan inklusif, di mana setiap karyawan merasa dihargai dan memiliki kesempatan yang sama untuk berkembang dan berkontribusi.

2. Strategi untuk Meningkatkan Keanekaragaman dan Inklusi

Strategi untuk meningkatkan keanekaragaman dan inklusi dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan langkah-langkah yang diambil oleh organisasi untuk memastikan bahwa menciptakan lingkungan kerja yang memperhatikan dan memperkuat keberagaman serta menyertakan semua anggota tim secara merata. Berikut adalah beberapa strategi relevan yang dapat diterapkan:

a. Pelatihan Karyawan

Pelatihan karyawan menjadi strategi krusial dalam meningkatkan keanekaragaman dan inklusi dalam MSDM. Menurut penelitian oleh Martin *et al.* (2018), pelatihan yang berfokus pada kesadaran akan keberagaman dan inklusi dapat

membantu karyawan memahami pentingnya keragaman dalam lingkungan kerja dan mengenali bias sendiri. Hal ini sejalan dengan pandangan yang disampaikan oleh Robinson dan Perryman (2020), yang menekankan bahwa pelatihan dapat menjadi platform untuk mengubah sikap dan perilaku karyawan terhadap keberagaman dan inklusi.

Pelatihan karyawan juga dapat membantu memperkuat keterampilan dalam berkomunikasi dan berkolaborasi dengan individu dari latar belakang yang berbeda. Seperti yang diungkapkan oleh Gupta *et al.* (2019), pelatihan seperti ini dapat membantu menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif dengan mengurangi konflik dan meningkatkan pemahaman antarindividu. Dalam konteks ini, Jones dan King (2018) membahas pentingnya memperkuat keterampilan manajerial dalam mengelola tim yang beragam dengan efektif.

Untuk mencapai keberhasilan, perlu adanya pendekatan yang komprehensif dalam merancang dan melaksanakan program pelatihan keanekaragaman dan inklusi. Martin *et al.* (2018) menyarankan agar pelatihan tidak hanya difokuskan pada pengetahuan, tetapi juga pada pengembangan keterampilan praktis yang dapat diterapkan dalam situasi nyata di tempat kerja. Selain itu, Robinson dan Perryman (2020) menekankan pentingnya mendengarkan umpan balik dari karyawan setelah pelatihan untuk mengevaluasi efektivitasnya dan membuat perbaikan yang diperlukan dalam program pelatihan ke depannya.

b. Pengembangan Kebijakan yang Inklusif

Pengembangan kebijakan yang inklusif menjadi strategi penting dalam meningkatkan keanekaragaman dan inklusi dalam MSDM. Menurut penelitian oleh Fernandez *et al.* (2017), kebijakan yang jelas dan inklusif dapat memberikan landasan yang kuat bagi budaya kerja yang mendukung keberagaman. Hal ini penting karena, seperti yang dikemukakan oleh Cox dan Blake (2020), kebijakan yang eksplisit dan terukur dapat membantu organisasi dalam menetapkan standar yang jelas dan memastikan konsistensi dalam penerapan keanekaragaman dan inklusi di semua tingkatan.

Pengembangan kebijakan yang inklusif juga dapat membantu organisasi dalam mengatasi bias dan diskriminasi terselubung. Seperti yang diungkapkan oleh Bell *et al.* (2021), kebijakan yang dirancang dengan baik dapat memberikan kerangka kerja yang adil dan merata bagi semua karyawan, sehingga mengurangi risiko terjadinya ketidaksetaraan atau diskriminasi. Dalam hal ini, Johnson *et al.* (2019) membahas pentingnya memasukkan prinsip-prinsip keadilan sosial dan keberagaman dalam pembuatan kebijakan untuk menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan berkelanjutan.

Untuk mencapai hasil yang optimal, organisasi perlu melibatkan berbagai pemangku kepentingan dalam pengembangan kebijakan yang inklusif. Fernandez *et al.* (2017) menekankan pentingnya keterlibatan karyawan dari berbagai latar belakang dalam proses pembuatan kebijakan untuk memastikan representasi yang seimbang dan memperhitungkan kebutuhan yang beragam. Selain itu, Cox dan Blake (2020) menyarankan agar organisasi melakukan evaluasi reguler terhadap kebijakan keanekaragaman dan inklusi untuk memastikan relevansinya dan melakukan penyesuaian yang diperlukan sesuai dengan perkembangan lingkungan kerja dan masyarakat.

c. Pembentukan Kelompok Kerja Khusus

Pembentukan kelompok kerja khusus menjadi strategi yang efektif dalam meningkatkan keanekaragaman dan inklusi dalam MSDM. Menurut penelitian oleh Smith dan Turner (2019), kelompok kerja khusus atau affinity groups dapat memberikan platform bagi karyawan untuk berbagi pengalaman, memperkuat jaringan, dan merasa lebih terhubung dengan organisasi. Hal ini menciptakan lingkungan di mana individu dari berbagai latar belakang merasa didukung dan diakui, sebagaimana diungkapkan oleh Alvarez *et al.* (2022), yang membahas peran penting kelompok kerja khusus dalam memperkuat ikatan sosial di tempat kerja.

Pembentukan kelompok kerja khusus juga dapat meningkatkan visibilitas dan representasi karyawan dari kelompok minoritas dalam organisasi. Seperti yang disampaikan oleh Thomas dan Ely (2019), kelompok kerja khusus dapat menjadi suara bagi

kelompok-kelompok yang kurang terwakili, memperjuangkan kepentingan, dan mengadvokasi perubahan yang lebih inklusif. Ini penting karena, seperti yang diungkapkan oleh Johnson *et al.* (2021), visibilitas dan representasi yang kuat dapat menginspirasi karyawan lain untuk mengambil peran aktif dalam mendorong keberagaman dan inklusi di tempat kerja.

Untuk memastikan keberhasilan, organisasi perlu memberikan dukungan dan sumber daya yang cukup untuk kelompok kerja khusus. Smith dan Turner (2019) menekankan pentingnya pengakuan resmi dan dukungan dari manajemen atas peran dan kontribusi kelompok kerja khusus dalam menciptakan lingkungan kerja yang inklusif. Selain itu, Alvarez *et al.* (2022) menyarankan agar organisasi memberikan akses yang sama terhadap pelatihan dan pengembangan untuk anggota kelompok kerja khusus, sehingga dapat terus meningkatkan keterampilan dan kontribusinya dalam menciptakan budaya yang inklusif.

d. Mengukur dan Melacak Kemajuan

Mengukur dan melacak kemajuan menjadi strategi esensial dalam meningkatkan keanekaragaman dan inklusi dalam MSDM. Menurut penelitian oleh Bell *et al.* (2020), penggunaan metrik yang tepat dan terukur dapat membantu organisasi untuk memahami sejauh mana keberhasilan program keanekaragaman dan inklusi. Hal ini sejalan dengan pandangan yang disampaikan oleh Martin *et al.* (2018), yang menekankan bahwa pengukuran kemajuan secara teratur dapat membantu organisasi untuk mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan atau pengembangan lebih lanjut.

Melacak kemajuan juga dapat membantu organisasi dalam mempertanggungjawabkan komitmen terhadap keanekaragaman dan inklusi. Seperti yang diungkapkan oleh Gupta *et al.* (2019), transparansi dalam melaporkan hasil dan progres dapat membantu membangun kepercayaan dari seluruh stakeholders, termasuk karyawan, pemangku kepentingan eksternal, dan masyarakat luas. Dalam konteks ini, Johnson *et al.* (2021) membahas pentingnya pengungkapan publik yang jelas dan terukur tentang kemajuan keanekaragaman dan inklusi sebagai bagian dari tanggung jawab sosial perusahaan.

Untuk mencapai hasil yang optimal, perlu adanya pengembangan sistem pengukuran yang holistik dan terintegrasi. Bell *et al.* (2020) menekankan pentingnya mengidentifikasi metrik yang relevan dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi, serta memastikan bahwa data yang dikumpulkan bermanfaat dan dapat diandalkan. Selain itu, Martin *et al.* (2018) menyarankan agar organisasi melibatkan berbagai pemangku kepentingan dalam proses pengembangan dan evaluasi sistem pengukuran, sehingga memastikan representasi yang seimbang dan perspektif yang komprehensif dalam penilaian kemajuan keanekaragaman dan inklusi.

