

Editor:

Dr. Miko Andi Wardana, S.T., M.Si.

INFES MEDIA

# SUMBER DAYA MANUSIA DALAM ORGANISASI



RENI DIAN OCTAVIANI | HERUDINI SUBARIYANTI | HENDY WIDIYANTO |  
IVON ARISANTI | MULJADI HARTONO | SITI NURMAYANTI |  
RUSDIANA SIMAMORA | TRIANA MELINDA SINAGA | VERA CLARA SIMANJUNTAK |  
ANDRI RIZKO YULIANTO | EDI MUHAMMAD ABDUH ALHAMIDI |  
SAMUEL PD ANANTADJAYA | HUBERTUS DAVY YULIANTO | RIMA RAHMAYANTI |  
SUPARJIMAN

# **SUMBER DAYA MANUSIA DALAM ORGANISASI**

## UU No 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta

### **Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4**

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

### **Pembatasan Pelindungan Pasal 26**

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

- i. penggunaan kutipan singkat Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;
- ii. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk kepentingan penelitian ilmu pengetahuan;
- iii. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan Fonogram yang telah dilakukan Pengumuman sebagai bahan ajar; dan
- iv. penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dapat digunakan tanpa izin Pelaku Pertunjukan, Produser Fonogram, atau Lembaga Penyiaran.

### **Sanksi Pelanggaran Pasal 113**

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

# **SUMBER DAYA MANUSIA DALAM ORGANISASI**

Reni Dian Octaviani, S.Pd., MMTr  
Herudini Subariyanti, S.E., M.M.  
Hendy Widiyanto, S.Psi., M.M.  
Ivon Arisanti, Ph.D.  
dr. Muljadi Hartono, MPH., AAK., FISQua  
Dr. Siti Nurmayanti, S.E., M.M.  
Rusdiana Simamora, S.Kom., S.M., M.M.  
Triana Melinda Sinaga, S.Kom., S.M., M.M.  
Vera Clara Simanjuntak, S.Sos., M.M.  
Andri Rizko Yulianto, S.E., S.Pd.I., M.M.  
Edi Muhammad Abduh Alhamidi, S.Sos., M.M.  
Dr. Samuel PD Anantadjaya  
Hubertus Davy Yulianto, S.T., M.T.  
Dr. Hj. Rima Rahmayanti, S.E., M.M.  
Dr. Suparjiman, M.M., CHRA., CSRS.

Editor:

Dr. Miko Andi Wardana, S.T., M.Si.

Penerbit:



CV. Intelektual Manifes Media  
Jalan Raya Puri Gading Cluster Palm Blok B-8  
Kabupaten Badung, Bali  
[www.infesmedia.co.id](http://www.infesmedia.co.id)

Anggota IKAPI  
No. 034/BAI/2022

# SUMBER DAYA MANUSIA DALAM ORGANISASI

Reni Dian Octaviani, S.Pd., MMT  
Herudini Subariyanti, S.E., M.M.  
Hendy Widiyanto, S.Psi., M.M.  
Ivon Arisanti, Ph.D.  
dr. Muljadi Hartono, MPH., AAK., FISQua  
Dr. Siti Nurmayanti, S.E., M.M.  
Rusdiana Simamora, S.Kom., S.M., M.M.  
Triana Melinda Sinaga, S.Kom., S.M., M.M.  
Vera Clara Simanjuntak, S.Sos., M.M.  
Andri Rizko Yulianto, S.E., S.Pd.I., M.M.  
Edi Muhammad Abduh Alhamidi, S.Sos., M.M.  
Dr. Samuel PD Anantadjaya  
Hubertus Davy Yulianto, S.T., M.T.  
Dr. Hj. Rima Rahmayanti, S.E., M.M.  
Dr. Suparjiman, M.M., CHRA., CSRS.

Editor:

**Dr. Miko Andi Wardana, S.T., M.Si.**

Tata Letak:

**Erma Yuliani**

Desain Cover:

**Erma Yuliani**

Ukuran:

**Unesco: 15,5 x 23 cm**

Halaman:

**XV, 288**

ISBN:

**978-623-88763-9-6**

Terbit Pada:

**November, 2023**

Hak Cipta 2023 @ Intelektual Manifes Media dan Penulis

*Hak cipta dilindungi Undang-Undang. Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit atau Penulis*

**PENERBIT INTELEKTUAL MANIFES MEDIA**

(CV. Intelektual Manifes Media)

Jalan Raya Puri Gading Cluster Palm Blok B-8

Kabupaten Badung, Bali

[www.infesmedia.co.id](http://www.infesmedia.co.id)

## **KATA PENGANTAR**

Puja dan puji syukur kami haturkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat rahmat-Nyalah buku dengan judul Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi dapat selesai disusun dan berhasil diterbitkan. Kehadiran Buku Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi ini disusun oleh para akademisi dan praktisi dalam bentuk buku kolaborasi. Walaupun jauh dari kesempurnaan, tetapi kami mengharapkan buku ini dapat dijadikan referensi atau bacaan serta rujukan bagi akademisi ataupun para profesional mengenal Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi

Sistematika penulisan buku ini diuraikan dalam lima belas bab yang memuat tentang pengenalan sumber daya manusia, perencanaan sdm, proses rekrutmen dan seleksi karyawan, pengembangan ketrampilan dan kompetensi karyawan, kinerja dan evaluasi karyawan, kompensasi dan manfaat karyawan, pengelolaan karyawan berkinerja rendah, budaya organisasi dan etika kerja, kesejahteraan karyawan, hubungan karyawan dan manajemen, pengelolaan diversitas dan inklusi, pengelolaan perubahan dan pengelolaan perubahan dan transformasi, pengembangan karir, manajemen keluar dan pension, tren dan tantangan sdm di masa depan.

Ucapan terima kasih yang tak terhingga kepada seluruh pihak yang telah berkontribusi penuh dalam seluruh rangkaian penyusunan sampai penerbitan buku ini. Secara khusus, terima kasih kami sampaikan kepada Intelektual Manifes Media (Infes Media) sebagai inisiator buku ini. Buku ini tentunya banyak kekurangan dan keterbatasan, saran dari pembaca sekalian sangat berarti demi perbaikan karya selanjutnya. Akhir kata, semoga buku ini bisa bermanfaat bagi para pembaca.

November, 2023  
Editor.



# DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR .....	i
DAFTAR ISI.....	iii
<b>BAB 1 PENGENALAN SUMBER DAYA MANUSIA .....</b>	<b>1</b>
Pendahuluan .....	1
Manfaat Manajemen SDM .....	4
Tujuan Manajemen SDM.....	4
Fungsi Manajemen SDM .....	6
Ruang Lingkup Manajemen SDM .....	9
<b>BAB 2 PERENCANAAN SDM.....</b>	<b>15</b>
Pendahuluan .....	15
Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) .....	16
Langkah-langkah Perencanaan SDM .....	17
Identifikasi Kebutuhan SDM .....	19
Penetapan Tujuan SDM .....	23
Perencanaan Suksesi.....	23
Pengembangan Karyawan.....	26
Rekrutmen dan Seleksi .....	29
Evaluasi Kinerja.....	31
Pengelolaan Penggajian, Kompensasi dan Penghargaan.....	34
Kebijakan dan Kepatuhan.....	39
Pemantauan dan Evaluasi.....	40
Manajemen Keluar .....	43
Pemeliharaan dan Perbaikan.....	44
<b>BAB 3 PROSES REKRUTMEN DAN SELEKSI KARYAWAN .....</b>	<b>51</b>
Pendahuluan .....	51
Analisis Jabatan dan Perencanaan Tenaga Kerja.....	52
Metode Rekrutmen .....	53
Kebijakan Kepegawaian .....	54
Sumber Perekrutan.....	55
Karakteristik dan Perilaku Perekrut .....	56
Proses Seleksi .....	57
Penawaran Kerja dan Proses <i>Onboarding</i> .....	64
<b>BAB 4 PENGEMBANGAN KETRAMPILAN DAN KOMPETENSI KARYAWAN .....</b>	<b>71</b>
Pengantar Ketrampilan dan Kompetensi Karyawan .....	71

Mengidentifikasi Tingkat Keterampilan .....	73
Mengembangkan Program Pelatihan yang Efektif .....	76
Pembinaan dan Pemberian Umpan Balik secara Berkesinambungan	77
Meningkatkan Pengembangan Ketrampilan Melalui Pemanfaatan Teknologi .....	78
<b>BAB 5 KINERJA DAN EVALUASI KARYAWAN .....</b>	<b>83</b>
Pendahuluan .....	83
Elemen Kinerja.....	84
Manajemen SDM Strategik .....	90
<b>BAB 6 KOMPENSASI DAN MANFAAT KARYAWAN.....</b>	<b>97</b>
Pengertian Kompensasi.....	98
Terminologi Kompensasi.....	98
Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kebijakan Kompensasi.....	99
Asas Pemberian Kompensasi.....	104
Metode Kompensasi .....	105
Tujuan Kompensasi .....	106
Indikator Kompensasi .....	109
Manfaat Karyawan .....	110
<b>BAB 7 PENGELOLAAN KARYAWAN BERKINERJA RENDAH .....</b>	<b>115</b>
Pengertian dan Faktor Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan.....	115
Komponen - komponen yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan	116
Mengelola Karyawan Berkinerja Rendah.....	119
<b>BAB 8 BUDAYA ORGANISASI DAN ETIKA KERJA .....</b>	<b>127</b>
Pendahuluan .....	127
Budaya Organisasi.....	128
Kerangka Konseptual Budaya Organisasi .....	130
Proses Pembangunan Budaya Organisasi.....	132
Fungsi Budaya Organisasi.....	132
Karakteristik Budaya Organisasi.....	134
Etika Kerja.....	136
<b>BAB 9 KESEJAHTERAAN KARYAWAN .....</b>	<b>141</b>
Pengertian Kesejahteraan Karyawan.....	141
Manfaat dari Kesejahteraan Karyawan .....	142
Implementasi Program Kesejahteraan Karyawan .....	144
Cara Meningkatkan Kesejahteraan Karyawan .....	145
Pentingnya Kesejahteraan Karyawan Yang Terjamin Bagi Perusahaan .....	146
Lima Pilar Kebahagiaan Karyawan dan Contohnya .....	148
Lima Program Kesejahteraan Karyawan di Perusahaan .....	150

Pengaruh Kesejahteraan Karyawan dengan Performa Kerja Karyawan.....	153
<b>BAB 10 HUBUNGAN KARYAWAN DAN MANAJEMEN .....</b>	<b>157</b>
Pendahuluan .....	157
Komunikasi .....	159
Kepemimpinan.....	162
Keseimbangan antara Kepentingan.....	165
Partisipasi Karyawan.....	169
Kepatuhan dan Etika .....	173
Penilaian Kinerja.....	176
Konflik Penyelesaian .....	180
Pengembangan Karyawan.....	183
Diversitas dan Inklusi .....	186
<b>BAB 11 PENGELOLAAN DIVERSITAS DAN INKLUSI .....</b>	<b>193</b>
Diversitas dan Inklusi Di Era Digital.....	193
Pengertian Diversitas dan Pengelolaan Diversitas di Perusahaan ...	194
Jenis Diversitas di Perusahaan .....	197
Cara Mengelola Diversitas .....	199
Peran Kepemimpinan Dalam Diveristas dan Langkah Membangun Inklusi di Tempat Kerja .....	202
Diversitas dan Inklusi dalam kaitan dengan Konsep Human Capital .....	205
<b>BAB 12 PENGELOLAAN PERUBAHAN DAN TRANSFORMASI.....</b>	<b>211</b>
Pengelolaan Perubahan .....	211
Pengelolaan Transformasi.....	218
<b>BAB 13 PENGEMBANGAN KARIR .....</b>	<b>233</b>
Pendahuluan .....	233
Konsep Pengembangan Karir .....	234
Hubungan Pengembangan Karir dengan Manajemen Kinerja.....	236
Perencanaan Karir Individu.....	238
Manajemen Karir Organisasi.....	241
<b>BAB 14 MANAJEMEN KELUAR DAN PENSUN .....</b>	<b>247</b>
Pendahuluan .....	247
Proses Pemutusan Hubungan Kerja .....	252
Persiapan dan Pengelolaan Pensiun Karyawan .....	256
Program Pensiun dan Manfaat Pasca-Kerja.....	260
<b>BAB 15 TREN DAN TANTANGAN SDM DI MASA DEPAN .....</b>	<b>267</b>
Pendahuluan .....	267
Tren Utama dalam Manajemen SDM .....	268
Tantangan Utama dalam Manajemen SDM .....	272

Tantangan Lebih Lanjut dalam Manajemen Sumber Daya Manusia di Masa Depan .....	278
Kesimpulan .....	281

# BAB 1

---

## PENGENALAN SUMBER DAYA MANUSIA

Reni Dian Octaviani, S.Pd., MMTr  
Institut Transportasi dan Logistik Trisakti

### **Pendahuluan**

Manusia adalah makhluk yang secara alami hidup dalam interaksi sosial, baik dalam kehidupan pribadi maupun profesional. Interaksi sosial adalah bagian alami dari eksistensi manusia. Mulai dari usia dini, kita mulai mengumpulkan pengetahuan dan pengalaman yang membantu kita memahami orang lain dan bagaimana berperilaku dalam berbagai situasi kehidupan. Pengetahuan ini membentuk dasar penting ketika kita berurusan dengan interaksi di tempat kerja. Sejatinya, seluruh kerangka Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) berpusat pada esensi mengelola hubungan di lingkungan kerja.

Manajemen Sumber Daya Manusia bertanggung jawab untuk menjaga hubungan antar manusia yang baik dalam organisasi. Manajemen Sumber Daya Manusia juga berkaitan dengan pengembangan individu dan mencapai integrasi tujuan organisasi dan tujuan individu. Orang dianggap sebagai sumber daya utama dalam pendekatan ini. Pendekatan ini berkaitan dengan dimensi orang dalam manajemen organisasi. Karena sebuah organisasi adalah kumpulan orang-orang, maka akuisisi, pengembangan keterampilan, motivasi untuk

pencapaian yang lebih tinggi, serta memastikan pemeliharaan tingkat komitmen mereka adalah kegiatan yang signifikan. Aktivitas-aktivitas ini termasuk dalam domain SDM.

Secara definisi, menurut L. Mathis, Robert dan H. Jackson (2011) Manajemen sumber daya manusia adalah proses mempekerjakan orang, melatih mereka, memberi mereka kompensasi, mengembangkan kebijakan yang berkaitan dengan mereka, dan mengembangkan strategi untuk mempertahankan mereka.

Menurut Armstrong (2006) manajemen sumber daya manusia adalah pendekatan strategis dan koheren terhadap pengelolaan aset organisasi yang paling berharga - orang-orang yang bekerja di sana yang secara individu dan kolektif berkontribusi pada pencapaian tujuannya

Dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah fungsi manajemen yang berkaitan dengan perekrutan, memotivasi, dan mempertahankan orang-orang dalam organisasi. Fungsi ini berfokus pada orang-orang dalam organisasi. Manajemen sumber daya manusia merancang sistem manajemen untuk memastikan bahwa bakat manusia digunakan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi.

Dalam konteks manajemen sumber daya manusia fokus utama adalah bagaimana mengelola hubungan antarindividu di lingkungan kerja. MSDM adalah disiplin multidisiplin yang menggabungkan konsep dan teori dari berbagai bidang, termasuk manajemen, psikologi, sosiologi, dan ekonomi. Ini adalah pendekatan yang mengakui kompleksitas manusia sebagai individu dan dalam konteks organisasi.

