



MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

**TEORI, STRATEGI, DAN PRAKTIK DI ERA
DINAMIS**

Dr. Hj. Ifa Khoiria Ningrum, S.E., M.M.

BUKU REFERENSI

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

TEORI, STRATEGI, DAN PRAKTIK DI ERA DINAMIS

Dr. Hj. Ifa Khoiria Ningrum, S.E., M.M.

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

TEORI, STRATEGI, DAN PRAKTIK DI ERA DINAMIS

Ditulis oleh:

Dr. Hj. Ifa Khoiria Ningrum, S.E., M.M.

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



ISBN: 978-634-7457-62-2
IV + 227 hlm; 18,2 x 25,7 cm.
Cetakan I, Januari 2026

Desain Cover dan Tata Letak:
Melvin Mirsal

Diterbitkan, dicetak, dan didistribusikan oleh

PT Media Penerbit Indonesia

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

Kecamatan Medan Selayang, Kota Medan 20131

Telp: 081362150605

Email: ptmediapenerbitindonesia@gmail.com

Web: <https://mediapenerbitindonesia.com>

Anggota IKAPI No.088/SUT/2024



KATA PENGANTAR

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) berperan vital dalam menentukan keberhasilan organisasi di era yang penuh dengan ketidakpastian dan perubahan cepat. Dalam dunia kerja modern, SDM bukan lagi sekadar pelaksana tugas, melainkan aset strategis yang mampu menciptakan keunggulan kompetitif bagi organisasi. Seiring dengan kemajuan teknologi, globalisasi, dan tuntutan efisiensi, peran MSDM semakin kompleks dan menuntut pendekatan yang lebih adaptif, inovatif, serta berbasis data.

Buku referensi “Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Strategi, dan Praktik di Era Dinamis” ini membahas berbagai aspek penting dalam pengelolaan SDM, mulai dari konsep dasar, sejarah, dan ruang lingkup MSDM, hingga perencanaan tenaga kerja, analisis jabatan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan pengembangan karyawan. Buku referensi ini juga membahas manajemen kinerja, sistem kompensasi, hubungan industrial, serta isu kesehatan dan keselamatan kerja. Buku referensi ini juga membahas tantangan MSDM di era digital dan globalisasi, penggunaan teknologi seperti HRIS dan AI, serta peran strategis MSDM dalam mendukung daya saing organisasi.

Semoga buku referensi ini dapat menjadi sumber ilmu yang bermanfaat bagi mahasiswa, dosen, praktisi, serta pihak-pihak yang berkecimpung dalam bidang manajemen sumber daya manusia.

Salam hangat.

PENULIS



DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
-----------------------------	----------

DAFTAR ISI	ii
-------------------------	-----------

BAB I	KONSEP DASAR MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA	1
--------------	---------------------------------------------------------	----------

A.	Pengertian dan Ruang Lingkup MSDM	1
B.	Perkembangan dan Sejarah MSDM.....	6
C.	Fungsi dan Peran MSDM dalam Organisasi	9
D.	Hubungan MSDM dengan Manajemen Strategis	12
E.	Tantangan MSDM di Era Digital dan Globalisasi.....	16

BAB II	PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA.....	21
---------------	---------------------------------------------	-----------

A.	Pengertian dan Tujuan Perencanaan SDM	21
B.	Proses dan Langkah-Langkah Perencanaan SDM.....	25
C.	Analisis Kebutuhan Tenaga Kerja	28
D.	Metode Proyeksi Kebutuhan SDM.....	31
E.	Keterkaitan Perencanaan SDM dengan Strategi Organisasi	34

BAB III	ANALISIS DAN DESAIN JABATAN.....	39
----------------	-----------------------------------------	-----------

A.	Pengertian dan Tujuan Analisis Jabatan	39
B.	Teknik Pengumpulan Data Analisis Jabatan	44
C.	Deskripsi dan Spesifikasi Jabatan.....	47
D.	Redesign Pekerjaan dan Enrichment	51
E.	Implikasi Desain Kerja Terhadap Motivasi dan Produktivitas	55

BAB IV	REKRUTMEN DAN SELEKSI	59
---------------	------------------------------------	-----------

A.	Strategi Rekrutmen Internal dan Eksternal.....	59
B.	Proses Rekrutmen dan Sumber Kandidat	62

C.	Prosedur Seleksi: Wawancara, Psikotes, <i>Assessment Center</i>	66
D.	Validitas dan Reliabilitas Metode Seleksi	70
E.	Etika dan Hukum dalam Rekrutmen dan Seleksi	74
BAB V	PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN	79
A.	Tujuan dan Manfaat Pelatihan SDM	79
B.	Identifikasi Kebutuhan Pelatihan (<i>Training Needs Analysis</i>)	83
C.	Metode dan Media Pelatihan	86
D.	Evaluasi Efektivitas Pelatihan (Kirkpatrick Model).....	91
E.	Program Pengembangan Karier dan <i>Talent Management</i> .	94
BAB VI	MANAJEMEN KINERJA.....	99
A.	Konsep dan Tujuan Manajemen Kinerja	99
B.	Perencanaan dan Pengukuran Kinerja	104
C.	Teknik Evaluasi Kinerja (MBO, BARS, 360-Degree feedback).....	108
D.	Umpan Balik dan Coaching Kinerja.....	113
E.	Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja	116
BAB VII	KOMPENSASI DAN PENGAJIAN	121
A.	Prinsip Kompensasi yang Adil dan Kompetitif.....	121
B.	Struktur Gaji dan Tunjangan	124
C.	Sistem Insentif dan Bonus Berbasis Kinerja	127
D.	Analisis dan Evaluasi Pekerjaan untuk Penentuan Gaji ..	130
E.	Isu Hukum dan Etika dalam Sistem Kompensasi.....	134
BAB VIII	HUBUNGAN INDUSTRIAL DAN KETENAGAKERJAAN	139
A.	Pengantar Hubungan Industrial	139
B.	Serikat Pekerja dan Peranannya.....	142
C.	Proses Perundingan dan Penyelesaian Konflik.....	144
D.	Undang-Undang Ketenagakerjaan dan Peraturan Pemerintah	147
E.	Hubungan Kerja yang Harmonis dan Produktif	150

BAB IX	KESEHATAN, KESELAMATAN, DAN KESEJAHTERAAN KERJA	153
A.	Pentingnya K3 dalam Organisasi.....	153
B.	Identifikasi Risiko dan Pencegahan Kecelakaan Kerja ...	156
C.	Program Kesejahteraan Karyawan	158
D.	Stres Kerja dan Manajemen Burnout.....	160
E.	Keseimbangan Kerja dan Kehidupan (<i>Work-Life Balance</i>)	163
BAB X	MSDM STRATEGIS DAN GLOBAL	167
A.	Pengertian MSDM Strategis	167
B.	Integrasi MSDM dalam Strategi Bisnis	170
C.	Pengelolaan SDM dalam Perusahaan Multinasional	172
D.	Isu Lintas Budaya dalam MSDM Global	175
E.	Adaptasi SDM Terhadap Perubahan Lingkungan Global	178
BAB XI	TEKNOLOGI DAN INOVASI DALAM MSDM.....	181
A.	Pemanfaatan Teknologi dalam Fungsi MSDM	181
B.	HRIS (<i>Human Resource Information Systems</i>)	184
C.	<i>Artificial Intelligence</i> dan <i>Big Data</i> dalam MSDM.....	186
D.	Digitalisasi Proses Rekrutmen, Pelatihan, dan Evaluasi .	191
E.	Isu Etika dan Privasi dalam Penggunaan Teknologi MSDM	196
BAB XII	KESIMPULAN.....	201
DAFTAR PUSTAKA		203
GLOSARIUM		219
INDEKS		223
BIOGRAFI PENULIS		225
SINOPSIS		227



BAB I

KONSEP DASAR MANAJEMEN

SUMBER DAYA MANUSIA

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan salah satu aspek penting dalam pengelolaan organisasi yang bertujuan untuk mengoptimalkan potensi individu demi tercapainya tujuan bersama. Dalam praktiknya, manajemen ini melibatkan berbagai proses seperti perencanaan, rekrutmen, pelatihan, pengembangan, hingga evaluasi kinerja tenaga kerja. Kegiatan tersebut tidak hanya berfokus pada pencapaian produktivitas, tetapi juga pada penciptaan lingkungan kerja yang kondusif dan manusiawi. Sumber daya manusia dipandang sebagai aset strategis yang membutuhkan pendekatan terarah, terencana, dan berkesinambungan. Oleh karena itu, pemahaman yang mendalam mengenai konsep dasar manajemen sumber daya manusia menjadi landasan penting dalam mengelola organisasi secara efektif dan berkelanjutan.

A. Pengertian dan Ruang Lingkup MSDM

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah suatu pendekatan strategis dan terencana dalam mengelola manusia sebagai aset utama organisasi untuk mencapai tujuan secara optimal. MSDM tidak hanya berfokus pada pengaturan administratif, tetapi juga mencakup aspek-aspek yang berhubungan dengan perencanaan, pengembangan, dan peningkatan kualitas tenaga kerja agar dapat bekerja secara produktif dan berkelanjutan. Dalam MSDM, manusia dipandang bukan semata sebagai faktor produksi, melainkan sebagai individu yang memiliki potensi, kreativitas, dan aspirasi yang perlu dikelola dengan pendekatan yang adil dan manusiawi. Proses manajemen ini melibatkan pemahaman terhadap perilaku individu dan kelompok dalam organisasi serta penerapan strategi untuk menciptakan iklim kerja yang kondusif

dan mendorong motivasi kerja. Menurut Tandari (2021), MSDM adalah proses yang terstruktur dan terpadu untuk memperoleh, mengembangkan, memotivasi, dan mempertahankan sumber daya manusia dalam mendukung pencapaian sasaran organisasi secara efektif dan efisien.

Peran MSDM semakin penting dalam menghadapi dinamika perubahan global, seperti perkembangan teknologi, persaingan pasar, serta pergeseran nilai dan budaya kerja. Organisasi dituntut untuk lebih adaptif dan inovatif dalam mengelola SDM agar mampu bertahan dan berkembang dalam lingkungan yang kompetitif. Oleh karena itu, MSDM memiliki peran strategis dalam mendukung keberlanjutan organisasi melalui pengembangan sistem kerja yang responsif terhadap perubahan zaman. Karyawan tidak hanya diperlakukan sebagai pelaksana tugas, tetapi sebagai mitra strategis yang perlu dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan. Dengan demikian, MSDM menjadi fondasi utama dalam membangun keunggulan kompetitif yang berbasis pada kualitas dan kinerja sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi.

Ruang lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) mencakup seluruh aspek yang berkaitan dengan pengelolaan tenaga kerja dalam organisasi, mulai dari perencanaan tenaga kerja hingga hubungan kerja dan pemutusan hubungan kerja. Lingkup ini bertujuan untuk memastikan bahwa organisasi memiliki tenaga kerja yang kompeten, termotivasi, dan berkontribusi secara optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. MSDM tidak hanya berfokus pada aspek administratif, tetapi juga menyentuh aspek strategis dan pengembangan manusia secara holistik. Ruang lingkup MSDM sangat luas dan mencakup berbagai fungsi yang saling berkaitan, antara lain:

1. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu fungsi utama dalam ruang lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia yang sangat menentukan keberhasilan organisasi dalam mengelola tenaga kerja secara tepat dan strategis. Fungsi ini berperan dalam mengidentifikasi kebutuhan tenaga kerja di masa sekarang dan yang akan datang, baik dari segi jumlah, kualitas, maupun distribusi tenaga kerja agar sesuai dengan perkembangan organisasi. Proses perencanaan SDM tidak hanya mempertimbangkan faktor internal organisasi, seperti pertumbuhan usaha dan perubahan struktur

organisasi, tetapi juga aspek eksternal seperti kondisi pasar tenaga kerja, perkembangan teknologi, serta kebijakan pemerintah. Menurut Handayani (2019), perencanaan SDM adalah suatu proses yang sistematis dalam menentukan kebutuhan tenaga kerja secara kuantitatif maupun kualitatif guna mendukung pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Pada praktiknya, perencanaan SDM mencakup beberapa tahapan penting, seperti analisis jabatan, peramalan kebutuhan tenaga kerja, serta perencanaan rekrutmen dan pelatihan yang disesuaikan dengan proyeksi kebutuhan masa depan organisasi. Keberhasilan dari proses ini akan sangat menentukan sejauh mana organisasi mampu menghindari terjadinya kekurangan atau kelebihan tenaga kerja yang dapat berdampak pada kinerja operasional dan biaya. Oleh karena itu, perencanaan SDM membutuhkan keterlibatan lintas fungsi dalam organisasi, termasuk manajer lini, divisi keuangan, serta bagian pengembangan strategi. Semua pihak harus bekerja sama dalam merumuskan strategi pengelolaan tenaga kerja yang tidak hanya memenuhi kebutuhan jangka pendek, tetapi juga mendukung pencapaian visi dan misi jangka panjang organisasi.

2. Rekrutmen dan Seleksi

Rekrutmen dan seleksi merupakan dua proses utama dalam ruang lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang berperan strategis dalam menentukan kualitas dan kecocokan individu yang akan bergabung dengan organisasi. Rekrutmen adalah proses pencarian dan penarikan calon tenaga kerja yang potensial, sedangkan seleksi merupakan tahap penyaringan untuk menentukan kandidat terbaik yang paling memenuhi syarat jabatan yang dibutuhkan. Kedua proses ini tidak dapat dipisahkan karena saling berkaitan dan saling menentukan keberhasilan satu sama lain, sehingga pelaksanaannya harus dilakukan secara sistematis, objektif, dan adil. Menurut Sudrajat (2020), rekrutmen dan seleksi merupakan tahapan penting dalam MSDM yang bertujuan memperoleh sumber daya manusia yang berkualitas serta sesuai dengan kebutuhan organisasi baik secara kompetensi maupun budaya kerja.

Pada implementasinya, proses rekrutmen melibatkan serangkaian kegiatan seperti penyusunan strategi perekrutan, pemilihan media pengumuman lowongan kerja, dan pembangunan citra organisasi yang menarik bagi pencari kerja. Organisasi yang mampu menjalankan

proses rekrutmen secara efektif akan lebih berpeluang menjaring calon tenaga kerja yang berkualitas tinggi dan memiliki loyalitas terhadap organisasi sejak awal. Sementara itu, seleksi karyawan dilakukan melalui berbagai teknik seperti wawancara, tes psikologis, tes kemampuan teknis, dan pengecekan latar belakang guna memastikan bahwa individu yang terpilih benar-benar memenuhi kualifikasi. Keberhasilan seleksi sangat bergantung pada ketepatan alat ukur yang digunakan serta kemampuan tim MSDM dalam menilai potensi kandidat secara menyeluruh dan objektif.

3. Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan merupakan salah satu aspek penting dalam ruang lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang bertujuan untuk meningkatkan kapasitas dan kompetensi individu dalam organisasi secara berkelanjutan. Pelatihan berfokus pada peningkatan keterampilan dan pengetahuan teknis karyawan untuk mendukung pelaksanaan tugas secara efektif, sedangkan pengembangan lebih menekankan pada pembentukan sikap, pola pikir, dan potensi jangka panjang yang dapat mempersiapkan karyawan untuk posisi yang lebih tinggi atau kompleks. Kedua proses ini tidak hanya memberikan manfaat bagi individu dalam bentuk peningkatan profesionalisme dan rasa percaya diri, tetapi juga berdampak langsung pada efisiensi operasional, inovasi, dan produktivitas organisasi secara keseluruhan. Menurut Rahardjo (2021), pelatihan dan pengembangan adalah proses strategis yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap tenaga kerja agar dapat memenuhi tuntutan kerja saat ini dan masa depan dengan optimal.

Penerapan pelatihan dan pengembangan dalam MSDM harus dilakukan secara sistematis dan berbasis kebutuhan organisasi serta evaluasi terhadap performa karyawan, sehingga materi yang disampaikan relevan dan memberikan dampak nyata terhadap peningkatan kinerja. Selain itu, metode pelatihan harus disesuaikan dengan karakteristik peserta dan jenis keterampilan yang ingin dikembangkan, seperti pelatihan dalam bentuk klasikal, pelatihan di tempat kerja (on the job training), mentoring, atau pelatihan berbasis teknologi digital. Evaluasi keberhasilan program pelatihan perlu dilakukan secara menyeluruh untuk memastikan bahwa investasi yang diberikan oleh organisasi benar-benar menghasilkan peningkatan

kompetensi dan memberikan nilai tambah. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan bukan sekadar aktivitas pelengkap, tetapi merupakan elemen kunci dalam pembentukan sumber daya manusia yang tangguh, kompeten, dan mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis.

4. Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja merupakan salah satu fungsi penting dalam ruang lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang bertujuan untuk mengarahkan, memantau, dan mengevaluasi kinerja individu maupun tim agar selaras dengan visi, misi, serta tujuan strategis organisasi. Proses ini mencakup penetapan tujuan kerja, indikator keberhasilan, pemberian umpan balik yang berkelanjutan, serta evaluasi terhadap hasil kerja sebagai dasar untuk pengambilan keputusan manajerial. Dengan sistem manajemen kinerja yang terstruktur, organisasi dapat memastikan bahwa setiap karyawan memiliki pemahaman yang jelas mengenai peran dan kontribusinya dalam mencapai sasaran organisasi secara keseluruhan. Menurut Putra (2020), manajemen kinerja adalah pendekatan sistematis dan berkesinambungan untuk meningkatkan kinerja karyawan melalui pengembangan kompetensi, pembinaan, dan penilaian yang objektif terhadap hasil kerja.

Manajemen kinerja tidak hanya berfungsi sebagai alat penilaian, tetapi juga sebagai instrumen pembelajaran dan pengembangan, di mana hasil evaluasi kinerja dapat menjadi dasar dalam merancang pelatihan, promosi, ataupun penyesuaian tugas kerja. Untuk itu, peran atasan sangat krusial dalam memberikan arahan dan umpan balik secara terbuka dan konstruktif, agar karyawan mampu mengidentifikasi kekuatan maupun area yang perlu ditingkatkan. Pelaksanaan manajemen kinerja yang baik akan mendorong terciptanya budaya kerja yang akuntabel, transparan, dan berorientasi pada hasil, sehingga dapat memperkuat motivasi serta loyalitas karyawan terhadap organisasi. Selain itu, penggunaan teknologi informasi dalam sistem manajemen kinerja juga semakin penting untuk memastikan efisiensi dan akurasi dalam pencatatan serta pelaporan kinerja.

B. Perkembangan dan Sejarah MSDM

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) mengalami perkembangan yang cukup panjang dan kompleks seiring dengan perubahan sosial, ekonomi, dan teknologi dalam dunia kerja. Awalnya, pengelolaan tenaga kerja lebih bersifat administratif dan mekanis, namun seiring waktu MSDM berkembang menjadi pendekatan strategis yang berfokus pada pengembangan potensi manusia dalam organisasi.

1. Era Pra-Industri

Pada era pra-industri, kegiatan ekonomi dan produksi masih bersifat sederhana dan berbasis pada pertanian, kerajinan tangan, serta usaha keluarga. Sistem kerja berlangsung secara informal tanpa struktur organisasi yang kompleks, di mana tenaga kerja biasanya berasal dari anggota keluarga atau komunitas setempat. Hubungan kerja berlangsung secara langsung antara pemilik usaha dan pekerja, tanpa adanya pembagian kerja yang sistematis atau peraturan formal. Karena itu, pengelolaan tenaga kerja belum memerlukan manajemen khusus sebagaimana dalam konsep modern MSDM.

Pada masa ini, keterampilan kerja diwariskan secara turun-temurun melalui proses magang atau pembelajaran langsung dari generasi sebelumnya. Tidak ada lembaga pelatihan atau sistem rekrutmen formal karena kebutuhan tenaga kerja relatif terbatas dan tidak mengalami mobilitas tinggi. Motivasi kerja lebih banyak didorong oleh kebutuhan hidup dan loyalitas terhadap keluarga atau komunitas, bukan oleh insentif atau sistem penghargaan seperti yang dikenal sekarang. Struktur kerja sangat tergantung pada nilai-nilai budaya, norma sosial, dan peran tradisional di masyarakat.

2. Revolusi Industri (abad ke-18 hingga awal abad ke-20)

Pada masa Revolusi Industri yang berlangsung dari abad ke-18 hingga awal abad ke-20, terjadi perubahan besar dalam sistem produksi yang ditandai dengan penggunaan mesin dan teknologi dalam kegiatan manufaktur. Peralihan dari ekonomi agraris ke ekonomi industri menciptakan kebutuhan akan tenaga kerja dalam jumlah besar yang bekerja di pabrik-pabrik. Hubungan kerja menjadi lebih formal dan terorganisasi, dengan pembagian tugas yang lebih jelas dan pengawasan ketat dari pihak manajemen. Kondisi kerja pada masa ini umumnya tidak

manusiawi, dengan jam kerja panjang, upah rendah, dan lingkungan kerja yang berbahaya.

Perubahan ini menuntut adanya pengelolaan tenaga kerja yang lebih sistematis untuk memastikan kelancaran produksi dan efisiensi. Fungsi administratif seperti pencatatan kehadiran, pembayaran upah, dan pengaturan jadwal kerja mulai diterapkan oleh perusahaan. Namun, pekerja pada masa ini sering mengalami eksploitasi karena belum adanya perlindungan hukum atau kebijakan ketenagakerjaan yang memadai. Hal ini memicu munculnya gerakan buruh dan serikat pekerja yang memperjuangkan hak-hak tenaga kerja.

3. Munculnya Ilmu Manajemen dan Pendekatan Ilmiah (Awal abad ke-20)

Pada awal abad ke-20, munculnya ilmu manajemen dan pendekatan ilmiah membawa perubahan besar dalam cara organisasi mengelola tenaga kerja. Pendekatan ini menekankan efisiensi, standarisasi kerja, serta pembagian tugas secara rasional untuk meningkatkan produktivitas. Pengelolaan tenaga kerja mulai dilakukan berdasarkan analisis ilmiah terhadap proses kerja, bukan hanya berdasarkan intuisi atau pengalaman semata. Manajemen mulai dianggap sebagai ilmu yang dapat dipelajari dan diterapkan secara sistematis.

Pengaruh pendekatan ilmiah ini menyebabkan pekerjaan dipecah menjadi tugas-tugas kecil yang spesifik dan mudah diawasi, sehingga memungkinkan peningkatan output secara signifikan. Manajer bertanggung jawab merancang sistem kerja yang efisien, sedangkan pekerja dituntut mengikuti prosedur yang telah ditentukan. Rekrutmen, pelatihan, dan evaluasi kerja mulai dilakukan dengan metode yang lebih objektif dan terstruktur. Hal ini menandai awal munculnya fungsi personalia dalam organisasi, meskipun fokus utamanya masih pada efisiensi dan kontrol.

4. Periode Hubungan Manusiawi (*Human Relations Movement*)

Periode Hubungan Manusiawi (*Human Relations Movement*) muncul pada tahun 1930-an sebagai respons terhadap pendekatan ilmiah yang terlalu mekanistik dan mengabaikan aspek psikologis pekerja. Penelitian yang dilakukan pada masa ini menunjukkan bahwa faktor sosial, seperti perhatian dari atasan dan hubungan antar rekan kerja,

dapat memengaruhi kinerja karyawan secara signifikan. Kesadaran akan pentingnya kebutuhan emosional, motivasi, dan komunikasi mulai tumbuh dalam praktik manajemen. Organisasi mulai memandang karyawan bukan hanya sebagai alat produksi, tetapi sebagai individu yang memiliki perasaan dan kebutuhan sosial.

Pada masa ini, peran manajemen sumber daya manusia mulai mengalami pergeseran dari fungsi administratif menjadi lebih berfokus pada penciptaan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan karyawan. Interaksi antar individu di tempat kerja dinilai penting dalam membentuk kepuasan dan semangat kerja. Oleh karena itu, praktik seperti komunikasi dua arah, kepemimpinan partisipatif, dan pengembangan hubungan kerja yang harmonis mulai diterapkan. Hal ini memunculkan kesadaran bahwa pengelolaan sumber daya manusia harus memperhatikan aspek manusiawi dalam organisasi.

5. MSDM sebagai Fungsi Strategis (1970-an hingga kini)

Sejak tahun 1970-an, Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) mulai dipandang sebagai fungsi strategis yang memiliki peran penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Perubahan ini dipicu oleh meningkatnya kompleksitas bisnis dan persaingan global yang menuntut efisiensi serta keunggulan kompetitif melalui pengelolaan tenaga kerja yang efektif. MSDM tidak lagi hanya mengurus administrasi dan operasional, melainkan terlibat dalam perencanaan jangka panjang organisasi. Fungsi MSDM mulai diintegrasikan dengan strategi bisnis agar dapat memberikan kontribusi nyata terhadap kinerja organisasi.

Peran strategis MSDM tampak dalam pengembangan kebijakan yang menyentuh langsung pada peningkatan kualitas sumber daya manusia, seperti manajemen talenta, pengembangan kepemimpinan, dan manajemen perubahan. MSDM juga mengambil bagian penting dalam pengambilan keputusan strategis, termasuk restrukturisasi organisasi dan inovasi budaya kerja. Teknologi informasi mulai dimanfaatkan untuk mendukung sistem manajemen kinerja, rekrutmen berbasis digital, serta pelatihan daring yang efisien. Dengan pendekatan ini, karyawan diposisikan sebagai aset strategis yang perlu dikembangkan secara berkelanjutan.

C. Fungsi dan Peran MSDM dalam Organisasi

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memiliki fungsi dan peran yang sangat vital dalam mendukung kelangsungan dan efektivitas suatu organisasi. Fungsi MSDM tidak hanya sebatas mengelola tenaga kerja, tetapi juga memastikan bahwa setiap individu dalam organisasi dapat bekerja secara optimal dan selaras dengan tujuan strategis perusahaan. MSDM membantu organisasi untuk mendapatkan, mengembangkan, memotivasi, dan mempertahankan karyawan yang berkualitas, serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif.

1. Fungsi MSDM dalam Organisasi

Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam organisasi mencakup seluruh proses yang berkaitan dengan pengelolaan tenaga kerja secara sistematis dan strategis. Tujuan utama dari fungsi MSDM adalah untuk memastikan bahwa organisasi memiliki tenaga kerja yang tepat, dengan kompetensi yang sesuai, serta mampu bekerja secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi. Fungsi-fungsi ini saling terintegrasi dan berperan penting dalam menciptakan keunggulan kompetitif berbasis sumber daya manusia. Berikut ini penjelasan rinci mengenai fungsi-fungsi utama MSDM dalam organisasi:

- a. Perencanaan Sumber Daya Manusia (*Human Resource Planning*)
Perencanaan Sumber Daya Manusia (*Human Resource Planning*) merupakan salah satu fungsi utama dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang memiliki peran krusial dalam menjamin tersedianya tenaga kerja yang tepat dalam jumlah, kualifikasi, dan waktu yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Fungsi ini tidak hanya menyangkut prediksi terhadap kebutuhan SDM, namun juga mengatur strategi pengembangan serta penempatan tenaga kerja secara optimal agar tujuan jangka pendek maupun jangka panjang organisasi dapat tercapai secara efisien. Menurut Sutrisno (2020), perencanaan SDM adalah proses strategis dalam menentukan kebutuhan tenaga kerja baik secara kualitas maupun kuantitas agar dapat disesuaikan dengan arah dan strategi organisasi. Dengan perencanaan yang tepat, organisasi dapat mengantisipasi kekurangan atau kelebihan

tenaga kerja serta meminimalisasi dampak dari fluktuasi pasar tenaga kerja yang dinamis.

b. Rekrutmen dan Seleksi

Rekrutmen dan seleksi merupakan fungsi utama dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang memiliki peran strategis dalam memastikan organisasi memperoleh tenaga kerja yang tepat, baik secara kualifikasi teknis, karakter, maupun kesesuaian budaya kerja. Proses rekrutmen bertujuan untuk menarik sebanyak mungkin calon pelamar yang potensial melalui berbagai media dan metode yang relevan, sementara seleksi berfokus pada tahapan penyaringan guna mendapatkan kandidat terbaik yang paling sesuai dengan kebutuhan jabatan yang tersedia. Menurut Mangkunegara (2021), rekrutmen dan seleksi adalah langkah penting dalam MSDM untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan secara objektif dan terencana. Melalui proses ini, organisasi tidak hanya memastikan pengisian posisi yang kosong, tetapi juga membentuk fondasi sumber daya manusia yang berkualitas untuk mendukung pencapaian visi dan misi jangka panjang.

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

Pelatihan dan pengembangan (*training and development*) merupakan salah satu fungsi utama dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan, keterampilan, serta pengetahuan karyawan agar dapat menjalankan tugas dan tanggung jawab secara lebih efektif dan efisien. Fungsi ini tidak hanya berperan dalam meningkatkan kompetensi individu, tetapi juga dalam mendukung pencapaian tujuan strategis organisasi melalui peningkatan produktivitas kerja. Menurut Wibowo (2020), pelatihan dan pengembangan adalah proses yang dirancang untuk memperbaiki kinerja kerja individu melalui peningkatan pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan. Melalui program pelatihan yang tepat sasaran dan pengembangan yang berkesinambungan, organisasi dapat menciptakan tenaga kerja yang adaptif, inovatif, dan siap menghadapi tantangan di era yang terus berubah.

2. Peran MSDM dalam Organisasi

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memiliki peran yang sangat penting dalam menunjang keberhasilan organisasi. Peran MSDM tidak hanya sebatas pengelolaan administrasi karyawan, tetapi juga meliputi kontribusi strategis dalam mengarahkan dan mengembangkan potensi manusia agar selaras dengan tujuan organisasi. Dengan peran yang holistik dan dinamis, MSDM mampu menjadi jembatan antara kepentingan manajemen dan kebutuhan karyawan, sekaligus menjadi penggerak utama dalam menciptakan keunggulan kompetitif berbasis sumber daya manusia. Berikut adalah penjelasan secara rinci mengenai peran MSDM dalam organisasi:

a. Peran Strategis

Peran strategis dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menjadi elemen penting yang menunjukkan bagaimana fungsi MSDM tidak hanya terbatas pada aspek administratif, tetapi juga turut memengaruhi arah dan keberlanjutan organisasi secara keseluruhan. Peran ini menjadikan MSDM sebagai mitra strategis manajemen puncak dalam merumuskan kebijakan organisasi, merancang sistem kerja, serta mengintegrasikan strategi SDM dengan tujuan bisnis jangka panjang. Menurut Rivai (2019), peran strategis MSDM adalah keterlibatan aktif dalam proses formulasi dan implementasi strategi organisasi untuk memastikan bahwa kapabilitas manusia mendukung keunggulan kompetitif. Dengan menjalankan peran ini, MSDM tidak hanya menciptakan efisiensi, tetapi juga mendukung penciptaan nilai dan daya saing organisasi di tengah persaingan yang kompleks.

b. Peran Administratif

Peran administratif dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan fungsi dasar yang mencakup pengelolaan berbagai aktivitas operasional dan dokumentasi ketenagakerjaan secara sistematis dan tertib administrasi. Aktivitas ini mencakup pengarsipan data karyawan, pengelolaan kontrak kerja, pencatatan kehadiran, penggajian, hingga pengurusan administrasi tunjangan dan manfaat lainnya. Menurut Mathis dan Jackson (2019), peran administratif MSDM adalah fungsi pengelolaan data dan proses kerja karyawan secara efisien dan akurat untuk mendukung kelancaran operasional organisasi.

Keberhasilan dalam menjalankan peran administratif memberikan fondasi yang kuat bagi organisasi untuk menjaga kepatuhan hukum, efisiensi birokrasi internal, serta kepercayaan karyawan terhadap sistem manajemen yang berjalan.

c. Peran Operasional

Peran operasional dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) mencerminkan aktivitas sehari-hari yang berkaitan langsung dengan pengelolaan tenaga kerja secara praktis, termasuk pelaksanaan kebijakan, prosedur, serta pelaksanaan keputusan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Fungsi ini mencakup berbagai kegiatan seperti perekrutan, pelatihan, pengelolaan absensi, evaluasi kinerja, penanganan hubungan kerja, hingga administrasi kompensasi yang bersifat rutin dan membutuhkan ketelitian tinggi. Menurut Simamora (2020), peran operasional MSDM meliputi penerapan kegiatan-kegiatan pengelolaan tenaga kerja yang bersifat teknis dan administratif dalam rangka menunjang kelancaran aktivitas organisasi sehari-hari. Kegiatan operasional ini menjadi tulang punggung pelaksanaan manajemen SDM karena memastikan seluruh kebijakan strategis dapat diterapkan secara efektif pada tataran teknis di berbagai lini organisasi.

D. Hubungan MSDM dengan Manajemen Strategis

Hubungan antara Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dan manajemen strategis mencerminkan peran kritis sumber daya manusia dalam mendukung perencanaan dan pelaksanaan strategi organisasi. Dalam konteks modern, keberhasilan suatu organisasi sangat bergantung pada kemampuannya untuk menyelaraskan kebijakan dan praktik MSDM dengan tujuan strategis jangka panjang. MSDM tidak hanya bertanggung jawab atas pengelolaan operasional tenaga kerja, tetapi juga menjadi mitra strategis dalam memastikan keberlanjutan dan daya saing organisasi. Beberapa aspek utama hubungan antara MSDM dan manajemen strategis adalah:

1. Keterlibatan dalam Formulasi Strategi

Keterlibatan dalam formulasi strategi merupakan aspek utama yang menunjukkan pentingnya MSDM dalam manajemen strategis,

karena kemampuan organisasi untuk merancang strategi yang efektif sangat bergantung pada data dan analisis yang disediakan oleh fungsi MSDM. Data terkait tenaga kerja, seperti ketersediaan keterampilan, potensi pertumbuhan, dan kebutuhan pelatihan, menjadi dasar yang penting dalam menentukan arah strategis perusahaan. Selain itu, MSDM juga memfasilitasi partisipasi karyawan dalam proses formulasi strategi, sehingga menghasilkan kebijakan yang realistis dan dapat diterapkan di lapangan. Menurut Storey *et al.* (2020), keterlibatan aktif MSDM dalam tahap awal formulasi strategi memungkinkan organisasi mengidentifikasi peluang dan tantangan tenaga kerja dengan lebih akurat, sehingga meningkatkan efektivitas implementasi. Dengan demikian, integrasi ini tidak hanya memperkuat keandalan strategi, tetapi juga memastikan keterlibatan seluruh elemen organisasi dalam mencapai tujuan strategis.

Keterlibatan MSDM dalam formulasi strategi menciptakan hubungan timbal balik antara analisis internal dan eksternal organisasi, di mana peran MSDM adalah menjembatani antara realitas pasar tenaga kerja dan kebutuhan organisasi. Fungsi ini tidak hanya mencakup pengumpulan data, tetapi juga kemampuan untuk menganalisis tren global yang relevan, seperti otomatisasi, perubahan demografis, dan transformasi digital. Melalui pendekatan ini, MSDM membantu organisasi mengidentifikasi celah kompetensi yang perlu ditutup untuk mendukung strategi bisnis. Keputusan terkait pengembangan talenta strategis juga menjadi lebih tepat sasaran karena didasarkan pada pemahaman mendalam terhadap dinamika tenaga kerja. Hasilnya adalah strategi yang tidak hanya berorientasi pada masa kini, tetapi juga dirancang untuk memastikan keberlanjutan di masa depan.

2. Implementasi Strategi melalui Kebijakan MSDM

Implementasi strategi melalui kebijakan MSDM merupakan langkah penting yang memastikan strategi organisasi dapat dijalankan dengan efektif. Kebijakan MSDM dirancang untuk mendukung visi strategis dengan menciptakan struktur operasional yang mendukung pelaksanaan strategi tersebut. Hal ini melibatkan pengelolaan karyawan melalui kebijakan seperti perekrutan berbasis kompetensi, sistem penggajian berbasis kinerja, dan program pengembangan berkelanjutan. Menurut Ulrich dan Dulebohn (2018), kebijakan MSDM yang selaras dengan strategi bisnis memungkinkan organisasi untuk membangun

fleksibilitas dan adaptabilitas di tingkat tenaga kerja, sehingga mampu merespons perubahan lingkungan dengan cepat. Dengan demikian, kebijakan MSDM yang strategis tidak hanya mendukung implementasi strategi, tetapi juga memperkuat daya saing organisasi.

Implementasi strategi melalui kebijakan MSDM mencakup pengintegrasian tujuan organisasi dengan praktik pengelolaan tenaga kerja sehari-hari. Kebijakan ini membantu memastikan bahwa semua elemen organisasi, mulai dari pimpinan hingga staf operasional, bekerja menuju tujuan yang sama. Contohnya adalah penerapan sistem penilaian kinerja yang mengacu pada indikator kinerja utama (KPI) yang telah ditentukan dalam strategi organisasi. Melalui kebijakan ini, setiap individu memiliki panduan yang jelas tentang kontribusinya terhadap pencapaian strategi, sehingga meningkatkan akuntabilitas. Selain itu, kebijakan MSDM yang baik menciptakan lingkungan kerja yang mendukung inovasi dan kolaborasi, yang merupakan elemen penting dalam implementasi strategi modern.

3. Peningkatan Efisiensi dan Efektivitas Operasional

Peningkatan efisiensi dan efektivitas operasional merupakan aspek penting yang menunjukkan hubungan erat antara MSDM dan manajemen strategis, karena strategi bisnis yang baik memerlukan dukungan operasional yang optimal. Peran MSDM dalam konteks ini melibatkan penyediaan tenaga kerja yang kompeten, distribusi kerja yang tepat, dan penerapan teknologi yang relevan untuk meningkatkan produktivitas. Efisiensi dicapai melalui kebijakan MSDM yang mengurangi pemborosan sumber daya dan mengoptimalkan penggunaan keterampilan karyawan. Menurut Wright dan Ulrich (2018), pengelolaan sumber daya manusia yang strategis memungkinkan organisasi untuk meminimalkan hambatan operasional dan mencapai hasil dengan biaya yang lebih rendah tanpa mengurangi kualitas. Dengan demikian, efisiensi yang didukung oleh MSDM memastikan bahwa setiap elemen dalam proses operasional berjalan selaras dengan strategi yang telah dirumuskan.

Efektivitas operasional, di sisi lain, tercapai ketika kebijakan MSDM mampu mendorong karyawan untuk mencapai hasil yang selaras dengan tujuan strategis. Kebijakan seperti pengelolaan kinerja berbasis target, pelatihan berkelanjutan, dan insentif yang adil membantu memastikan karyawan termotivasi untuk bekerja dengan maksimal.

Selain itu, efektivitas juga melibatkan pengelolaan komunikasi internal yang baik, sehingga setiap karyawan memahami peran dan tanggung jawab dalam mencapai tujuan organisasi. Fungsi MSDM dalam mendukung efektivitas ini terlihat melalui kemampuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi dan inovasi. Dengan demikian, efektivitas operasional tidak hanya menghasilkan pencapaian target, tetapi juga mendorong keberlanjutan kinerja jangka panjang.

4. Membangun Budaya dan Kepemimpinan yang Strategis

Membangun budaya dan kepemimpinan yang strategis merupakan salah satu aspek penting dari hubungan antara MSDM dan manajemen strategis, karena kedua elemen ini berperan dalam menciptakan organisasi yang adaptif dan berdaya saing. Budaya organisasi yang selaras dengan strategi perusahaan dapat membantu memperkuat komitmen karyawan terhadap pencapaian tujuan strategis. MSDM berperan dalam merancang dan menerapkan nilai-nilai inti, norma, dan perilaku yang mendukung strategi organisasi melalui program pelatihan, pengembangan, dan komunikasi internal. Menurut Cameron dan Quinn (2019), budaya organisasi yang kuat dan positif menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan inovatif, yang menjadi landasan keberhasilan implementasi strategi. Dengan demikian, melalui pengelolaan budaya yang strategis, MSDM berkontribusi pada peningkatan keterlibatan karyawan dan keberhasilan jangka panjang organisasi.

MSDM juga berperan kunci dalam menciptakan kepemimpinan yang strategis, yang mampu menghadapi tantangan dinamis di lingkungan bisnis modern. Kepemimpinan strategis melibatkan kemampuan untuk mengarahkan organisasi menuju visi masa depan dengan memanfaatkan sumber daya secara optimal. Dalam hal ini, MSDM bertugas mengidentifikasi dan mengembangkan pemimpin yang memiliki kompetensi strategis, seperti kemampuan berpikir kritis, pengambilan keputusan yang cepat, dan pengelolaan tim yang efektif. Program pengembangan kepemimpinan yang dirancang oleh MSDM tidak hanya membantu pemimpin memahami tujuan strategis organisasi, tetapi juga memberikan keterampilan yang dibutuhkan untuk memotivasi dan mengarahkan tim. Dengan pendekatan ini,

kepemimpinan yang strategis dapat mendorong implementasi strategi yang lebih efektif.

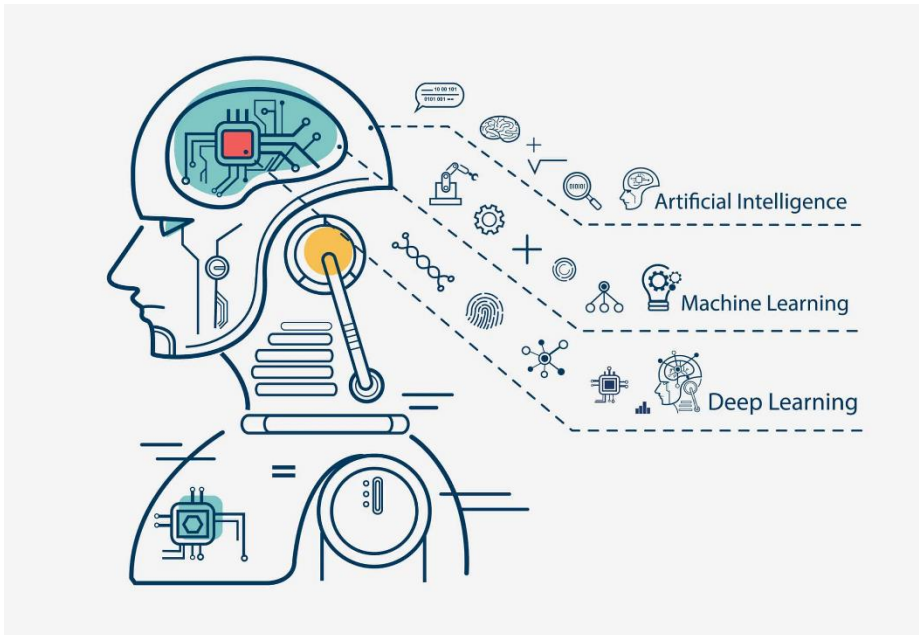
E. Tantangan MSDM di Era Digital dan Globalisasi

Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) di era digital dan globalisasi mencakup berbagai aspek kompleks yang memengaruhi cara organisasi mengelola tenaga kerja. Perubahan teknologi yang cepat, globalisasi, dan pergeseran pola kerja telah menciptakan lingkungan yang dinamis dan menuntut strategi baru dalam pengelolaan SDM. Berikut adalah beberapa tantangan utama yang relevan:

1. Transformasi Digital

Transformasi digital merupakan tantangan utama yang dihadapi oleh MSDM di era digital dan globalisasi karena mengharuskan organisasi beradaptasi dengan cepat terhadap teknologi baru yang terus berkembang. Teknologi seperti kecerdasan buatan, *big data*, dan otomatisasi telah mengubah cara kerja, meningkatkan efisiensi, dan memungkinkan keputusan berbasis data yang lebih akurat. Namun, adopsi teknologi ini juga menciptakan kebutuhan mendesak akan keterampilan baru, yang memaksa organisasi untuk memberikan pelatihan dan pengembangan kepada tenaga kerja. Selain itu, perubahan ini sering kali diiringi dengan kekhawatiran kehilangan pekerjaan di kalangan karyawan, sehingga menuntut MSDM untuk merancang strategi komunikasi dan manajemen perubahan yang efektif. Menurut Bailey *et al.* (2020), transformasi digital dalam MSDM tidak hanya melibatkan penerapan teknologi, tetapi juga menuntut pendekatan strategis dalam memberdayakan manusia di tengah perubahan sistem kerja yang dinamis.

Gambar 1. Kecerdasan Buatan



Sumber: *Course Net*

Penerapan teknologi digital dalam MSDM juga menghadirkan tantangan terkait pengelolaan data karyawan yang semakin kompleks dan sensitif. Dengan meningkatnya penggunaan platform digital untuk mengelola informasi personal dan profesional, organisasi harus memastikan bahwa data ini dilindungi dari potensi ancaman keamanan. Penggunaan teknologi cloud, perangkat lunak manajemen tenaga kerja, dan alat analitik harus disertai dengan kebijakan keamanan siber yang ketat untuk mencegah pelanggaran data. Selain itu, MSDM juga harus mengedukasi karyawan tentang pentingnya menjaga keamanan digital, termasuk pelatihan untuk mengenali serangan phishing dan ancaman lainnya. Ketidakmampuan untuk menangani tantangan ini dapat menyebabkan hilangnya kepercayaan dari karyawan dan dampak negatif terhadap reputasi organisasi.

2. Pengelolaan Tenaga Kerja Global

Pengelolaan tenaga kerja global menjadi tantangan utama bagi MSDM di era digital dan globalisasi karena melibatkan koordinasi tim multikultural yang tersebar di berbagai lokasi geografis. Perusahaan yang beroperasi secara global harus menghadapi perbedaan bahasa, budaya, dan norma kerja yang dapat memengaruhi produktivitas serta

integrasi tim. Untuk menghadapi hal ini, MSDM perlu menerapkan strategi yang memastikan inklusivitas, komunikasi yang efektif, dan manajemen konflik budaya. Selain itu, pemahaman mendalam tentang regulasi ketenagakerjaan di berbagai negara sangat penting untuk memastikan kepatuhan hukum dan keadilan bagi karyawan di seluruh dunia. Seperti yang diungkapkan oleh Brewster *et al.* (2021), pengelolaan tenaga kerja global menuntut pendekatan fleksibel yang dapat mengakomodasi keragaman budaya dan dinamika pasar tenaga kerja internasional.

Pengelolaan tenaga kerja global juga menghadirkan kompleksitas dalam penyelarasan struktur organisasi dan strategi bisnis di berbagai wilayah. Hal ini mencakup penyesuaian struktur gaji dan tunjangan yang sesuai dengan standar lokal, yang tetap sejalan dengan kebijakan global perusahaan. Koordinasi lintas negara memerlukan sistem teknologi yang memungkinkan kolaborasi real-time dan transparansi dalam pengelolaan karyawan. MSDM juga harus memfasilitasi mobilitas tenaga kerja internasional, termasuk manajemen visa, logistik perpindahan, dan program adaptasi untuk karyawan yang bekerja di luar negeri. Dengan sistem yang baik, tantangan ini dapat menjadi peluang untuk memperluas kapabilitas organisasi melalui pemanfaatan potensi tenaga kerja global.

3. Adaptasi terhadap Fleksibilitas Kerja

Adaptasi terhadap fleksibilitas kerja menjadi salah satu tantangan utama MSDM di era digital dan globalisasi, karena perubahan pola kerja memengaruhi berbagai aspek pengelolaan tenaga kerja. Fleksibilitas ini mencakup pengaturan kerja hybrid, remote, hingga jadwal kerja fleksibel yang menuntut pengelolaan produktivitas yang berbeda dari sistem tradisional. Tantangan ini mengharuskan organisasi menyediakan teknologi yang memungkinkan kolaborasi jarak jauh, seperti platform digital untuk komunikasi dan manajemen proyek. Selain itu, MSDM juga perlu mengembangkan kebijakan yang mendukung keseimbangan kerja-kehidupan bagi karyawan, agar tetap termotivasi dan tidak mengalami burnout. Menurut Bloom *et al.* (2020), keberhasilan dalam mengelola fleksibilitas kerja terletak pada kombinasi antara pendekatan teknologi yang inovatif dan pendekatan manajemen yang humanis.

Fleksibilitas kerja juga menuntut MSDM untuk merancang sistem evaluasi kinerja yang adil dan berbasis hasil, terutama bagi

karyawan yang bekerja secara remote. Sistem ini harus memastikan bahwa kinerja diukur berdasarkan kontribusi yang terukur, bukan hanya kehadiran fisik, sehingga karyawan tetap merasa dihargai meskipun bekerja dari jarak jauh. Selain itu, MSDM harus memastikan keterlibatan karyawan melalui kegiatan tim virtual dan program pengembangan keterampilan berbasis digital. Pengelolaan fleksibilitas ini juga melibatkan pelatihan bagi manajer untuk memimpin tim yang tersebar, memastikan komunikasi yang efektif, dan menjaga semangat kerja tim. Dengan strategi yang tepat, fleksibilitas kerja dapat diubah dari tantangan menjadi keunggulan kompetitif bagi organisasi.

4. Peningkatan Ekspektasi Karyawan

Peningkatan ekspektasi karyawan di era digital dan globalisasi menjadi tantangan utama dalam MSDM karena pekerja masa kini memiliki tuntutan yang lebih kompleks dan beragam dibandingkan generasi sebelumnya. Karyawan tidak hanya menginginkan kompensasi yang kompetitif tetapi juga lingkungan kerja yang mendukung keseimbangan kerja-kehidupan, fleksibilitas, dan peluang pengembangan karier. Generasi milenial dan Gen Z, yang mendominasi angkatan kerja, juga menuntut transparansi dalam komunikasi, nilai-nilai organisasi yang sesuai dengan prinsip pribadi, dan akses terhadap teknologi canggih yang mempermudah pekerjaannya. Selain itu, ekspektasi terhadap pengalaman kerja yang inklusif dan berbasis inovasi terus meningkat, memaksa organisasi untuk terus mengembangkan strategi MSDM yang relevan. Menurut Leka *et al.* (2020), organisasi yang tidak mampu memenuhi ekspektasi karyawan modern berisiko kehilangan talenta terbaik dan menghadapi tingkat turnover yang tinggi.

Untuk memenuhi ekspektasi karyawan yang semakin kompleks, organisasi perlu mengintegrasikan program kesejahteraan yang holistik dan berbasis kebutuhan individu. Hal ini mencakup program kesehatan mental, pelatihan keterampilan berkelanjutan, serta pengakuan dan penghargaan atas kontribusi karyawan. Program seperti ini tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja tetapi juga memperkuat loyalitas karyawan terhadap organisasi. Di sisi lain, implementasi teknologi dalam manajemen sumber daya manusia, seperti platform untuk self-service HR atau pengelolaan kinerja berbasis data, dapat meningkatkan pengalaman kerja karyawan. Strategi semacam ini memerlukan

komitmen yang kuat dari manajemen untuk mendukung inovasi yang mendorong pengalaman kerja yang positif.



BAB II

PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Perencanaan sumber daya manusia (SDM) merupakan proses strategis yang bertujuan untuk memastikan organisasi memiliki tenaga kerja yang tepat dalam jumlah, keterampilan, dan waktu yang sesuai untuk mencapai tujuan bisnis. Langkah ini melibatkan analisis kebutuhan tenaga kerja masa depan, identifikasi kekosongan keterampilan, serta pengembangan strategi untuk merekrut, melatih, dan mempertahankan karyawan. Dalam menghadapi dinamika pasar dan perkembangan teknologi, perencanaan SDM menjadi elemen penting untuk menciptakan organisasi yang adaptif dan berdaya saing. Proses ini juga membantu mengurangi risiko kekurangan atau kelebihan tenaga kerja yang dapat memengaruhi efisiensi operasional. Dengan perencanaan yang baik, organisasi dapat lebih efektif dalam mengelola potensi SDM dan mendukung pertumbuhan jangka panjang.

A. Pengertian dan Tujuan Perencanaan SDM

Perencanaan sumber daya manusia (SDM) adalah proses strategis yang melibatkan analisis kebutuhan tenaga kerja masa depan untuk memastikan organisasi memiliki sumber daya manusia yang tepat dalam hal jumlah, kualitas, dan waktu. Proses ini mencakup identifikasi kebutuhan tenaga kerja berdasarkan tujuan jangka panjang organisasi, analisis kesenjangan antara kebutuhan dan ketersediaan tenaga kerja saat ini, serta pengembangan strategi untuk mengisi kesenjangan tersebut. Menurut Noe *et al.* (2020), perencanaan SDM bertujuan untuk mencocokkan kebutuhan organisasi dengan tenaga kerja yang tersedia, baik melalui rekrutmen eksternal maupun pengembangan internal karyawan. Dalam perencanaan ini, berbagai faktor seperti tren pasar tenaga kerja, teknologi, dan regulasi diperhitungkan untuk memastikan

kesiapan organisasi menghadapi perubahan di masa depan. Dengan demikian, perencanaan SDM menjadi landasan penting bagi keberhasilan organisasi dalam menghadapi tantangan dinamis di lingkungan bisnis.

Perencanaan SDM juga melibatkan koordinasi antara berbagai departemen untuk memastikan bahwa setiap fungsi organisasi memiliki tenaga kerja yang mendukung operasionalnya secara efisien. Proses ini tidak hanya terbatas pada kebutuhan tenaga kerja dalam jangka pendek tetapi juga berfokus pada pengembangan kapasitas jangka panjang untuk mendukung keberlanjutan bisnis. Pendekatan strategis dalam perencanaan SDM membantu organisasi mengintegrasikan pengelolaan tenaga kerja dengan strategi bisnis utama, sehingga tercipta sinergi yang maksimal antara sumber daya manusia dan tujuan perusahaan. Selain itu, perencanaan ini berperan penting dalam mengurangi risiko operasional yang terkait dengan kekurangan atau surplus tenaga kerja. Oleh karena itu, perencanaan SDM bukan sekadar alat administratif, melainkan bagian integral dari strategi bisnis yang efektif.

Perencanaan sumber daya manusia (SDM) bertujuan untuk menciptakan kesinambungan antara kebutuhan tenaga kerja organisasi dengan tujuan strategisnya. Dalam prakteknya, perencanaan SDM tidak hanya berfokus pada jumlah tenaga kerja, tetapi juga pada kualitas, keterampilan, dan distribusi tenaga kerja yang optimal. Berikut adalah penjelasan rinci mengenai tujuan utama perencanaan SDM:

1. Memastikan Ketersediaan Tenaga Kerja yang Sesuai

Memastikan ketersediaan tenaga kerja yang sesuai adalah salah satu tujuan utama perencanaan sumber daya manusia (SDM), karena tenaga kerja yang tepat akan menentukan kelancaran operasional dan keberhasilan strategi organisasi. Proses ini melibatkan identifikasi kebutuhan tenaga kerja berdasarkan volume pekerjaan, kompetensi yang diperlukan, serta kualifikasi yang relevan untuk mencapai target organisasi. Menurut Mathis *et al.* (2019), perencanaan SDM yang efektif harus memastikan bahwa organisasi memiliki jumlah tenaga kerja yang cukup dengan keterampilan yang sesuai untuk menghadapi tantangan yang terus berkembang. Selain itu, pendekatan ini memungkinkan organisasi untuk menghindari risiko kekurangan tenaga kerja, yang dapat menghambat produktivitas, atau kelebihan tenaga kerja, yang dapat meningkatkan biaya operasional secara tidak efisien.

Memastikan ketersediaan tenaga kerja yang sesuai juga mencakup upaya organisasi untuk memanfaatkan data pasar tenaga kerja dan tren industri sebagai dasar pengambilan keputusan strategis. Dengan memproyeksikan kebutuhan tenaga kerja di masa depan, organisasi dapat merencanakan langkah-langkah yang diperlukan seperti rekrutmen, pelatihan, atau rotasi karyawan. Pendekatan yang terstruktur ini memastikan bahwa setiap bagian dari organisasi memiliki sumber daya yang memadai untuk menjalankan tugasnya dengan optimal. Selain itu, ketersediaan tenaga kerja yang sesuai juga memungkinkan pengelolaan beban kerja yang lebih seimbang, sehingga mengurangi potensi stres karyawan dan meningkatkan kepuasan kerja secara keseluruhan.

2. Mengoptimalkan Penggunaan Sumber Daya

Mengoptimalkan penggunaan sumber daya merupakan salah satu tujuan utama dari perencanaan sumber daya manusia (SDM), karena efisiensi dalam pengelolaan tenaga kerja menjadi kunci keberhasilan organisasi. Dalam konteks ini, optimalisasi berarti memastikan bahwa tenaga kerja digunakan secara efektif sesuai dengan keterampilan, pengalaman, dan potensi. Menurut Dessler (2020), perencanaan SDM yang baik harus memprioritaskan penggunaan tenaga kerja yang optimal untuk meningkatkan produktivitas organisasi sambil meminimalkan pemborosan sumber daya. Hal ini mencakup penempatan karyawan yang tepat pada posisi yang sesuai, sehingga setiap individu dapat memberikan kontribusi maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Optimalisasi sumber daya juga melibatkan pengelolaan beban kerja yang seimbang di seluruh bagian organisasi, yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi tanpa mengorbankan kesejahteraan karyawan. Dengan alokasi tugas yang terencana, organisasi dapat memastikan bahwa tidak ada bagian yang mengalami kelebihan atau kekurangan tenaga kerja yang signifikan. Proses ini tidak hanya membantu menjaga stabilitas operasional, tetapi juga memungkinkan pengelolaan anggaran yang lebih baik melalui pengurangan biaya yang tidak perlu. Pendekatan ini sangat penting dalam menghadapi tekanan pasar dan persaingan global, di mana organisasi harus memanfaatkan setiap aset, termasuk tenaga kerja, dengan sebaik-baiknya.

3. Mengelola Perubahan Organisasi

Mengelola perubahan organisasi adalah tujuan utama perencanaan sumber daya manusia (SDM) untuk memastikan bahwa organisasi dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan internal maupun eksternal secara efektif. Perubahan ini dapat mencakup adopsi teknologi baru, restrukturisasi, atau perubahan strategi bisnis yang membutuhkan penyesuaian pada tenaga kerja. Menurut Armstrong dan Taylor (2020), perencanaan SDM yang strategis memungkinkan organisasi untuk mengantisipasi kebutuhan tenaga kerja dan menyusun langkah-langkah mitigasi terhadap risiko yang mungkin timbul dari perubahan tersebut. Dengan pendekatan ini, organisasi tidak hanya mampu mempertahankan stabilitas operasional tetapi juga menciptakan peluang untuk tumbuh dalam lingkungan yang dinamis.

Mengelola perubahan organisasi melalui perencanaan SDM melibatkan penyesuaian struktur kerja dan pengelolaan resistensi karyawan terhadap perubahan. Hal ini dilakukan dengan mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, redistribusi tanggung jawab, dan komunikasi yang efektif mengenai alasan dan manfaat perubahan. Strategi ini memungkinkan organisasi untuk menjaga keterlibatan karyawan, sehingga merasa dihargai dan mendukung proses perubahan. Dengan demikian, perencanaan SDM menjadi alat penting untuk menjembatani kesenjangan antara perubahan strategis dan operasional dalam organisasi.

4. Mendukung Pengembangan dan Retensi Karyawan

Mendukung pengembangan dan retensi karyawan merupakan salah satu tujuan utama dari perencanaan sumber daya manusia (SDM) untuk menciptakan tenaga kerja yang berkualitas dan loyal terhadap organisasi. Pengembangan karyawan mencakup peningkatan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi melalui pelatihan, mentoring, serta program pengembangan karir. Menurut Stone dan Deadrick (2021), perencanaan SDM yang strategis harus mencakup elemen pengembangan karyawan yang dirancang untuk memenuhi kebutuhan organisasi saat ini dan di masa depan, sambil memastikan kepuasan dan komitmen terhadap organisasi. Dengan strategi ini, organisasi tidak hanya dapat meningkatkan produktivitas, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan individu dan profesionalisme.