C. Pengaruh Teknologi Terhadap MSDM

Teknologi telah memiliki dampak yang signifikan pada Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Berikut adalah beberapa cara di mana teknologi mempengaruhi MSDM secara relevan:

1. Rekrutmen dan Seleksi

Rekrutmen dan seleksi menjadi salah satu aspek yang sangat dipengaruhi oleh perkembangan teknologi dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM). Menurut Deloitte, teknologi memungkinkan proses rekrutmen menjadi lebih efisien dan terukur, dengan platform online yang memfasilitasi pencarian kandidat dan analisis data untuk mencocokkan kebutuhan perusahaan (Deloitte, 2019). Penggunaan algoritma dan machine learning dalam seleksi kandidat juga telah meningkat, membantu mengidentifikasi karakteristik yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan secara lebih akurat, seperti yang disebutkan oleh Davenport dan Ronanki (2018). Namun, perlu diingat bahwa adopsi teknologi ini juga memunculkan pertanyaan etis terkait diskriminasi dan privasi data dalam proses rekrutmen dan seleksi (Davenport & Ronanki, 2018).

Teknologi juga telah mengubah paradigma dalam memahami dan memanfaatkan data dalam rekrutmen dan seleksi. Menurut Bersin (2017), analisis data besar (big data) memungkinkan perusahaan untuk mengevaluasi potensi kandidat secara lebih mendalam, melalui penggunaan data dari berbagai sumber seperti media sosial dan jejak

digital. Selain itu, penggunaan teknologi seperti virtual reality (VR) dalam simulasi situasi kerja memungkinkan penilaian keterampilan kandidat secara lebih realistis dan menyeluruh (Bersin, 2017). Namun, tantangan muncul dalam mengelola volume besar data ini dan memastikan keamanan serta keakuratan informasi yang digunakan dalam proses seleksi (Deloitte, 2019).

2. Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM) telah mengalami transformasi yang signifikan berkat perkembangan teknologi. Menurut Gartner (2019), platform digital dan mobile learning memungkinkan akses yang lebih fleksibel dan personalisasi dalam proses pembelajaran, meningkatkan efektivitas pelatihan bagi karyawan. Selain itu, teknologi seperti *augmented reality* (AR) dan *virtual reality* (VR) telah memperkaya pengalaman pembelajaran dengan simulasi yang realistis dan interaktif (Gartner, 2019). Namun, tantangan muncul dalam memastikan adopsi teknologi ini secara menyeluruh di seluruh organisasi serta mengukur dampaknya secara efektif terhadap pengembangan karyawan (Deloitte, 2021).

Peran teknologi juga semakin dominan dalam memfasilitasi konten pembelajaran yang relevan dan terkini bagi kebutuhan MSDM. Menurut McKinsey (2017), penggunaan platform e-learning yang terintegrasi dengan analisis data memungkinkan perusahaan untuk membahas konten yang disesuaikan dengan kebutuhan dan preferensi individual karyawan. Selain itu, teknologi seperti artificial intelligence (AI) telah membantu dalam mengidentifikasi gap keterampilan karyawan dan menyusun rencana pengembangan yang lebih preskriptif dan proaktif (McKinsey, 2017). Namun, perlu diperhatikan bahwa aspek keamanan data dan privasi menjadi perhatian utama dalam penggunaan teknologi ini dalam konteks pembelajaran organisasi (Deloitte, 2021).

3. Manajemen Kinerja

Perkembangan teknologi telah memberikan dampak yang signifikan pada manajemen kinerja dalam konteks manajemen sumber daya manusia (MSDM). Menurut Gartner (2018), platform digital yang terintegrasi dengan analisis data memungkinkan perusahaan untuk

melakukan pemantauan kinerja secara real-time, meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dalam evaluasi karyawan. Teknologi seperti dashboard analytics juga memfasilitasi pemahaman yang lebih mendalam tentang kinerja individu dan tim, membantu manajer dalam mengambil keputusan yang lebih tepat dan cepat (Gartner, 2018). Namun, tantangan muncul dalam memastikan bahwa penggunaan teknologi ini tidak hanya memperkuat kontrol atas karyawan, tetapi juga mempromosikan kolaborasi dan pengembangan yang berkelanjutan (Deloitte, 2020).

Penerapan teknologi dalam manajemen kinerja juga memungkinkan perusahaan untuk memperkenalkan sistem evaluasi yang lebih objektif dan berbasis data. Menurut McKinsey (2021), algoritma dan machine learning dapat membantu mengidentifikasi pola kinerja yang berpotensi dan memberikan rekomendasi untuk pengembangan lebih lanjut kepada karyawan. Selain itu, teknologi juga memungkinkan adopsi pendekatan continuous feedback yang lebih dinamis dan langsung, meningkatkan responsivitas dan fleksibilitas dalam manajemen kinerja (McKinsey, 2021). Namun, penting untuk memperhatikan bahwa perubahan budaya dan kebiasaan dalam penggunaan teknologi ini membutuhkan investasi waktu dan sumber daya yang cukup (Deloitte, 2020).

4. Keseimbangan Kerja dan Kehidupan Pribadi

Perkembangan teknologi telah memberikan dampak yang signifikan pada keseimbangan antara kerja dan kehidupan pribadi dalam praktik manajemen sumber daya manusia (MSDM). Menurut World Economic Forum (2019), penggunaan alat-alat kolaborasi digital seperti email dan aplikasi pesan instan memperluas kemampuan karyawan untuk bekerja secara fleksibel dari mana saja, memfasilitasi integrasi antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Teknologi juga memungkinkan perusahaan untuk mengimplementasikan kebijakan kerja fleksibel yang lebih inklusif dan responsif terhadap kebutuhan individu (World Economic Forum, 2019). Namun, tantangan muncul dalam memastikan bahwa fleksibilitas kerja tidak berujung pada kelebihan bekerja dan gangguan terhadap kehidupan pribadi yang seimbang (Deloitte, 2018).

Penerapan teknologi dalam manajemen keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi juga membawa implikasi terhadap budaya kerja dan produktivitas. Menurut Gallup (2020), perusahaan yang mengadopsi teknologi untuk mendukung kerja jarak jauh dan waktu kerja fleksibel cenderung memiliki karyawan yang lebih puas dan berkinerja tinggi. Teknologi juga memungkinkan adopsi praktik kerja yang lebih adaptif dan responsif terhadap perubahan lingkungan kerja (Gallup, 2020). Namun, perlu diingat bahwa penggunaan teknologi ini juga dapat menyebabkan kelelahan digital dan perasaan terus-menerus terhubung dengan pekerjaan, mengganggu keseimbangan psikologis dan emosional karyawan (Deloitte, 2018).

5. Analisis Data dan Prediksi

Perkembangan teknologi dalam analisis data dan prediksi memiliki dampak yang signifikan pada praktik manajemen sumber daya manusia (MSDM). Menurut McKinsey (2018), penggunaan algoritma dan machine learning dalam analisis data sumber daya manusia memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi pola dan tren yang relevan dalam kinerja karyawan, rekrutmen, dan pengembangan. Teknologi ini juga memungkinkan perusahaan untuk membuat prediksi yang lebih akurat terkait dengan kebutuhan tenaga kerja di masa depan, membantu dalam perencanaan strategis MSDM yang lebih efektif (McKinsey, 2018). Namun, tantangan muncul dalam memastikan bahwa data yang digunakan dalam analisis ini bersifat akurat, terpercaya, dan sesuai dengan prinsip-prinsip etika yang kuat (Deloitte, 2021).

Penerapan teknologi dalam analisis data dan prediksi juga memungkinkan perusahaan untuk mengambil keputusan yang lebih cepat dan tepat dalam manajemen sumber daya manusia. Menurut Gartner (2022), platform analitik yang terintegrasi memungkinkan manajer HR untuk mengakses informasi kritis secara real-time dan mengidentifikasi masalah serta peluang dengan lebih cepat. Teknologi ini juga memfasilitasi proses pengambilan keputusan yang lebih berbasis bukti, mengurangi tingkat subjektivitas dan bias dalam evaluasi karyawan dan kebijakan HR (Gartner, 2022). Namun, perlu diperhatikan bahwa keberhasilan implementasi teknologi ini juga

bergantung pada kompetensi analitis dan pemahaman yang kuat dari para pemangku kepentingan HR (Deloitte, 2021).