Penting untuk dicatat bahwa tidak ada pendekatan yang paling benar dan satu-satunya dalam mengelola sumber daya manusia. Ini disebabkan oleh sifat kompleksitas manusia dengan beragam kebutuhan dan dinamika uniknya. Kesuksesan MSDM sangat bergantung pada faktor-faktor yang ada dalam lingkungan organisasi. Setiap organisasi memiliki tiga elemen inti yang memainkan peran kunci, yakni individu (karyawan), tujuan organisasi, dan struktur organisasi. Dalam konteks ini, mengelola sumber daya manusia adalah tentang menciptakan lingkungan di mana karyawan dapat berkembang, bekerja secara produktif, dan berkontribusi pada kesuksesan organisasi.

Masa depan yang telah diprediksi adalah realitas saat ini, di mana manusia merupakan aset terpenting bagi organisasi. Memiliki karyawan yang kompeten di daftar gaji tidak cukup untuk menghasilkan keunggulan kompetitif. Untuk bertahan, tumbuh, dan berinovasi, organisasi harus memastikan bahwa stafnya memenuhi syarat, ditempatkan pada posisi yang sesuai, diberikan pelatihan yang efektif, dikelola dengan baik, dan berkomitmen terhadap kesuksesan perusahaan.

Oleh karena itu, peran manajemen sumber daya manusia adalah untuk memaksimalkan kontribusi karyawan dalam mencapai produktivitas dan efektivitas optimal, sambil tetap memperhatikan kebutuhan individu dan tanggung jawab sosial kepada masyarakat. Dengan memahami kompleksitas manusia dan lingkungan kerja yang berubah, MSDM berusaha untuk menciptakan keseimbangan yang menguntungkan semua pihak dan mencapai tujuan organisasi secara berkelanjutan.

### **Manfaat Manajemen SDM**

Faeq Hamad & Alhalboosi (2015) menyatakan bahwa MSDM yang tepat memberikan manfaat yang tidak terbatas bagi organisasi yang bersangkutan. Beberapa manfaat penting dari MSDM yaitu:

1. Membuat sumber daya manusia menjadi lebih kompeten. MSDM mengembangkan keterampilan, pengetahuan, dan sikap baru dari sumber daya manusia dalam organisasi yang bersangkutan.
2. Dengan program MSDM yang tepat, orang menjadi lebih berkomitmen terhadap pekerjaan mereka. Karyawan dinilai berdasarkan kinerjanya dengan sistem penilaian kinerja yang dapat diterima.
3. Lingkungan yang saling percaya dan saling menghormati dapat diciptakan dengan bantuan pengembangan sumber daya manusia.
4. Penerimaan terhadap perubahan dapat diciptakan dengan bantuan MSDM. Karyawan merasa lebih siap dengan kemampuan pemecahan masalah.

### **Tujuan Manajemen SDM**

Manajemen SDM memiliki tujuan yang krusial dalam setiap organisasi. tujuan-tujuan inti dari MSDM mencakup berbagai aspek penting dalam mengelola tenaga kerja, yang membentuk landasan penting bagi pengelolaan sumber daya manusia dalam konteks organisasi. Tujuan SDM adalah untuk meningkatkan pembelajaran, potensi manusia dan kinerja yang tinggi dalam sistem yang berhubungan dengan pekerjaan (Bates, 2000).

Dengan memahami tujuan-tujuan ini, kita akan mendapatkan pandangan yang lebih dalam tentang bagaimana MSDM berperan

dalam mencapai kesuksesan organisasi. Adapun tujuannya adalah sebagai berikut:

1. Mendukung tujuan organisasi: Misi utama departemen SDM adalah membantu organisasi mencapai tujuannya. Ini berarti bahwa, seperti departemen lainnya, SDM harus berkontribusi pada kesuksesan organisasi.
2. Memanfaatkan potensi tenaga kerja secara efisien: Tujuan utama MSDM adalah memanfaatkan kekuatan dan kemampuan karyawan secara efektif. Hal ini bertujuan untuk memanfaatkan kemampuan karyawan secara maksimal, sehingga menguntungkan pelanggan, pemegang saham, dan karyawan itu sendiri.
3. Membina karyawan yang terlatih dan termotivasi dengan Baik: SDM mengharuskan karyawan tidak hanya terlatih dengan baik tetapi juga memiliki motivasi yang tinggi untuk memberikan upaya terbaik mereka. Evaluasi kinerja yang tepat dan kompensasi yang adil berdasarkan kontribusi mereka merupakan aspek penting.
4. Memaksimalkan Kepuasan Kerja dan Aktualisasi Diri Karyawan: SDM berupaya menginspirasi setiap karyawan untuk mencapai potensi penuh mereka. Untuk mencapai hal ini, program-program dirancang untuk meningkatkan kualitas kehidupan kerja, membuat pekerjaan lebih bermanfaat dan memuaskan secara pribadi.
5. Meningkatkan kualitas kehidupan kerja: MSDM bertujuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang diinginkan oleh karyawan baik secara pribadi maupun sosial. Meningkatkan kualitas

kehidupan kerja sangat penting untuk kinerja organisasi secara keseluruhan.

6. Komunikasi kebijakan SDM yang efektif: Merupakan tanggung jawab SDM untuk mengkomunikasikan kebijakan SDM secara komprehensif. Hal ini melibatkan pengumpulan masukan dari berbagai pemangku kepentingan, termasuk pelanggan, regulator, dan karyawan, untuk memastikan kebijakan dipahami dengan baik dan efektif.
7. Tanggung jawab etis dan sosial: MSDM harus memastikan bahwa organisasi mengelola sumber daya manusia mereka secara etis dan bertanggung jawab secara sosial, dengan mematuhi standar hukum dan etika. Komitmen ini meluas untuk memenuhi kebutuhan masyarakat luas.

### **Fungsi Manajemen SDM**

Fungsi utama manajemen sumber daya manusia diklasifikasikan ke dalam dua kategori: 1) Fungsi Manajerial dan 2) Fungsi Operasional

#### **1. Fungsi Manajerial**

Berikut ini adalah fungsi-fungsi manajerial Sumber Daya Manusia Manajemen.

- a. Perencanaan (*Planning*): Fungsi perencanaan sumber daya manusia berkaitan dengan langkah-langkah yang diambil dalam menentukan terlebih dahulu persyaratan personalia, program personalia, kebijakan, dll. Setelah menentukan berapa banyak dan jenis orang yang dibutuhkan, seorang manajer personalia harus merancang cara dan sarana untuk memotivasi mereka.

- b. Pengorganisasian (*Organizing*): Dalam pengorganisasian, manajer sumber daya manusia harus mengorganisasikan fungsi-fungsi operasi dengan merancang struktur hubungan antara pekerjaan, personil dan faktor fisik sedemikian rupa sehingga memberikan kontribusi yang maksimal terhadap tujuan organisasi. Dengan demikian, manajer personalia menjalankan fungsi-fungsi berikut ini:
- 1) penyusunan satuan tugas;
  - 2) alokasi pekerjaan kepada individu-individu;
  - 3) pengintegrasian upaya-upaya gugus tugas;
  - 4) koordinasi pekerjaan individu dengan pekerjaan departemen.
- c. Pengarahan (*Directing*): Pengarahan berkaitan dengan inisiasi tindakan yang terorganisir terorganisir dan merangsang orang-orang untuk bekerja. Manajer personalia mengarahkan kegiatan orang-orang dalam organisasi untuk menjalankan fungsinya dilakukan dengan benar. Seorang manajer personalia memandu dan memotivasi staf organisasi untuk mengikuti jalur yang telah ditetapkan sebelumnya.
- d. Mengendalikan (*Controlling*): Menyediakan data dasar untuk menetapkan standar, membuat analisis pekerjaan dan penilaian kinerja, dll. Semua teknik ini membantu dalam pengendalian yang efektif terhadap kualitas, waktu dan upaya para pekerja

2. Fungsi Operasional:

Berikut ini adalah Fungsi Operasional Manajemen Sumber Daya Manusia

- a. **Pengadaan Personil:** Hal ini berkaitan dengan memperoleh jenis dan jumlah personel yang tepat yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Hal ini secara khusus berkaitan dengan mata pelajaran seperti penentuan kebutuhan tenaga kerja, mereka perekrutan, seleksi, penempatan dan orientasi, dll.
- b. **Pengembangan Personil:** Pengembangan berkaitan dengan peningkatan melalui pelatihan, keterampilan yang diperlukan untuk kinerja pekerjaan yang tepat. Dalam proses ini berbagai teknik pelatihan digunakan untuk mengembangkan karyawan. Menyusun kebijakan promosi yang baik, penentuan dasar promosi dan membuat penilaian kinerja adalah elemen-elemen dari fungsi pengembangan personalia.
- c. **Kompensasi untuk Personil:** Kompensasi mencakup pengaturan imbalan yang pantas dan adil bagi staf sebagai penghargaan atas kontribusi mereka kepada organisasi. Menilai pekerjaan, menentukan upah, menetapkan kebijakan insentif, bonus, dan lain-lain termasuk keputusan sulit. Hal ini penting untuk memastikan bahwa organisasi membayar upah yang sesuai dan tepat waktu
- d. **Menjaga hubungan industri yang baik:** manajemen SDM melibatkan berbagai bidang. Tujuannya adalah mengurangi ketegangan, memajukan perdamaian industri, memberikan

- kesepakatan yang adil kepada pekerja, dan membangun demokrasi industri. Untuk menghindari komplik dan hilangnya produktivitas, manajemen SDM harus menciptakan hubungan harmonis dengan bantuan komunikasi yang baik dan kemitraan yang solid.
- e. Pencatatan: Dalam pencatatan, manajer personalia mengumpulkan dan memelihara informasi yang berkaitan dengan staf organisasi. Hal ini penting bagi setiap organisasi karena membantu manajemen dalam pengambilan keputusan seperti dalam promosi.
  - f. Perencanaan dan Evaluasi Personalia: Di bawah sistem ini berbagai jenis kegiatan dievaluasi seperti evaluasi kinerja, kebijakan personalia suatu organisasi dan praktik-praktiknya, audit personalia, moral, survei dan penilaian kinerja, dll.

### **Ruang Lingkup Manajemen SDM**

Ruang lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia mencakup berbagai aspek penting yang secara kolektif berkontribusi pada pengelolaan tenaga kerja organisasi yang efektif. Aspek-aspek ini dapat dikategorikan ke dalam tiga dimensi utama:

1. Aspek Personalia: MSDM melibatkan serangkaian kegiatan komprehensif yang berkaitan dengan manajemen personalia, termasuk perencanaan tenaga kerja, perekrutan, seleksi, penempatan, induksi, pemindahan, promosi, penurunan pangkat, pemutusan hubungan kerja, pelatihan dan pengembangan, pemutusan hubungan kerja, PHK, penghematan, administrasi upah dan gaji, insentif, dan peningkatan produktivitas.

2. Aspek Kesejahteraan: Dimensi ini berkaitan dengan memastikan kondisi dan fasilitas kerja yang menguntungkan bagi karyawan. Hal ini mencakup ketentuan-ketentuan seperti kantin, tempat penitipan anak, kamar kecil, ruang makan siang, perumahan, transportasi, pendidikan, bantuan medis, langkah-langkah kesehatan dan keselamatan, fasilitas cuci, dan kesempatan untuk rekreasi dan kegiatan budaya.
3. Aspek Industri: Aspek industri dari MSDM berkisar pada pengelolaan hubungan antara karyawan dan pemberi kerja. Hal ini mencakup kegiatan seperti hubungan antara serikat pekerja dan manajemen, konsultasi bersama, negosiasi perundingan bersama, penanganan keluhan, tindakan disipliner, dan penyelesaian perselisihan industrial.

Ruang lingkup MSDM memang luas, mencakup setiap aspek penting dari perjalanan karyawan dalam sebuah organisasi. Dari saat seseorang memasuki perusahaan hingga saat mereka keluar, MSDM memainkan peran penting dalam mengelola seluruh pengalaman kerja mereka. Aktivitas utama MSDM meliputi perencanaan SDM, analisis pekerjaan, desain pekerjaan, perekrutan karyawan, manajemen remunerasi, strategi motivasi, pemeliharaan karyawan, hubungan industrial, dan menilai prospek masa depan MSDM.

Pada intinya, ruang lingkup MSDM mencakup semua keputusan, strategi, faktor, prinsip, operasi, praktik, fungsi, aktivitas, dan metode yang terkait dengan pengelolaan manusia sebagai karyawan dalam lingkungan organisasi apa pun. Hal ini mencakup setiap dimensi yang terkait dengan individu dalam hubungan kerja mereka, bersama dengan dinamika yang muncul dari hubungan ini.

Selain itu, MSDM mencakup sembilan bidang kegiatan yang luas, seperti yang diidentifikasi oleh American Society for Training and Development (ASTD)(Uddin et al., 2016)

1. Perencanaan Sumber Daya Manusia: Hal ini mencakup penilaian kebutuhan sumber daya manusia saat ini dan di masa depan, sumber-sumber seleksi, dan pengembangan strategi jangka pendek dan jangka panjang untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja.
2. Desain Organisasi dan Pekerjaan: MSDM mendefinisikan struktur organisasi, wewenang, hubungan, tanggung jawab, dan spesifikasi pekerjaan, memastikan bahwa konten pekerjaan setiap posisi diuraikan dengan baik.
3. Seleksi dan Penempatan Staf: Proses perekrutan dan pemilihan staf mencakup pencocokan kualifikasi, ekspektasi, dan jalur karir individu dengan spesifikasi pekerjaan dan kebutuhan organisasi.
4. Pelatihan dan Pengembangan: MSDM mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, memastikan individu memperoleh pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk persyaratan pekerjaan saat ini dan di masa depan.
5. Pengembangan Organisasi: Membina hubungan interpersonal dan antar-kelompok yang sehat di dalam organisasi untuk menghasilkan efek sinergis adalah aspek penting dari MSDM.
6. Kompensasi dan Tunjangan: Bidang ini mencakup administrasi upah dan gaji yang ilmiah, langkah-langkah kesejahteraan tenaga kerja, dan penyediaan tunjangan dan layanan.
7. Bantuan Karyawan: Mengenali dan menangani masalah pribadi dan kedinasan karyawan untuk meningkatkan kesejahteraan,

produktivitas, dan kepuasan kerja mereka merupakan komponen penting dari MSDM.