Mendukung pengembangan karyawan juga memiliki dampak langsung pada retensi tenaga kerja, yang menjadi tantangan utama bagi banyak organisasi. Melalui perencanaan SDM, organisasi dapat mengidentifikasi kebutuhan karyawan dan menawarkan jalur karir yang jelas serta peluang untuk berkembang. Strategi ini membantu meningkatkan kepuasan kerja, mengurangi tingkat turnover, dan mempertahankan bakat-bakat terbaik dalam perusahaan. Selain itu, pendekatan ini memungkinkan organisasi untuk memanfaatkan tenaga kerja internal secara optimal, sehingga mengurangi ketergantungan pada rekrutmen eksternal yang sering kali lebih mahal dan memakan waktu.

B. Proses dan Langkah-Langkah Perencanaan SDM

Perencanaan sumber daya manusia (SDM) adalah upaya strategis untuk memastikan bahwa organisasi memiliki jumlah, kualitas, dan keahlian tenaga kerja yang tepat untuk mencapai tujuannya. Proses ini melibatkan beberapa langkah yang sistematis untuk mengidentifikasi kebutuhan SDM di masa depan, mengembangkan strategi untuk memenuhinya, dan mengimplementasikan rencana tersebut. Berikut adalah langkah-langkah utama dalam perencanaan SDM:

1. Analisis Situasi Saat Ini

Analisis situasi saat ini merupakan langkah fundamental dalam perencanaan SDM yang berfungsi sebagai dasar untuk memahami posisi organisasi dalam hal sumber daya manusia yang dimiliki. Langkah ini mencakup pengumpulan data mengenai jumlah tenaga kerja, kompetensi, tingkat produktivitas, serta pola kerja yang ada untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan internal. Selain itu, analisis ini juga melibatkan penilaian terhadap kebutuhan organisasi berdasarkan tujuan jangka pendek maupun jangka panjang, sehingga mempermudah pengambilan keputusan strategis terkait pengelolaan SDM. Menurut Mathis dan Jackson (2018), analisis situasi yang menyeluruh adalah kunci untuk mengintegrasikan strategi SDM dengan strategi bisnis organisasi secara keseluruhan.

Pada implementasinya, analisis situasi sering kali dilakukan melalui audit SDM yang meliputi evaluasi terhadap kompetensi karyawan, struktur organisasi, dan efisiensi kerja. Proses ini memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi kesenjangan

kompetensi dan mengembangkan solusi yang relevan, seperti pelatihan atau restrukturisasi. Data yang dihasilkan dari analisis ini juga membantu dalam merancang program pengembangan SDM yang sesuai dengan kebutuhan organisasi di masa depan. Dengan demikian, analisis situasi tidak hanya memberikan gambaran kondisi saat ini tetapi juga membuka peluang untuk pengembangan yang berkelanjutan.

2. Peramalan Kebutuhan SDM di Masa Depan

Peramalan kebutuhan SDM di masa depan merupakan langkah penting dalam perencanaan SDM yang bertujuan untuk memastikan ketersediaan tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan organisasi di berbagai kondisi. Proses ini melibatkan analisis terhadap faktor internal, seperti rencana pertumbuhan bisnis dan perubahan struktur organisasi, serta faktor eksternal seperti tren industri, inovasi teknologi, dan dinamika pasar tenaga kerja. Peramalan ini menggunakan metode kuantitatif dan kualitatif, termasuk analisis tren historis, proyeksi statistik, dan wawancara dengan pemimpin organisasi. Menurut Dessler (2020), peramalan SDM yang efektif membantu organisasi mengantisipasi tantangan sumber daya manusia di masa depan dan mengambil tindakan preventif untuk memitigasi risiko tersebut.

Langkah peramalan ini sangat bergantung pada data yang akurat dan *up-to-date* untuk menghasilkan proyeksi yang realistis. Organisasi dapat memanfaatkan perangkat lunak manajemen SDM dan teknologi berbasis data untuk meningkatkan akurasi dalam peramalan. Hasil peramalan ini tidak hanya memberikan gambaran kebutuhan tenaga kerja, tetapi juga membantu organisasi dalam menentukan prioritas, seperti investasi dalam pelatihan, rekrutmen baru, atau otomatisasi proses. Dengan demikian, peramalan kebutuhan SDM tidak hanya menjadi alat perencanaan, tetapi juga panduan strategis untuk memastikan keberlanjutan operasional organisasi.

3. Penilaian Ketersediaan SDM

Penilaian ketersediaan SDM adalah langkah penting dalam perencanaan SDM yang berfokus pada mengevaluasi kapasitas tenaga kerja yang dimiliki organisasi saat ini untuk memenuhi kebutuhan strategis di masa depan. Langkah ini mencakup analisis terhadap kompetensi, pengalaman, potensi, dan performa karyawan yang tersedia, serta memperhatikan struktur organisasi dan distribusi pekerjaan.

Penilaian ini juga melibatkan identifikasi sumber daya internal yang dapat dikembangkan melalui pelatihan atau promosi, serta kebutuhan akan perekrutan eksternal untuk mengatasi kekurangan yang ada. Menurut Mondy dan Martocchio (2018), penilaian SDM yang komprehensif memungkinkan organisasi untuk menyelaraskan kebutuhan bisnis dengan kemampuan sumber daya yang ada secara lebih efektif dan efisien.

Proses penilaian ketersediaan SDM sering dilakukan dengan menggunakan metode seperti audit SDM, penilaian kompetensi, dan evaluasi performa kerja. Audit SDM memberikan gambaran yang rinci tentang struktur organisasi dan peran karyawan, sementara penilaian kompetensi membantu menentukan apakah karyawan memiliki keterampilan yang relevan dengan tuntutan masa depan. Evaluasi performa kerja memberikan data kuantitatif dan kualitatif mengenai kontribusi karyawan terhadap tujuan organisasi. Kombinasi dari metode ini memungkinkan organisasi untuk memahami kekuatan dan kelemahan tenaga kerja yang dimiliki, sehingga dapat merencanakan intervensi yang sesuai untuk meningkatkan kapasitas SDM.

4. Pengembangan Strategi Perencanaan SDM

Pengembangan strategi perencanaan SDM merupakan langkah utama yang bertujuan untuk menyelaraskan kebutuhan tenaga kerja organisasi dengan visi, misi, dan tujuan strategisnya. Langkah ini melibatkan penyusunan rencana untuk memastikan bahwa organisasi memiliki sumber daya manusia yang tepat dengan jumlah, kompetensi, dan lokasi yang sesuai pada waktu yang tepat. Strategi ini mencakup program-program seperti rekrutmen, pelatihan, retensi, pengembangan karir, dan manajemen suksesi, yang dirancang untuk mengatasi kesenjangan SDM yang telah diidentifikasi sebelumnya. Menurut Armstrong (2019), strategi perencanaan SDM yang baik tidak hanya fokus pada memenuhi kebutuhan jangka pendek tetapi juga memastikan keberlanjutan organisasi di masa depan dengan mempertimbangkan dinamika lingkungan bisnis.

Pengembangan strategi ini dilakukan dengan mempertimbangkan faktor internal dan eksternal yang memengaruhi kebutuhan SDM, seperti teknologi, regulasi, dan perubahan demografis tenaga kerja. Salah satu elemen penting dalam strategi ini adalah identifikasi bakat internal yang dapat dikembangkan melalui program

pelatihan dan mentoring untuk mengisi peran strategis. Di sisi lain, organisasi juga perlu merancang strategi perekrutan yang efektif untuk menarik kandidat eksternal yang berkualitas. Dengan demikian, strategi ini harus bersifat fleksibel agar mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis yang dinamis, sekaligus memastikan bahwa semua rencana tersebut mendukung pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

C. Analisis Kebutuhan Tenaga Kerja

Analisis kebutuhan tenaga kerja adalah proses sistematis yang digunakan untuk menentukan jumlah, jenis, dan kualitas tenaga kerja yang dibutuhkan oleh organisasi guna menjalankan operasional secara efektif dan efisien. Proses ini merupakan bagian penting dalam perencanaan sumber daya manusia (SDM), karena membantu organisasi mengantisipasi kebutuhan tenaga kerja saat ini dan masa depan. Analisis ini dilakukan dengan mempertimbangkan berbagai faktor, seperti struktur organisasi, beban kerja, target produksi, serta perkembangan teknologi dan pasar. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa organisasi memiliki tenaga kerja yang cukup, dengan kompetensi yang sesuai, pada waktu yang tepat, dan di posisi yang tepat. Dalam pelaksanaannya, analisis kebutuhan tenaga kerja melibatkan beberapa tahapan penting sebagai berikut:

1. Analisis Situasi Saat Ini

Analisis situasi saat ini merupakan tahapan awal yang sangat krusial dalam pelaksanaan analisis kebutuhan tenaga kerja karena memberikan gambaran nyata mengenai kondisi tenaga kerja yang dimiliki organisasi. Pada tahap ini, perusahaan melakukan pemetaan terhadap jumlah, komposisi, kompetensi, kinerja, serta distribusi tenaga kerja berdasarkan fungsi, unit kerja, dan posisi jabatan yang ada. Informasi yang diperoleh akan membantu manajemen dalam menilai sejauh mana tenaga kerja yang tersedia mampu memenuhi tuntutan operasional dan mendukung pencapaian tujuan strategis organisasi. Menurut Priyono (2020), analisis situasi tenaga kerja saat ini memungkinkan perusahaan mengidentifikasi apakah terdapat kelebihan atau kekurangan sumber daya manusia yang berdampak pada efektivitas organisasi.

Dengan memahami situasi tenaga kerja yang sedang berjalan, perusahaan dapat mengukur produktivitas aktual setiap unit kerja dan menentukan indikator-indikator keberhasilan yang relevan bagi manajemen tenaga kerja. Tahap ini juga mencakup identifikasi tingkat kehadiran, rotasi, dan retensi karyawan yang dapat mengindikasikan masalah laten dalam pengelolaan SDM. Selain itu, analisis ini membantu mengungkap apakah terdapat kesenjangan keterampilan yang dapat menghambat efisiensi kerja dalam jangka pendek maupun panjang. Oleh karena itu, pemahaman yang mendalam terhadap data kuantitatif dan kualitatif dalam analisis situasi sangat penting untuk memastikan bahwa strategi tenaga kerja yang disusun selanjutnya berbasis kebutuhan nyata.

2. Penilaian Beban Kerja

Penilaian beban kerja merupakan tahapan penting dalam analisis kebutuhan tenaga kerja karena bertujuan untuk mengukur seberapa besar volume pekerjaan yang harus diselesaikan dalam satuan waktu tertentu serta membandingkannya dengan kapasitas tenaga kerja yang tersedia. Tahap ini memungkinkan organisasi untuk memahami apakah jumlah tenaga kerja saat ini mencukupi, berlebih, atau justru kurang dalam menangani beban kerja aktual. Penilaian ini dilakukan dengan mengumpulkan data empiris mengenai aktivitas harian, durasi waktu pengerjaan tugas, serta output kerja yang dihasilkan oleh tiap individu atau unit kerja. Menurut Wibowo (2020), penilaian beban kerja merupakan langkah sistematis dalam mengukur keseimbangan antara tugas yang harus dikerjakan dan kemampuan sumber daya manusia yang melaksanakannya.

Dengan penilaian beban kerja yang tepat, organisasi dapat menganalisis distribusi kerja dan mendeteksi adanya ketimpangan yang menyebabkan ketidakefisienan dalam operasional. Beban kerja yang terlalu berat dapat menurunkan produktivitas dan menimbulkan kelelahan atau stres pada karyawan, sementara beban kerja yang terlalu ringan menunjukkan adanya potensi tenaga kerja yang belum dimanfaatkan secara optimal. Oleh karena itu, tahapan ini sangat penting untuk memberikan rekomendasi strategis terkait penambahan, pengurangan, atau redistribusi tenaga kerja demi terciptanya kondisi kerja yang seimbang dan produktif. Hasil dari penilaian ini juga menjadi dasar rasional dalam menyusun rencana rekrutmen atau pelatihan tenaga kerja baru yang benar-benar dibutuhkan.

3. Identifikasi Kesenjangan Tenaga Kerja

Identifikasi kesenjangan tenaga kerja merupakan tahapan penting dalam analisis kebutuhan tenaga kerja karena berfungsi untuk mengetahui sejauh mana perbedaan antara tenaga kerja yang tersedia saat ini dengan tenaga kerja yang sebenarnya dibutuhkan oleh organisasi. Proses ini mencakup analisis terhadap jumlah tenaga kerja, kualifikasi, keterampilan, hingga kompetensi yang relevan dengan kebutuhan strategis organisasi di masa kini dan masa mendatang. Dengan mengidentifikasi kesenjangan ini, organisasi dapat mengetahui posisi mana yang mengalami kekurangan sumber daya atau justru memiliki kelebihan sehingga dapat dilakukan penyesuaian yang tepat. Menurut Handoko (2021), kesenjangan tenaga kerja terjadi ketika terdapat ketidaksesuaian antara ketersediaan sumber daya manusia dengan tuntutan pekerjaan dalam aspek kualitas maupun kuantitas.

Hasil dari identifikasi kesenjangan ini menjadi landasan bagi penyusunan strategi pengembangan sumber daya manusia yang lebih terarah dan berbasis data, seperti program pelatihan, rekrutmen, atau mutasi internal. Organisasi dapat memetakan area-area kritis yang membutuhkan peningkatan kapasitas tenaga kerja agar dapat mencapai kinerja yang diharapkan. Ketika kesenjangan dibiarkan tanpa ditangani, hal ini dapat menyebabkan stagnasi produktivitas, kesalahan kerja, hingga penurunan daya saing perusahaan secara keseluruhan. Oleh karena itu, identifikasi kesenjangan merupakan upaya preventif sekaligus korektif dalam rangka menyeimbangkan antara kebutuhan kerja dan potensi sumber daya yang tersedia.

4. Perencanaan Strategi Pemenuhan Tenaga Kerja

Perencanaan strategi pemenuhan tenaga kerja merupakan tahapan kunci dalam analisis kebutuhan tenaga kerja yang bertujuan untuk merancang solusi atas kesenjangan antara jumlah serta kualitas tenaga kerja yang tersedia dan yang dibutuhkan. Tahap ini mencakup langkah-langkah strategis seperti rekrutmen, pelatihan, mutasi, hingga outsourcing sesuai dengan kondisi dan kebutuhan organisasi secara aktual. Penyesuaian strategi ini harus mempertimbangkan dinamika internal organisasi serta perubahan lingkungan eksternal seperti pasar tenaga kerja, perkembangan teknologi, dan regulasi ketenagakerjaan. Menurut Mangkunegara (2019), strategi pemenuhan tenaga kerja harus disusun secara sistematis dan berkelanjutan agar perusahaan mampu

memperoleh serta mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas.

Pada praktiknya, organisasi perlu mengidentifikasi metode yang paling efektif untuk mendapatkan tenaga kerja sesuai kompetensi yang dibutuhkan, baik melalui perekrutan eksternal maupun pemanfaatan sumber daya internal yang ada. Selain itu, perusahaan juga perlu merancang program pengembangan keterampilan untuk meningkatkan kapabilitas tenaga kerja agar selaras dengan tuntutan posisi yang ada dan arah pertumbuhan bisnis. Strategi ini juga dapat mencakup pemetaan jalur karier, pemberdayaan talenta, serta penguatan budaya organisasi agar tenaga kerja merasa dihargai dan termotivasi untuk berkontribusi secara maksimal. Dengan strategi pemenuhan yang tepat, perusahaan dapat meningkatkan produktivitas sekaligus membangun ketahanan sumber daya manusia dalam menghadapi tantangan masa depan.

D. Metode Proyeksi Kebutuhan SDM

Metode proyeksi kebutuhan SDM merupakan pendekatan sistematis yang digunakan untuk memperkirakan jumlah dan jenis sumber daya manusia yang dibutuhkan suatu organisasi di masa depan. Proyeksi ini dilakukan berdasarkan analisis terhadap data historis, tren pertumbuhan, rencana strategis organisasi, serta perubahan eksternal seperti perkembangan teknologi atau kondisi pasar tenaga kerja. Tujuan utama dari metode ini adalah untuk memastikan bahwa organisasi memiliki jumlah tenaga kerja yang cukup, dengan keterampilan yang sesuai, pada waktu dan tempat yang tepat. Proyeksi kebutuhan SDM membantu organisasi mengantisipasi kekurangan atau kelebihan tenaga kerja, sehingga dapat menghindari risiko penurunan produktivitas atau pemborosan biaya. Dalam penerapannya, metode proyeksi ini dapat menggunakan pendekatan kuantitatif maupun kualitatif, tergantung pada ketersediaan data dan kompleksitas organisasi. Berikut adalah beberapa metode proyeksi kebutuhan SDM yang umum digunakan:

1. Analisis Tren (*Trend Analysis*)

Analisis tren (*trend analysis*) merupakan salah satu metode proyeksi kebutuhan SDM yang mengandalkan data historis untuk meramalkan jumlah tenaga kerja yang diperlukan di masa depan. Dalam praktiknya, metode ini mengamati pola pertumbuhan atau penurunan

tenaga kerja selama periode waktu tertentu, lalu menggunakan pola tersebut untuk memprediksi kebutuhan tenaga kerja mendatang. Metode ini dianggap efektif dalam situasi organisasi yang stabil dan memiliki riwayat data yang konsisten, karena tren masa lalu diasumsikan akan berlanjut ke masa depan dengan sedikit perubahan. Menurut Darmawan (2020), analisis tren dapat memberikan gambaran logis dan terstruktur mengenai kecenderungan kebutuhan tenaga kerja berdasarkan rekam jejak organisasi sebelumnya, sehingga membantu perencanaan SDM yang lebih akurat dan realistis.

Penggunaan analisis tren membutuhkan data yang valid dan relevan, seperti jumlah tenaga kerja tahunan, pertumbuhan produksi, dan perubahan jumlah pelanggan. Setelah data dikumpulkan, organisasi akan mengidentifikasi pola atau arah dari data tersebut, apakah mengalami peningkatan, penurunan, atau stagnasi. Dari pola tersebut, proyeksi dilakukan dengan memperkirakan jumlah tenaga kerja untuk periode mendatang sesuai dengan tren yang teridentifikasi, biasanya menggunakan metode eksponensial sederhana atau linier. Keakuratan proyeksi sangat dipengaruhi oleh kestabilan variabel yang digunakan, karena apabila terdapat perubahan signifikan dalam kebijakan organisasi atau lingkungan bisnis, maka hasil proyeksi dapat menjadi tidak relevan.

2. Analisis Rasio (*Ratio Analysis*)

Analisis rasio (*ratio analysis*) merupakan metode proyeksi kebutuhan SDM yang mengandalkan hubungan antara jumlah tenaga kerja dengan indikator operasional tertentu, seperti volume produksi, penjualan, atau jumlah pelanggan. Pendekatan ini bertujuan untuk menetapkan rasio ideal antara input (SDM) dan output kerja berdasarkan data aktual, sehingga perusahaan dapat memproyeksikan kebutuhan tenaga kerja ketika terjadi perubahan pada variabel operasional tersebut. Misalnya, jika perusahaan memiliki rasio satu karyawan untuk setiap 100 unit produksi, maka pertumbuhan produksi sebesar 10.000 unit berarti kebutuhan tambahan tenaga kerja sebanyak 100 orang. Menurut Sutrisno (2020), metode ini cukup akurat digunakan dalam situasi yang stabil dan berulang, serta sangat membantu dalam menjamin efisiensi dan efektivitas perencanaan tenaga kerja berbasis kuantitatif.

Kelebihan utama dari metode ini adalah kesederhanaannya dalam penerapan serta kemampuannya memberikan hasil yang cepat berdasarkan data operasional yang telah tersedia. Selain itu, metode ini

sangat cocok digunakan untuk organisasi yang memiliki proses bisnis yang terstandar dan sistematis, seperti di sektor manufaktur, layanan pelanggan, dan logistik. Dengan menggunakan rasio historis yang telah terbukti, perusahaan dapat melakukan proyeksi kebutuhan SDM tanpa harus melalui analisis kompleks yang memerlukan variabel multidimensional. Namun, penting diingat bahwa perubahan teknologi, efisiensi proses, atau reorganisasi struktur kerja dapat mengubah validitas rasio yang digunakan sebelumnya.

3. Analisis Beban Kerja (*Workload Analysis*)

Analisis beban kerja (*Workload Analysis*) merupakan metode proyeksi kebutuhan SDM yang digunakan untuk menentukan jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan berdasarkan volume pekerjaan yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu. Metode ini sangat relevan dalam konteks organisasi yang memiliki aktivitas rutin dan dapat diukur secara kuantitatif, seperti jumlah layanan yang harus diberikan, produk yang harus dibuat, atau laporan yang harus disusun. Dalam pendekatan ini, beban kerja dihitung berdasarkan waktu standar yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu tugas, lalu dibandingkan dengan kapasitas kerja individu untuk menentukan kebutuhan tenaga kerja secara objektif. Menurut Hasibuan (2020), analisis beban kerja merupakan teknik manajerial penting yang memungkinkan organisasi untuk menyesuaikan jumlah tenaga kerja dengan volume pekerjaan secara proporsional, sehingga meningkatkan efisiensi dan menghindari pemborosan sumber daya manusia.

Keunggulan dari metode ini adalah kemampuannya memberikan hasil yang terukur dan spesifik, terutama dalam kondisi di mana pekerjaan memiliki parameter yang jelas dan dapat dipecah menjadi unit-unit kerja yang terstandarisasi. Selain itu, analisis ini juga membantu mengidentifikasi potensi kelebihan beban kerja yang dapat berdampak negatif terhadap kinerja dan kesejahteraan karyawan, serta memungkinkan perbaikan dalam distribusi tugas. Metode ini biasanya dilakukan dengan tahapan pengumpulan data pekerjaan, pengukuran waktu penyelesaian, analisis kapasitas kerja, dan perhitungan selisih antara beban dan kapasitas. Dengan demikian, organisasi dapat merancang struktur tenaga kerja yang optimal berdasarkan data faktual dan bukan hanya berdasarkan asumsi atau intuisi manajerial.

4. Analisis Regresi (*Regression Analysis*)

Analisis regresi (*regression analysis*) merupakan salah satu metode proyeksi kebutuhan SDM yang umum digunakan dalam organisasi modern karena mampu menghubungkan berbagai variabel kuantitatif dengan kebutuhan tenaga kerja secara sistematis dan terukur. Metode ini menggunakan pendekatan statistik untuk memprediksi jumlah SDM yang dibutuhkan berdasarkan hubungan historis antara tenaga kerja dan faktor-faktor penentu seperti volume produksi, pendapatan, pertumbuhan pelanggan, atau tingkat permintaan jasa. Dengan mengembangkan model matematis dari data masa lalu, organisasi dapat membuat prediksi yang lebih akurat untuk perencanaan SDM di masa depan, terutama dalam sektor yang sangat dipengaruhi oleh perubahan eksternal dan internal. Menurut Simamora (2020), analisis regresi memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih objektif dan berbasis data dalam proyeksi SDM, sehingga mengurangi ketergantungan pada penilaian subjektif atau intuisi manajerial.

Metode regresi sangat cocok digunakan dalam lingkungan bisnis yang dinamis dan memerlukan estimasi yang akurat terkait kebutuhan tenaga kerja berdasarkan beberapa variabel prediktor sekaligus, seperti jumlah unit layanan atau volume transaksi. Dalam pelaksanaannya, organisasi terlebih dahulu mengumpulkan data historis yang relevan, kemudian menguji kekuatan hubungan antar variabel untuk menyusun model regresi linear atau berganda sesuai kompleksitas data. Model ini kemudian diuji validitasnya menggunakan alat statistik seperti koefisien determinasi dan signifikansi, yang akan menunjukkan seberapa besar pengaruh faktor eksternal terhadap kebutuhan SDM. Hasil dari model regresi ini memungkinkan perencanaan SDM untuk memproyeksikan jumlah tenaga kerja yang akan dibutuhkan secara lebih akurat dan dapat diandalkan sebagai dasar pengambilan keputusan strategis.

E. Keterkaitan Perencanaan SDM dengan Strategi Organisasi

Perencanaan sumber daya manusia (SDM) merupakan proses sistematis yang bertujuan untuk memastikan bahwa organisasi memiliki jumlah dan kualitas tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan saat ini dan di masa depan. Keterkaitan perencanaan SDM dengan strategi organisasi sangat penting karena SDM adalah aset utama yang menggerakkan jalannya strategi organisasi. Tanpa adanya perencanaan

SDM yang matang, strategi organisasi sulit untuk diwujudkan secara efektif. Oleh karena itu, perencanaan SDM harus selaras dan terintegrasi dengan strategi bisnis agar tujuan organisasi dapat tercapai secara optimal. Secara rinci, hubungan antara perencanaan SDM dan strategi organisasi dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Menjamin Ketersediaan SDM yang Tepat

Menjamin ketersediaan SDM yang tepat merupakan komponen krusial dalam memastikan kesuksesan strategi organisasi karena sumber daya manusia berperan sebagai penggerak utama dalam pelaksanaan setiap rencana strategis. Perencanaan SDM yang terstruktur membantu organisasi untuk mengidentifikasi kebutuhan jumlah tenaga kerja, jenis keterampilan, dan waktu penempatan yang sesuai dengan arah dan prioritas strategis yang ditetapkan. Ketepatan ini akan mencegah kekurangan atau kelebihan tenaga kerja yang dapat berdampak negatif terhadap efisiensi dan efektivitas operasional organisasi. Menurut Sutanto dan Kurniawan (2020), perencanaan SDM yang selaras dengan strategi organisasi akan menciptakan kesinambungan antara kebutuhan kompetensi masa depan dengan kapasitas tenaga kerja yang disiapkan sejak dini.

Pada implementasinya, proses menjamin ketersediaan SDM yang tepat dilakukan melalui analisis jabatan, proyeksi kebutuhan tenaga kerja, dan identifikasi kesenjangan antara kebutuhan dan ketersediaan yang ada. Organisasi harus mempertimbangkan dinamika eksternal seperti perubahan teknologi, tren industri, dan kompetisi pasar yang dapat mempengaruhi kebutuhan tenaga kerja dalam jangka panjang. Selain itu, perencanaan juga mencakup strategi untuk memenuhi kebutuhan tersebut, baik melalui rekrutmen, pelatihan internal, atau kerja sama eksternal. Dengan pendekatan ini, organisasi dapat meminimalkan risiko ketidaksesuaian tenaga kerja terhadap tuntutan strategi yang berkembang.

2. Mendukung Pengembangan Kompetensi

Mendukung pengembangan kompetensi merupakan salah satu wujud konkret keterkaitan antara perencanaan SDM dengan strategi organisasi karena kompetensi karyawan yang tepat akan menentukan sejauh mana strategi dapat diimplementasikan secara efektif. Organisasi yang menetapkan arah strategis jangka panjang harus memastikan bahwa

SDM yang dimilikinya tidak hanya mencukupi secara kuantitas, tetapi juga memiliki kualitas keterampilan yang sesuai dengan tuntutan kompetitif masa depan. Dalam hal ini, perencanaan SDM berfungsi sebagai alat diagnostik untuk mengidentifikasi kesenjangan kompetensi yang ada serta menyusun rencana pengembangan yang terarah dan berkesinambungan. Menurut Handoko (2021), pengembangan kompetensi yang dilakukan secara sistematis dan terintegrasi dengan strategi organisasi akan meningkatkan keunggulan bersaing serta menciptakan budaya kerja yang adaptif terhadap perubahan.

Dengan perencanaan SDM yang berbasis kompetensi, organisasi dapat merancang program pelatihan dan pengembangan yang disesuaikan dengan kebutuhan aktual maupun prediktif berdasarkan perkembangan industri dan target strategis. Dengan pemetaan yang jelas terhadap keterampilan yang diperlukan, proses peningkatan kapasitas karyawan tidak dilakukan secara acak, melainkan terfokus untuk menghasilkan nilai strategis yang lebih tinggi. Hal ini akan memperkuat kohesi antara peran individu dan visi organisasi sehingga seluruh komponen tenaga kerja dapat bergerak secara sinergis. Selain itu, keberadaan sistem pengembangan kompetensi yang berbasis strategi akan mempercepat proses alih peran dan regenerasi kepemimpinan di lingkungan kerja.

3. Membantu Pengelolaan Perubahan Strategis

Membantu pengelolaan perubahan strategis merupakan peran penting dari perencanaan SDM karena perubahan dalam strategi organisasi hampir selalu menuntut adanya penyesuaian struktur, proses kerja, dan kapabilitas tenaga kerja. Dalam menghadapi transformasi yang bersifat dinamis seperti digitalisasi, globalisasi, atau restrukturisasi organisasi, SDM harus disiapkan sejak awal agar mampu merespons secara adaptif dan konstruktif. Perencanaan SDM berfungsi sebagai peta jalan yang mengantisipasi kebutuhan tenaga kerja di masa transisi dan merancang langkah-langkah untuk meminimalkan resistensi terhadap perubahan. Menurut Wibowo (2019), keberhasilan perubahan strategis sangat ditentukan oleh kesiapan sumber daya manusia yang dibentuk melalui perencanaan yang sistematis dan proaktif.

Dengan perencanaan SDM yang terarah, organisasi dapat melakukan identifikasi kompetensi yang harus dipertahankan maupun ditingkatkan selama fase perubahan, serta merancang strategi pelatihan

dan komunikasi yang sesuai. Proses ini mencakup pengembangan rencana manajemen perubahan, rotasi jabatan, atau bahkan perampangan struktur yang mempertimbangkan dampak terhadap motivasi dan kinerja karyawan. Selain itu, pendekatan yang tepat terhadap pengelolaan perubahan melalui SDM dapat mendorong keterlibatan karyawan secara lebih aktif dalam setiap proses inovasi yang diterapkan. Hal ini penting untuk membangun budaya organisasi yang terbuka terhadap pembaruan dan tidak terjebak pada rutinitas kerja lama yang tidak lagi relevan.

4. Optimalisasi Penggunaan SDM

Optimalisasi penggunaan sumber daya manusia (SDM) merupakan aspek krusial dalam hubungan antara perencanaan SDM dan strategi organisasi karena memastikan bahwa setiap individu bekerja secara efisien dan efektif sesuai dengan peran yang telah ditentukan. Melalui perencanaan SDM yang tepat, organisasi dapat menempatkan tenaga kerja pada posisi yang paling sesuai dengan kompetensi dan potensi, sehingga produktivitas dan kontribusi terhadap pencapaian tujuan strategis dapat dimaksimalkan. Proses ini tidak hanya mencakup penempatan kerja, tetapi juga pengelolaan waktu, beban kerja, serta pemanfaatan teknologi pendukung agar sumber daya yang ada digunakan secara optimal. Menurut Mathis dan Jackson (2021), optimalisasi penggunaan SDM adalah salah satu kunci untuk meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan dengan meminimalkan pemborosan dan meningkatkan efektivitas kerja.

Perencanaan SDM yang baik juga mengidentifikasi potensi pengembangan kapasitas karyawan sehingga dapat meningkatkan fleksibilitas organisasi dalam menghadapi perubahan strategi. Dengan menyesuaikan fungsi dan tanggung jawab tenaga kerja sesuai kebutuhan strategis, organisasi mampu mengurangi duplikasi tugas dan meningkatkan sinergi antar departemen. Pendekatan ini mendukung terciptanya lingkungan kerja yang adaptif dan responsif terhadap dinamika pasar dan teknologi. Selain itu, optimalisasi SDM melalui perencanaan juga memungkinkan organisasi untuk melakukan evaluasi berkala terhadap kinerja individu dan tim sebagai dasar pengambilan keputusan strategis yang lebih tepat.



BAB III

ANALISIS DAN DESAIN

JABATAN

Analisis dan desain jabatan merupakan fondasi penting dalam manajemen sumber daya manusia karena menjadi dasar dalam mengelola peran dan tanggung jawab karyawan secara efektif. Proses ini membantu organisasi memahami secara rinci tugas, kewajiban, serta kualifikasi yang dibutuhkan untuk setiap posisi kerja. Dengan analisis dan desain jabatan yang tepat, perusahaan dapat menyusun struktur kerja yang efisien dan mendukung pencapaian tujuan strategis. Hal ini juga berpengaruh terhadap kejelasan peran individu dalam tim, pengembangan karyawan, dan evaluasi kinerja yang objektif. Oleh karena itu, analisis dan desain jabatan menjadi langkah awal yang krusial dalam menciptakan sistem manajemen SDM yang terintegrasi dan berkelanjutan.

A. Pengertian dan Tujuan Analisis Jabatan

Analisis jabatan merupakan suatu proses sistematis yang bertujuan untuk mengidentifikasi dan mendeskripsikan secara mendalam mengenai tugas, tanggung jawab, wewenang, dan kualifikasi yang diperlukan untuk melaksanakan suatu pekerjaan atau jabatan tertentu dalam organisasi. Proses ini melibatkan pengumpulan data yang relevan melalui observasi, wawancara, kuesioner, dan studi dokumentasi yang digunakan untuk menyusun uraian jabatan (*job description*) dan spesifikasi jabatan (*job specification*). Dalam konteks manajemen sumber daya manusia (SDM), analisis jabatan sangat penting sebagai landasan pengambilan keputusan yang berkaitan dengan rekrutmen, pelatihan, penilaian kinerja, dan pengembangan karier. Selain itu, analisis ini membantu dalam menentukan struktur organisasi yang efisien serta memastikan bahwa setiap posisi diisi oleh individu yang

memiliki kompetensi yang sesuai. Analisis jabatan bukan hanya berkaitan dengan pekerjaan saat ini, tetapi juga memperkirakan kebutuhan jabatan di masa depan sejalan dengan perkembangan organisasi.

Analisis jabatan memiliki peran krusial dalam manajemen sumber daya manusia karena menjadi dasar dalam memahami dan mengelola peran kerja di dalam organisasi. Tujuan dari analisis jabatan bukan hanya sekadar mendeskripsikan suatu pekerjaan, tetapi juga memberikan informasi strategis untuk pengambilan keputusan yang tepat dalam berbagai fungsi SDM. Dengan informasi yang akurat dari hasil analisis jabatan, perusahaan dapat menempatkan orang yang tepat pada posisi yang sesuai, merancang program pelatihan yang relevan, dan menetapkan sistem penghargaan serta evaluasi kinerja yang adil. Oleh karena itu, tujuan analisis jabatan tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga berorientasi pada peningkatan efektivitas organisasi secara keseluruhan. Berikut adalah beberapa tujuan pentingnya:

1. Menentukan Uraian Jabatan (*Job Description*)

Menentukan uraian jabatan (*job description*) merupakan tujuan utama dari analisis jabatan karena memberikan gambaran lengkap dan terstruktur mengenai tugas-tugas pokok, tanggung jawab, wewenang, serta hubungan kerja yang melekat pada suatu posisi dalam organisasi. Uraian jabatan menjadi dasar penting bagi organisasi untuk memastikan bahwa setiap individu memahami peran dan kontribusinya terhadap pencapaian tujuan strategis perusahaan, sehingga meminimalkan risiko tumpang tindih tugas maupun kesalahpahaman antar bagian. Melalui uraian jabatan, manajemen dapat merancang sistem kerja yang efisien, mengatur alur komunikasi antar jabatan, dan memastikan adanya akuntabilitas dalam pelaksanaan setiap fungsi kerja. Menurut Rivai dan Sagala (2019), uraian jabatan yang jelas akan membantu organisasi menempatkan pegawai sesuai kompetensinya dan merancang sistem manajemen SDM yang terintegrasi dan objektif.

Kehadiran uraian jabatan juga berfungsi sebagai panduan formal dalam pelaksanaan pekerjaan sehari-hari, termasuk ketika terjadi pergantian personel atau rotasi internal, sehingga kesinambungan tugas tetap terjaga dengan baik tanpa menghambat proses operasional. Dokumen ini biasanya memuat informasi seperti nama jabatan, ringkasan pekerjaan, rincian tugas, hubungan kerja internal dan

eksternal, serta alat kerja yang digunakan, yang semuanya diperoleh dari proses analisis jabatan yang sistematis dan objektif. Kejelasan dalam uraian jabatan memungkinkan manajer untuk memberikan pengarahan dan supervisi secara lebih terfokus, karena sudah tersedia panduan yang spesifik tentang harapan organisasi terhadap pekerjaan yang dijalankan. Uraian jabatan juga menjadi acuan untuk menyusun instrumen evaluasi kinerja serta standar operasional prosedur yang terukur dan realistis dalam lingkungan kerja.

2. Menentukan Spesifikasi Jabatan (*Job Specification*)

Menentukan spesifikasi jabatan (*job specification*) merupakan salah satu tujuan utama dalam analisis jabatan yang berfungsi untuk mengidentifikasi persyaratan minimum yang harus dimiliki oleh seseorang agar mampu melaksanakan tugas dalam suatu jabatan secara efektif dan efisien. Informasi yang tercantum dalam spesifikasi jabatan mencakup aspek-aspek penting seperti tingkat pendidikan, pengalaman kerja, keterampilan teknis, kemampuan fisik, serta karakteristik kepribadian yang relevan dengan tuntutan pekerjaan tersebut. Spesifikasi ini tidak hanya membantu perusahaan dalam memilih kandidat yang tepat, tetapi juga menjadi acuan dalam merancang program pelatihan dan pengembangan karyawan untuk menutup kesenjangan kompetensi. Menurut Simamora (2020), spesifikasi jabatan memberikan landasan penting dalam seleksi dan penempatan tenaga kerja, karena dapat mengarahkan proses tersebut secara objektif dan berdasarkan standar yang telah ditetapkan.

Penyusunan spesifikasi jabatan memungkinkan organisasi untuk memperkuat integritas dan konsistensi dalam pengelolaan sumber daya manusia, karena setiap keputusan terkait perekrutan dan promosi dilakukan berdasarkan kebutuhan nyata dari jabatan yang ada. Dokumen ini memberikan kejelasan terhadap kriteria teknis dan non-teknis yang dibutuhkan untuk menunjang pelaksanaan tugas, sehingga organisasi tidak hanya merekrut berdasarkan latar belakang umum, tetapi secara spesifik mengacu pada kecocokan antara karakteristik individu dan jabatan. Dalam praktiknya, spesifikasi jabatan juga memudahkan penilaian terhadap kompetensi yang dimiliki oleh calon atau karyawan yang sedang menjalankan tugas, baik untuk tujuan evaluasi maupun pengembangan karier. Oleh karena itu, keberadaan *job specification*

menjadi alat yang strategis dalam membentuk sistem SDM yang berbasis kompetensi dan meritokrasi.

3. Dasar Rekrutmen dan Seleksi

Dasar rekrutmen dan seleksi merupakan tujuan utama dari analisis jabatan karena proses ini menyediakan informasi yang akurat mengenai persyaratan dan karakteristik jabatan yang harus dipenuhi oleh calon pegawai. Dengan adanya hasil analisis jabatan yang rinci, perusahaan dapat menetapkan kriteria seleksi yang objektif, sehingga proses perekrutan menjadi lebih efektif dan efisien dalam menemukan kandidat yang paling sesuai dengan kebutuhan organisasi. Hal ini juga meminimalkan risiko kesalahan penempatan yang dapat menimbulkan biaya tinggi akibat turnover atau penurunan produktivitas. Menurut Noe *et al.* (2021), analisis jabatan berperan penting sebagai fondasi dalam rekrutmen dan seleksi dengan memastikan bahwa proses tersebut didasarkan pada kebutuhan nyata jabatan dan bukan asumsi semata.

Analisis jabatan membantu dalam menyusun iklan lowongan pekerjaan yang jelas dan menarik bagi calon yang memenuhi syarat, sehingga meningkatkan kualitas pelamar yang datang. Dengan informasi yang terperinci mengenai tugas, tanggung jawab, dan kompetensi yang diperlukan, bagian HR dapat mengembangkan metode seleksi yang sesuai, baik berupa tes, wawancara, maupun penilaian psikologis, yang semuanya bertujuan untuk mengidentifikasi kandidat terbaik. Kejelasan ini juga memungkinkan penyaringan awal yang lebih tepat sehingga menghemat waktu dan sumber daya perusahaan. Oleh karena itu, analisis jabatan menjadi instrumen strategis dalam membangun proses seleksi yang transparan dan akuntabel.

4. Pengembangan dan Pelatihan SDM

Pengembangan dan pelatihan sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu tujuan utama analisis jabatan yang sangat penting untuk memastikan karyawan memiliki kemampuan yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang diemban. Analisis jabatan memberikan gambaran rinci mengenai keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi yang diperlukan dalam suatu posisi, sehingga organisasi dapat mengidentifikasi kesenjangan kemampuan antara karyawan saat ini dengan kebutuhan jabatan. Dengan informasi tersebut, program pelatihan dan pengembangan dapat dirancang secara spesifik dan terarah

agar efektif dalam meningkatkan kapasitas karyawan sesuai standar yang diharapkan. Menurut Dessler (2020), analisis jabatan merupakan fondasi utama dalam merancang program pelatihan yang tepat guna untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas organisasi secara berkelanjutan.

Analisis jabatan juga membantu dalam mengukur efektivitas pelatihan yang telah dilaksanakan dengan membandingkan kompetensi karyawan sebelum dan sesudah pelatihan. Hal ini penting agar organisasi dapat melakukan evaluasi dan penyesuaian terhadap program pengembangan SDM agar selalu relevan dengan perubahan teknologi dan dinamika pasar kerja. Pengembangan yang tepat akan meningkatkan motivasi kerja karyawan serta mengurangi tingkat turnover karena karyawan merasa dihargai dan dipersiapkan untuk kemajuan kariernya. Oleh karena itu, pengembangan SDM yang berlandaskan analisis jabatan membantu menciptakan lingkungan kerja yang adaptif dan responsif terhadap tantangan bisnis.

5. Evaluasi Kinerja dan Kompensasi

Evaluasi kinerja dan kompensasi merupakan tujuan utama dari analisis jabatan karena memberikan dasar objektif dalam menilai kontribusi individu terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dengan memahami secara mendalam tugas, tanggung jawab, serta standar kinerja dari suatu jabatan melalui analisis jabatan, manajemen dapat menyusun alat ukur yang akurat dan adil dalam mengevaluasi kinerja karyawan. Evaluasi ini penting tidak hanya untuk mengidentifikasi keberhasilan atau kegagalan individu, tetapi juga untuk menetapkan langkah-langkah pengembangan yang dibutuhkan dan memastikan bahwa setiap karyawan bekerja sesuai dengan ekspektasi organisasional. Menurut Mondy dan Martocchio (2019), analisis jabatan menyediakan informasi yang relevan untuk merancang sistem evaluasi kinerja dan kompensasi yang adil serta sebanding dengan tuntutan pekerjaan.

Analisis jabatan juga menjadi dasar penetapan kompensasi yang proporsional dengan tingkat kesulitan, tanggung jawab, serta dampak dari pekerjaan terhadap organisasi secara keseluruhan. Informasi yang diperoleh dari analisis jabatan dapat digunakan untuk melakukan klasifikasi jabatan dan menentukan struktur gaji yang kompetitif, sehingga organisasi dapat menarik dan mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas. Kompensasi yang adil dan berbasis jabatan juga dapat meningkatkan motivasi, loyalitas, serta kepuasan kerja karyawan karena

merasa dihargai secara profesional atas kontribusinya. Dengan demikian, sistem kompensasi yang dirancang berdasarkan analisis jabatan akan lebih rasional, transparan, dan mampu menciptakan keadilan internal serta eksternal.

B. Teknik Pengumpulan Data Analisis Jabatan

Pada manajemen sumber daya manusia, analisis jabatan bertujuan untuk memperoleh informasi mendetail tentang tugas, tanggung jawab, dan kompetensi yang dibutuhkan untuk suatu jabatan. Agar informasi tersebut akurat dan objektif, digunakan berbagai teknik pengumpulan data yang disesuaikan dengan karakteristik pekerjaan, tingkat organisasi, dan sumber daya yang tersedia. Teknik-teknik ini membantu menyusun deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan secara sistematis dan terpercaya. Setiap teknik memiliki kelebihan dan keterbatasan, sehingga sering kali digunakan secara kombinasi untuk memperoleh hasil yang lebih komprehensif. Berikut adalah teknik-teknik utama dalam pengumpulan data analisis jabatan:

1. Wawancara

Wawancara merupakan teknik utama dalam pengumpulan data analisis jabatan karena memberikan kesempatan bagi analis untuk menggali informasi secara mendalam dan langsung dari pemegang jabatan atau pihak yang terkait. Melalui interaksi tatap muka, analis dapat membahas detail tugas, tanggung jawab, serta kondisi kerja yang mungkin tidak tercermin dalam dokumen tertulis, sehingga data yang diperoleh menjadi lebih kaya dan kontekstual. Fleksibilitas wawancara memungkinkan penyesuaian pertanyaan sesuai dengan jawaban yang diberikan, sehingga dapat menangkap informasi yang spesifik dan relevan untuk kebutuhan analisis jabatan. Namun, efektivitas teknik ini sangat bergantung pada kemampuan pewawancara dalam mengajukan pertanyaan yang tepat dan membangun suasana yang kondusif agar responden terbuka dalam memberikan informasi (Dessler, 2019).

Proses wawancara dalam analisis jabatan biasanya dilakukan secara terstruktur maupun semi-terstruktur, tergantung pada tujuan dan karakteristik jabatan yang dianalisis. Pada wawancara terstruktur, pewawancara menggunakan daftar pertanyaan yang sudah disiapkan sebelumnya untuk memastikan konsistensi data antar responden,

sedangkan wawancara semi-terstruktur memberikan ruang bagi pewawancara untuk mengembangkan pertanyaan berdasarkan jawaban yang muncul secara spontan. Pendekatan ini sangat efektif untuk menangkap dinamika pekerjaan yang kompleks dan perubahan-perubahan yang mungkin terjadi dalam pelaksanaan tugas sehari-hari. Selain itu, wawancara juga dapat melibatkan berbagai pihak seperti atasan, rekan kerja, dan bawahan untuk mendapatkan gambaran yang lebih komprehensif mengenai jabatan tersebut.

2. Kuesioner (*Questionnaire*)

Kuesioner merupakan teknik utama dalam pengumpulan data analisis jabatan yang banyak digunakan karena kemampuannya untuk mengumpulkan informasi dari sejumlah besar responden secara efisien dan sistematis. Dengan menggunakan kuesioner, organisasi dapat memperoleh data yang terstandarisasi mengenai tugas, tanggung jawab, serta kebutuhan keterampilan dari berbagai jabatan dalam waktu relatif singkat dan dengan biaya yang lebih rendah dibandingkan metode wawancara. Selain itu, kuesioner memungkinkan pengolahan data yang lebih mudah dan analisis yang terukur karena formatnya yang baku dan tertulis. Namun, keberhasilan teknik ini sangat bergantung pada kualitas desain kuesioner dan keakuratan serta kesungguhan responden dalam mengisi (Mathis & Jackson, 2020).

Desain kuesioner harus mempertimbangkan aspek kejelasan pertanyaan, relevansi dengan jabatan yang dianalisis, serta kemudahan pengisian agar responden tidak mengalami kesulitan atau kebingungan dalam memberikan jawaban. Kuesioner yang baik biasanya meliputi instruksi yang jelas, skala pengukuran yang tepat, dan pertanyaan yang tidak memicu bias atau ambiguitas. Teknik ini juga memungkinkan untuk pengumpulan data kuantitatif dan kualitatif, sehingga bisa memberikan gambaran yang lebih lengkap mengenai pekerjaan. Dalam beberapa kasus, kuesioner dianalisis menggunakan perangkat lunak statistik untuk memudahkan identifikasi pola dan tren dari berbagai jabatan.

3. Observasi Langsung

Observasi langsung adalah teknik utama dalam pengumpulan data analisis jabatan yang melibatkan pengamatan secara real-time terhadap aktivitas kerja yang dilakukan oleh pemegang jabatan di tempat

kerja. Dengan mengamati secara langsung, analis dapat menangkap proses kerja, interaksi, serta lingkungan kerja yang mungkin tidak sepenuhnya terungkap melalui wawancara atau kuesioner, sehingga menghasilkan data yang sangat akurat dan objektif. Teknik ini sangat efektif untuk pekerjaan yang bersifat fisik atau rutinitas karena mampu menunjukkan bagaimana pekerjaan sebenarnya dilakukan dan mengidentifikasi kendala yang dihadapi. Namun, keberhasilan observasi bergantung pada keterampilan pengamat dalam merekam dan menafsirkan perilaku serta kegiatan secara sistematis tanpa mengganggu aktivitas kerja (Noe *et al.*, 2021).

Pada pelaksanaannya, observasi dapat dilakukan secara partisipatif maupun non-partisipatif, di mana analis dapat turut serta dalam kegiatan pekerjaan atau hanya sebagai pengamat luar. Pendekatan ini memungkinkan fleksibilitas dalam pengumpulan data sesuai dengan tingkat sensitivitas pekerjaan dan kondisi organisasi. Observasi juga membantu mengidentifikasi aspek-aspek yang sulit didokumentasikan secara verbal, seperti kecepatan kerja, postur tubuh, serta penggunaan alat dan teknologi. Data yang diperoleh dari observasi langsung sering kali dipadukan dengan teknik lain untuk memperkaya hasil analisis dan meningkatkan validitas informasi.

4. Catatan Harian Pekerja (*Work Diary*)

Catatan harian pekerja atau *work diary* adalah teknik pengumpulan data dalam analisis jabatan yang mengharuskan karyawan mencatat secara rinci aktivitas, tugas, dan waktu pelaksanaan pekerjaan selama periode tertentu. Metode ini memberikan gambaran yang sangat spesifik dan kronologis mengenai pekerjaan sehari-hari yang mungkin tidak tertangkap oleh teknik lain seperti wawancara atau observasi, sehingga memberikan data yang kaya untuk analisis lebih mendalam. Dengan adanya catatan harian, analis dapat memahami variasi tugas, frekuensi kegiatan, serta kendala yang dihadapi pekerja secara langsung dari pelaku pekerjaan. Namun, teknik ini membutuhkan komitmen tinggi dari karyawan agar pencatatan dilakukan secara konsisten dan akurat, sehingga data yang diperoleh dapat dipercaya (Armstrong, 2018).

Pada pelaksanaannya, catatan harian pekerja biasanya dirancang dalam format yang terstruktur untuk memudahkan karyawan mencatat kegiatannya, termasuk waktu mulai dan selesai setiap aktivitas serta deskripsi singkat mengenai pekerjaan yang dilakukan. Teknik ini sangat

berguna untuk pekerjaan yang bersifat variatif dan tidak rutin, sehingga sulit diamati secara langsung atau diungkapkan dengan jelas melalui wawancara. Selain itu, catatan harian membantu mengidentifikasi aspek-aspek pekerjaan yang tersembunyi atau tidak disadari oleh pekerja sendiri, seperti waktu yang dihabiskan untuk tugas administratif atau interaksi dengan rekan kerja. Data yang dikumpulkan dari catatan harian biasanya perlu dianalisis secara kuantitatif dan kualitatif untuk memberikan gambaran yang komprehensif tentang jabatan yang bersangkutan.

C. Deskripsi dan Spesifikasi Jabatan

Deskripsi dan spesifikasi jabatan merupakan dua komponen utama dalam analisis jabatan yang memiliki peran penting dalam manajemen sumber daya manusia (SDM). Deskripsi jabatan adalah penjabaran tertulis mengenai tugas-tugas, tanggung jawab, wewenang, serta hubungan kerja dari suatu posisi dalam organisasi. Deskripsi ini mencakup informasi tentang apa yang dilakukan, bagaimana melakukannya, serta mengapa pekerjaan tersebut diperlukan. Sementara itu, spesifikasi jabatan menggambarkan kualifikasi minimum yang harus dimiliki oleh seseorang untuk dapat menjalankan suatu jabatan dengan efektif, seperti pendidikan, pengalaman, keterampilan, dan karakteristik pribadi. Kedua elemen ini digunakan sebagai dasar dalam proses rekrutmen, seleksi, pelatihan, penilaian kinerja, serta kompensasi.

1. Deskripsi Jabatan (*Job Description*)

Deskripsi jabatan merupakan dokumen formal yang menjelaskan secara rinci tentang isi, tujuan, dan konteks dari suatu posisi kerja dalam organisasi. Tujuan utama deskripsi jabatan adalah memberikan kejelasan mengenai apa yang harus dilakukan oleh seorang karyawan dalam jabatannya, serta bagaimana dan mengapa pekerjaan tersebut dilakukan. Deskripsi jabatan menjadi landasan penting dalam praktik manajemen sumber daya manusia, karena membantu dalam proses rekrutmen, pelatihan, evaluasi kinerja, hingga pengembangan karier. Dengan adanya deskripsi yang jelas, baik organisasi maupun karyawan memiliki pemahaman yang sama tentang ekspektasi kerja dan ruang lingkup tanggung jawab. Secara umum, deskripsi jabatan memuat beberapa elemen utama berikut:

a. Judul Jabatan (*Job Title*)

Judul jabatan (*job title*) merupakan elemen utama dalam deskripsi jabatan yang berfungsi untuk memberikan identitas formal terhadap suatu posisi kerja dalam organisasi dan menggambarkan tingkat serta lingkup tanggung jawab pemegang jabatan. Judul ini tidak hanya menjadi penanda administratif, tetapi juga mencerminkan kedudukan hierarkis dalam struktur organisasi serta berpengaruh terhadap persepsi internal dan eksternal terhadap peran yang diemban. Menurut Sutrisno (2020), judul jabatan harus dirumuskan secara tepat dan mencerminkan fungsi utama dari pekerjaan yang bersangkutan agar tidak menimbulkan interpretasi yang keliru.

b. Tujuan Jabatan (*Job Purpose*)

Tujuan jabatan (*job purpose*) merupakan elemen penting dalam deskripsi jabatan yang menjelaskan alasan keberadaan suatu posisi dalam organisasi serta kontribusi utama yang harus dicapai oleh pemegang jabatan tersebut untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Elemen ini memberikan gambaran yang jelas tentang fungsi utama jabatan dan arah kerja yang harus diikuti, sehingga dapat membantu karyawan memahami peran strategis dalam konteks organisasi. Menurut Handoko (2019), tujuan jabatan harus dirumuskan secara spesifik dan singkat agar menjadi pedoman utama bagi pelaksanaan tugas dan evaluasi kinerja.

c. Tugas dan Tanggung Jawab (*Duties and Responsibilities*)

Tugas dan tanggung jawab (*duties and responsibilities*) merupakan inti dari deskripsi jabatan yang menjelaskan secara spesifik berbagai aktivitas, kewajiban, dan fungsi yang harus dilakukan oleh pemegang suatu posisi dalam organisasi. Elemen ini penting karena memberikan arah kerja yang konkret dan menjadi dasar penilaian keberhasilan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya sehari-hari. Menurut Rivai (2020), tugas dan tanggung jawab harus dituliskan secara sistematis dan terperinci agar tidak menimbulkan ambiguitas dalam pelaksanaan pekerjaan serta mempermudah koordinasi antarbagian.

d. Wewenang (*Authority*)

Wewenang (*authority*) dalam deskripsi jabatan adalah elemen penting yang menentukan batasan dan hak yang dimiliki oleh pemegang jabatan untuk mengambil keputusan, memberikan instruksi, serta mengelola sumber daya yang diperlukan guna menjalankan tugasnya secara efektif. Kejelasan mengenai wewenang ini membantu memastikan bahwa seorang karyawan memiliki legitimasi untuk bertindak sesuai dengan peran dan tanggung jawabnya tanpa adanya tumpang tindih kewenangan yang dapat menyebabkan kebingungan atau konflik. Menurut Hasibuan (2019), penentuan wewenang yang jelas dalam deskripsi jabatan sangat penting agar tercipta efisiensi kerja dan tercapai akuntabilitas yang baik dalam organisasi.

2. Spesifikasi Jabatan (*Job Specification*)

Spesifikasi jabatan adalah dokumen yang merinci kualifikasi, kemampuan, dan karakteristik yang harus dimiliki oleh seseorang agar dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawab dalam suatu jabatan secara efektif. Berbeda dengan deskripsi jabatan yang fokus pada apa yang dikerjakan, spesifikasi jabatan menitikberatkan pada “siapa” yang tepat untuk mengisi posisi tersebut. Spesifikasi jabatan menjadi dasar penting dalam proses seleksi, penempatan, pengembangan karyawan, dan perencanaan karier karena memberikan gambaran tentang standar minimum yang harus dipenuhi calon atau pegawai yang bersangkutan. Secara rinci, spesifikasi jabatan biasanya memuat beberapa unsur penting sebagai berikut:

a. Pendidikan (*Educational Qualification*)

Pendidikan (*educational qualification*) merupakan unsur penting dalam spesifikasi jabatan yang mencerminkan tingkat pengetahuan formal yang dibutuhkan seseorang untuk dapat menjalankan tanggung jawab pekerjaan secara efektif dan profesional. Kualifikasi pendidikan yang dicantumkan biasanya berkaitan langsung dengan kompleksitas pekerjaan serta tingkat keahlian yang dibutuhkan agar individu mampu memahami tugas, prosedur, dan kebijakan yang berlaku dalam organisasi. Menurut Siagian (2019), pendidikan yang relevan menjadi salah satu indikator utama dalam menentukan kesiapan seseorang untuk mengisi suatu jabatan secara kompeten dan produktif.

b. Pengalaman Kerja (*Work Experience*)

Pengalaman kerja (*work experience*) merupakan unsur penting dalam spesifikasi jabatan yang menggambarkan lamanya dan jenis pekerjaan yang pernah dijalani seseorang sebelumnya serta relevansinya dengan jabatan yang akan diisi. Unsur ini menjadi indikator penting dalam menilai kesiapan praktis calon karyawan untuk menghadapi tantangan pekerjaan secara langsung berdasarkan pengetahuan dan keterampilan yang telah teruji di lingkungan kerja sebelumnya. Menurut Rivai (2020), pengalaman kerja memberikan nilai tambah karena menunjukkan bahwa individu tidak hanya memahami teori, tetapi juga memiliki kemampuan adaptasi dan pemecahan masalah yang terbentuk dari keterlibatannya dalam aktivitas kerja nyata.

c. Keterampilan Teknis (*Technical Skills*)

Keterampilan teknis (*technical skills*) merupakan unsur penting dalam spesifikasi jabatan yang menggambarkan kemampuan spesifik yang harus dimiliki oleh individu untuk menjalankan tugas dan tanggung jawab berdasarkan alat, prosedur, atau teknologi tertentu dalam pekerjaan. Keterampilan ini meliputi penguasaan terhadap perangkat lunak, peralatan teknis, metode operasional, atau prosedur kerja yang khas dan relevan dengan bidang kerja yang ditekuni. Menurut Wibowo (2021), keterampilan teknis merupakan aspek krusial yang harus dirumuskan dalam spesifikasi jabatan karena menjadi dasar kemampuan fungsional seseorang untuk melaksanakan pekerjaan secara efisien dan profesional.

d. Kemampuan Fisik dan Mental (*Physical and Mental Requirements*)

Kemampuan fisik dan mental (*physical and mental requirements*) merupakan unsur penting dalam spesifikasi jabatan yang mencerminkan tuntutan jasmani dan psikologis yang harus dipenuhi seseorang untuk menjalankan tugas secara optimal dalam kondisi kerja tertentu. Persyaratan ini meliputi daya tahan tubuh, kekuatan, koordinasi motorik, serta stabilitas emosi, kemampuan konsentrasi, dan ketahanan terhadap stres yang dibutuhkan dalam pekerjaan yang bersifat rutin maupun dinamis. Menurut Mathis dan Jackson (2020), spesifikasi kemampuan fisik dan mental diperlukan untuk memastikan bahwa individu

yang menduduki jabatan mampu menjalankan pekerjaannya dengan aman, efisien, dan tanpa risiko terhadap kesehatannya maupun lingkungan kerja.