BAB VIII

MASA DEPAN MSDM

Di era yang terus berkembang dengan cepat, masa depan manajemen sumber daya manusia (MSDM) menjanjikan transformasi yang mendalam. Perubahan teknologi digital yang terus berlanjut akan mengubah cara kita bekerja, berkolaborasi, dan berinteraksi di tempat kerja. Dalam konteks ini, MSDM akan dihadapkan pada tantangan baru dalam merekrut, mengelola, dan mengembangkan tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan pasar yang berubah dengan cepat. Di samping itu, isu-isu terkait dengan keberlanjutan, etika, dan keadilan di tempat kerja akan menjadi semakin penting dalam agenda MSDM di masa depan. Perusahaan-perusahaan akan dihadapkan pada tekanan untuk memastikan keberlanjutan operasional sambil mempertimbangkan dampak sosial dan lingkungan dari keputusan. Selain itu, dalam era yang semakin terhubung dan inklusif, perusahaan akan dituntut untuk menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan memperhatikan kebutuhan serta aspirasi dari beragam kelompok dalam tenaga kerja.

A. Tantangan dan Peluang Di Era Digital

Era digital membawa perubahan besar dalam cara organisasi melakukan bisnis dan mengelola sumber daya manusia. Teknologi informasi telah menjadi bagian integral dari hampir semua aspek kehidupan perusahaan, termasuk pengelolaan SDM.

1. Tantangan MSDM di Era Digital

Tantangan manajemen sumber daya manusia (MSDM) di era digital mencakup sejumlah aspek yang berkaitan dengan perubahan teknologi, dinamika pasar, dan pergeseran budaya kerja. Berikut ini penjelasan relevan mengenai tantangan tersebut:

- a. Perubahan dalam Kebutuhan Karyawan

Perubahan dalam kebutuhan karyawan menjadi tantangan utama bagi manajemen sumber daya manusia (MSDM) di era digital. Menurut penelitian oleh Ahuja *et al.* (2018), faktor-faktor seperti teknologi canggih, globalisasi, dan dinamika pasar telah mengubah paradigma kerja dan kebutuhan tenaga kerja. Hal ini memunculkan permintaan akan karyawan yang memiliki keterampilan baru seperti pemrograman, analisis data, dan kemampuan beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan teknologi. Tidak hanya itu, seperti yang diungkapkan oleh Ren *et al.* (2020), karyawan kini juga menuntut fleksibilitas dalam bekerja, termasuk fleksibilitas lokasi dan waktu, yang menuntut perubahan dalam kebijakan perusahaan dan pendekatan manajemen.

Perubahan kebutuhan karyawan juga menciptakan tantangan dalam merekrut dan mempertahankan talenta. Menurut penelitian oleh Sharma dan Dhar (2016), organisasi harus mampu menarik dan mempertahankan karyawan yang memiliki kemampuan digital yang diperlukan, sementara juga menyediakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan dan perkembangan karyawan. Selain itu, menurut Gupta *et al.* (2019), meningkatnya mobilitas tenaga kerja di era digital menempatkan tekanan pada perusahaan untuk memperkuat merek sebagai tempat kerja yang menarik, yang memerlukan investasi dalam budaya perusahaan dan strategi retensi yang inovatif.

Di tengah perubahan ini, manajemen sumber daya manusia (MSDM) harus beradaptasi dengan cepat. Menurut Riswandi (2021), MSDM harus menjadi lebih proaktif dalam mengidentifikasi kebutuhan keterampilan baru dan mengembangkan strategi pengembangan karyawan yang relevan dengan kebutuhan perusahaan di era digital. Dalam hal ini, menurut Dewi *et al.* (2017), investasi dalam pelatihan dan pengembangan karyawan menjadi krusial untuk memastikan organisasi memiliki karyawan yang siap menghadapi tantangan yang dihadapi oleh perubahan teknologi dan kebutuhan pasar.

- b. Ketidakpastian Perubahan Teknologi

Ketidakpastian perubahan teknologi menjadi tantangan signifikan bagi manajemen sumber daya manusia (MSDM) di era digital. Menurut penelitian oleh Lengnick-Hall *et al.* (2016), percepatan inovasi teknologi seperti kecerdasan buatan dan otomatisasi menyebabkan ketidakpastian dalam perubahan lingkungan kerja, memerlukan fleksibilitas organisasi dan adaptasi karyawan yang cepat. Hal ini menekankan pentingnya bagi MSDM untuk mengembangkan strategi yang responsif terhadap perubahan teknologi yang tidak terduga, sebagaimana diungkapkan oleh Bratton *et al.* (2020), untuk memastikan organisasi tetap kompetitif dan relevan di pasar yang terus berubah.

Tantangan lain yang dihadapi MSDM adalah kesenjangan keterampilan yang dihasilkan oleh perubahan teknologi. Menurut penelitian oleh Javadian Kootanaee *et al.* (2019), perkembangan teknologi seperti Internet of Things (IoT) dan big data analytics mengharuskan organisasi untuk memiliki karyawan dengan keterampilan teknis yang baru dan meningkatkan literasi digital. Oleh karena itu, menurut Salas-Vallina *et al.* (2022), MSDM perlu memperkuat program pelatihan dan pengembangan karyawan agar tetap relevan dan dapat mengikuti perkembangan teknologi yang terus berubah.

Ketidakpastian perubahan teknologi juga mempengaruhi kebijakan ketenagakerjaan dan struktur organisasi. Menurut penelitian oleh Rodríguez Bolívar *et al.* (2018), adopsi teknologi seperti platform digital dan gig economy menimbulkan pertanyaan tentang perlindungan tenaga kerja, hak-hak pekerja, dan tanggung jawab sosial perusahaan. Oleh karena itu, menurut Rehman *et al.* (2021), MSDM perlu bekerja sama dengan pemangku kepentingan untuk mengembangkan kebijakan yang seimbang dan memastikan bahwa perubahan teknologi memberikan manfaat yang adil bagi semua pihak yang terlibat.

c. Privasi dan Keamanan Data

Privasi dan keamanan data menjadi tantangan utama bagi manajemen sumber daya manusia (MSDM) di era digital. Menurut penelitian oleh Gupta *et al.* (2016), dengan adopsi teknologi informasi yang semakin meluas, organisasi harus

memastikan bahwa data karyawan terlindungi dari ancaman keamanan seperti peretasan dan pencurian identitas. Hal ini menekankan pentingnya bagi MSDM untuk mengembangkan kebijakan dan praktik terkait keamanan data yang ketat, sebagaimana diungkapkan oleh Khan *et al.* (2019), untuk menjaga integritas dan kepercayaan karyawan terhadap organisasi.

Tantangan lain dalam mengelola privasi dan keamanan data adalah mematuhi regulasi yang semakin ketat, seperti GDPR di Eropa atau CCPA di Amerika Serikat. Menurut penelitian oleh Lee *et al.* (2021), pelanggaran privasi data dapat mengakibatkan sanksi hukum yang serius bagi organisasi, termasuk denda besar dan reputasi yang rusak. Oleh karena itu, menurut Pratama *et al.* (2023), MSDM harus memastikan bahwa memahami dan mematuhi regulasi privasi data yang berlaku, sambil terus meningkatkan sistem keamanan informasi.

Ketidakmampuan untuk mengelola privasi dan keamanan data dengan baik dapat berdampak negatif pada hubungan antara organisasi dan karyawan. Menurut penelitian oleh Liang *et al.* (2018), kebocoran data atau pelanggaran privasi dapat menyebabkan kehilangan kepercayaan karyawan terhadap organisasi, yang pada gilirannya dapat mengakibatkan penurunan kinerja dan loyalitas karyawan. Oleh karena itu, menurut Wang *et al.* (2022), MSDM harus memprioritaskan investasi dalam teknologi keamanan informasi dan menyediakan pelatihan yang tepat kepada karyawan untuk meningkatkan kesadaran dan kepatuhan terhadap kebijakan keamanan data.

2. Peluang MSDM di Era Digital

Peluang dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM) di era digital sangatlah besar dan beragam. Dengan perkembangan teknologi informasi dan komunikasi, serta transformasi digital yang terus berlangsung, MSDM menghadapi tantangan baru sekaligus peluang untuk meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan kualitas pengelolaan sumber daya manusia. Berikut adalah beberapa penjelasan relevan mengenai peluang MSDM di era digital:

a. Penggunaan Teknologi untuk Pengelolaan SDM

Penggunaan teknologi untuk pengelolaan sumber daya manusia (SDM) menjadi peluang besar bagi manajemen SDM (MSDM) di era digital. Menurut penelitian oleh Ahmad *et al.* (2017), teknologi seperti sistem manajemen kinerja berbasis cloud dan platform HR digital memungkinkan MSDM untuk mengelola data karyawan dengan lebih efisien dan akurat, meningkatkan produktivitas dan pengambilan keputusan yang berbasis data. Hal ini sejalan dengan temuan oleh Islam *et al.* (2020), yang menunjukkan bahwa penggunaan teknologi dalam pengelolaan SDM dapat membantu organisasi menarik, mengembangkan, dan mempertahankan bakat-bakat yang diperlukan dalam lingkungan kerja yang kompetitif.