8. Hubungan Serikat Pekerja: Mempertahankan hubungan industrial dan tenaga kerja yang positif sangat penting untuk mendorong perdamaian dan produktivitas dalam organisasi.
9. Penelitian dan Sistem Informasi Kepegawaian: Penelitian berkelanjutan di bidang SDM, termasuk ilmu perilaku, psikologi industri, ergonomi, dan sistem komunikasi yang efektif, sangat penting untuk memahami dan meningkatkan ekspektasi, perilaku, dan motivasi karyawan.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of human resources management Practice* (10th ed.). Kogan Page. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-44152-7>
- Bates, R. A. (2000). Human Resource Development Objectives. In *Human Resources and Their Development: Vol. I*.
- Faeq Hamad, & Alhalboosi, A. M. (2015). Term human resource development is combining to some HRM concept of human resource development. *Human Resource Development, 1(2)*, 1-12. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.34328.65285>
- L. Mathis, Robert dan H. Jackson, J. (2011). *Human Resource Management*.
- Uddin, M. B., Naher, K., Bulbul, A., Ahmad, N. A., & Rahman, M. M. (2016). The Impact of Human Resource Development (HRD) Practices on Organizational Effectiveness: A Review. *Asian Business Review, 6(3)*, 131-140. <https://doi.org/10.18034/abr.v6i3.38>

## **Biodata Penulis**

**Reni Dian Octaviani, S.Pd., MMTr**



Penulis mengajar di Institut Transportasi dan Logistik Trisakti, Fakultas Manajemen dan bisnis. Penulis mengampuh mata kuliah Manajemen. Penulis menyelesaikan Program S1 di Universitas Negeri Jakarta, dan program S2 di Sekolah Tinggi Manajemen Transportasi Trisakti. Pada saat ini penulis sedang menyelesaikan S3 di Universitas Padjadjaran, Bandung.

Email Penulis: [reni.d.octaviani@gmail.com](mailto:reni.d.octaviani@gmail.com)

# BAB 2

---

## PERENCANAAN SDM

Herudini Subariyanti, S.E., M.M.  
Universitas Bina Sarana Informatika

### **Pendahuluan**

Pengertian perencanaan secara umum adalah suatu proses dalam menentukan berbagai hal yang ingin diraih di masa depan dan untuk menentukan beragam tahapan yang dibutuhkan untuk bisa mencapai tujuan tersebut.

Perencanaan adalah proses dasar yang digunakan untuk memilih tujuan dan menentukan cakupan pencapaiannya. Merencanakan berarti mengupayakan penggunaan sumber daya manusia (human resources), sumber daya alam (natural resources), dan sumber daya lainnya (other resources) untuk mencapai tujuan.

Suatu perencanaan adalah suatu aktivitas integrative yang berusaha memaksimalkan efektivitas seluruhnya dari suatu organisasi sebagai suatu system, sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Berdasarkan definisi tersebut, perencanaan minimum memiliki tiga karakteristik berikut:

1. Perencanaan tersebut harus menyangkut masa yang akan datang
2. Terdapat suatu elemen identifikasi pribadi atau organisasi, yaitu serangkaian Tindakan di masa yang akan datang dan akan diambil oleh perencana

3. Masa yang akan datang, Tindakan dan identifikasi pribadi, serta organisasi merupakan unsur yang amat penting dalam setiap perencanaan.

Gambar 2.1.



### **Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM)**

Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) adalah proses strategis yang dilakukan oleh organisasi untuk mengelola, mengembangkan, dan memanfaatkan potensi sumber daya manusia mereka agar sesuai dengan tujuan dan kebutuhan organisasi. Perencanaan SDM merupakan bagian integral dari manajemen sumber daya manusia (HRM) dan memainkan peran penting dalam kesuksesan jangka panjang suatu organisasi.

Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) adalah proses strategis yang bertujuan untuk memastikan organisasi memiliki tenaga kerja yang berkualitas, sesuai dengan kebutuhan, dan mampu mencapai tujuan perusahaan. Ini melibatkan berbagai langkah dan aktivitas yang harus diperhatikan oleh manajemen sumber daya manusia.

## **Langkah-langkah Perencanaan SDM**

Berikut adalah beberapa langkah penting dalam perencanaan SDM:

1. Identifikasi Kebutuhan SDM:
  - a. Analisis kebutuhan SDM saat ini dan di masa depan.
  - b. Tentukan jenis keterampilan dan kompetensi yang dibutuhkan.
  - c. Pertimbangkan faktor-faktor eksternal seperti perkembangan industri dan pasar kerja.
2. Penetapan Tujuan SDM:
  - a. Tetapkan tujuan jangka pendek dan jangka panjang terkait dengan SDM.
  - b. Definisikan indikator kinerja untuk mengukur pencapaian tujuan.
3. Perencanaan Suksesi:
  - a. Identifikasi potensi pemimpin dan pengganti di dalam organisasi.
  - b. Kembangkan rencana suksesi untuk mengisi posisi kunci jika terjadi perubahan.
4. Pengembangan Karyawan:
  - a. Identifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan.
  - b. Rencanakan program pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan kompetensi dan keterampilan karyawan.
5. Rekrutmen dan Seleksi:
  - a. Tentukan strategi rekrutmen yang sesuai untuk mendapatkan calon karyawan yang berkualitas.

- b. Laksanakan proses seleksi yang cermat untuk memilih karyawan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.
6. Evaluasi Kinerja:
  - a. Lakukan evaluasi kinerja secara berkala untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan.
  - b. Gunakan hasil evaluasi untuk pengembangan karyawan dan penilaian kinerja.
7. Pengelolaan Penggajian, Kompensasi dan Penghargaan:
  - a. Tetapkan struktur gaji yang adil dan kompetitif.
  - b. Berikan insentif dan bonus yang sesuai dengan pencapaian kinerja.
  - c. Berikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi.
8. Pengelolaan Perubahan:
  - a. Antisipasi dan manajemen perubahan dalam organisasi yang dapat mempengaruhi SDM.
  - b. Komunikasikan perubahan kepada karyawan dan bantu mereka beradaptasi.
9. Kebijakan dan Kepatuhan:
  - a. Pastikan organisasi mematuhi peraturan ketenagakerjaan yang berlaku.
  - b. Tetapkan kebijakan SDM yang sesuai dengan nilai dan tujuan organisasi.
10. Pemantauan dan Evaluasi:
  - a. Pantau pelaksanaan rencana SDM secara teratur.
  - b. Evaluasi efektivitas perencanaan SDM dan sesuaikan jika diperlukan.

**11. Manajemen Keluar:**

- a. Kelola pemutusan hubungan kerja dengan hati-hati, jika diperlukan.
- b. Lakukan wawancara keluar untuk memahami alasan karyawan meninggalkan organisasi.

**12. Pemeliharaan dan Perbaikan:**

- a. Terus melakukan perencanaan SDM sebagai proses berkelanjutan.
- b. Selalu perbaiki dan sesuaikan rencana dengan perubahan dalam organisasi atau lingkungan bisnis.

Perencanaan SDM adalah proses berkelanjutan yang harus disesuaikan dengan perubahan dalam organisasi dan lingkungan eksternal. Dengan melakukan perencanaan SDM yang baik, organisasi dapat mengoptimalkan kinerja tenaga kerja dan mencapai tujuan bisnisnya.

Perencanaan SDM membantu organisasi untuk memiliki tenaga kerja yang berkualitas, mengurangi turnover, meningkatkan produktivitas, dan mencapai tujuan strategis jangka panjang. Itu juga merupakan alat penting dalam memastikan bahwa organisasi tetap relevan dan kompetitif di pasar.

**Identifikasi Kebutuhan SDM**

1. Analisis kebutuhan SDM saat ini dan di masa depan.
2. Tentukan jenis keterampilan dan kompetensi yang dibutuhkan.
3. Pertimbangkan faktor-faktor eksternal seperti perkembangan industri dan pasar kerja.

Identifikasi kebutuhan SDM (Sumber Daya Manusia) adalah proses penting dalam manajemen sumber daya manusia yang melibatkan

---

pengenalan dan pemahaman terhadap kebutuhan tenaga kerja dalam sebuah organisasi. Proses ini membantu organisasi untuk merencanakan, mengembangkan, dan mengelola sumber daya manusia dengan efektif sesuai dengan tujuan dan strategi bisnisnya. Berikut adalah langkah-langkah untuk mengidentifikasi kebutuhan SDM:

1. Analisis Bisnis:
  - a. Tinjau dan pahami visi, misi, dan tujuan organisasi.
  - b. Evaluasi strategi bisnis yang sedang dijalankan oleh organisasi.
  - c. Tentukan arah perkembangan bisnis yang diinginkan.
2. Analisis Pekerjaan:
  - a. Identifikasi peran dan tanggung jawab dalam organisasi.
  - b. Tinjau keterampilan, kompetensi, dan pengalaman yang dibutuhkan untuk setiap posisi.
  - c. Tentukan jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan untuk setiap posisi.
3. Evaluasi Tenaga Kerja Saat Ini:
  - a. Tinjau komposisi tenaga kerja saat ini, termasuk keterampilan dan pengalaman mereka.
  - b. Identifikasi kelemahan dan kekuatan dalam tenaga kerja saat ini.
4. Perencanaan Suksesi:
  - a. Tentukan calon-calon yang berpotensi untuk mengisi posisi kunci dalam organisasi.
  - b. Kembangkan rencana suksesi untuk memastikan ada kandidat yang siap mengambil alih posisi kunci.

5. Analisis Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan:
  - a. Identifikasi area-area di mana tenaga kerja membutuhkan pelatihan tambahan atau pengembangan keterampilan.
  - b. Buat program pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan ini.
6. Evaluasi Kebutuhan Penggajian dan Kompensasi:
  - a. Tinjau gaji dan kompensasi saat ini untuk memastikan bahwa mereka bersaing dengan pasar.
  - b. Tentukan apakah ada kebutuhan untuk meninjau dan memperbarui kebijakan penggajian.
7. Faktor-faktor Eksternal:

Pertimbangkan faktor-faktor eksternal seperti perubahan dalam industri, perkembangan teknologi, dan regulasi yang dapat mempengaruhi kebutuhan SDM.
8. Perencanaan SDM Jangka Panjang:
  - a. Buat rencana jangka panjang untuk pengembangan dan pertumbuhan tenaga kerja.
  - b. Pertimbangkan kebutuhan rekrutmen, pelatihan, dan promosi dalam jangka panjang.
9. Konsultasi dengan Manajemen dan Karyawan:

Libatkan manajemen tingkat atas dan karyawan dalam proses identifikasi kebutuhan SDM untuk memastikan pemahaman yang lebih baik tentang apa yang diperlukan.
10. Perbarui dan Revisi Secara Berkala:

Perbarui analisis kebutuhan SDM secara berkala sesuai dengan perubahan dalam organisasi dan lingkungan bisnis.

Proses identifikasi kebutuhan SDM harus berkelanjutan dan berintegrasi dengan strategi bisnis organisasi. Hal ini akan membantu

organisasi untuk mengelola tenaga kerja dengan lebih efektif, memastikan bahwa mereka memiliki sumber daya manusia yang sesuai dengan tujuan mereka, dan tetap bersaing di pasar.

Sumber daya manusia merupakan aset terpenting dalam membangun negara yang lebih baik dan maju. Namun untuk mencapai hal tersebut, karyawan kita harus memiliki karakter. Sumber daya manusia yang berkarakter kuat ditandai dengan kemampuan mental yang berbeda dengan orang lain, seperti kehandalan, keikhlasan, kejujuran, keberanian, ketangguhan, ketangguhan, kekuatan dalam mengikuti prinsip dan ciri-ciri unik lainnya yang menjadi ciri khasnya (Anas, 2022).

Teknik peramalan (Anas, 2022) merupakan kunci dari semua perencanaan dimana ada dua hal yang harus diantisipasi dalam perencanaan personalia, yaitu:

1. Ketersediaan tenaga kerja

Ketersediaan tenaga kerja mengacu pada jumlah dan kualitas pekerja yang tersedia di suatu wilayah atau industri pada waktu tertentu.

Faktor-faktor yang mempengaruhi ketersediaan lapangan kerja adalah tingkat pengangguran, partisipasi angkatan kerja, tingkat pendidikan dan perkembangan ekonomi.

2. Kebutuhan sumber daya manusia

Kebutuhan staf mengacu pada volume, jenis dan kualitas pekerjaan yang dibutuhkan suatu organisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuannya dan mengelola operasi secara efektif. Mengidentifikasi dan memenuhi kebutuhan personel merupakan

langkah penting dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) dan manajemen personalia.

### **Penetapan Tujuan SDM:**

1. Tetapkan tujuan jangka pendek dan jangka panjang terkait dengan SDM.

Sasaran SDM yang efektif dapat membantu organisasi mencapai hasil yang lebih baik, meningkatkan kepuasan karyawan dan memastikan sumber daya manusia tersalurkan ke arah yang konsisten dengan visi dan tujuan organisasi.

Setiap bisnis pasti mempunyai tujuan organisasi dan strategi yang baik beradaptasi dengan persaingan yang ada. Pencapaian tujuan organisasi. Hal ini sangat didukung oleh staf yang berkualitas dan stylish komitmen yang tinggi terhadap tujuan organisasi untuk mengimplementasikan strategi baik (Isfani et al., 2017).

2. Definiskan indikator kinerja untuk mengukur pencapaian tujuan. Indikator kinerja adalah metrik atau ukuran yang digunakan untuk mengukur pencapaian tujuan. Mereka membantu organisasi dan tim untuk memahami sejauh mana mereka telah berhasil dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Indikator kinerja harus spesifik, terukur, mencapai, relevan, dan berbatasan waktu (SMART) agar efektif.

### **Perencanaan Suksesi**

1. Identifikasi potensi pemimpin dan pengganti di dalam organisasi adalah langkah penting dalam pengembangan kepemimpinan dan perencanaan suksesi. Ini bertujuan untuk memastikan bahwa

organisasi memiliki individu yang berkualifikasi dan siap mengisi peran kepemimpinan kunci ketika diperlukan.

2. Kembangkan rencana suksesi untuk mengisi posisi kunci jika terjadi perubahan.

Proses identifikasi potensi pemimpin dan pengganti yang efektif membantu organisasi mempersiapkan kepemimpinan yang kuat dan berkelanjutan, yang merupakan faktor kunci dalam kesuksesan jangka panjang.

Perencanaan suksesi adalah strategi yang digunakan oleh organisasi untuk mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempersiapkan individu-individu yang memiliki potensi untuk mengisi peran-peran kunci dalam organisasi ketika posisi tersebut menjadi kosong karena pensiun, promosi, atau alasan lainnya. Tujuan dari perencanaan suksesi adalah untuk memastikan kelangsungan dan stabilitas organisasi dengan memiliki calon-calon yang siap dan terlatih untuk mengambil alih peran-peran penting.

Berikut adalah langkah-langkah yang terlibat dalam perencanaan suksesi:

1. Identifikasi Posisi Kunci:
  - a. Tentukan posisi-posisi kunci dalam organisasi yang akan diisi melalui perencanaan suksesi.
  - b. Tinjau tanggung jawab, keterampilan, dan kompetensi yang dibutuhkan untuk setiap posisi kunci.
2. Identifikasi Calon-Calon Potensial:
  - a. Identifikasi karyawan yang memiliki potensi untuk mengisi posisi kunci di masa depan.

- b. Evaluasi karyawan berdasarkan keterampilan, kompetensi, pengalaman, dan kepemimpinan mereka.
3. Pengembangan Calon-Calon:
  - a. Buat rencana pengembangan individual untuk calon-calon yang teridentifikasi.
  - b. Berikan pelatihan, mentorship, dan pengalaman yang relevan untuk membantu mereka mempersiapkan diri.
4. Evaluasi dan Tinjauan Berkala:
  - a. Lakukan evaluasi berkala terhadap calon-calon suksesi untuk melihat kemajuan mereka.
  - b. Tinjau rencana suksesi secara berkala untuk memastikan relevansinya dengan perubahan dalam organisasi.
5. Komunikasi dan Keterlibatan Karyawan:
  - a. Komunikasikan rencana suksesi kepada karyawan yang terlibat, dan dorong keterlibatan mereka dalam proses ini.
  - b. Berikan umpan balik kepada calon-calon suksesi untuk membantu mereka dalam pengembangan mereka.
6. Pengelolaan Transisi:
  - a. Ketika peran kunci menjadi kosong, lakukan transisi yang mulus dengan memasukkan calon suksesi yang telah dipersiapkan.
  - b. Berikan dukungan kepada calon suksesi selama transisi untuk memastikan keberhasilan mereka.
7. Pertimbangan Eksternal:

Pertimbangkan juga faktor eksternal seperti perubahan dalam industri, peraturan, atau tren pasar yang dapat mempengaruhi perencanaan suksesi.