D. Redesign Pekerjaan dan Enrichment

Redesign pekerjaan dan enrichment adalah dua pendekatan strategis dalam analisis dan desain jabatan yang bertujuan untuk menciptakan pekerjaan yang lebih efektif, efisien, dan memotivasi karyawan. Redesign pekerjaan merujuk pada proses pengaturan ulang struktur pekerjaan untuk menyesuaikan dengan kebutuhan organisasi, teknologi, dan preferensi karyawan. Sedangkan enrichment adalah pendekatan untuk menambah kedalaman pekerjaan, dengan memberikan tanggung jawab, variasi, dan makna yang lebih besar dalam tugas sehari-hari. Keduanya saling melengkapi dan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang dinamis serta mendukung produktivitas dan kepuasan kerja.

1. Redesign Pekerjaan

Redesign pekerjaan merupakan proses sistematis dalam mengubah struktur dan isi suatu pekerjaan dengan tujuan untuk meningkatkan efisiensi organisasi serta kepuasan kerja individu. Proses ini dilakukan sebagai respons terhadap perubahan lingkungan kerja, kemajuan teknologi, kebutuhan pelanggan, atau strategi organisasi. Redesign pekerjaan bertujuan untuk menyesuaikan beban kerja, memperbaiki alur tugas, dan menciptakan peran yang lebih bermakna bagi karyawan. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, langkah ini penting untuk menciptakan sistem kerja yang adaptif dan responsif terhadap tantangan bisnis modern. Dengan melakukan redesign, organisasi dapat mengurangi kebosanan, meningkatkan keterlibatan karyawan, dan mendorong produktivitas yang lebih tinggi. Secara rinci, redesign pekerjaan mencakup beberapa bentuk utama, yaitu:

a. *Job Rotation* (Rotasi Pekerjaan)

Job Rotation atau rotasi pekerjaan merupakan salah satu bentuk utama dari redesign pekerjaan yang dilakukan dengan cara memindahkan karyawan secara periodik dari satu posisi ke posisi lainnya dalam struktur organisasi. Tujuan dari pendekatan ini

adalah untuk mengembangkan keterampilan lintas fungsi, meningkatkan fleksibilitas sumber daya manusia, serta mengurangi kejenuhan akibat rutinitas kerja yang monoton. Selain itu, rotasi pekerjaan memungkinkan organisasi untuk menyiapkan kader pemimpin melalui pengalaman kerja yang beragam sehingga memperkuat kesiapan individu dalam menghadapi tanggung jawab yang lebih tinggi. Menurut Suharti dan Supriyadi (2019), job rotation meningkatkan pemahaman karyawan terhadap berbagai proses organisasi dan memperluas perspektif kerja yang berdampak positif terhadap pengambilan keputusan serta produktivitas.

b. *Job Enlargement* (Perluasan Pekerjaan)

Job Enlargement atau perluasan pekerjaan merupakan salah satu bentuk utama dalam strategi redesign pekerjaan yang dilakukan dengan cara menambah jumlah atau variasi tugas yang dilakukan oleh seorang karyawan dalam satu jabatan tanpa mengubah tingkat tanggung jawabnya. Tujuan dari pendekatan ini adalah untuk mengurangi kebosanan akibat pekerjaan yang monoton, sekaligus meningkatkan keterlibatan karyawan terhadap proses kerja. Dengan memperluas ruang lingkup pekerjaan, karyawan diberi kesempatan untuk mempelajari tugas-tugas tambahan yang relevan dan berkontribusi lebih luas terhadap hasil tim atau organisasi. Menurut Rachmawati dan Lestari (2020), *job enlargement* mampu memperbaiki kepuasan kerja karyawan karena merasa pekerjaannya lebih menantang dan bermanfaat secara personal maupun profesional.

c. *Job Simplification* (Penyederhanaan Pekerjaan)

Job Simplification atau penyederhanaan pekerjaan merupakan salah satu bentuk utama dari redesign pekerjaan yang dilakukan dengan memecah suatu pekerjaan yang kompleks menjadi tugas-tugas yang lebih sederhana dan spesifik untuk memudahkan pelaksanaan, pelatihan, dan pengawasan. Tujuan utama dari pendekatan ini adalah meningkatkan efisiensi kerja dengan cara mengurangi beban kognitif serta meminimalkan kesalahan akibat kompleksitas pekerjaan yang tinggi. Penyederhanaan pekerjaan sangat sesuai diterapkan dalam pekerjaan yang bersifat rutin, berulang, dan membutuhkan tingkat ketelitian tinggi, sehingga dapat menciptakan proses kerja yang lebih terstandar dan mudah

direplikasi. Menurut Yulianti dan Sari (2021), job simplification membantu organisasi meningkatkan produktivitas melalui penataan ulang aktivitas kerja menjadi lebih sistematis dan mudah dikendalikan.

d. *Job Reengineering* (Rekayasa Ulang Pekerjaan)

Job Reengineering atau rekayasa ulang pekerjaan merupakan bentuk utama dari redesign pekerjaan yang dilakukan dengan merombak secara radikal proses kerja, struktur jabatan, serta alur aktivitas organisasi untuk mencapai peningkatan yang signifikan dalam hal produktivitas, kualitas, dan kecepatan. Pendekatan ini tidak hanya sekadar melakukan perbaikan bertahap, tetapi menyentuh hingga ke fondasi cara kerja agar sesuai dengan tuntutan teknologi dan kebutuhan strategis organisasi modern. *Job reengineering* umumnya dilakukan ketika organisasi menghadapi tekanan besar untuk berubah secara drastis akibat persaingan pasar, perubahan regulasi, atau disrupsi digital. Menurut Pratama dan Nugroho (2020), *job reengineering* berperan penting dalam membentuk ulang sistem kerja yang usang agar menjadi lebih fleksibel, efisien, dan berbasis nilai tambah tinggi.

2. Enrichment

Job enrichment atau pengayaan pekerjaan merupakan pendekatan dalam desain jabatan yang bertujuan untuk meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan dengan cara memperkaya isi pekerjaan. Konsep ini berfokus pada peningkatan kualitas pekerjaan melalui pemberian tanggung jawab yang lebih besar, otonomi kerja, serta peluang pengembangan pribadi. Berbeda dengan *job enlargement* yang menambah jumlah tugas, *job enrichment* lebih menekankan pada pemberian nilai intrinsik terhadap pekerjaan dengan menambahkan aspek-aspek yang menantang dan bermakna. Strategi ini sangat relevan dalam manajemen sumber daya manusia karena dapat mendorong keterlibatan karyawan secara lebih mendalam terhadap pekerjaannya. *Job enrichment* biasanya diterapkan dengan mempertimbangkan beberapa prinsip utama sebagai berikut:

a. Peningkatan Otonomi (*Autonomy*)

Peningkatan otonomi (*autonomy*) sebagai prinsip utama dalam *job enrichment* merupakan strategi yang menekankan pemberian kebebasan dan kewenangan kepada karyawan dalam merencanakan, mengatur, dan melaksanakan tugas-tugasnya secara mandiri. Prinsip ini bertujuan untuk menumbuhkan rasa tanggung jawab dan kepercayaan diri yang tinggi terhadap pekerjaan, sehingga karyawan merasa lebih memiliki kontrol atas hasil kerja. Otonomi juga memungkinkan karyawan membuat keputusan penting tanpa selalu menunggu instruksi dari atasan, yang pada akhirnya mempercepat proses kerja dan meningkatkan efisiensi. Menurut Putri dan Hartono (2021), otonomi dalam pekerjaan dapat meningkatkan kepuasan dan keterlibatan karyawan karena merasa dihargai dan dipercaya untuk mengelola tugas secara mandiri.

b. Pemberian Tanggung Jawab Tambahan (*Responsibility*)

Pemberian tanggung jawab tambahan (*responsibility*) sebagai prinsip utama dalam *job enrichment* merupakan pendekatan yang dirancang untuk memperluas peran dan kewenangan karyawan dalam menjalankan tugasnya, termasuk dalam pengambilan keputusan dan pengendalian hasil kerja. Melalui tanggung jawab yang lebih besar, individu didorong untuk lebih terlibat secara emosional dan intelektual dalam pekerjaannya, karena merasa memiliki peran penting dalam keberhasilan proses kerja. Peningkatan tanggung jawab ini juga mencerminkan kepercayaan organisasi terhadap kemampuan karyawan, yang dapat meningkatkan rasa percaya diri serta motivasi intrinsik. Menurut Ramadhani dan Susanto (2020), pemberian tanggung jawab tambahan menciptakan lingkungan kerja yang menantang namun bermakna, yang pada gilirannya dapat mendorong pertumbuhan profesional dan kepuasan kerja.

c. Umpan Balik yang Konstruktif (*Feedback*)

Umpan balik yang konstruktif (*feedback*) merupakan prinsip utama dalam *job enrichment* yang memberikan informasi kepada karyawan mengenai kinerja, baik dalam bentuk penguatan terhadap hasil kerja positif maupun saran untuk perbaikan di masa depan. Pemberian *feedback* yang jelas dan tepat waktu membantu karyawan memahami sejauh mana pencapaian

terhadap tujuan kerja, serta menunjukkan aspek mana yang perlu ditingkatkan untuk mencapai hasil optimal. Feedback yang efektif bukan hanya memotivasi, tetapi juga membentuk kesadaran diri, tanggung jawab, dan keterlibatan emosional terhadap pekerjaan yang dilakukan. Menurut Siregar dan Rachmawati (2021), umpan balik yang diberikan secara konstruktif dapat meningkatkan efektivitas kerja serta memperkuat hubungan antara karyawan dan organisasi melalui komunikasi dua arah yang terbuka.

d. Variasi Keterampilan (*Skill Variety*)

Variasi keterampilan (*skill variety*) sebagai prinsip utama dalam *job enrichment* merujuk pada sejauh mana suatu pekerjaan menuntut penggunaan berbagai kemampuan, talenta, dan pengetahuan yang berbeda dalam pelaksanaannya, sehingga pekerjaan menjadi lebih menantang dan tidak monoton. Dengan adanya tuntutan penggunaan berbagai keterampilan, karyawan akan merasa bahwa pekerjaannya bermakna dan relevan dengan kapasitas pribadi, yang pada akhirnya mendorong motivasi intrinsik serta memperkuat keterikatan emosional terhadap pekerjaan. Pekerjaan yang menawarkan variasi keterampilan juga memungkinkan terjadinya pengembangan kompetensi secara berkelanjutan karena individu terdorong untuk terus belajar dan beradaptasi dengan tuntutan peran yang dinamis. Menurut Wibowo dan Kusumawardani (2019), variasi keterampilan dalam pekerjaan memberikan kontribusi positif terhadap kepuasan kerja karena mampu mengurangi kejenuhan dan meningkatkan stimulasi mental yang dibutuhkan oleh karyawan.

E. Implikasi Desain Kerja Terhadap Motivasi dan Produktivitas

Desain kerja adalah proses mengatur tugas, tanggung jawab, dan hubungan kerja dalam suatu pekerjaan agar dapat mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Implikasi desain kerja terhadap motivasi dan produktivitas sangat signifikan dalam manajemen sumber daya manusia (SDM), karena bagaimana suatu pekerjaan dirancang akan mempengaruhi semangat dan kinerja karyawan secara langsung. Desain kerja yang baik mampu menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi

karyawan, sehingga merasa puas dan bersemangat dalam melaksanakan tugasnya. Sebaliknya, desain kerja yang buruk dapat menyebabkan kebosanan, stres, dan penurunan produktivitas. Oleh karena itu, desain kerja tidak hanya sekadar menyusun tugas, tetapi juga memperhatikan faktor psikologis dan sosial agar karyawan dapat bekerja dengan maksimal. Beberapa implikasi penting desain kerja terhadap motivasi dan produktivitas antara lain:

1. Pengayaan Pekerjaan (*Job Enrichment*)

Pengayaan pekerjaan (*job enrichment*) merupakan pendekatan dalam desain kerja yang bertujuan untuk meningkatkan motivasi dan produktivitas karyawan melalui pemberian tanggung jawab yang lebih besar, variasi tugas, serta peluang pengembangan diri secara berkelanjutan. Dengan memberikan tantangan tambahan dan memperluas dimensi vertikal pekerjaan, individu akan merasa lebih dihargai dan terlibat secara emosional dalam pekerjaan yang dilakukan, sehingga terbentuk rasa makna dalam bekerja yang mendorong komitmen jangka panjang. Pengayaan pekerjaan secara efektif memperkuat motivasi intrinsik karena memungkinkan karyawan mengendalikan sebagian besar aspek pekerjaannya dan mendorong tercapainya aktualisasi diri. Menurut Robbins dan Judge (2021), *job enrichment* meningkatkan kepuasan kerja karena memperbesar peran individu dalam pengambilan keputusan serta memberikan umpan balik yang memperjelas kontribusinya terhadap tujuan organisasi.

Pada praktiknya, pengayaan pekerjaan dapat diterapkan melalui penambahan variasi tugas yang menantang, pemberian otonomi kerja, serta kesempatan untuk merancang cara kerja sendiri sesuai kompetensi dan gaya masing-masing individu. Pekerjaan yang lebih bermakna dan fleksibel mampu mengurangi kejenuhan kerja dan meningkatkan rasa memiliki terhadap hasil kerja yang dicapai, sehingga memacu produktivitas tanpa menimbulkan tekanan psikologis. Selain itu, melalui pengayaan pekerjaan, organisasi dapat mengidentifikasi potensi tersembunyi dari karyawan yang sebelumnya belum tereksplorasi karena struktur tugas yang terlalu monoton atau terbatas. Efektivitas pendekatan ini sangat tergantung pada kesesuaian antara karakteristik individu dengan kompleksitas pekerjaan yang ditingkatkan melalui proses perancangan kerja yang strategis.

2. Rotasi Pekerjaan (*Job Rotation*)

Rotasi pekerjaan (*job rotation*) adalah strategi desain kerja yang penting dalam meningkatkan motivasi dan produktivitas karyawan melalui pemindahan karyawan dari satu posisi atau tugas ke posisi atau tugas lain secara terencana dalam kurun waktu tertentu. Dengan adanya rotasi pekerjaan, karyawan memiliki kesempatan untuk memperoleh berbagai pengalaman kerja, memperluas keterampilan, dan memahami proses kerja secara lebih menyeluruh dalam organisasi, yang pada akhirnya dapat menumbuhkan rasa keterlibatan dan meningkatkan semangat kerja. Selain itu, rotasi pekerjaan juga mampu mengurangi kejenuhan akibat rutinitas kerja yang monoton serta menciptakan fleksibilitas tenaga kerja dalam menghadapi berbagai situasi dinamis. Menurut Dessler (2020), *job rotation* dapat meningkatkan produktivitas karena memungkinkan karyawan memahami lebih banyak aspek pekerjaan dan mengembangkan kemampuan adaptasi serta problem solving secara lebih luas.

Implementasi rotasi pekerjaan yang efektif sangat bergantung pada perencanaan yang matang dan pertimbangan karakteristik individu, agar pemindahan tugas tidak menimbulkan stres atau penurunan kinerja akibat ketidaksesuaian peran. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia modern, rotasi pekerjaan juga dimanfaatkan sebagai alat pengembangan karier yang mendorong pembelajaran berkelanjutan dan membentuk pemimpin masa depan melalui pengalaman lintas fungsi. Program rotasi yang dirancang dengan mempertimbangkan tujuan organisasi dan potensi karyawan akan membantu memperkuat loyalitas serta menciptakan hubungan kerja yang lebih solid antar departemen. Hal ini berdampak langsung terhadap peningkatan efisiensi operasional dan produktivitas karena kolaborasi lintas bidang menjadi lebih harmonis dan efektif.

3. Pembagian Tugas yang Jelas

Pembagian tugas yang jelas merupakan elemen krusial dalam desain kerja yang secara langsung memengaruhi motivasi dan produktivitas karyawan melalui pengorganisasian peran dan tanggung jawab yang tegas serta tidak tumpang tindih. Kejelasan dalam pembagian tugas memungkinkan setiap individu mengetahui secara pasti apa yang diharapkan darinya, sehingga meminimalkan kebingungan, konflik peran, dan duplikasi kerja yang dapat menghambat efektivitas organisasi

secara keseluruhan. Ketika tugas didefinisikan dengan rinci dan disesuaikan dengan kapasitas masing-masing individu, maka akan tercipta suasana kerja yang lebih fokus, efisien, dan mendorong karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan rasa tanggung jawab yang tinggi. Menurut Mathis dan Jackson (2019), pembagian tugas yang terstruktur dengan baik dalam desain kerja menciptakan dasar kerja sama yang kuat serta membantu individu mencapai tujuan kinerja dengan lebih efektif dan termotivasi.

Kejelasan pembagian tugas juga mendukung terbentuknya koordinasi tim yang lebih solid karena setiap anggota mengetahui peran masing-masing dan memahami kontribusinya dalam pencapaian tujuan bersama. Dalam situasi kerja yang kolaboratif, transparansi peran ini memungkinkan distribusi beban kerja yang adil dan memudahkan supervisi serta evaluasi kinerja secara objektif, yang pada akhirnya meningkatkan rasa keadilan dan kepuasan kerja. Selain itu, struktur kerja yang tersusun secara jelas memberi landasan bagi proses pelatihan dan pengembangan yang lebih tepat sasaran, karena kebutuhan keterampilan dapat diidentifikasi berdasarkan tanggung jawab spesifik. Desain kerja yang mengutamakan kejelasan ini juga mampu mengurangi ketegangan dalam lingkungan kerja, sehingga mendorong stabilitas emosional dan produktivitas yang konsisten di antara para pekerja.



BAB IV

REKRUTMEN DAN SELEKSI

Rekrutmen dan seleksi merupakan dua aspek krusial dalam manajemen sumber daya manusia yang berperan penting dalam membentuk kualitas tenaga kerja dalam suatu organisasi. Proses rekrutmen bertujuan untuk menarik sebanyak mungkin kandidat potensial yang memenuhi syarat untuk mengisi posisi yang tersedia. Setelah itu, seleksi dilakukan untuk memilih individu yang paling sesuai berdasarkan kualifikasi, keterampilan, dan kecocokan dengan budaya organisasi. Kedua proses ini harus dilakukan secara sistematis dan objektif guna memastikan tercapainya efektivitas kinerja serta mendukung pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian, rekrutmen dan seleksi menjadi fondasi utama dalam menciptakan tim kerja yang kompeten dan produktif.

A. Strategi Rekrutmen Internal dan Eksternal

Pada manajemen sumber daya manusia (MSDM), proses rekrutmen merupakan tahap awal yang sangat krusial dalam mendapatkan tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan dan budaya organisasi. Rekrutmen yang efektif tidak hanya bertujuan untuk mengisi kekosongan jabatan, tetapi juga untuk menjamin keberlanjutan, produktivitas, dan daya saing organisasi. Strategi rekrutmen secara umum dibagi menjadi dua jenis utama, yaitu rekrutmen internal dan rekrutmen eksternal, masing-masing dengan kelebihan, kekurangan, serta cara pelaksanaan yang berbeda.

1. Strategi Rekrutmen Internal

Strategi rekrutmen internal merupakan pendekatan yang digunakan organisasi untuk mengisi posisi yang kosong dengan memanfaatkan sumber daya manusia yang sudah ada di dalam perusahaan. Strategi ini menekankan pada pemanfaatan dan

pengembangan potensi karyawan secara berkelanjutan, sehingga menciptakan jalur karier yang jelas, meningkatkan motivasi kerja, dan memperkuat loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Berikut beberapa metode yang umum digunakan dalam strategi rekrutmen internal:

a. Promosi (*Promotions*)

Promosi (*promotions*) merupakan metode rekrutmen internal yang dilakukan dengan menaikkan jabatan seorang karyawan ke posisi yang lebih tinggi berdasarkan kinerja, pengalaman, dan potensi yang dimilikinya. Strategi ini bertujuan untuk memberikan penghargaan atas kontribusi karyawan serta memperkuat motivasi dan loyalitas terhadap organisasi. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, promosi tidak hanya menjadi bentuk pengakuan atas prestasi, tetapi juga menjadi sarana untuk mengembangkan kemampuan kepemimpinan serta mempertahankan talenta terbaik di lingkungan kerja. Menurut Suharto (2020), promosi jabatan memberikan dampak positif terhadap peningkatan semangat kerja karena menciptakan harapan akan jenjang karier yang jelas dalam organisasi.

b. Mutasi atau Rotasi Jabatan (*Job Rotation*)

Mutasi atau rotasi jabatan (*job rotation*) adalah salah satu metode rekrutmen internal yang umum digunakan oleh organisasi untuk mengalihkan karyawan dari satu posisi ke posisi lain dengan level yang sejajar, baik dalam satu departemen maupun antar unit kerja. Tujuan utama dari strategi ini adalah untuk memperluas wawasan dan pengalaman kerja karyawan agar memiliki pemahaman lintas fungsi yang lebih komprehensif serta meningkatkan fleksibilitas tenaga kerja dalam menghadapi dinamika organisasi. Job rotation juga dianggap efektif dalam mengurangi kejenuhan kerja karena memberikan tantangan baru kepada karyawan di lingkungan kerja yang berbeda. Menurut Iswahyudi (2019), rotasi jabatan membantu dalam pengembangan kompetensi dan kemampuan adaptasi karyawan melalui eksposur terhadap berbagai tugas dan tanggung jawab yang berbeda.

c. Penempatan Kembali (*Reassignment*)

Penempatan kembali (*reassignment*) merupakan metode rekrutmen internal yang dilakukan dengan memindahkan karyawan ke posisi lain dalam organisasi yang dianggap lebih

sesuai dengan kompetensi, kebutuhan perusahaan, atau perubahan strategi bisnis. Metode ini tidak selalu berkaitan dengan promosi atau kenaikan jabatan, melainkan lebih pada penyesuaian fungsi kerja demi mencapai keselarasan antara potensi individu dan tuntutan posisi baru. Penempatan kembali dapat terjadi karena berbagai alasan, seperti restrukturisasi organisasi, pengurangan unit kerja, atau kebutuhan mendesak di departemen lain. Menurut Wibowo (2020), *reassignment* merupakan proses penting dalam optimalisasi sumber daya manusia yang bertujuan untuk menempatkan karyawan pada posisi yang mampu meningkatkan produktivitas dan efisiensi kerja secara keseluruhan.

2. Strategi Rekrutmen Eksternal

Strategi rekrutmen eksternal adalah metode perekrutan yang dilakukan oleh organisasi untuk mencari dan menarik calon karyawan dari luar lingkungan perusahaan guna mengisi posisi yang kosong. Strategi ini umumnya diterapkan apabila perusahaan tidak menemukan kandidat yang sesuai dari internal, atau ketika organisasi membutuhkan keterampilan, perspektif baru, dan inovasi dari pihak luar. Rekrutmen eksternal sangat penting dalam menjawab tantangan perubahan pasar, ekspansi bisnis, maupun peremajaan struktur organisasi. Berikut beberapa metode umum dalam pelaksanaan rekrutmen eksternal:

a. Iklan Lowongan Pekerjaan

Iklan lowongan pekerjaan merupakan metode rekrutmen eksternal yang paling umum digunakan oleh organisasi untuk menjangkau calon tenaga kerja potensial dari luar perusahaan melalui berbagai media komunikasi yang strategis. Melalui iklan, perusahaan dapat menyampaikan informasi secara luas dan terstruktur mengenai posisi yang dibutuhkan, persyaratan kualifikasi, deskripsi pekerjaan, hingga cara dan batas waktu pengajuan lamaran. Strategi ini dinilai efektif dalam menjaring pelamar dalam jumlah besar dengan latar belakang yang beragam, sehingga memperluas pilihan bagi manajemen dalam proses seleksi. Menurut Simamora (2019), iklan yang dirancang dengan baik mampu menarik perhatian para pencari kerja yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, sekaligus memperkuat citra positif organisasi di mata publik.

b. Perekrutan Melalui Lembaga Pendidikan (*Campus Hiring*)

Perekrutan melalui lembaga pendidikan atau yang sering disebut *campus hiring* adalah metode rekrutmen eksternal yang dilakukan dengan menjalin kerja sama antara perusahaan dan institusi pendidikan tinggi untuk mendapatkan calon karyawan dari kalangan mahasiswa tingkat akhir maupun lulusan baru. Strategi ini memungkinkan perusahaan untuk merekrut individu yang masih segar secara akademik, memiliki semangat kerja tinggi, dan mudah dibentuk sesuai budaya organisasi. *Campus hiring* biasanya dilakukan melalui kegiatan seperti *job fair*, presentasi perusahaan, program magang, kompetisi antar mahasiswa, hingga seleksi langsung di kampus. Menurut Mangkunegara (2020), *campus hiring* merupakan sarana yang efektif bagi perusahaan untuk memperoleh tenaga kerja potensial sekaligus memperkenalkan citra positif perusahaan kepada generasi muda.

c. *Job Fair* dan Bursa Kerja

Job fair dan bursa kerja merupakan metode rekrutmen eksternal yang dirancang untuk mempertemukan secara langsung antara perusahaan dan pencari kerja dalam satu forum terbuka yang bersifat massal, dengan tujuan mempercepat dan mempermudah proses perekrutan. Kegiatan ini sering diselenggarakan oleh lembaga pendidikan, pemerintah, maupun pihak swasta dan memungkinkan perusahaan melakukan promosi jabatan, pengumpulan lamaran, hingga proses wawancara awal secara langsung di lokasi. *Job fair* menjadi strategi yang sangat efektif dalam menjangkau pelamar dalam jumlah besar, terutama untuk posisi entry-level atau kebutuhan rekrutmen dalam skala luas. Menurut Priansa (2021), *job fair* adalah salah satu teknik rekrutmen yang mampu menjaring tenaga kerja potensial secara cepat dengan biaya yang relatif lebih efisien dibandingkan metode lainnya.

B. Proses Rekrutmen dan Sumber Kandidat

Proses rekrutmen dan sumber kandidat merupakan elemen penting dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan organisasi akan tenaga kerja yang berkualitas.

Melalui rekrutmen, organisasi berupaya menarik dan memilih individu yang memiliki kualifikasi terbaik untuk mengisi posisi tertentu, sehingga mendukung pencapaian tujuan strategis. Sumber kandidat, baik yang berasal dari internal maupun eksternal organisasi, berperan signifikan dalam menentukan keberhasilan proses ini. Dengan memadukan strategi rekrutmen yang efektif dan pemanfaatan sumber kandidat yang tepat, organisasi dapat meningkatkan efisiensi, menekan biaya, dan memastikan kesesuaian kandidat dengan budaya kerja. Oleh karena itu, pengelolaan rekrutmen yang sistematis menjadi kunci keberhasilan dalam membangun tim yang produktif dan kompeten.

1. Proses Rekrutmen

Proses rekrutmen merupakan langkah awal untuk mendapatkan tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Tujuan utama dari rekrutmen adalah menarik minat individu yang memenuhi kualifikasi yang ditetapkan untuk posisi tertentu. Proses ini melibatkan berbagai tahapan yang terstruktur agar menghasilkan kandidat yang paling cocok. Langkah-langkah utama dalam proses rekrutmen meliputi:

a. Identifikasi Kebutuhan Tenaga Kerja

Identifikasi kebutuhan tenaga kerja merupakan langkah awal yang sangat penting dalam proses rekrutmen, karena menentukan dasar perencanaan dan strategi perekrutan yang akan dilakukan oleh organisasi. Langkah ini melibatkan analisis mendalam terhadap kebutuhan organisasi, baik dalam hal jumlah tenaga kerja maupun kompetensi yang diperlukan untuk mencapai tujuan strategis. Menurut Dessler (2019), identifikasi kebutuhan tenaga kerja harus mempertimbangkan faktor seperti beban kerja, anggaran, dan perubahan dalam struktur organisasi untuk memastikan bahwa rekrutmen dilakukan secara efisien dan efektif.

b. Perencanaan Rekrutmen

Perencanaan rekrutmen adalah langkah kunci dalam proses rekrutmen yang bertujuan untuk mengembangkan strategi efektif dalam menarik kandidat berkualitas sesuai kebutuhan organisasi. Langkah ini melibatkan identifikasi metode rekrutmen yang paling sesuai, alokasi anggaran, serta penetapan kerangka waktu yang jelas untuk setiap tahap perekrutan. Mathis dan Jackson (2020) menjelaskan bahwa perencanaan rekrutmen yang baik

harus berbasis pada data tenaga kerja yang relevan dan mencakup analisis menyeluruh terhadap tantangan eksternal seperti kondisi pasar tenaga kerja dan kompetisi dalam perekrutan.

c. Pencarian Kandidat

Pencarian kandidat adalah langkah strategis dalam proses rekrutmen yang bertujuan untuk menarik individu berbakat yang memenuhi kualifikasi yang dibutuhkan oleh organisasi. Tahap ini melibatkan penggunaan berbagai metode dan saluran, seperti sumber internal, portal pekerjaan online, media sosial, dan kolaborasi dengan institusi pendidikan, untuk menjangkau sebanyak mungkin calon pelamar potensial. Menurut Noe *et al.* (2021), keberhasilan pencarian kandidat sangat bergantung pada pemilihan metode yang tepat dan kemampuan organisasi dalam menyesuaikan strategi rekrutmen dengan kebutuhan pasar tenaga kerja.

d. Seleksi Awal

Seleksi awal adalah langkah utama dalam proses rekrutmen yang bertujuan untuk menyaring kandidat berdasarkan kriteria dasar sebelum melanjutkan ke tahap evaluasi lebih lanjut. Tahap ini mencakup pemeriksaan dokumen seperti CV, surat lamaran, dan sertifikasi untuk memastikan bahwa kandidat memenuhi syarat minimum, seperti tingkat pendidikan, pengalaman kerja, atau keahlian teknis tertentu. Menurut Cascio (2019), seleksi awal yang efektif membantu organisasi menghemat waktu dan sumber daya dengan fokus pada kandidat yang paling sesuai dengan persyaratan posisi yang tersedia.

e. Proses Wawancara dan Ujian

Proses wawancara dan ujian merupakan langkah penting dalam rekrutmen untuk mengevaluasi kesesuaian kandidat dengan posisi yang ditawarkan, baik dari segi kemampuan teknis maupun kecocokan budaya. Wawancara digunakan untuk menggali informasi yang lebih mendalam tentang pengalaman, motivasi, dan aspirasi kandidat, sedangkan ujian dirancang untuk menilai keterampilan spesifik seperti analisis, pemecahan masalah, atau kemampuan teknis tertentu. Menurut Armstrong (2020), wawancara yang terstruktur dengan baik dan ujian yang relevan memberikan organisasi alat yang efektif untuk mengevaluasi

kandidat secara objektif dan mendukung pengambilan keputusan yang lebih akurat.

2. Sumber Kandidat

Sumber kandidat mengacu pada berbagai cara atau tempat di mana organisasi dapat menemukan calon tenaga kerja untuk mengisi posisi yang tersedia. Pemilihan sumber kandidat yang tepat sangat penting karena dapat memengaruhi kualitas rekrutmen, waktu yang dibutuhkan, dan efisiensi biaya. Secara umum, sumber kandidat dibagi menjadi dua kategori utama:

a. Sumber Internal

Sumber internal adalah kategori utama dalam pencarian kandidat yang berfokus pada tenaga kerja yang sudah menjadi bagian dari organisasi untuk mengisi posisi yang kosong. Pendekatan ini melibatkan pemanfaatan karyawan yang ada melalui promosi, mutasi, atau rotasi pekerjaan, sehingga memberikan peluang kepada individu yang telah menunjukkan kinerja baik untuk berkembang lebih jauh. Menurut Snell dan Morris (2019), rekrutmen internal memberikan keuntungan berupa penghematan biaya dan waktu, serta meningkatkan motivasi karyawan melalui penghargaan terhadap kontribusinya. Selain itu, karyawan yang direkrut dari sumber internal biasanya sudah memahami budaya organisasi dan memiliki tingkat adaptasi yang lebih cepat dibandingkan dengan kandidat eksternal. Pendekatan ini juga memungkinkan organisasi mempertahankan talenta terbaik sekaligus meminimalkan risiko ketidaksesuaian dalam pekerjaan.

b. Sumber Eksternal

Sumber eksternal adalah salah satu kategori utama dalam pencarian kandidat, yang melibatkan perekrutan individu dari luar organisasi untuk mengisi posisi tertentu. Pendekatan ini memungkinkan organisasi untuk mendapatkan kandidat dengan keterampilan baru, perspektif segar, dan pengalaman yang beragam, yang dapat meningkatkan inovasi dan kinerja tim secara keseluruhan. Menurut Bratton dan Gold (2020), penggunaan sumber eksternal penting dalam konteks organisasi yang ingin menghadapi tantangan pasar tenaga kerja global yang semakin kompetitif, terutama ketika keterampilan yang dibutuhkan tidak tersedia di dalam organisasi. Selain itu, sumber

eksternal memberikan fleksibilitas lebih besar dalam mencari talenta terbaik dari berbagai latar belakang dan industri, sehingga memperluas basis calon pelamar yang potensial.

C. Prosedur Seleksi: Wawancara, Psikotes, *Assessment Center*

Prosedur seleksi adalah serangkaian langkah yang digunakan untuk menilai dan memilih kandidat terbaik untuk mengisi posisi tertentu di organisasi. Dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM), prosedur ini dirancang untuk memastikan bahwa kandidat yang terpilih memiliki keterampilan, kompetensi, dan sikap yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan dan budaya organisasi. Tiga metode seleksi utama yang sering digunakan adalah wawancara, psikotes, dan *assessment center*.

1. Wawancara

Wawancara adalah salah satu metode seleksi yang paling sering digunakan dalam proses rekrutmen untuk menggali informasi mendalam mengenai kandidat. Prosedur wawancara bertujuan untuk mengevaluasi kecocokan kandidat dengan posisi yang dilamar, baik dari segi keterampilan teknis maupun kesesuaian dengan budaya organisasi. Proses ini memerlukan perencanaan dan pelaksanaan yang terstruktur agar memberikan hasil yang objektif dan efisien. Berikut adalah tahapan dan aspek penting dalam prosedur wawancara:

a. Persiapan Wawancara

Persiapan wawancara merupakan tahapan awal yang sangat penting dalam prosedur seleksi untuk memastikan proses berjalan efektif dan mencapai hasil yang diharapkan. Tahapan ini mencakup berbagai aspek seperti memahami kebutuhan posisi, menyusun daftar pertanyaan yang relevan, serta mengkaji profil kandidat secara mendalam. Perencanaan yang baik akan membantu pewawancara memperoleh informasi yang akurat dan meminimalkan bias selama proses wawancara berlangsung. Menurut Schmidt *et al.* (2020), wawancara yang direncanakan dengan baik dapat meningkatkan validitas prediktif seleksi karyawan, sehingga mendukung keberhasilan proses rekrutmen.

b. Pelaksanaan Wawancara

Pelaksanaan wawancara merupakan inti dari proses seleksi yang berfungsi untuk menggali informasi mendalam mengenai kemampuan, pengalaman, dan kepribadian kandidat secara langsung. Pada tahap ini, pewawancara memulai dengan pengenalan yang mencakup penjelasan singkat tentang tujuan wawancara dan langkah-langkah yang akan diambil selama proses berlangsung. Pewawancara harus menciptakan suasana yang kondusif agar kandidat merasa nyaman dan mampu memberikan jawaban yang jujur serta relevan dengan pertanyaan yang diajukan. Sebagaimana dinyatakan oleh Campion *et al.* (2018), wawancara yang terstruktur dengan pertanyaan berbasis kompetensi dapat meningkatkan akurasi dalam menilai kecocokan kandidat dengan kebutuhan organisasi.

c. Evaluasi dan Penilaian

Evaluasi dan penilaian merupakan tahapan akhir dalam prosedur wawancara yang bertujuan untuk menganalisis dan menginterpretasikan informasi yang diperoleh dari kandidat secara objektif. Pada tahap ini, pewawancara menggunakan catatan dan respons kandidat untuk menilai kesesuaian dengan kriteria yang telah ditentukan. Proses ini harus dilakukan secara sistematis dengan menggunakan alat atau skala penilaian yang valid agar hasilnya dapat diandalkan. Menurut Levashina *et al.* (2019), penggunaan alat evaluasi berbasis kompetensi dapat meningkatkan keakuratan dan konsistensi dalam menilai kandidat, sehingga menghasilkan keputusan yang lebih baik dalam seleksi.

2. Psikotes

Psikotes merupakan salah satu prosedur seleksi yang digunakan untuk mengevaluasi aspek psikologis kandidat, seperti kemampuan kognitif, kepribadian, potensi kerja, dan kecocokan dengan kebutuhan organisasi. Dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM), psikotes menjadi alat yang penting untuk membantu pengambilan keputusan berbasis data. Prosedur ini dirancang agar memberikan hasil yang objektif, terukur, dan relevan dengan tuntutan pekerjaan. Psikotes dilakukan melalui beberapa tahapan yang terstruktur, yaitu:

a. Persiapan dan Perencanaan

Persiapan dan perencanaan merupakan langkah awal yang sangat penting dalam pelaksanaan psikotes untuk memastikan proses berlangsung terstruktur dan mencapai tujuan evaluasi yang diharapkan. Pada tahap ini, organisasi harus menetapkan kompetensi yang akan diukur dan memilih alat tes yang valid serta reliabel sesuai dengan kebutuhan posisi. Perencanaan juga mencakup pengaturan logistik, seperti jadwal, tempat pelaksanaan, dan alat pendukung, untuk menciptakan lingkungan yang kondusif bagi peserta tes. Menurut Anderson *et al.* (2018), perencanaan yang matang pada tahap awal psikotes dapat meningkatkan akurasi hasil evaluasi dan memberikan gambaran yang lebih jelas tentang potensi kandidat.

b. Pelaksanaan Tes

Pelaksanaan tes merupakan tahapan penting dalam psikotes yang memerlukan keteraturan dan sistematis untuk memastikan proses berjalan lancar dan menghasilkan data yang valid. Pada tahap ini, tes dilakukan berdasarkan jadwal dan panduan yang telah ditetapkan, dengan instruksi yang disampaikan secara jelas kepada seluruh peserta. Administrator tes harus memastikan bahwa semua peserta memahami aturan dan tata cara pelaksanaan tes untuk menghindari kesalahan yang dapat memengaruhi hasil evaluasi. Menurut Sackett *et al.* (2020), pelaksanaan tes yang terstruktur secara ketat dapat mengurangi bias dan meningkatkan keakuratan dalam mengukur kompetensi kandidat.

c. Analisis dan Evaluasi Hasil

Analisis dan evaluasi hasil merupakan tahapan akhir dalam psikotes yang bertujuan untuk menginterpretasikan data yang diperoleh dan mengaitkannya dengan kriteria seleksi. Proses ini dimulai dengan pengumpulan data dari hasil tes yang sudah dilaksanakan, yang kemudian dikaji menggunakan metode analisis yang tepat. Hasil tes, baik dalam bentuk skor maupun kategori, harus diolah dengan memperhatikan validitas dan reliabilitas alat ukur yang digunakan. Menurut Salgado *et al.* (2019), analisis hasil psikotes yang dilakukan secara sistematis dapat meningkatkan akurasi dalam mengidentifikasi kandidat dengan potensi terbaik untuk suatu posisi tertentu. Analisis yang

akurat sangat penting untuk memastikan bahwa keputusan seleksi didasarkan pada data yang objektif dan relevan.

3. Assessment Center

Assessment center adalah salah satu metode seleksi yang dirancang untuk mengevaluasi kompetensi, potensi, dan perilaku kandidat melalui berbagai simulasi situasi kerja nyata. Metode ini melibatkan serangkaian aktivitas yang mengukur keterampilan teknis, kemampuan interpersonal, dan karakteristik kepemimpinan secara komprehensif. Dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM), assessment center sering digunakan untuk posisi strategis, seperti manajerial atau eksekutif, karena mampu memberikan gambaran yang mendalam tentang kinerja kandidat. Proses *assessment center* mencakup beberapa tahapan utama untuk memastikan hasil yang akurat dan relevan:

a. Perencanaan dan Desain

Perencanaan dan desain merupakan tahapan utama dalam proses assessment center yang bertujuan untuk memastikan metode yang digunakan dapat menghasilkan evaluasi yang akurat dan relevan. Pada tahap ini, organisasi harus menetapkan tujuan yang jelas, seperti mengukur kompetensi spesifik atau potensi kepemimpinan, yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Proses ini juga mencakup pemilihan simulasi dan alat evaluasi yang relevan, seperti studi kasus, diskusi kelompok, atau wawancara berbasis kompetensi. Menurut Krause *et al.* (2018), perencanaan yang komprehensif dan berbasis bukti dalam assessment center sangat penting untuk meningkatkan validitas prediktif dan efektivitas keseluruhan proses. Dengan demikian, perencanaan yang matang menjadi landasan yang memastikan bahwa *assessment center* dapat memberikan hasil yang andal.

b. Pelaksanaan *Assessment*

Pelaksanaan *assessment* sebagai tahapan utama dalam proses assessment center merupakan momen di mana kompetensi dan potensi peserta diuji melalui simulasi dan evaluasi yang terstruktur. Tahap ini melibatkan penggunaan berbagai alat seperti studi kasus, presentasi, dan diskusi kelompok yang dirancang untuk menggambarkan situasi nyata dalam dunia kerja. Para assessor, yang telah dilatih sebelumnya, bertugas untuk

mengamati perilaku peserta secara langsung dan mencatat responsnya sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan. Menurut Hennessy *et al.* (2020), pelaksanaan *assessment* yang dirancang secara ketat dan diawasi oleh assessor yang kompeten dapat meningkatkan validitas prediktif hasil evaluasi. Dengan pendekatan ini, pelaksanaan *assessment center* dapat menghasilkan data yang akurat dan relevan untuk mendukung pengambilan keputusan seleksi atau pengembangan.

c. Evaluasi dan Penilaian

Evaluasi dan penilaian merupakan tahap akhir dalam proses *assessment center* yang bertujuan untuk mengolah dan menganalisis data yang dikumpulkan selama pelaksanaan. Pada tahap ini, setiap hasil observasi dari assessor diproses dan dibandingkan dengan kriteria kompetensi yang telah ditentukan sebelumnya. Penilaian dilakukan dengan menggunakan metode yang konsisten, seperti penghitungan skor atau diskusi panel, untuk memastikan bahwa semua data peserta diinterpretasikan secara objektif. Menurut Thornton *et al.* (2019), evaluasi yang terstruktur dengan baik dalam *assessment center* mampu meningkatkan validitas dan keandalan hasil, sehingga menghasilkan keputusan yang lebih akurat. Dengan demikian, tahap ini berperan penting dalam menjamin bahwa *assessment center* memberikan hasil yang relevan untuk mendukung pengambilan keputusan organisasi.

D. Validitas dan Reliabilitas Metode Seleksi

Validitas dan reliabilitas adalah dua konsep utama dalam evaluasi efektivitas metode seleksi dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM). Keduanya saling terkait dalam memastikan bahwa metode seleksi yang digunakan dapat secara akurat dan konsisten mengevaluasi kandidat sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pemahaman yang mendalam mengenai validitas dan reliabilitas ini penting untuk meningkatkan kualitas keputusan rekrutmen.

1. Validitas Metode Seleksi

Validitas metode seleksi adalah konsep yang merujuk pada sejauh mana alat atau prosedur seleksi dapat mengukur apa yang

dimaksudkan untuk diukur. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia (MSDM), validitas seleksi bertujuan untuk memastikan bahwa metode seleksi yang digunakan mampu mengevaluasi kriteria yang relevan dengan pekerjaan secara akurat. Validitas yang tinggi sangat penting untuk meningkatkan keakuratan keputusan rekrutmen dan memastikan bahwa kandidat yang dipilih memiliki potensi terbaik untuk sukses di posisi yang diinginkan. Ada beberapa jenis validitas yang relevan dalam MSDM:

a. Validitas Prediktif

Validitas prediktif adalah jenis validitas yang penting dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM) karena menunjukkan sejauh mana metode seleksi dapat memprediksi kinerja pekerjaan di masa depan. Validitas ini biasanya diukur dengan membandingkan hasil seleksi kandidat, seperti skor tes atau hasil wawancara, dengan data kinerja aktual setelah individu tersebut mulai bekerja. Misalnya, tes kognitif sering digunakan dalam proses seleksi karena korelasinya yang signifikan dengan hasil kerja di berbagai jenis pekerjaan. Dalam kajian oleh Schmidt *et al.* (2020), validitas prediktif dari alat seleksi yang berbasis kompetensi telah terbukti memberikan dampak positif pada keberhasilan organisasi melalui rekrutmen yang lebih akurat. Oleh karena itu, validitas prediktif menjadi acuan penting dalam pengembangan alat seleksi yang efektif untuk meningkatkan efisiensi proses rekrutmen.

b. Validitas Konten

Validitas konten adalah jenis validitas yang berfokus pada sejauh mana alat seleksi mencakup aspek-aspek yang relevan dan esensial untuk kinerja di posisi tertentu. Dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM), validitas konten sangat penting untuk memastikan bahwa alat seleksi secara langsung mencerminkan tugas dan tanggung jawab yang akan dijalankan oleh kandidat di tempat kerja. Tes atau prosedur seleksi dengan validitas konten yang tinggi dirancang sedemikian rupa sehingga semua elemen penting dari pekerjaan tercakup dalam proses evaluasi. Menurut Taylor dan Boyer (2019), validitas konten membantu organisasi menciptakan proses seleksi yang spesifik dan relevan dengan kebutuhan pekerjaan, yang pada akhirnya meningkatkan keakuratan prediksi kinerja. Oleh karena itu,

metode seleksi yang berbasis pada validitas konten memberikan manfaat signifikan dalam mengidentifikasi kandidat yang memiliki kemampuan paling sesuai untuk pekerjaan tertentu.

c. **Validitas Konstruksi**

Validitas konstruksi adalah jenis validitas yang menilai sejauh mana suatu alat seleksi mampu mengukur atribut atau konsep teoretis tertentu yang relevan dengan kinerja pekerjaan. Dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM), validitas konstruksi sangat penting untuk memastikan bahwa metode seleksi secara efektif mengevaluasi dimensi-dimensi psikologis atau karakteristik individu yang signifikan untuk keberhasilan dalam peran tertentu. Contohnya, alat seleksi yang dirancang untuk mengukur kepemimpinan harus menunjukkan kemampuan untuk mengidentifikasi kualitas-kualitas seperti pengambilan keputusan strategis atau pengaruh interpersonal. Menurut Armstrong dan Vickers (2021), validitas konstruksi membantu memastikan bahwa alat seleksi tidak hanya relevan tetapi juga mencerminkan fondasi teoritis yang mendasari atribut yang diukur. Dengan demikian, validitas konstruksi mendukung penerapan pendekatan berbasis bukti dalam proses seleksi, yang berkontribusi pada pengambilan keputusan yang lebih baik.

2. Reliabilitas Metode Seleksi

Reliabilitas dalam metode seleksi merujuk pada konsistensi dan stabilitas alat atau prosedur seleksi dalam menghasilkan hasil yang sama ketika diterapkan dalam situasi yang serupa. Reliabilitas adalah elemen penting dalam proses rekrutmen karena membantu memastikan bahwa hasil seleksi tidak dipengaruhi oleh faktor acak, seperti suasana hati kandidat, penilai yang berbeda, atau lingkungan saat seleksi berlangsung. Metode seleksi yang reliabel dapat meningkatkan kepercayaan pada keputusan seleksi. Berikut adalah aspek utama reliabilitas:

a. **Konsistensi Internal**

Konsistensi internal adalah aspek utama reliabilitas yang mengacu pada sejauh mana item-item dalam suatu alat ukur menghasilkan skor yang konsisten dalam mengukur konstruk

yang sama. Dalam konteks metode seleksi, konsistensi internal memastikan bahwa setiap elemen tes atau pertanyaan yang digunakan memiliki korelasi yang kuat satu sama lain untuk mengukur atribut tertentu. Contohnya, dalam tes kemampuan komunikasi, semua item harus secara konsisten mencerminkan aspek yang relevan seperti keterampilan verbal atau pemahaman interpersonal. Menurut Jackson dan Brown (2019), tingkat konsistensi internal yang tinggi menunjukkan bahwa alat seleksi memiliki struktur yang kohesif dan mampu menghasilkan hasil yang dapat diandalkan. Dengan demikian, konsistensi internal adalah fondasi penting untuk menciptakan alat seleksi yang efektif dalam mendukung pengambilan keputusan organisasi.

b. Konsistensi Antar Penilai

Konsistensi antar penilai adalah aspek penting dari reliabilitas yang mengukur sejauh mana dua atau lebih penilai memberikan penilaian yang serupa saat mengevaluasi kinerja atau atribut yang sama. Dalam manajemen sumber daya manusia, konsistensi antar penilai memastikan bahwa proses seleksi atau evaluasi berjalan secara objektif dan adil, terlepas dari siapa yang melakukan penilaian. Hal ini menjadi sangat relevan dalam metode seleksi seperti wawancara panel atau assessment center, di mana penilai yang berbeda mengevaluasi kandidat berdasarkan kriteria yang sama. Menurut Donovan dan Berndt (2020), tingkat konsistensi antar penilai yang tinggi menunjukkan bahwa metode evaluasi memiliki standar yang jelas dan diterapkan dengan baik. Dengan demikian, organisasi dapat meminimalkan bias subjektif dan meningkatkan keandalan proses seleksi.

c. Stabilitas Waktu

Stabilitas waktu adalah aspek utama reliabilitas yang mengukur sejauh mana alat seleksi menghasilkan hasil yang konsisten ketika diterapkan pada individu yang sama dalam waktu yang berbeda. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, stabilitas waktu menunjukkan bahwa hasil seleksi tidak dipengaruhi oleh faktor temporer seperti suasana hati atau kondisi fisik kandidat saat evaluasi berlangsung. Misalnya, tes kemampuan kognitif yang memiliki stabilitas waktu yang baik akan menghasilkan skor yang serupa ketika diulang pada interval waktu tertentu, asalkan tidak ada perubahan signifikan pada

individu yang diuji. Menurut Klein dan Moore (2021), stabilitas waktu adalah indikator penting dari keandalan alat seleksi, karena mencerminkan kemampuan alat tersebut untuk memberikan hasil yang konsisten di berbagai kesempatan. Dengan demikian, stabilitas waktu membantu organisasi memastikan bahwa keputusan seleksi didasarkan pada data yang stabil dan dapat diandalkan.

E. Etika dan Hukum dalam Rekrutmen dan Seleksi

Rekrutmen dan seleksi merupakan proses krusial dalam manajemen sumber daya manusia karena berfungsi sebagai gerbang masuk bagi karyawan yang akan mendukung pencapaian tujuan organisasi. Dalam melaksanakan proses ini, etika dan hukum menjadi dua aspek penting yang harus dipertimbangkan untuk memastikan integritas, transparansi, dan keadilan.

1. Etika dalam Rekrutmen dan Seleksi

Etika dalam rekrutmen dan seleksi mengacu pada penerapan prinsip moral dan standar profesional untuk memastikan keadilan, transparansi, dan penghormatan terhadap hak-hak individu selama proses perekrutan. Dengan menerapkan etika, perusahaan dapat membangun reputasi yang baik, menarik talenta terbaik, dan menciptakan hubungan yang saling menghormati antara pemberi kerja dan calon karyawan. Beberapa prinsip utama meliputi:

a. Keadilan (*Fairness*)

Keadilan (*fairness*) merupakan prinsip utama dalam etika rekrutmen dan seleksi, yang menuntut organisasi untuk memberikan kesempatan yang sama kepada semua pelamar tanpa memandang latar belakang, agama, jenis kelamin, atau atribut pribadi lainnya. Prinsip ini menjamin bahwa proses seleksi didasarkan pada kemampuan, keterampilan, dan kualifikasi yang relevan dengan pekerjaan, bukan pada faktor-faktor diskriminatif yang tidak terkait dengan kinerja profesional. Menurut Friesen dan Knez (2020), keadilan dalam rekrutmen melibatkan transparansi dalam kriteria seleksi dan penghindaran bias dalam pengambilan keputusan, yang bertujuan untuk menciptakan proses yang objektif dan dapat dipercaya. Dengan menerapkan

prinsip ini, organisasi tidak hanya meningkatkan kepercayaan calon karyawan tetapi juga memperkuat citra positif perusahaan sebagai tempat kerja yang inklusif.

b. Transparansi

Transparansi adalah prinsip utama dalam etika rekrutmen dan seleksi yang mengharuskan perusahaan untuk menyediakan informasi yang jelas, akurat, dan lengkap kepada pelamar kerja terkait proses perekrutan. Prinsip ini mencakup pengungkapan kriteria seleksi, tahapan rekrutmen, dan ekspektasi terhadap calon karyawan untuk memastikan pelamar memiliki pemahaman yang memadai tentang posisi yang dilamar. Menurut Mahajan dan Kaur (2021), transparansi dalam rekrutmen membantu meningkatkan kepercayaan pelamar terhadap organisasi, menciptakan hubungan awal yang positif, dan mengurangi kemungkinan munculnya ketidakpuasan di kemudian hari. Dengan memberikan informasi yang jelas sejak awal, organisasi dapat memastikan bahwa pelamar membuat keputusan berdasarkan data yang benar dan memiliki ekspektasi yang realistis.

c. Privasi dan Kerahasiaan

Privasi dan kerahasiaan merupakan prinsip utama dalam etika rekrutmen dan seleksi yang bertujuan melindungi data pribadi pelamar kerja dari penyalahgunaan dan pengungkapan yang tidak sah. Prinsip ini menuntut organisasi untuk memproses dan menyimpan informasi pelamar, seperti data identitas, riwayat pekerjaan, dan hasil seleksi, hanya untuk keperluan yang relevan dengan proses rekrutmen. Menurut Singh dan Kumar (2020), penghormatan terhadap privasi pelamar tidak hanya penting dari sudut pandang hukum tetapi juga membangun rasa percaya antara pelamar dan perusahaan, yang pada akhirnya meningkatkan reputasi organisasi. Dengan memastikan keamanan data, perusahaan dapat menciptakan lingkungan seleksi yang etis dan menghargai hak-hak individu.

d. Menghindari Konflik Kepentingan

Menghindari konflik kepentingan adalah prinsip utama dalam etika rekrutmen dan seleksi yang bertujuan untuk memastikan bahwa setiap keputusan yang diambil selama proses tersebut bersifat objektif dan bebas dari pengaruh pribadi. Prinsip ini

menekankan bahwa individu yang terlibat dalam perekrutan harus menjaga integritas dengan tidak membiarkan hubungan pribadi, kepentingan bisnis, atau tekanan eksternal memengaruhi keputusannya. Menurut Ahmed dan Siddiqui (2019), konflik kepentingan yang tidak dikelola dengan baik dapat merusak kredibilitas proses seleksi dan menimbulkan persepsi ketidakadilan di antara para pelamar. Oleh karena itu, organisasi perlu menerapkan kebijakan yang ketat untuk mengidentifikasi dan mengelola potensi konflik, seperti dengan meminta pengungkapan hubungan pribadi antara perekrut dan pelamar.

2. Hukum dalam Rekrutmen dan Seleksi

Hukum dalam rekrutmen dan seleksi berfungsi sebagai panduan untuk memastikan proses perekrutan berjalan sesuai dengan peraturan yang berlaku, melindungi hak-hak pelamar, dan menjaga kepatuhan perusahaan terhadap hukum ketenagakerjaan. Pemenuhan aspek hukum ini penting untuk menghindari konflik hukum, menjaga reputasi organisasi, dan menciptakan lingkungan kerja yang adil. Beberapa aspek hukum yang relevan meliputi:

a. Peraturan Anti-Diskriminasi

Peraturan anti-diskriminasi dalam rekrutmen dan seleksi merupakan bagian penting dari hukum ketenagakerjaan yang bertujuan untuk memastikan bahwa setiap individu memiliki peluang yang setara dalam proses perekrutan. Peraturan ini melarang diskriminasi berdasarkan faktor-faktor seperti usia, jenis kelamin, ras, agama, etnis, orientasi seksual, atau kondisi disabilitas, yang tidak relevan dengan kinerja kerja. Menurut Johnson dan Murphy (2019), penerapan kebijakan anti-diskriminasi tidak hanya melindungi hak pelamar tetapi juga membantu perusahaan membangun lingkungan kerja yang inklusif dan beragam, yang terbukti meningkatkan kreativitas dan produktivitas. Oleh karena itu, kepatuhan terhadap peraturan ini menjadi tanggung jawab hukum dan moral bagi setiap organisasi dalam pelaksanaan proses seleksi.

b. Kontrak Kerja yang Sah

Kontrak kerja yang sah adalah aspek penting dalam hukum rekrutmen dan seleksi, yang berfungsi sebagai landasan hubungan hukum antara karyawan dan perusahaan. Kontrak ini

harus memuat ketentuan yang jelas dan lengkap, termasuk deskripsi pekerjaan, gaji, jam kerja, hak dan kewajiban kedua belah pihak, serta durasi kontrak. Menurut Harris dan Collins (2020), kontrak kerja yang sah tidak hanya melindungi hak-hak karyawan tetapi juga memberikan kepastian hukum bagi perusahaan dalam mengelola hubungan kerja. Oleh karena itu, pembuatan kontrak kerja harus sesuai dengan peraturan ketenagakerjaan yang berlaku di yurisdiksi terkait untuk memastikan validitasnya.

c. Pemeriksaan Latar Belakang

Pemeriksaan latar belakang merupakan aspek hukum penting dalam rekrutmen dan seleksi yang bertujuan memastikan bahwa pelamar memenuhi syarat untuk posisi yang dilamar dan memiliki integritas yang diperlukan. Proses ini mencakup verifikasi informasi seperti riwayat pendidikan, pengalaman kerja, catatan kriminal, dan referensi profesional yang disediakan oleh pelamar. Menurut Thompson dan Riley (2021), pemeriksaan latar belakang yang dilakukan dengan benar dapat melindungi perusahaan dari risiko mempekerjakan individu yang tidak kompeten atau berpotensi menimbulkan masalah hukum. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk melakukan pemeriksaan ini sesuai dengan hukum yang berlaku, seperti memastikan persetujuan pelamar sebelum pengumpulan data dilakukan.

d. Upah Minimum dan Kondisi Kerja

Upah minimum dan kondisi kerja adalah aspek hukum penting yang harus diperhatikan dalam rekrutmen dan seleksi untuk memastikan bahwa hak-hak karyawan dipenuhi sesuai dengan peraturan ketenagakerjaan. Upah minimum merupakan standar gaji terendah yang harus diberikan perusahaan kepada karyawan, yang ditetapkan oleh pemerintah untuk menjamin kesejahteraan pekerja. Menurut Kumar dan Singh (2020), kepatuhan terhadap kebijakan upah minimum tidak hanya melindungi karyawan dari eksploitasi tetapi juga mendorong hubungan kerja yang sehat antara perusahaan dan tenaga kerja. Oleh karena itu, dalam proses seleksi, organisasi harus memberikan informasi yang jelas kepada pelamar tentang upah yang ditawarkan dan memastikan bahwa besaran tersebut sesuai dengan regulasi yang berlaku di lokasi operasional perusahaan.



BAB V

PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN

Pelatihan dan pengembangan dalam manajemen sumber daya manusia adalah elemen kunci untuk meningkatkan kompetensi dan produktivitas karyawan. Proses ini bertujuan untuk memastikan karyawan memiliki keterampilan dan pengetahuan yang relevan dengan tuntutan pekerjaan. Dalam konteks organisasi, pelatihan membantu memenuhi kebutuhan jangka pendek, sementara pengembangan berfokus pada pertumbuhan jangka panjang karyawan. Strategi yang efektif dalam pelatihan dan pengembangan tidak hanya mendukung pencapaian tujuan organisasi tetapi juga meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja. Oleh karena itu, pelatihan dan pengembangan menjadi investasi penting bagi keberlanjutan dan daya saing organisasi di tengah dinamika pasar yang terus berubah.