Pemanfaatan teknologi juga memungkinkan MSDM untuk mengadopsi pendekatan yang lebih terpersonal dalam manajemen karyawan. Menurut penelitian oleh Guo *et al.* (2019), aplikasi mobile dan platform kolaboratif memungkinkan komunikasi yang lebih lancar antara manajemen dan karyawan, memfasilitasi umpan balik secara real-time dan pengembangan karir yang personal. Temuan ini diperkuat oleh penelitian oleh Choudhury *et al.* (2022), yang membahas pentingnya teknologi dalam membangun budaya kerja yang inklusif dan kolaboratif, serta meningkatkan keterlibatan karyawan.

Penggunaan teknologi dalam pengelolaan SDM juga memungkinkan organisasi untuk mengimplementasikan praktik-praktik yang lebih responsif terhadap kebutuhan karyawan. Menurut penelitian oleh Panagiotopoulos *et al.* (2018), analisis data dan kecerdasan buatan dapat membantu MSDM dalam memahami preferensi dan kebutuhan karyawan secara lebih mendalam, yang memungkinkan pengembangan program kesejahteraan karyawan yang lebih efektif dan disesuaikan. Dalam konteks ini, penelitian oleh Li *et al.* (2021) menunjukkan bahwa investasi dalam teknologi HR dapat menghasilkan keuntungan jangka panjang dalam bentuk peningkatan produktivitas, kepuasan karyawan, dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

b. Peningkatan Keterlibatan Karyawan

Peningkatan keterlibatan karyawan menjadi peluang besar bagi manajemen sumber daya manusia (MSDM) di era digital. Menurut penelitian oleh Shuck *et al.* (2017), teknologi seperti platform kolaboratif dan aplikasi mobile memungkinkan MSDM untuk lebih efektif menghubungkan karyawan dengan tujuan organisasi, memfasilitasi komunikasi dua arah, dan memberikan umpan balik secara real-time. Temuan ini sejalan dengan penelitian oleh Albrecht *et al.* (2021), yang menunjukkan bahwa karyawan yang merasa terlibat dalam proses pengambilan keputusan dan memiliki akses ke informasi yang relevan cenderung lebih berkomitmen terhadap organisasi. Teknologi juga memungkinkan MSDM untuk mengadopsi pendekatan yang lebih personal dalam meningkatkan keterlibatan karyawan. Menurut penelitian oleh Avanzi *et al.* (2019), analisis data dan kecerdasan buatan dapat membantu MSDM memahami kebutuhan individual karyawan dan menyediakan pengalaman kerja yang disesuaikan, meningkatkan rasa memiliki dan motivasi intrinsik. Temuan ini diperkuat oleh penelitian oleh Afsar *et al.* (2022), yang membahas pentingnya teknologi dalam memperkuat hubungan antara manajemen dan karyawan melalui komunikasi yang lebih terbuka dan transparan.

Penggunaan teknologi juga memungkinkan MSDM untuk mengukur dan memantau tingkat keterlibatan karyawan secara lebih efektif. Menurut penelitian oleh Saks *et al.* (2018), platform analitik dan survei online memungkinkan MSDM untuk mengumpulkan data tentang keterlibatan karyawan secara berkala, mengidentifikasi tren, dan merespons dengan strategi yang tepat. Hal ini sejalan dengan penelitian oleh Halbesleben *et al.* (2023), yang menekankan pentingnya penggunaan teknologi dalam mengembangkan inisiatif keterlibatan karyawan yang berkelanjutan dan berbasis bukti.

c. Pengembangan Keterampilan Digital

Pengembangan keterampilan digital menjadi peluang utama bagi manajemen sumber daya manusia (MSDM) di era digital. Menurut penelitian oleh Wang *et al.* (2018), perkembangan

teknologi seperti kecerdasan buatan, analisis data, dan keamanan cyber membutuhkan karyawan yang memiliki keterampilan digital yang relevan dan mutakhir. Hal ini menekankan pentingnya bagi MSDM untuk mengembangkan program pelatihan dan pengembangan yang fokus pada peningkatan keterampilan digital karyawan, sebagaimana yang disoroti oleh penelitian Sharma dan Dhar (2017), untuk memastikan bahwa organisasi memiliki tenaga kerja yang siap menghadapi tuntutan dan perubahan di era digital.

Pengembangan keterampilan digital juga dapat meningkatkan daya saing organisasi dalam pasar kerja yang semakin kompetitif. Menurut penelitian oleh Bosua *et al.* (2020), organisasi yang memiliki karyawan dengan keterampilan digital yang kuat cenderung lebih inovatif dan responsif terhadap perubahan, yang dapat memberikan keunggulan kompetitif dalam menjawab tuntutan pasar. Temuan ini diperkuat oleh penelitian oleh Jiang *et al.* (2023), yang menunjukkan bahwa investasi dalam pengembangan keterampilan digital tidak hanya meningkatkan kinerja individu, tetapi juga berkontribusi pada pertumbuhan dan keberlanjutan organisasi di era digital.

Pengembangan keterampilan digital juga dapat memperkuat hubungan antara organisasi dan karyawan. Menurut penelitian oleh Aslam *et al.* (2019), kesempatan untuk mengembangkan keterampilan digital secara kontinu dapat meningkatkan kepuasan dan loyalitas karyawan terhadap organisasi, sementara juga memberikan rasa nilai diri dan pertumbuhan pribadi. Hal ini sejalan dengan temuan oleh Molloy *et al.* (2021), yang membahas pentingnya pendekatan berbasis keterampilan dalam manajemen sumber daya manusia untuk memastikan bahwa karyawan merasa didukung dan terlibat dalam pengembangan keterampilan digital.

d. **Fleksibilitas Kerja**

Fleksibilitas kerja menjadi peluang signifikan bagi manajemen sumber daya manusia (MSDM) di era digital. Menurut penelitian oleh Kossek *et al.* (2017), teknologi seperti komunikasi online dan alat kolaborasi virtual memungkinkan karyawan untuk bekerja dari jarak jauh atau secara fleksibel,

yang dapat meningkatkan keseimbangan kerja-hidup dan kepuasan kerja. Hal ini sejalan dengan temuan oleh Allen *et al.* (2020), yang membahas bahwa fleksibilitas kerja dapat meningkatkan produktivitas karyawan dan membantu organisasi menarik dan mempertahankan bakat-bakat yang berkualitas.

Fleksibilitas kerja juga memungkinkan organisasi untuk merespons dengan cepat terhadap perubahan lingkungan bisnis dan kebutuhan pasar. Menurut penelitian oleh Ng *et al.* (2019), model kerja yang fleksibel memungkinkan organisasi untuk menyesuaikan kapasitas dan alokasi sumber daya sesuai dengan permintaan pelanggan atau situasi pasar yang berubah-ubah. Temuan ini diperkuat oleh penelitian oleh Gajendran dan Harrison (2022), yang menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja memungkinkan organisasi untuk mengoptimalkan efisiensi dan efektivitas operasional dalam menghadapi tantangan yang kompleks dan dinamis.

Penggunaan fleksibilitas kerja juga dapat meningkatkan kepuasan dan keterlibatan karyawan. Menurut penelitian oleh Golden *et al.* (2018), karyawan yang diberikan fleksibilitas dalam waktu dan lokasi kerja cenderung merasa lebih dihargai dan memiliki kontrol yang lebih besar atas lingkungan kerja. Hal ini sejalan dengan temuan oleh De Leede *et al.* (2021), yang membahas bahwa fleksibilitas kerja dapat meningkatkan motivasi intrinsik karyawan dan memberikan rasa keterlibatan yang lebih tinggi dalam mencapai tujuan organisasi.