Perencanaan suksesi adalah komponen penting dari manajemen sumber daya manusia yang dapat membantu organisasi menjaga stabilitas dan keberlanjutan jangka panjang. Ini juga dapat meningkatkan motivasi dan retensi karyawan, karena mereka melihat peluang untuk berkembang dan maju dalam organisasi.

Pada dasarnya seorang pemimpin dapat dikatakan sukses apabila pemimpinnya mampu memimpin kelompok atau organisasi yang dipimpnnya hingga mencapai hasil yang diharapkan. Kesuksesan atau kesuksesan seorang pemimpin itu dibentuk (Irfan, 2020).

### **Pengembangan Karyawan**

1. Identifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan.
2. Rencanakan program pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan kompetensi dan keterampilan karyawan.

Pengembangan karyawan adalah proses sistematis untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, kemampuan, dan kompetensi karyawan dalam rangka mencapai tujuan organisasi dan meningkatkan potensi individu. Pengembangan karyawan penting dalam manajemen sumber daya manusia karena dapat meningkatkan produktivitas, kepuasan karyawan, dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Berikut adalah langkah-langkah yang dapat diambil dalam pengembangan karyawan:

1. Identifikasi Kebutuhan Pengembangan:
    - a. Evaluasi kebutuhan pengembangan karyawan berdasarkan tujuan organisasi dan kelemahan yang mungkin ada dalam tenaga kerja saat ini.
    - b. Tinjau tujuan individu karyawan dan identifikasi area pengembangan yang relevan.
-

2. Rencanakan Pengembangan:
  - a. Buat rencana pengembangan individual untuk setiap karyawan berdasarkan kebutuhan mereka dan tujuan organisasi.
  - b. Tentukan sumber daya yang diperlukan, seperti pelatihan, mentorship, atau sumber belajar lainnya.
3. Pelatihan dan Pengembangan:
  - a. Berikan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan karyawan, baik melalui pelatihan formal, pelatihan on-the-job, atau pelatihan mandiri.
  - b. Pertimbangkan pengembangan keterampilan teknis, keterampilan interpersonal, dan kemampuan kepemimpinan.
4. Mentorship dan Pembinaan:
  - a. Sediakan program mentorship atau pembinaan bagi karyawan untuk belajar dari mereka yang memiliki pengalaman dan pengetahuan yang lebih.
  - b. Mentorship dapat membantu karyawan dalam mengembangkan wawasan dan keterampilan mereka dengan lebih cepat.
5. Proyek dan Tugas Khusus:
  - a. Berikan kesempatan kepada karyawan untuk bekerja pada proyek-proyek khusus atau tugas yang menantang untuk meningkatkan kemampuan mereka.
  - b. Tugas-tugas ini dapat membantu karyawan untuk mengaplikasikan apa yang telah mereka pelajari dalam situasi nyata.

6. Umpan Balik dan Evaluasi Berkala:
  - a. Lakukan evaluasi berkala terhadap kemajuan karyawan dalam pengembangan mereka.
  - b. Berikan umpan balik konstruktif yang membantu karyawan untuk terus meningkat.
7. Fleksibilitas dan Kepemimpinan:
  - a. Dorong karyawan untuk mengambil inisiatif dalam pengembangan mereka sendiri.
  - b. Pemimpin dan manajer harus mendukung pengembangan karyawan dan memberikan waktu, sumber daya, dan dukungan yang diperlukan.
8. Evaluasi Dampak:
  - a. Evaluasi dampak dari pengembangan karyawan terhadap kinerja organisasi.
  - b. Tinjau apakah tujuan pengembangan telah tercapai dan sesuaikan rencana pengembangan sesuai kebutuhan.

Pengembangan karyawan adalah investasi jangka panjang dalam keberhasilan organisasi. Dengan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk tumbuh dan berkembang, perusahaan dapat meningkatkan loyalitas, produktivitas, dan retensi karyawan, serta menghadirkan sumber daya manusia yang lebih kompeten dan siap untuk mengatasi perubahan dan tantangan di masa depan.

Pelatihan mempunyai dampak yang besar terhadap peningkatan kinerja pegawai. Pelatihan dan pengembangan dapat memberikan manfaat bagi individu, organisasi, dan masyarakat secara keseluruhan. Dengan menyelesaikan pelatihan, karyawan dapat mengembangkan portofolio keterampilan, meningkatkan peluang

promosi, berpartisipasi dalam pekerjaan yang lebih menarik dan berpindah dengan mudah dari satu tempat kerja dan organisasi ke tempat lain. Orang yang kompeten melakukan pekerjaannya lebih cepat dan aman, mereka membuat lebih sedikit kesalahan dan menghasilkan pekerjaan yang lebih berkualitas (Cahaya et al., 2021).

### **Rekrutmen dan Seleksi:**

1. Tentukan strategi rekrutmen yang sesuai untuk mendapatkan calon karyawan yang berkualitas.
2. Laksanakan proses seleksi yang cermat untuk memilih karyawan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Rekrutmen dan seleksi merupakan dua proses yang kritis dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk menarik, memilih, dan mengangkat karyawan yang sesuai untuk mengisi posisi dalam organisasi. Berikut adalah penjelasan tentang masing-masing proses:

1. Rekrutmen:
  - a. Definisi: Rekrutmen adalah proses identifikasi dan penarikan calon karyawan potensial untuk mengisi posisi yang tersedia dalam organisasi.
  - b. Langkah-langkah Rekrutmen:
    - 1) Perencanaan Rekrutmen: Identifikasi posisi yang perlu diisi dan penentuan strategi rekrutmen yang sesuai.
    - 2) Penyebaran Lowongan: Menyebarkan informasi lowongan pekerjaan melalui berbagai saluran seperti situs web perusahaan, portal karir, media sosial, atau perusahaan perekrutan.

- 3) Pendaftaran dan Seleksi Lamaran: Menilai aplikasi dan CV yang masuk untuk menyaring calon-calon yang memenuhi persyaratan awal.
- 4) Wawancara Awal: Melakukan wawancara pendahuluan untuk mengidentifikasi calon yang layak.
- 5) Tes dan Evaluasi: Melakukan tes keterampilan, tes pengetahuan, atau penilaian lainnya untuk mengevaluasi kompetensi calon.
- 6) Wawancara Akhir: Melakukan wawancara mendalam dengan calon-calon yang terpilih.
- 7) Verifikasi Referensi: Memeriksa referensi yang diberikan oleh calon untuk memastikan keaslian dan kualifikasi mereka.
- 8) Penawaran Pekerjaan: Menyusun dan memberikan penawaran pekerjaan kepada calon terpilih.
- 9) Onboarding: Proses pengenalan karyawan baru kepada organisasi.

## 2. Seleksi:

- a. Definisi: Seleksi adalah proses pemilihan kandidat terbaik dari pool calon yang telah direkrut untuk mengisi posisi yang ada.
- b. Langkah-langkah Seleksi:
  - 1) Penilaian dan Evaluasi: Menggunakan metode yang objektif untuk menilai kandidat yang melibatkan tes, wawancara, dan pengamatan.
  - 2) Kriteria Seleksi: Memastikan bahwa seleksi didasarkan pada kriteria yang relevan dan sesuai dengan persyaratan pekerjaan.

- 3) Keputusan: Memilih kandidat yang paling cocok berdasarkan hasil penilaian dan evaluasi.
- 4) Verifikasi Latar Belakang: Melakukan pemeriksaan latar belakang, seperti pemeriksaan referensi, riwayat kerja, dan latar belakang pendidikan.
- 5) Penawaran Pekerjaan: Setelah kandidat terpilih, perusahaan memberikan penawaran pekerjaan resmi.
- 6) Onboarding: Memulai proses integrasi karyawan baru ke dalam organisasi.

Penting untuk mencatat bahwa rekrutmen dan seleksi adalah proses yang berkesinambungan. Proses rekrutmen dan seleksi yang baik akan membantu organisasi mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan dan budaya perusahaan, serta meningkatkan peluang kesuksesan mereka dalam posisi yang diisi. Selain itu, komunikasi yang jelas dan positif dengan calon karyawan selama kedua proses ini dapat membantu membangun citra positif tentang organisasi.

Dengan rekrutmen dan seleksi yang baik maka dapat menunjang kinerja pegawai, dimana kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk mencapai kesuksesan perusahaan, kinerja merupakan perbandingan output dan input (Hindriari, 2018).

### **Evaluasi Kinerja:**

1. Lakukan evaluasi kinerja secara berkala untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan.
2. Gunakan hasil evaluasi untuk pengembangan karyawan dan penilaian kinerja.

Evaluasi kinerja adalah proses sistematis untuk mengukur, mengevaluasi, dan memberikan umpan balik terhadap kinerja karyawan dalam organisasi. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa karyawan mencapai tujuan mereka, memberikan pengembangan karyawan yang tepat, dan memberikan dasar untuk pengambilan keputusan manajemen. Berikut adalah langkah-langkah umum dalam proses evaluasi kinerja:

1. Penetapan Tujuan Kinerja:

Mulailah dengan penetapan tujuan kinerja yang jelas dan spesifik untuk setiap karyawan. Tujuan ini harus sesuai dengan tujuan organisasi dan posisi masing-masing.

2. Pengukuran Kinerja:

Gunakan metrik dan indikator kinerja yang relevan dan dapat diukur untuk menilai pencapaian tujuan karyawan. Ini bisa termasuk produktivitas, kualitas kerja, efisiensi, atau kriteria khusus lainnya yang sesuai dengan pekerjaan mereka.

3. Pengumpulan Data:

Kumpulkan data kinerja dari berbagai sumber, termasuk hasil kerja, proyek yang selesai, evaluasi rekan kerja, pelanggan, atau supervisi langsung.

4. Wawancara Evaluasi:

Lakukan wawancara evaluasi kinerja dengan karyawan. Ini adalah kesempatan bagi karyawan untuk berbicara tentang pencapaian mereka, tantangan yang mereka hadapi, dan tujuan untuk masa depan.

5. Umpan Balik:

Berikan umpan balik yang jelas dan konstruktif kepada karyawan mengenai kinerja mereka. Fokus pada kekuatan mereka dan berikan saran untuk perbaikan.

6. Pengembangan Rencana Tindakan:

Bantu karyawan untuk merencanakan tindakan perbaikan atau pengembangan yang diperlukan untuk mencapai tujuan mereka.

7. Pengambilan Keputusan:

Berdasarkan hasil evaluasi kinerja, manajemen dapat membuat keputusan terkait seperti peningkatan gaji, promosi, pelatihan tambahan, atau tindakan lain yang sesuai.

8. Perencanaan Kinerja Masa Depan:

Diskusikan dan susun rencana kinerja untuk masa depan yang mencakup tujuan baru, pengembangan keterampilan, atau proyek-proyek spesifik.

9. Catatan dan Dokumentasi:

Penting untuk mendokumentasikan hasil evaluasi kinerja dan semua komunikasi terkait. Dokumentasi ini dapat digunakan untuk referensi di masa mendatang.

10. Evaluasi Kinerja Rutin:

Evaluasi kinerja sebaiknya tidak hanya dilakukan satu kali setahun. Proses ini harus berlangsung secara rutin dan terintegrasi dengan manajemen kinerja sehari-hari.

Evaluasi kinerja merupakan alat penting untuk mengukur, mengelola, dan mengembangkan karyawan dalam organisasi. Dengan memberikan umpan balik yang jujur dan konstruktif, serta merencanakan tindakan yang sesuai, perusahaan dapat meningkatkan

produktivitas, retensi karyawan, dan kepuasan kerja secara keseluruhan.

Menggunakan hasil evaluasi kinerja dengan cara yang terstruktur dan terfokus pada pengembangan karyawan akan membantu meningkatkan produktivitas, motivasi, dan komitmen mereka terhadap organisasi. Selain itu, ini juga memungkinkan perusahaan untuk memaksimalkan nilai yang diberikan oleh karyawan kepada organisasi.

Pengukuran kinerja merupakan evaluasi terhadap tingkat efektivitas dan efisiensi kegiatan organisasi. Menurut Rusidyanto (2012) dalam (Dan & Arif, 2013), pengukuran kinerja adalah proses mengukur dan mengevaluasi bagaimana kontribusi sumber daya manusia terhadap kinerja organisasi.

Rusidyanto dalam (Dan & Arif, 2013), juga menambahkan bahwa pengukuran kinerja merupakan salah satu proses sistem pengendalian manajemen, dimana rencana yang dibuat dan hasil yang dicapai dibandingkan dan dievaluasi, penyimpangan dianalisis dan dilakukan perbaikan.

### **Pengelolaan Penggajian, Kompensasi dan Penghargaan**

#### **1. Tetapkan struktur gaji yang adil dan kompetitif.**

Pengertian gaji (Dr. Siti Mujanah, 2019, p. 42) dalam (Louisa & Widiyanto, 2023) adalah "penghargaan yang diberikan perusahaan kepada karyawannya sebagai tanda penghargaan atas jasa, waktu dan tenaga yang diberikan perusahaan. yang diberikan karyawan kepada perusahaan."

Tetapkan struktur gaji yang adil dan kompetitif adalah suatu hal yang penting untuk menjaga kepuasan karyawan, memotivasi mereka, dan memastikan perusahaan dapat menarik dan mempertahankan bakat yang berkualitas.

Memastikan struktur gaji yang adil dan kompetitif adalah investasi yang penting dalam produktivitas dan kepuasan karyawan. Ini juga dapat membantu Anda memenangkan dan mempertahankan bakat yang berkualitas dalam organisasi Anda.

2. Berikan insentif dan bonus yang sesuai dengan pencapaian kinerja.

Pengertian insentif (Ardian, 2019, pp. 4-5) dalam (Louisa & Widiyanto, 2023) adalah "kebutuhan seorang pekerja kantor sebagai individu yang berupa kebutuhan material dan non material, dalam hal ini dapat memotivasi pekerja kantor untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik dan juga membangkitkan semangat, seperti memotivasi kerja dan memotivasi pekerja kantor.

(Sinabela, 2019, p. 239) dalam (Louisa & Widiyanto, 2023) "Jenis insentif ada yang berupa bonus, reward dan distribusi keuntungan"

Memberikan insentif dan bonus yang sesuai dengan pencapaian kinerja adalah cara yang efektif untuk memotivasi karyawan, mendorong kinerja tinggi, dan menghargai kontribusi mereka kepada organisasi. Berikut adalah langkah-langkah untuk merancang dan memberikan insentif dan bonus yang efektif.

3. Berikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi.

Pengertian pengakuan (Cahyono, 2020, p. 11) dalam (Louisa & Widiyanto, 2023) adalah "usaha perusahaan untuk menunjukkan ketertarikannya kepada karyawan dengan cara mengembalikan pelayanan dan mendorong kinerja karyawan sehingga karyawan merasa termotivasi, antusias tentang pekerjaan dan semakin setia pada perusahaan."

Memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi adalah cara yang efektif untuk mengakui dan mendorong kinerja yang baik dalam organisasi. Penghargaan ini dapat berupa bentuk pengakuan, apresiasi, atau hadiah khusus yang diberikan kepada karyawan yang telah mencapai atau melebihi target kinerja mereka.

Penting untuk diingat bahwa penghargaan harus diberikan secara konsisten dan adil. Memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi membantu menciptakan lingkungan kerja yang positif, memotivasi karyawan untuk terus berkinerja tinggi, dan meningkatkan retensi bakat dalam organisasi.

Pengelolaan penggajian, kompensasi, dan penghargaan adalah aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia (HRM) yang melibatkan perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi kebijakan dan praktik yang berkaitan dengan kompensasi dan penghargaan kepada karyawan. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa karyawan diberikan imbalan yang sesuai dengan kinerja mereka, menjaga kepuasan karyawan, dan memotivasi mereka untuk mencapai hasil yang lebih baik. Berikut adalah beberapa langkah dalam pengelolaan penggajian, kompensasi, dan penghargaan:

---

1. **Penetapan Kebijakan Kompensasi:** Tentukan kebijakan kompensasi yang sesuai dengan tujuan dan anggaran organisasi. Ini mencakup keputusan mengenai gaji dasar, insentif, tunjangan, dan manfaat lainnya.
2. **Pengkajian dan Analisis Kompensasi:** Lakukan pengkajian pasar untuk memahami tingkat kompensasi yang saingan dalam industri dan wilayah geografis yang relevan. Hal ini membantu menentukan sejauh mana kebijakan kompensasi organisasi bersaing.
3. **Pengelolaan Penggajian:** Proses penghitungan dan pencairan gaji secara rutin sesuai dengan kebijakan dan peraturan yang berlaku. Pastikan ketepatan dan akurasi penggajian.
4. **Manfaat dan Kompensasi Tambahan:** Selain gaji dasar, pastikan bahwa manfaat seperti asuransi kesehatan, cuti, pensiun, dan tunjangan lainnya dikelola dengan baik dan sesuai peraturan.
5. **Sistem Penghargaan:** Implementasikan sistem penghargaan yang mengakui dan memberikan insentif kepada karyawan yang berprestasi dan berkontribusi secara signifikan kepada organisasi.
6. **Evaluasi Kinerja:** Pastikan bahwa penghargaan dan kompensasi didasarkan pada evaluasi kinerja yang obyektif dan adil. Gunakan metode seperti penilaian kinerja, evaluasi 360 derajat, atau metrik kinerja yang relevan.
7. **Kepatuhan dan Hukum:** Pastikan kebijakan dan praktik kompensasi selaras dengan peraturan perburuhan dan hukum yang berlaku. Hal ini termasuk pemenuhan persyaratan minimum gaji, jam kerja, dan manfaat karyawan.

8. **Komunikasi Kompensasi:** Berikan transparansi dalam komunikasi mengenai struktur kompensasi dan bagaimana karyawan dapat meningkatkan kompensasi mereka melalui kinerja dan pengembangan keterampilan.
9. **Evaluasi dan Perbaiki:** Secara rutin tinjau dan evaluasi kebijakan kompensasi dan sistem penghargaan untuk memastikan bahwa mereka masih relevan dan efektif. Lakukan
10. **Pengembangan Karir:** Sediakan jalur karir dan peluang pengembangan yang dapat meningkatkan mobilitas karir karyawan dan memberikan insentif untuk pertumbuhan dan pengembangan.

Pengelolaan penggajian, kompensasi, dan penghargaan yang efektif dapat membantu organisasi menjaga kepuasan dan motivasi karyawan, meningkatkan retensi, dan mencapai tujuan bisnis mereka. Hal ini juga dapat membantu organisasi untuk bersaing dalam merekrut dan mempertahankan bakat yang berkualitas.

**Pengelolaan Perubahan:**

1. Antisipasi dan manajemen perubahan dalam organisasi yang dapat mempengaruhi SDM.
2. Komunikasikan perubahan kepada karyawan dan bantu mereka beradaptasi.

Antisipasi dan manajemen perubahan dalam organisasi adalah aspek penting dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM), karena perubahan dalam organisasi dapat memengaruhi karyawan secara signifikan.

Manajemen perubahan merupakan suatu kemampuan pemrosesan dimana perubahan sistem diimplementasikan secara terkendali, mengikuti kerangka acuan atau model yang telah ditentukan sampai batas tertentu (Purhantara, 2012) dalam (Taufik & Sapto Nugroho, 2020).

Manajemen perubahan yang efektif adalah kunci untuk memastikan bahwa SDM beradaptasi dengan perubahan organisasi dan tetap produktif serta terlibat. Melibatkan karyawan, menyediakan dukungan, dan berkomunikasi dengan baik akan membantu mengurangi ketidakpastian dan ketegangan yang mungkin terjadi selama perubahan.

Manajemen perubahan yang efektif melibatkan karyawan, menghormati kekhawatiran mereka, dan memberikan dukungan yang diperlukan. Dengan komunikasi yang baik dan bantuan yang tepat, karyawan akan lebih siap dan termotivasi untuk beradaptasi dengan perubahan yang terjadi dalam organisasi.

### **Kebijakan dan Kepatuhan**

1. Pastikan organisasi mematuhi peraturan ketenagakerjaan yang berlaku.
2. Tetapkan kebijakan SDM yang sesuai dengan nilai dan tujuan organisasi.

Mengintegrasikan nilai dan tujuan organisasi ke dalam kebijakan SDM adalah langkah penting dalam menciptakan budaya perusahaan yang kuat dan sukses. Ini juga dapat membantu organisasi memenangkan dukungan dan komitmen karyawan dalam mencapai tujuan bersama.

Kepatuhan berasal dari kata patuh, menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, patuh artinya suka dan taat kepada perintah atau aturan, dan berdisiplin.

Menurut Hasibuan, Noorma Yunia (2021:13) dalam (Husain & Santoso, 2022) menjelaskan kepatuhan adalah kesadaran dan kemauan seseorang untuk menaati seluruh peraturan dan norma sosial yang berlaku.

Kepatuhan yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja, dan terwujudnya tujuan masyarakat, maka setiap orang harus berusaha agar mempunyai kepatuhan yang baik.

#### **Pemantauan dan Evaluasi:**

1. Pantau pelaksanaan rencana SDM secara teratur.
2. Evaluasi efektivitas perencanaan SDM dan sesuaikan jika diperlukan.

Pemantauan dan evaluasi adalah proses penting dalam manajemen yang membantu organisasi untuk mengukur, memahami, dan memperbaiki kinerja mereka. Ini adalah langkah-langkah kunci untuk memastikan bahwa tujuan organisasi tercapai, dan strategi dan kebijakan dijalankan dengan efektif. Berikut adalah penjelasan lebih lanjut tentang pemantauan dan evaluasi:

1. Pemantauan:

**Definisi:** Pemantauan adalah proses berkelanjutan yang melibatkan pengumpulan data, informasi, atau metrik terkait dengan kinerja suatu organisasi atau proyek secara rutin.

**Tujuan:** Memantau kinerja organisasi, aktivitas, atau proyek untuk memastikan bahwa mereka berjalan sesuai rencana dan mencapai tujuan yang ditetapkan.

**Langkah-langkah:** Pemantauan melibatkan pengumpulan data, pelaporan, analisis, dan perbaikan berkelanjutan. Ini dapat melibatkan penggunaan dashboard, key performance indicators (KPIs), dan metode lain untuk mengikuti

2. Evaluasi:

**Definisi:** Evaluasi adalah proses sistematis untuk menilai kinerja, efektivitas, dan dampak dari suatu organisasi, program, atau proyek.

**Tujuan:** Mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan, memahami dampak, dan menyediakan dasar untuk pengambilan keputusan yang lebih baik.

**Langkah-langkah:** Evaluasi melibatkan penilaian yang lebih dalam, termasuk pengumpulan data lebih rinci, analisis statistik, penilaian dampak, dan rekomendasi perbaikan.

3. Perbedaan:

Pemantauan adalah proses berkelanjutan yang fokus pada pengukuran kinerja sehari-hari dan pemahaman tentang apakah suatu aktivitas atau proyek berjalan sesuai rencana.

Evaluasi adalah proses yang lebih mendalam yang biasanya dilakukan pada titik tertentu atau akhir dari suatu kegiatan untuk mengevaluasi pencapaian tujuan, dampak, dan efektivitas keseluruhan.

#### 4. Manfaat:

Pemantauan membantu organisasi untuk mengidentifikasi masalah sejak dini, mengoptimalkan operasi sehari-hari, dan membuat perubahan taktis.

Evaluasi membantu organisasi untuk memahami dampak dan efektivitas jangka panjang suatu kegiatan atau proyek, serta memberikan dasar untuk pengambilan keputusan strategis.

#### 5. Keterkaitan:

Pemantauan dan evaluasi adalah proses yang saling terkait. Data yang dikumpulkan selama pemantauan sering digunakan dalam evaluasi untuk mengevaluasi pencapaian tujuan jangka panjang.

Pemantauan dan evaluasi merupakan alat penting dalam manajemen yang membantu organisasi untuk belajar, beradaptasi, dan meningkatkan kinerja mereka seiring waktu. Kedua proses ini membantu organisasi untuk membuat keputusan yang berdasarkan bukti dan untuk memaksimalkan pengaruh positif mereka dalam mencapai tujuan dan misi mereka.

Evaluasi dan penyesuaian perencanaan SDM adalah langkah kunci dalam menjaga agar strategi SDM tetap relevan dan berkontribusi pada kesuksesan organisasi. Hal ini juga membantu organisasi beradaptasi dengan perubahan dalam kebijakan, teknologi, dan pasar tenaga kerja.

Menurut Suryana (2011) dalam (Priambodo et al., 2011), tujuan pemantauan adalah untuk memperoleh fakta, data dan informasi tentang pelaksanaan program, apakah proses pelaksanaan kegiatan tetap berjalan sesuai rencana.

---

Selanjutnya temuan-temuan hasil monitoring adalah informasi untuk proses evaluasi sehingga hasilnya apakah program yang ditetapkan dan dilaksanakan memperoleh hasil yang berkesesuaian atau tidak. Evaluasi bertujuan untuk mengetahui apakah program itu mencapai sasaran yang diharapkan atau tidak, evaluasi lebih menekankan pada aspek hasil yang dicapai (output). Evaluasi baru bisa dilakukan jika program itu telah berjalan dalam suatu periode, sesuai dengan tahapan rancangan dan jenis program yang dibuat dan dilaksanakan.

### **Manajemen Keluar**

1. Kelola keputusan hubungan kerja dengan hati-hati, jika diperlukan.
2. Lakukan wawancara keluar untuk memahami alasan karyawan meninggalkan organisasi.

Manajemen keluar, atau exit management, adalah proses yang dilakukan oleh organisasi untuk mengelola perpisahan atau pengakhiran hubungan dengan karyawan yang akan meninggalkan perusahaan. Proses ini mencakup berbagai tindakan yang dirancang untuk memastikan bahwa keluar dari perusahaan dilakukan secara profesional dan halus.

Manajemen keluar adalah bagian penting dari manajemen sumber daya manusia yang memastikan bahwa keluar dari perusahaan dilakukan secara profesional dan sesuai dengan prosedur yang ditetapkan. Ini juga merupakan kesempatan untuk mengumpulkan wawasan dari karyawan yang pergi dan memastikan bahwa pergantian karyawan tidak memiliki dampak negatif pada operasi perusahaan.

Wawancara keluar adalah alat penting dalam upaya perusahaan untuk memahami mengapa karyawan pergi dan meningkatkan retensi karyawan di masa depan. Dengan mendengarkan dengan seksama dan mengambil tindakan yang sesuai, perusahaan dapat meminimalkan kehilangan bakat yang berharga.

Beberapa penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa niat turnover diprediksi oleh banyak faktor seperti gaya kepemimpinan, gaji, komitmen kerja, konflik dan stres. Namun banyak penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan komitmen merupakan faktor terpenting yang menyebabkan niat berpindah (Astuty, 2019).

Jadi ketika seorang karyawan merasa senang dengan aspek-aspek pekerjaan (puas) maka karyawan akan cenderung tidak menginginkan untuk meninggalkan organisasi (turnover intention rendah), di sisi lain ketika karyawan memiliki perasaan positif pada organisasi dan bangga pada organisasi (komit) maka merekapun cenderung untuk tetap bertahan di organisasi (turnover intention rendah).

### **Pemeliharaan dan Perbaikan**

1. Terus melakukan perencanaan SDM sebagai proses berkelanjutan.
2. Selalu perbaiki dan sesuaikan rencana dengan perubahan dalam organisasi atau lingkungan bisnis.

Pemeliharaan dan perbaikan adalah dua aspek yang sangat penting dalam manajemen sumber daya fisik dan aset dalam sebuah organisasi. Ini melibatkan upaya untuk menjaga dan memperbaiki infrastruktur, peralatan, atau properti agar tetap dalam kondisi yang

baik, berfungsi dengan baik, dan memenuhi standar keselamatan. Berikut adalah penjelasan lebih lanjut tentang pemeliharaan dan perbaikan:

1. Pemeliharaan:

**Definisi:** Pemeliharaan adalah serangkaian tindakan yang diambil untuk mencegah kerusakan, memperpanjang masa pakai, dan menjaga kinerja yang optimal dari aset fisik seperti bangunan, peralatan, kendaraan, atau infrastruktur lainnya.

**Tujuan:** Tujuan pemeliharaan adalah mencegah kerusakan dan memastikan bahwa aset tetap berfungsi dengan baik. Ini juga dapat mengurangi biaya pemeliharaan jangka panjang dan meningkatkan keandalan.

Pemeliharaan dapat dibagi menjadi beberapa jenis:

- a. Pemeliharaan Preventif: Tindakan yang diambil untuk mencegah kerusakan atau kegagalan dengan melakukan perawatan terjadwal atau penggantian komponen yang aus.
- b. Pemeliharaan Perbaikan: Tindakan untuk memperbaiki kerusakan atau masalah yang sudah ada.
- c. Pemeliharaan Prediktif: Menggunakan data dan pemantauan untuk meramalkan kapan aset akan membutuhkan pemeliharaan dan perbaikan.

2. Perbaikan:

**Definisi:** Perbaikan adalah upaya untuk memperbaiki atau mengoreksi kerusakan, cacat, atau masalah yang ada pada aset fisik.

**Tujuan:** Tujuan perbaikan adalah untuk mengembalikan aset ke kondisi yang berfungsi dengan baik dan memastikan bahwa kualitas dan keamanannya tidak terganggu.

Perbaikan dapat dibagi menjadi:

- a. Perbaikan Rutin: Perbaikan sehari-hari yang dilakukan untuk memperbaiki masalah kecil atau biasa yang muncul.
- b. Perbaikan Besar: Perbaikan yang melibatkan pemulihan atau penggantian komponen atau sistem yang lebih besar dalam aset fisik.