A. Tujuan dan Manfaat Pelatihan SDM

Pelatihan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan proses strategis yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi karyawan dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi. Melalui pelatihan, individu dapat mempersiapkan diri menghadapi tuntutan pekerjaan yang dinamis sekaligus meningkatkan performa kerja. Proses ini tidak hanya memberikan manfaat langsung berupa peningkatan efisiensi dan produktivitas, tetapi juga menciptakan nilai tambah bagi pengembangan karir karyawan. Pelatihan yang efektif menjadi salah satu investasi penting dalam membangun keunggulan kompetitif organisasi.

Pelatihan SDM bertujuan untuk meningkatkan kompetensi individu dalam organisasi, sehingga mampu berkontribusi secara maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. Tujuan utama

pelatihan ini meliputi pengembangan keterampilan teknis, pengetahuan spesifik, dan kemampuan interpersonal. Pelatihan SDM juga diarahkan untuk mempersiapkan karyawan menghadapi tantangan pekerjaan, baik yang bersifat rutin maupun strategis. Dengan demikian, pelatihan menjadi sarana untuk meningkatkan efisiensi kerja dan mengurangi kesalahan dalam pelaksanaan tugas. Selain itu, pelatihan berperan penting dalam memupuk motivasi dan komitmen karyawan terhadap organisasi. Manfaat pelatihan SDM tidak hanya dirasakan oleh individu karyawan tetapi juga oleh organisasi secara keseluruhan. Berikut adalah beberapa manfaat utama pelatihan SDM:

1. Peningkatan Produktivitas

Pelatihan SDM merupakan salah satu pendekatan strategis untuk meningkatkan produktivitas kerja dengan memastikan karyawan memiliki keterampilan dan pengetahuan yang relevan untuk tugasnya. Melalui pelatihan yang terarah, karyawan dapat meningkatkan efisiensi kerja, sehingga waktu dan sumber daya yang digunakan lebih optimal. Pelatihan juga memperkuat kemampuan problem solving dan inovasi, yang penting dalam mencapai hasil kerja berkualitas tinggi. Menurut Singh dan Pathak (2020), pelatihan yang efektif dapat mendorong peningkatan produktivitas dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pengembangan keterampilan dan performa individu.

Peningkatan produktivitas melalui pelatihan juga terlihat dalam pengurangan tingkat kesalahan kerja yang disebabkan oleh kurangnya pengetahuan atau keterampilan teknis. Ketika karyawan memahami prosedur kerja dengan baik, mampu menghasilkan output yang lebih konsisten dan berkualitas. Organisasi juga diuntungkan karena produktivitas yang meningkat ini sering kali diiringi oleh penurunan biaya operasional dan peningkatan kepuasan pelanggan. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan bukan hanya manfaat bagi individu, tetapi juga bagi efisiensi dan keberlanjutan organisasi secara keseluruhan.

2. Adaptasi terhadap Perubahan

Pelatihan SDM memiliki peran penting dalam membantu karyawan dan organisasi beradaptasi terhadap perubahan yang cepat dalam lingkungan kerja modern. Perubahan ini dapat mencakup perkembangan teknologi, transformasi model bisnis, atau perubahan regulasi yang membutuhkan respons cepat dan tepat dari seluruh anggota

organisasi. Dengan pelatihan, karyawan dapat meningkatkan kemampuan untuk menguasai teknologi baru, memahami proses kerja yang diperbarui, serta menyesuaikan diri dengan standar kerja terkini. Menurut Ahmed dan Khan (2019), pelatihan SDM yang berorientasi pada perubahan meningkatkan fleksibilitas dan ketahanan organisasi dalam menghadapi tantangan eksternal. Hal ini menjadikan pelatihan sebagai komponen vital dalam strategi pengelolaan perubahan.

Kemampuan untuk beradaptasi terhadap perubahan juga mendukung karyawan dalam mengembangkan pola pikir yang inovatif dan proaktif. Ketika karyawan dibekali dengan keterampilan yang relevan melalui pelatihan, cenderung lebih percaya diri dalam menghadapi tantangan baru dan mencari solusi yang kreatif. Selain itu, pelatihan dapat memperkuat kolaborasi antar individu dalam organisasi, karena karyawan memiliki pemahaman yang seragam mengenai arah perubahan yang diinginkan. Organisasi pun lebih mampu menjaga daya saingnya karena pelatihan membantu menciptakan tenaga kerja yang responsif terhadap kebutuhan pasar. Dengan demikian, pelatihan memberikan dampak jangka panjang terhadap keberlanjutan bisnis.

3. Pengembangan Karir Karyawan

Pelatihan SDM menjadi fondasi penting bagi pengembangan karir karyawan, karena membantu meningkatkan keterampilan dan kompetensi yang relevan dengan posisinya saat ini maupun prospek karir masa depan. Dengan program pelatihan yang terstruktur, karyawan dapat mempelajari keterampilan baru yang memungkinkan untuk mengambil tanggung jawab lebih besar dalam organisasi. Pelatihan juga memperluas pengetahuan teknis dan wawasan strategis karyawan, sehingga mampu beradaptasi dengan tantangan dan peluang di lingkungan kerja yang dinamis. Menurut Brown dan Harris (2021), pelatihan memberikan dukungan yang signifikan terhadap pengembangan karir dengan memastikan bahwa karyawan memiliki alat dan pengetahuan yang diperlukan untuk mencapai tujuan profesional. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan tidak hanya bermanfaat untuk peningkatan produktivitas, tetapi juga untuk perencanaan karir jangka panjang.

Pada konteks organisasi, pengembangan karir melalui pelatihan mendorong terciptanya jalur karir yang jelas dan terencana bagi karyawan. Organisasi yang berinvestasi dalam pelatihan menunjukkan komitmen terhadap pengembangan SDM, yang berdampak pada

meningkatkan loyalitas dan motivasi karyawan. Pelatihan juga memungkinkan karyawan untuk membahas berbagai peluang pengembangan dalam perusahaan, seperti promosi ke posisi manajerial atau spesialisasi di bidang tertentu. Selain itu, pelatihan menjadi alat yang efektif dalam mengidentifikasi potensi karyawan yang dapat dioptimalkan untuk peran strategis. Dengan demikian, pengembangan karir yang didukung pelatihan menciptakan hubungan saling menguntungkan antara karyawan dan organisasi.

4. Mengurangi Turnover dan Absensi

Pelatihan SDM yang efektif memiliki dampak signifikan dalam mengurangi tingkat turnover dan absensi karyawan dengan cara meningkatkan kepuasan kerja dan rasa keterikatan terhadap organisasi. Ketika organisasi memberikan pelatihan yang relevan dengan kebutuhan karyawan, merasa lebih dihargai dan didukung dalam pengembangan karirnya. Hal ini menciptakan hubungan emosional yang kuat antara karyawan dan organisasi, sehingga menurunkan kecenderungan untuk mencari peluang kerja di tempat lain. Selain itu, pelatihan juga membantu karyawan mengatasi tantangan dalam pekerjaan, yang dapat mengurangi tingkat stres dan ketidakhadiran karena alasan pribadi atau profesional. Menurut Smith dan Johnson (2020), pelatihan yang terarah memberikan kontribusi signifikan dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, sehingga meningkatkan loyalitas karyawan dan mengurangi turnover secara substansial.

Absensi karyawan sering kali disebabkan oleh kurangnya keterampilan atau rasa percaya diri dalam menjalankan tugas tertentu, yang dapat diatasi melalui pelatihan. Ketika karyawan mendapatkan pelatihan yang diperlukan, merasa lebih kompeten dalam menyelesaikan pekerjaannya, sehingga meningkatkan motivasi untuk hadir dan berkontribusi. Pelatihan juga menciptakan kesempatan bagi karyawan untuk berkolaborasi dengan rekan kerja, memperkuat hubungan interpersonal yang mendukung budaya kerja positif. Dengan demikian, organisasi dapat meminimalkan dampak buruk dari ketidakhadiran yang tinggi, seperti gangguan produktivitas dan tekanan pada anggota tim lainnya. Hasilnya adalah lingkungan kerja yang lebih stabil dan harmonis.

B. Identifikasi Kebutuhan Pelatihan (*Training Needs Analysis*)

Training Needs Analysis (TNA) adalah proses sistematis untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan yang bertujuan mengisi kesenjangan antara kompetensi yang ada dengan kompetensi yang dibutuhkan oleh organisasi. TNA memastikan bahwa pelatihan yang dirancang relevan dengan kebutuhan organisasi, efektif dalam meningkatkan keterampilan, dan sesuai dengan tujuan strategis perusahaan. Proses ini melibatkan evaluasi kinerja individu, analisis kebutuhan pekerjaan, serta pemetaan kompetensi yang diperlukan untuk menghadapi tantangan saat ini dan masa depan. Berikut adalah beberapa langkah utama dalam proses TNA:

1. Analisis Organisasi

Analisis organisasi adalah langkah awal dalam proses identifikasi kebutuhan pelatihan yang bertujuan memahami visi, misi, serta tujuan strategis organisasi untuk menyelaraskan program pelatihan dengan kebutuhan bisnis. Proses ini mencakup evaluasi lingkungan kerja, analisis struktur organisasi, dan pemetaan sumber daya untuk memastikan bahwa pelatihan yang dirancang mendukung pencapaian target operasional. Selain itu, analisis organisasi juga membantu mengidentifikasi faktor eksternal seperti perubahan regulasi, teknologi, dan persaingan yang dapat memengaruhi kebutuhan pelatihan. Menurut Noe (2020), analisis organisasi yang efektif membantu perusahaan menentukan prioritas pelatihan dengan mempertimbangkan tantangan internal dan eksternal yang dihadapi. Dengan pendekatan ini, organisasi dapat mengalokasikan sumber daya pelatihan secara efisien untuk mencapai hasil yang maksimal.

Pada pelaksanaannya, analisis organisasi sering kali melibatkan berbagai pemangku kepentingan, termasuk manajer, supervisor, dan karyawan, untuk memastikan bahwa perspektif yang beragam telah dipertimbangkan. Melalui pengumpulan data seperti survei, wawancara, atau diskusi kelompok, organisasi dapat memahami kebutuhan pelatihan dari sudut pandang operasional hingga strategis. Data yang diperoleh kemudian dianalisis untuk mengidentifikasi kesenjangan yang memengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Langkah ini memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi area pelatihan yang paling mendesak, baik untuk mendukung pengembangan kompetensi

karyawan maupun mencapai efisiensi operasional. Hasil dari analisis ini menjadi dasar bagi pengembangan program pelatihan yang terfokus dan relevan.

2. Analisis Tugas

Analisis tugas adalah langkah penting dalam proses identifikasi kebutuhan pelatihan yang bertujuan untuk memahami tugas, tanggung jawab, dan keterampilan yang dibutuhkan untuk setiap posisi dalam organisasi. Proses ini melibatkan penguraian setiap tugas menjadi komponen-komponen utama, seperti aktivitas kerja, standar kinerja, dan alat atau teknologi yang digunakan. Dengan memahami detail tugas secara mendalam, organisasi dapat menentukan jenis keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan oleh karyawan untuk menjalankan tugas tersebut secara efektif. Blanchard dan Thacker (2019) menekankan bahwa analisis tugas memberikan landasan bagi desain pelatihan dengan memastikan bahwa materi pelatihan relevan dan sesuai dengan kebutuhan spesifik pekerjaan. Pendekatan ini memungkinkan organisasi mengatasi kesenjangan kompetensi yang memengaruhi produktivitas secara langsung.

Proses analisis tugas sering kali dimulai dengan pengumpulan data menggunakan metode seperti wawancara dengan karyawan, pengamatan langsung, dan peninjauan deskripsi pekerjaan. Data yang diperoleh digunakan untuk mengidentifikasi elemen-elemen kunci dari setiap tugas, termasuk hasil yang diharapkan dan indikator keberhasilan. Selanjutnya, organisasi dapat memprioritaskan tugas-tugas yang paling membutuhkan peningkatan keterampilan berdasarkan dampaknya terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Analisis ini juga membantu mengidentifikasi peralatan, teknologi, atau prosedur yang mungkin memerlukan pelatihan tambahan untuk memastikan bahwa karyawan dapat menggunakannya dengan optimal. Hasil dari analisis ini menjadi dasar yang kuat untuk merancang pelatihan yang tepat sasaran dan terukur.

3. Analisis Individu

Analisis individu adalah langkah kritis dalam proses identifikasi kebutuhan pelatihan yang bertujuan untuk mengevaluasi kinerja dan kemampuan karyawan secara personal. Proses ini fokus pada penilaian kekuatan dan kelemahan individu dalam menjalankan tugas yang

menjadi tanggung jawab, dengan tujuan mengidentifikasi kesenjangan kompetensi yang memengaruhi produktivitas. Metode yang digunakan dalam analisis ini meliputi wawancara, survei, pengamatan langsung, serta penilaian formal seperti evaluasi kinerja atau tes keterampilan. Menurut Dessler (2020), analisis individu memungkinkan organisasi memahami kebutuhan pengembangan karyawan secara spesifik, sehingga pelatihan yang diberikan dapat dirancang lebih relevan dan efektif. Pendekatan ini membantu menciptakan program pelatihan yang tidak hanya meningkatkan kompetensi individu, tetapi juga mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Pada pelaksanaannya, analisis individu sering kali melibatkan dialog terbuka antara manajer dan karyawan untuk mendiskusikan ekspektasi kerja dan tantangan yang dihadapi. Hal ini tidak hanya memberikan data mendalam tentang kebutuhan pelatihan, tetapi juga memperkuat komunikasi dan hubungan antara kedua pihak. Selain itu, analisis ini memberikan kesempatan bagi karyawan untuk menyampaikan kebutuhan pengembangan pribadi yang mungkin belum terlihat secara langsung dalam penilaian formal. Data yang terkumpul kemudian dibandingkan dengan standar kompetensi yang ditetapkan organisasi, sehingga kesenjangan kemampuan dapat diidentifikasi secara akurat. Hasil dari analisis ini memberikan dasar bagi perencanaan pelatihan yang tepat sasaran dan dapat diukur keberhasilannya.

4. Identifikasi Kesenjangan Kompetensi

Identifikasi kesenjangan kompetensi adalah langkah penting dalam proses *Training Needs Analysis* (TNA) yang bertujuan untuk mengetahui perbedaan antara kemampuan aktual karyawan dengan standar kompetensi yang diperlukan untuk mencapai kinerja optimal. Proses ini membantu organisasi mengukur tingkat kesiapan karyawan dalam menghadapi tugas yang diberikan serta memahami area yang memerlukan pengembangan. Melalui analisis ini, organisasi dapat menentukan prioritas pelatihan berdasarkan dampaknya terhadap pencapaian tujuan strategis. Menurut Armstrong (2021), identifikasi kesenjangan kompetensi memungkinkan perusahaan untuk merancang pelatihan yang fokus pada peningkatan kemampuan spesifik, sehingga lebih efektif dalam meningkatkan produktivitas dan efisiensi kerja. Langkah ini memastikan bahwa pelatihan yang dirancang memiliki relevansi yang tinggi dengan kebutuhan operasional organisasi.

Pelaksanaan identifikasi kesenjangan kompetensi biasanya dimulai dengan membandingkan hasil evaluasi kinerja individu dengan standar kompetensi yang telah ditetapkan. Teknik seperti wawancara, survei, atau tes keterampilan sering digunakan untuk mendapatkan informasi tentang kemampuan aktual karyawan. Setelah data dikumpulkan, organisasi menganalisis area di mana karyawan menunjukkan performa yang kurang memadai dibandingkan dengan ekspektasi. Identifikasi ini tidak hanya membantu mengatasi kekurangan keterampilan yang ada, tetapi juga mengungkap potensi karyawan yang dapat dikembangkan lebih lanjut. Dengan demikian, proses ini memberikan wawasan yang berguna untuk merancang pelatihan yang terarah dan terukur keberhasilannya.

C. Metode dan Media Pelatihan

Pelatihan merupakan salah satu elemen penting dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi karyawan agar dapat berkontribusi lebih optimal terhadap organisasi. Dalam pelaksanaannya, pelatihan membutuhkan metode dan media yang dirancang secara strategis sesuai dengan kebutuhan individu dan tujuan organisasi. Metode pelatihan mencakup berbagai pendekatan yang dapat membantu peserta memperoleh pengetahuan dan keterampilan, baik melalui pengalaman langsung maupun pembelajaran teoretis. Sementara itu, media pelatihan berfungsi sebagai alat pendukung yang memfasilitasi proses transfer ilmu secara efektif. Pemilihan metode dan media yang tepat menjadi kunci keberhasilan pelatihan dalam menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas dan siap menghadapi tantangan bisnis.

1. Metode Pelatihan

Metode pelatihan adalah cara yang digunakan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi karyawan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Metode ini harus dipilih dengan mempertimbangkan jenis pekerjaan, tingkat kemampuan peserta, dan tujuan pelatihan. Berikut beberapa metode pelatihan yang umum digunakan:

- a. Pelatihan di Tempat Kerja (*On-the-Job Training*)
Pelatihan di tempat kerja (*On-the-Job Training*) adalah metode pelatihan yang melibatkan karyawan dalam situasi kerja nyata untuk memperoleh keterampilan dan pengalaman secara langsung. Metode ini memungkinkan peserta untuk belajar melalui observasi, praktik langsung, dan pengawasan oleh mentor atau supervisor. Selain efektif dalam meningkatkan kemampuan praktis, metode ini juga memberikan pemahaman yang lebih baik tentang tugas pekerjaan dalam konteks organisasi. Menurut Noe *et al.* (2018), pelatihan di tempat kerja memberikan keuntungan utama berupa pembelajaran berbasis pengalaman yang mendorong penguasaan keterampilan secara cepat dan relevan. Hal ini membuat pelatihan ini sangat cocok untuk pekerjaan yang membutuhkan adaptasi dengan lingkungan kerja dinamis.
- b. Pelatihan di Luar Tempat Kerja (*Off-the-Job Training*)
Pelatihan di luar tempat kerja (*Off-the-Job Training*) adalah metode pelatihan yang dilakukan di luar lingkungan kerja sehari-hari, bertujuan untuk memberikan pengetahuan dan keterampilan baru secara lebih mendalam. Metode ini biasanya menggunakan lingkungan yang terstruktur seperti ruang kelas, laboratorium, atau platform digital untuk mendukung proses pembelajaran. Keunggulan utamanya adalah fokus yang lebih besar pada pengembangan pengetahuan teoritis dan konsep-konsep yang relevan tanpa distraksi dari tugas kerja harian. Menurut Werner dan DeSimone (2018), pelatihan ini memberikan kesempatan kepada peserta untuk membahas ide-ide baru dan memperdalam pemahaman tanpa tekanan langsung dari lingkungan kerja. Dengan demikian, metode ini sangat ideal untuk pelatihan yang membutuhkan penyerapan konsep yang kompleks dan pengembangan kemampuan analitis.
- c. E-Learning
E-learning adalah metode pelatihan berbasis teknologi yang memungkinkan peserta untuk belajar secara mandiri melalui media digital, seperti platform online, aplikasi pembelajaran, atau modul elektronik. Metode ini menawarkan fleksibilitas waktu dan tempat, sehingga peserta dapat mengakses materi kapan saja sesuai kebutuhannya. Keunggulan utama e-learning terletak pada

kemampuan untuk menyediakan konten yang dapat diadaptasi dengan kecepatan belajar individu, sehingga mendukung proses pembelajaran yang lebih personal. Menurut DeNisi dan Griffin (2020), e-learning memberikan solusi efektif untuk mengatasi keterbatasan geografis dan logistik, terutama dalam organisasi dengan distribusi karyawan yang tersebar luas. Dengan teknologi yang terus berkembang, e-learning juga memungkinkan pengayaan materi pelatihan melalui video interaktif, kuis daring, dan simulasi berbasis digital.

Gambar 2. E-Learning



Sumber: *Hipwee*

Salah satu keuntungan besar dari e-learning adalah efisiensi biaya, karena tidak memerlukan fasilitas fisik atau kehadiran instruktur secara langsung. Selain itu, materi pembelajaran dapat diperbarui dengan mudah, memungkinkan organisasi untuk memberikan informasi yang selalu relevan sesuai kebutuhan industri. Penggunaan analitik dalam e-learning juga memungkinkan pemantauan kinerja peserta secara real-time, memberikan wawasan tentang area yang memerlukan peningkatan. Meskipun demikian, metode ini memiliki tantangan dalam mempertahankan tingkat keterlibatan peserta yang sering

kali lebih rendah dibandingkan pelatihan tatap muka. Oleh karena itu, penting untuk merancang pengalaman e-learning yang interaktif dan menarik guna meningkatkan motivasi belajar.

2. Media Pelatihan

Media pelatihan adalah alat atau teknologi yang digunakan untuk mendukung proses pembelajaran. Pemilihan media bergantung pada kompleksitas materi dan gaya belajar peserta. Berikut adalah berbagai media pelatihan yang sering digunakan:

a. Media Visual

Media visual adalah salah satu media pelatihan yang sering digunakan karena kemampuannya untuk menyampaikan informasi secara menarik dan mudah dipahami. Media ini mencakup berbagai bentuk seperti gambar, grafik, diagram, video, dan presentasi multimedia yang dirancang untuk memperjelas konsep atau prosedur tertentu. Menurut Mayer (2019), penggunaan media visual yang efektif dapat meningkatkan retensi informasi dan membantu peserta pelatihan memahami materi yang kompleks melalui representasi visual. Hal ini sangat relevan untuk pelatihan yang melibatkan data numerik atau proses kerja yang memerlukan penjelasan langkah demi langkah. Dengan memanfaatkan elemen visual yang menarik, peserta pelatihan lebih mudah terlibat dalam proses pembelajaran dan mengurangi kebosanan yang sering terjadi pada metode konvensional.

b. Media Audio

Media audio merupakan salah satu alat pelatihan yang efektif untuk menyampaikan informasi melalui suara, seperti dalam bentuk podcast, rekaman ceramah, atau narasi instruksional. Keunggulan utama media audio adalah kemampuannya untuk digunakan secara fleksibel, memungkinkan peserta pelatihan mendengarkan materi kapan saja dan di mana saja, bahkan saat melakukan aktivitas lain. Menurut Clark dan Mayer (2018), media audio sangat bermanfaat dalam mendukung pembelajaran yang melibatkan narasi penjelasan konsep atau cerita yang memerlukan fokus mendengarkan. Selain itu, media ini juga memungkinkan pembelajaran yang personal, karena peserta dapat mengulang materi sesuai kebutuhan untuk memperkuat

pemahaman. Dalam pelatihan yang bersifat verbal atau naratif, media audio sering menjadi pilihan utama karena sifatnya yang mudah diakses dan hemat biaya.

c. Media Interaktif

Media interaktif adalah alat pelatihan yang memungkinkan peserta untuk berpartisipasi secara aktif dalam proses pembelajaran melalui teknologi atau perangkat yang mendukung interaktivitas. Media ini mencakup aplikasi perangkat lunak, simulasi komputer, e-learning interaktif, hingga penggunaan platform kolaborasi daring yang dirancang untuk memberikan pengalaman belajar yang dinamis. Menurut Gagne *et al.* (2020), media interaktif dapat meningkatkan keterlibatan peserta karena menyediakan umpan balik langsung, mendorong eksplorasi, dan memperkuat pemahaman melalui praktik langsung. Dengan fitur seperti kuis, simulasi, atau permainan edukatif, peserta memiliki kesempatan untuk belajar dalam lingkungan yang meniru kondisi dunia nyata. Hal ini menjadikan media interaktif sebagai salah satu pilihan terbaik untuk pelatihan yang membutuhkan pemecahan masalah atau pengembangan keterampilan teknis.

d. Buku dan Modul Cetak

Buku dan modul cetak adalah media pelatihan tradisional yang tetap relevan digunakan dalam berbagai program pelatihan karena kepraktisannya dalam menyediakan informasi yang terstruktur dan terorganisir. Media ini biasanya dirancang untuk memberikan panduan yang jelas dan dapat diakses kapan saja tanpa memerlukan teknologi tambahan. Menurut Noe (2020), buku dan modul cetak sangat efektif dalam memberikan pengetahuan teoritis yang mendalam, terutama untuk topik-topik yang membutuhkan penjelasan rinci dan studi mandiri. Keberadaan format cetak ini memungkinkan peserta untuk mencatat langsung di dalam materi, memperkuat proses pembelajaran melalui interaksi fisik dengan teks. Selain itu, media ini juga memberikan fleksibilitas kepada peserta untuk belajar sesuai kecepatan dan gaya belajar masing-masing.

D. Evaluasi Efektivitas Pelatihan (Kirkpatrick Model)

Evaluasi efektivitas pelatihan sangat penting dalam manajemen SDM untuk memastikan bahwa investasi pelatihan memberikan hasil yang optimal dan berdampak positif pada kinerja karyawan serta tujuan organisasi. Salah satu model evaluasi pelatihan yang paling banyak digunakan dan diakui secara global adalah Kirkpatrick Model, yang dikembangkan oleh Donald Kirkpatrick pada tahun 1959. Model ini terdiri dari empat level evaluasi yang berurutan dan saling terkait, yakni:

1. Reaksi (*Reaction*)

Reaksi (*Reaction*) adalah level pertama dalam model evaluasi Kirkpatrick yang bertujuan untuk mengukur tingkat kepuasan peserta terhadap pelatihan yang diikuti. Evaluasi ini berfokus pada respons emosional dan persepsi peserta mengenai relevansi materi, kualitas penyampaian, serta kondisi pelaksanaan pelatihan secara keseluruhan. Sebuah penelitian oleh Wahyuni dan Purnomo (2020) menyatakan bahwa reaksi peserta dapat menjadi indikator awal keberhasilan pelatihan, karena pengalaman positif mendorong peserta untuk lebih terbuka terhadap pembelajaran. Metode yang sering digunakan dalam evaluasi reaksi adalah kuesioner, survei, atau wawancara singkat yang dilakukan segera setelah pelatihan selesai. Data yang diperoleh dari level ini berfungsi sebagai umpan balik langsung untuk meningkatkan kualitas desain dan pelaksanaan pelatihan di masa depan.

Penilaian reaksi memiliki dampak signifikan terhadap tingkat keterlibatan peserta dalam pelatihan, yang berkontribusi pada keberhasilan level evaluasi berikutnya. Jika peserta merasa pelatihan menarik dan bermanfaat, cenderung lebih antusias untuk menyerap materi dan mengaplikasikannya. Namun, jika reaksi peserta terhadap pelatihan negatif, ada kemungkinan besar bahwa materi tidak akan diserap secara optimal, terlepas dari seberapa baik kontennya disiapkan. Selain itu, analisis dari reaksi peserta juga memberikan wawasan kepada penyelenggara pelatihan untuk menyesuaikan metode pengajaran dan mengatasi kendala yang dialami selama sesi pelatihan. Dengan demikian, fokus pada reaksi peserta tidak hanya mencerminkan kualitas pelatihan tetapi juga memengaruhi keberlanjutan program pelatihan di organisasi.

2. Pembelajaran (*Learning*)

Level Pembelajaran (*Learning*) dalam model evaluasi Kirkpatrick bertujuan untuk mengukur sejauh mana peserta pelatihan memperoleh pengetahuan, keterampilan, atau perubahan sikap yang sesuai dengan tujuan pelatihan. Evaluasi ini memfokuskan pada hasil belajar peserta yang menunjukkan kemampuan menyerap informasi yang diajarkan selama sesi pelatihan. Menurut Noe (2020), penilaian pembelajaran dapat memberikan gambaran tentang efektivitas metode pengajaran dan relevansi materi yang digunakan dalam pelatihan. Instrumen pengukuran yang sering digunakan meliputi tes pengetahuan sebelum dan sesudah pelatihan, tugas praktis, serta studi kasus untuk menguji kemampuan peserta. Data yang diperoleh dari evaluasi pembelajaran ini sangat penting untuk memastikan bahwa pelatihan menghasilkan peningkatan kompetensi yang nyata pada peserta.

Keberhasilan di level pembelajaran memiliki hubungan erat dengan persiapan dan desain pelatihan yang efektif, termasuk pemilihan materi yang relevan dan metode pengajaran yang sesuai. Pelatihan yang dirancang dengan fokus pada pencapaian hasil belajar spesifik akan lebih mudah dievaluasi pada level ini karena hasilnya terukur dengan jelas. Selain itu, keberhasilan pembelajaran juga sangat dipengaruhi oleh keterlibatan peserta dalam proses pelatihan, di mana motivasi dan perhatian menjadi faktor pendukung utama. Organisasi harus memastikan bahwa instruktur memiliki kemampuan untuk memfasilitasi pembelajaran dengan metode yang interaktif, sehingga peserta lebih termotivasi untuk memahami dan menerapkan materi. Dengan evaluasi yang terstruktur, organisasi dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dalam proses pembelajaran yang dapat menjadi masukan untuk perbaikan di masa depan.

3. Perilaku (*Behavior*)

Level Perilaku (*Behavior*) dalam model evaluasi Kirkpatrick berfokus pada perubahan perilaku peserta pelatihan di tempat kerja setelah program pelatihan selesai. Evaluasi ini bertujuan untuk menilai sejauh mana peserta menerapkan pengetahuan, keterampilan, atau sikap yang diperoleh selama pelatihan ke dalam tugas sehari-hari. Menurut Goldstein dan Ford (2018), perubahan perilaku merupakan indikator utama keberhasilan pelatihan karena menunjukkan transfer pembelajaran ke lingkungan kerja nyata. Evaluasi ini dilakukan dengan

cara mengamati perilaku peserta dalam pekerjaan, wawancara dengan supervisor atau rekan kerja, serta survei tindak lanjut beberapa waktu setelah pelatihan. Level ini sangat penting karena menunjukkan dampak langsung pelatihan pada kinerja individu dan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Keberhasilan pada level perilaku sangat bergantung pada dukungan lingkungan kerja dan budaya organisasi yang mendukung penerapan hasil pelatihan. Peserta pelatihan memerlukan dorongan dari atasan, rekan kerja, dan sistem organisasi untuk menerapkan apa yang telah dipelajari. Jika lingkungan kerja tidak mendukung, misalnya kurangnya alat atau kesempatan untuk mengaplikasikan keterampilan baru, maka perilaku yang diharapkan dari pelatihan sulit untuk terlihat. Oleh karena itu, organisasi perlu memastikan adanya penguatan, seperti umpan balik positif dan penghargaan untuk perilaku yang mencerminkan hasil pelatihan. Pendekatan ini tidak hanya membantu peserta melatih keterampilan baru tetapi juga memastikan keberlanjutan dampak pelatihan.

4. Hasil (*Results*)

Hasil (*Results*) merupakan level terakhir dalam model evaluasi Kirkpatrick yang menilai dampak pelatihan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Evaluasi pada level ini bertujuan untuk mengukur sejauh mana pelatihan berkontribusi pada peningkatan produktivitas, efisiensi operasional, kepuasan pelanggan, atau indikator kinerja utama lainnya. Menurut Saks dan Burke (2020), hasil pelatihan tidak hanya mencerminkan efektivitas pembelajaran peserta tetapi juga menunjukkan hubungan strategis antara pelatihan dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Evaluasi pada tahap ini sering menggunakan analisis data kuantitatif, seperti perubahan dalam metrik keuangan, tingkat turnover, atau kinerja individu dan tim setelah pelatihan. Pendekatan ini memberikan bukti nyata bagi organisasi untuk menilai apakah investasi pelatihan memberikan manfaat yang signifikan dan sebanding dengan sumber daya yang telah dikeluarkan.

Keberhasilan evaluasi hasil sangat dipengaruhi oleh kejelasan tujuan pelatihan dan keterkaitannya dengan prioritas bisnis. Jika pelatihan dirancang dengan tujuan yang terukur dan relevan dengan kebutuhan organisasi, maka evaluasi pada level hasil akan lebih akurat dalam menunjukkan dampak jangka panjangnya. Organisasi juga perlu

mempertimbangkan waktu yang tepat untuk melakukan evaluasi, karena beberapa hasil pelatihan membutuhkan waktu untuk terlihat, terutama jika terkait dengan perubahan budaya kerja atau implementasi sistem baru. Selain itu, analisis perbandingan sebelum dan sesudah pelatihan dapat memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai tingkat pencapaian tujuan pelatihan. Dengan demikian, evaluasi hasil tidak hanya menunjukkan keberhasilan program pelatihan tetapi juga berfungsi sebagai alat strategis untuk meningkatkan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

E. Program Pengembangan Karier dan *Talent Management*

Program pengembangan karier dan *talent management* merupakan dua strategi penting dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) yang bertujuan untuk mengoptimalkan potensi dan kontribusi karyawan dalam organisasi. Pengembangan karier adalah proses sistematis yang mendukung karyawan dalam merencanakan, mengelola, dan mengembangkan jalur karier, sejalan dengan kebutuhan organisasi. Sementara itu, *talent management* mencakup upaya strategis untuk mengidentifikasi, mengembangkan, mempertahankan, dan memaksimalkan potensi individu yang memiliki kinerja tinggi dan kemampuan kepemimpinan. Kedua pendekatan ini saling melengkapi dan berperan besar dalam menciptakan SDM yang unggul, adaptif, dan siap menghadapi tantangan bisnis yang dinamis. Dengan perencanaan yang tepat, organisasi dapat membangun keunggulan kompetitif melalui pemanfaatan optimal atas talenta internal.

1. Program Pengembangan Karier

Program pengembangan karier adalah serangkaian kegiatan terstruktur yang dirancang untuk membantu karyawan dalam merencanakan, mengelola, dan meningkatkan perjalanan karier secara profesional. Program ini menjadi bagian penting dalam manajemen sumber daya manusia karena tidak hanya memberikan manfaat bagi individu, tetapi juga meningkatkan produktivitas dan retensi tenaga kerja dalam organisasi. Pengembangan karier memungkinkan karyawan memahami tujuan profesionalnya, mengidentifikasi potensi diri, serta memanfaatkan peluang yang tersedia untuk kemajuan karier. Organisasi yang menerapkan program ini secara konsisten akan memiliki SDM

yang lebih loyal, termotivasi, dan berkinerja tinggi. Dengan demikian, pengembangan karier bukan hanya tentang promosi jabatan, tetapi juga meliputi peningkatan kemampuan, pengalaman, dan kesiapan menghadapi tantangan pekerjaan. Secara rinci, program pengembangan karier mencakup beberapa komponen utamanya seperti:

a. *Career Planning* (Perencanaan Karier)

Perencanaan karier merupakan proses strategis yang memungkinkan individu menentukan tujuan karier jangka pendek maupun jangka panjang serta merancang langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapainya. Dalam konteks organisasi, perencanaan karier menjadi sarana penting untuk menyelaraskan aspirasi individu dengan kebutuhan dan arah pertumbuhan perusahaan. Hal ini mendorong keterlibatan aktif karyawan dalam pengembangan dirinya sekaligus meningkatkan loyalitas terhadap organisasi. Menurut Dessler (2019), perencanaan karier adalah proses yang berkelanjutan di mana seorang karyawan menetapkan tujuan karier dan mengidentifikasi jalur yang diperlukan untuk mencapainya, dengan dukungan sistem organisasi yang terstruktur.

b. *Career Counseling* (Konseling Karier)

Konseling karier merupakan proses pendampingan profesional yang bertujuan untuk membantu individu memahami diri, mengevaluasi peluang kerja, serta membuat keputusan yang tepat dalam perjalanan kariernya. Dalam program pengembangan karier, konseling karier berfungsi sebagai jembatan antara aspirasi pribadi karyawan dan arah strategis organisasi, sehingga terjadi keselarasan antara keduanya. Konselor karier biasanya menggunakan pendekatan psikologis dan asesmen kompetensi untuk menggali minat, nilai, serta potensi yang dimiliki oleh individu secara mendalam. Menurut Niles dan Harris-Bowlsbey (2020), konseling karier adalah proses membantu seseorang dalam mengembangkan kesadaran diri dan memahami pilihan-pilihan karier untuk membuat keputusan secara rasional dan bertanggung jawab.

c. *Training & Development*

Training & Development merupakan salah satu komponen kunci dalam program pengembangan karier yang berfungsi untuk meningkatkan kemampuan teknis, pengetahuan, dan

keterampilan karyawan secara berkelanjutan. Melalui program pelatihan yang dirancang secara sistematis, karyawan dapat memperkuat kompetensi inti yang dibutuhkan dalam menjalankan tugasnya serta mempersiapkan diri untuk tanggung jawab yang lebih besar di masa depan. Kegiatan ini tidak hanya berdampak pada peningkatan kinerja individu, tetapi juga mendukung pencapaian tujuan strategis organisasi melalui penguatan kualitas sumber daya manusia. Menurut Armstrong dan Taylor (2020), pelatihan dan pengembangan adalah proses yang disengaja dan terstruktur yang dirancang untuk meningkatkan efektivitas kerja melalui peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan sikap karyawan.

d. *Job Rotation dan Assignment Projects*

Job rotation dan *assignment projects* merupakan metode penting dalam program pengembangan karier yang bertujuan untuk memperluas wawasan, meningkatkan fleksibilitas, serta memperkuat keterampilan karyawan melalui pengalaman kerja lintas fungsi dan proyek strategis. Melalui *job rotation*, karyawan diberikan kesempatan untuk berpindah dari satu posisi ke posisi lain dalam departemen yang berbeda agar memahami proses kerja secara menyeluruh serta memperluas perspektif profesional. *Assignment projects*, di sisi lain, memberikan tanggung jawab khusus dalam bentuk proyek yang menantang untuk mengembangkan kemampuan problem solving, kepemimpinan, dan kolaborasi tim lintas bidang. Menurut Noe (2020), *job rotation* dan penugasan proyek merupakan pendekatan pengembangan yang efektif untuk membangun kapabilitas karyawan serta mempersiapkan menghadapi peran yang lebih kompleks dan strategis di masa depan.

2. Talent Management

Talent management atau manajemen talenta adalah suatu pendekatan strategis dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk menarik, mengembangkan, mempertahankan, dan memaksimalkan potensi individu-individu terbaik dalam organisasi. Konsep ini muncul sebagai respons atas kebutuhan organisasi untuk memiliki SDM yang unggul dan siap mendukung pencapaian tujuan jangka panjang di tengah persaingan global yang semakin ketat. Talent

management tidak hanya berfokus pada rekrutmen, tetapi juga mencakup proses yang berkelanjutan mulai dari identifikasi talenta, pengembangan kompetensi, hingga retensi dan perencanaan suksesi. Dengan manajemen talenta yang tepat, organisasi dapat memastikan bahwa posisi-posisi kunci diisi oleh orang-orang yang tepat, memiliki kapabilitas tinggi, dan terlibat secara aktif dalam pertumbuhan perusahaan. Selain itu, talent management juga berperan penting dalam membangun budaya kerja yang adaptif, inovatif, dan berorientasi pada kinerja. Talent management memiliki elemen kuncinya meliputi:

a. *Talent Identification*

Talent identification merupakan proses kritis dalam talent management yang berfokus pada pengenalan dan pemilihan individu dengan potensi tinggi untuk dikembangkan demi kebutuhan strategis organisasi di masa depan. Proses ini melibatkan penilaian yang sistematis terhadap kemampuan, perilaku, dan kinerja karyawan guna memastikan bahwa sumber daya manusia yang memiliki kapabilitas terbaik dapat dioptimalkan secara maksimal. Keakuratan dalam mengidentifikasi talenta memungkinkan organisasi untuk melakukan investasi pengembangan secara tepat sasaran, sekaligus meminimalkan risiko kehilangan karyawan kunci. Menurut Collings dan Mellahi (2019), *talent identification* adalah fondasi utama yang menentukan keberhasilan manajemen talenta dalam mengelola aset manusia yang berharga secara strategis.

b. *Succession Planning*

Succession planning merupakan elemen strategis dalam talent management yang bertujuan untuk memastikan keberlangsungan kepemimpinan dan peran-peran kunci dalam organisasi melalui identifikasi serta pengembangan kandidat internal yang potensial. Proses ini tidak hanya menjamin kelangsungan operasional dalam menghadapi pergantian jabatan, tetapi juga memberikan kepastian bahwa organisasi memiliki kesiapan sumber daya manusia untuk menjawab tantangan masa depan. Perencanaan suksesi yang efektif memerlukan pendekatan yang terstruktur dan berorientasi jangka panjang, dengan mempertimbangkan kebutuhan bisnis, dinamika pasar, serta kompetensi inti yang dibutuhkan. Menurut Rothwell (2020), *succession planning* adalah proses sistematis untuk

mengidentifikasi dan mengembangkan calon pemimpin masa depan yang mampu menggantikan pemimpin saat ini ketika diperlukan.

c. *Leadership Development*

Leadership development merupakan elemen utama dalam talent management yang berfokus pada pembentukan dan penguatan kompetensi kepemimpinan individu agar mampu menjalankan peran strategis dalam organisasi secara efektif. Program ini dirancang untuk mempersiapkan para pemimpin masa depan melalui pendekatan yang holistik, seperti pelatihan intensif, mentoring, coaching, serta pengalaman kerja lintas fungsi. Peningkatan kapasitas kepemimpinan tidak hanya berdampak pada efektivitas individu, tetapi juga berkontribusi langsung terhadap ketahanan dan pertumbuhan organisasi secara menyeluruh. Menurut Day dan Dragoni (2020), pengembangan kepemimpinan adalah proses sistematis yang bertujuan membentuk kemampuan individu untuk mempengaruhi dan mengarahkan orang lain menuju pencapaian tujuan bersama.

d. *Employee Engagement & Retention*

Employee engagement & retention merupakan elemen kunci dalam talent management yang menekankan pentingnya menciptakan keterikatan emosional dan komitmen karyawan terhadap organisasi untuk mempertahankan sumber daya manusia berkualitas dalam jangka panjang. Karyawan yang engaged cenderung menunjukkan antusiasme, loyalitas, dan partisipasi aktif dalam pencapaian tujuan perusahaan, sementara tingkat retensi yang tinggi mencerminkan keberhasilan organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang memuaskan dan mendukung. Untuk mencapai hal tersebut, organisasi perlu menyediakan komunikasi yang terbuka, peluang pengembangan karier, pengakuan atas kontribusi, serta keseimbangan kerja dan kehidupan yang sehat. Saks dan Gruman (2018) menegaskan bahwa *employee engagement* merupakan kondisi psikologis yang menghubungkan karyawan secara positif terhadap pekerjaan dan organisasi sehingga berdampak signifikan terhadap niat bertahan dan performa kerja.



BAB VI

MANAJEMEN KINERJA

Manajemen kinerja merupakan bagian penting dalam manajemen sumber daya manusia yang berfokus pada pencapaian tujuan organisasi melalui optimalisasi kontribusi individu dan tim. Proses ini melibatkan perencanaan, pemantauan, dan evaluasi kinerja karyawan secara sistematis untuk memastikan keselarasan dengan strategi organisasi. Dengan manajemen kinerja yang efektif, organisasi dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan sumber daya manusia serta memberikan umpan balik yang konstruktif. Selain itu, manajemen kinerja juga mendukung pengembangan kompetensi, peningkatan produktivitas, dan penciptaan budaya kerja yang berorientasi pada hasil. Oleh karena itu, penerapan sistem manajemen kinerja yang terstruktur menjadi kunci dalam meningkatkan daya saing dan keberlanjutan organisasi.

A. Konsep dan Tujuan Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja merupakan suatu pendekatan strategis dan terintegrasi yang bertujuan untuk meningkatkan efektivitas organisasi melalui peningkatan kinerja individu dan tim. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, manajemen kinerja mencakup proses perencanaan, pemantauan, penilaian, dan pengembangan kinerja pegawai agar sejalan dengan tujuan organisasi. Konsep ini tidak hanya berfokus pada penilaian hasil kerja, tetapi juga mencakup pengembangan kompetensi dan perilaku yang mendukung pencapaian kinerja optimal.

1. Konsep Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja adalah suatu pendekatan sistematis dan terintegrasi yang digunakan oleh organisasi untuk meningkatkan kinerja individu, tim, dan organisasi secara keseluruhan. Konsep ini bertujuan memastikan bahwa aktivitas setiap karyawan selaras dengan tujuan

strategis organisasi melalui perencanaan, pelaksanaan, pemantauan, dan evaluasi kinerja secara berkelanjutan.

Manajemen kinerja bukan hanya sekadar menilai kinerja karyawan, tetapi mencakup proses kolaboratif antara atasan dan bawahan untuk menetapkan tujuan yang jelas, memantau progres, memberikan umpan balik, serta merancang strategi pengembangan individu agar dapat mencapai standar kerja yang diharapkan. Konsep manajemen kinerja mencakup beberapa prinsip dasar, yaitu:

a. Perencanaan Kinerja (*Performance Planning*)

Perencanaan kinerja (*performance planning*) merupakan tahap awal dan sangat krusial dalam siklus manajemen kinerja yang bertujuan untuk menetapkan ekspektasi dan sasaran kerja yang jelas antara atasan dan bawahan. Proses ini mencakup penetapan tujuan, standar kerja, indikator kinerja utama (*Key Performance Indicators/KPIs*), serta kesepakatan atas cara dan waktu pencapaiannya secara terukur dan realistis. Perencanaan kinerja memungkinkan individu memahami kontribusinya terhadap pencapaian tujuan organisasi, serta membangun rasa tanggung jawab terhadap hasil yang akan dicapai. Menurut Dessler (2020), perencanaan kinerja yang efektif berperan penting dalam menghubungkan antara strategi organisasi dan tindakan karyawan melalui penetapan tujuan kerja yang spesifik, terukur, dan dapat dicapai.

b. Pemantauan dan Pembinaan (*Monitoring and Coaching*)

Pemantauan dan pembinaan (*monitoring and coaching*) merupakan elemen penting dalam manajemen kinerja yang bertujuan memastikan proses kerja berjalan sesuai dengan perencanaan, serta memberikan dukungan yang diperlukan untuk pencapaian target. Dalam proses ini, atasan memiliki peran aktif dalam mengamati kemajuan karyawan secara berkala dan memberikan arahan atau intervensi yang tepat bila ditemukan hambatan dalam pelaksanaan tugas. Kegiatan monitoring dilakukan tidak hanya untuk menilai kinerja semata, melainkan untuk membangun komunikasi yang terbuka antara manajer dan karyawan mengenai tantangan kerja yang dihadapi sehari-hari. Seperti dijelaskan oleh Aguinis (2019), pemantauan dan pembinaan yang efektif memungkinkan organisasi untuk secara terus-menerus mengarahkan, mengoreksi, dan memperkuat

perilaku serta hasil kinerja agar selaras dengan tujuan strategis organisasi.

c. *Penilaian Kinerja (Performance Appraisal)*

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) merupakan proses sistematis yang digunakan organisasi untuk mengevaluasi dan mengukur hasil kerja karyawan dalam periode tertentu berdasarkan tujuan dan indikator yang telah ditetapkan sebelumnya. Penilaian ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana kontribusi individu terhadap pencapaian tujuan organisasi, serta menjadi dasar untuk pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pengembangan karier, promosi, atau kompensasi. Evaluasi kinerja yang baik harus dilakukan secara objektif, adil, dan berbasis data yang valid agar hasilnya dapat diterima dan dipercaya oleh seluruh pihak. Menurut Armstrong (2020), penilaian kinerja adalah sarana penting untuk memberikan umpan balik, meningkatkan efektivitas kerja, serta memperkuat akuntabilitas dan tanggung jawab karyawan terhadap perannya di dalam organisasi.

d. *Pengembangan Kinerja (Performance Development)*

Pengembangan kinerja (*performance development*) merupakan aspek penting dalam manajemen kinerja yang berfokus pada peningkatan kapasitas dan kompetensi individu secara berkelanjutan agar mampu memberikan kontribusi maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. Proses ini mencakup serangkaian kegiatan seperti pelatihan, pendampingan, rotasi kerja, hingga pemberdayaan karyawan untuk mengembangkan keterampilan teknis maupun perilaku kerja yang dibutuhkan dalam lingkungan yang dinamis. Pengembangan kinerja tidak hanya berorientasi pada hasil kerja saat ini, tetapi juga menyiapkan karyawan untuk menghadapi tuntutan pekerjaan di masa mendatang melalui perencanaan pengembangan karier yang terstruktur. Menurut Pulakos (2019), pengembangan kinerja yang efektif merupakan kombinasi antara evaluasi kerja yang obyektif dan program pembelajaran berkelanjutan yang mendorong peningkatan kapasitas individu secara sistemik dan relevan dengan kebutuhan organisasi.

2. Tujuan Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja memiliki peran penting dalam memastikan bahwa individu, tim, dan organisasi secara keseluruhan bekerja secara efektif menuju pencapaian tujuan strategis. Tujuan utama dari manajemen kinerja adalah untuk menciptakan proses kerja yang terukur, terarah, dan berkelanjutan dalam rangka meningkatkan hasil kerja serta mengembangkan potensi sumber daya manusia.

Manajemen kinerja tidak hanya difokuskan pada penilaian akhir (hasil kerja), tetapi juga menekankan pada proses pengembangan kompetensi, komunikasi efektif antara atasan dan bawahan, serta pemberian umpan balik yang konstruktif untuk perbaikan kinerja di masa mendatang. Manajemen kinerja memiliki beberapa tujuan utama yang saling berkaitan, antara lain:

a. Meningkatkan Produktivitas dan Efisiensi

Salah satu tujuan utama manajemen kinerja adalah untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi kerja dalam organisasi melalui pengelolaan sumber daya manusia yang terencana dan terukur. Produktivitas menggambarkan kemampuan individu atau tim dalam menghasilkan output berkualitas dalam waktu dan sumber daya yang optimal, sedangkan efisiensi menekankan pada bagaimana pekerjaan dilakukan dengan cara yang paling hemat dan efektif. Manajemen kinerja yang baik memungkinkan organisasi untuk menetapkan target yang jelas, menyediakan alat ukur kinerja yang objektif, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendorong pencapaian hasil secara konsisten. Menurut Mondy dan Martocchio (2022), peningkatan produktivitas dan efisiensi dapat dicapai melalui sistem manajemen kinerja yang terintegrasi, yang menghubungkan perencanaan strategis organisasi dengan perilaku kerja individu secara menyeluruh dan berkelanjutan.

b. Menjaga Keselarasan Strategis

Menjaga keselarasan strategis merupakan tujuan utama dalam manajemen kinerja yang berperan penting dalam memastikan bahwa seluruh aktivitas, sumber daya, dan perilaku kerja individu berjalan searah dengan visi dan misi organisasi. Keselarasan ini dicapai melalui proses penetapan sasaran kerja yang terstruktur, pengukuran hasil yang konsisten, dan komunikasi yang efektif antara semua lapisan organisasi dalam menjalankan strategi yang

telah ditetapkan. Dengan menerapkan prinsip ini, organisasi dapat menghindari adanya kesenjangan antara perencanaan strategis dan pelaksanaan operasional, sehingga setiap elemen organisasi memberikan kontribusi yang nyata terhadap tujuan jangka panjang. Seperti dijelaskan oleh Cascio (2021), menjaga keselarasan strategis melalui manajemen kinerja memungkinkan organisasi untuk mengintegrasikan visi bisnis dengan kinerja individual dan tim secara sistematis dan terukur.

c. Mengembangkan Potensi Karyawan

Mengembangkan potensi karyawan merupakan salah satu tujuan utama dari manajemen kinerja yang berorientasi pada penciptaan sumber daya manusia yang kompeten, adaptif, dan siap menghadapi tantangan kerja masa depan. Melalui proses ini, organisasi tidak hanya menilai hasil kerja, tetapi juga memfasilitasi pertumbuhan keterampilan, pengetahuan, dan sikap kerja karyawan secara berkelanjutan. Pendekatan ini menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pembelajaran, inovasi, serta pengembangan karier yang terarah, sehingga mendorong peningkatan kapasitas kerja secara menyeluruh. Seperti yang dijelaskan oleh DeNisi dan Murphy (2019), manajemen kinerja yang efektif bukan hanya bertujuan untuk menilai masa lalu, tetapi juga untuk membantu karyawan mengembangkan potensi guna meraih performa optimal di masa mendatang.

d. Menciptakan Budaya Kinerja Tinggi

Menciptakan budaya kinerja tinggi merupakan tujuan esensial dalam manajemen kinerja yang berfokus pada pembentukan pola pikir, sikap, dan perilaku kerja yang konsisten dalam mengejar keunggulan dan hasil terbaik di seluruh tingkatan organisasi. Budaya ini tidak hanya mencerminkan etos kerja yang tangguh, tetapi juga ditandai dengan adanya standar kinerja yang jelas, pengakuan atas prestasi, serta akuntabilitas dalam setiap proses kerja yang dilakukan oleh individu maupun tim. Organisasi yang berhasil menanamkan budaya kinerja tinggi akan memiliki sumber daya manusia yang secara proaktif termotivasi untuk mencapai hasil optimal tanpa harus selalu diawasi secara ketat oleh manajemen. Menurut Pulakos dan Kantrowitz (2019), budaya kinerja tinggi berkembang melalui sistem manajemen

kinerja yang selaras dengan nilai organisasi, konsistensi dalam pemberian umpan balik, serta kepemimpinan yang menanamkan komitmen terhadap hasil dan pengembangan berkelanjutan.

B. Perencanaan dan Pengukuran Kinerja

Perencanaan dan pengukuran kinerja merupakan dua elemen integral dalam manajemen organisasi yang saling melengkapi untuk mencapai tujuan strategis secara efisien dan efektif. Perencanaan kinerja berfokus pada penetapan visi, tujuan, dan strategi yang jelas sebagai panduan bagi individu maupun tim dalam menjalankan tugas, sementara pengukuran kinerja menyediakan mekanisme evaluasi berbasis data untuk menilai sejauh mana hasil yang dicapai sesuai dengan ekspektasi. Kombinasi keduanya memungkinkan organisasi untuk tidak hanya memantau kemajuan tetapi juga mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan, sehingga dapat melakukan perbaikan berkelanjutan yang mendorong produktivitas dan keberhasilan jangka panjang.

1. Perencanaan Kinerja

Perencanaan kinerja adalah proses strategis yang dirancang untuk memastikan bahwa karyawan dan organisasi secara keseluruhan dapat bekerja menuju tujuan yang telah ditetapkan. Perencanaan ini melibatkan beberapa langkah utama, termasuk penentuan tujuan, pengembangan strategi, dan perancangan rencana tindakan. Tujuan utama dari perencanaan kinerja adalah menciptakan kerangka kerja yang memberikan arah yang jelas bagi individu dan tim dalam mencapai hasil yang diinginkan. Langkah-langkah dalam perencanaan kinerja meliputi:

a. Menetapkan Tujuan Organisasi

Menetapkan tujuan organisasi adalah langkah awal yang sangat penting dalam perencanaan kinerja karena tujuan ini berfungsi sebagai panduan utama untuk semua aktivitas operasional dan strategis. Tujuan organisasi yang jelas dan terukur tidak hanya membantu dalam memberikan arah yang spesifik tetapi juga memastikan semua sumber daya digunakan secara optimal untuk mencapai hasil yang diharapkan. Menurut Kaplan dan Norton (2018), tujuan organisasi yang efektif harus sesuai dengan visi strategis, relevan dengan konteks operasional, dan dapat diterjemahkan menjadi indikator kinerja yang terukur. Dengan

menetapkan tujuan yang spesifik, organisasi dapat memfokuskan perhatian pada prioritas utama dan menghindari pemborosan waktu maupun tenaga pada aktivitas yang kurang relevan.

b. Menyelaraskan Tujuan Individu dan Tim

Menyelaraskan tujuan individu dan tim merupakan langkah esensial dalam perencanaan kinerja yang bertujuan menciptakan harmoni antara aspirasi personal karyawan dengan kebutuhan strategis organisasi. Proses ini memastikan bahwa setiap individu dan tim tidak hanya memahami tujuan organisasi tetapi juga merasa terlibat secara langsung dalam pencapaiannya. Menurut Aguinis (2019), penyelarasan tujuan ini dapat meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan karena merasa kontribusinya berdampak signifikan pada keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Dengan menyelaraskan tujuan, organisasi dapat membangun keterhubungan antara hasil kerja individu dan hasil akhir organisasi, menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif dan terarah.

c. Identifikasi Sumber Daya

Identifikasi sumber daya merupakan langkah krusial dalam perencanaan kinerja yang bertujuan untuk memastikan bahwa organisasi memiliki kapasitas yang memadai untuk mencapai tujuan strategisnya. Proses ini mencakup evaluasi menyeluruh terhadap berbagai jenis sumber daya, termasuk finansial, manusia, teknologi, dan material yang diperlukan untuk mendukung pelaksanaan rencana. Menurut Grant (2019), sumber daya yang diidentifikasi harus dianalisis tidak hanya berdasarkan ketersediaannya tetapi juga relevansi dan kemampuannya untuk memberikan keunggulan kompetitif bagi organisasi. Dengan pendekatan yang sistematis, organisasi dapat mengoptimalkan alokasi sumber daya untuk meminimalkan pemborosan dan meningkatkan efisiensi operasional.

d. Pembuatan Rencana Aksi

Pembuatan rencana aksi adalah tahap penting dalam perencanaan kinerja yang bertujuan untuk menerjemahkan tujuan strategis menjadi langkah-langkah konkret yang dapat diimplementasikan secara operasional. Proses ini melibatkan identifikasi tugas-tugas spesifik, penentuan prioritas, serta alokasi waktu dan sumber daya yang dibutuhkan untuk menyelesaikan setiap langkah.

Menurut Bryson (2018), rencana aksi yang baik harus mencakup elemen-elemen seperti garis waktu, tanggung jawab, dan indikator keberhasilan yang jelas untuk memastikan implementasi yang terarah dan efisien. Dengan merancang rencana yang detail, organisasi dapat menghindari ambiguitas dalam pelaksanaan dan memastikan bahwa semua pihak yang terlibat memiliki pemahaman yang sama tentang tanggung jawab.

2. Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja adalah proses menilai sejauh mana karyawan, tim, atau organisasi telah memenuhi tujuan yang ditetapkan selama proses perencanaan. Pengukuran kinerja memberikan data konkret yang dapat digunakan untuk membuat keputusan strategis, memberikan umpan balik, dan mendorong peningkatan kinerja di masa depan. Langkah-langkah dalam pengukuran kinerja meliputi:

a. Menentukan Indikator Kinerja

Menentukan indikator kinerja adalah langkah utama dalam pengukuran kinerja yang berfungsi untuk mengevaluasi sejauh mana tujuan organisasi telah tercapai secara efektif. Indikator kinerja harus dirancang untuk mencerminkan aspek yang paling penting dari keberhasilan organisasi, sehingga memberikan panduan yang jelas tentang apa yang harus diukur dan bagaimana interpretasinya dilakukan. Menurut Marr (2018), indikator kinerja yang baik harus spesifik, relevan, dapat diukur, dapat dicapai, dan memiliki batas waktu yang jelas, sehingga memberikan data yang akurat dan dapat digunakan untuk pengambilan keputusan strategis. Dengan indikator yang tepat, organisasi dapat memfokuskan perhatian pada area kritis yang membutuhkan perbaikan, sambil merayakan keberhasilan di bidang yang telah memenuhi atau melampaui ekspektasi.

b. Pengumpulan Data

Pengumpulan data adalah langkah penting dalam pengukuran kinerja yang bertujuan untuk menyediakan informasi yang akurat dan dapat diandalkan guna mengevaluasi sejauh mana tujuan telah tercapai. Proses ini melibatkan pengumpulan informasi dari berbagai sumber, baik kuantitatif seperti angka penjualan dan produktivitas, maupun kualitatif seperti umpan balik karyawan

dan pelanggan. Menurut Armstrong (2020), pengumpulan data yang efektif memerlukan metode yang terstruktur untuk memastikan bahwa data yang dikumpulkan relevan, valid, dan dapat digunakan untuk analisis kinerja secara mendalam. Dengan demikian, langkah ini memungkinkan organisasi untuk memperoleh gambaran yang komprehensif mengenai kinerja dan area yang memerlukan perhatian lebih lanjut.

c. Analisis Kinerja

Analisis kinerja merupakan langkah krusial dalam pengukuran kinerja yang bertujuan untuk mengevaluasi efektivitas dan efisiensi strategi yang telah diimplementasikan. Langkah ini melibatkan pengolahan data yang telah dikumpulkan untuk mengidentifikasi pola, tren, dan kesenjangan antara hasil yang dicapai dengan target yang telah ditetapkan. Menurut De Waal (2020), analisis kinerja yang baik harus mampu mengintegrasikan berbagai indikator untuk memberikan wawasan yang komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan atau kegagalan suatu program. Dengan pendekatan ini, organisasi dapat memahami akar penyebab masalah kinerja dan merancang strategi perbaikan yang lebih tepat sasaran.

d. Pelaporan dan Umpan Balik

Pelaporan dan umpan balik merupakan langkah penting dalam pengukuran kinerja yang memastikan bahwa hasil analisis kinerja dapat dikomunikasikan secara efektif kepada seluruh pihak yang relevan. Pelaporan kinerja harus disusun dengan format yang jelas, terstruktur, dan berbasis data agar mudah dipahami dan dapat digunakan untuk mendukung pengambilan keputusan strategis. Menurut Aguinis (2019), pelaporan yang efektif harus mencakup informasi yang spesifik, relevan, dan disertai rekomendasi tindak lanjut untuk memaksimalkan perbaikan dan pencapaian tujuan organisasi. Dengan menyediakan informasi yang transparan, pelaporan kinerja juga membantu membangun kepercayaan di antara para pemangku kepentingan, sekaligus menciptakan akuntabilitas terhadap hasil yang telah dicapai.

C. Teknik Evaluasi Kinerja (MBO, BARS, 360-Degree feedback)

Evaluasi kinerja merupakan proses sistematis untuk menilai pencapaian dan perilaku karyawan dalam menjalankan tugasnya, guna meningkatkan produktivitas dan efektivitas organisasi. Ada beberapa teknik yang sering digunakan dalam evaluasi kinerja, di antaranya MBO, BARS, dan 360-degree feedback. Ketiga teknik ini memiliki pendekatan berbeda tetapi saling melengkapi dalam menilai kinerja karyawan secara objektif dan komprehensif.

1. *Management by Objectives* (MBO)

Management by Objectives (MBO) adalah suatu teknik manajemen dan evaluasi kinerja yang berfokus pada penetapan tujuan bersama antara manajer dan karyawan. Konsep ini pertama kali diperkenalkan oleh Peter Drucker pada tahun 1954, dan sejak itu banyak digunakan sebagai metode untuk meningkatkan efektivitas organisasi melalui pencapaian tujuan yang terukur dan jelas.

MBO merupakan proses di mana manajer dan karyawan secara bersama-sama menetapkan tujuan-tujuan spesifik yang ingin dicapai dalam periode waktu tertentu. Setelah tujuan ditetapkan, karyawan diberikan tanggung jawab dan otonomi untuk merencanakan cara-cara terbaik mencapai tujuan tersebut. Evaluasi kinerja dilakukan berdasarkan pencapaian tujuan yang telah disepakati, sehingga penilaian menjadi lebih objektif dan terukur. Proses MBO biasanya melibatkan beberapa tahap utama:

a. Penetapan Tujuan

Penetapan tujuan merupakan tahap utama dalam proses *Management by Objectives* (MBO) yang bertujuan menciptakan kerangka kerja yang jelas untuk pengelolaan dan pengukuran kinerja. Dalam tahap ini, tujuan yang disepakati antara manajer dan karyawan harus spesifik, terukur, realistis, relevan, dan berbatas waktu (SMART), sehingga memungkinkan penilaian kinerja berdasarkan hasil yang dicapai. Menurut García-Izquierdo *et al.* (2020), penetapan tujuan yang terstruktur secara jelas tidak hanya meningkatkan motivasi karyawan tetapi juga memperkuat fokus organisasi terhadap pencapaian strategis.

b. Perencanaan Tindakan

Perencanaan tindakan adalah tahap penting dalam proses *Management by Objectives* (MBO) yang bertujuan menjabarkan langkah-langkah konkret untuk mencapai tujuan yang telah disepakati sebelumnya. Tahap ini melibatkan pembuatan rencana kerja yang spesifik, pengalokasian sumber daya yang diperlukan, dan penetapan jadwal untuk menyelesaikan setiap tugas. Menurut Turner dan Baker (2021), perencanaan tindakan yang sistematis membantu memastikan bahwa setiap karyawan memiliki panduan yang jelas untuk bekerja secara efisien, meningkatkan peluang untuk mencapai hasil yang optimal.

c. Pemantauan Kinerja

Pemantauan kinerja merupakan tahap utama dalam proses *Management by Objectives* (MBO) yang bertujuan memastikan bahwa progres terhadap tujuan yang telah disepakati tetap berada pada jalur yang benar. Pada tahap ini, manajer memanfaatkan data yang relevan untuk mengukur kemajuan, mengidentifikasi hambatan, dan memberikan dukungan yang diperlukan kepada karyawan. Menurut Johnson *et al.* (2019), pemantauan kinerja yang konsisten dan terstruktur memungkinkan organisasi untuk melakukan penyesuaian secara proaktif guna mengoptimalkan hasil akhir.

d. Evaluasi Hasil

Evaluasi hasil adalah tahap akhir dalam proses *Management by Objectives* (MBO) yang bertujuan menilai sejauh mana tujuan yang telah disepakati bersama berhasil dicapai. Proses evaluasi ini mencakup pengukuran hasil terhadap standar yang telah ditetapkan, identifikasi keberhasilan, dan analisis hambatan yang muncul selama pelaksanaan. Menurut Parker dan Lee (2021), evaluasi hasil yang menyeluruh membantu organisasi memahami efektivitas strategi yang digunakan dan memberikan dasar untuk perencanaan yang lebih baik di masa depan.

2. Behaviorally Anchored Rating Scales (BARS)

Behaviorally Anchored Rating Scales (BARS) adalah metode evaluasi kinerja yang menggabungkan elemen kuantitatif dan kualitatif. Teknik ini menggunakan skala penilaian yang didasarkan pada perilaku kerja spesifik sebagai “jangkar” untuk setiap tingkat penilaian. BARS

dirancang untuk mengurangi subjektivitas dalam evaluasi kinerja dengan mengaitkan skor dengan contoh perilaku nyata.

BARS berfokus pada pengukuran perilaku spesifik yang dianggap relevan dengan tugas atau pekerjaan tertentu. Metode ini melibatkan identifikasi dan penilaian perilaku yang mencerminkan berbagai tingkat kinerja, dari sangat buruk hingga sangat baik. Setiap tingkatan dalam skala memiliki deskripsi perilaku konkret, yang membuat penilaian menjadi lebih objektif. Proses pengembangan BARS biasanya mencakup langkah-langkah berikut:

a. Identifikasi Dimensi Kinerja Utama

Identifikasi dimensi kinerja utama merupakan langkah awal dalam proses pengembangan *Behaviorally Anchored Rating Scales* (BARS), yang bertujuan menentukan aspek-aspek penting dari pekerjaan yang akan dievaluasi. Dimensi kinerja utama ini harus relevan dengan peran spesifik yang dijalankan oleh karyawan dan mencakup elemen yang dapat diukur secara obyektif melalui perilaku. Menurut Brown dan Wilson (2020), identifikasi dimensi kinerja yang tepat menjadi dasar untuk menciptakan skala penilaian yang akurat dan relevan, sehingga dapat meningkatkan validitas dan keandalan proses evaluasi.

b. Pengumpulan Contoh Perilaku Kritis

Pengumpulan contoh perilaku kritis adalah langkah penting dalam proses pengembangan *Behaviorally Anchored Rating Scales* (BARS), yang berfungsi untuk mendokumentasikan perilaku nyata yang menunjukkan kinerja efektif atau tidak efektif dalam pekerjaan tertentu. Proses ini dilakukan dengan melibatkan karyawan dan manajer untuk mengidentifikasi contoh-contoh perilaku spesifik yang relevan dengan setiap dimensi kinerja yang telah ditentukan. Menurut Carter *et al.* (2020), perilaku kritis yang teridentifikasi melalui wawancara, observasi, atau diskusi kelompok memberikan dasar untuk mengembangkan skala evaluasi yang dapat diandalkan dan obyektif.

c. Penyusunan Skala Penilaian

Penyusunan skala penilaian adalah langkah kunci dalam proses pengembangan *Behaviorally Anchored Rating Scales* (BARS), di mana perilaku kritis yang telah diidentifikasi dikategorikan ke dalam tingkat-tingkat penilaian yang berkesinambungan. Proses

ini bertujuan untuk menghubungkan deskripsi perilaku spesifik dengan tingkat kinerja tertentu, mulai dari kinerja yang sangat efektif hingga tidak efektif. Menurut Peterson dan Stone (2019), penyusunan skala yang sistematis dan berbasis perilaku memungkinkan organisasi untuk meningkatkan keakuratan dan konsistensi dalam evaluasi kinerja.

d. Validasi Skala

Validasi skala adalah langkah penting dalam proses pengembangan *Behaviorally Anchored Rating Scales* (BARS) yang bertujuan memastikan keakuratan, konsistensi, dan relevansi skala dalam mengevaluasi kinerja. Proses ini melibatkan pengujian apakah deskripsi perilaku pada setiap tingkat skala secara akurat mencerminkan dimensi kinerja yang diukur dan dapat diterapkan dalam konteks pekerjaan. Menurut Roberts dan Williams (2020), validasi skala yang menyeluruh membantu mengidentifikasi dan memperbaiki kelemahan potensial dalam struktur skala, sehingga menghasilkan alat evaluasi yang lebih andal dan obyektif.

3. 360-Degree Feedback

360-Degree Feedback adalah metode evaluasi kinerja yang melibatkan berbagai sumber untuk memberikan umpan balik tentang kinerja seorang individu. Sumber-sumber ini mencakup atasan, bawahan, rekan kerja, pelanggan, dan bahkan individu itu sendiri (*self-assessment*). Teknik ini bertujuan memberikan gambaran yang menyeluruh dan obyektif mengenai kinerja, perilaku, dan kompetensi karyawan.

360-degree feedback digunakan untuk mengumpulkan informasi dari berbagai perspektif, sehingga menghasilkan penilaian yang holistik. Penilaian ini biasanya mencakup aspek seperti keterampilan komunikasi, kemampuan kepemimpinan, kerja tim, manajemen waktu, dan lainnya. Informasi yang diperoleh digunakan tidak hanya untuk evaluasi kinerja, tetapi juga untuk pengembangan individu dan perencanaan karir. Proses pelaksanaan 360-degree feedback melibatkan beberapa langkah:

a. Identifikasi Tujuan Evaluasi

Identifikasi tujuan evaluasi merupakan langkah awal dalam pelaksanaan 360-degree feedback yang bertujuan menentukan arah dan fokus dari proses evaluasi. Dalam langkah ini,

organisasi perlu menetapkan secara jelas apakah evaluasi dimaksudkan untuk pengembangan individu, pengambilan keputusan terkait promosi, atau peningkatan kinerja tim. Menurut Bennett *et al.* (2019), kejelasan dalam menetapkan tujuan evaluasi sangat penting untuk memastikan bahwa data yang dikumpulkan relevan dan sesuai dengan kebutuhan organisasi serta dapat mendukung pengambilan keputusan yang efektif.

b. Pemilihan Responden

Pemilihan responden adalah langkah penting dalam proses pelaksanaan 360-degree feedback yang bertujuan untuk mengumpulkan umpan balik dari individu-individu yang memiliki interaksi signifikan dengan peserta evaluasi. Responden biasanya mencakup atasan, rekan sejawat, bawahan, dan bahkan pelanggan, yang masing-masing memberikan perspektif unik terhadap kinerja peserta. Menurut Jones dan Martin (2020), keberhasilan proses ini sangat bergantung pada kemampuan organisasi untuk memilih responden yang memahami konteks kerja peserta dan dapat memberikan evaluasi yang akurat serta konstruktif.

c. Distribusi Instrumen Evaluasi

Distribusi instrumen evaluasi adalah langkah kritis dalam proses pelaksanaan 360-degree feedback yang bertujuan memastikan setiap responden memiliki akses ke alat evaluasi yang relevan dan mudah digunakan. Instrumen evaluasi, baik dalam bentuk kuesioner elektronik maupun cetak, harus dirancang dengan format yang sederhana agar responden dapat memberikan umpan balik secara efisien. Menurut Walker dan Greene (2019), distribusi instrumen yang efektif tidak hanya meningkatkan partisipasi responden, tetapi juga menjamin pengumpulan data yang berkualitas untuk analisis lebih lanjut.

d. Analisis dan Pengolahan Data

Analisis dan pengolahan data adalah langkah krusial dalam pelaksanaan 360-degree feedback, di mana data umpan balik dari berbagai responden diolah untuk menghasilkan wawasan yang dapat digunakan dalam pengembangan individu maupun organisasi. Proses ini melibatkan pengorganisasian data dari berbagai sumber, penghitungan rata-rata, dan identifikasi pola

yang muncul dari umpan balik tersebut. Menurut Smith dan Harper (2020), analisis data yang cermat sangat penting untuk mengungkapkan kekuatan dan kelemahan peserta, serta memberikan rekomendasi pengembangan yang terarah.

D. Umpan Balik dan Coaching Kinerja

Umpan balik dan coaching kinerja merupakan dua elemen krusial dalam manajemen kinerja yang saling melengkapi untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi dan pengembangan individu. Umpan balik menyediakan informasi konkret mengenai kinerja karyawan, baik berupa apresiasi atas pencapaian maupun saran perbaikan, sehingga menjadi landasan untuk memahami ekspektasi dan mengarahkan upaya perbaikan. Sementara itu, coaching kinerja berfokus pada pemberdayaan karyawan melalui bimbingan yang bersifat kolaboratif, membantu mengatasi hambatan dan mengembangkan potensi secara berkelanjutan. Dengan kombinasi yang tepat, umpan balik dan coaching dapat menciptakan lingkungan kerja yang produktif, meningkatkan keterlibatan karyawan, dan mendorong pertumbuhan kompetensi yang relevan dengan kebutuhan organisasi.

1. Umpan Balik Kinerja

Umpan balik dalam manajemen kinerja adalah proses memberikan informasi kepada karyawan mengenai pencapaian, kekuatan, dan area yang perlu diperbaiki berdasarkan kinerja. Umpan balik merupakan elemen penting untuk memastikan bahwa karyawan memahami ekspektasi organisasi dan bagaimana dapat berkembang untuk mencapai hasil yang lebih baik. Melalui umpan balik, organisasi dapat menciptakan budaya komunikasi terbuka yang mendukung pengembangan individu dan tim. Agar umpan balik dapat memberikan dampak positif, harus memiliki karakteristik berikut:

a. Spesifik dan Berbasis Fakta

Umpan balik yang spesifik dan berbasis fakta adalah elemen penting dalam manajemen kinerja yang efektif, karena memastikan informasi yang disampaikan relevan dan dapat ditindaklanjuti. Memberikan umpan balik yang spesifik berarti mencantumkan detail tentang perilaku atau hasil yang diamati, sehingga karyawan memahami dengan jelas apa yang berhasil

atau perlu diperbaiki. Fakta menjadi landasan kuat yang mendukung validitas umpan balik, mengurangi kemungkinan interpretasi yang salah atau subjektivitas yang tidak diperlukan. Menurut Stone dan Heen (2018), umpan balik yang berbasis fakta memberikan dasar objektif yang memungkinkan penerima untuk menerima dan bertindak sesuai arahan, karena bersifat konkret dan tidak menimbulkan persepsi negatif.

b. Relevan dan Terarah

Umpan balik yang relevan dan terarah adalah komponen penting dalam memastikan dampaknya terhadap kinerja dan pengembangan karyawan. Relevansi umpan balik berarti bahwa informasi yang disampaikan berhubungan langsung dengan tugas, peran, atau tanggung jawab karyawan, sehingga tidak membingungkan atau tidak bermakna bagi penerima. Sementara itu, terarah mengacu pada fokus yang jelas terhadap tujuan tertentu yang ingin dicapai melalui umpan balik, seperti peningkatan keterampilan atau perbaikan perilaku. Menurut Armstrong (2020), umpan balik yang relevan dan terarah memberikan panduan spesifik untuk perbaikan, sehingga membantu karyawan memahami prioritas dan langkah-langkah yang harus diambil untuk meningkatkan kinerja.

c. Diberikan Tepat Waktu

Umpan balik yang diberikan tepat waktu adalah elemen krusial dalam memastikan dampaknya terhadap peningkatan kinerja dan pengembangan individu. Ketepatan waktu memungkinkan karyawan untuk segera menghubungkan umpan balik dengan perilaku atau tindakan spesifik yang telah dilakukan, sehingga dapat memahami relevansinya secara langsung. Selain itu, memberikan umpan balik segera setelah kinerja diamati memastikan bahwa informasi yang disampaikan masih segar di ingatan, baik bagi pemberi maupun penerima, sehingga mengurangi risiko distorsi atau lupa akan konteksnya. Menurut London dan Smither (2019), umpan balik yang diberikan tepat waktu memiliki efektivitas yang lebih tinggi karena menciptakan koneksi langsung antara perilaku yang diamati dan perbaikan yang diharapkan, meningkatkan peluang karyawan untuk bertindak berdasarkan umpan balik tersebut.

2. Coaching Kinerja

Coaching kinerja adalah pendekatan pengembangan karyawan yang berfokus pada bimbingan, pengembangan kompetensi, dan pemberdayaan individu untuk mencapai tujuan kinerja yang lebih baik. Dalam manajemen kinerja, coaching digunakan untuk memperbaiki kekurangan, mengoptimalkan potensi, dan memastikan bahwa karyawan mampu memenuhi ekspektasi perannya. Tujuan utama coaching adalah meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan keterlibatan karyawan melalui hubungan yang kolaboratif antara manajer dan bawahan. Agar efektif, coaching harus didasarkan pada prinsip-prinsip berikut:

a. Berorientasi pada Pengembangan

Coaching kinerja yang berorientasi pada pengembangan adalah pendekatan strategis yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi karyawan secara berkelanjutan dan memberdayakan untuk mencapai potensi maksimal. Fokus ini tidak hanya membantu individu dalam mengatasi kekurangan kinerja, tetapi juga mendukung eksplorasi kekuatan dan pengembangan kemampuan baru yang relevan dengan kebutuhan organisasi. Pendekatan ini menciptakan lingkungan pembelajaran yang mendukung perubahan perilaku dan peningkatan keterampilan melalui proses yang sistematis dan berkelanjutan. Menurut Whitmore (2019), coaching yang berorientasi pada pengembangan tidak hanya memperbaiki kelemahan, tetapi juga mendorong transformasi individu untuk menjadi lebih kompeten, percaya diri, dan siap menghadapi tantangan di masa depan.

b. Pendekatan Individual

Pendekatan individual dalam coaching kinerja adalah prinsip yang menekankan pentingnya memahami kebutuhan, tujuan, dan konteks unik dari setiap individu dalam proses pengembangan. Pendekatan ini memungkinkan pelatih atau manajer untuk menciptakan strategi coaching yang disesuaikan dengan karakteristik pribadi karyawan, sehingga meningkatkan relevansi dan efektivitasnya. Dengan memberikan perhatian pada keunikan masing-masing individu, coaching dapat membantu karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk mengambil langkah nyata dalam mencapai potensi maksimal. Menurut Passmore dan Sinclair (2019), pendekatan individual memberikan dasar yang kuat untuk menciptakan hubungan yang saling percaya dan

membantu individu merasa bahwa pengembangannya adalah prioritas utama dalam organisasi.

c. **Komunikasi Dua Arah**

Komunikasi dua arah sebagai prinsip coaching kinerja adalah landasan untuk menciptakan interaksi yang efektif antara pelatih dan karyawan. Dalam pendekatan ini, baik pelatih maupun karyawan memiliki peran aktif untuk bertukar pandangan, berbagi informasi, dan menyampaikan kebutuhan atau aspirasinya. Hal ini memastikan bahwa coaching tidak hanya menjadi proses pemberian arahan satu sisi, tetapi juga melibatkan dialog yang kolaboratif dan transparan. Menurut Jackson dan Smither (2020), komunikasi dua arah mendorong keterbukaan dan kepercayaan, sehingga memungkinkan kedua belah pihak untuk secara bersama-sama mengidentifikasi solusi yang tepat dan relevan dengan konteks individu maupun organisasi.

E. Pengaruh Budaya Kerja Terhadap Kinerja

Budaya kerja adalah seperangkat nilai, norma, dan praktik yang dianut dan diterapkan oleh organisasi untuk membimbing perilaku anggotanya. Budaya kerja yang positif menciptakan suasana kerja yang mendukung, meningkatkan keterlibatan karyawan, serta memperkuat komitmen terhadap tujuan organisasi. Budaya kerja berperan sebagai landasan bagi perilaku individu dan kelompok dalam mencapai target kinerja yang diinginkan. Ketika budaya kerja sejalan dengan visi dan misi organisasi, kinerja cenderung meningkat secara signifikan. Beberapa faktor budaya kerja yang memengaruhi kinerja meliputi:

1. Komunikasi Efektif

Komunikasi efektif merupakan elemen penting dalam budaya kerja yang secara langsung memengaruhi kinerja individu dan organisasi. Komunikasi yang jelas, terbuka, dan dua arah menciptakan pemahaman yang mendalam di antara karyawan dan manajemen, sehingga memungkinkan koordinasi yang lebih baik dalam mencapai tujuan. Hal ini juga membantu mengurangi kesalahpahaman, memperkuat kepercayaan antarindividu, serta mendorong partisipasi aktif dari setiap anggota organisasi. Menurut Robbins dan Judge (2018), komunikasi yang efektif menjadi dasar untuk memastikan bahwa pesan

yang disampaikan dipahami dengan benar dan meminimalkan potensi gangguan.

Ketika komunikasi efektif menjadi bagian integral dari budaya kerja, organisasi dapat menciptakan lingkungan yang mendukung inovasi dan kreativitas. Proses berbagi ide yang lancar dan keterbukaan terhadap masukan baru memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih baik dan efisien. Dalam konteks kolaborasi tim, komunikasi yang baik memfasilitasi pembagian tugas secara proporsional dan pemecahan masalah secara kolektif. Dengan demikian, komunikasi efektif tidak hanya meningkatkan produktivitas tetapi juga kualitas hasil kerja yang dicapai oleh tim dan individu.

2. Kepemimpinan

Kepemimpinan memiliki peran krusial dalam membentuk budaya kerja yang pada akhirnya memengaruhi kinerja organisasi secara menyeluruh. Seorang pemimpin yang efektif tidak hanya memberikan arahan tetapi juga menjadi contoh dalam menerapkan nilai-nilai dan norma budaya kerja yang diinginkan, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Kepemimpinan yang kuat dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan produktivitas melalui pemberian dukungan emosional dan pengembangan kemampuan individu. Menurut Northouse (2019), gaya kepemimpinan yang transformasional mampu menginspirasi dan memberdayakan karyawan sehingga berdampak positif pada kinerja.

Budaya kerja yang didukung oleh kepemimpinan yang responsif dan adaptif memungkinkan organisasi menghadapi tantangan dengan lebih baik. Pemimpin yang terbuka terhadap umpan balik dan perubahan akan menciptakan suasana kerja yang inklusif dan dinamis, sehingga memfasilitasi inovasi dan kolaborasi. Hal ini juga mengurangi resistensi terhadap perubahan, karena karyawan merasa dilibatkan dan dihargai dalam proses pengambilan keputusan. Kepemimpinan yang baik menjembatani komunikasi yang efektif antara manajemen dan staf, sehingga meminimalkan konflik dan meningkatkan koordinasi kerja.

3. Penghargaan dan Pengakuan

Penghargaan dan pengakuan merupakan aspek penting dalam budaya kerja yang secara signifikan memengaruhi motivasi dan kinerja karyawan. Ketika karyawan merasa usahanya dihargai, cenderung lebih

termotivasi untuk mempertahankan dan meningkatkan prestasi kerja, sehingga berdampak positif terhadap produktivitas organisasi secara keseluruhan. Pemberian penghargaan tidak hanya berupa insentif finansial, tetapi juga bisa berupa pujian, pengakuan publik, atau kesempatan pengembangan karier yang memberikan makna dan nilai lebih pada kontribusi individu. Menurut Deci dan Ryan (2018), pengakuan yang tepat dapat meningkatkan motivasi intrinsik, yang menjadi kunci dalam meningkatkan kinerja jangka panjang.

Budaya kerja yang menempatkan penghargaan dan pengakuan sebagai prioritas mampu membangun hubungan kerja yang harmonis dan saling percaya antara manajemen dan karyawan. Sistem penghargaan yang adil dan transparan menciptakan rasa keadilan dan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi, yang pada akhirnya menurunkan tingkat turnover dan absensi. Selain itu, pengakuan atas prestasi individu maupun tim dapat mendorong kolaborasi dan semangat kompetitif yang sehat di lingkungan kerja. Dengan demikian, penghargaan yang konsisten dan tepat sasaran berperan sebagai pendorong utama dalam menciptakan budaya kerja yang produktif dan inovatif.

4. Peningkatan Kompetensi

Peningkatan kompetensi merupakan salah satu faktor krusial dalam budaya kerja yang berpengaruh langsung terhadap kinerja organisasi. Dengan budaya yang mendukung pengembangan keterampilan dan pengetahuan karyawan secara berkelanjutan, organisasi dapat memastikan bahwa sumber daya manusianya selalu siap menghadapi tantangan dan perubahan lingkungan kerja. Pelatihan dan pembelajaran yang terintegrasi dalam budaya kerja memungkinkan karyawan meningkatkan kemampuan teknis maupun soft skills, sehingga produktivitas dan efisiensi kerja meningkat secara signifikan. Menurut Noe (2019), investasi dalam pengembangan kompetensi karyawan berkontribusi pada peningkatan kinerja individu dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

Budaya kerja yang menanamkan nilai pembelajaran dan inovasi membantu menciptakan lingkungan yang adaptif dan responsif terhadap dinamika pasar dan teknologi. Karyawan yang diberi kesempatan untuk belajar dan berkembang merasa lebih termotivasi dan memiliki rasa keterikatan yang lebih kuat terhadap organisasi. Selain itu, peningkatan

kompetensi juga memfasilitasi transfer pengetahuan antar anggota tim, sehingga kerja sama dan koordinasi menjadi lebih efektif. Hal ini secara langsung mempercepat penyelesaian tugas dan pencapaian tujuan organisasi.



BAB VII

KOMPENSASI DAN PENGGAJIAN

Kompensasi dan penggajian merupakan elemen penting dalam manajemen sumber daya manusia yang berperan dalam memotivasi dan mempertahankan karyawan. Sistem kompensasi yang efektif tidak hanya memberikan penghargaan atas kinerja, tetapi juga menciptakan keseimbangan antara kebutuhan organisasi dan karyawan. Penggajian yang adil dan transparan menjadi dasar untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis. Dengan demikian, pengelolaan kompensasi dan penggajian menjadi salah satu kunci keberhasilan dalam pengelolaan sumber daya manusia.

A. Prinsip Kompensasi yang Adil dan Kompetitif

Prinsip kompensasi yang adil dan kompetitif merupakan dasar dalam sistem pengupahan yang dirancang untuk memberikan imbalan yang sesuai bagi karyawan berdasarkan kontribusi, tanggung jawab, dan kondisi pasar tenaga kerja. Kompensasi yang adil menekankan kesetaraan internal, yaitu memastikan bahwa karyawan dengan pekerjaan dan tanggung jawab yang setara menerima pengupahan yang setara pula. Sedangkan kompensasi yang kompetitif berfokus pada kesetaraan eksternal, yaitu upaya perusahaan memberikan gaji dan tunjangan yang sebanding atau lebih baik dibandingkan dengan perusahaan lain di industri sejenis agar mampu menarik dan mempertahankan tenaga kerja terbaik. Prinsip ini mencakup beberapa aspek penting, antara lain:

1. Evaluasi Jabatan

Evaluasi jabatan merupakan aspek krusial dalam prinsip kompensasi yang adil dan kompetitif karena proses ini menilai nilai relatif dari setiap posisi dalam organisasi secara sistematis dan objektif. Dengan evaluasi jabatan, perusahaan dapat menentukan tingkat

kesulitan, tanggung jawab, keterampilan, serta kontribusi yang dibutuhkan oleh suatu pekerjaan sehingga upah yang diberikan sesuai dengan peran dan fungsi yang dijalankan. Proses ini membantu menciptakan struktur pengupahan yang adil dengan menghindari ketimpangan gaji antar posisi yang memiliki tanggung jawab dan persyaratan yang serupa. Menurut Smith (2020), evaluasi jabatan adalah fondasi utama dalam membangun sistem kompensasi yang transparan dan efektif, karena memberikan dasar penilaian yang jelas untuk menentukan tingkat pengupahan yang pantas.

Evaluasi jabatan juga berperan penting dalam mempertahankan daya saing perusahaan di pasar tenaga kerja dengan memastikan kompensasi internal yang adil sehingga karyawan merasa dihargai sesuai dengan kontribusinya. Proses ini memfasilitasi penyesuaian gaji yang tepat terhadap perubahan tanggung jawab pekerjaan akibat perkembangan organisasi atau teknologi. Selain itu, evaluasi jabatan memungkinkan perusahaan untuk melakukan benchmarking dengan standar industri secara lebih akurat, karena posisi jabatan telah terdefinisi dengan jelas dari sisi kompleksitas dan nilai pekerjaannya. Hal ini membantu perusahaan tidak hanya untuk mempertahankan karyawan berkualitas tetapi juga menarik talenta baru yang potensial.

2. Benchmarking Pasar

Benchmarking pasar merupakan aspek penting dalam prinsip kompensasi yang adil dan kompetitif karena proses ini memungkinkan perusahaan untuk mengukur dan membandingkan tingkat kompensasi dengan standar industri atau organisasi lain yang sejenis. Dengan melakukan benchmarking, perusahaan dapat mengidentifikasi posisi pasarnya dalam hal pengupahan serta mengetahui apakah sistem kompensasi yang diterapkan sudah mencerminkan nilai pasar yang wajar. Hal ini menjadi dasar yang kuat bagi organisasi dalam menetapkan skala upah yang tidak hanya adil secara internal, tetapi juga menarik secara eksternal untuk merekrut dan mempertahankan talenta berkualitas. Menurut Harris (2019), benchmarking pasar adalah alat strategis dalam manajemen kompensasi yang digunakan untuk menciptakan keseimbangan antara keadilan internal dan daya saing eksternal melalui perbandingan data gaji yang terpercaya.

Pada praktiknya, benchmarking pasar dilakukan melalui pengumpulan data kompensasi dari berbagai sumber, seperti survei gaji,

laporan industri, dan data lembaga ketenagakerjaan, yang kemudian dianalisis untuk menentukan rata-rata kompensasi berdasarkan posisi, wilayah, dan sektor industri. Data ini memberikan gambaran yang jelas tentang standar kompensasi yang berlaku di pasar sehingga perusahaan dapat menyusun kebijakan remunerasi yang sesuai tanpa menimbulkan beban biaya yang tidak proporsional. Benchmarking juga membantu perusahaan menghindari risiko kehilangan karyawan potensial akibat ketimpangan gaji dengan kompetitor yang memberikan imbalan lebih tinggi untuk posisi yang sama. Dengan informasi yang akurat dan relevan dari benchmarking, keputusan manajemen terkait penyesuaian gaji dapat lebih strategis, objektif, dan mendukung pertumbuhan organisasi secara menyeluruh.

3. Keadilan Internal

Keadilan internal merupakan elemen kunci dalam prinsip kompensasi yang adil dan kompetitif karena berkaitan langsung dengan persepsi karyawan terhadap kesetaraan pengupahan di dalam organisasi. Keadilan ini tercapai ketika kompensasi yang diterima oleh karyawan sebanding dengan tanggung jawab, kualifikasi, dan kontribusi yang diberikan, terutama jika dibandingkan dengan rekan kerja di posisi atau tingkat yang serupa. Ketidakseimbangan dalam struktur gaji internal dapat menimbulkan ketidakpuasan, konflik, dan penurunan motivasi kerja yang pada akhirnya berdampak negatif pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Menurut Allen (2021), keadilan internal dalam kompensasi menciptakan kepercayaan dan loyalitas karyawan, serta memperkuat hubungan antara individu dan organisasi melalui rasa dihargai yang setara.

Penerapan keadilan internal biasanya melibatkan penilaian jabatan yang sistematis dan transparan untuk memastikan bahwa setiap posisi dinilai secara objektif berdasarkan nilai dan kontribusinya terhadap tujuan organisasi. Penyesuaian kompensasi dilakukan tidak hanya berdasarkan posisi jabatan, tetapi juga memperhatikan faktor pengalaman, lama kerja, serta hasil evaluasi kinerja yang konsisten dengan prinsip meritokrasi. Proses ini menuntut adanya kebijakan pengupahan yang jelas dan konsisten, agar tidak menimbulkan kesenjangan yang sulit dipertanggungjawabkan secara etis dan profesional. Ketika keadilan internal terjaga dengan baik, karyawan akan

merasa lebih termotivasi untuk berkontribusi maksimal dan menunjukkan loyalitas jangka panjang terhadap organisasi.

4. Kompensasi Berbasis Kinerja

Kompensasi berbasis kinerja merupakan salah satu aspek penting dalam prinsip kompensasi yang adil dan kompetitif karena menyesuaikan imbalan dengan kontribusi nyata yang diberikan oleh karyawan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Sistem ini memberikan penghargaan secara proporsional kepada individu atau tim yang menunjukkan kinerja unggul, sehingga menciptakan iklim kerja yang produktif dan mendorong semangat untuk mencapai hasil terbaik. Pendekatan ini juga meminimalkan rasa ketidakadilan dalam lingkungan kerja karena setiap individu memperoleh kompensasi sesuai dengan hasil kerjanya, bukan semata berdasarkan posisi atau masa kerja. Seperti yang dijelaskan oleh Nguyen (2022), kompensasi berbasis kinerja meningkatkan motivasi intrinsik dan ekstrinsik karyawan karena adanya keterkaitan yang jelas antara usaha, hasil, dan imbalan yang diterima.

Implementasi kompensasi berbasis kinerja harus dilakukan dengan indikator yang objektif dan terukur agar dapat menjamin keadilan serta menghindari konflik atau kesan diskriminatif di antara karyawan. Penggunaan Key Performance Indicators (KPI), evaluasi hasil kerja, serta umpan balik yang konstruktif menjadi bagian penting dalam menilai kontribusi karyawan secara menyeluruh. Transparansi dalam proses penilaian juga sangat penting agar sistem ini diterima oleh seluruh lapisan organisasi dan tidak menimbulkan persepsi subjektif dalam pemberian insentif atau bonus. Dengan penerapan yang tepat, kompensasi berbasis kinerja bukan hanya meningkatkan produktivitas, tetapi juga memperkuat kepercayaan dan loyalitas karyawan terhadap manajemen perusahaan.

B. Struktur Gaji dan Tunjangan

Struktur gaji dan tunjangan merupakan salah satu aspek krusial dalam sistem kompensasi dan penggajian dalam manajemen sumber daya manusia. Struktur ini berfungsi sebagai kerangka acuan bagi perusahaan dalam menentukan besaran gaji dan berbagai tunjangan yang diberikan kepada karyawan, sehingga tercipta keadilan dan keseimbangan baik secara internal maupun eksternal. Struktur gaji yang

baik harus mempertimbangkan berbagai faktor seperti jabatan, tingkat tanggung jawab, kompetensi, pengalaman kerja, serta kondisi pasar tenaga kerja, sehingga perusahaan mampu menarik, memotivasi, dan mempertahankan talenta terbaik. Dalam praktiknya, struktur gaji terdiri dari beberapa komponen utama, antara lain:

1. Gaji Pokok

Gaji pokok merupakan komponen utama dalam struktur gaji dan tunjangan yang menjadi dasar bagi penentuan besaran upah yang diterima oleh seorang karyawan secara tetap dan berkala. Komponen ini mencerminkan nilai jabatan yang disandang oleh individu dalam organisasi dan mencerminkan tanggung jawab serta kontribusi minimal yang harus diberikan dalam peran tersebut. Menurut Sunarto (2020), gaji pokok adalah kompensasi utama yang menjadi acuan bagi pemberian berbagai tunjangan dan insentif lainnya, sehingga penetapannya harus adil, transparan, dan sesuai dengan peraturan ketenagakerjaan yang berlaku. Gaji pokok juga menjadi ukuran awal dalam perhitungan kewajiban perusahaan seperti iuran jaminan sosial dan pajak penghasilan karyawan.

Gaji pokok tidak hanya mencerminkan nilai pekerjaan seseorang, tetapi juga menjadi elemen fundamental dalam membangun struktur kompensasi yang kompetitif dan berkelanjutan. Dalam perancangannya, perusahaan perlu melakukan evaluasi jabatan secara objektif agar setiap posisi memiliki nilai ekonomi yang adil dan proporsional. Penentuan gaji pokok yang tepat akan mendorong rasa keadilan di antara karyawan dan meminimalisir potensi konflik ketenagakerjaan akibat ketidakseimbangan pengupahan. Selain itu, gaji pokok yang memadai dapat meningkatkan motivasi kerja dan loyalitas terhadap organisasi, karena karyawan merasa diakui dan dihargai sesuai peran dan tanggung jawabnya.

2. Tunjangan Tetap

Tunjangan tetap merupakan komponen penting dalam struktur gaji dan tunjangan yang diberikan secara rutin dan konsisten kepada karyawan bersama dengan gaji pokok setiap periode pembayaran. Tunjangan ini meliputi berbagai bentuk kompensasi tambahan seperti tunjangan jabatan, tunjangan keluarga, tunjangan transportasi, dan tunjangan makan yang bersifat tetap tanpa tergantung pada kehadiran

atau kinerja harian karyawan. Menurut Kurniawan (2019), tunjangan tetap merupakan bagian dari upaya perusahaan dalam memenuhi kebutuhan dasar karyawan secara berkelanjutan dan menjadi instrumen untuk meningkatkan kesejahteraan serta loyalitas tenaga kerja. Oleh karena itu, perencanaan tunjangan tetap harus disesuaikan dengan struktur organisasi, kondisi keuangan perusahaan, serta regulasi ketenagakerjaan yang berlaku.

Tunjangan tetap berfungsi sebagai insentif tidak langsung yang memberikan rasa aman finansial kepada karyawan dalam menjalankan tugasnya, sekaligus mencerminkan kepedulian perusahaan terhadap keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi. Nilai tunjangan tetap sering kali digunakan untuk menunjukkan hierarki dan tanggung jawab dalam organisasi, di mana jabatan yang lebih tinggi biasanya memperoleh tunjangan yang lebih besar. Pemberian tunjangan ini juga membantu menstabilkan penghasilan karyawan, sehingga lebih fokus pada peningkatan kinerja tanpa terganggu oleh kekhawatiran ekonomi. Oleh karena itu, struktur tunjangan tetap harus dirancang secara sistematis dan proporsional agar menciptakan keadilan dan kepuasan kerja.

3. Bonus dan Insentif

Bonus dan insentif merupakan komponen utama dalam struktur gaji dan tunjangan yang dirancang untuk memberikan penghargaan atas kontribusi dan pencapaian karyawan di luar kompensasi tetap seperti gaji pokok dan tunjangan. Bonus umumnya diberikan secara periodik, misalnya tahunan, sebagai bentuk apresiasi terhadap kinerja individu atau kolektif, sementara insentif biasanya bersifat langsung dan terikat pada target atau output tertentu yang telah ditetapkan. Menurut Sari (2020), bonus dan insentif adalah alat strategis untuk memotivasi karyawan agar bekerja lebih produktif, kompetitif, serta berorientasi pada hasil dan efektivitas kerja yang lebih tinggi. Komponen ini berperan dalam mendorong budaya kerja berbasis prestasi dan menjadi sinyal bahwa perusahaan menghargai kinerja luar biasa secara nyata.

Pemberian bonus dan insentif memerlukan mekanisme evaluasi kinerja yang terstruktur dan obyektif agar tidak menimbulkan persepsi ketidakadilan di kalangan karyawan. Indikator yang digunakan biasanya mencakup pencapaian target individu, efisiensi tim, pertumbuhan penjualan, atau keberhasilan dalam proyek tertentu yang bersifat strategis bagi organisasi. Dengan adanya insentif yang proporsional dan

transparan, karyawan terdorong untuk meningkatkan kualitas kerja serta menunjukkan inisiatif dalam menyelesaikan tanggung jawabnya dengan maksimal. Sistem ini juga menjadi alat retensi penting karena karyawan yang merasa dihargai secara finansial atas prestasinya cenderung memiliki loyalitas dan komitmen tinggi terhadap perusahaan.

C. Sistem Insentif dan Bonus Berbasis Kinerja

Sistem insentif dan bonus berbasis kinerja adalah mekanisme penghargaan yang diberikan kepada karyawan sesuai dengan tingkat pencapaian hasil kerja atau target yang telah ditentukan sebelumnya. Sistem ini bertujuan untuk memotivasi karyawan agar meningkatkan produktivitas, kualitas kerja, dan kontribusi terhadap tujuan organisasi. Dengan menggunakan pendekatan berbasis kinerja, perusahaan dapat menghubungkan kompensasi tambahan secara langsung dengan hasil nyata yang diperoleh, sehingga memberikan insentif yang adil dan objektif. Dalam penerapan sistem insentif dan bonus berbasis kinerja, terdapat beberapa aspek penting yang harus diperhatikan, antara lain:

1. Penetapan Tujuan dan Target yang Jelas

Penetapan tujuan dan target yang jelas merupakan fondasi utama dalam penerapan sistem insentif dan bonus berbasis kinerja, karena hal ini memberikan arah yang spesifik bagi karyawan dalam menjalankan tugasnya. Ketika karyawan memahami apa yang harus dicapai secara terukur dan realistis, cenderung bekerja lebih fokus dan termotivasi karena mengetahui bahwa hasil kerja akan berdampak langsung pada kompensasi tambahan yang diterima. Tujuan dan target yang tidak jelas berpotensi menimbulkan kebingungan, penurunan motivasi, dan bahkan ketidakadilan dalam distribusi insentif, karena tolok ukur pencapaian tidak dapat diidentifikasi dengan tepat. Menurut Robbins dan Judge (2020), tujuan yang spesifik dan menantang namun dapat dicapai akan lebih efektif dalam mendorong kinerja tinggi dibandingkan dengan tujuan yang samar atau terlalu mudah.

Pada sistem insentif, tujuan yang jelas harus diselaraskan dengan strategi organisasi agar setiap pencapaian individu atau tim dapat memberi kontribusi nyata terhadap hasil keseluruhan perusahaan. Oleh karena itu, manajemen harus menyusun indikator kinerja utama (KPI) yang relevan dan terintegrasi, agar proses penilaian kinerja dapat

dilakukan secara objektif dan konsisten. Penentuan target tidak boleh hanya mempertimbangkan capaian historis semata, melainkan juga perlu memperhatikan kapasitas sumber daya, tantangan eksternal, serta peluang pengembangan. Dengan demikian, target yang ditetapkan menjadi alat yang tidak hanya mengarahkan karyawan tetapi juga menjadi pengukur sejauh mana kontribusinya terhadap pencapaian visi perusahaan.

2. Pengukuran Kinerja yang Akurat

Pengukuran kinerja yang akurat merupakan elemen penting dalam sistem insentif dan bonus berbasis kinerja karena menjadi dasar utama dalam menentukan apakah karyawan layak menerima penghargaan atau tidak. Ketepatan dalam menilai hasil kerja memungkinkan perusahaan menghindari bias atau ketidakadilan yang dapat merusak motivasi dan semangat kerja. Evaluasi kinerja harus dilakukan berdasarkan indikator yang objektif, terukur, dan relevan dengan tugas serta tanggung jawab masing-masing individu atau tim. Menurut Aguinis (2019), pengukuran kinerja yang baik harus bersifat valid, reliabel, dan sensitif terhadap variasi kinerja nyata agar sistem penghargaan dapat diterapkan secara efektif dan adil.

Ketika pengukuran kinerja dilakukan secara akurat, perusahaan dapat memastikan bahwa insentif diberikan kepada yang benar-benar menunjukkan kontribusi nyata dan bukan hanya berdasarkan persepsi subjektif atau kedekatan personal. Hal ini juga membantu mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan dan memberikan umpan balik konstruktif kepada karyawan untuk perkembangan ke depan. Pengukuran yang tidak akurat dapat menimbulkan rasa tidak puas di antara karyawan yang merasa hasil kerja tidak diakui secara tepat, sehingga menurunkan loyalitas dan produktivitas. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk menggunakan alat ukur dan metode evaluasi yang telah terstandardisasi dan disesuaikan dengan karakteristik pekerjaan.

3. Keadilan dan Transparansi

Keadilan dan transparansi merupakan aspek krusial dalam penerapan sistem insentif dan bonus berbasis kinerja karena keduanya secara langsung memengaruhi persepsi karyawan terhadap integritas manajemen dan sistem penghargaan yang berlaku. Karyawan akan

merasa termotivasi apabila yakin bahwa setiap pencapaian diukur secara objektif dan penghargaan diberikan secara setara tanpa adanya diskriminasi atau praktik tidak adil. Rasa keadilan ini tidak hanya menciptakan lingkungan kerja yang sehat, tetapi juga memperkuat kepercayaan antar individu dalam organisasi. Seperti dijelaskan oleh Dessler (2020), sistem kompensasi yang adil dan transparan akan meningkatkan moral kerja serta menciptakan iklim organisasi yang kondusif terhadap produktivitas tinggi.

Transparansi dalam sistem insentif berarti bahwa seluruh proses penilaian kinerja, perhitungan bonus, dan mekanisme pemberian penghargaan dijelaskan secara terbuka kepada karyawan, sehingga tidak menimbulkan persepsi negatif atau spekulasi yang merugikan hubungan industrial. Ketika karyawan memahami cara kerja sistem dan melihat konsistensi dalam penerapannya, akan lebih mudah menerima hasil penilaian dan lebih fokus dalam mencapai target yang ditentukan. Ketidadaan transparansi justru akan menimbulkan ketidakpuasan, rasa ketidakadilan, dan bahkan konflik di tempat kerja, yang pada akhirnya berdampak pada penurunan kinerja secara keseluruhan. Oleh sebab itu, manajemen harus memastikan bahwa setiap tahapan proses bersifat terbuka, dapat dijelaskan, dan sesuai dengan pedoman yang disepakati bersama.

4. Kesesuaian Insentif dengan Pencapaian

Kesesuaian insentif dengan pencapaian merupakan aspek penting dalam penerapan sistem insentif dan bonus berbasis kinerja karena hal ini memastikan bahwa penghargaan yang diberikan sepadan dengan tingkat kontribusi dan hasil yang dicapai oleh karyawan. Ketika insentif dirancang secara proporsional dan adil terhadap pencapaian, karyawan akan merasa dihargai secara nyata sehingga termotivasi untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerjanya. Sebaliknya, jika insentif tidak mencerminkan hasil kerja yang sesungguhnya, hal ini dapat menimbulkan rasa ketidakpuasan dan menurunkan semangat kerja, karena karyawan merasa usahanya tidak mendapatkan imbalan yang layak. Menurut Armstrong (2019), insentif yang efektif adalah yang mampu menciptakan hubungan yang jelas antara pencapaian kinerja dan penghargaan yang diberikan sehingga memperkuat motivasi kerja secara berkelanjutan.

Untuk merancang kesesuaian insentif, perusahaan harus mempertimbangkan berbagai faktor seperti kompleksitas tugas, tantangan yang dihadapi, serta dampak hasil kerja terhadap tujuan strategis organisasi. Penyesuaian ini penting agar setiap insentif yang diberikan mencerminkan nilai sebenarnya dari kontribusi karyawan, sehingga tercipta sistem penghargaan yang objektif dan transparan. Dengan sistem yang proporsional, karyawan dapat melihat bahwa usaha ekstra dan hasil yang lebih baik akan selalu mendapatkan balasan yang setimpal, yang secara tidak langsung mendorong peningkatan produktivitas dan kualitas kerja. Sebaliknya, ketidaksesuaian insentif dapat menimbulkan persepsi negatif dan merusak hubungan kerja antara manajemen dan karyawan.

D. Analisis dan Evaluasi Pekerjaan untuk Penentuan Gaji

Pada manajemen sumber daya manusia, analisis dan evaluasi pekerjaan merupakan dua proses fundamental yang digunakan untuk memastikan bahwa sistem penggajian yang diterapkan adil, rasional, dan sesuai dengan kontribusi setiap jabatan dalam organisasi. Analisis pekerjaan fokus pada pengumpulan informasi mengenai tugas, tanggung jawab, dan persyaratan pekerjaan, sementara evaluasi pekerjaan bertujuan untuk menilai nilai relatif suatu pekerjaan dibandingkan dengan pekerjaan lain dalam organisasi. Keduanya merupakan dasar bagi sistem kompensasi yang objektif, transparan, dan strategis.

1. Analisis Pekerjaan (*Job Analysis*)

Analisis pekerjaan (*job analysis*) adalah proses sistematis untuk mengidentifikasi, mengkaji, dan mendokumentasikan tugas-tugas utama, tanggung jawab, keterampilan, pengetahuan, serta kondisi kerja dari suatu pekerjaan. Tujuannya adalah untuk memahami secara mendalam tentang apa yang sebenarnya dilakukan dalam suatu pekerjaan dan apa saja yang dibutuhkan untuk melaksanakannya dengan baik. Dalam konteks penentuan gaji, analisis pekerjaan menyediakan dasar objektif dan faktual untuk mengukur nilai suatu pekerjaan secara internal, sebelum dibandingkan dengan standar pasar atau posisi lain dalam organisasi. Untuk penentuan gaji, analisis pekerjaan harus dilakukan dengan pendekatan yang cermat dan data yang akurat. Berikut ini langkah-langkah utamanya:

a. Pengumpulan Data Pekerjaan

Pengumpulan data pekerjaan merupakan tahap krusial dalam proses analisis pekerjaan yang berfungsi sebagai landasan informasi untuk menetapkan nilai objektif suatu jabatan dalam kaitannya dengan sistem penggajian yang adil dan rasional. Proses ini dilakukan secara sistematis melalui berbagai metode seperti observasi langsung terhadap aktivitas kerja, wawancara mendalam dengan pemangku jabatan, serta penggunaan kuesioner terstruktur yang dapat menggali informasi mengenai tugas, tanggung jawab, keterampilan, serta kondisi kerja yang dihadapi. Menurut Mathis dan Jackson (2019), akurasi dalam pengumpulan data pekerjaan sangat penting karena kesalahan pada tahap ini dapat menyebabkan ketidaksesuaian antara nilai pekerjaan dan kompensasi yang diberikan, yang akhirnya berdampak pada kepuasan dan keadilan internal di lingkungan kerja.

b. Penyusunan Deskripsi Pekerjaan (*Job Description*)

Penyusunan deskripsi pekerjaan merupakan langkah penting dalam analisis pekerjaan yang bertujuan untuk merinci dan mendokumentasikan secara sistematis tugas utama, tanggung jawab, serta hubungan kerja yang melekat pada suatu jabatan, sehingga dapat menjadi acuan objektif dalam proses penentuan gaji. Deskripsi pekerjaan harus memuat informasi yang jelas mengenai nama jabatan, tujuan jabatan, uraian tugas pokok, wewenang, serta kondisi kerja, karena semua aspek tersebut mencerminkan tingkat kompleksitas dan kontribusi suatu posisi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Menurut Dessler (2020), deskripsi pekerjaan yang disusun dengan baik tidak hanya membantu organisasi dalam menentukan kompensasi yang adil, tetapi juga berfungsi sebagai dasar dalam evaluasi kinerja, pelatihan, dan pengembangan karyawan secara menyeluruh.

c. Penyusunan Spesifikasi Pekerjaan (*Job Specification*)

Penyusunan spesifikasi pekerjaan (*job specification*) merupakan proses penting dalam analisis pekerjaan yang bertujuan untuk menetapkan syarat-syarat minimum yang harus dimiliki oleh seseorang agar dapat menjalankan suatu jabatan secara efektif, yang meliputi aspek kualifikasi pendidikan, pengalaman kerja, keterampilan teknis maupun non-teknis, serta kemampuan fisik

dan mental. Informasi dalam spesifikasi pekerjaan sangat berperan dalam menentukan nilai jabatan karena tingkat keahlian dan kualifikasi yang dibutuhkan akan memengaruhi kompleksitas pekerjaan serta tanggung jawab yang harus diemban, sehingga hal ini menjadi dasar rasional dalam menetapkan besaran gaji yang layak. Menurut Mondy dan Martocchio (2019), spesifikasi pekerjaan yang tersusun dengan tepat memberikan kerangka bagi organisasi dalam menetapkan standar seleksi, pelatihan, dan sistem kompensasi berdasarkan karakteristik kerja yang objektif dan terukur.

d. **Klasifikasi Nilai Pekerjaan**

Klasifikasi nilai pekerjaan merupakan langkah utama dalam analisis pekerjaan yang bertujuan untuk menetapkan hierarki jabatan berdasarkan bobot tanggung jawab, kompleksitas tugas, serta kontribusinya terhadap pencapaian tujuan organisasi, sehingga menjadi dasar objektif dalam penentuan gaji yang adil dan berimbang. Proses klasifikasi ini umumnya dilakukan dengan menilai pekerjaan berdasarkan sejumlah faktor seperti tingkat keterampilan, usaha yang dibutuhkan, kondisi kerja, dan tanggung jawab, lalu mengelompokkannya ke dalam kelas-kelas jabatan tertentu yang mencerminkan nilai relatifnya dalam struktur organisasi. Menurut Armstrong dan Taylor (2020), klasifikasi pekerjaan adalah pendekatan sistematis untuk menciptakan struktur gaji yang konsisten dengan mengelompokkan pekerjaan berdasarkan kesamaan nilai yang diukur dari tanggung jawab, keahlian, serta dampaknya terhadap organisasi.

2. Evaluasi Pekerjaan (*Job Evaluation*)

Evaluasi pekerjaan (*job evaluation*) adalah proses sistematis untuk menilai dan menentukan nilai relatif suatu pekerjaan dibandingkan dengan pekerjaan lain dalam suatu organisasi. Tujuan utamanya adalah untuk menciptakan struktur penggajian yang adil dan logis berdasarkan bobot atau kontribusi masing-masing pekerjaan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Untuk menghasilkan sistem gaji yang adil dan profesional, evaluasi pekerjaan dilakukan dengan metode yang terstruktur. Berikut langkah-langkah umumnya:

a. **Menentukan Tujuan Evaluasi**

Menentukan tujuan evaluasi merupakan tahap awal yang sangat krusial dalam proses evaluasi pekerjaan karena dari sinilah organisasi dapat merancang sistem evaluasi yang terarah untuk mendukung penentuan gaji secara adil dan proporsional sesuai nilai pekerjaan. Tujuan ini meliputi keinginan untuk mencapai keadilan internal di antara berbagai jabatan, konsistensi dalam struktur gaji, dan daya saing eksternal dalam pasar tenaga kerja, sehingga hasil evaluasi dapat dimanfaatkan secara strategis dalam pengambilan keputusan kompensasi. Menurut Martocchio (2020), penetapan tujuan evaluasi yang jelas membantu organisasi menentukan pendekatan evaluasi yang sesuai serta memastikan bahwa proses penilaian pekerjaan berkontribusi langsung terhadap pengelolaan kompensasi secara objektif dan terukur.

b. Menggunakan Data Hasil Analisis Pekerjaan

Menggunakan data hasil analisis pekerjaan merupakan langkah penting dalam evaluasi pekerjaan yang berfungsi untuk memastikan bahwa setiap jabatan dinilai secara objektif dan adil berdasarkan informasi faktual yang telah dikumpulkan tentang tugas, tanggung jawab, serta persyaratan kompetensi yang melekat pada posisi tersebut. Data ini memberikan dasar sistematis bagi organisasi dalam mengukur nilai relatif antarjabatan dan menyesuaikannya dengan struktur gaji, sehingga tidak hanya menciptakan keadilan internal, tetapi juga meningkatkan legitimasi kebijakan kompensasi di mata karyawan. Menurut Mondy dan Martocchio (2019), hasil analisis pekerjaan menyediakan informasi penting yang menjadi dasar dalam evaluasi jabatan karena menggambarkan esensi pekerjaan secara menyeluruh, yang sangat berguna dalam menentukan kompensasi yang adil dan rasional.

c. Memilih Metode Evaluasi Pekerjaan

Memilih metode evaluasi pekerjaan merupakan langkah penting dalam proses evaluasi yang bertujuan untuk menentukan cara paling tepat dalam mengukur nilai relatif antarjabatan, sehingga dapat digunakan sebagai dasar dalam penyusunan struktur gaji yang adil dan transparan. Keputusan ini mencakup pertimbangan antara metode kuantitatif seperti sistem point factor atau metode faktor pembobot, dan metode kualitatif seperti peringkat jabatan

atau klasifikasi, dengan mempertimbangkan kebutuhan organisasi, sumber daya, serta kompleksitas pekerjaan yang ada. Menurut Dessler (2020), pemilihan metode evaluasi pekerjaan yang sesuai sangat memengaruhi validitas hasil evaluasi dan efektivitas sistem kompensasi yang akan diterapkan oleh organisasi.

d. **Memberikan Skor atau Peringkat Pekerjaan**

Memberikan skor atau peringkat pekerjaan merupakan langkah penting dalam evaluasi pekerjaan yang dilakukan setelah organisasi menentukan metode evaluasi yang akan digunakan, dengan tujuan mengukur dan membandingkan nilai relatif antarjabatan secara sistematis. Proses ini dilakukan melalui penghitungan poin atau pemberian peringkat terhadap elemen-elemen pekerjaan seperti tanggung jawab, kompleksitas tugas, keahlian yang dibutuhkan, dan dampak pekerjaan terhadap organisasi, sehingga hasilnya dapat digunakan sebagai dasar dalam pengelompokan jabatan ke dalam struktur gaji yang konsisten. Menurut Gerhart dan Newman (2020), pemberian skor atau peringkat terhadap pekerjaan merupakan inti dari proses evaluasi karena memungkinkan organisasi mengonversi deskripsi pekerjaan yang bersifat kualitatif menjadi data kuantitatif yang objektif dan dapat dibandingkan.

E. Isu Hukum dan Etika dalam Sistem Kompensasi

Sistem kompensasi merupakan bagian penting dari manajemen sumber daya manusia yang tidak hanya menyangkut imbalan finansial dan non-finansial bagi karyawan, tetapi juga berkaitan erat dengan kepatuhan terhadap hukum dan prinsip etika. Pelanggaran terhadap ketentuan hukum atau prinsip keadilan dalam kompensasi dapat mengakibatkan dampak hukum, citra perusahaan yang buruk, hingga turunnya motivasi dan kinerja karyawan. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memahami serta mengelola isu-isu hukum dan etika yang mungkin muncul dalam perencanaan dan pelaksanaan sistem kompensasi.