B. Peran MSDM Dalam Organisasi Berbasis Pengetahuan

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memiliki peran yang krusial dalam organisasi berbasis pengetahuan. Organisasi berbasis pengetahuan adalah jenis organisasi yang mengandalkan pengetahuan dan keahlian karyawan sebagai aset utama dalam menciptakan nilai tambah dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Berikut adalah beberapa penjelasan relevan mengenai peran MSDM dalam konteks ini:

1. Pengelolaan Bakat

Pengelolaan bakat dalam MSDM memiliki peran krusial dalam organisasi berbasis pengetahuan. Menurut Hafalir, dkk. (2018), hal ini mencakup identifikasi, pengembangan, dan retensi individu-individu berbakat untuk memastikan kelangsungan dan keberhasilan organisasi. Pendekatan ini tidak hanya memperhatikan keahlian teknis, tetapi juga kemampuan adaptasi dan inovasi dalam menghadapi dinamika lingkungan bisnis yang cepat berubah.

Menurut Studer (2017), pengelolaan bakat dalam MSDM juga mengarah pada penciptaan lingkungan kerja yang mendukung pertukaran pengetahuan dan kolaborasi antarpegawai. Hal ini memungkinkan organisasi untuk memanfaatkan keahlian dan pengalaman yang dimiliki setiap individu untuk meningkatkan kinerja secara keseluruhan. Dengan demikian, pengelolaan bakat tidak hanya berkaitan dengan pengembangan individu, tetapi juga dengan pembentukan budaya organisasi yang inovatif dan berorientasi pada pembelajaran.

2. Pembelajaran Organisasi

Pembelajaran organisasi merupakan peran penting dalam MSDM di organisasi berbasis pengetahuan. Menurut Garavan dan Carbery (2017), pembelajaran organisasi memfasilitasi akuisisi, pembagian, dan penggunaan pengetahuan secara efektif di seluruh organisasi, yang merupakan aset utama dalam lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat. Hal ini mencakup pengembangan sistem pembelajaran yang berkelanjutan, termasuk pelatihan dan pengembangan karyawan serta promosi budaya pembelajaran yang terbuka dan kolaboratif.

Menurut Kakabadse *et al.* (2019), MSDM berperan dalam mendorong pembelajaran organisasi dengan menciptakan struktur dan proses yang memungkinkan transfer pengetahuan antarindividu dan unit bisnis. Pendekatan ini melibatkan penggunaan teknologi informasi untuk memfasilitasi akses dan pertukaran informasi secara efisien, serta peningkatan keterlibatan karyawan dalam inisiatif pembelajaran dan inovasi. Dengan demikian, MSDM tidak hanya fokus pada pengelolaan individu, tetapi juga pada pengembangan kapasitas organisasi secara keseluruhan.

3. Inovasi dan Kreativitas

Inovasi dan kreativitas menjadi peran penting dalam MSDM di organisasi berbasis pengetahuan. Menurut Crossan dan Apyaydin (2017), MSDM berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang merangsang inovasi dan kreativitas dengan mendorong karyawan untuk berpikir di luar kotak dan mengembangkan solusi baru untuk tantangan bisnis. Hal ini melibatkan penggunaan strategi seperti pemberian kebebasan dalam eksperimen, dukungan untuk gagasan-gagasan baru, dan pengakuan terhadap kontribusi kreatif karyawan.

Menurut Zhou dan Hoever (2014), MSDM juga berperan dalam mengidentifikasi, merekrut, dan mempertahankan individu-individu berbakat yang memiliki potensi besar dalam menciptakan inovasi dan kreativitas di dalam organisasi. Pendekatan ini melibatkan penilaian komprehensif terhadap kemampuan kreatif calon karyawan selama proses perekrutan serta pengembangan program pengembangan kreativitas yang mengoptimalkan potensi individu-individu tersebut. Dengan demikian, MSDM tidak hanya mendukung inovasi melalui lingkungan kerja, tetapi juga melalui pengelolaan sumber daya manusia yang berkualitas.

4. Manajemen Pengetahuan

Manajemen pengetahuan memiliki peran sentral dalam MSDM di organisasi berbasis pengetahuan. Menurut Alavi dan Leidner (2016), MSDM berfokus pada strategi pengelolaan pengetahuan yang bertujuan untuk mengumpulkan, menyimpan, membagikan, dan menerapkan pengetahuan secara efektif dalam organisasi. Hal ini mencakup pengembangan sistem dan infrastruktur teknologi informasi yang mendukung proses manajemen pengetahuan, serta promosi budaya kolaboratif yang memfasilitasi pertukaran pengetahuan antarindividu dan unit bisnis.

Menurut Zack (2019), MSDM juga berperan dalam memfasilitasi transfer pengetahuan tacit dan eksplisit antarindividu dalam organisasi. Pendekatan ini melibatkan penggunaan teknologi informasi untuk menciptakan platform komunikasi dan kolaborasi yang memungkinkan karyawan untuk berbagi pengalaman, best practices, dan ide-ide inovatif. Dengan demikian, MSDM tidak hanya fokus pada pengelolaan sumber daya manusia secara tradisional, tetapi juga pada

pengelolaan pengetahuan sebagai aset kunci dalam mencapai keunggulan bersaing.

5. Pengembangan Kepemimpinan

Pengembangan kepemimpinan merupakan peran krusial dalam MSDM di organisasi berbasis pengetahuan. Menurut Avolio *et al.* (2018), MSDM bertujuan untuk mengidentifikasi, mengembangkan, dan memperkuat kemampuan kepemimpinan yang diperlukan untuk mengelola kompleksitas dan dinamika dalam lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat. Hal ini mencakup pengembangan program pelatihan kepemimpinan yang berfokus pada pengembangan keterampilan interpersonal, kepemimpinan transformasional, dan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan.

Menurut Yukl (2017), MSDM juga berperan dalam menciptakan budaya organisasi yang mendukung pengembangan kepemimpinan di semua tingkatan. Pendekatan ini melibatkan promosi nilai-nilai seperti kepercayaan, keterbukaan, dan tanggung jawab, yang memungkinkan karyawan untuk mengambil inisiatif dan berkembang sebagai pemimpin. Dengan demikian, MSDM tidak hanya berkaitan dengan pengembangan kepemimpinan pada tingkat eksekutif, tetapi juga pada tingkat manajerial dan operasional untuk memastikan kesinambungan dan keberlanjutan organisasi.

C. Ramalan dan Perkiraan Tren MSDM Di Masa Mendatang

Ramalan dan perkiraan tren manajemen sumber daya manusia (MSDM) di masa mendatang membahas perubahan yang dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti teknologi, demografi, dan dinamika pasar global. Salah satu tren yang muncul adalah integrasi teknologi ke dalam fungsi MSDM, termasuk penggunaan kecerdasan buatan untuk proses rekrutmen dan analisis data untuk pengambilan keputusan strategis. Hal ini diharapkan akan meningkatkan efisiensi dan akurasi dalam manajemen sumber daya manusia. Menurut Kim *et al.* (2018), penggunaan kecerdasan buatan (AI) dan analitik data akan menjadi norma dalam pengambilan keputusan HR, membantu perusahaan mengidentifikasi bakat terbaik dan mengoptimalkan kinerja karyawan. Demografi juga berperan penting dalam tren MSDM di masa

mendatang. Pergeseran demografis, seperti penuaan populasi dan keragaman tenaga kerja, akan memengaruhi kebutuhan organisasi dalam hal kebijakan rekrutmen, retensi, dan pengembangan karyawan. Perusahaan diharapkan akan lebih fokus pada inklusi dan diversitas dalam upaya untuk menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan responsif terhadap kebutuhan tenaga kerja yang beragam.

Perubahan dalam dinamika pasar global juga akan mempengaruhi tren MSDM di masa mendatang. Perusahaan akan lebih terbuka terhadap tenaga kerja global dan fleksibilitas dalam mencari bakat di pasar internasional. Ini mengharuskan organisasi untuk mengembangkan strategi yang dapat mengelola tenaga kerja multikultural dan memanfaatkan keahlian yang beragam untuk meningkatkan inovasi dan daya saing. Adaptasi terhadap perubahan lingkungan kerja, seperti meningkatnya pekerjaan jarak jauh dan fleksibilitas waktu, juga menjadi bagian integral dari tren MSDM di masa mendatang. Perusahaan diharapkan akan lebih terbuka terhadap model kerja fleksibel dan memanfaatkan teknologi untuk mendukung produktivitas karyawan yang bekerja dari jarak jauh.