3. Proaktif vs. Reaktif:

Pemeliharaan dan perbaikan dapat dilakukan secara proaktif atau reaktif. Pemeliharaan proaktif melibatkan tindakan preventif dan pemeliharaan terjadwal untuk mencegah masalah. Perbaikan proaktif juga melibatkan identifikasi masalah sebelum mereka menjadi parah. Di sisi lain, pemeliharaan dan perbaikan reaktif terjadi ketika masalah sudah ada dan perlu segera diperbaiki.

4. Manajemen Aset:

Untuk efisiensi yang lebih besar dalam pemeliharaan dan perbaikan, organisasi dapat menggunakan perangkat lunak dan sistem manajemen aset yang membantu dalam pemantauan, pemeliharaan, dan perbaikan yang diperlukan pada waktu yang tepat.

Pemeliharaan dan perbaikan yang efektif adalah kunci untuk menjaga aset fisik organisasi dalam kondisi yang optimal dan untuk menghindari kegagalan yang dapat mengganggu operasi.

Ini juga dapat membantu mengurangi biaya jangka panjang dan meningkatkan efisiensi dalam penggunaan aset.

Perencanaan SDM yang sukses adalah proses dinamis yang selalu beradaptasi dengan perubahan dalam organisasi dan lingkungan bisnis. Dengan mengikuti langkah-langkah ini dan menjaga fleksibilitas dalam pendekatan Anda, Anda akan lebih siap untuk menghadapi tantangan yang mungkin muncul.

Pemeliharaan merupakan kegiatan penunjang usaha, sehingga pemeliharaan sama seperti kegiatan lainnya harus efektif, efisien dan terjangkau (Nasution et al., 2021).

---

**DAFTAR PUSTAKA**

- Anas. (2022). SUMBER DAYA MANUSIA INDONESIA di ERA GLOBALISASI. *Jurnal Ilmiah Promis*, 3(2), 110–130. <https://www.journal.stitpemalang.ac.id/index.php/Promis/article/view/66>
- Astuty, I. (2019). Keinginan Untuk Bertahan Atau Keluar Dari Organisasi Di Unit Bisnis Umy. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 10(1), 19–34. <https://doi.org/10.18196/mb.10166>
- Cahya, A. D., Rahmadani, D. A., Wijiningrum, A., & Swasti, F. F. (2021). Analisis Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. *YUME : Journal of Management*, 4(2), 230–242.
- Dan, S., & Arif, S. (2013). Evaluasi Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia Pt. Bank Xyz Dengan Human Resource Scorecard. *Jurnal Teknik Industri*, 4(1), 51–57. <https://doi.org/10.35968/jtin.v4i1.828>
- Hindriari, R. (2018). Pengaruh Rekrutmen Dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Boga Lestari Sentosa. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 2(1), 31–54. <https://doi.org/10.32493/jjsdm.v2i1.1934>
- Husain, B. A., & Santoso, A. B. (2022). Analisis Kepatuhan Karyawan terhadap Pemberlakuan Prosedur Operasional Standar (SOP) pada Perusahaan Baru (Studi Kasus pada PT. Prina Duta Rekayasa) Kota Tangerang Selatan. *Jurnal Tadbir Peradaban*, 2(2), 105–113. <https://doi.org/10.55182/jtp.v2i2.154>
- Irfan, M. (2020). Mewujudkan Sistem Perencanaan Suksesi Nasional Melalui Pembangunan Manajemen Talenta Di Lingkungan Instansi Pemerintah. *Civil Service Journal*, 14(1), 55–68.
- Isfani, Y., Sari, R. N., & L, A. A. (2017). Pengaruh partisipasi penetapan tujuan terhadap goal commitment dengan procedural fairness dan interpersonal trust sebagai variabel pemediasi. *Jurnal Manajemen*, 21(2), 157–178. <https://doi.org/10.24912/jm.v21i2.229>
- Louisa, F., & Widiyanto, G. (2023). Pengaruh Peningkatan Gaji , Insentif , Dan Penghargaan Terhadap Loyalitas Karyawan Pada PT . Senyum Pesona Timur. *Emabi : Ekonomi Dan Manajemen Bisnis*, 1, 1–7. <https://jurnal.ubd.ac.id/index.php/emabi>

Nasution, M., Bakhori, A., & Novarika, W. (2021). Manfaat Perlunya Manajemen Perawatan Untuk Bengkel Maupun Industri. *Buletin Utama Teknik*, 16, No. 3, 248–252.

Priambodo, R., Sagirani, T., Suhandiah, S., Tinggi, S., Informatika, M., & Surabaya, K. (2011). *Kinerja Karyawan Berdasarkan*. 1–7.

Taufik, & Sapto Nugroho, K. (2020). Change or Die?; Bagaimana Mengelola Perubahan Dalam Organisasi Tetap Survive Menghadapi Tantangan Global. *Al-Ijtima`i: International Journal of Government and Social Science*, 6(1), 75–88. <https://doi.org/10.22373/jai.v6i1.622>

<https://accurate.id/marketing-manajemen/perencanaan-adalah/>

## **Biodata Penulis**

**Herudini Subariyanti, S.E., M.M.**



Penulis tertarik terhadap ilmu Manajemen SDM dimulai pada tahun 2000 saat mengambil pendidikan strata 1 di Universitas Sebelas Maret Surakarta pada Fakultas Ekonomi jurusan Manajemen tahun 2000 dan diselesaikan pada tahun 2005. Pendidikan strata 2 Magister Manajemen di Universitas Pamulang pada tahun 2007. Pengalaman mengajar, Editor bekerja sebagai dosen ±17 tahun di Universitas Bina Sarana Informatika Jakarta. Editor memiliki kepakaran dibidang Manajemen (khususnya Manajemen Sumber Daya Manusia). Selain peneliti, penulis juga aktif menulis buku dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi bangsa dan negara yang sangat tercinta ini.

Email Penulis: [herudinis43@gmail.com](mailto:herudinis43@gmail.com)

# BAB 3

---

## PROSES REKRUTMEN DAN SELEKSI KARYAWAN

Hendy Widiyanto, S.Psi., M.M.

### **Pendahuluan**

Dalam dunia bisnis yang kompetitif dan dinamis, sumber daya manusia (SDM) merupakan aset penting yang menentukan keberhasilan organisasi. Untuk memastikan bahwa organisasi memiliki SDM yang berkualitas, kompeten, dan sesuai dengan kebutuhan, proses rekrutmen dan seleksi harus dilakukan dengan baik dan efektif. Menurut Armstrong dan Taylor (2014), proses rekrutmen adalah proses menemukan dan melibatkan orang-orang yang dibutuhkan organisasi, dan proses seleksi adalah bagian dari proses rekrutmen yang berkaitan dengan penentuan pelamar atau kandidat mana yang harus ditunjuk untuk suatu pekerjaan.

Namun, proses rekrutmen dan seleksi seharusnya tidak dipahami sebagai suatu proses yang berdiri sendiri, yaitu mulai dari menanggapi permintaan karyawan sampai dengan pemenuhannya saja, melainkan sebagai bagian dari upaya pengelolaan talenta yang terkoordinasi. Hal ini karena proses rekrutmen dan seleksi tidak hanya bertujuan untuk memilih kandidat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, tetapi juga untuk memastikan bahwa karyawan yang direkrut memiliki potensi untuk berkembang dan berkontribusi dalam jangka panjang. Pengelolaan talenta adalah konsep yang lebih

luas dan strategis yang mencakup seluruh aktivitas yang berkaitan dengan perencanaan, perekrutan, seleksi, pengembangan, pengelolaan, dan kompensasi karyawan yang holistik, terintegrasi, dan berorientasi pada hasil dan tujuan (Dessler, 2018).

Proses rekrutmen dan seleksi karyawan merupakan salah satu fungsi strategis SDM yang harus dikelola dengan baik. Dengan mengambil perspektif pengelolaan talenta, organisasi dapat memastikan bahwa proses rekrutmen dan seleksi tidak hanya berfokus pada aspek teknis dan administratif, tetapi juga pada aspek strategis dan kompetitif. Proses rekrutmen dan seleksi dalam perspektif pengelolaan talenta dimulai dengan memahami pekerjaan apa yang perlu diisi, dan karakteristik serta kompetensi yang dibutuhkan karyawan untuk melakukan pekerjaan tersebut secara efektif; dan selanjutnya memahami perencanaan tenaga kerja sebagai proses untuk memutuskan posisi apa yang harus diisi oleh organisasi, dan bagaimana cara mengisinya. Lebih lanjut disampaikan oleh Dessler (2018) bahwa perencanaan tenaga kerja harus menjadi bagian integral dari proses perencanaan strategis organisasi.

### **Analisis Jabatan dan Perencanaan Tenaga Kerja**

Sebelum melakukan rekrutmen dan seleksi karyawan, langkah pertama yang harus dilakukan adalah memahami informasi yang berkaitan dengan pekerjaan, seperti deskripsi jabatan, spesifikasi jabatan, dan standar kinerja. Salah satu metode untuk memperoleh informasi pekerjaan adalah melalui analisis jabatan. Gatewood et al. (2010) mendefinisikan analisis jabatan sebagai proses yang sistematis dan bertujuan untuk mengumpulkan informasi tentang aspek-aspek penting yang berhubungan dengan pekerjaan dalam suatu jabatan.

Beberapa aspek informasi terkait pekerjaan yang mungkin dikumpulkan dapat mencakup hal-hal berikut: aktivitas kerja, alat dan perlengkapan yang digunakan dalam melakukan pekerjaan, konteks lingkungan kerja, dan persyaratan untuk karyawan yang akan melakukan pekerjaan.

Perencanaan tenaga kerja adalah proses untuk memutuskan posisi apa yang harus diisi oleh organisasi, dan bagaimana cara mengisinya. Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi dan menghilangkan kesenjangan antara proyeksi kebutuhan tenaga kerja untuk organisasi di masa depan dan karyawan yang saat ini mungkin cocok untuk memenuhi kebutuhan tersebut (Dessler, 2018). Perencanaan tenaga kerja melibatkan analisis kekuatan dan kelemahan SDM saat ini, proyeksi permintaan dan penawaran tenaga kerja di masa depan, serta penetapan strategi untuk mengisi kesenjangan antara permintaan dan penawaran tenaga kerja. Perencanaan tenaga kerja dapat membantu organisasi untuk mengantisipasi kebutuhan rekrutmen dan seleksi karyawan, mengalokasikan anggaran yang sesuai, serta menyiapkan program pengembangan karyawan.

### **Metode Rekrutmen**

Setelah memahami analisis jabatan dan perencanaan tenaga kerja, langkah selanjutnya adalah menentukan metode rekrutmen yang akan digunakan untuk mencari calon karyawan. Rekrutmen adalah suatu aktivitas organisasi yang mempengaruhi jumlah dan jenis pelamar pekerjaan di organisasi (aktivitas yang dimaksud, antara lain seperti memilih sumber rekrutmen, mengembangkan materi iklan lowongan, dan memutuskan berapa banyak biaya yang akan dikeluarkan), serta mempengaruhi keputusan pelamar untuk

menerima tawaran pekerjaan atau tidak (Gatewood, Feild, & Barrick, 2010). Pemahaman tersebut memberikan pandangan bahwa proses rekrutmen bukan saja tentang bagaimana menarik orang-orang yang tepat untuk melamar posisi yang diiklankan, melainkan juga tentang bagaimana meningkatkan kemungkinan pelamar tersebut bersedia menerima posisi tersebut jika nantinya ditawarkan ke mereka.

Metode rekrutmen dapat bervariasi tergantung pada tujuan, sumber, dan strategi organisasi. Namun secara umum, organisasi akan mengambil keputusan dalam tiga aspek rekrutmen: kebijakan kepegawaian, sumber rekrutmen, dan karakteristik serta perilaku perekrut (Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 2016).

**Gambar 3.1.**  
**Tiga Aspek Rekrutmen**



Sumber: (Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 2016)

### **Kebijakan Kepegawaian**

Kebijakan kepegawaian adalah tentang bagaimana organisasi memutuskan akan melaksanakan pengelolaan SDM, termasuk bagaimana organisasi tersebut akan mengisi lowongan pekerjaan. Menurut Noe et al. (2016), kebijakan kepegawaian akan

mempengaruhi karakteristik lowongan, yang mana berdasarkan penelitian, aspek tersebut lebih penting daripada aspek perekrut atau sumber rekrutmen untuk memprediksi pilihan pekerjaan. Beberapa kebijakan kepegawaian sangat relevan dengan rekrutmen, antara lain:

1. Rekrutmen internal versus eksternal.
2. Strategi pembayaran gaji di atas market.
3. Kebijakan pemutusan hubungan kerja secara sepihak dari organisasi.
4. Mempromosikan citra organisasi yang baik.

### Sumber perekrutan

Menurut Noe et al. (2016), metode yang dipilih organisasi untuk mengkomunikasikan kebutuhan karyawan dan target pelamarnya akan menentukan ukuran dan sifat pasar tenaga kerja yang digunakan organisasi untuk mengisi posisi-posisi yang kosong. Masing-masing sumber rekrutmen yang digunakan organisasi untuk merekrut karyawan mempunyai kelebihan dan kekurangan. Arthur (2006) merangkum kelebihan dan kekurangan utama dari masing-masing sumber rekrutmen yang umum digunakan dalam Tabel 3.1.

Tabel 3.1.  
Kelebihan dan kekurangan utama dari sumber rekrutmen

Sumber rekrutmen	Kelebihan	Kekurangan
Iklan lowongan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menjangkau pelamar secara luas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mahal</li> </ul>
Perekrutan kampus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dapat memilih siswa terbaik</li> <li>• Peluang untuk menyiapkan pemimpin masa depan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sulit untuk menilai potensi</li> </ul>
Email langsung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bisa dipersonalisasi</li> <li>• Selektif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Membutuhkan waktu</li> <li>• Resiko email tidak dibuka</li> </ul>
Referensi karyawan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Karyawan termotivasi jika referensi diterima</li> <li>• Cepat</li> <li>• Murah</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Karyawan menjadi demotivasi jika referensi tidak diterima</li> </ul>
Jasa rekrutmen dan outsourcing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Akses ke kumpulan tenaga kerja yang besar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mahal</li> </ul>

Sumber rekrutmen	Kelebihan	Kekurangan
Mantan pelamar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publikasi yang baik untuk pelamar lain</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Data pelamar sudah tidak update</li> </ul>
Balai Latihan Kerja Pemerintah	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hemat biaya</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kurang cocok untuk mencari level yang lebih tinggi</li> </ul>
Job Fairs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dapat mengisi beberapa lowongan dalam waktu singkat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ada kemungkinan tidak mendapatkan kandidat</li> </ul>
Postingan lowongan secara internal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Membuka kesempatan di tingkat yang lebih rendah</li> <li>• Karyawan menjadi bersemangat</li> <li>• Mengungkapkan kemampuan tersembunyi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manajer merasa kurang memiliki kendali atas karir tim-nya</li> <li>• Kehilangan waktu untuk mencari pengganti</li> </ul>
Open house	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publikasi yang baik</li> <li>• Dapat mengisi beberapa lowongan sekaligus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mahal</li> <li>• Memakan waktu</li> </ul>
Asosiasi profesional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Referensi pribadi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelamar yang mungkin ditolak orang lain</li> </ul>
Radio atau Televisi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menjangkau lebih luas</li> <li>• Menjangkau prospek yang tidak aktif mencari pekerjaan</li> <li>• Bisa hemat biaya</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bisa jadi mahal</li> </ul>

Sumber: (Arthur, 2006)

### Karakteristik dan Perilaku Perekrut

Sebagaimana bisa dilihat di Gambar 3.1., rekruter mempengaruhi baik jenis lowongan pekerjaan maupun kualitas pelamar yang muncul. Namun, menurut Noe et al. (2016), karakteristik dan perilaku rekruter tampaknya memiliki pengaruh yang terbatas pada pilihan pekerjaan pelamar karena banyak pelamar yang bersikap skeptis terhadap rekruter. Mereka tahu bahwa tugas rekruter adalah “menjual” lowongan pekerjaan kepada mereka, sehingga mereka mengabaikan apa yang dikatakan rekruter dan lebih percaya pada sumber lain, seperti teman, kenalan, dosen, dan forum online seperti LinkedIn atau Twitter. Lebih lanjut disampaikan oleh Noe et al. (2016), bahwa penelitian menunjukkan organisasi dapat mengambil beberapa langkah untuk meningkatkan dampak positif yang diberikan perekrut terhadap calon pekerja:

- 1. Perekrut harus memberikan umpan balik secara tepat waktu.** Pelamar tidak menyukai penundaan dalam umpan balik. Mereka mungkin menarik kesimpulan negatif bahwa organisasi mengabaikan surat lamaran mereka.
- 2. Perekrut harus menghindari perilaku yang menyinggung.** Mereka harus menghindari perilaku yang dapat menimbulkan kesan salah terhadap organisasi. Hal tersebut dapat membuat pelamar merasa memiliki pengalaman yang sangat buruk dengan perekrut dan organisasi tempat perekrut bekerja.