1. Isu Hukum dalam Sistem Kompensasi

Isu hukum menyangkut kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan ketenagakerjaan dan perpajakan, antara lain:

a. Kepatuhan terhadap Upah Minimum

Kepatuhan terhadap upah minimum merupakan isu hukum yang krusial dalam sistem kompensasi karena berkaitan langsung dengan pemenuhan hak dasar karyawan atas penghasilan yang layak dan legal. Perusahaan wajib menetapkan sistem penggajian sesuai standar upah minimum yang ditetapkan pemerintah daerah setiap tahun, baik dalam bentuk Upah Minimum Provinsi (UMP) maupun Upah Minimum Kabupaten/Kota (UMK), untuk memastikan bahwa pekerja memperoleh imbalan kerja yang manusiawi. Menurut Simamora (2019), pelanggaran terhadap kebijakan upah minimum dapat menimbulkan konsekuensi hukum, konflik industrial, dan mencerminkan ketidakadilan struktural dalam praktik ketenagakerjaan perusahaan.

b. Keadilan Gender dan Anti-Diskriminasi

Keadilan gender dan anti-diskriminasi merupakan isu hukum penting dalam sistem kompensasi karena setiap individu berhak memperoleh imbalan kerja yang setara tanpa memandang jenis kelamin, usia, ras, agama, maupun kondisi fisik tertentu. Ketentuan hukum nasional maupun internasional menekankan bahwa diskriminasi dalam pemberian upah atau tunjangan merupakan pelanggaran terhadap prinsip kesetaraan dan dapat berujung pada sanksi hukum atau gugatan oleh pekerja yang dirugikan. Menurut Kadiyono (2021), kesenjangan upah berbasis gender masih terjadi karena adanya konstruksi sosial yang memengaruhi persepsi terhadap nilai pekerjaan antara laki-laki dan perempuan, sehingga memerlukan regulasi yang tegas dan pengawasan berkelanjutan untuk menjamin keadilan dalam sistem kompensasi.

c. Lembur dan Tunjangan Sesuai Undang-Undang

Kewajiban pemberian lembur dan tunjangan sesuai ketentuan perundang-undangan merupakan aspek hukum yang tidak dapat diabaikan dalam sistem kompensasi karena menyangkut perlindungan terhadap hak-hak pekerja dalam hal waktu kerja dan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Berdasarkan regulasi ketenagakerjaan di Indonesia, setiap karyawan yang bekerja melebihi waktu kerja normal berhak mendapatkan kompensasi lembur yang dihitung berdasarkan ketentuan yang berlaku, dan tidak adanya pembayaran lembur

dianggap sebagai pelanggaran hukum ketenagakerjaan. Menurut Sumarsono (2020), kompensasi lembur dan tunjangan merupakan instrumen legal yang memastikan keadilan serta mendorong produktivitas tenaga kerja dalam koridor perlindungan hukum yang layak.

d. **Transparansi Pemotongan Gaji dan Pajak**

Transparansi pemotongan gaji dan pajak merupakan isu hukum yang krusial dalam sistem kompensasi karena berkaitan langsung dengan hak pekerja untuk memperoleh informasi yang jelas, akurat, dan dapat dipertanggungjawabkan mengenai setiap pengurangan atas penghasilan. Perusahaan berkewajiban menjelaskan secara rinci komponen pemotongan yang mencakup pajak penghasilan (PPh 21), iuran BPJS Kesehatan dan Ketenagakerjaan, serta potongan lainnya yang bersifat wajib atau sukarela, agar tidak menimbulkan ketidakpastian dan potensi perselisihan industrial. Menurut Sofyan (2020), kurangnya transparansi dalam pemotongan gaji dapat menimbulkan kecurigaan, ketidakpercayaan, dan bahkan potensi pelanggaran hukum karena menyangkut kejelasan hak dan kewajiban antara pemberi kerja dan karyawan.

2. Isu Etika dalam Sistem Kompensasi

Isu etika mencakup aspek moral, keadilan, dan tanggung jawab sosial perusahaan terhadap karyawan. Beberapa poin penting di antaranya:

a. **Keadilan Internal dan Eksternal**

Keadilan internal dan eksternal dalam sistem kompensasi merupakan isu etika penting karena berkaitan erat dengan persepsi karyawan terhadap perlakuan yang adil dalam organisasi serta perbandingan yang wajar dengan kondisi pasar tenaga kerja. Keadilan internal menuntut agar kompensasi didasarkan pada faktor-faktor objektif seperti tanggung jawab kerja, tingkat risiko, dan kinerja, sedangkan keadilan eksternal mengharuskan perusahaan menyesuaikan gaji dengan standar industri dan wilayah agar tidak terjadi ketimpangan yang merugikan pekerja. Menurut Mondy dan Martocchio (2022), ketidakadilan dalam sistem kompensasi akan melemahkan motivasi dan menurunkan loyalitas karyawan, karena individu cenderung membandingkan

penghasilan dengan rekan kerja atau pekerja di luar organisasi yang memiliki posisi serupa.

b. Transparansi dan Keterbukaan Informasi

Transparansi dan keterbukaan informasi merupakan isu etika yang sangat penting dalam sistem kompensasi karena berkaitan langsung dengan kepercayaan karyawan terhadap manajemen dan sistem penggajian yang berlaku di dalam organisasi. Ketika perusahaan tidak menyampaikan informasi secara jelas tentang struktur gaji, komponen tunjangan, kebijakan insentif, dan dasar perhitungan kompensasi lainnya, maka hal itu dapat memicu spekulasi, ketidakpuasan, bahkan tuduhan ketidakadilan di antara karyawan. Menurut Werther dan Davis (2020), kurangnya keterbukaan dalam sistem kompensasi dapat menyebabkan menurunnya moral kerja karena karyawan merasa diabaikan haknya untuk memahami dan mengevaluasi bagaimana kontribusinya dihargai secara finansial.

c. Penghargaan terhadap Kontribusi Nyata

Penghargaan terhadap kontribusi nyata merupakan isu etika penting dalam sistem kompensasi karena menyangkut keadilan dalam mengakui dan memberikan imbalan kepada karyawan yang benar-benar memberikan nilai tambah bagi organisasi. Ketika sistem kompensasi gagal mencerminkan kontribusi riil, seperti kinerja tinggi, inovasi, atau penyelesaian tugas strategis, maka hal tersebut dapat menimbulkan demotivasi serta rasa ketidakadilan di kalangan pekerja. Menurut Mathis dan Jackson (2019), kompensasi yang tidak mencerminkan kontribusi aktual karyawan akan melemahkan semangat kerja dan menurunkan loyalitas karena individu merasa hasil kerjanya tidak dihargai secara layak.

d. Hindari Nepotisme atau Favoritisme

Nepotisme atau favoritisme dalam sistem kompensasi merupakan isu etika yang serius karena merusak prinsip keadilan dan meritokrasi yang seharusnya menjadi dasar pemberian imbalan kerja dalam organisasi modern. Ketika keputusan terkait gaji, bonus, atau promosi didasarkan pada hubungan pribadi, kedekatan emosional, atau faktor subjektif lainnya, bukan pada kinerja dan kontribusi nyata, maka hal ini akan menurunkan moral kerja dan menumbuhkan ketidakpercayaan antarpegawai.

Menurut Dessler (2020), praktik favoritisme dalam kompensasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang tidak sehat, di mana karyawan merasa diperlakukan tidak adil dan kehilangan motivasi untuk memberikan kinerja terbaik.



BAB VIII

HUBUNGAN INDUSTRIAL DAN KETENAGAKERJAAN

Hubungan industrial dan ketenagakerjaan merupakan aspek penting dalam dunia kerja yang melibatkan interaksi antara pekerja, pengusaha, dan pemerintah. Kedua hal ini saling berkaitan dalam menciptakan kondisi kerja yang harmonis, adil, dan produktif bagi semua pihak yang terlibat. Pengelolaan hubungan industrial yang efektif dapat mencegah konflik dan meningkatkan kesejahteraan tenaga kerja, sekaligus mendukung pertumbuhan perusahaan. Oleh karena itu, pemahaman yang baik terhadap dinamika ketenagakerjaan menjadi kunci dalam membangun sistem hubungan kerja yang berkelanjutan.

A. Pengantar Hubungan Industrial

Hubungan Industrial adalah suatu sistem hubungan yang terbentuk antara para pelaku dalam proses produksi barang dan jasa, yang terdiri atas unsur pekerja/buruh, pengusaha, dan pemerintah, yang berdasarkan nilai-nilai Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945. Secara umum, hubungan industrial mencakup interaksi sosial dan ekonomi antara pekerja dan pengusaha dalam kerangka hukum ketenagakerjaan. Tujuan utamanya adalah untuk menciptakan keseimbangan, keadilan, dan harmoni dalam dunia kerja demi meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan bersama.

1. Tujuan Hubungan Industrial

Tujuan hubungan industrial adalah sasaran atau hasil yang ingin dicapai melalui interaksi dan kerja sama antara pekerja, pengusaha, dan pemerintah dalam dunia kerja. Hubungan industrial bertujuan menciptakan suasana kerja yang harmonis dan kondusif, sehingga semua pihak merasa diuntungkan dan kesejahteraan bersama dapat tercapai.

Hubungan industrial memiliki tujuan utama untuk menjembatani kepentingan antara pekerja dan pengusaha agar tercipta lingkungan kerja yang damai, produktif, dan berkeadilan. Hal ini penting untuk mendukung pembangunan ekonomi dan sosial secara berkelanjutan. Berikut adalah rincian tujuan hubungan industrial:

a. Menciptakan Keseimbangan Kepentingan

Menciptakan keseimbangan kepentingan merupakan salah satu tujuan utama dalam hubungan industrial yang bertujuan untuk menghindari dominasi salah satu pihak dan menciptakan kondisi kerja yang adil serta produktif. Dalam konteks ini, keseimbangan antara hak dan kewajiban pekerja serta pengusaha menjadi landasan dalam menjalin interaksi yang sehat di lingkungan kerja, karena keduanya saling membutuhkan untuk mempertahankan stabilitas usaha dan kelangsungan pekerjaan. Menurut Rukmini (2020), hubungan industrial yang ideal adalah hubungan yang mampu menjaga keseimbangan antara kepentingan pekerja dan pengusaha, melalui komunikasi terbuka, dialog sosial, dan penghormatan terhadap hak-hak kedua belah pihak. Oleh karena itu, tanpa keseimbangan kepentingan yang terjaga, konflik kepentingan akan lebih mudah muncul dan mengganggu proses produksi maupun ketenangan hubungan kerja.

b. Meningkatkan Kesejahteraan Pekerja dan Keluarga

Meningkatkan kesejahteraan pekerja dan keluarganya merupakan tujuan esensial dalam hubungan industrial karena kesejahteraan yang baik akan mendorong produktivitas kerja dan loyalitas terhadap perusahaan. Pekerja yang sejahtera secara ekonomi, sosial, dan psikologis akan memiliki kualitas hidup yang lebih baik serta mampu memberikan kontribusi optimal dalam pencapaian tujuan organisasi. Menurut Hidayat (2019), kesejahteraan pekerja tidak hanya mencakup aspek material seperti upah dan tunjangan, tetapi juga mencakup kepastian kerja, jaminan sosial, dan perlindungan hukum yang memberikan rasa aman dalam bekerja dan dalam kehidupan keluarganya.

c. Menciptakan Kondisi Kerja yang Harmonis dan Damai

Menciptakan kondisi kerja yang harmonis dan damai merupakan fondasi penting dalam hubungan industrial karena stabilitas hubungan kerja sangat menentukan keberhasilan operasional

perusahaan. Lingkungan kerja yang penuh ketegangan, konflik, dan ketidakpastian akan menurunkan semangat kerja serta memperbesar kemungkinan terjadinya perselisihan industrial. Menurut Prasetyo (2021), hubungan kerja yang harmonis dibangun melalui komunikasi yang terbuka, keadilan dalam perlakuan, serta penghormatan terhadap hak dan kewajiban masing-masing pihak dalam hubungan kerja.

2. Unsur-Unsur dalam Hubungan Industrial

Unsur-unsur dalam hubungan industrial adalah komponen-komponen utama yang saling berinteraksi dan membentuk sistem hubungan kerja antara pekerja, pengusaha, dan pihak lain yang berperan dalam dunia ketenagakerjaan. Unsur-unsur ini menjadi dasar terbentuknya hubungan industrial yang harmonis dan produktif. Hubungan industrial melibatkan tiga unsur utama:

a. Pekerja/Buruh

Pekerja atau buruh merupakan unsur utama dalam hubungan industrial karena ia adalah subjek yang secara langsung menjalankan proses produksi dan aktivitas operasional perusahaan sehari-hari. Keberadaan pekerja tidak hanya berperan sebagai pelaksana kerja, tetapi juga sebagai pemangku kepentingan yang memiliki hak-hak normatif dan konstitusional yang wajib dipenuhi oleh pengusaha. Menurut Wibowo (2020), pekerja dalam hubungan industrial memiliki posisi yang strategis karena produktivitas dan keberhasilan usaha sangat bergantung pada kesejahteraan, kompetensi, dan motivasi dalam bekerja.

b. Pengusaha/Perusahaan

Pengusaha atau perusahaan merupakan salah satu unsur utama dalam hubungan industrial karena adalah pihak yang menyediakan lapangan kerja, mengelola sumber daya produksi, dan bertanggung jawab atas keberlangsungan usaha. Sebagai pemberi kerja, pengusaha berperan penting dalam menentukan arah kebijakan ketenagakerjaan, mulai dari perekrutan, penempatan, hingga pengembangan tenaga kerja yang disesuaikan dengan kebutuhan dan strategi bisnis perusahaan. Menurut Handayani (2021), pengusaha memiliki tanggung jawab besar dalam menciptakan iklim kerja yang kondusif dan

menjamin keseimbangan antara produktivitas usaha dan pemenuhan hak-hak normatif pekerja.

c. Pemerintah

Pemerintah sebagai unsur utama dalam hubungan industrial memiliki peran sentral sebagai pembuat kebijakan, pengatur, sekaligus penengah antara pekerja dan pengusaha dalam rangka menciptakan sistem ketenagakerjaan yang adil dan berkelanjutan. Dalam kapasitasnya, pemerintah menetapkan peraturan perundang-undangan ketenagakerjaan, mengawasi pelaksanaannya, serta memastikan bahwa hak dan kewajiban para pihak dijalankan sesuai norma yang berlaku. Menurut Susanti (2020), pemerintah merupakan aktor netral yang harus menjamin terciptanya keseimbangan antara kepentingan pekerja dan pengusaha guna menjaga stabilitas sosial dan ekonomi nasional.

B. Serikat Pekerja dan Peranannya

Serikat pekerja adalah organisasi yang dibentuk oleh dan untuk pekerja yang bertujuan melindungi serta memperjuangkan hak dan kepentingan anggotanya dalam hubungan kerja. Serikat pekerja berperan sebagai perantara antara pekerja dan pengusaha, terutama dalam hal perundingan mengenai kondisi kerja, upah, dan kesejahteraan. Keberadaan serikat pekerja merupakan komponen penting dalam sistem hubungan industrial yang sehat dan berkeadilan. Serikat pekerja merupakan wadah yang sah menurut hukum (baik nasional maupun internasional) untuk menyuarakan aspirasi pekerja. Organisasi ini bersifat demokratis, independen, dan bebas dari pengaruh pihak manapun, terutama dari pengusaha dan pemerintah. Dalam konteks Indonesia, serikat pekerja diatur dalam Undang-Undang No. 21 Tahun 2000 tentang Serikat Pekerja/Serikat Buruh. Berikut adalah peran dan fungsi utama serikat pekerja secara rinci:

1. Perlindungan Hak Pekerja

Perlindungan hak pekerja merupakan peran esensial dari serikat pekerja dalam menjamin agar setiap individu yang bekerja mendapatkan perlakuan yang adil, manusiawi, dan sesuai dengan hukum yang berlaku. Dalam fungsinya, serikat pekerja bertindak sebagai benteng pertama

yang menanggapi segala bentuk pelanggaran terhadap hak normatif pekerja, seperti hak atas upah minimum, jam kerja yang layak, jaminan sosial, serta kebebasan berserikat dan menyampaikan pendapat. Menurut Suhartono (2020), serikat pekerja memiliki tanggung jawab strategis dalam melindungi hak-hak pekerja yang sering kali terabaikan oleh sistem ketenagakerjaan yang lebih berpihak kepada kepentingan pemodal.

Upaya perlindungan ini diwujudkan dalam bentuk pendampingan hukum, penyampaian keluhan secara kolektif, hingga mediasi dengan pihak pengusaha untuk menyelesaikan sengketa yang berpotensi merugikan pekerja. Selain itu, serikat pekerja juga berperan aktif dalam mendorong pelaksanaan peraturan ketenagakerjaan di perusahaan agar tidak terjadi penyimpangan yang membahayakan kesejahteraan buruh. Dalam banyak kasus, keberadaan serikat pekerja menjadi satu-satunya kekuatan penyeimbang antara kepentingan ekonomi perusahaan dan kebutuhan dasar pekerja.

2. Perundingan Kolektif (*Collective Bargaining*)

Perundingan kolektif (*collective bargaining*) merupakan fungsi utama serikat pekerja yang dilakukan melalui proses negosiasi antara perwakilan pekerja dan pengusaha untuk mencapai kesepakatan mengenai syarat-syarat kerja yang adil dan saling menguntungkan. Proses ini menjadi wadah strategis dalam memperjuangkan kepentingan pekerja secara kolektif, terutama dalam aspek pengupahan, jam kerja, tunjangan, hingga jaminan sosial yang layak. Menurut Iswanto (2019), perundingan kolektif merupakan instrumen demokratis yang memungkinkan pekerja terlibat aktif dalam pengambilan keputusan yang berdampak langsung pada kehidupan kerja.

Dengan perundingan kolektif, serikat pekerja mampu memperkuat posisi tawar kolektif terhadap manajemen perusahaan yang cenderung lebih dominan dalam struktur kekuasaan di tempat kerja. Mekanisme ini tidak hanya bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan material pekerja, tetapi juga membangun rasa keadilan, transparansi, dan saling menghargai dalam hubungan kerja. Dalam praktiknya, keberhasilan perundingan kolektif sangat bergantung pada kekompakan anggota serikat, kesiapan data yang kuat, dan kemampuan negosiasi yang efektif dari para pengurus serikat.

3. Advokasi dan Mediasi

Advokasi dan mediasi merupakan peran penting serikat pekerja dalam menyelesaikan konflik hubungan industrial secara damai dan konstruktif, terutama ketika terjadi perselisihan antara pekerja dan pengusaha yang berpotensi merugikan salah satu pihak. Serikat pekerja menjalankan fungsi advokasi dengan cara memberikan dukungan, pendampingan, dan representasi hukum kepada anggotanya dalam berbagai sengketa ketenagakerjaan, baik yang bersifat individual maupun kolektif. Menurut Lestari (2021), serikat pekerja memiliki peran strategis sebagai jembatan dialog dan pembela hak pekerja dalam proses penyelesaian perselisihan melalui jalur mediasi yang partisipatif dan adil.

Keberadaan serikat pekerja dalam forum mediasi memberi nilai tambah karena mampu mempertemukan perspektif pekerja dan manajemen dalam satu meja dialog, sehingga tercipta keputusan yang lebih berimbang dan tidak memihak. Dalam konteks ini, serikat tidak hanya berfungsi sebagai pengawal hak pekerja, tetapi juga sebagai katalisator bagi penyelesaian damai yang menghindarkan perusahaan dari aksi industrial seperti mogok kerja atau tuntutan hukum. Kemampuan serikat dalam mengelola konflik melalui pendekatan advokasi dan mediasi mencerminkan kedewasaan organisasi dalam mengedepankan solusi yang menguntungkan kedua belah pihak.

C. Proses Perundingan dan Penyelesaian Konflik

Pada hubungan industrial dan ketenagakerjaan, konflik antara pekerja dan pengusaha merupakan hal yang wajar terjadi. Namun, konflik ini perlu dikelola secara konstruktif melalui mekanisme perundingan dan penyelesaian yang adil agar tidak mengganggu kelangsungan hubungan kerja. Proses perundingan dan penyelesaian konflik bertujuan untuk mencapai kesepakatan bersama dan menciptakan keharmonisan dalam lingkungan kerja. Berikut adalah penjelasan rinci mengenai proses perundingan dan penyelesaian konflik:

1. Identifikasi dan Pengakuan Konflik

Identifikasi dan pengakuan konflik merupakan tahap awal yang sangat penting dalam proses perundingan dan penyelesaian konflik hubungan industrial karena tanpa pengakuan adanya konflik, tidak akan

ada dasar untuk menyusun strategi penyelesaian yang efektif. Konflik bisa muncul karena berbagai sebab, seperti perbedaan persepsi, kepentingan ekonomi, atau pelanggaran terhadap hak-hak normatif pekerja, yang bila tidak dikenali sejak dini akan memicu ketegangan lebih besar. Menurut Sulaiman (2020), pengakuan konflik merupakan bentuk kesadaran bersama bahwa terdapat persoalan yang harus ditangani secara terbuka melalui mekanisme yang adil dan terstruktur.

Langkah selanjutnya adalah mengumpulkan informasi secara menyeluruh untuk memahami konteks dan akar masalah yang terjadi di tempat kerja agar tidak terjadi bias dalam proses perundingan. Pengusaha maupun pekerja perlu menyepakati bahwa perbedaan pendapat yang ada adalah bagian dari dinamika hubungan industrial yang sehat, selama dikelola dengan cara yang konstruktif. Dengan demikian, pengakuan atas konflik bukan dilihat sebagai kegagalan hubungan kerja, melainkan sebagai pintu masuk untuk memperbaiki komunikasi dan memperkuat kepercayaan antara kedua belah pihak.

2. Perundingan Bipartit

Perundingan bipartit merupakan mekanisme awal penyelesaian konflik ketenagakerjaan yang dilakukan secara langsung antara pekerja atau serikat pekerja dengan pengusaha tanpa melibatkan pihak ketiga, yang bertujuan untuk mencapai kesepakatan secara musyawarah. Proses ini mencerminkan semangat dialog sosial dan keterbukaan yang sangat penting dalam menjaga keharmonisan hubungan industrial di tingkat perusahaan. Menurut Hartono (2021), perundingan bipartit adalah sarana fundamental yang mendorong kedua belah pihak menyelesaikan perselisihan secara efektif melalui komunikasi langsung dan saling pengertian.

Keberhasilan perundingan bipartit sangat tergantung pada kemampuan kedua pihak untuk memahami akar konflik, bersikap rasional, serta mengutamakan penyelesaian damai tanpa tekanan atau intervensi eksternal. Dalam pelaksanaannya, perundingan ini harus dilakukan secara tertulis, dicatat secara resmi, dan didasarkan pada niat baik untuk mencapai kesepakatan yang saling menguntungkan. Jika dalam jangka waktu paling lama 30 hari tidak tercapai kesepakatan, maka pihak yang berselisih dapat mengalihkan penyelesaian melalui mediasi, konsiliasi, atau arbitrase sesuai ketentuan perundang-undangan.

3. Mediasi, Konsiliasi, dan Arbitrase (Tripartit)

Mediasi, konsiliasi, dan arbitrase merupakan mekanisme penyelesaian konflik hubungan industrial yang melibatkan pihak ketiga netral untuk membantu menyelesaikan perselisihan yang tidak berhasil dituntaskan melalui perundingan bipartit. Ketiganya masuk dalam kategori penyelesaian tripartit karena melibatkan intervensi lembaga pemerintah atau pihak independen sebagai fasilitator, penengah, atau pengambil keputusan. Menurut Lestari (2019), penyelesaian tripartit adalah bentuk intervensi lembaga ketenagakerjaan untuk menjaga keseimbangan kepentingan antara pekerja dan pengusaha secara profesional dan berkeadilan.

Mediasi dilakukan oleh mediator resmi dari instansi ketenagakerjaan yang membantu para pihak merumuskan kesepakatan, sementara konsiliasi biasanya dipakai untuk perselisihan hubungan kerja individual, dengan konsiliator memberi nasihat yang bersifat tidak mengikat. Arbitrase merupakan jalan terakhir yang dilakukan atas kesepakatan kedua belah pihak, di mana arbiter memberikan putusan yang bersifat final dan mengikat secara hukum. Ketiga mekanisme ini bertujuan untuk menghindari konflik berkepanjangan yang dapat berdampak negatif terhadap kelangsungan usaha maupun kesejahteraan pekerja.

4. Pengadilan Hubungan Industrial (PHI)

Pengadilan Hubungan Industrial (PHI) merupakan lembaga peradilan khusus di bawah Mahkamah Agung yang berwenang menyelesaikan perselisihan hubungan industrial apabila seluruh upaya non-litigasi seperti perundingan bipartit, mediasi, konsiliasi, maupun arbitrase tidak menghasilkan kesepakatan. PHI menangani empat jenis perkara, yakni perselisihan hak, perselisihan kepentingan, perselisihan pemutusan hubungan kerja (PHK), dan perselisihan antar serikat pekerja dalam satu perusahaan. Menurut Wahyudi (2020), PHI didirikan untuk menyediakan jalur hukum formal yang cepat, adil, dan transparan dalam menyelesaikan konflik ketenagakerjaan yang tidak dapat dituntaskan melalui mekanisme damai.

Proses di PHI diawali dengan pengajuan gugatan oleh salah satu pihak yang berselisih, disertai bukti-bukti yang mendukung klaimnya, dan kemudian dilakukan pemeriksaan perkara oleh majelis hakim yang memahami karakteristik hubungan kerja. Dalam praktiknya, persidangan

di PHI mengedepankan asas sederhana, cepat, dan biaya ringan agar para pihak tidak merasa terbebani secara prosedural maupun finansial dalam memperjuangkan haknya. Putusan yang dihasilkan oleh PHI bersifat final untuk perselisihan kepentingan dan antar serikat, sementara untuk perselisihan hak dan PHK masih dapat diajukan kasasi ke Mahkamah Agung.

D. Undang-Undang Ketenagakerjaan dan Peraturan Pemerintah

Undang-undang ketenagakerjaan dan peraturan pemerintah merupakan landasan hukum yang mengatur hubungan antara pekerja/buruh dengan pengusaha serta pemerintah, guna menciptakan hubungan industrial yang adil, harmonis, dan berkelanjutan. Di Indonesia, payung hukum utama mengenai ketenagakerjaan adalah:

1. Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan

Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan merupakan dasar hukum utama dalam mengatur segala aspek ketenagakerjaan di Indonesia, mencakup hubungan kerja, perlindungan hak dan kewajiban pekerja maupun pengusaha, serta mekanisme penyelesaian perselisihan yang adil dan berimbang. UU ini dirancang untuk mewujudkan hubungan industrial yang harmonis, dinamis, dan berkeadilan dengan menjamin kepastian hukum serta perlindungan terhadap tenaga kerja sebagai elemen penting dalam pembangunan nasional. Salah satu ciri penting dari UU ini adalah keberpihakannya terhadap keseimbangan antara perlindungan pekerja dan kebutuhan dunia usaha, terutama melalui pengaturan mengenai waktu kerja, sistem pengupahan, dan jaminan sosial. Menurut Marwansyah (2021), UU Ketenagakerjaan ini menjadi landasan normatif untuk menciptakan hubungan kerja yang manusiawi, kompetitif, dan produktif di era globalisasi ketenagakerjaan.

Sejak diberlakukan, Undang-Undang ini menjadi pedoman operasional bagi perusahaan, serikat pekerja, dan pemerintah dalam menjalankan fungsi masing-masing secara selaras dengan nilai keadilan sosial dan pengakuan hak asasi pekerja. Fleksibilitas dalam pengaturan perjanjian kerja, baik waktu tertentu maupun tidak tertentu, memberikan

ruang adaptif bagi pengusaha dalam mengelola tenaga kerja tanpa mengabaikan kepastian hukum bagi pekerja. Dalam praktiknya, UU ini juga menjadi dasar dalam pembentukan regulasi turunan seperti Keputusan Menteri dan Peraturan Pemerintah yang lebih teknis dalam pelaksanaannya. Meski telah mengalami sejumlah revisi melalui Omnibus Law, substansi dasar dari UU No. 13 Tahun 2003 tetap dijadikan rujukan utama dalam menyusun kebijakan ketenagakerjaan nasional.

2. Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja (Omnibus Law)

Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja atau Omnibus Law hadir sebagai regulasi strategis dalam rangka menciptakan ekosistem ketenagakerjaan yang lebih adaptif, fleksibel, dan kompetitif untuk menjawab tantangan globalisasi dan perkembangan industri. Undang-undang ini merevisi beberapa ketentuan penting dalam Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003, khususnya terkait dengan hubungan kerja, pengupahan, pemutusan hubungan kerja, serta alih daya, dengan menekankan pada kemudahan berusaha dan penciptaan lapangan kerja baru. Salah satu substansi penting adalah penyederhanaan regulasi mengenai perjanjian kerja waktu tertentu (PKWT) yang kini tidak lagi dibatasi oleh jenis pekerjaan tertentu, melainkan cukup berdasarkan perjanjian tertulis yang jelas. Menurut Suparno (2022), Omnibus Law menjadi instrumen hukum yang dirancang untuk merespons ketidakefisienan birokrasi ketenagakerjaan, serta memberikan kepastian hukum bagi investor tanpa mengabaikan perlindungan hak dasar pekerja.

Penerapan UU Cipta Kerja juga mencakup perubahan dalam struktur pengupahan yang kini menggunakan formula baru berdasarkan variabel pertumbuhan ekonomi dan inflasi, serta penghapusan upah minimum sektoral yang selama ini dianggap tidak seragam dalam pelaksanaannya di lapangan. Pemerintah juga memperkenalkan skema Jaminan Kehilangan Pekerjaan (JKP) sebagai bentuk perlindungan sosial bagi pekerja yang mengalami pemutusan hubungan kerja secara mendadak, sehingga tetap memiliki akses terhadap pendapatan dan pelatihan kerja. Meskipun upaya ini dinilai progresif dalam konteks perlindungan sosial, implementasinya memerlukan pengawasan yang ketat agar tidak menimbulkan ketimpangan dalam pemenuhan hak pekerja, terutama di sektor informal dan tenaga kerja kontrak. UU ini

diharapkan tidak hanya memberi kelonggaran administratif bagi pengusaha, tetapi juga menjamin kondisi kerja yang layak dan berkeadilan bagi seluruh pekerja Indonesia.

3. Peraturan Pemerintah sebagai Turunan Undang-Undang

Peraturan Pemerintah sebagai turunan dari undang-undang memiliki peran penting dalam menjabarkan dan mengoperasionalisasi ketentuan normatif yang terdapat dalam undang-undang induk, khususnya dalam konteks ketenagakerjaan yang memerlukan aturan teknis agar dapat diterapkan secara efektif di lapangan. Dalam struktur hukum Indonesia, Peraturan Pemerintah (PP) bertindak sebagai instrumen pelaksana yang menjembatani ketentuan umum di tingkat undang-undang dengan realitas praktik hubungan industrial yang kompleks, beragam, dan terus berkembang. Salah satu contoh penting adalah keberadaan PP No. 35 Tahun 2021 yang mengatur secara rinci tentang perjanjian kerja, waktu kerja dan istirahat, alih daya, serta pemutusan hubungan kerja yang merupakan implementasi langsung dari ketentuan dalam Undang-Undang Cipta Kerja. Menurut Prakoso (2023), Peraturan Pemerintah adalah bentuk konkret dari kebijakan teknis negara dalam bidang ketenagakerjaan yang memiliki kekuatan hukum mengikat untuk menjamin efektivitas pelaksanaan hukum secara nasional.

Keberadaan Peraturan Pemerintah sangat vital untuk memastikan bahwa setiap kebijakan ketenagakerjaan memiliki kepastian hukum dan dapat dijalankan secara seragam di seluruh wilayah Indonesia tanpa menimbulkan interpretasi ganda yang berpotensi merugikan pekerja maupun pengusaha. Misalnya, PP No. 36 Tahun 2021 tentang Pengupahan menetapkan formula upah minimum yang berbasis inflasi dan pertumbuhan ekonomi, yang bertujuan untuk menjaga keseimbangan antara kelangsungan usaha dan peningkatan kesejahteraan pekerja. Dengan adanya regulasi teknis semacam ini, pemerintah pusat memiliki kendali atas kebijakan pengupahan nasional agar tetap sesuai dengan dinamika ekonomi dan tidak memicu konflik hubungan industrial yang berkepanjangan. Peraturan-peraturan ini sekaligus menjadi pedoman bagi pengawas ketenagakerjaan dan pihak perusahaan dalam menetapkan kebijakan internal yang selaras dengan hukum nasional.

E. Hubungan Kerja yang Harmonis dan Produktif

Hubungan kerja yang harmonis dan produktif merupakan fondasi penting dalam menciptakan sistem ketenagakerjaan yang berkelanjutan dan adil. Dalam konteks hubungan industrial, hubungan kerja harmonis mengacu pada interaksi antara pekerja dan pengusaha yang dilandasi saling pengertian, saling menghormati, dan komitmen bersama dalam mencapai tujuan bersama, yaitu kesejahteraan pekerja dan kemajuan perusahaan. Sementara itu, hubungan kerja yang produktif mencerminkan bagaimana interaksi tersebut menghasilkan kinerja optimal dan efisiensi kerja yang tinggi. Penjelasan rinci dan deskripsi mengenai hubungan kerja yang harmonis dan produktif mencakup hal-hal berikut:

1. Komunikasi Efektif

Komunikasi efektif menjadi elemen mendasar dalam menciptakan hubungan kerja yang harmonis dan produktif karena memungkinkan terciptanya saluran pertukaran informasi yang terbuka, jelas, dan saling memahami antara pekerja dan pemberi kerja dalam menjalankan fungsi-fungsi organisasi. Dalam konteks hubungan industrial, komunikasi yang efektif membantu menyatukan visi serta meminimalisir kesalahpahaman yang dapat menimbulkan konflik, karena setiap pihak memahami hak, kewajiban, serta kepentingan masing-masing dalam kerangka yang saling menghargai. Menurut Susanty dan Fawzee (2020), komunikasi yang efektif di lingkungan kerja mampu membangun kepercayaan dan memperkuat koordinasi antar karyawan, sehingga meningkatkan produktivitas organisasi secara keseluruhan.

Hubungan kerja yang dilandasi komunikasi terbuka mendorong partisipasi aktif dari pekerja dalam menyampaikan gagasan, kritik, dan solusi yang konstruktif, yang pada akhirnya meningkatkan rasa memiliki terhadap organisasi serta menumbuhkan motivasi kerja yang lebih besar. Ketika pekerja merasa didengar dan dihargai melalui komunikasi yang baik, maka loyalitas dan integritas dalam melaksanakan tugas akan meningkat secara signifikan. Di sisi lain, manajemen yang mengedepankan dialog dan transparansi akan lebih mudah dalam membangun stabilitas hubungan industrial serta menyelaraskan tujuan perusahaan dengan aspirasi tenaga kerja.

2. Kepatuhan terhadap Hukum Ketenagakerjaan

Kepatuhan terhadap hukum ketenagakerjaan merupakan aspek krusial dalam membangun hubungan kerja yang harmonis dan produktif, karena hukum ini memberikan kerangka aturan yang jelas mengenai hak dan kewajiban pekerja maupun pengusaha sehingga tercipta keseimbangan dan keadilan dalam hubungan industrial. Dengan menjalankan ketentuan hukum secara konsisten, perusahaan dapat menghindari sengketa yang berpotensi merusak iklim kerja, sekaligus menjaga reputasi organisasi sebagai entitas yang bertanggung jawab dan berintegritas. Menurut Handayani (2021), kepatuhan terhadap peraturan ketenagakerjaan tidak hanya melindungi hak pekerja, tetapi juga memperkuat kepercayaan dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan, yang pada akhirnya mendukung pencapaian tujuan bersama.

Pelaksanaan hukum ketenagakerjaan yang tepat memastikan perlindungan terhadap aspek-aspek fundamental seperti upah yang layak, jam kerja yang wajar, keselamatan dan kesehatan kerja, serta hak atas pemutusan hubungan kerja yang adil, sehingga pekerja merasa dihargai dan aman dalam menjalankan tugasnya. Ketika kepatuhan hukum ini terjaga, hubungan industrial menjadi lebih stabil karena risiko konflik akibat ketidaksesuaian perlakuan atau penyalahgunaan kekuasaan dapat diminimalkan. Selain itu, penerapan aturan ketenagakerjaan yang transparan dan adil meningkatkan rasa keadilan distributif dalam organisasi yang berkontribusi positif terhadap motivasi dan produktivitas tenaga kerja.

3. Keterlibatan Serikat Pekerja

Keterlibatan serikat pekerja memiliki peran yang sangat signifikan dalam menciptakan hubungan kerja yang harmonis dan produktif, karena serikat pekerja bertindak sebagai representasi formal tenaga kerja dalam memperjuangkan hak, menyampaikan aspirasi, dan menjembatani komunikasi antara pekerja dan manajemen. Keberadaan serikat pekerja yang aktif mampu mengurangi ketimpangan relasi kuasa antara pekerja dan pengusaha, sehingga berbagai persoalan ketenagakerjaan dapat diselesaikan secara dialogis dan terstruktur. Menurut Sihombing (2019), peran serikat pekerja yang efektif dalam proses perundingan dan pengawasan pelaksanaan hak-hak pekerja dapat meningkatkan kepuasan kerja serta memperkuat kerja sama industrial yang saling menguntungkan.

Partisipasi serikat pekerja dalam perundingan kolektif, forum bipartit, serta lembaga kerja sama lainnya memungkinkan terbentuknya keputusan bersama yang mencerminkan keseimbangan kepentingan kedua belah pihak, sehingga risiko konflik dapat diminimalkan. Ketika serikat pekerja memiliki legitimasi yang kuat dan didengar oleh manajemen, maka hubungan industrial akan berkembang ke arah yang lebih partisipatif dan demokratis, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap loyalitas dan semangat kerja karyawan. Hal ini mencerminkan pentingnya ruang yang terbuka bagi pekerja untuk berorganisasi dan terlibat aktif dalam pengambilan keputusan yang mempengaruhi kesejahteraannya.



BAB IX

KESEHATAN, KESELAMATAN, DAN KESEJAHTERAAN KERJA

Kesehatan, keselamatan, dan kesejahteraan kerja adalah aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang aman, sehat, dan mendukung produktivitas karyawan. Fokus pada kesehatan kerja mencakup upaya untuk mencegah penyakit akibat kerja dan menjaga keseimbangan fisik serta mental pekerja. Keselamatan kerja bertujuan untuk mengurangi risiko kecelakaan di tempat kerja melalui penerapan prosedur dan standar operasional yang tepat. Sementara itu, kesejahteraan kerja menitikberatkan pada peningkatan kualitas hidup karyawan baik secara profesional maupun personal, yang pada akhirnya mendukung kinerja organisasi secara keseluruhan.

A. Pentingnya K3 dalam Organisasi

Kesehatan, Keselamatan, dan Keamanan (K3) adalah elemen penting dalam pengelolaan sumber daya manusia dan operasional organisasi. Tujuan utama dari K3 adalah melindungi pekerja dari risiko kecelakaan kerja dan penyakit akibat pekerjaan, serta menciptakan lingkungan kerja yang aman dan sehat. Dalam dunia kerja yang kompetitif, implementasi K3 tidak hanya melindungi pekerja tetapi juga mendukung keberlanjutan organisasi. Berikut adalah beberapa alasan mengapa K3 sangat penting bagi organisasi:

1. Meningkatkan Produktivitas

Meningkatkan produktivitas adalah salah satu alasan utama pentingnya penerapan Kesehatan, Keselamatan, dan Keamanan (K3) dalam organisasi. Lingkungan kerja yang aman dan sehat menciptakan suasana kerja yang kondusif, di mana karyawan dapat berkonsentrasi

pada tugas tanpa rasa takut terhadap risiko kecelakaan atau penyakit akibat pekerjaan. Studi menunjukkan bahwa organisasi yang secara konsisten menerapkan prinsip-prinsip K3 mampu meningkatkan efisiensi kerja secara signifikan. Menurut Smith dan Jones (2020), implementasi K3 yang baik dapat meningkatkan produktivitas hingga 20% karena pekerja merasa lebih termotivasi dalam lingkungan kerja yang mendukung kesehatan dan keselamatan.

Peningkatan produktivitas melalui K3 juga berkaitan dengan penurunan absensi dan pergantian karyawan. Ketika risiko kecelakaan kerja diminimalkan, karyawan lebih jarang mengambil cuti sakit, yang berarti lebih banyak waktu kerja efektif yang digunakan untuk memenuhi target organisasi. Selain itu, rasa aman di tempat kerja mendorong loyalitas, sehingga organisasi tidak perlu sering merekrut dan melatih pekerja baru, yang sering kali membutuhkan biaya besar. Dalam jangka panjang, hal ini tidak hanya menguntungkan bagi produktivitas tetapi juga menurunkan biaya operasional secara keseluruhan.

2. Mengurangi Biaya Operasional

Mengurangi biaya operasional adalah salah satu manfaat penting dari penerapan Kesehatan, Keselamatan, dan Keamanan (K3) dalam organisasi. Ketika K3 diimplementasikan dengan baik, risiko kecelakaan kerja dan penyakit akibat pekerjaan dapat diminimalkan, sehingga organisasi tidak perlu mengeluarkan biaya besar untuk kompensasi, asuransi, atau perbaikan fasilitas. Menurut Brown dan Taylor (2019), perusahaan yang menjalankan program K3 secara konsisten dapat mengurangi pengeluaran yang berkaitan dengan klaim asuransi hingga 30%, karena tingkat kecelakaan kerja yang lebih rendah. Penghematan ini memungkinkan organisasi untuk mengalokasikan anggaran ke area lain yang dapat meningkatkan kinerja dan pertumbuhan bisnis.

Penerapan K3 yang efektif membantu mencegah kerugian akibat penghentian operasional sementara, yang sering terjadi setelah insiden di tempat kerja. Ketika lingkungan kerja aman, organisasi dapat menjaga stabilitas operasional tanpa gangguan, sehingga efisiensi produksi meningkat. Karyawan juga merasa lebih percaya diri bekerja di lingkungan yang aman, sehingga kualitas output menjadi lebih baik. Hal ini membuktikan bahwa investasi dalam K3 memberikan keuntungan

finansial jangka panjang melalui pengurangan biaya yang tidak perlu akibat kecelakaan atau kerusakan.

3. Mematuhi Regulasi dan Hukum

Mematuhi regulasi dan hukum merupakan salah satu alasan utama mengapa penerapan Kesehatan, Keselamatan, dan Keamanan (K3) sangat penting bagi organisasi. Setiap negara memiliki undang-undang yang mengatur standar K3 yang harus dipenuhi oleh organisasi untuk melindungi pekerja dari risiko kecelakaan kerja dan penyakit akibat pekerjaan. Ketidakpatuhan terhadap regulasi tersebut dapat mengakibatkan sanksi hukum, denda yang signifikan, atau bahkan penghentian operasional perusahaan. Menurut Johnson (2019), implementasi K3 yang sesuai dengan regulasi tidak hanya mencegah masalah hukum tetapi juga memperkuat hubungan perusahaan dengan pihak pemerintah dan masyarakat.

Mematuhi regulasi K3 membantu organisasi menciptakan lingkungan kerja yang aman dan terstruktur sesuai standar yang diakui secara global. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan memiliki komitmen terhadap tanggung jawab sosial dan etika kerja. Kepatuhan terhadap regulasi juga memberikan perlindungan hukum bagi perusahaan jika terjadi insiden, karena perusahaan dapat menunjukkan bahwa telah mengambil langkah-langkah yang diperlukan untuk melindungi pekerja. Dengan demikian, regulasi K3 berfungsi sebagai pedoman penting yang membantu perusahaan menjalankan operasionalnya secara aman dan bertanggung jawab.

4. Meningkatkan Citra Perusahaan

Meningkatkan citra perusahaan adalah salah satu alasan utama pentingnya penerapan Kesehatan, Keselamatan, dan Keamanan (K3) dalam organisasi. Perusahaan yang mengutamakan keselamatan dan kesejahteraan karyawannya cenderung dipandang lebih profesional dan bertanggung jawab oleh masyarakat serta mitra bisnis. Menurut Lee dan Kim (2021), organisasi yang memiliki reputasi baik dalam aspek K3 tidak hanya menarik lebih banyak pelanggan, tetapi juga meningkatkan loyalitas dari para pekerja dan komunitas sekitar. Penerapan K3 menunjukkan bahwa perusahaan memiliki kepedulian terhadap dampak sosial dan lingkungan operasionalnya, yang menjadi salah satu kriteria utama dalam evaluasi etika bisnis modern.

Citra perusahaan yang kuat dalam K3 dapat menjadi keunggulan kompetitif dalam menarik dan mempertahankan talenta terbaik. Karyawan cenderung memilih perusahaan yang memperhatikan kesejahteraan, sehingga reputasi yang baik dalam K3 membantu meningkatkan daya tarik organisasi di pasar tenaga kerja. Hal ini juga menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, di mana karyawan merasa bangga menjadi bagian dari perusahaan. Dalam jangka panjang, reputasi yang baik dapat memperluas jaringan bisnis perusahaan, termasuk kerjasama dengan mitra strategis yang mencari perusahaan dengan nilai yang sejalan.

B. Identifikasi Risiko dan Pencegahan Kecelakaan Kerja

Identifikasi risiko adalah proses sistematis untuk mengenali potensi bahaya di tempat kerja sebelum bahaya tersebut mengakibatkan kecelakaan atau kerugian. Tahap ini sangat penting dalam manajemen keselamatan dan kesehatan kerja (K3), karena memungkinkan perusahaan untuk mengambil langkah-langkah preventif. Dengan mengidentifikasi risiko, organisasi dapat mengurangi potensi kerugian finansial, menjaga reputasi, dan melindungi kesehatan serta keselamatan pekerja.

1. Proses Identifikasi Risiko

Proses ini melibatkan beberapa langkah utama, yaitu:

a. Pengumpulan Informasi

Pengumpulan informasi merupakan langkah utama dalam proses identifikasi risiko yang bertujuan untuk memahami berbagai aspek lingkungan kerja, aktivitas, dan faktor-faktor yang dapat menimbulkan bahaya. Langkah ini mencakup pengumpulan data terkait bahan, peralatan, dan prosedur yang digunakan di tempat kerja, serta riwayat kecelakaan atau insiden sebelumnya yang relevan sebagai referensi. Menurut Fernandez dan Wu (2020), pengumpulan informasi yang komprehensif dapat meningkatkan akurasi dalam mengenali potensi bahaya serta memperbaiki strategi mitigasi risiko yang dirancang.

b. Analisis Aktivitas

Analisis aktivitas merupakan langkah krusial dalam proses identifikasi risiko yang bertujuan untuk memetakan setiap tahap

pekerjaan guna mengenali potensi bahaya yang mungkin muncul di sepanjang proses tersebut. Tahapan ini melibatkan evaluasi sistematis terhadap bagaimana tugas dilakukan, siapa yang melakukannya, alat atau bahan yang digunakan, serta kondisi lingkungan yang dapat mempengaruhi keselamatan kerja. Menurut Smith dan Johnson (2019), analisis aktivitas yang menyeluruh dapat membantu organisasi mengidentifikasi titik rawan bahaya dan menyediakan landasan untuk pengembangan strategi pencegahan yang efektif.

c. **Penilaian Risiko**

Penilaian risiko merupakan langkah utama dalam proses identifikasi risiko yang berfokus pada pengukuran tingkat bahaya berdasarkan kemungkinan terjadinya dan dampak yang ditimbulkannya. Proses ini melibatkan pengumpulan data terkait risiko yang telah diidentifikasi, analisis skenario kemungkinan kecelakaan, serta penentuan prioritas pengelolaan bahaya. Menurut Brown dan Carter (2020), penilaian risiko yang dilakukan secara sistematis memungkinkan organisasi untuk memahami secara lebih mendalam ancaman potensial serta mengalokasikan sumber daya dengan lebih efektif untuk mitigasi.

2. Pencegahan Kecelakaan Kerja

Pencegahan kecelakaan kerja adalah implementasi langkah-langkah mitigasi untuk mengurangi atau menghilangkan risiko yang telah diidentifikasi. Upaya pencegahan meliputi:

a. **Eliminasi Bahaya**

Eliminasi bahaya merupakan pendekatan paling efektif dalam upaya pencegahan kecelakaan kerja, karena langkah ini bertujuan untuk menghilangkan sepenuhnya sumber bahaya dari lingkungan kerja. Proses ini biasanya melibatkan perubahan desain tempat kerja, penggantian metode kerja yang berisiko, atau penggunaan bahan yang lebih aman sebagai pengganti bahan berbahaya. Menurut Anderson dan Taylor (2019), eliminasi bahaya adalah langkah pertama dalam hierarki pengendalian risiko yang memberikan perlindungan maksimal bagi pekerja dengan menghapus risiko langsung.

b. Kontrol Teknikal

Kontrol teknis adalah salah satu upaya pencegahan kecelakaan kerja yang dilakukan dengan menerapkan langkah-langkah teknis untuk mengurangi atau menghilangkan paparan terhadap sumber bahaya. Pendekatan ini melibatkan modifikasi alat, mesin, atau lingkungan kerja dengan tujuan menciptakan kondisi kerja yang lebih aman. Menurut Miller dan Hayes (2021), kontrol teknis adalah langkah penting dalam hierarki pengendalian risiko karena mampu memberikan perlindungan langsung dan berkelanjutan terhadap pekerja tanpa terlalu bergantung pada perilaku individu.

c. Alat Pelindung Diri (APD)

Alat Pelindung Diri (APD) merupakan komponen penting dalam upaya pencegahan kecelakaan kerja yang dirancang untuk melindungi pekerja dari paparan bahaya yang tidak dapat sepenuhnya dihilangkan melalui pengendalian teknis atau administratif. APD mencakup berbagai peralatan seperti helm, pelindung mata, sarung tangan, masker, dan sepatu pelindung, yang dirancang sesuai dengan jenis bahaya spesifik di tempat kerja. Menurut Jones dan Taylor (2019), penggunaan APD yang sesuai secara signifikan dapat mengurangi risiko cedera dan penyakit akibat kerja, terutama di lingkungan yang memiliki tingkat bahaya tinggi.

C. Program Kesejahteraan Karyawan

Program kesejahteraan karyawan adalah serangkaian inisiatif yang dirancang oleh organisasi untuk mendukung kesejahteraan fisik, mental, emosional, dan sosial para karyawan. Tujuan utama program ini adalah menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan kepuasan kerja, dan memperkuat loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Dengan adanya program ini, perusahaan dapat meningkatkan produktivitas kerja, mengurangi tingkat absensi, dan mendorong budaya kerja yang sehat. Berikut ini adalah deskripsi rinci mengenai elemen-elemen penting dalam program kesejahteraan karyawan:

1. Kesehatan Fisik

Kesehatan fisik merupakan elemen vital dalam program kesejahteraan karyawan karena secara langsung memengaruhi produktivitas dan kepuasan kerja. Perusahaan yang peduli terhadap kesehatan fisik karyawan biasanya menyediakan program seperti asuransi kesehatan, pemeriksaan kesehatan berkala, dan fasilitas olahraga. Menurut Gupta (2020), intervensi berbasis kesehatan fisik di tempat kerja dapat mengurangi risiko penyakit kronis sekaligus meningkatkan semangat kerja. Pendekatan ini menunjukkan bahwa investasi dalam kesehatan fisik bukan hanya meningkatkan kualitas hidup karyawan tetapi juga berkontribusi pada efisiensi operasional perusahaan.

Implementasi program kesehatan fisik sering kali melibatkan berbagai aktivitas yang dirancang untuk mendukung gaya hidup sehat. Contohnya, perusahaan dapat menyediakan makanan sehat di kantin, mengadakan kampanye kesehatan, atau memberikan subsidi untuk keanggotaan pusat kebugaran. Karyawan yang memiliki akses ke fasilitas tersebut cenderung lebih bugar, yang pada gilirannya mengurangi absensi dan meningkatkan kinerja kerja. Selain itu, program ini dapat menciptakan budaya kerja yang proaktif dan mendorong solidaritas di antara para karyawan.

2. Kesejahteraan Mental dan Emosional

Kesejahteraan mental dan emosional adalah aspek penting dalam program kesejahteraan karyawan karena memengaruhi stabilitas psikologis dan produktivitas kerja. Perusahaan yang mendukung aspek ini sering menyediakan layanan konseling, pelatihan manajemen stres, atau program keseimbangan kerja-kehidupan. Menurut Johnson (2019), intervensi yang fokus pada kesejahteraan mental karyawan dapat mengurangi risiko burnout dan meningkatkan keterlibatan kerja. Dengan langkah ini, perusahaan menunjukkan empati terhadap tantangan psikologis karyawan sekaligus menciptakan lingkungan kerja yang sehat secara emosional.

Pendekatan terhadap kesejahteraan mental dan emosional dapat mencakup pengaturan jam kerja yang fleksibel, sesi mindfulness, dan budaya kerja yang terbuka untuk berbagi masalah. Fasilitas seperti ini memungkinkan karyawan merasa didukung dan dihargai dalam menghadapi beban kerja yang dinamis. Ketika perusahaan memberikan

perhatian pada keseimbangan emosional, hal ini juga dapat meningkatkan kolaborasi tim dan mengurangi konflik antar karyawan. Dengan demikian, fokus pada kesejahteraan emosional memberikan manfaat jangka panjang baik bagi individu maupun organisasi.

3. Peningkatan Keterampilan dan Karir

Peningkatan keterampilan dan pengembangan karir merupakan elemen penting dalam program kesejahteraan karyawan karena memberikan peluang baginya untuk berkembang secara profesional. Perusahaan yang menyediakan pelatihan dan jalur karir yang jelas mampu meningkatkan motivasi dan loyalitas karyawan. Menurut Brown (2020), pelatihan yang terstruktur dan relevan dengan kebutuhan kerja tidak hanya meningkatkan kompetensi individu tetapi juga mendukung tujuan strategis organisasi. Dengan demikian, perusahaan yang fokus pada peningkatan keterampilan karyawannya dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan kompetitif.

Program ini mencakup berbagai inisiatif seperti pelatihan teknis, mentoring, dan workshop pengembangan diri. Dengan adanya program seperti ini, karyawan merasa dihargai karena diberikan kesempatan untuk mengasah kemampuan dan mempersiapkan diri untuk peran yang lebih besar di masa depan. Selain itu, akses ke sumber daya pengembangan karir membantu karyawan memahami potensinya secara lebih baik dan meningkatkan kepercayaan diri. Langkah ini juga berperan dalam mengurangi tingkat pergantian karyawan, karena melihat peluang pertumbuhan yang nyata dalam organisasi.

D. Stres Kerja dan Manajemen Burnout

Stres kerja dan manajemen burnout adalah isu yang semakin relevan dalam dunia kerja modern, terutama dengan meningkatnya tekanan dan tuntutan di berbagai sektor. Stres kerja dapat didefinisikan sebagai respons fisik dan emosional seseorang terhadap ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kemampuan untuk memenuhi tuntutan tersebut. Kondisi ini sering disebabkan oleh beban kerja berlebih, lingkungan kerja yang tidak kondusif, atau ketidakjelasan peran di organisasi. Sementara itu, burnout adalah keadaan kelelahan fisik, emosional, dan mental yang biasanya timbul akibat stres kerja yang berkepanjangan dan tidak tertangani dengan baik. Burnout dapat

memengaruhi produktivitas, kesehatan mental, serta hubungan interpersonal di tempat kerja.

Manajemen stres kerja dan burnout membutuhkan pendekatan yang terstruktur untuk mencegah dampak negatif yang lebih luas. Salah satu langkah awal adalah dengan mengidentifikasi penyebab stres melalui survei atau wawancara dengan karyawan. Setelah penyebabnya diketahui, organisasi dapat mengembangkan strategi seperti penyediaan pelatihan manajemen waktu, program kesejahteraan mental, atau fleksibilitas jadwal kerja. Selain itu, penting untuk memperkuat komunikasi antara manajer dan tim agar karyawan merasa didukung dalam menghadapi tantangan kerja. Beberapa langkah praktis yang dapat dilakukan untuk mengelola stres dan mencegah burnout meliputi:

1. Menyediakan Program Kesejahteraan Karyawan

Menyediakan program kesejahteraan karyawan merupakan langkah strategis untuk mengelola stres dan mencegah burnout di lingkungan kerja. Program ini mencakup berbagai inisiatif seperti konseling psikologis, pelatihan mindfulness, dan fasilitas kesehatan yang dapat membantu karyawan menangani tekanan kerja secara efektif. Menurut Smith *et al.* (2020), program kesejahteraan yang dirancang dengan baik tidak hanya meningkatkan kesehatan mental dan fisik karyawan, tetapi juga memperkuat hubungan interpersonal dan produktivitas di tempat kerja.

Efektivitas program kesejahteraan karyawan terletak pada kemampuannya untuk memenuhi kebutuhan spesifik karyawan dan organisasi. Program ini dapat mencakup kegiatan yang mempromosikan keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi, seperti jadwal kerja fleksibel dan pelatihan manajemen waktu. Dengan memberikan akses ke layanan profesional, karyawan dapat merasa lebih didukung dan dihargai, yang pada gilirannya membantu mengurangi risiko burnout dan meningkatkan keterlibatannya.

2. Mendorong *Work-Life Balance*

Mendorong *work-life balance* merupakan langkah esensial dalam mengelola stres dan mencegah burnout di lingkungan kerja. Inisiatif ini melibatkan penerapan kebijakan seperti fleksibilitas jam kerja, cuti yang memadai, dan pengurangan lembur yang berlebihan untuk memastikan karyawan memiliki waktu yang cukup bagi kehidupan pribadi. Menurut

Johnson *et al.* (2019), keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja, mengurangi kelelahan, serta meningkatkan produktivitas secara signifikan.

Kebijakan *work-life balance* memungkinkan karyawan untuk memenuhi tanggung jawab di luar pekerjaan tanpa merasa terbebani oleh tekanan kerja yang berlebihan. Dengan memberikan waktu yang cukup untuk istirahat dan pemulihan, organisasi membantu karyawan menjaga kesehatan fisik dan mental. Selain itu, lingkungan kerja yang mendukung keseimbangan ini juga dapat meningkatkan loyalitas karyawan, menciptakan suasana kerja yang positif, dan mengurangi tingkat pergantian karyawan.

3. Memperkuat Dukungan Sosial

Memperkuat dukungan sosial di tempat kerja adalah strategi penting untuk mengelola stres dan mencegah burnout, terutama di lingkungan kerja yang penuh tekanan. Dukungan sosial melibatkan hubungan yang saling membantu antar karyawan, serta hubungan positif antara karyawan dan manajemen. Menurut Brown dan Parker (2021), lingkungan kerja yang memperkuat dukungan sosial dapat meningkatkan rasa kebersamaan, mengurangi isolasi, dan memberikan rasa aman emosional yang sangat diperlukan dalam menghadapi tuntutan pekerjaan.

Dukungan sosial dapat diwujudkan melalui berbagai cara, seperti membentuk tim kerja yang kolaboratif, mengadakan kegiatan yang mendorong interaksi positif, atau menyediakan forum komunikasi terbuka. Ketika karyawan merasa bahwa ia didukung oleh rekan kerja dan atasan, tingkat stres cenderung menurun, dan lebih mampu menghadapi tantangan pekerjaan dengan tenang. Selain itu, adanya dukungan sosial juga dapat memotivasi karyawan untuk berbagi pengalaman dan strategi dalam mengatasi tekanan kerja secara efektif.

4. Pelatihan Manajemen Stres

Pelatihan manajemen stres merupakan salah satu langkah efektif dalam mengatasi tekanan kerja dan mencegah burnout di lingkungan organisasi. Pelatihan ini dirancang untuk memberikan karyawan keterampilan dalam mengenali, mengelola, dan mengurangi stres melalui teknik seperti relaksasi, mindfulness, dan pengendalian emosi. Menurut Greenberg dan Taylor (2020), program pelatihan yang berfokus

pada manajemen stres tidak hanya meningkatkan kemampuan individu untuk menangani tekanan kerja tetapi juga membantu menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan harmonis.