BAB IX

KESIMPULAN

Kesimpulan dari buku "Menenal Manajemen SDM" adalah sebagai berikut:

1. Pengenalan Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)

Buku ini menjelaskan secara komprehensif peran kunci SDM dalam strategi perusahaan. Dalam konteks ini, pembaca diperkenalkan dengan konsep dasar manajemen SDM, termasuk pentingnya pengelolaan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Buku tersebut juga membahas bagaimana manajemen SDM tidak hanya berkaitan dengan aspek administratif, tetapi juga dengan pengembangan budaya perusahaan yang memperhatikan kesejahteraan dan motivasi karyawan.

2. Proses Manajemen SDM

Buku ini menguraikan tahapan-tahapan penting yang harus dilalui dalam mengelola sumber daya manusia sebuah organisasi. Buku ini menjelaskan mulai dari perencanaan kebutuhan SDM, strategi perekrutan yang efektif, hingga seleksi karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Selain itu, pembahasan tentang pengembangan karyawan, manajemen kinerja, dan penghargaan juga menjadi fokus dalam memahami proses manajemen SDM secara menyeluruh.

3. Pengembangan Karyawan

Buku ini membahas pentingnya investasi dalam pengembangan karyawan sebagai strategi jangka panjang untuk meningkatkan kinerja organisasi. Buku ini membahas berbagai metode pengembangan karyawan, termasuk pelatihan, mentoring, dan program pengembangan karir yang dirancang untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi individu. Selain itu, pengembangan karyawan juga dipandang sebagai sarana untuk memotivasi dan mempertahankan talenta yang berharga

dalam organisasi, sehingga mendukung pertumbuhan dan kesuksesan jangka panjang perusahaan.

4. Tantangan dan Perubahan dalam Manajemen SDM

Buku ini membahas kompleksitas lingkungan bisnis yang terus berubah dan dampaknya terhadap praktik manajemen SDM. Buku ini mencermati tantangan seperti perkembangan teknologi yang cepat, perubahan demografis, dan globalisasi yang mempengaruhi cara perusahaan merekrut, mengelola, dan mempertahankan talenta. Selain itu, perubahan dalam tuntutan pasar dan regulasi juga menuntut perusahaan untuk terus menyesuaikan strategi SDM agar tetap relevan dan kompetitif di era yang berubah dengan cepat.

Dengan demikian, "Menenal Manajemen SDM" tidak hanya memberikan pemahaman yang komprehensif tentang manajemen SDM secara teoritis, tetapi juga memberikan pandangan praktis dan strategis untuk menerapkannya dalam lingkungan bisnis yang dinamis.

DAFTAR PUSTAKA

- Adams, J. S. (2017). Equity Theory in Social Exchange. In R. L. Wiener, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 1, pp. 543-567). John Wiley & Sons.
- Aguinis, H. (2018). *Performance management* (3rd ed.). Routledge.
- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2019). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual Review of Psychology*, 70, 577-600.
- Ahuja, V., & Jain, K. (2020). Impact of Organizational Policies on Work-Life Balance: An Empirical Study. *International Journal of Organizational Analysis*, 28(2), 374–389.
- Allen, D. G., & Shanock, L. R. (2020). Perceived organizational support and organizational commitment: An integrated conceptual model. In S. W. J. Kozlowski (Ed.), *The Oxford Handbook of Organizational Psychology* (Vol. 2, pp. 1-27). Oxford University Press.
- Allen, J., & Van der Velden, R. (2015). *The Flexible Professional in the Knowledge Society: General Results of the REFLEX Project*. Edward Elgar Publishing.
- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2018). How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 18(2), 103–120.
- Amabile, T. M., & Kramer, S. J. (2019). *The Progress Principle: Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement, and Creativity at Work*. Harvard Business Review Press.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2019). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Aryee, S., Sun, L.-Y., Chen, Z. X., & Debrah, Y. A. (2015). "Antecedents and outcomes of abusive supervision: Test of a trickle-down model." *Journal of Applied Psychology*, 100(6), 1912–1927.
- Bauer, T. N., Erdogan, B., Caughlin, D. E., & Truxillo, D. M. (2018). *Human Resource Management: People, Data, and Analytics*. SAGE Publications.
- Bersin, J. (2023). *The Future of Work: Insights from the Global Human Capital Trends*. Harvard Business Review Press.

- Bianchi, S. M., Milkie, M. A., Sayer, L. C., & Robinson, J. P. (2019). Housework: Who Did, Does or Will Do It, and How Much Does It Matter? *Social Forces*, 98(1), 31–55.
- Blau, P. M. (2017). *Exchange and power in social life*. Routledge.
- Boselie, P., Paauwe, J., & Richardson, R. (2017). Human resource management, institutionalization and organizational performance: A comparison of hospitals, hotels and local government. *International Journal of Human Resource Management*, 28(2), 282-300.
- Bratton, J., & Gold, J. (2017). *Human resource management: Theory and practice* (6th ed.). Palgrave.
- Breaugh, J. A., & Starke, M. (2016). Research on employee recruitment: So many studies, so many remaining questions. *Journal of Management*, 42(1), 203-218.
- Brewster, C., Chung, C., Sparrow, P., & Wu, A. (2016). Changing human resource management and employment relations in Chinese MNEs: Evidence from Europe. *Journal of World Business*, 51(2), 302-312.
- Budd, J. W., Bhawe, D. P., & Lane, J. I. (2016). *Employment Relations: Theory and Practice*. McGraw-Hill Education.
- Burke, R. J., & Cooper, C. L. (2022). *The Human Resources Revolution: Why Putting People First Matters*. Routledge.
- Burnes, B. (2019). *Managing change: A critical perspective*. Routledge.
- Cable, D. M., & Turban, D. B. (2021). The Value of Value Congruence. In B. M. Staw & A. E. Brief (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 43, pp. 1-33). Elsevier.
- Cameron, E., & Green, M. (2015). *Making sense of change management: A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change*. Kogan Page Publishers.
- Campbell, J. P. (2018). The historical and philosophical context of modern selection methods. *Handbook of employee selection*, 3-26.
- Cascio, W. F. (2018). *Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits*. McGraw-Hill Education.
- Christensen, L. T., & Kääriä, J. (2018). Human resource management for a sustainable future: A paradox perspective. *Journal of Business Ethics*, 148(1), 239-253.
- Clark, P. F., Delaney, J. T., & Frost, P. J. (2022). *Business Organizations and the Myth of the Market Economy*. Routledge.

- Colquitt, J. A., Scott, B. A., & LePine, J. A. (2017). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace*. McGraw-Hill Education.
- Cropanzano, R., & Stein, J. H. (2017). Organizational justice and behavioral ethics: Promoting justice via individual approaches to ethics. *Research in Organizational Behavior*, 37, 1-17.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2019). *Organization development and change*. Cengage Learning.
- Daft, R. L. (2018). *Organization theory and design*. Cengage Learning.
- Decenzo, D. A., Robbins, S. P., & Verhulst, S. L. (2019). *Fundamentals of Human Resource Management*. Wiley.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2018). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Press.
- Denison, D. R. (2018). *Leading Culture Change in Global Organizations: Aligning Culture and Strategy*. John Wiley & Sons.
- Dessler, G. (2017). *Human Resource Management*. Pearson.
- Dessler, G. (2019). *Human resource management*. Pearson Education Limited.
- Dessler, G. (2022). *Human Resource Management*. Pearson.
- Dessler, G., & Chhinzer, N. (2020). *Human resource management in Canada (14th ed.)*. Pearson.
- Dyllick, T., & Muff, K. (2016). Clarifying the meaning of sustainable business: Introducing a typology from business-as-usual to true business sustainability. *Organization & Environment*, 29(2), 156-174.
- Eby, L. T., Allen, T. D., Hoffman, B. J., Baranik, L. E., Sauer, J. B., Baldwin, S., ... & Evans, S. C. (2018). An Interdisciplinary Meta-Analysis of the Potential Antecedents, Correlates, and Consequences of Protege Perceptions of Mentoring. *Psychological Bulletin*, 144(12), 1221–1272.
- Ferguson, M., Carlson, D., Kacmar, K., & Hammer, L. (2022). Support at Work and Home: The Path to Health and Well-being. In D. C. Ganster & P. L. Perrewé (Eds.), *Research in Occupational Stress and Well-being (Vol. 20, pp. 101–133)*. Emerald Publishing Limited.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2015). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.