### **Proses Seleksi**

Setelah melaksanakan proses rekrutmen, langkah berikutnya adalah melakukan proses seleksi untuk memilih calon karyawan yang paling sesuai dengan kebutuhan organisasi. Gatewood et al. (2010) mendefinisikan proses seleksi sebagai proses mengumpulkan dan menilai informasi tentang seseorang untuk menawarkan suatu pekerjaan. Tujuan utama dari proses seleksi karyawan adalah untuk mencapai kesesuaian antara orang dengan pekerjaan (*person-job fit*). Hal ini berarti mencocokkan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan kompetensi lain yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan (berdasarkan analisis jabatan) dengan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan kompetensi yang dimiliki oleh pelamar (Dessler, 2018). Selain kesesuaian antara orang dengan pekerjaan, dalam proses seleksi karyawan perlu dipertimbangkan juga dimensi kesesuaian yang lainnya sebagaimana disampaikan dalam Tabel 3.2. berikut ini.

Tabel 3.2.  
Dimensi kesesuaian

Jenis Kesesuaian	Kemungkinan Dimensi Kesesuaian
<b>Person-Job Fit:</b> potensi individu untuk memenuhi kebutuhan pekerjaan tertentu dan potensi pekerjaan untuk memenuhi kebutuhan individu tersebut.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kecerdasan</li> <li>• Keterampilan dan kompetensi yang berhubungan dengan pekerjaan</li> <li>• Pengetahuan kerja</li> <li>• Pengalaman sebelumnya</li> <li>• Kepribadian yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas pekerjaan</li> </ul>
<b>Person-Group Fit:</b> kesesuaian antara individu dengan kelompok kerjanya, termasuk atasannya.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kemampuan bekerja sama</li> <li>• Keahlian relatif terhadap anggota tim lainnya</li> <li>• Gaya manajemen konflik</li> <li>• Preferensi untuk kerja berbasis tim</li> <li>• Kemampuan berkomunikasi</li> <li>• Kepribadian yang berhubungan dengan kemampuan bekerja dengan orang lain</li> </ul>
<b>Person-Organization Fit:</b> kesesuaian antara nilai, keyakinan, dan kepribadian individu dengan nilai, norma, dan budaya organisasi.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keselarasan antara motivasi pribadi dan tujuan organisasi</li> <li>• Nilai-nilai</li> <li>• Sasaran</li> </ul>
<b>Person-Vocation Fit:</b> kesesuaian antara minat, kemampuan, nilai, dan kepribadian seseorang dengan pekerjaannya.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bakat</li> <li>• Minat</li> <li>• Nilai-nilai pribadi</li> <li>• Tujuan jangka panjang</li> </ul>

Sumber: (Phillips & Gully, 2015)

Secara garis besar, proses seleksi karyawan akan terdiri dari beberapa tahapan, yaitu:

1. **Menyaring pelamar (*applicant screening*).** Tahap pertama dari proses seleksi adalah menyaring pelamar, di mana pelamar yang tidak memenuhi syarat minimal yang ditetapkan oleh organisasi akan ditolak. Syarat minimal biasanya terdiri dari persyaratan pendidikan, pengalaman, dan sifat pribadi yang berkaitan erat dengan pekerjaan yang dituju (Catano, Wiesner, Hackett, & Belcourt, 2019). Tahap ini biasanya dilakukan dengan menggunakan alat bantu seperti formulir lamaran, surat lamaran, atau *resume*. Namun, proses menyaring pelamar saat ini dapat juga dilakukan secara otomatis dengan menggunakan teknologi *Applicant Tracking System* (ATS), yang merupakan sistem

perangkat lunak yang dapat menganalisis dan menilai kelayakan pelamar berdasarkan kriteria yang ditentukan oleh organisasi. Di tahap ini, pelamar yang tidak memenuhi syarat minimal akan ditolak.

2. **Tes penerimaan kerja (*employment testing*)**. Setelah organisasi menemukan kandidat yang memenuhi syarat minimal berdasarkan formulir lamaran, surat lamaran, atau *resume*, tahap selanjutnya adalah melakukan pengukuran kemampuan, kepribadian, atau potensi calon karyawan yang berkaitan dengan pekerjaan yang ditawarkan melalui satu atau lebih tes penerimaan kerja. Menurut Noe et al. (2016), tes penerimaan kerja dapat dibagi menjadi dua kategori besar:
  - a. **Tes bakat (*aptitude tests*)**. Tes ini mengukur seberapa baik seseorang dapat belajar atau menguasai keterampilan dan kemampuan. Contoh tes bakat antara lain: *General Aptitude Test Battery (GATB)*, *Wonderlic Personnel Test (WPT)*, Tes Kemampuan Diferensial (TKD), dan lain sebagainya.
  - b. **Tes prestasi (*achievement tests*)**. Tes ini mengukur pengetahuan dan keterampilan yang sudah dimiliki seseorang. Contoh tes prestasi antara lain: Tes bahasa Inggris TOEFL, tes kemampuan akuntansi, tes kemampuan menggunakan komputer atau Microsoft Excel, dan tes lainnya untuk melihat apakah kandidat memenuhi syarat untuk melakukan pekerjaan tertentu.

Perlu diperhatikan bahwa sebelum menggunakan tes apapun, organisasi harus meneliti validitas dan reliabilitas tes yang akan digunakan. Hasil tes ini akan digunakan sebagai salah satu dasar

untuk menentukan calon karyawan yang layak dipanggil untuk tahap selanjutnya.

3. **Pemeriksaan latar belakang dan referensi (*background and reference checks*)**. Tahap ini bertujuan untuk memverifikasi kebenaran informasi yang diberikan oleh calon karyawan pada tahap sebelumnya, seperti riwayat pendidikan, riwayat pekerjaan, referensi, atau catatan kriminal. Tahap ini biasanya dilakukan dengan menggunakan alat verifikasi seperti sertifikat, ijazah, transkrip nilai, surat referensi kerja, atau Surat Keterangan Catatan Kepolisian (SKCK). Arthur (2006) mengingatkan organisasi yang ingin melakukan pemeriksaan latar belakang harus memiliki kebijakan tertulis, beserta prosedur yang menyertainya, untuk dipatuhi oleh HR atau pihak lain. Kebijakan tersebut harus menyatakan tujuannya, mengidentifikasi apa saja yang bisa dicakup oleh pemeriksaan latar belakang, dikomunikasikan dengan jelas kepada semua pelamar, dan menetapkan bagaimana informasi yang diperoleh akan digunakan.
4. **Pemeriksaan kesehatan (*medical examination*)**. Banyak organisasi melakukan pemeriksaan kesehatan sebagai bagian dari proses seleksi mereka. Tahap ini bertujuan untuk memastikan bahwa pelamar memenuhi standar kesehatan minimum untuk mengatasi tuntutan fisik pekerjaan (Catano, Wiesner, Hackett, & Belcourt, 2019). Dalam Peraturan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi Nomor 2 Tahun 1980 tentang pemeriksaan kesehatan tenaga kerja dalam penyelenggaraan keselamatan kerja, pada pasal 2 butir (1) disampaikan bahwa

pemeriksaan kesehatan sebelum bekerja ditujukan agar tenaga kerja yang diterima berada dalam kondisi kesehatan yang setinggi-tingginya, tidak mempunyai penyakit menular yang akan mengenai tenaga kerja lainnya, dan cocok untuk pekerjaan yang akan dilakukan sehingga keselamatan dan kesehatan tenaga kerja yang bersangkutan dan tenaga kerja yang lain-lainnya dapat dijamin. Tahap ini biasanya dilakukan dengan menggunakan alat pemeriksaan seperti tes darah, tes urine, tes narkoba, tes psikologis, atau tes fisik.

5. **Wawancara (*interviewing*)**. Tahap wawancara ini bertujuan untuk mendapatkan informasi lebih lanjut tentang calon karyawan yang telah lolos tahap sebelumnya, seperti motivasi, minat, sikap, atau harapan mereka terhadap pekerjaan yang ditawarkan. Menurut Dessler (2018), wawancara adalah prosedur seleksi yang dirancang untuk memprediksi kinerja kandidat di masa depan berdasarkan tanggapan lisan kandidat terhadap pertanyaan lisan yang disampaikan. Wawancara umumnya dilakukan di tahap akhir proses seleksi, kecuali untuk wawancara penyaringan. Wawancara di akhir proses memungkinkan instrumen seleksi lainnya, seperti tes, untuk menyaring pelamar yang tidak memenuhi syarat sehingga dapat mengurangi jumlah orang yang harus diwawancarai. Hal ini karena proses wawancara bisa lebih mahal dibandingkan instrumen seleksi lainnya, seperti tes atau penyaringan formulir lamaran, surat lamaran, atau *resume*, mengingat waktu yang dihabiskan oleh manajer atau supervisor untuk mewawancarai kandidat adalah salah satu biaya yang terkait dengan wawancara

(Catano, Wiesner, Hackett, & Belcourt, 2019). Disampaikan oleh Noe et al. (2016), wawancara melibatkan pilihan tentang jenis pertanyaan yang diajukan dan jumlah orang yang melakukan wawancara. Beberapa jenis pertanyaan yang mungkin adalah:

- a. **Wawancara non-direktif.** Pewawancara memiliki kebebasan dalam memilih pertanyaan. Balasan kandidat terhadap satu pertanyaan dapat menimbulkan pertanyaan lain yang harus diajukan. Karena wawancara ini memberi pewawancara keleluasaan yang luas, reliabilitasnya tidak besar, dan beberapa pewawancara mengajukan pertanyaan yang tidak valid atau bahkan ilegal.
- b. **Wawancara terstruktur.** Serangkaian pertanyaan disiapkan untuk pewawancara. Idealnya, pertanyaan-pertanyaan tersebut berhubungan dengan persyaratan pekerjaan dan mencakup pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman yang relevan. Meskipun wawancara mungkin keberatan dibatasi, hasilnya mungkin lebih valid dan reliabel daripada dengan wawancara non-direktif.
- c. **Wawancara situasional.** Merupakan wawancara terstruktur di mana pewawancara mendeskripsikan situasi yang mungkin timbul di tempat kerja dan bertanya kepada kandidat apa yang akan dia lakukan dalam situasi tersebut. Jenis wawancara ini mungkin memiliki validitas tinggi dalam memprediksi kinerja kerja.
- d. **Wawancara perilaku.** Merupakan wawancara terstruktur di mana pewawancara meminta kandidat untuk menjelaskan bagaimana dia menangani jenis situasi di masa lalu.

Pertanyaan tentang pengalaman aktual kandidat cenderung memiliki validitas tertinggi.

Wawancara dapat dilakukan oleh satu orang atau beberapa orang sekaligus, baik secara tatap muka maupun secara online.

6. **Keputusan Seleksi (*selection decision*)**. Tahap ini bertujuan untuk menentukan calon karyawan yang paling sesuai dengan kebutuhan organisasi dan memberikan tawaran pekerjaan kepada mereka. Keputusan seleksi diambil dengan mempertimbangkan semua informasi mengenai kandidat yang pada tahap sebelumnya telah dikumpulkan. Menurut Snell dan Bohlander (2013), sebagaimana dapat dilihat pada Gambar 3.2., penilaian kandidat berdasarkan informasi yang telah dikumpulkan harus berfokus pada dua faktor, yaitu:
  - a. **Faktor "mampu" (*can do*)**, yang meliputi pengetahuan dan keterampilan kandidat, serta potensi untuk memperoleh pengetahuan dan keterampilan baru.
  - b. **Faktor "mau" (*will do*)**, yang meliputi motivasi, minat, dan karakteristik kepribadian lainnya dari kandidat.

Menurut pendapat Snell dan Bohlander (2013), Lebih mudah untuk mengukur apa yang dapat dilakukan individu daripada apa yang mereka bersedia lakukan. Faktor "mampu" dapat dilihat dengan mudah dari skor tes dan informasi yang diverifikasi. Apa yang bersedia dilakukan oleh individu hanya dapat disimpulkan. Pemberi kerja dapat menggunakan jawaban atas pertanyaan wawancara dan formulir lamaran serta referensi untuk mendapatkan informasi untuk membuat kesimpulan tentang apa yang bersedia dilakukan oleh individu.

Gambar 3.2.  
Faktor “mampu” dan “mau” dalam keputusan seleksi



Sumber: (Snell & Bohlander, 2013)

### **Penawaran Kerja dan Proses *Onboarding***

Setelah calon karyawan berhasil melewati proses seleksi, langkah selanjutnya adalah memberikan penawaran kerja kepada mereka. Penawaran kerja adalah proses memberikan informasi tentang posisi kerja, gaji, tunjangan, fasilitas, dan kondisi kerja kepada calon karyawan yang telah lolos seleksi. Penawaran kerja dapat dilakukan secara lisan, tertulis, atau elektronik. Tujuan dari penawaran kerja tidak hanya untuk membuat calon karyawan menerima tawaran tersebut, tetapi juga untuk memperkuat komitmennya terhadap organisasi, meningkatkan antusiasmenya untuk bergabung dengan organisasi, dan memperkuat citra organisasi yang diinginkan sebagai pemberi kerja (Phillips & Gully, 2015).

Penawaran kerja harus disusun dengan hati-hati dan jelas, agar tidak menimbulkan kesalahpahaman atau konflik di kemudian hari. Penawaran kerja dapat diterima atau ditolak oleh calon karyawan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi penerimaan atau penolakan penawaran kerja oleh calon karyawan antara lain:

1. Harapan karir calon karyawan, apakah posisi kerja yang ditawarkan sesuai dengan minat, bakat, dan tujuan karir mereka.
2. Alternatif pekerjaan lainnya yang dimiliki calon karyawan, apakah ada tawaran kerja yang lebih menarik atau menguntungkan dari organisasi lain.
3. Negosiasi gaji atau tunjangan yang dilakukan calon karyawan, apakah mereka puas dengan tawaran yang diberikan atau ingin menawar lebih tinggi.
4. Kepuasan terhadap proses rekrutmen dan seleksi yang telah dilalui calon karyawan, apakah mereka merasa dihargai dan diperlakukan secara adil oleh perekrut atau organisasi.