Dengan pelatihan ini, karyawan dapat memahami pemicu stres dan belajar bagaimana meresponsnya secara konstruktif, sehingga dapat mengurangi dampak negatif terhadap kesehatan mental dan fisik. Selain itu, teknik yang diajarkan dalam pelatihan ini, seperti perencanaan waktu dan teknik pernapasan, memungkinkan karyawan untuk lebih siap menghadapi tuntutan pekerjaan yang kompleks. Program ini juga memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berbagi pengalaman, yang dapat memperkuat dukungan sosial dan solidaritas dalam tim kerja.

E. Keseimbangan Kerja dan Kehidupan (*Work-Life Balance*)

Keseimbangan kerja dan kehidupan (*work-life balance*) adalah konsep yang mengacu pada kemampuan individu untuk membagi waktu dan energi secara proporsional antara pekerjaan profesional dan aspek kehidupan pribadi seperti keluarga, kesehatan, dan rekreasi. Keseimbangan ini penting untuk menjaga kesejahteraan fisik, mental, dan emosional seseorang agar tidak mengalami stres berlebihan akibat tekanan kerja yang terus-menerus. Dengan keseimbangan yang baik, individu dapat meningkatkan produktivitas di tempat kerja sekaligus menikmati kualitas hidup yang lebih baik. Secara rinci, keseimbangan kerja dan kehidupan mencakup beberapa aspek utama, yaitu:

1. Manajemen Waktu yang Efektif

Manajemen waktu yang efektif merupakan kunci utama dalam menjaga keseimbangan antara tanggung jawab pekerjaan dan kehidupan pribadi, karena tanpa pengelolaan waktu yang baik, seseorang cenderung terjebak dalam tekanan pekerjaan yang terus-menerus sehingga mengabaikan kebutuhan pribadi dan sosialnya. Pengaturan waktu yang terstruktur memungkinkan individu untuk menyelesaikan tugas kerja secara efisien, memberikan ruang yang cukup untuk beristirahat, dan menjalani aktivitas lain yang bernilai dalam kehidupan sehari-hari seperti berkumpul dengan keluarga atau menjalankan hobi. Menurut Arora dan Singh (2021), manajemen waktu yang baik tidak hanya meningkatkan produktivitas tetapi juga berdampak positif terhadap kesehatan mental dan kualitas hidup seseorang.

Ketika seseorang mampu menetapkan prioritas yang jelas dan menyusun jadwal yang realistis, maka ia dapat menghindari kelelahan berlebih dan membatasi tekanan yang mungkin timbul akibat tenggat waktu yang ketat maupun beban kerja yang tinggi. Penggunaan alat bantu seperti kalender digital, to-do list, serta teknik seperti time blocking dapat sangat membantu dalam mengalokasikan waktu secara tepat sesuai urgensi dan kepentingan setiap aktivitas. Hal ini juga membuka peluang untuk memperkuat relasi sosial dan meningkatkan kepuasan hidup karena waktu pribadi tidak terus-menerus dikorbankan demi urusan profesional.

2. Batasan yang Jelas antara Pekerjaan dan Kehidupan Pribadi

Menetapkan batasan yang jelas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi merupakan elemen esensial dalam menjaga keseimbangan kerja dan kehidupan, karena tanpa pemisahan yang tegas, individu berisiko mengalami kelelahan emosional akibat pekerjaan yang terus terbawa ke ranah pribadi. Batas ini mencakup pembatasan waktu kerja, pemisahan ruang kerja dan ruang keluarga, serta penolakan terhadap kebiasaan menyelesaikan pekerjaan di luar jam kerja yang telah ditentukan. Seperti dijelaskan oleh Clark (2020), kemampuan seseorang untuk memisahkan dua peran ini akan meningkatkan kualitas hidup karena individu dapat sepenuhnya hadir secara mental dan emosional baik di tempat kerja maupun di rumah.

Pada praktiknya, menciptakan batasan yang sehat berarti menyusun jadwal kerja yang disiplin dan konsisten serta menolak interupsi pekerjaan ketika waktu pribadi telah dimulai, seperti tidak membaca email kantor di malam hari atau saat akhir pekan. Penerapan batas ini penting untuk melindungi individu dari kelelahan berkepanjangan dan menumbuhkan rasa kendali terhadap hidupnya sendiri, sehingga aktivitas pekerjaan tidak menjadi beban yang merampas waktu untuk beristirahat dan menikmati kehidupan. Perusahaan juga memiliki peran dalam mendukung karyawan dengan menciptakan budaya kerja yang menghargai waktu pribadi dan tidak menormalisasi lembur sebagai ukuran komitmen.

3. Pengelolaan Stres dan Kesehatan Mental

Pengelolaan stres dan kesehatan mental merupakan fondasi penting dalam menciptakan keseimbangan kerja dan kehidupan, karena stres yang tidak terkendali dapat mengganggu konsentrasi, menurunkan motivasi kerja, dan merusak hubungan sosial di luar pekerjaan. Upaya menjaga kesehatan mental mencakup kesadaran akan batas kemampuan diri, penerapan teknik relaksasi seperti meditasi atau olahraga ringan, serta kemampuan mengomunikasikan beban kerja yang berlebihan kepada atasan atau rekan kerja. Menurut Sharma dan Kaur (2020), stres kerja yang berkepanjangan dapat berdampak negatif terhadap kesejahteraan psikologis karyawan dan menurunkan produktivitas dalam jangka panjang.

Individu yang memiliki kemampuan dalam mengelola tekanan psikologis akan lebih tangguh dalam menghadapi tuntutan kerja sekaligus menjaga kualitas hidupnya di luar jam kerja, karena tahu kapan harus istirahat dan kapan harus mengambil tindakan. Kesadaran akan pentingnya menjaga pikiran tetap sehat memungkinkan seseorang untuk mengenali tanda-tanda burnout lebih awal dan mengambil langkah preventif seperti mengambil cuti, berkonsultasi dengan profesional, atau melakukan kegiatan yang menyenangkan. Dalam konteks ini, perusahaan juga berperan penting dengan menyediakan lingkungan kerja yang mendukung kesehatan mental, seperti layanan konseling, fleksibilitas kerja, dan budaya kerja yang tidak toksik.



BAB X

MSDM STRATEGIS DAN GLOBAL

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) strategis dan global merupakan pendekatan penting dalam mengelola tenaga kerja secara efektif dalam konteks yang lebih luas dan dinamis. Dalam era persaingan global, organisasi dituntut untuk menyelaraskan kebijakan sumber daya manusia dengan tujuan strategis perusahaan serta menyesuaikannya dengan berbagai budaya dan regulasi internasional. MSDM strategis menitikberatkan pada penciptaan keunggulan kompetitif melalui pengelolaan SDM yang terencana dan berkelanjutan, sedangkan pendekatan global menekankan pada kemampuan adaptasi dalam menghadapi keragaman pasar tenaga kerja lintas negara. Oleh karena itu, pemahaman terhadap MSDM strategis dan global menjadi sangat penting bagi organisasi modern untuk merespon tantangan globalisasi dan perubahan lingkungan bisnis secara efektif.

A. Pengertian MSDM Strategis

Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis (MSDM strategis) merupakan pendekatan pengelolaan tenaga kerja yang secara langsung dihubungkan dengan strategi bisnis organisasi. Tujuannya adalah memastikan bahwa setiap kebijakan dan praktik sumber daya manusia mampu mendukung pencapaian visi, misi, dan tujuan jangka panjang perusahaan. Dalam MSDM strategis, pengambilan keputusan terkait SDM tidak dilakukan secara terpisah, melainkan menjadi bagian integral dari keseluruhan proses perencanaan strategis organisasi.

Pendekatan ini berperan dalam mengidentifikasi kebutuhan sumber daya manusia yang sesuai dengan arah bisnis, seperti merancang struktur organisasi yang tepat, mengembangkan karyawan secara berkelanjutan, dan menjaga kinerja optimal dalam jangka panjang. MSDM strategis juga menekankan pentingnya hubungan timbal balik antara manajemen puncak dan fungsi SDM untuk memastikan

efektivitas implementasi strategi. Dengan cara ini, pengelolaan SDM tidak hanya berfokus pada administrasi, tetapi juga pada pengembangan kapasitas organisasi dalam menghadapi persaingan global.

Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis (MSDM strategis) memiliki beberapa ciri khas yang membedakannya dari pendekatan tradisional dalam pengelolaan SDM. Ciri-ciri ini menunjukkan bahwa MSDM strategis tidak hanya berfokus pada operasional harian, tetapi juga pada bagaimana sumber daya manusia dapat menjadi bagian integral dalam pencapaian visi dan misi organisasi. Dengan mengedepankan perencanaan jangka panjang, kolaborasi lintas fungsi, dan pemanfaatan SDM sebagai aset strategis, organisasi dapat menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Ciri-ciri tersebut juga mencerminkan pentingnya fleksibilitas dan kesiapan dalam menghadapi tantangan dan perubahan yang cepat dalam lingkungan bisnis. Berikut ini adalah beberapa ciri utama dari MSDM strategis yang dijelaskan secara rinci:

1. Integrasi dengan Strategi Organisasi

Integrasi dengan strategi organisasi adalah ciri utama dari Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis (MSDM strategis) yang menekankan keselarasan antara kebijakan SDM dengan tujuan dan rencana strategis perusahaan. Dalam praktiknya, ini berarti semua aktivitas SDM, seperti rekrutmen, pelatihan, pengembangan karier, hingga penilaian kinerja, harus diselaraskan dengan kebutuhan bisnis agar dapat mendukung pencapaian visi dan misi perusahaan secara efektif. Pendekatan ini tidak hanya memastikan efisiensi sumber daya manusia tetapi juga memperkuat posisi organisasi dalam menghadapi persaingan pasar yang semakin kompleks dan dinamis.

Keterpaduan antara fungsi SDM dan strategi organisasi mendorong kolaborasi yang erat antara manajemen SDM dengan pimpinan perusahaan, sehingga setiap keputusan yang diambil berkaitan langsung dengan arah bisnis. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk mengantisipasi perubahan lingkungan eksternal dan mempersiapkan tenaga kerja yang adaptif serta kompeten dalam menghadapi tantangan tersebut. Dengan demikian, integrasi ini menjadikan SDM sebagai mitra strategis yang berperan penting dalam menciptakan nilai tambah bagi organisasi.

2. Fokus Jangka Panjang

Fokus jangka panjang sebagai ciri utama dari Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis (MSDM strategis) mengarah pada upaya organisasi dalam membangun dan memelihara kapasitas tenaga kerja yang siap menghadapi tantangan masa depan. Pendekatan ini menekankan pentingnya investasi berkelanjutan dalam pengembangan kompetensi, kepemimpinan, dan sistem yang mampu mendukung pertumbuhan organisasi secara berkesinambungan. Dengan mempertimbangkan perubahan lingkungan bisnis dan perkembangan teknologi, strategi SDM yang berfokus jangka panjang akan menciptakan keunggulan kompetitif yang lebih tahan lama dan adaptif terhadap dinamika pasar.

MSDM strategis dengan orientasi jangka panjang tidak hanya mengelola kebutuhan tenaga kerja saat ini, tetapi juga memperkirakan keterampilan dan peran yang dibutuhkan di masa depan, termasuk melalui perencanaan suksesi dan pelatihan strategis. Organisasi yang memiliki visi jangka panjang dalam pengelolaan SDM mampu menyiapkan fondasi yang kuat untuk keberlanjutan bisnis serta membentuk budaya kerja yang progresif dan inovatif. Selain itu, fokus ini juga mendorong penciptaan nilai jangka panjang melalui loyalitas, keterlibatan, dan produktivitas karyawan yang konsisten.

3. Pendekatan Proaktif dan Inovatif

Pendekatan proaktif dan inovatif sebagai ciri utama dari Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis (MSDM strategis) mencerminkan peran aktif fungsi SDM dalam mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis dan merancang solusi sebelum munculnya masalah. Dalam pendekatan ini, manajemen SDM tidak menunggu instruksi atau reaksi dari peristiwa eksternal, melainkan melakukan pemantauan tren, menganalisis data, serta mengembangkan strategi yang adaptif terhadap tantangan masa depan. Hal ini memungkinkan organisasi untuk tetap kompetitif, karena tenaga kerja disiapkan lebih awal melalui perencanaan yang matang dan pendekatan yang kreatif.

Inovasi menjadi bagian integral dari strategi ini, di mana kebijakan dan praktik SDM seperti pelatihan, pengembangan kepemimpinan, dan pengelolaan kinerja terus diperbarui untuk mendorong pembelajaran berkelanjutan dan fleksibilitas. Pendekatan proaktif dan inovatif juga mendorong organisasi untuk menciptakan

budaya kerja yang terbuka terhadap perubahan, memperkuat kreativitas, dan menumbuhkan inisiatif individu dalam setiap level jabatan. Dengan demikian, perusahaan mampu menciptakan sistem kerja yang lebih dinamis dan responsif terhadap tekanan global maupun lokal.

4. Pemberdayaan dan Keterlibatan Karyawan

Pemberdayaan dan keterlibatan karyawan sebagai ciri utama dari Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis (MSDM strategis) menunjukkan bagaimana organisasi memberikan kepercayaan dan otonomi kepada tenaga kerja untuk berkontribusi aktif dalam pencapaian tujuan perusahaan. Strategi ini tidak hanya berfokus pada peningkatan kompetensi, tetapi juga menciptakan ruang bagi karyawan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dan inovasi kerja. Dengan memberikan akses pada informasi strategis dan mendorong inisiatif individu, perusahaan membangun budaya kerja yang kolaboratif dan produktif.

Keterlibatan karyawan yang tinggi mencerminkan adanya hubungan emosional yang kuat antara individu dan organisasinya, sehingga memunculkan loyalitas, motivasi, dan rasa tanggung jawab terhadap hasil kerja. MSDM strategis memanfaatkan pendekatan ini untuk meningkatkan kinerja organisasi secara menyeluruh, karena karyawan yang merasa dihargai cenderung menunjukkan performa yang lebih baik dan lebih terbuka terhadap perubahan. Selain itu, pemberdayaan juga berkontribusi dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan mendukung pengembangan karier secara berkelanjutan.

B. Integrasi MSDM dalam Strategi Bisnis

Integrasi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam strategi bisnis adalah proses menyelaraskan fungsi-fungsi MSDM dengan tujuan dan arah strategis perusahaan. Pendekatan ini menempatkan pengelolaan SDM sebagai elemen inti dalam perencanaan dan implementasi strategi organisasi. MSDM tidak lagi dianggap sebagai fungsi administratif semata, melainkan sebagai mitra strategis yang berkontribusi langsung terhadap pencapaian kinerja bisnis jangka panjang. Dengan integrasi yang kuat, perusahaan dapat memastikan bahwa setiap kebijakan dan program SDM mendukung pengembangan kompetensi karyawan, peningkatan produktivitas, serta penciptaan

keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Integrasi MSDM ini mencakup berbagai elemen penting yang saling berkaitan, antara lain:

1. Perencanaan SDM Berbasis Strategi

Perencanaan SDM berbasis strategi merupakan proses yang menyelaraskan kebutuhan tenaga kerja dengan arah dan tujuan strategis organisasi secara menyeluruh. Dalam konteks ini, organisasi harus mampu memetakan kompetensi yang dibutuhkan di masa depan dan mengidentifikasi kesenjangan antara kondisi SDM saat ini dengan kebutuhan mendatang, agar strategi bisnis dapat terlaksana secara efektif. Menurut Mello (2019), perencanaan strategis SDM memungkinkan perusahaan untuk mengembangkan pendekatan sistematis dalam mengelola sumber daya manusia sebagai aset utama dalam pencapaian visi organisasi.

Keterkaitan antara perencanaan SDM dan strategi bisnis tidak hanya terletak pada aspek kuantitatif seperti jumlah tenaga kerja, tetapi juga pada aspek kualitatif seperti keahlian, sikap kerja, dan kesiapan terhadap perubahan. Organisasi yang berhasil menerapkan perencanaan SDM berbasis strategi akan mampu menempatkan orang yang tepat di posisi yang tepat pada waktu yang tepat, sehingga mampu mengoptimalkan produktivitas dan mendukung pencapaian target strategis. Dengan demikian, perencanaan SDM menjadi kunci dalam membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan melalui pemanfaatan potensi sumber daya manusia secara maksimal.

2. Rekrutmen dan Seleksi Strategis

Rekrutmen dan seleksi strategis merupakan proses penting dalam integrasi MSDM yang berperan dalam memastikan bahwa organisasi memperoleh individu yang tidak hanya memenuhi persyaratan teknis pekerjaan, tetapi juga sejalan dengan nilai, visi, dan strategi jangka panjang perusahaan. Melalui pendekatan ini, rekrutmen dan seleksi tidak hanya dipandang sebagai kegiatan administratif, melainkan sebagai langkah awal membangun keunggulan kompetitif melalui sumber daya manusia yang unggul. Menurut Bratton dan Gold (2022), rekrutmen dan seleksi strategis menciptakan kesinambungan antara perencanaan tenaga kerja dan pemilihan karyawan, sehingga organisasi mampu membentuk tim yang mendukung keberhasilan strategis.

Penerapan rekrutmen dan seleksi yang terintegrasi dengan strategi bisnis memungkinkan organisasi untuk menetapkan kriteria pencarian kandidat berdasarkan kebutuhan kompetensi masa depan, bukan hanya kebutuhan saat ini. Proses ini juga mempertimbangkan dinamika lingkungan eksternal dan internal perusahaan, termasuk perkembangan industri, perubahan teknologi, dan kondisi pasar tenaga kerja, guna memastikan bahwa individu yang direkrut mampu beradaptasi dan memberikan kontribusi jangka panjang. Dengan demikian, kegiatan ini menjadi instrumen strategis dalam membentuk budaya organisasi yang produktif dan responsif terhadap perubahan.

3. Pengembangan dan Pelatihan Terfokus

Pengembangan dan pelatihan terfokus merupakan elemen krusial dalam integrasi MSDM dengan strategi bisnis karena memastikan bahwa kompetensi karyawan berkembang secara sejalan dengan kebutuhan jangka panjang organisasi. Melalui pendekatan ini, pelatihan tidak dilakukan secara umum, melainkan diarahkan pada penguasaan keterampilan spesifik yang mendukung pencapaian tujuan strategis perusahaan. Menurut Noe *et al.* (2020), program pengembangan yang terfokus memungkinkan perusahaan membangun keunggulan kompetitif melalui peningkatan kapabilitas individu dan tim yang selaras dengan prioritas strategis.

Fungsi pengembangan dan pelatihan yang terintegrasi menciptakan kesinambungan antara analisis kebutuhan organisasi dengan rencana peningkatan keterampilan tenaga kerja, sehingga investasi SDM memberikan dampak nyata terhadap performa bisnis. Pelatihan yang didesain secara strategis akan mendorong inovasi, adaptasi terhadap perubahan teknologi, serta pencapaian target efisiensi dan kualitas kerja yang lebih tinggi. Hal ini menjadikan pengembangan SDM sebagai penggerak utama transformasi organisasi yang berkelanjutan.

C. Pengelolaan SDM dalam Perusahaan Multinasional

Pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) dalam perusahaan multinasional (*Multinational Corporation/MNC*) adalah proses strategis yang melibatkan perencanaan, pengorganisasian, pengembangan, dan pengawasan karyawan yang tersebar di berbagai negara dengan konteks

budaya, sosial, dan hukum yang berbeda. Pengelolaan SDM di MNC menjadi sangat kompleks karena harus menyesuaikan praktik manajemen SDM dengan lingkungan lokal sekaligus menjaga keseragaman kebijakan global perusahaan. Tujuan utama pengelolaan SDM di perusahaan multinasional adalah memastikan bahwa tenaga kerja yang dimiliki dapat mendukung pencapaian tujuan bisnis secara efektif dan efisien dalam skala global. Dalam konteks ini, pengelolaan SDM MNC mencakup berbagai aspek penting yang harus diperhatikan agar perusahaan mampu mengelola sumber daya manusia secara optimal, antara lain:

1. Rekrutmen dan Seleksi Global

Rekrutmen dan seleksi global merupakan aspek krusial dalam pengelolaan sumber daya manusia perusahaan multinasional karena proses ini menentukan kualitas dan kesesuaian tenaga kerja dengan kebutuhan bisnis internasional yang kompleks. Dalam konteks multinasional, organisasi harus mampu mengidentifikasi talenta dari berbagai negara dengan mempertimbangkan perbedaan budaya, hukum ketenagakerjaan, dan ekspektasi pasar lokal, sehingga proses seleksi tidak hanya menilai kecakapan teknis tetapi juga kemampuan adaptasi lintas budaya. Menurut Brewster *et al.* (2020), keberhasilan rekrutmen global terletak pada pendekatan strategis yang mengintegrasikan kebutuhan bisnis global dengan karakteristik lokal agar tercipta keselarasan kompetensi dan nilai organisasi secara menyeluruh.

Perusahaan multinasional harus membangun sistem seleksi yang adil, transparan, dan berbasis kompetensi global, yang mampu menarik kandidat berkualitas tinggi di berbagai lokasi geografis tanpa mengesampingkan nilai-nilai lokal dan konteks sosial ekonomi negara tempatnya beroperasi. Dalam proses seleksi, penggunaan teknologi seperti sistem manajemen perekrutan digital dan wawancara daring memungkinkan proses berjalan efisien, meskipun tetap perlu diimbangi dengan pemahaman mendalam terhadap dinamika tenaga kerja lokal. Proses ini juga harus mempertimbangkan keberagaman, inklusivitas, dan potensi jangka panjang kandidat sebagai bagian dari strategi manajemen talenta yang berkelanjutan di tingkat internasional.

2. Manajemen Keanekaragaman Budaya (*Cultural Diversity Management*)

Manajemen keanekaragaman budaya (*cultural diversity management*) menjadi elemen strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia perusahaan multinasional karena keberagaman latar belakang karyawan dapat menjadi kekuatan sekaligus tantangan dalam menjalankan operasi lintas negara. Perusahaan dituntut untuk menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, di mana perbedaan nilai, gaya komunikasi, dan perspektif budaya dihormati serta dikelola secara positif demi membangun kolaborasi yang harmonis. Seperti dijelaskan oleh Stahl *et al.* (2019), pengelolaan keanekaragaman budaya yang efektif dapat meningkatkan kreativitas tim, memperluas wawasan organisasi, dan memperkuat keunggulan kompetitif di pasar global.

Pada praktiknya, perusahaan multinasional harus memiliki kebijakan SDM yang responsif terhadap perbedaan budaya, seperti penyediaan pelatihan lintas budaya, pembentukan tim kerja multinasional, dan penyesuaian gaya kepemimpinan dengan karakteristik budaya lokal. Kegagalan dalam mengelola keanekaragaman budaya dapat memunculkan konflik internal, menurunkan produktivitas, dan menghambat proses pengambilan keputusan yang efektif dalam organisasi multinasional yang kompleks. Oleh karena itu, penting bagi manajer untuk memiliki kompetensi budaya (*cultural intelligence*) yang tinggi agar mampu memfasilitasi komunikasi antarbudaya secara efektif dan menciptakan lingkungan kerja yang saling menghargai.

3. Pengembangan dan Pelatihan Karyawan

Pengembangan dan pelatihan karyawan merupakan aspek fundamental dalam pengelolaan sumber daya manusia perusahaan multinasional karena memastikan kesiapan tenaga kerja dalam merespons tantangan dan perubahan lingkungan bisnis global yang dinamis. Perusahaan multinasional harus merancang program pelatihan yang bersifat adaptif terhadap perbedaan budaya, teknologi, serta kebutuhan lokal, namun tetap sejalan dengan strategi dan visi global perusahaan secara keseluruhan. Seperti dinyatakan oleh Tarique dan Schuler (2018), pelatihan lintas budaya dan pengembangan kompetensi global menjadi elemen penting dalam membentuk karyawan yang

mampu bekerja secara efektif dalam lingkungan kerja yang beragam dan lintas negara.

Program pengembangan karyawan yang terstruktur tidak hanya meningkatkan produktivitas dan efisiensi kerja, tetapi juga berkontribusi pada retensi talenta dengan menciptakan peluang karier yang jelas dan berkelanjutan. Dalam konteks multinasional, pelatihan berbasis teknologi dan rotasi jabatan internasional juga menjadi strategi penting untuk memperluas wawasan karyawan mengenai praktik bisnis global dan memperkuat jejaring antar unit organisasi. Hal ini menjadikan pengembangan SDM sebagai investasi strategis jangka panjang yang mampu menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan di berbagai pasar dunia yang berbeda.

D. Isu Lintas Budaya dalam MSDM Global

Isu lintas budaya dalam MSDM global merupakan salah satu tantangan utama yang dihadapi oleh perusahaan multinasional dalam mengelola tenaga kerja dari berbagai latar belakang budaya. Manajemen sumber daya manusia (MSDM) menghadapi tantangan besar yang berkaitan dengan perbedaan budaya di antara tenaga kerja yang berasal dari berbagai negara dan latar belakang budaya. Isu lintas budaya dalam MSDM global menjadi sangat penting karena keberhasilan perusahaan multinasional sangat bergantung pada kemampuan mengelola keberagaman budaya dalam organisasi. Perbedaan budaya dapat mempengaruhi perilaku kerja, komunikasi, pengambilan keputusan, dan hubungan interpersonal di lingkungan kerja. Oleh karena itu, MSDM harus mampu mengadaptasi strategi dan praktiknya agar sesuai dengan konteks budaya lokal sekaligus tetap menjaga standar global perusahaan. Isu lintas budaya dalam MSDM global dapat dibagi ke dalam beberapa aspek penting:

1. Perbedaan Nilai dan Norma Budaya

Perbedaan nilai dan norma budaya merupakan aspek penting dalam isu lintas budaya yang harus diperhatikan secara serius dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) global. Nilai dan norma budaya membentuk landasan perilaku individu, menentukan sikap terhadap otoritas, cara berkomunikasi, serta pendekatan terhadap pekerjaan dan waktu. Dalam konteks ini, praktik manajerial yang

diterapkan secara universal sering kali gagal bila tidak mempertimbangkan dimensi budaya lokal yang berakar kuat dalam sistem sosial masyarakat setempat. Hofstede *et al.* (2018) menekankan bahwa pemahaman terhadap dimensi budaya seperti individualisme vs kolektivisme dan jarak kekuasaan menjadi kunci untuk menghindari konflik nilai dalam organisasi multinasional.

Ketika karyawan berasal dari latar belakang budaya yang sangat berbeda, perbedaan nilai dapat menimbulkan ketidakharmonisan dalam tim, terutama terkait harapan terhadap kepemimpinan, tanggung jawab pekerjaan, dan hubungan kerja. Misalnya, dalam budaya yang menjunjung tinggi hierarki, keputusan manajerial yang terlalu partisipatif dapat dianggap melemahkan otoritas, sedangkan di budaya egaliter, gaya manajemen yang otoriter bisa menimbulkan resistensi. MSDM global dituntut untuk tidak hanya memahami struktur budaya ini, tetapi juga merancang kebijakan kerja yang bisa menjembatani perbedaan tersebut dengan pendekatan yang inklusif dan adaptif. Hal ini penting untuk membangun lingkungan kerja yang harmonis dan mendorong kolaborasi antarbudaya secara produktif.

2. Komunikasi Antarbudaya

Komunikasi antarbudaya merupakan aspek yang sangat penting dalam isu lintas budaya pada Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) global karena perbedaan cara berkomunikasi dapat mempengaruhi efektivitas hubungan kerja di lingkungan multinasional. Gaya komunikasi langsung yang umum di negara-negara Barat bisa dianggap kasar oleh budaya yang lebih menghargai komunikasi tidak langsung seperti di Asia Timur, sehingga menimbulkan kesalahpahaman jika tidak dikelola dengan baik. Selain itu, aspek bahasa, ekspresi nonverbal, dan konvensi percakapan seringkali menjadi sumber hambatan komunikasi yang signifikan jika manajer tidak memiliki kecakapan budaya yang memadai. Menurut Gudykunst (2018), komunikasi antarbudaya yang efektif menuntut pemahaman terhadap perbedaan persepsi, simbol, dan interpretasi dalam interaksi antar individu dari latar budaya berbeda agar tujuan organisasi tercapai secara sinergis.

Pada konteks MSDM global, kesalahan dalam memahami komunikasi lintas budaya dapat memengaruhi proses rekrutmen, pelatihan, evaluasi kinerja, hingga hubungan industrial di berbagai

negara. Ketika manajer atau tim HR tidak memahami gaya komunikasi budaya lokal, maka penyampaian instruksi, kebijakan perusahaan, atau bahkan umpan balik karyawan bisa menjadi tidak efektif dan bahkan memicu konflik. Selain itu, sikap diam dalam budaya tertentu bukan berarti setuju, sementara dalam budaya lain hal itu bisa menjadi ekspresi persetujuan, dan ketidaktahuan akan perbedaan semacam ini dapat berakibat fatal dalam pengambilan keputusan. Oleh karena itu, pemimpin global dan praktisi MSDM harus memiliki sensitivitas budaya dan keterampilan komunikasi lintas budaya yang kuat untuk menciptakan organisasi yang inklusif dan produktif secara global.

3. Manajemen Konflik dan Negosiasi

Manajemen konflik dan negosiasi merupakan aspek penting dalam isu lintas budaya dalam MSDM global karena perbedaan budaya sangat memengaruhi cara individu menanggapi konflik serta pendekatan yang digunakan dalam bernegosiasi. Dalam beberapa budaya, konflik dianggap sebagai sesuatu yang harus dihindari demi menjaga harmoni, sementara dalam budaya lain konflik justru dipandang sebagai bagian normal dari dinamika organisasi dan penyelesaian masalah. Perbedaan ini menuntut kemampuan adaptasi dari para manajer lintas budaya agar dapat memilih strategi yang sesuai dengan norma budaya lokal tanpa mengorbankan tujuan organisasi. Menurut Caputo *et al.* (2019), manajemen konflik dan negosiasi dalam lingkungan multikultural membutuhkan pemahaman mendalam terhadap orientasi budaya, termasuk persepsi terhadap otoritas, risiko, dan ekspresi emosi dalam proses penyelesaian perbedaan.

Konflik yang tidak ditangani dengan mempertimbangkan sensitivitas budaya berisiko menciptakan ketegangan berkepanjangan, menurunkan produktivitas, dan menghambat kolaborasi antar tim multinasional yang semestinya menjadi kekuatan global organisasi. Dalam budaya yang lebih hierarkis, negosiasi harus menghormati struktur kekuasaan yang ada, sementara dalam budaya egaliter, pendekatan yang terlalu formal dapat dianggap kaku dan menurunkan rasa percaya. Oleh sebab itu, para profesional MSDM global harus membekali diri dengan keterampilan lintas budaya dalam membaca konteks sosial dan menyesuaikan gaya interaksi saat menghadapi situasi konflik atau perundingan. Kemampuan ini menjadi kunci untuk

menciptakan resolusi yang adil, efektif, dan dapat diterima oleh semua pihak tanpa mencederai relasi kerja jangka panjang.

E. Adaptasi SDM Terhadap Perubahan Lingkungan Global

Adaptasi Sumber Daya Manusia (SDM) terhadap perubahan lingkungan global adalah kemampuan individu maupun organisasi dalam mengelola dan menyesuaikan diri terhadap dinamika perubahan yang terjadi secara cepat dan luas akibat globalisasi, kemajuan teknologi, perubahan ekonomi, sosial, serta budaya di tingkat dunia. Lingkungan global yang terus berubah menuntut SDM untuk memiliki fleksibilitas, kemampuan belajar cepat, dan kecakapan baru agar tetap kompetitif dan relevan dalam konteks pasar tenaga kerja global. Secara rinci, ada beberapa aspek penting dalam adaptasi SDM terhadap perubahan lingkungan global, yaitu:

1. Peningkatan Kompetensi dan Keterampilan

Peningkatan kompetensi dan keterampilan merupakan elemen krusial dalam adaptasi sumber daya manusia terhadap perubahan lingkungan global yang terus berkembang secara cepat dan kompleks, di mana tantangan seperti disrupsi teknologi, digitalisasi, dan globalisasi menuntut individu untuk senantiasa meningkatkan kapasitas diri secara berkelanjutan. Kompetensi yang dimaksud mencakup hard skills seperti penguasaan teknologi digital dan data analitik, serta soft skills seperti kemampuan komunikasi, berpikir kritis, dan kerja tim dalam lingkungan multikultural yang menjadi ciri khas dunia kerja global masa kini. Menurut Raharjo (2021), peningkatan kompetensi kerja yang relevan akan memperbesar daya saing tenaga kerja sekaligus meningkatkan resiliensi individu dan organisasi dalam menghadapi perubahan global yang tidak dapat diprediksi.

Kondisi ini menuntut sistem pembelajaran yang dinamis dan berkelanjutan di lingkungan kerja, di mana organisasi perlu memfasilitasi program pelatihan, mentoring, dan pengembangan diri yang terstruktur agar para pekerja mampu mengikuti arus perubahan industri dan teknologi secara adaptif. SDM yang tidak mampu meningkatkan keterampilannya secara berkala akan tertinggal dan kehilangan daya saing, terutama dalam sektor yang terdampak langsung oleh perkembangan teknologi digital seperti manufaktur cerdas, layanan

keuangan, dan pendidikan berbasis platform daring. Oleh karena itu, manajemen talenta yang berorientasi pada upskilling dan reskilling menjadi strategi utama dalam membentuk SDM yang siap bersaing di panggung global.

2. Fleksibilitas dan Responsif terhadap Perubahan

Fleksibilitas dan responsif terhadap perubahan merupakan kemampuan krusial yang harus dimiliki oleh sumber daya manusia dalam menghadapi arus transformasi global yang begitu cepat, termasuk perubahan teknologi, regulasi internasional, dan dinamika pasar kerja global yang menuntut kemampuan adaptif tinggi dari setiap individu. Kualitas fleksibel memungkinkan pekerja untuk dengan cepat menyesuaikan diri terhadap tugas-tugas baru, metode kerja berbeda, serta ekspektasi organisasi yang terus berkembang seiring dengan tuntutan global. Seperti yang dijelaskan oleh Indrawati (2020), kemampuan fleksibel dan responsif terhadap dinamika eksternal menjadi fondasi penting bagi keberlangsungan dan keberhasilan karier individu di tengah era global yang penuh ketidakpastian.

Responsivitas terhadap perubahan tidak hanya mencerminkan kemampuan bertindak cepat, tetapi juga menunjukkan kepekaan dan kecerdasan situasional dalam mengenali peluang maupun ancaman yang datang dari luar lingkungan kerja, seperti krisis ekonomi, perkembangan kecerdasan buatan, atau perubahan pola konsumsi global. Individu yang responsif mampu mengelola perubahan dengan kepala dingin, mengambil keputusan tepat, dan berperan aktif dalam menciptakan solusi inovatif yang relevan dengan konteks global. Kesiapan mental dan emosional untuk menghadapi perubahan ini akan memperkuat daya saing SDM dan meningkatkan kontribusinya terhadap transformasi organisasi yang berorientasi ke masa depan.

3. Pemahaman Multikultural dan Global Mindset

Pemahaman multikultural dan global mindset menjadi aspek penting dalam adaptasi sumber daya manusia terhadap perubahan lingkungan global karena dunia kerja kini menuntut kolaborasi lintas negara yang kompleks, di mana keberagaman budaya menjadi bagian tak terpisahkan dalam komunikasi, etika kerja, dan pengambilan keputusan. SDM yang memiliki global mindset mampu memahami perspektif berbeda tanpa prasangka, serta menunjukkan rasa hormat dan empati

terhadap nilai-nilai budaya yang beragam, yang pada akhirnya menciptakan iklim kerja inklusif dan harmonis. Menurut Wibowo (2022), pengembangan pola pikir global yang mencakup kesadaran budaya, sensitivitas lintas budaya, dan kemampuan beradaptasi terhadap nilai-nilai global merupakan kunci utama dalam mempersiapkan tenaga kerja yang kompeten di pasar internasional.

Pada praktiknya, pemahaman multikultural melibatkan kemampuan untuk membaca konteks sosial budaya dalam berbagai situasi kerja, seperti saat berinteraksi dengan rekan dari negara berbeda, merancang strategi pemasaran lintas budaya, atau menangani klien internasional dengan latar belakang yang unik. Individu yang terbiasa bekerja dalam lingkungan multikultural akan lebih fleksibel dalam pendekatan komunikasi, lebih terbuka dalam menerima kritik konstruktif, serta lebih efektif dalam menyelesaikan konflik yang bersifat lintas budaya. Oleh sebab itu, pelatihan lintas budaya, program pertukaran internasional, serta eksposur langsung terhadap komunitas global merupakan sarana penting dalam menumbuhkan kepekaan multikultural yang dibutuhkan oleh SDM masa kini.



BAB XI

TEKNOLOGI DAN INOVASI

DALAM MSDM

Perkembangan teknologi telah membawa perubahan signifikan dalam berbagai bidang, termasuk manajemen sumber daya manusia (MSDM). Penggunaan sistem digital dan perangkat lunak cerdas memungkinkan proses rekrutmen, pelatihan, hingga evaluasi kinerja menjadi lebih efisien dan terukur. Inovasi dalam MSDM juga mendorong perusahaan untuk mengadopsi pendekatan yang lebih adaptif terhadap kebutuhan tenaga kerja modern. Dengan demikian, teknologi dan inovasi menjadi kunci dalam menciptakan sistem pengelolaan SDM yang lebih responsif dan strategis.

A. Pemanfaatan Teknologi dalam Fungsi MSDM

Pemanfaatan teknologi dalam fungsi MSDM merupakan langkah strategis yang memungkinkan organisasi untuk mengelola sumber daya manusia secara lebih efisien, akurat, dan adaptif terhadap perubahan. Teknologi telah mengubah cara organisasi merekrut, melatih, menilai, dan mempertahankan karyawan melalui sistem yang terintegrasi dan berbasis data. Peran teknologi tidak hanya mempermudah pekerjaan administratif, tetapi juga memperkuat pengambilan keputusan yang berbasis analisis data karyawan. Transformasi digital dalam MSDM mendukung pencapaian tujuan organisasi dengan menyesuaikan proses pengelolaan SDM terhadap tuntutan era industri modern. Berikut adalah beberapa pemanfaatan teknologi dalam fungsi MSDM:

1. Rekrutmen dan Seleksi Digital

Rekrutmen dan seleksi digital merupakan wujud nyata dari pemanfaatan teknologi dalam fungsi manajemen sumber daya manusia yang memfasilitasi proses perekrutan secara lebih cepat, akurat, dan

efisien. Melalui sistem digital seperti *Applicant Tracking System* (ATS), perusahaan dapat memfilter ratusan hingga ribuan lamaran secara otomatis berdasarkan kata kunci yang relevan, latar belakang pendidikan, serta pengalaman kerja kandidat yang sesuai dengan posisi yang dibutuhkan. Penggunaan teknologi ini memungkinkan organisasi untuk mengurangi subjektivitas dalam proses seleksi awal, sehingga memberikan peluang yang lebih adil bagi pelamar dan efisiensi bagi perekrut. Menurut Suhartanto dan Arifin (2020), teknologi digital membantu meningkatkan kualitas proses rekrutmen dan seleksi karena memungkinkan pemrosesan data pelamar yang besar dalam waktu yang relatif singkat.

Pada tahap selanjutnya, proses seleksi berbasis teknologi melibatkan penggunaan berbagai alat seperti tes psikometrik daring, wawancara video, dan simulasi kerja digital yang memberikan gambaran kompetensi nyata dari para kandidat. Platform digital memberikan fleksibilitas bagi perusahaan dan pelamar untuk melakukan asesmen dari lokasi mana pun, sehingga memangkas hambatan geografis dan biaya logistik. Keunggulan lain dari rekrutmen digital adalah kemampuannya menyimpan jejak data dan hasil evaluasi kandidat yang dapat dijadikan basis untuk pengambilan keputusan berbasis bukti. Oleh karena itu, pendekatan ini sangat sesuai bagi organisasi modern yang ingin mempertahankan kecepatan dan daya saing dalam mendapatkan talenta terbaik.

2. Pelatihan dan Pengembangan Berbasis E-Learning

Pelatihan dan pengembangan berbasis e-learning merupakan pemanfaatan teknologi dalam fungsi manajemen sumber daya manusia yang memungkinkan proses pembelajaran dilakukan secara fleksibel, interaktif, dan efisien tanpa dibatasi ruang dan waktu. Platform digital seperti *Learning Management System* (LMS) menyediakan berbagai modul pelatihan yang disesuaikan dengan kebutuhan kompetensi karyawan dan dapat diakses kapan saja, sehingga mendukung pembelajaran berkelanjutan yang terarah. Teknologi ini juga memungkinkan perusahaan memantau perkembangan peserta pelatihan secara real-time, termasuk keaktifan, hasil ujian, hingga tingkat penyelesaian modul yang diberikan. Menurut Prasetya (2021), e-learning memberikan kemudahan dalam proses transfer pengetahuan dan

keterampilan secara sistematis serta dapat meningkatkan daya serap peserta terhadap materi yang disampaikan.

Keunggulan e-learning dalam pengembangan SDM terletak pada kemampuannya untuk menyesuaikan materi dengan gaya belajar individu melalui konten multimedia seperti video, kuis interaktif, simulasi digital, dan forum diskusi daring yang memacu keterlibatan aktif peserta. Selain itu, pelatihan berbasis digital sangat menghemat waktu dan biaya dibandingkan pelatihan konvensional karena tidak memerlukan ruang fisik dan transportasi, serta dapat dilakukan secara massal dalam waktu yang bersamaan. Karyawan juga diberikan kebebasan untuk mengakses ulang materi pelatihan, sehingga proses belajar tidak terbatas pada satu kali pertemuan dan memungkinkan penguatan pemahaman. Pendekatan ini sangat relevan dengan dinamika dunia kerja modern yang menuntut pembelajaran cepat dan adaptif terhadap perubahan teknologi maupun proses kerja.

3. Manajemen Kinerja dengan Aplikasi Digital

Manajemen kinerja dengan aplikasi digital merupakan inovasi penting dalam fungsi manajemen sumber daya manusia yang memungkinkan pemantauan dan evaluasi kinerja karyawan secara lebih sistematis, objektif, dan real-time. Teknologi ini mempermudah organisasi dalam menetapkan indikator kinerja utama (*Key Performance Indicators/KPI*), memberikan umpan balik secara berkala, serta mengidentifikasi kesenjangan kinerja secara lebih akurat dan transparan. Aplikasi digital manajemen kinerja juga mendukung pencatatan hasil kerja individu dan tim secara otomatis, sehingga proses penilaian tidak lagi bergantung pada metode manual yang rawan bias. Menurut Yuliana dan Pradana (2019), penggunaan sistem digital dalam manajemen kinerja mampu meningkatkan efisiensi pemantauan kerja sekaligus memperkuat komunikasi antara atasan dan bawahan dalam mencapai target yang telah ditetapkan.

Aplikasi digital memberikan visualisasi data yang informatif melalui grafik, dashboard, atau laporan dinamis yang mudah dianalisis untuk keperluan pengambilan keputusan strategis. Melalui sistem ini, manajer dapat segera merespons penurunan kinerja atau mengapresiasi pencapaian tanpa harus menunggu evaluasi akhir tahun, sehingga motivasi kerja karyawan tetap terjaga. Kemampuan untuk menyesuaikan sistem evaluasi dengan peran dan fungsi masing-masing karyawan juga

menjadikan manajemen kinerja lebih relevan dan adil. Hal ini mendukung prinsip meritokrasi dan pengembangan SDM berbasis kinerja aktual yang terukur secara objektif.

B. HRIS (Human Resource Information Systems)

Human Resource Information Systems (HRIS) adalah sistem berbasis teknologi informasi yang dirancang untuk membantu proses pengelolaan sumber daya manusia secara terintegrasi, sistematis, dan efisien. Dalam praktiknya, HRIS digunakan oleh organisasi untuk mengelola data personalia, proses rekrutmen, penggajian, pelatihan, hingga evaluasi kinerja karyawan. Sistem ini menggabungkan antara fungsi manajemen SDM dan teknologi informasi guna menciptakan sistem kerja yang lebih terstruktur dan dapat diandalkan dalam mendukung pengambilan keputusan berbasis data. HRIS sangat penting terutama dalam organisasi modern yang menuntut kecepatan dan ketepatan pengelolaan informasi karyawan dalam skala besar. Secara rinci, berikut adalah beberapa fungsi utama HRIS dalam manajemen SDM:

1. Pengelolaan Data Karyawan Secara Digital

Pengelolaan data karyawan secara digital merupakan salah satu fungsi utama dalam HRIS (*Human Resource Information Systems*) yang berperan penting dalam memastikan efisiensi dan keakuratan informasi sumber daya manusia di dalam organisasi. Sistem ini memungkinkan penyimpanan data karyawan secara terpusat, terorganisir, dan dapat diakses kapan saja oleh pihak yang berwenang, tanpa harus bergantung pada dokumen fisik yang rentan hilang atau rusak. Melalui digitalisasi data, organisasi dapat dengan mudah melacak riwayat jabatan, kinerja, pelatihan, hingga kompensasi yang diterima setiap individu. Menurut Kavanagh dan Johnson (2020), HRIS membantu mengintegrasikan informasi personalia yang sebelumnya tersebar menjadi satu sistem yang saling terkoneksi, sehingga mendukung pengambilan keputusan berbasis data secara lebih cepat dan tepat.

Pada praktik manajemen SDM, pengelolaan data secara digital tidak hanya memudahkan administrasi, tetapi juga menciptakan transparansi dan akuntabilitas dalam hubungan kerja antara karyawan dan organisasi. Sistem HRIS yang dilengkapi dengan kontrol akses dan

tingkat otorisasi yang jelas menjamin keamanan dan kerahasiaan data karyawan, sekaligus memberikan kemudahan dalam audit dan pelaporan. Ketika informasi dapat diperbarui secara real time, hal ini memungkinkan manajer SDM untuk merespons perubahan dengan lebih adaptif dan proaktif, seperti dalam hal penyesuaian jabatan, promosi, maupun pemutusan hubungan kerja. Dengan demikian, digitalisasi data karyawan tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional, tetapi juga memperkuat manajemen talenta secara menyeluruh.

2. Otomatisasi Proses Administrasi

Otomatisasi proses administrasi merupakan salah satu fungsi utama HRIS (*Human Resource Information Systems*) dalam manajemen sumber daya manusia yang berperan penting dalam mengurangi beban kerja manual, meningkatkan efisiensi, serta meminimalkan kesalahan manusia dalam pengelolaan tugas-tugas rutin. Dengan sistem HRIS, berbagai kegiatan administratif seperti pencatatan kehadiran, pengelolaan cuti, perhitungan gaji, serta pelaporan pajak dapat dilakukan secara otomatis dan real time, sehingga mempercepat proses dan menghemat waktu serta biaya operasional. Selain itu, otomatisasi ini memungkinkan integrasi antar departemen dalam hal berbagi data karyawan, membuat koordinasi menjadi lebih mudah dan akurat. Menurut Boon *et al.* (2019), implementasi HRIS yang mengotomatisasi proses administrasi telah terbukti meningkatkan akurasi informasi serta mempercepat respons terhadap kebutuhan manajerial dalam organisasi modern.

Efektivitas sistem HRIS dalam mengotomatisasi proses administrasi juga memberikan dampak positif terhadap kualitas pelayanan internal di departemen SDM, karena waktu dan sumber daya yang sebelumnya tersita untuk tugas-tugas manual dapat dialihkan untuk fokus pada strategi pengembangan sumber daya manusia. Penggunaan sistem ini secara konsisten juga memungkinkan pengawasan kinerja administratif secara digital, memberikan visibilitas terhadap proses-proses yang sedang berlangsung, dan mendeteksi permasalahan dengan lebih cepat. Dengan format digital yang standar dan terotomatisasi, organisasi juga lebih siap dalam menghadapi audit internal maupun eksternal karena seluruh data terdokumentasi dengan rapi dan terstruktur. Secara keseluruhan, HRIS menghadirkan keandalan tinggi

dalam mendukung operasional administratif yang konsisten dan dapat ditelusuri kembali dengan mudah.

3. Efisiensi Proses Rekrutmen dan Seleksi

Efisiensi proses rekrutmen dan seleksi merupakan salah satu fungsi krusial dalam sistem HRIS (*Human Resource Information Systems*) yang memberikan dampak langsung terhadap kualitas dan kecepatan perekrutan tenaga kerja dalam suatu organisasi. HRIS memungkinkan otomatisasi dan digitalisasi tahapan rekrutmen mulai dari penyebaran lowongan, penerimaan lamaran, pemfilteran kandidat, hingga penjadwalan wawancara secara terpusat dalam satu sistem yang terintegrasi. Dengan pemanfaatan teknologi ini, organisasi dapat mengurangi waktu serta biaya yang dibutuhkan untuk memproses ratusan hingga ribuan pelamar secara manual. Menurut Bondarouk *et al.* (2021), HRIS secara signifikan meningkatkan efisiensi perekrutan dengan menyederhanakan proses administratif serta menyediakan data analitik untuk mendukung pengambilan keputusan dalam seleksi karyawan.

Penggunaan HRIS dalam rekrutmen juga mendorong peningkatan kualitas seleksi karena data pelamar yang tersimpan secara digital dapat dengan mudah dianalisis dan dibandingkan berdasarkan kriteria yang objektif dan telah ditentukan sebelumnya. Sistem ini memungkinkan perekrut untuk melakukan tracking terhadap tahapan seleksi setiap kandidat secara akurat dan transparan, sehingga meminimalkan kemungkinan kesalahan atau bias yang bisa terjadi dalam proses manual. Selain itu, HRIS mempermudah dokumentasi semua interaksi dan keputusan selama proses seleksi yang berguna untuk audit atau peninjauan ulang di kemudian hari. Dengan adanya efisiensi ini, organisasi dapat mempercepat proses penempatan tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan jabatan dan budaya perusahaan.

C. Artificial Intelligence dan Big Data dalam MSDM

Artificial Intelligence (AI) dan *Big Data* telah menjadi kekuatan transformatif dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM), khususnya dalam mendorong efisiensi, akurasi, dan pengambilan keputusan berbasis data. AI berperan dalam mengotomatisasi berbagai proses kerja seperti rekrutmen, penilaian kinerja, hingga manajemen

pelatihan, sementara *Big Data* memungkinkan organisasi mengelola dan menganalisis informasi dalam jumlah besar untuk mendapatkan wawasan yang lebih mendalam mengenai perilaku dan kebutuhan karyawan. Integrasi keduanya menciptakan pendekatan MSDM yang lebih strategis, prediktif, dan terukur dalam menghadapi dinamika kerja modern. Secara rinci, penerapan AI dan *Big Data* dalam MSDM dapat dijelaskan melalui beberapa aspek:

1. Rekrutmen dan Seleksi Otomatis

Rekrutmen dan seleksi otomatis merupakan salah satu penerapan paling nyata dari *Artificial Intelligence* (AI) dan *Big Data* dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM), yang mampu mengubah cara organisasi menemukan dan mengevaluasi calon karyawan secara lebih cepat, efisien, dan objektif. Dengan bantuan algoritma cerdas, sistem rekrutmen dapat menyaring ribuan lamaran kerja dalam waktu singkat berdasarkan kriteria tertentu seperti pengalaman kerja, keterampilan, dan kesesuaian budaya organisasi. Teknologi ini juga memungkinkan perusahaan mengidentifikasi pola-pola keberhasilan dari data karyawan sebelumnya dan menggunakannya untuk memilih kandidat yang paling berpotensi. Menurut Upadhyay dan Khandelwal (2018), AI dan *Big Data* dalam proses rekrutmen telah meningkatkan efisiensi pengambilan keputusan dan mengurangi bias manusia yang sering muncul dalam seleksi konvensional.

Gambar 3. *Big Data*



Sumber: *Medium*

Pada praktiknya, perusahaan menggunakan sistem *Applicant Tracking System* (ATS) yang berbasis AI untuk mengevaluasi dan mengurutkan pelamar berdasarkan skor relevansi terhadap kebutuhan jabatan yang tersedia. Teknologi pemrosesan bahasa alami (*natural language processing*) juga dapat menganalisis konten dalam CV atau surat lamaran untuk memahami konteks keterampilan dan pengalaman kandidat secara mendalam. Sementara itu, data historis dari proses seleksi sebelumnya dikombinasikan dengan data eksternal untuk menciptakan model prediktif mengenai keberhasilan karyawan di masa depan. Dengan demikian, proses rekrutmen tidak hanya menjadi lebih cepat, tetapi juga lebih strategis dalam memilih talenta yang sesuai dengan kebutuhan jangka panjang organisasi.

2. Analisis Prediktif Tenaga Kerja

Analisis prediktif tenaga kerja merupakan salah satu penerapan penting dari *Artificial Intelligence* (AI) dan *Big Data* dalam MSDM yang memungkinkan organisasi memproyeksikan kebutuhan dan tantangan sumber daya manusia di masa depan secara akurat dan berbasis data. Melalui pengolahan data historis seperti absensi, produktivitas, tingkat kepuasan, hingga data eksternal seperti tren pasar tenaga kerja, organisasi dapat mengidentifikasi pola-pola yang mengarah pada

performa tinggi atau risiko tertentu seperti turnover. AI berperan dalam membangun model algoritma yang mampu memprediksi perilaku karyawan, potensi promosi, atau kemungkinan pengunduran diri berdasarkan variabel-variabel yang dikalkulasi secara otomatis. Menurut Minbaeva (2020), penggunaan analitik prediktif dalam manajemen SDM meningkatkan pengambilan keputusan berbasis data yang mendalam dan membantu organisasi bertindak lebih proaktif.

Salah satu contoh pemanfaatan analisis prediktif adalah dalam perencanaan tenaga kerja jangka panjang, di mana manajer SDM dapat menghitung kebutuhan rekrutmen atau pelatihan berdasarkan proyeksi pertumbuhan bisnis dan tingkat pengisian posisi kritis. Model prediktif juga dimanfaatkan untuk memantau motivasi dan kinerja karyawan secara berkelanjutan, serta memberikan sinyal dini terhadap potensi penurunan produktivitas atau ketidakhadiran yang meningkat. Dengan demikian, keputusan dalam MSDM tidak lagi bersifat reaktif, melainkan lebih bersifat strategis dan berbasis wawasan data yang relevan. Hal ini membantu mengurangi risiko operasional, memperbaiki retensi karyawan, serta mendukung pengembangan talenta internal yang lebih terarah.

3. Penilaian dan Pengembangan Kinerja

Penilaian dan pengembangan kinerja merupakan aspek strategis dalam manajemen sumber daya manusia yang kini semakin diperkuat dengan penerapan *Artificial Intelligence* (AI) dan *Big Data*, karena keduanya memungkinkan organisasi mengevaluasi kinerja karyawan secara objektif, real-time, dan berbasis bukti. AI membantu mengumpulkan serta menganalisis data dari berbagai sumber seperti catatan tugas harian, feedback rekan kerja, hasil proyek, hingga aktivitas digital di platform kerja untuk menyusun profil kinerja individu secara menyeluruh dan akurat. Dengan kemampuan ini, organisasi dapat memetakan pencapaian dan kebutuhan pengembangan setiap karyawan secara lebih personal, sekaligus menghindari subjektivitas dalam penilaian tradisional yang sering dipengaruhi oleh persepsi atau kedekatan. Menurut Jarrahi (2018), sistem berbasis AI dapat memperkuat pengambilan keputusan dalam HR dengan memberikan wawasan berbasis data yang lebih dalam dan luas dibandingkan evaluasi manual.

Pengembangan kinerja yang terarah juga semakin efektif karena *Big Data* memungkinkan organisasi mengidentifikasi pola pengembangan yang paling berhasil untuk kelompok atau individu tertentu, berdasarkan riwayat pelatihan, umpan balik pasca pelatihan, dan pencapaian hasil kerja. Sistem ini dapat memberikan saran otomatis mengenai pelatihan atau proyek pengembangan yang paling sesuai dengan kelemahan maupun potensi karyawan, serta menyarankan jalur karier berdasarkan kecocokan data performa dengan peran masa depan. Selain itu, evaluasi kinerja berbasis AI juga dapat dilakukan secara kontinu, tidak terbatas pada penilaian tahunan, sehingga organisasi dapat melakukan koreksi dan dukungan secara langsung sesuai kebutuhan. Dengan pendekatan ini, proses pengembangan karyawan tidak lagi bersifat generik, melainkan bersifat presisi dan adaptif terhadap perubahan.

4. Personalisasi Pelatihan dan Pengembangan

Personalisasi pelatihan dan pengembangan merupakan salah satu inovasi penting dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang diperkuat dengan pemanfaatan *Artificial Intelligence* (AI) dan *Big Data*, karena memungkinkan organisasi menyesuaikan materi, metode, dan jalur pembelajaran sesuai kebutuhan unik setiap individu. Dengan menggunakan algoritma AI, perusahaan dapat menganalisis data karyawan secara komprehensif, termasuk performa kerja, minat karier, pola pembelajaran sebelumnya, serta umpan balik pelatihan untuk merancang program pelatihan yang paling relevan dan efektif. *Big Data* berperan dalam mengidentifikasi tren pembelajaran dan preferensi metode pelatihan di antara kelompok karyawan yang berbeda, sehingga dapat disusun strategi pengembangan yang lebih adaptif dan berdampak tinggi. Menurut Sani *et al.* (2022), integrasi AI dalam sistem pelatihan karyawan telah meningkatkan pengalaman belajar yang lebih personal, fleksibel, dan terarah bagi setiap individu.

Penerapan personalisasi ini membantu memaksimalkan potensi setiap karyawan karena program yang diberikan tidak lagi bersifat generik, melainkan secara khusus disesuaikan dengan gaya belajar dan kompetensi yang ingin dikembangkan. AI dapat secara otomatis merekomendasikan modul pembelajaran atau pelatihan lanjutan yang cocok dengan kebutuhan spesifik seorang karyawan, bahkan dalam skala besar, tanpa mengabaikan aspek individualitas. Selain itu, sistem ini juga

dapat memantau progres pembelajaran secara real-time dan memberikan umpan balik segera, sehingga karyawan dapat mengetahui capaian dan area yang perlu ditingkatkan. Dengan demikian, proses pelatihan menjadi lebih dinamis, interaktif, dan terfokus pada pengembangan kapasitas yang benar-benar dibutuhkan oleh individu maupun organisasi.

D. Digitalisasi Proses Rekrutmen, Pelatihan, dan Evaluasi

Di era Revolusi Industri 4.0 dan percepatan transformasi digital, organisasi dituntut untuk mengadaptasi proses-proses bisnisnya, termasuk dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM). Salah satu bentuk adaptasi strategis adalah digitalisasi dalam proses rekrutmen, pelatihan, dan evaluasi kinerja karyawan. Digitalisasi bukan hanya sebatas penggunaan teknologi, melainkan juga mencakup perubahan paradigma dalam pengelolaan SDM yang lebih efisien, transparan, dan berbasis data.