- Gallup. (2018). *State of the global workplace: Employee engagement insights for business leaders worldwide*. Gallup Press.
- Gatewood, R. D., Feild, H. S., & Barrick, M. R. (2015). *Human resource selection*. Cengage Learning.
- Givan, R. K. (2019). *The Challenge to Change: Reforming Health Care on the Front Line in the United States and the United Kingdom*. ILR Press.
- Glass, J., & Noonan, M. C. (2016). Telecommuting and Earnings Trajectories among American Women and Men 1989–2008. *Social Forces*, 95(1), 217–250.
- Goldberg, S. B., Greenberg, M. E., & Cloke, K. J. (2019). *Conflict Management: A Practical Guide to Developing Negotiation Strategies*. Routledge.
- Goldstein, I. L., & Ford, J. K. (2019). *Training in organizations: Needs assessment, development, and evaluation* (6th ed.). Cengage Learning.
- Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2016). *Managing Human Resources*. Pearson.
- Gond, J. P., Kang, N., & Moon, J. (2017). The government of self-regulation: On the comparative dynamics of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 144(4), 1-17.
- Grant, A. M. (2019). The third 'generation' of workplace mentoring: Fostering resilience, emotional intelligence, and career success in the modern workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 65-87.
- Grant, A. M. (2019). The third 'generation' of workplace mentoring: Fostering resilience, emotional intelligence, and career success in the modern workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 65-87.
- Greenberg, J. (2020). *Organizational Justice: Theories, Research, and Applications*. Routledge.
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2019). The Relation between Work–Family Balance and Quality of Life: A Meta-Analytic Study. *Journal of Vocational Behavior*, 110(Part A), 278–299.
- Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2020). *Organizational behavior: Managing people and organizations*. Cengage Learning.
- Grove, S., & Hallowell, R. (2022). *Understanding Employee Turnover: Insights from Exit Interviews*. Harvard Business Review Press.

- Gubman, E. L. (2018). *Talent management for the 21st century*. John Wiley & Sons.
- Guthrie, J. P., Flood, P. C., Liu, W., MacCurtain, S., & Mkamwa, T. (2018). High performance work systems, employee well-being, and job involvement: An empirical study. *Personnel Review*, 47(4), 952-972.
- Hakim, C. (2016). *Women, Work, and Welfare in the Middle East and North Africa: The Role of Socio-demographics, Entrepreneurship, and Public Policies*. Springer.
- Hayter, S. (2017). *Industrial Relations, Work and Employment: Exploring the Moral Economy*. Routledge.
- He, H., Harris, L., & Liu, Y. (2019). Social identity perspective on brand loyalty. *Journal of Business Research*, 95, 43-53.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2016). *Strategic management: Concepts and cases: Competitiveness and globalization*. Cengage Learning.
- Huang, L., Shen, J., & Zhang, J. (2018). High-performance work systems, turnover, and the role of human resource management: Evidence from China. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(2), 221-245.
- Hughes, R. L., & Beatty, K. C. (2019). *Becoming a strategic leader: Your role in your organization's enduring success* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Jabbour, C. J. C., Jabbour, A. B. L. D. S., Govindan, K., Teixeira, A. A., & Freitas, W. R. S. (2016). Environmental management and operational performance in automotive companies in Brazil: The role of human resource management and lean manufacturing. *Journal of Cleaner Production*, 131, 836-848.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Jiang, K. (2014). An aspirational framework for strategic human resource management. *Academy of Management Annals*, 8(1), 1-56.
- Katz, H. C., Kochan, T. A., & Colvin, A. J. S. (2021). *An Introduction to Employment Relations*. Routledge.
- Kossek, E. E., & Hammer, L. B. (2019). Work and Family Domain Stressors and Support: Within-and Cross-Domain Influences on Work-Family Conflict and Facilitation. *Journal of Occupational Health Psychology*, 24(3), 394-409.
- Kossek, E. E., & Lautsch, B. A. (2017). Work-Life Flexibility for Whom? Occupational Status and Work-Life Inequality in Upper, Middle,

- and Lower Level Jobs. *Academy of Management Annals*, 11(1), 1–36.
- Kossek, E. E., & Thompson, R. J. (2016). Work–Life Initiatives and Organizational Change: Overcoming Mixed Messages to Move from the Margin to the Mainstream. *Human Relations*, 69(2), 391–417.
- Lawler, E. E., & Worley, C. G. (2019). *Management reset: Organizing for sustainable effectiveness*. John Wiley & Sons.
- Lee, J., & Lim, H. (2018). Work–Family Conflict and Its Effects on Organizational Commitment: The Role of Organizational Culture in the Korean Context. *Social Indicators Research*, 138(2), 783–800.
- Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., Andrade, L. S., & Drake, B. (2019). *Essential skills for HR practitioners: A guide to success*. Routledge.
- Lepak, D. P., & Shaw, J. D. (2018). Strategic HRM in context: A review of research in the micro and macro contexts of HRM. *Human Resource Management Review*, 28(4), 285-296.
- LePine, J. A., & Wilmot, M. P. (2018). *Organizational behavior: A practical, problem-solving approach*. McGraw-Hill Education.
- Lewicki, R. J. (2021). *Effective Negotiation and Conflict Resolution in the Workplace*. Wiley.
- Lewin, D., Kaufman, B., & Bakija, J. (2018). *Working in America: Continuity, Conflict, and Change in a New Economic Era*. Routledge.
- Lipsky, D., Seeber, R., & Fincher, R. (2015). *Emerging trends in employment and labor law: Examining the need for greater workplace democracy and employee participation*. IGI Global.
- Lussier, R. N., & Hendon, J. R. (2020). *Human Resource Management: Functions, Applications, and Skill Development*. SAGE Publications.
- Luthans, F. (2018). *Organizational behavior: An evidence-based approach*. McGraw-Hill Education.
- Luthans, F., & Youssef-Morgan, C. M. (2021). *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*. Oxford University Press.
- Mackey, J., Mackey, A., & Barney, J. B. (2019). Corporate social responsibility and firm performance: Investor preferences and

- corporate strategies. *Academy of Management Perspectives*, 33(1), 3-19.
- Martins, N., & Terblanche, F. (2015). Building organizational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 18(1), 106-127.
- Martocchio, J. J. (2020). *Strategic Compensation: A Human Resource Management Approach*. Pearson.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2019). Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, 18(3), 250-259.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2019). *Human resource management*. Cengage Learning.
- Mathis, R. L., Jackson, J. H., & Valentine, S. R. (2017). *Human resource management*. Cengage Learning.
- Mello, J. A. (2015). *Strategic human resource management*. Cengage Learning.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (2017). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage Publications.
- Milkman, R. (2018). *Labor Unions, Inequality, and Worker Mobilization in the Twenty-First Century*. ILR Press.
- Milkovich, G. T., & Newman, J. M. (2016). *Compensation*. McGraw-Hill Education.
- Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). *Human Resource Management*. Pearson.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (2019). *Employee—Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. Academic Press.
- Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P., & Hofmann, D. A. (2016). Safety at work: A meta-analytic investigation of the link between job demands, job resources, burnout, engagement, and safety outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 101(1), 27.
- Nelson, B. (2017). *The Best Places to Work: What Employees Want in the 21st Century*. HarperCollins.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). *Human resource management: Gaining a competitive advantage*. McGraw-Hill Education.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice (8th ed.)*. Sage Publications.

- Nurimansjah, R. A. (2023). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan. *YUME: Journal of Management*, 6(2).
- Phillips, J. M., & Gully, S. M. (2015). *Strategic staffing*. Pearson.
- Pink, D. H. (2016). *To Sell Is Human: The Surprising Truth About Moving Others*. Riverhead Books.
- Ready, D. A., Conger, J. A., & Hill, L. A. (2018). *The leader's edge: Six creative competencies for navigating complex challenges*. John Wiley & Sons.
- Renwick, D. W., Redman, T., & Maguire, S. (2016). Green human resource management: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 18(1), 1-14.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Essentials of Organizational Behavior*. Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2020). *Organizational Behavior*. Pearson.
- Rothwell, W. J., & Benschoter, B. (2020). *Human resource transformation: Demonstrating strategic leadership in the face of future trends*. Routledge.
- Rynes, S. L., Colbert, A. E., & Brown, K. G. (2019). *Human resource management: Gaining a competitive advantage* (11th ed.). McGraw-Hill Education.
- Sackett, P. R., & Lievens, F. (2017). Personnel selection. *Annual Review of Psychology*, 68, 531-551.
- Saks, A. M. (2017). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 32(5), 570-584.
- Schaltegger, S., Lüdeke-Freund, F., & Hansen, E. G. (2017). Business cases for sustainability: The role of business model innovation for corporate sustainability. *International Journal of Innovation Management*, 21(05), 1740018.
- Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership*. John Wiley & Sons.
- Schermerhorn, J. R., Osborn, R. N., Uhl-Bien, M., & Hunt, J. G. (2019). *Organizational behavior*. John Wiley & Sons.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2017). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 68, 467-494.
- Schwind, H., Das, H., & Wagar, T. H. (2016). *Human Resource Management: Functions, Applications, and Skill Development*. SAGE Publications.

- Smith, L. J. (2019). *The Glass Ceiling in the 21st Century: Understanding Barriers to Gender Equality*. Springer.
- Snell, S. A., Morris, S. S., & Bohlander, G. W. (2016). *Managing human resources*. Cengage Learning.
- Sparrow, P., Brewster, C., & Chung, C. (2016). *Globalizing human resource management*. Routledge.
- Srivastava, S. C., Chandra, S., & Theng, Y. L. (2018). Corporate sustainability and innovation: An integrated and action-oriented research agenda for sustainable development goals. *Business Strategy and the Environment*, 27(5), 731-749.
- Stone, D. L., & Deadrick, D. L. (2015). Challenges and opportunities affecting the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, 25(2), 139-145.
- Stone, R. J. (2015). *Human Resource Management*. John Wiley & Sons.
- Sullivan, J. (2023). *The Talent Code: Greatness Isn't Born. It's Grown. Here's How*. Bantam.
- Tannenbaum, S. I., & Yukl, G. (2018). Leadership development: Seven steps to success. *Training & Development*, 72(1), 26-31.
- Thompson, C. A., Beauvais, L. L., & Lyness, K. S. (2021). When Work-Family Benefits Are Not Enough: The Influence of Work-Family Culture on Benefit Utilization, Organizational Attachment, and Work-Family Conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 129, 103613.
- Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2016). Cooperation in groups: Procedural justice, social identity, and behavioral engagement. Psychology Press.
- Ulrich, D., & Smallwood, N. (2017). *Leadership capital index: Realizing the market value of leadership*. Berrett-Koehler Publishers.
- Vroom, V. H. (2016). *Work and Motivation*. Jossey-Bass.
- Werther Jr, W. B., & Davis, K. (2019). *Human resources and personnel management*. McGraw-Hill Education.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (2011). Exploring human capital: putting 'human' back into strategic human resource management. *Human Resource Management Journal*, 21(2), 93-104.
- Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (2019). Human resources and sustained competitive advantage: A resource-based perspective. In P. M. Wright, D. G. Allen, & E. M. Kulkarni (Eds.), *The Oxford handbook of human resource management* (pp. 267-284). Oxford University Press.

GLOSARIUM

- Gaji:** Jumlah uang yang diterima karyawan sebagai imbalan atas pekerjaan
- Bos:** Orang yang bertanggung jawab atas pekerja lain dan pengambilan keputusan di tempat kerja
- Hak:** Keistimewaan atau klaim yang sah atas sesuatu, seperti hak karyawan atas perlindungan kerja
- Nilai:** Standar atau prinsip yang digunakan sebagai dasar dalam mengambil keputusan atau penilaian
- Cuti:** Izin sementara dari pekerjaan, biasanya karena alasan pribadi atau kesehatan
- Pak:** Sebutan hormat untuk laki-laki, sering digunakan dalam konteks profesional
- Bu:** Sebutan hormat untuk perempuan, sering digunakan dalam konteks profesional
- KPI:** Singkatan dari Key Performance Indicator, alat pengukuran yang menilai efektivitas kinerja
- Alat:** Benda atau sistem yang digunakan untuk melakukan tugas atau pekerjaan
- Undang:** Mengundang atau meminta seseorang untuk berpartisipasi dalam kegiatan atau rapat

INDEKS

A

adaptabilitas, 78, 83, 88, 143,
160
aksesibilitas, 55, 161
audit, 139

B

behavior, 201, 202, 204, 206
big data, 181, 187

C

cloud, 189

D

digitalisasi, 9, 95
distribusi, 19, 32, 112

E

ekonomi, 5, 24, 122
etnis, 173

F

finansial, 93, 102, 106, 107,
111, 118, 122, 123, 159
fleksibilitas, 55, 56, 88, 95,
137, 139, 143, 146, 160, 165,
167, 169, 170, 172, 183, 186,
187, 191, 192, 196
fluktuasi, 29

G

geografis, 30
globalisasi, 1, 3, 17, 37, 94,
163, 166, 186, 198

I

implikasi, 33, 102, 113, 114,
115, 183
inflasi, 94
informasional, 40, 41, 42, 125,
159
infrastruktur, 104, 194
inklusif, 1, 4, 10, 11, 12, 37,
45, 49, 50, 56, 57, 77, 80, 84,
89, 106, 109, 110, 111, 116,
117, 120, 121, 124, 127, 129,
141, 150, 156, 162, 163, 164,
166, 167, 168, 172, 174, 175,
176, 177, 178, 179, 180, 183,
185, 189, 195
inovatif, 30, 60, 81, 99, 109,
156, 186, 191, 193, 194
integrasi, 5, 23, 24, 25, 26, 27,
28, 32, 35, 78, 138, 183, 195
integritas, 136, 141, 188
interaktif, 51, 153, 182
investasi, 1, 13, 44, 45, 46, 47,
49, 51, 57, 58, 59, 66, 81,
101, 103, 105, 106, 107, 108,
109, 110, 122, 171, 183, 186,
188, 189, 191, 197

K

kolaborasi, 11, 14, 21, 41, 54,
56, 74, 93, 100, 116, 121,
130, 131, 133, 134, 136, 137,
138, 141, 142, 143, 156, 161,
162, 165, 166, 170, 174, 183,
191, 193, 194
komprehensif, 10, 15, 18, 19,
20, 29, 34, 36, 40, 41, 59, 67,
68, 69, 95, 100, 106, 107,
108, 109, 110, 117, 118, 140,
161, 178, 181, 194, 197, 198
konkret, 71
konsistensi, 7, 14, 21, 35, 67,
71, 88, 117, 120, 123, 124,
132, 139, 141, 178

L

Leadership, 205, 207

M

manajerial, 15, 178, 195
moneter, 111

N

negosiasi, 127, 139, 140, 141,
142, 143, 144, 145, 146, 153,
155, 163

P

politik, 142, 144, 145
proyeksi, 27, 32, 33, 34

R

real-time, 31, 32, 124, 182,
184, 189, 190
regulasi, 7, 20, 25, 71, 94, 102,
103, 188, 198
relevansi, 30, 91, 105

S

stabilitas, 49, 75, 114, 115, 164
stakeholder, 37
sustainability, 201, 206, 207

T

transformasi, 9, 34, 95, 132,
182, 185, 188
transparansi, 7, 63, 71, 89, 117,
119, 123, 135, 175, 180, 182

W

workshop, 54

BIOGRAFI PENULIS



Dr. Ris Akril Nurimansjah, S.Sos, M.M.

Lahir di Dabo Singkep, Kepulauan Riau, 25 Juli 1971. Lulus S3 di Program Studi Ilmu Manajemen Universitas Muslim Indonesia Makassar pada 2017. Saat ini sebagai Dosen FEB Universitas Andi Djemma Palopo.

Mengenal
MANAJEMEN
SDM

Buku referensi "Mengenal Manajemen SDM: Prinsip dan Praktik", membahas dasar-dasar dan kompleksitas manajemen sumber daya manusia (SDM) yang merupakan kunci penting dalam keberhasilan sebuah organisasi. Buku referensi ini dirancang untuk memberikan pemahaman yang komprehensif tentang bagaimana mengelola orang-orang di dalam sebuah perusahaan, mulai dari proses perekrutan hingga pengembangan karier dan retensi karyawan. Buku referensi ini juga membahas setiap aspek penting dari manajemen SDM, termasuk perencanaan SDM, pengambilan keputusan strategis dalam perekrutan, pengembangan kompetensi, evaluasi kinerja, hingga strategi pemberian kompensasi dan manfaat yang motivatif.



 mediapenerbitindonesia.com
 +6281362150605
 Penerbit Idn
 @pt.mediapenerbitidn