Digitalisasi memungkinkan perusahaan untuk mengotomatisasi berbagai proses administratif, mengurangi bias dalam pengambilan keputusan, meningkatkan kecepatan operasional, serta memperluas jangkauan dalam mencari dan mengembangkan talenta. Perubahan ini menjadi krusial karena tuntutan pasar tenaga kerja modern yang dinamis, kompetitif, dan berbasis kompetensi digital. Berikut adalah tiga proses kunci dalam manajemen SDM yang mengalami transformasi digital:

1. Digitalisasi Proses Rekrutmen

Digitalisasi proses rekrutmen adalah penerapan teknologi digital dalam seluruh tahapan perekrutan karyawan, mulai dari pengumuman lowongan hingga seleksi akhir kandidat. Transformasi ini dilakukan untuk mempercepat proses, meningkatkan efisiensi, mengurangi kesalahan manual, dan mendapatkan kandidat yang paling sesuai dengan kebutuhan perusahaan secara objektif dan berbasis data. Dengan memanfaatkan perangkat lunak (*software*), kecerdasan buatan (*Artificial Intelligence/AI*), *big data*, dan platform online, digitalisasi proses rekrutmen mampu menjangkau lebih banyak kandidat, menyaring pelamar lebih efektif, dan mempercepat proses perekrutan secara keseluruhan. Berikut adalah beberapa komponen dan tahapan yang telah terdigitalisasi dalam proses rekrutmen:

- a. Pengumuman Lowongan Digital

Pengumuman lowongan digital merupakan salah satu bentuk transformasi penting dalam proses rekrutmen modern, di mana perusahaan tidak lagi bergantung pada media cetak atau papan pengumuman fisik untuk menyebarluaskan informasi perekrutan. Melalui pemanfaatan platform daring seperti situs karier, media sosial, dan portal rekrutmen digital, perusahaan mampu menjangkau kandidat secara lebih luas, cepat, dan tepat sasaran sesuai dengan segmentasi yang diinginkan. Digitalisasi ini memungkinkan organisasi menyesuaikan konten lowongan secara dinamis, baik dari segi tampilan visual, deskripsi posisi, hingga integrasi dengan tautan lamaran langsung yang mempercepat proses aplikasi secara real-time.

b. Penggunaan *Applicant Tracking System* (ATS)

Penggunaan *Applicant Tracking System* (ATS) merupakan langkah penting dalam digitalisasi proses rekrutmen yang memungkinkan perusahaan mengelola lamaran kerja secara otomatis mulai dari penyaringan awal hingga seleksi kandidat yang memenuhi kualifikasi. Sistem ini bekerja dengan mendeteksi kata kunci tertentu dalam *curriculum vitae* (CV) dan dokumen pelamar lainnya untuk mencocokkan kecocokan dengan deskripsi pekerjaan yang tersedia, sehingga mampu menyaring pelamar dalam jumlah besar dengan cepat dan efisien. Pemanfaatan ATS ini menjawab tantangan rekrutmen modern yang memerlukan kecepatan, ketepatan, dan keakuratan dalam menyaring calon tenaga kerja yang berkualitas tinggi di tengah persaingan pasar tenaga kerja digital yang semakin kompetitif.

c. Tes dan Asesmen Digital

Tes dan asesmen digital merupakan salah satu tahap rekrutmen yang telah mengalami transformasi signifikan melalui pemanfaatan teknologi berbasis daring untuk menilai kompetensi, potensi, dan karakteristik kandidat secara objektif dan efisien. Proses ini mencakup berbagai jenis evaluasi seperti tes kemampuan kognitif, kepribadian, simulasi kerja, hingga tes psikometri yang dilakukan melalui platform digital yang terintegrasi dan terotomatisasi. Penggunaan teknologi ini memungkinkan perusahaan melakukan seleksi secara lebih cepat,

seragam, dan minim subjektivitas, serta mampu menjangkau kandidat dari berbagai lokasi geografis tanpa batasan fisik.

2. Digitalisasi Proses Pelatihan (*Training & Development*)

Digitalisasi proses pelatihan (*training*) merupakan penerapan teknologi digital dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi kegiatan pengembangan kompetensi karyawan. Transformasi ini bertujuan untuk meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan aksesibilitas pelatihan, sekaligus mendukung pembelajaran yang lebih personal dan berkelanjutan dalam organisasi. Dalam konteks perkembangan teknologi informasi dan komunikasi, digitalisasi pelatihan memanfaatkan berbagai platform dan metode digital seperti *Learning Management System* (LMS), e-learning, mobile learning, gamifikasi, serta analitik pembelajaran untuk menghasilkan proses pembelajaran yang adaptif dan terukur. Berikut adalah elemen-elemen penting dalam digitalisasi pelatihan:

a. *Learning Management System* (LMS)

Learning Management System (LMS) merupakan elemen krusial dalam digitalisasi pelatihan karena menyediakan platform terpusat untuk merancang, menyampaikan, serta mengelola proses pembelajaran bagi karyawan secara daring dan terstruktur. LMS memungkinkan organisasi menyimpan modul pelatihan, mengatur jadwal pembelajaran, memantau progres peserta, dan mengevaluasi efektivitas pelatihan secara sistematis dalam satu sistem digital yang terintegrasi. Melalui LMS, pelatihan menjadi lebih fleksibel, dapat diakses kapan saja dan di mana saja, serta dapat disesuaikan dengan kebutuhan dan gaya belajar setiap individu.

Gambar 4. *Learning Management System*



Sumber: *Connect Lms*

Menurut Safitri (2021), *Learning Management System* memungkinkan proses pembelajaran dalam organisasi menjadi

lebih adaptif dan berkelanjutan karena didukung oleh teknologi yang mampu mengotomatisasi distribusi materi dan mengumpulkan data hasil belajar secara real-time. Hal ini membantu tim SDM dalam merancang strategi pengembangan karyawan berbasis bukti dan kebutuhan aktual, bukan hanya asumsi. Selain itu, LMS juga mempercepat penyampaian pelatihan skala besar, mengurangi biaya logistik, serta meningkatkan keterlibatan peserta melalui konten interaktif seperti video, kuis, forum diskusi, dan simulasi digital.

b. E-learning dan Mobile Learning

E-learning dan mobile learning merupakan dua elemen utama dalam digitalisasi pelatihan yang memungkinkan proses pembelajaran berlangsung lebih fleksibel, mandiri, dan berkelanjutan dengan dukungan perangkat digital yang terhubung ke internet. E-learning memfasilitasi penyampaian materi pelatihan dalam bentuk video, modul interaktif, dan evaluasi daring, sedangkan mobile learning memperluas akses pembelajaran melalui perangkat seluler seperti smartphone dan tablet yang dapat digunakan kapan saja dan di mana saja. Kedua pendekatan ini menjawab kebutuhan organisasi modern dalam mempercepat peningkatan kompetensi karyawan tanpa terbatas ruang dan waktu, serta mampu disesuaikan dengan kecepatan dan preferensi belajar masing-masing individu.

c. Gamifikasi dalam Pelatihan

Gamifikasi dalam pelatihan merupakan penerapan elemen-elemen permainan seperti poin, level, lencana (badges), papan peringkat, dan tantangan dalam proses pembelajaran digital untuk meningkatkan motivasi dan partisipasi peserta pelatihan. Melalui pendekatan ini, proses belajar yang sebelumnya monoton dapat diubah menjadi pengalaman yang lebih menarik, kompetitif, dan menyenangkan, sehingga mendorong keterlibatan aktif karyawan dalam menyelesaikan modul pelatihan secara konsisten. Gamifikasi juga memungkinkan pelatihan menjadi lebih interaktif dan mendorong perilaku belajar yang berorientasi pada pencapaian serta penghargaan atas progres individu maupun kelompok.

3. Digitalisasi Proses Evaluasi Kinerja

Digitalisasi proses evaluasi kinerja adalah penerapan teknologi digital dalam perencanaan, pelaksanaan, pemantauan, dan pelaporan penilaian kinerja karyawan. Tujuan utamanya adalah untuk menciptakan sistem evaluasi yang lebih objektif, terukur, transparan, dan berbasis data, sehingga hasil evaluasi dapat digunakan secara strategis untuk pengambilan keputusan manajerial. Transformasi digital dalam proses ini tidak hanya menggantikan formulir manual dengan sistem daring, tetapi juga menghadirkan pendekatan berbasis analitik, umpan balik 360 derajat, serta pemantauan kinerja real-time yang memungkinkan evaluasi dilakukan secara berkelanjutan (*continuous performance management*). Berikut adalah elemen-elemen utama dalam digitalisasi proses evaluasi kinerja:

a. Sistem Evaluasi Berbasis Aplikasi (*Performance Management System*)

Sistem evaluasi berbasis aplikasi atau *Performance Management System* (PMS) merupakan bagian penting dalam transformasi digital manajemen kinerja yang dirancang untuk memantau, mengukur, dan mengelola kinerja karyawan secara real-time melalui platform digital yang terintegrasi. Sistem ini memungkinkan perusahaan mengatur target individu maupun tim, mencatat capaian secara periodik, serta memberikan umpan balik yang terstruktur dan objektif berdasarkan data yang dikumpulkan secara otomatis. Digitalisasi proses ini membantu organisasi menciptakan proses evaluasi yang lebih transparan, konsisten, dan terdokumentasi dengan baik, sehingga mendorong budaya kerja yang akuntabel dan berbasis hasil.

b. Penilaian Berbasis Indikator Kinerja (*Key Performance Indicators/KPI*)

Penilaian berbasis indikator kinerja atau *Key Performance Indicators* (KPI) merupakan pendekatan terstruktur dalam evaluasi kinerja karyawan yang mengandalkan ukuran kuantitatif dan kualitatif untuk menilai pencapaian terhadap tujuan yang telah ditetapkan secara sistematis. Dalam konteks digitalisasi, KPI diintegrasikan ke dalam sistem manajemen kinerja berbasis aplikasi, yang memungkinkan pemantauan kinerja dilakukan secara real-time, transparan, dan akurat tanpa campur tangan subjektivitas berlebih dari atasan langsung. Digitalisasi KPI ini

juga memungkinkan personalisasi indikator berdasarkan jabatan, fungsi kerja, dan target organisasi, sehingga proses penilaian menjadi lebih relevan, fokus, dan mendorong orientasi hasil.

c. Umpan Balik 360 Derajat Digital

Umpan balik 360 derajat digital merupakan salah satu inovasi penting dalam digitalisasi evaluasi kinerja yang memungkinkan penilaian dilakukan secara menyeluruh dari berbagai sumber, seperti atasan, rekan sejawat, bawahan, dan bahkan diri sendiri melalui sistem daring yang terintegrasi. Melalui pendekatan ini, perusahaan dapat memperoleh gambaran utuh tentang kinerja karyawan dari beragam perspektif yang saling melengkapi, sehingga hasil evaluasi menjadi lebih objektif, adil, dan konstruktif. Sistem ini juga mendukung otomatisasi proses pengumpulan data, perhitungan skor, serta visualisasi hasil dalam bentuk laporan yang mudah dipahami dan langsung dapat ditindaklanjuti.

E. Isu Etika dan Privasi dalam Penggunaan Teknologi MSDM

Isu etika dan privasi dalam penggunaan teknologi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menjadi perhatian penting di era digital saat ini, seiring dengan meningkatnya penggunaan sistem otomatis dan berbasis data dalam pengelolaan karyawan. Teknologi seperti *Human Resource Information System* (HRIS), *Artificial Intelligence* (AI), biometrik, dan *big data* analysis telah membawa kemudahan dan efisiensi, namun juga menimbulkan tantangan besar terkait bagaimana data karyawan dikumpulkan, disimpan, digunakan, dan dilindungi. Penggunaan teknologi tanpa prinsip etika dan perlindungan privasi yang kuat berpotensi menimbulkan pelanggaran hak individu serta merusak hubungan kerja. Berikut adalah penjelasan rinci mengenai isu-isu etika dan privasi tersebut:

1. Pengumpulan Data yang Berlebihan

Pengumpulan data yang berlebihan dalam penggunaan teknologi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menjadi isu etika dan privasi yang serius karena melibatkan penyimpanan informasi pribadi karyawan secara mendetail dan terkadang tidak relevan dengan kebutuhan operasional. Dalam era digital, organisasi dapat dengan

mudah mengakses dan menganalisis berbagai jenis data seperti riwayat medis, lokasi geografis, aktivitas media sosial, hingga preferensi pribadi, yang jika dilakukan tanpa batas dapat melanggar hak privasi individu. Menurut Custers (2019), praktik pengumpulan data yang melampaui tujuan awal penggunaan berisiko mengarah pada invasi privasi dan penyalahgunaan informasi pribadi karyawan dalam pengambilan keputusan manajerial.

Meskipun tujuan utama pengumpulan data adalah untuk meningkatkan efisiensi dan objektivitas dalam pengelolaan SDM, organisasi sering kali mengabaikan prinsip proporsionalitas dan relevansi data yang dikumpulkan. Akibatnya, informasi yang sebenarnya tidak diperlukan untuk keperluan pekerjaan malah disimpan secara terus-menerus dalam sistem, menciptakan potensi pelanggaran terhadap etika dan hak perlindungan data. Ketika data digunakan untuk menilai kinerja atau perilaku, terutama jika dikumpulkan secara diam-diam atau tanpa persetujuan penuh, maka tindakan tersebut dapat menciptakan suasana kerja yang penuh ketidakpercayaan dan tekanan psikologis.

2. Transparansi dalam Penggunaan Teknologi

Transparansi dalam penggunaan teknologi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan isu etika dan privasi yang krusial karena berkaitan langsung dengan kepercayaan karyawan terhadap sistem digital yang diterapkan oleh organisasi. Ketika teknologi seperti sistem pelacakan kinerja, algoritma seleksi, dan platform evaluasi otomatis digunakan tanpa penjelasan yang jelas kepada karyawan, maka hal ini berpotensi menciptakan kesan bahwa perusahaan menyembunyikan sesuatu atau tidak menghargai hak individu atas informasi yang menyangkut dirinya. Menurut Leicht-Deobald *et al.* (2019), transparansi dalam sistem digital SDM penting agar proses pengambilan keputusan berbasis data dapat dipertanggungjawabkan secara etis dan dapat dipahami oleh pihak yang terdampak.

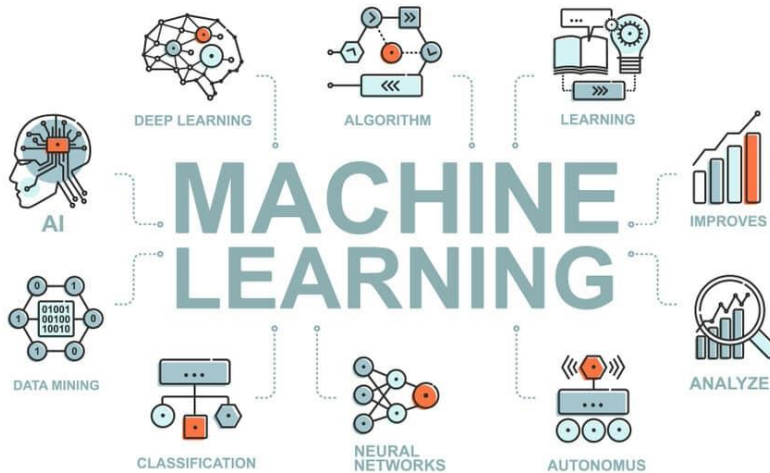
Kurangnya transparansi tidak hanya menyebabkan ketidakpastian, tetapi juga membuka peluang bagi penyalahgunaan data dan diskriminasi yang tidak disadari oleh karyawan maupun pengambil kebijakan. Apabila algoritma seleksi atau penilaian kinerja digunakan tanpa pemberitahuan dan penjelasan yang memadai, karyawan tidak memiliki kesempatan untuk menilai keakuratan data atau memperbaiki kesalahan yang mungkin muncul. Ketertutupan ini menimbulkan

ketimpangan informasi yang menguntungkan perusahaan dan merugikan individu, terutama dalam konteks pengambilan keputusan penting seperti promosi, mutasi, atau pemutusan hubungan kerja.

3. Risiko Diskriminasi Algoritmik

Risiko diskriminasi algoritmik dalam penggunaan teknologi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan isu etika yang muncul ketika sistem berbasis kecerdasan buatan atau *machine learning* mengambil keputusan secara otomatis tanpa mempertimbangkan keunikan dan kompleksitas individu manusia. Dalam proses seperti rekrutmen, seleksi, atau penilaian kinerja, algoritma dapat mengulang atau bahkan memperparah bias historis yang terdapat dalam data pelatihan, sehingga kelompok tertentu dapat dirugikan secara sistemik. Binns *et al.* (2018) menegaskan bahwa penggunaan algoritma dalam pengambilan keputusan kerja dapat menyebabkan diskriminasi tidak langsung apabila model yang digunakan memanfaatkan korelasi yang secara statistik relevan tetapi secara etis tidak adil.

Gambar 5. *Machine Learning*



Sumber: *Codepolitan*

Meskipun teknologi diharapkan membawa objektivitas dan efisiensi, dalam praktiknya algoritma dapat menghasilkan ketidaksetaraan akses terhadap peluang kerja jika data yang diproses merefleksikan ketimpangan sosial masa lalu. Misalnya, jika sistem seleksi otomatis dirancang berdasarkan profil kandidat sukses terdahulu

yang didominasi oleh kelompok tertentu, maka kandidat dari latar belakang berbeda berisiko dikesampingkan tanpa alasan yang transparan. Hal ini menunjukkan bahwa ketergantungan pada sistem algoritmik yang tidak diaudit secara etis dapat mengabaikan konteks manusiawi dan memperkuat diskriminasi berbasis gender, etnis, atau usia dalam lingkungan kerja.



BAB XII

KESIMPULAN

Buku referensi Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Strategi, dan Praktik di Era Dinamis menyajikan pemahaman yang komprehensif mengenai pengelolaan manusia sebagai aset strategis dalam organisasi modern. Secara keseluruhan, buku ini membangun kerangka konseptual yang kuat tentang peran sentral MSDM dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi melalui pembahasan yang berimbang antara teori-teori klasik, pendekatan kontemporer, dan strategi aplikatif yang relevan dengan tantangan zaman. Penulis menekankan pentingnya fleksibilitas, adaptabilitas, dan transformasi digital dalam menghadapi dinamika global, serta bagaimana organisasi dituntut untuk menyeimbangkan antara efisiensi operasional dan kesejahteraan sumber daya manusianya.

Pada dimensi strategis, buku ini membahas bahwa pengelolaan SDM tidak lagi sekadar fungsi administratif, melainkan telah bertransformasi menjadi mitra strategis dalam proses pengambilan keputusan bisnis. Fungsi-fungsi utama seperti rekrutmen, pelatihan, pengembangan karier, manajemen kinerja, hingga kompensasi dan hubungan industrial dibahas secara mendalam dengan pendekatan sistemik, sehingga setiap elemen saling terhubung dan berkontribusi terhadap keunggulan kompetitif organisasi. Buku ini juga membahas bagaimana desain strategi MSDM harus selaras dengan strategi korporat dan mencerminkan nilai-nilai budaya organisasi.

Buku referensi ini juga membahas isu-isu kontemporer yang semakin krusial, seperti digitalisasi MSDM, manajemen talenta di era disrupsi, inklusi dan keberagaman di tempat kerja, serta pentingnya kepemimpinan transformasional dalam membentuk budaya organisasi yang adaptif. Penekanan pada transformasi digital menunjukkan bahwa penggunaan teknologi termasuk sistem informasi SDM, *Artificial Intelligence*, hingga platform digital untuk pelatihan telah menjadi keharusan demi efisiensi dan efektivitas pengelolaan SDM. Aspek etika

dan privasi pun tidak luput dibahas sebagai isu penting yang harus diperhatikan dalam era keterbukaan data dan otomatisasi proses kerja.

Keseluruhan isi buku ini menggambarkan bahwa keberhasilan organisasi dalam menghadapi era dinamis sangat bergantung pada kemampuannya dalam mengelola SDM secara strategis, integratif, dan berkelanjutan. Pendekatan yang ditawarkan tidak bersifat kaku, melainkan adaptif terhadap kebutuhan organisasi yang berbeda-beda. Dengan demikian, buku ini menjadi sumber pengetahuan yang tidak hanya bermanfaat bagi praktisi dan akademisi, tetapi juga bagi para pengambil kebijakan dan pemimpin organisasi dalam merancang sistem manajemen sumber daya manusia yang relevan dengan tuntutan zaman serta berorientasi masa depan.



DAFTAR PUSTAKA

- Aguinis, H. (2019). *Performance Management* (4th ed.). Chicago Business Press.
- Ahmed, R., & Khan, M. S. (2019). Training as a tool for organizational adaptability: Evidence from emerging markets. *International Journal of Business Innovation*, 12(4), 87-101.
- Ahmed, S., & Siddiqui, M. (2019). Managing Conflict of Interest in Recruitment: Ethical Imperatives and Best Practices. *Journal of Business Ethics and Governance*, 12(4), 567-580.
- Allen, R. (2021). Internal Equity in Compensation: Building Fairness Within Organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 32(4), 512-529.
- Alwi, M. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia Digital: Teori dan Praktik di Era Industri 4.0*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Anderson, M., & Taylor, J. (2019). Hazard Elimination in Workplace Safety: Strategies and Benefits. *Journal of Industrial Safety*, 27(1), 45-59.
- Anderson, N., Salgado, J. F., & Hülsheger, U. R. (2018). Applicant reactions in selection: Comprehensive meta-analysis into reaction generalization versus situational specificity. *International Journal of Selection and Assessment*, 26(1), 1-13.
- Armstrong, M. (2018). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (14th ed.). Kogan Page.
- Armstrong, M. (2020). *Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance*. London: Kogan Page.
- Arora, N., & Singh, A. (2021). Time management and work-life balance: A critical connection. *Journal of Human Resource and Sustainability Development*, 9(2), 45-53.
- Bailey, C., Mankin, D., Kelliher, C., & Garavan, T. (2020). *Strategic Human Resource Management*. Oxford University Press.
- Bennett, R., Carter, J., & Davis, L. (2019). "Aligning feedback processes with organizational goals: The critical role of purpose definition." *Journal of Organizational Effectiveness*, 16(3), 67-81.
- Binns, R., Veale, M., Van Kleek, M., & Shadbolt, N. (2018). 'It's Reducing a Human Being to a Percentage': Perceptions of Justice in Algorithmic Decisions. In *Proceedings of the 2018 CHI Conference*

- on Human Factors in Computing Systems (pp. 1–14).
<https://doi.org/10.1145/3173574.3173951>
- Blanchard, P. N., & Thacker, J. W. (2019). *Effective Training: Systems, Strategies, and Practices*. 6th Edition. New York: Pearson.
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2020). Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment. *Quarterly Journal of Economics*, 135(3), 165-218.
- Bondarouk, T., Parry, E., & Furtmueller, E. (2021). Electronic HRM: four decades of research on adoption and consequences. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(2), 331–360. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1848524>
- Boon, C., Eckardt, R., Lepak, D. P., & Boselie, P. (2019). Integrating strategic human capital and strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(1), 1–29. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1511616>
- Boxall, P., & Purcell, J. (2020). *Strategy and Human Resource Management*. Macmillan International Higher Education.
- Bratton, J., & Gold, J. (2020). *Human Resource Management: Theory and Practice*. Red Globe Press.
- Brewster, C., Chung, C., & Sparrow, P. (2020). *Globalizing Human Resource Management*. Routledge.
- Briscoe, D. R., Schuler, R. S., & Tarique, I. (2022). *International Human Resource Management: Policies and Practices for Multinational Enterprises* (6th ed.). Routledge.
- Brown, A., & Harris, T. (2021). Career development through effective training programs. *Journal of Human Resource Management*, 39(3), 58-72.
- Brown, P., & Taylor, S. (2019). Cost efficiency through workplace safety: Strategic implications. London: *Safety Management Journal*.
- Brown, T. (2020). Employee Development as a Pillar of Organizational Success. *Journal of Human Resource Management*.
- Brown, T., & Carter, P. (2020). Risk Assessment and Management in Occupational Safety. *International Journal of Workplace Safety*, 15(2), 123-134.
- Brown, T., & Parker, J. (2021). *The Role of Social Support in Employee Wellbeing*. Cambridge: Workplace Psychology Press.
- Brown, T., & Wilson, A. (2020). "Defining performance dimensions: A foundation for effective behavioral evaluation." *Journal of Organizational Psychology*, 18(3), 45-58.

- Bryson, J. M. (2018). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. Wiley.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2019). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Jossey-Bass.
- Campion, M. A., Palmer, D. K., & Campion, J. E. (2018). A review of structure in the selection interview: A tool for increasing reliability and validity. *Personnel Psychology*, 71(4), 655-702.
- Caputo, A., Ayoko, O. B., & Amoo, N. (2019). The role of cultural intelligence in negotiation and conflict management: A critical review. *International Journal of Cross Cultural Management*, 19(1), 9–35. <https://doi.org/10.1177/1470595818814395>
- Carter, J., & Williams, H. (2020). Administrative Controls in Occupational Safety Management. *Journal of Workplace Health and Safety*, 18(3), 112-125.
- Carter, P., Davis, M., & Anderson, T. (2020). "Critical incident technique: A cornerstone in the development of behavioral evaluation tools." *Journal of Applied Psychology*, 25(4), 67-84.
- Carter, R., & Wallace, P. (2020). Test-retest reliability in employee selection: Ensuring stability over time. *Journal of Applied Human Resource Research*, 35(2), 240–256.
- Cascio, W. F. (2019). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*. McGraw Hill.
- Cascio, W. F. (2021). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits* (11th ed.). McGraw-Hill Education.
- Clark, R. C., & Mayer, R. E. (2018). *E-Learning and the Science of Instruction: Proven Guidelines for Consumers and Designers of Multimedia Learning*. Wiley.
- Clark, S. C. (2020). Work/life border theory: A new theory of work/life balance. *Human Relations Journal*, 73(6), 789–812.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2019). Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda. *Human Resource Management Review*, 29(2), 85-95.
- Custers, B. (2019). The Datafication of Employment: How Algorithms and Artificial Intelligence Are Transforming HR Practices. *Ethics and Information Technology*, 21(4), 291–302. <https://doi.org/10.1007/s10676-019-09513-5>

- Darmawan, A. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Bandung: Alfabeta.
- Day, D. V., & Dragoni, L. (2020). Leadership development: An outcome-oriented review based on time and levels of analysis. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7(1), 133–156. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-045431>
- De Waal, A. A. (2020). *High-Performance Organizations: How to Build and Sustain a High-Performance Culture*. Routledge.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2018). *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*. Guilford Press.
- DeNisi, A. S., & Griffin, R. W. (2020). *Human Resource Management: Essential Perspectives*. Cengage Learning.
- DeNisi, A. S., & Murphy, K. R. (2019). Performance Appraisal and Performance Management: 100 Years of Progress? *Journal of Applied Psychology*, 104(3), 425–433. <https://doi.org/10.1037/apl0000365>
- Dessler, G. (2019). *Human Resource Management* (15th ed.). Pearson Education.
- Donovan, J. J., & Berndt, D. J. (2020). Inter-rater reliability in employee selection: Best practices for fair and accurate assessments. *Human Resource Management Review*, 30(3), 402–417.
- Fernandez, A., & Wu, T. (2020). Workplace Risk Identification and Mitigation Strategies. *Safety Management Journal*, 25(3), 45-56.
- Fitriana, N. (2022). *Evaluasi Kinerja Digital: Konsep dan Praktik Umpan Balik 360 Derajat dalam Organisasi Modern*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Friesen, J. P., & Knez, M. (2020). Fairness in Recruitment: Principles and Practices for Ethical Hiring. *Journal of Business Ethics*, 167(2), 153-167.
- Gagne, R. M., Wager, W. W., Golas, K. C., & Keller, J. M. (2020). *Principles of Instructional Design*. Cengage Learning.
- García-Izquierdo, A. L., Moscoso, S., & Ramos-Villagrasa, P. J. (2020). "Objective setting and performance management: Connecting employee motivation with organizational success." *Journal of Work and Organizational Psychology*, 36(1), 23-35.
- Garvey, B., Stokes, P., & Megginson, D. (2018). *Coaching and Mentoring: Theory and Practice*. SAGE Publications.

- Gerhart, B., & Newman, J. M. (2020). *Compensation* (13th ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Goldstein, I. L., & Ford, J. K. (2018). *Training in Organizations: Needs Assessment, Development, and Evaluation* (5th ed.). Waveland Press.
- Grant, R. M. (2019). *Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases* Edition. Wiley.
- Greenberg, J., & Taylor, R. (2020). *Stress Management in the Workplace: Techniques and Strategies*. New York: Workplace Wellbeing Institute.
- Gudykunst, W. B. (2018). *Bridging Differences: Effective Intergroup Communication* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Gupta, R. (2020). *Corporate Wellness Programs: Enhancing Employee Productivity through Health Initiatives*. *Human Resource Development Quarterly*.
- Gupta, V., & Shaheen, N. (2021). Managing performance and compensation in multinational corporations: Balancing global integration and local responsiveness. *International Journal of Human Resource Management*, 32(4), 789–811. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1676512>
- Gürses, S., & van Hoboken, J. (2018). Privacy after the Agile Turn. In B. van den Hoven, S. O. Hansson, & I. van de Poel (Eds.), *The Handbook of Ethics, Values and Technological Design* (pp. 579–604). Springer. https://doi.org/10.1007/978-94-007-6994-6_37
- Handayani, L. (2021). *Manajemen Hubungan Industrial dan Peran Strategis Pengusaha*. Jakarta: Mitra Cendekia Media.
- Handayani, S. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi Modern*. Jakarta: Prenada Media.
- Handayani, S. (2020). *Teknologi Pembelajaran dalam Pengembangan SDM Era Digital*. Jakarta: Kencana.
- Handayani, S. R. (2021). Peran Kepatuhan Hukum Ketenagakerjaan dalam Meningkatkan Hubungan Industrial yang Harmonis dan Produktif. *Jurnal Hukum dan Pembangunan*, 51(2), 167-180.
- Handoko, T. H. (2019). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Handoko, T. H. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Handoko, T.H. (2021). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.

- Harahap, F. (2022). *Manajemen Rekrutmen Digital: Strategi Seleksi dan Asesmen Berbasis Teknologi*. Jakarta: Kencana.
- Harris, M. (2019). Strategic Compensation Benchmarking: Aligning Pay with Market and Internal Equity. *Journal of Human Resource Strategy*, 27(1), 45–59.
- Harris, M., & Collins, J. (2020). The Legal Foundations of Employment Contracts: Ensuring Compliance and Fairness in Recruitment. *Journal of Labor Law*, 52(1), 15-29.
- Hartono, D. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori dan Praktik Strategis*. Bandung: Alfabeta.
- Hartono, R. (2021). *Hukum Ketenagakerjaan dan Penyelesaian Perselisihan Industrial*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hennessy, J., Mabey, C., & Warr, P. (2020). Developing competencies through assessment centers: Lessons for practice. *Human Resource Management Journal*, 30(2), 254-270.
- Hidayat, A. (2019). *Kesejahteraan Pekerja dalam Perspektif Hubungan Industrial*. Yogyakarta: Artha Persada.
- Hill, C. W., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2020). *Strategic Management: Theory: An Integrated Approach*. Cengage Learning.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2018). *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Indrawati, S. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia Global*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Iswahyudi, A. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori dan Praktik*. Jakarta: Kencana.
- Iswanto, A. (2019). Peranan Perundingan Kolektif dalam Mewujudkan Hubungan Industrial yang Adil. *Jurnal Hukum & Pembangunan*, 49(3), 512–525.
- Jackson, R., & Brown, P. (2019). Internal consistency and its role in employee selection tools. *Journal of Occupational Psychology*, 92(4), 421–435.
- Jackson, S. E., & Smither, J. W. (2020). *The Dynamics of Coaching in the Workplace: Building Trust and Enhancing Performance*. New York: Routledge.

- Jarrahi, M. H. (2018). Artificial intelligence and the future of work: Human-AI symbiosis in organizational decision making. *Business Horizons*, 61(4), 577–586. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.03.007>
- Johnson, D., & Murphy, K. (2019). Anti-Discrimination Laws in Recruitment: Legal Implications and Organizational Benefits. *Employment Law Journal*, 45(3), 212-230.
- Johnson, R. (2019). *Workplace safety regulations: A guide to compliance and benefits*. Chicago: Legal Framework Publishers.
- Johnson, R., Lee, S., & Green, P. (2019). *Achieving Work-Life Balance in Modern Workplaces*. London: Organizational Behavior Press.
- Johnson, T. (2019). Employee Mental Health and Organizational Success: A Strategic Approach. *Journal of Workplace Wellness*.
- Johnson, T., Smith, R., & Davis, P. (2019). "Continuous performance monitoring: A cornerstone of effective management practices." *Journal of Organizational Effectiveness*, 11(3), 123-134.
- Jones, A., & Martin, K. (2020). "The importance of respondent selection in 360-degree feedback systems: A guide for best practices." *International Journal of Human Resource Management*, 31(4), 567-584.
- Jones, P., & Taylor, R. (2019). The Role of Personal Protective Equipment in Workplace Safety. *Journal of Industrial Safety and Health*, 25(2), 78-89.
- Kadiyono, A. L. (2021). *Psikologi Industri dan Organisasi: Konsep dan Aplikasi*. Bandung: Refika Aditama.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2018). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Review Press.
- Kavanagh, M. J., & Johnson, R. D. (2020). *Human Resource Information Systems: Basics, Applications, and Future Directions* (5th ed.). SAGE Publications.
- Klein, R., & Moore, T. (2021). Temporal stability in selection tools: A critical factor for reliable hiring practices. *Journal of Human Resource Development*, 28(4), 390–405.
- Krause, D. E., Gebert, D., & Kearney, E. (2018). Designing assessment centers for organizational talent management: A multilevel approach. *Journal of Business and Psychology*, 33(3), 345-360.
- Kumar, R., & Singh, A. (2020). Labour Laws and Employment Practices: A Guide to Minimum Wage and Work Conditions Compliance. *Labour Policy Review*, 46(3), 234-251.

- Kurniawan, A. (2019). *Manajemen Kompensasi: Teori dan Praktik dalam Organisasi*. Yogyakarta: Deepublish.
- Kusnendi, R. (2021). Pemanfaatan Human Resource Information System (HRIS) dalam pengelolaan sumber daya manusia. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis*, 12(1), 55–63.
- Lee, H., & Kim, J. (2021). *Corporate image and workplace safety: The interplay of ethics and efficiency*. Seoul: Global Safety Publishing.
- Leicht-Deobald, U., Busch, T., Schank, C., Weibel, A., Scherer, A., & Schmid, S. (2019). The Challenges of Algorithm-Based HR Decision-Making for Personal Integrity. *Journal of Business Ethics*, 160(2), 377–392. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04204-w>
- Leka, S., Jain, A., & Zwetsloot, G. (2020). *Enhancing Well-Being and Productivity in the Workplace*. Springer.
- Lestari, I. (2021). Advokasi dan Mediasi Serikat Pekerja dalam Hubungan Industrial di Indonesia. *Jurnal Administrasi dan Kebijakan Publik*, 12(2), 87–99.
- Lestari, M. (2019). *Manajemen Konflik dan Penyelesaian Perselisihan Ketenagakerjaan*. Bandung: Refika Aditama.
- Levashina, J., Hartwell, C. J., Morgeson, F. P., & Campion, M. A. (2019). The structured employment interview: Narrative and quantitative review of the research literature. *Personnel Psychology*, 72(3), 511–567.
- London, M., & Smither, J. W. (2019). *Feedback Orientation and Organizational Performance: A Guide for Practitioners*. New York: Routledge.
- Mahajan, S., & Kaur, A. (2021). The Role of Transparency in Ethical Recruitment Practices: Enhancing Organizational Trust. *International Journal of Human Resource Management*, 32(4), 678–692.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Marr, B. (2018). *Key Performance Indicators: The 75+ Measures Every Manager Needs to Know*. Pearson Education.
- Martocchio, J. J. (2020). *Strategic Compensation: A Human Resource Management Approach* (10th ed.). Pearson Education.
- Marwansyah. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2018). *Human Resource Management: Essential Perspectives*. Cengage Learning.

- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2019). *Human Resource Management* (15th ed.). Boston: Cengage Learning.
- Mayer, R. E. (2019). *Multimedia Learning*. Cambridge University Press.
- McKinsey & Company. (2021). *The Future of Work: Reskilling and Upskilling for a Digital World*.
- Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2019). *Compensation* (13th ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Miller, D., & Hayes, T. (2021). Technical Controls in Workplace Safety: Applications and Impact. *Safety Science Review*, 33(2), 98-114.
- Minbaeva, D. (2020). Disruptive HR: Toward a new understanding of human resource management. *Human Resource Management Review*, 30(4), 100705. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100705>
- Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2018). *Human Resource Management* (15th ed.). Boston: Pearson.
- Nguyen, T. H. (2022). Performance-Based Compensation and Employee Motivation: A Strategic Approach in Human Resource Management. *Journal of Organizational Effectiveness*, 9(3), 204–220.
- Noe, R. A. (2019). *Employee Training and Development* (7th ed.). McGraw-Hill Education.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2018). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. McGraw-Hill Education.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2020). *Fundamentals of Human Resource Management* (8th ed.). McGraw-Hill Education.
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and Practice* (8th ed.). Sage Publications.
- Nugroho, R. (2021). *Transformasi Digital dalam Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Deepublish.
- Nuraini, L. (2021). Strategi Penyelesaian Konflik dalam Hubungan Industrial untuk Mewujudkan Lingkungan Kerja yang Harmonis. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis*, 12(1), 45–54.
- Parker, J., & Lee, M. (2021). "Outcome evaluation in performance management: Linking individual results with organizational success." *Journal of Business Strategy and Performance*, 15(2), 89-102.

- Parker, J., & Smith, R. (2020). External validity in employee selection: A framework for global HR practices. *International Journal of Human Resource Management*, 31(5), 725–740.
- Passmore, J., & Sinclair, T. (2019). *Becoming a Coach: The Essential ICF Guide*. New York: Routledge.
- Peterson, L., & Stone, R. (2019). "Anchored rating scales for performance evaluation: Balancing precision and practicality." *Journal of Human Resource Development*, 15(2), 101-116.
- Prakoso, A. (2023). *Hukum Perburuhan dan Hubungan Industrial di Indonesia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Prasetya, H. (2021). E-learning sebagai solusi pelatihan dan pengembangan karyawan di era digital. *Jurnal Manajemen dan Teknologi Informasi*, 9(1), 45–53.
- Prasetyo, H. (2019). *Strategi Pengelolaan Kinerja Karyawan Berbasis KPI di Era Digital*. Yogyakarta: Deepublish.
- Prasetyo, R. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Hubungan Industrial*. Bandung: Pustaka Mitra Jaya.
- Pratama, R., & Nugroho, Y. (2020). Peran job reengineering dalam peningkatan kinerja organisasi berbasis teknologi. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 17(2), 88–97.
- Priansa, D. J. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi Modern*. Bandung: Alfabeta.
- Priyono, P. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Zifatama Publisher.
- Pulakos, E. D. (2019). *Performance Management Transformation: Lessons Learned and Next Steps*. Society for Human Resource Management.
- Pulakos, E. D., & Kantrowitz, T. M. (2019). *Building a High-Performance Culture: A Fresh Look at Performance Management*. SHRM-SIOP Science of HR Series. Society for Human Resource Management.
- Putra, A. Y. (2020). *Manajemen Kinerja: Strategi Meningkatkan Produktivitas SDM dalam Organisasi*. Jakarta: Kencana.
- Putri, A. D., & Hartono, H. (2021). Pengaruh autonomy terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan dalam konteks job enrichment. *Jurnal Psikologi dan Kinerja*, 10(1), 34–42.
- Rachmawati, E., & Lestari, P. (2020). Pengaruh job enlargement terhadap kepuasan kerja karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 8(1), 12–20.
- Rahardjo, S. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi Mengelola SDM di Era Dinamis*. Yogyakarta: Deepublish.

- Raharjo, B. (2021). Strategi Pengembangan Kompetensi SDM di Era Globalisasi. Yogyakarta: Deepublish.
- Rahayu, F. (2021). Desain Pembelajaran Interaktif Berbasis Teknologi dalam Pengembangan SDM. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Ramadhani, A., & Susanto, E. (2020). Pengaruh job enrichment melalui tanggung jawab tambahan terhadap kepuasan kerja karyawan. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 8(2), 112–121.
- Rivai, V. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan. Jakarta: Rajawali Pers.
- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori ke Praktik. Jakarta: Rajawali Pers.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Organizational Behavior*. New York: Pearson Education.
- Roberts, K., & Williams, J. (2020). "Validation practices in performance appraisal systems: Ensuring reliability and relevance in organizational settings." *Journal of Applied Psychology*, 35(2), 45–60.
- Rothwell, W. J. (2020). *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within* (6th ed.). AMACOM.
- Rukmini, E. (2020). Manajemen Hubungan Industrial dalam Perspektif Ketenagakerjaan Modern. Jakarta: Mitra Media Press.
- Sackett, P. R., Lievens, F., Van Iddekinge, C. H., & Kuncel, N. R. (2020). Individual differences and selection: Validity and utility of selection methods in personnel psychology. *Annual Review of Psychology*, 71, 41–66.
- Safitri, R. (2021). Digitalisasi Pelatihan dan Pengembangan SDM: Implementasi Learning Management System. Yogyakarta: Deepublish.
- Saks, A. M., & Burke, L. A. (2020). Training evaluation: An integrative review of the literature. *Human Resource Development Quarterly*, 31(4), 427–456.
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2018). Socialization, engagement, and retention: Newcomer socialization and its effect on organizational commitment and turnover intentions. *Human Resource Management Review*, 28(3), 316–330. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.05.003>

- Salgado, J. F., Moscoso, S., & Lado, M. (2019). Evidence-based guidelines for improving the validity of personnel selection in organizations. *Industrial and Organizational Psychology*, 12(2), 153-176.
- Sani, R. F., Hasan, M. R., & Setiawan, E. B. (2022). Artificial intelligence for personalized employee learning in human resources management. *International Journal of Artificial Intelligence Research*, 6(1), 30–41. <https://doi.org/10.29099/ijair.v6i1.285>
- Sari, M. (2020). *Manajemen Kompensasi dan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: Deepublish.
- Schmidt, F. L., Oh, I.-S., & Shaffer, J. A. (2020). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 100 years of research findings. *Journal of Applied Psychology*, 105(7), 871–899.
- Sharma, R., & Kaur, H. (2020). Occupational stress and its impact on mental health: A study of working professionals. *International Journal of Health Sciences*, 8(2), 55–63.
- Siagian, S. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sihombing, F. L. (2019). Peran Serikat Pekerja dalam Mewujudkan Hubungan Industrial yang Harmonis di Perusahaan Swasta. *Jurnal Ilmu Hukum Legal Opinion*, 7(2), 1–10.
- Simamora, H. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Simamora, H. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: STIE YKPN.
- Singh, A., & Kumar, R. (2020). Privacy and Confidentiality in Recruitment: Ethical and Legal Perspectives. *Journal of Business Ethics and Practices*, 45(3), 275-289.
- Singh, M., & Pathak, S. (2020). Effective employee training for productivity enhancement. *Journal of Human Resource Development*, 34(2), 45-60.
- Siregar, A. M., & Rachmawati, R. (2021). Peran feedback konstruktif dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui pendekatan job enrichment. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis*, 9(1), 73–82.
- Smith, J. (2020). Job Evaluation and Compensation Management: Building Fair and Competitive Pay Structures. *Human Resource Management Review*, 35(2), 101-115.
- Smith, J. (2020). The Role of Social Well-Being in Organizational Development. *Journal of Workplace Sociology*.

- Smith, J., & Johnson, R. (2020). The impact of employee training on retention and absenteeism. *Human Resource Insights*, 42(1), 33-47.
- Smith, J., Taylor, K., & Johnson, L. (2020). *Employee Wellness Programs: A Comprehensive Guide to Workplace Wellbeing*. New York: Workplace Research Institute.
- Smith, L., & Harper, D. (2020). "Data analysis in multi-source feedback: Enhancing insights for personal and organizational growth." *Journal of Organizational Behavior*, 22(4), 345-360.
- Smith, R., & Johnson, L. (2019). Risk Activity Analysis in Workplace Safety. *Journal of Occupational Health and Safety*, 32(4), 78-89.
- Snell, S., & Morris, S. (2019). *Managing Human Resources*. Cengage Learning.
- Sofyan, E. A. (2020). *Hukum Ketenagakerjaan di Indonesia*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Stahl, G. K., Miska, C., Lee, H.-J., & De Luque, M. S. (2019). The upside of cultural differences: Toward a more balanced treatment of culture in cross-cultural management research. *Cross Cultural & Strategic Management*, 26(4), 481–511. <https://doi.org/10.1108/CCSM-11-2018-0206>
- Stone, D. L., & Deadrick, D. L. (2019). *Human Resource Management: Connecting Strategy and Practice*. Wiley.
- Stone, D. L., & Deadrick, D. L. (2021). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. McGraw Hill.
- Stone, D. L., & Dulebohn, J. H. (2020). Emerging Issues in Theory and Research on Electronic Human Resource Management (eHRM). *Human Resource Management Review*, 30(3), 100698. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100698>
- Stone, D., & Heen, S. (2018). *Thanks for the Feedback: The Science and Art of Receiving Feedback Well*. New York: Penguin Books.
- Storey, J., Wright, P. M., & Ulrich, D. (2020). *Strategic Human Resource Management: A Research Overview*. Routledge.
- Sudiarditha, I. K. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia Kontemporer*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Sudrajat, A. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Strategi, dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta.
- Suhartanto, D., & Arifin, Z. (2020). Digitalisasi proses rekrutmen dan seleksi dalam era industri 4.0. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 6(2), 101–110.

- Suharti, L., & Supriyadi, T. (2019). The impact of job rotation on employee performance and motivation: Empirical study in Indonesia. *Journal of Applied Management*, 17(2), 254–261.
- Suharto, R. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia Modern*. Yogyakarta: Andi.
- Suhartono, T. (2020). Peran Serikat Pekerja dalam Perlindungan Hak-Hak Pekerja di Indonesia. *Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik*, 24(1), 45–58.
- Sulaiman, A. (2020). *Manajemen Konflik dan Negosiasi dalam Hubungan Industrial*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Sumarsono, S. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Kebijakan, dan Praktik*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sunarto. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi dan Praktik*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Suparno. (2022). *Hukum Ketenagakerjaan Indonesia: Perspektif Omnibus Law Cipta Kerja*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Susanti, D. (2020). *Hukum Ketenagakerjaan dan Peran Pemerintah dalam Hubungan Industrial*. Bandung: Graha Karya.
- Susanto, A. (2020). *Manajemen Kinerja Digital: Strategi Evaluasi SDM Berbasis Aplikasi*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Susanto, H. (2020). *Transformasi Digital dan Kompetensi SDM di Era Industri 4.0*. Jakarta: Prenada Media.
- Susanty, A., & Fawzee, A. A. N. (2020). The Effect of Communication and Trust on Employee Performance: A Case Study in Indonesia Manufacturing Company. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 9(1), 3346–3350.
- Sutanto, E. M., & Kurniawan, A. (2020). Strategic Human Resource Planning to Improve Organizational Performance. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 22(2), 143–152.
- Sutrisno, E. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Sutrisno, E. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Sutrisno, E. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Sutrisno, E. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Syamsudin, A. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia Modern: Pendekatan Strategis dalam Pengelolaan Karyawan*. Yogyakarta: Deepublish.

- Tandiari, N. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi dan Praktik dalam Organisasi*. Yogyakarta: Deepublish.
- Tarique, I., & Schuler, R. S. (2018). A multi-level framework for understanding global talent management systems for high talent expatriates within and across subsidiaries of MNEs: Propositions for further research. *Journal of Global Mobility*, 6(1), 79–97. <https://doi.org/10.1108/JGM-07-2017-0024>
- Taylor, P., & Boyer, C. (2019). Content validity in employee selection: Building reliable tools for workforce assessment. *Human Resource Management Review*, 29(2), 134–148.
- Thompson, L., & Riley, K. (2021). Legal Considerations in Employment Background Checks: Balancing Compliance and Ethical Practices. *Human Resource Law Journal*, 38(2), 120-136.
- Thornton, G. C., Rupp, D. E., & Hoffman, B. J. (2019). Assessment center perspectives for talent management strategies. *Journal of Managerial Psychology*, 34(3), 223-239.
- Turner, R., & Baker, M. (2021). "Strategic action planning in performance management: Enhancing outcomes through collaborative approaches." *International Journal of Business and Management Studies*, 14(2), 45-60.
- Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2018). "Are we there yet? What's next for HR?". *Human Resource Management Review*, 28(2), 139-146.
- Upadhyay, A. K., & Khandelwal, K. (2018). Applying artificial intelligence: implications for recruitment. *Strategic HR Review*, 17(5), 255–258. <https://doi.org/10.1108/SHR-07-2018-0055>
- Wahyudi, E. (2020). *Hukum Ketenagakerjaan dan Pengadilan Hubungan Industrial*. Jakarta: Sinar Grafika.
- Wahyuni, S., & Purnomo, A. (2020). Evaluasi Pelatihan dengan Model Kirkpatrick: Perspektif Teori dan Praktik. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 12(3), 45-55.
- Walker, J., & Greene, T. (2019). "Streamlining feedback tools: Effective distribution strategies in multi-rater evaluations." *Journal of Performance Management*, 17(3), 201-214.
- Wang, Y., & Chen, L. (2020). The influence of family support on work-life balance and life satisfaction: Evidence from working adults. *Journal of Family Studies*, 26(4), 499–514.
- Werner, J. M., & DeSimone, R. L. (2018). *Human Resource Development*. Cengage Learning.

- Werther, W. B., & Davis, K. (2020). *Human Resources and Personnel Management*. New York: McGraw-Hill Education.
- Whitmore, J. (2019). *Coaching for Performance: The Principles and Practice of Coaching and Leadership*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Wibowo, A. (2020). *Hubungan Industrial dan Dinamika Ketenagakerjaan di Indonesia*. Jakarta: Sinar Grafika.
- Wibowo, A. (2022). *Global Mindset dan Pengembangan SDM di Era Globalisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wibowo, A., & Kusumawardani, R. (2019). Pengaruh skill variety terhadap kepuasan kerja dalam konteks job enrichment. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 16(2), 95–104.
- Wibowo, S. (2020). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wibowo, S. (2020). *Manajemen Kinerja: Perspektif SDM dan Organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wibowo, S. (2021). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Wibowo. (2019). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wright, P. M., & Ulrich, D. (2018). "A roadmap for HR's future: Beyond administrative excellence". *Human Resource Management Review*, 28(3), 301-312.
- Yuliana, R., & Pradana, M. (2019). Digitalisasi sistem manajemen kinerja untuk efektivitas organisasi. *Jurnal Teknologi dan Sumber Daya Manusia*, 7(2), 83–91.
- Yulianti, L., & Sari, D. P. (2021). Job simplification dan pengaruhnya terhadap produktivitas kerja karyawan di sektor manufaktur. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 12(1), 45–53.



GLOSARIUM

Tim	Kelompok individu yang bekerja secara kolaboratif dalam satu organisasi untuk mencapai tujuan tertentu, biasanya memiliki peran yang saling melengkapi dan komunikasi yang intensif guna meningkatkan efektivitas dan produktivitas kerja.
Per	Kata sandang yang menyatakan pembagian atau satuan waktu/kinerja, misalnya dalam konteks penghitungan gaji per bulan, evaluasi per minggu, atau target per individu dalam sistem manajemen SDM.
Gaji	Sejumlah uang yang diberikan oleh organisasi kepada pegawai sebagai kompensasi atas pekerjaan yang dilakukan, biasanya dalam bentuk pembayaran rutin setiap bulan dan termasuk dalam struktur pengupahan formal.
Nilai	Merujuk pada hasil kuantitatif atau kualitatif yang digunakan untuk mengukur kinerja, kemampuan, atau kontribusi seorang pegawai, yang kemudian dijadikan dasar dalam promosi, pelatihan, atau evaluasi.
Mutasi	proses perpindahan karyawan dari satu unit atau posisi ke unit lain dalam organisasi yang bertujuan untuk penyegaran, pengembangan karier, atau penyesuaian kebutuhan organisasi.
Upah	Imbalan finansial yang dibayarkan kepada pekerja atas jasa atau tenaga yang diberikan, biasanya dihitung berdasarkan waktu kerja atau hasil kerja tertentu.

Tes	Proses evaluasi sistematis yang digunakan dalam seleksi dan rekrutmen tenaga kerja untuk menilai kompetensi, potensi, dan kesesuaian calon karyawan dengan kebutuhan jabatan.
Kerja	Mencakup segala aktivitas produktif yang dilakukan individu dalam suatu sistem organisasi guna mencapai target yang telah ditetapkan.
Cuti	Hak istirahat bagi karyawan yang diberikan oleh organisasi sesuai dengan ketentuan hukum dan peraturan perusahaan, bisa berupa cuti tahunan, sakit, atau khusus.
Tunjangan	Bentuk tambahan kompensasi di luar gaji pokok yang diberikan kepada karyawan, seperti tunjangan transportasi, kesehatan, makan, dan tunjangan jabatan.
Disiplin	Sikap patuh karyawan terhadap aturan, norma, dan standar kerja yang berlaku di lingkungan organisasi guna menciptakan keteraturan dan efisiensi.
Rol	Peran atau posisi tertentu yang diemban oleh seorang karyawan dalam organisasi, mencakup tanggung jawab, wewenang, dan fungsi yang harus dijalankan dalam mencapai tujuan kerja.
Job	Jabatan atau pekerjaan formal yang memiliki deskripsi tugas, kualifikasi, dan tanggung jawab spesifik yang telah ditetapkan dalam struktur organisasi SDM.
Janji	Komitmen yang dibuat antara karyawan dan organisasi dalam bentuk kontrak kerja,

mencakup hak, kewajiban, dan masa kerja yang telah disepakati.

Lembur

Pekerjaan tambahan di luar jam kerja reguler yang dilakukan oleh karyawan dan biasanya diberikan kompensasi sesuai peraturan ketenagakerjaan.



INDEKS

A

adaptabilitas, 14, 201
akademik, 62
aksesibilitas, 193
audit, 25, 27, 185, 186

B

big data, 16, 186, 191, 196

C

cloud, 17

D

digitalisasi, 36, 178, 184, 185, 186, 191,
192, 193, 194, 195, 196, 201
distribusi, 2, 14, 22, 26, 28, 29, 33, 58, 88,
112, 127, 194

E

ekonomi, 6, 125, 126, 139, 140, 142, 143,
145, 148, 149, 173, 178, 179
ekspansi, 61
empiris, 29
entitas, 151
etnis, 76, 199

F

finansial, 105, 118, 126, 127, 134, 137,
147, 155, 156, 219
fleksibilitas, 14, 18, 19, 37, 46, 52, 57, 60,
66, 81, 87, 90, 96, 161, 165, 168, 169,
178, 182, 201
fluktuasi, 10
fundamental, 25, 125, 130, 145, 151, 174

G

geografis, 17, 88, 173, 182, 193, 197
globalisasi, 16, 17, 18, 19, 36, 147, 148,
167, 178

I

implikasi, 56
inflasi, 148, 149
inklusif, 19, 75, 76, 117, 174, 176, 177,
180
inovatif, 2, 10, 15, 18, 81, 97, 118, 169,
179
integrasi, 13, 18, 168, 170, 171, 172, 185,
190, 192
integritas, 41, 74, 76, 77, 128, 150
interaktif, 88, 89, 90, 92, 182, 183, 191,
194
investasi, 4, 26, 79, 91, 93, 97, 118, 154,
159, 169, 172, 175
investor, 148

K

kolaborasi, 14, 15, 18, 57, 64, 81, 90, 96,
117, 118, 160, 168, 174, 176, 177, 179
komprehensif, 27, 44, 45, 47, 60, 69, 107,
108, 156, 190, 201
konkret, 35, 48, 105, 106, 109, 110, 113,
114, 149
konsistensi, 41, 44, 67, 72, 73, 104, 111,
129, 133

L

Leadership, 98, 206, 211, 213, 218

M

manajerial, 5, 33, 34, 69, 82, 175, 176,
185, 195, 197
manufaktur, 6, 33, 178, 218

N

negosiasi, 143, 177

O

otoritas, 175, 176, 177

P

proyeksi, 3, 26, 31, 32, 33, 34, 35, 189

R

rasional, 7, 29, 44, 95, 130, 131, 132, 133,
145
real-time, 18, 45, 88, 182, 183, 189, 191,
192, 194, 195
regulasi, 18, 21, 27, 30, 53, 77, 80, 83,
126, 135, 148, 149, 155, 167, 179
relevansi, 45, 85, 91, 92, 105, 111, 115,
188, 197

S

siber, 17
stabilitas, 23, 24, 50, 58, 72, 73, 140, 142,
150, 154, 159

T

teoretis, 72, 86
transformasi, 13, 16, 36, 80, 115, 172, 179,
191, 192, 195, 201
transparansi, 18, 19, 58, 74, 75, 128, 129,
136, 143, 150, 184, 197

U

universal, 176

W

workshop, 160

BIOGRAFI PENULIS



Dr. Hj. Ifa Khoiria Ningrum, S.E., M.M.

Penulis Lahir di Blitar, 09 September 1978, berpasangan H. Saeful Hidayat, S.Sos. mempunyai tiga buah hati yaitu, Ahmad Muzaka Sifa, Jasmine Aulia Zahra, dan Jabal Faizulloh. Riwayat pendidikan penulis, SDN Sumberdiren II Blitar , Lulus tahun 1991, MTs NU Garum Blitar, lulus tahun 1994 dan MAN Blitar lulus tahun 1997, Penulis dosen tetap Universitas Nahdlatul Ulama Sunan Giri (UNUGIRI) Program studi Hukum Ekonomi Syari'ah dan penulis lulus Sarjana Manajemen lulus tahun 2002 di Universitas Brawijaya, tahun 2006 lulus Magister Manajemen Universitas Brawijayaseta menemupuh program Doktor di Universitas Brawijaya lulus tahun 2016. Penulis juga santri PP. At Tarbiyatul Falah Sukorejo Biltar. Karya ilmiah diantaranya; 1) Buku Ekonomi Publik yang terbit pada tahun 2016. 2) Modernisasi Alat pembayaran dengan Views, Likes dan Subscribes di Youtube dalam Kajian Pendidikan Ekonomi. 3) Pemberdayaan Usaha Baru Masyarakat Desa melalui Kearifan Lokas berbasis Seni, Teknologi, Ekonomi, Agrobisnis & Mode 4) Maintaining Tolance and Religious Harmony Trough Nyadran and Tundun: Sociological, Philosophical, and Maqasid al-Shariah Perspective.5) Survey Motivasi Perkuliahan Daring Mahasiswa Pendidikan Jasmani Kesehatan dan Rekreasi (PJKR) di masa Pandemi Covid-19. 6) Pelatihan Pembuatan Krupuk Bongsang dan Pelatihan Digital Marketing sebagai Pengembangan Ekonomi di Desa Plumbon 7) Pelatihan Pengolahan dan Analisis Usaha Mangga Kering (Dried Mango) di Desa Sumberagung Kecamatan Banjarejo Kabupaten Blora, 8) Non-Fungible Token sebagai Aset Digital dalam Pandangan Fiqh Muamalah.

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

**TEORI, STRATEGI, DAN PRAKTIK DI ERA
DINAMIS**

Buku referensi "Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Strategi, dan Praktik di Era Dinamis" merupakan panduan komprehensif yang membahas secara mendalam konsep-konsep dasar hingga penerapan manajemen SDM dalam konteks perubahan zaman yang cepat dan kompleks. Buku referensi ini membahas teori-teori klasik dan kontemporer, strategi pengelolaan SDM yang adaptif, serta praktik-praktik terbaik dalam organisasi modern. Buku referensi ini juga membahas tentang rekrutmen, pelatihan dan pengembangan, manajemen kinerja, kompensasi, hubungan kerja, hingga peran teknologi digital dalam transformasi manajemen SDM. Buku referensi ini membahas kerangka teoretis dan dilengkapi dengan studi kasus aktual, refleksi kritis, dan aplikasi praktis yang relevan dengan tantangan organisasi di era VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity).



 mediapenerbitindonesia.com
 +6281362150605
 Penerbit Idn
 @pt.mediapenerbitidn