Jika calon karyawan menerima penawaran kerja, maka organisasi harus segera mengirimkan surat perjanjian kerja yang berisi kesepakatan resmi antara kedua belah pihak. Surat perjanjian kerja harus ditandatangani oleh calon karyawan dan pejabat berwenang dari organisasi. Surat perjanjian kerja merupakan dokumen hukum yang mengikat dan dapat digunakan sebagai acuan jika terjadi sengketa di masa depan.

Setelah surat perjanjian kerja ditandatangani, maka calon karyawan resmi menjadi karyawan baru organisasi. Langkah selanjutnya adalah melakukan proses *onboarding* bagi karyawan baru tersebut. Proses *onboarding* adalah proses di mana karyawan baru diubah dan dijadikan agar sesuai dengan strategi organisasi. Dari sudut pandang karyawan baru, *onboarding* mencakup segala hal yang dialami karyawan baru yang menentukan bagaimana mereka masuk dan

beradaptasi dengan organisasi dan bagaimana mereka dipersiapkan untuk sukses. Dari sudut pandang organisasi, *onboarding* adalah pengalaman dan program yang dapat dirancang untuk mempersiapkan karyawan untuk memenuhi kebutuhan manajer agar stafnya dapat bekerja dengan cepat (Stein & Christiansen, 2010).

Proses *onboarding* dapat dibagi menjadi tiga tahap, yaitu:

1. **Orientasi kerja:** Tahap ini dilakukan pada hari pertama karyawan baru bekerja. Pada tahap ini, karyawan baru diperkenalkan dengan visi, misi, nilai-nilai, tujuan, dan struktur organisasi. Karyawan baru juga diberikan informasi tentang kebijakan, prosedur, aturan, dan hak serta kewajiban mereka sebagai karyawan. Karyawan baru juga diperkenalkan dengan rekan-rekan kerja, atasan, dan bawahan mereka.
2. **Bimbingan mentor atau rekan kerja:** Tahap ini dilakukan selama beberapa bulan setelah orientasi kerja. Pada tahap ini, karyawan baru diberikan bimbingan oleh mentor atau rekan kerja yang lebih berpengalaman dan kompeten. Bimbingan ini bertujuan untuk memberikan dukungan, saran, umpan balik, dan motivasi kepada karyawan baru. Bimbingan ini juga dapat membantu karyawan baru mengatasi masalah-masalah yang mungkin dihadapi dalam pekerjaan mereka.
3. **Evaluasi masa percobaan:** Tahap ini dilakukan setelah karyawan baru bekerja selama dua sampai dua setengah bulan. Pada tahap ini, karyawan baru dievaluasi oleh atasan atau tim penilai tentang kinerja mereka selama masa percobaan. Evaluasi ini bertujuan untuk mengukur sejauh mana karyawan baru telah beradaptasi dengan lingkungan kerja dan menunjukkan

kemampuan mereka, serta apakah karyawan dapat berintegrasi dengan budaya dan nilai-nilai organisasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (13th ed.). Kogan Page Publishers.
- Arthur, D. (2006). *Recruiting, Interviewing, Selecting & Orienting New Employees*. (4th ed.). Amacom Books.
- Catano, V., Wiesner, W., Hackett, R., & Belcourt, M. (2019). *Recruitment and Selection in Canada*. (7th ed.). Nelson Education Ltd.
- Dessler, G. (2018). *Human Resources Management* (16th ed.). New York: Pearson.
- Gatewood, R., Feild, H., & Barrick, M. (2010). *Human Resource Selection* (7th ed.). Cengage Learning.
- Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., & Wright, P. (2016). *Fundamentals of Human Resource Management* (6th ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Phillips, J., & Gully, S. (2015). *Strategic Staffing* (3rd ed.). Pearson.
- Snell, S., & Bohlander, G. (2013). *Managing Human Resources* (16th ed.). Cengage Learning.
- Stein, M., & Christiansen, L. (2010). *Successful Onboarding: Strategies to unlock hidden value within your organization*. McGraw Hill Professional.

## Biodata Penulis

**Hendy Widiyanto, S.Psi., M.M.**



Penulis adalah seorang praktisi dan pembelajar yang berdedikasi di bidang *Human Resources Management*. Penulis memiliki latar belakang pendidikan Psikologi dari Universitas Kristen Maranatha Bandung, yang diselesaikan pada tahun 2000. Penulis juga menempuh pendidikan pascasarjana Magister Manajemen dengan konsentrasi *Human Resources Management* dari Universitas Pelita Harapan Jakarta, yang diselesaikan pada tahun 2019. Selama perjalanan karirnya, penulis telah mengikuti berbagai pelatihan, seminar, dan workshop tentang *Human Resources Management*, salah satunya adalah *Certified Human Resource Professional (CHRP)* dari Universitas Katolik Atmajaya pada tahun 2020. Penulis memulai karirnya di bidang rekrutmen pada tahun 2000, dan terus mengembangkan kompetensinya di berbagai fungsi *Human Resource Management*. Saat ini penulis bekerja sebagai *Organization Development & Talent Management Manager* di salah satu perusahaan pengembang properti terkemuka di Indonesia. Penulis menulis buku ini dengan tujuan untuk berbagi pengetahuan, pengalaman, dan *best practice* tentang *Human Resources Management* kepada pembaca, khususnya para praktisi, akademisi, dan mahasiswa yang tertarik dengan bidang ini.

Email Penulis: [hendy.widiyanto@outlook.co.id](mailto:hendy.widiyanto@outlook.co.id)



# BAB 4

---

## PENGEMBANGAN KETRAMPILAN DAN KOMPETENSI KARYAWAN

Ivon Arisanti, Ph.D.

Fakultas Psikologi dan Humaniora  
Universitas Teknologi Sumbawa

### **Pengantar Keterampilan dan Kompetensi Karyawan**

Pentingnya pelatihan dan peningkatan keterampilan dan kompetensi karyawan tidak dapat ditekankan dalam dunia profesional yang berubah dengan cepat saat ini. Ketika dunia usaha berupaya untuk tetap kompetitif dan beradaptasi terhadap perubahan permintaan pasar, kebutuhan akan tenaga kerja yang terlatih dan mudah beradaptasi menjadi makin penting. Pengenalan ini akan menyajikan pemahaman tentang gagasan keterampilan dan kompetensi, serta bagaimana pengembangannya sangat penting untuk mendukung pertumbuhan individu dan keberhasilan organisasi.

Keterampilan individu adalah kemampuan yang berbeda dan dipelajari yang memungkinkan mereka menyelesaikan pekerjaan atau tugas secara efisien. Hal ini dimulai dari bakat teknis seperti pemrograman atau analisis data hingga keterampilan lunak seperti komunikasi, kerja tim, dan kepemimpinan. dan mengembangkan keterampilan sangat penting agar individu dapat berkembang dalam profesinya, berkontribusi secara efektif pada organisasi, dan tetap kompetitif di pasar kerja.

Kompetensi, mencakup karakteristik yang lebih luas yang melampaui kemampuan dasar. Mereka menggabungkan pengetahuan, perilaku, sikap, dan keterampilan untuk menghasilkan strategi kinerja yang lengkap. Kemampuan beradaptasi, pemecahan masalah, berpikir kritis, dan pengambilan keputusan etis adalah contoh kompetensi. Karyawan yang mengembangkan keterampilan tidak hanya meningkatkan kemahiran mereka dalam aktivitas tertentu, namun juga memperoleh bakat menyeluruh untuk bekerja dalam berbagai situasi kerja yang dinamis.

Penjelasan perbedaan keterampilan dan kompetensi dapat dilihat di bawah ini:

1. Keterampilan:

- a. Keterampilan khusus: adalah bakat yang terspesialisasi dan dipelajari yang diperoleh melalui pelatihan, latihan, dan pengalaman. Mereka dapat diukur dan dapat ditunjukkan.
- b. Berorientasi Tugas: Keterampilan berorientasi pada tugas. Keterampilan meliputi pemrograman dalam bahasa tertentu, memainkan alat musik, dan mengoperasikan mesin.
- c. Keterampilan yang dapat ditransfer, artinya dapat digunakan dalam berbagai konteks atau bisnis. Kemampuan komunikasi dan pemecahan masalah, misalnya, sangat berharga dalam berbagai pekerjaan.
- d. Penerapan Praktis: Keterampilan sering kali diterapkan dalam keadaan dunia nyata. Mereka memungkinkan setiap karyawan untuk melakukan tugas atau aktivitas tertentu.

## 2. Kompetensi

- a. Kemampuan yang Lebih Luas: Kompetensi lebih luas, mencakup kombinasi keterampilan, pengetahuan, perilaku, dan sikap. Ini adalah serangkaian karakteristik yang lebih komprehensif yang memungkinkan seseorang berfungsi secara efektif dalam peran atau skenario tertentu.
- b. Menggabungkan Keterampilan dan Pengetahuan: Kompetensi mencakup keterampilan, namun juga mengandung pengetahuan, perilaku, dan sikap yang berkontribusi terhadap kesuksesan secara keseluruhan.
- c. Kemampuan beradaptasi: Kompetensi sering kali mewakili kemampuan individu untuk beradaptasi terhadap perubahan peristiwa, lingkungan, atau hambatan.
- d. Spesifik Konteks: Kompetensi sering kali spesifik pada konteks. Mereka khusus untuk karier, peran, atau bidang dan mencakup berbagai sifat yang diperlukan untuk sukses.

### **Mengidentifikasi Tingkat Keterampilan**

Penting untuk memahami posisi seseorang saat ini sebelum memulai pengembangan keterampilan apa pun. Prosedur ini, yang dikenal sebagai evaluasi keterampilan, memberikan gambaran yang jelas tentang kekuatan yang ada saat ini dan bidang-bidang yang mungkin memerlukan perbaikan dalam pengembangan karyawan dan organisasi. Terdapat sejumlah teknik yang diperkenalkan oleh Álvarez-Rodríguez & Colomo-Palacios, (2014) yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi keterampilan profesional dalam jaringan sosial dan menyelaraskannya dengan skema klasifikasi pengetahuan yang ada. Di bagian ini, kita akan melihat mengapa penting untuk

menganalisis tingkat keterampilan saat ini dan bagaimana melakukannya secara efektif.

Melakukan evaluasi keterampilan adalah landasan untuk pengembangan keterampilan yang efektif. Hal ini memungkinkan individu dan organisasi untuk melakukan hal berikut:

1. Identifikasi Kekuatan dan Kelemahan: Identifikasi bidang keahlian maupun ketrampilan tertentu dan bidang yang mungkin memerlukan perbaikan dalam meningkatkan ketrampilan.
2. Menetapkan Tujuan yang Realistis: Berdasarkan keahlian yang ada, menetapkan tujuan pertumbuhan keterampilan yang jelas dan dapat dicapai baik oleh organisasi maupun karyawan itu sendiri.
3. Menciptakan Jalur Pembelajaran individual: Dalam menciptakan jalur pembelajaran individual yang memenuhi kebutuhan individu dan sesuai dengan tuntutan dan perkembangan zaman secara profesional.
4. Melakukan Tracking Kemajuan: pemantauan terhadap kemajuan dari waktu ke waktu perlu dilakukan dan menyesuaikan teknik agar sesuai dengan kebutuhan untuk mendapatkan hasil terbaik.

Metode Penilaian untuk menilai keterampilan seseorang terdiri dari:

1. Penilaian Diri:
  - a. Individu menilai kemampuannya sendiri berdasarkan persepsi dan pengalamannya.
  - b. Sangat baik untuk meningkatkan kesadaran diri dan mengidentifikasi peluang untuk perbaikan.
  - c. Dapat ditambah dengan komentar dari rekan kerja atau manajer untuk gambaran yang lebih lengkap.

2. Umpan balik dari rekan dan supervisor:
  - a. Kolega dan supervisor memberikan wawasan mengenai kinerja dan keterampilan individu.
  - b. Memberikan perspektif baru dan dapat mengidentifikasi titik-titik yang menjadi kelemahan maupun kelebihan dari seseorang berdasarkan penilaian dari rekan sejawat maupun supervisor secara transparan.
  - c. Mempromosikan pendekatan kolaboratif dalam pengembangan keterampilan.
3. Penilaian dan Ujian Formal:
  - a. Ujian atau penilaian terstandar yang dikembangkan untuk kemampuan atau sektor tertentu.
  - b. Memberikan pengukuran tingkat kemahiran yang obyektif.
4. Review dan Penilaian Kinerja
  - a. Organisasi mengevaluasi kinerja karyawan berdasarkan kriteria yang telah ditentukan dalam tinjauan dan penilaian kinerja.
  - b. Menilai keterampilan dalam konteks kewajiban dan harapan pekerjaan.
  - c. Membantu menyelaraskan pertumbuhan individu dengan tujuan perusahaan.
5. Proyek atau Tugas Khusus Keterampilan:
  - a. Individu menyelesaikan tugas atau proyek yang berkaitan dengan keterampilan yang dimaksud.
  - b. Menunjukkan penerapan praktis dan kemahiran.
  - c. Berguna untuk keterampilan langsung maupun teknis.

## **Mengembangkan Program Pelatihan yang Efektif**

Merancang program pelatihan yang efektif adalah proses yang berfokus pada penyediaan individu dengan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi yang diperlukan untuk berkembang dalam profesi mereka. Program-program ini sangat penting dalam pertumbuhan organisasi karena memungkinkan individu beradaptasi terhadap perubahan lingkungan, meningkatkan kinerja pekerjaan, dan berkontribusi terhadap kesuksesan secara keseluruhan. Tinjauan rinci ini menggali komponen dan prinsip dasar yang mengatur pengembangan program pelatihan yang efektif.

Organisasi dalam membangun program pelatihan yang efektif yang sesuai dengan kebutuhan karyawannya dapat membantu karyawan dalam mengembangkan keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk berhasil dalam peran mereka. Program pelatihan yang efektif dapat menghasilkan peningkatan penjualan, produktivitas, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan hubungan antar karyawan, dan menciptakan kebahagiaan di tempat kerja. Karyawan yang menyelesaikan program pelatihan dengan baik sering kali diakui melalui promosi atau hadiah dan melaporkan tingkat kepuasan kerja yang lebih baik.

Merancang program pelatihan yang efektif bagi karyawan dalam suatu organisasi melibatkan beberapa proses dan Langkah-langkah yang sistematis meliputi : Identifikasi kebutuhan pelatihan, menetapkan tujuan dan sasaran pelatihan, melakukan pemilihan metode pelatihan yang tepat untuk karyawan, membuat konten pelatihan yang sesuai dengan visi dan misi organisasi dalam pengembangan karyawan, melakukan perancangan pelatihan dan melakukan evaluasi terhadap

efektifitas pelatihan dan mengukur dampaknya terhadap kinerja karyawan.

### **Pembinaan dan Pemberian Umpan Balik secara Berkesinambungan**

Pembinaan dan umpan balik dalam memberikan pelatihan untuk mengembangkan keterampilan dan kompetensi karyawan yang efektif merupakan komponen penting dalam pengembangan bakat dan peningkatan kinerja setiap organisasi. Organisasi memberikan arahan dan bantuan yang dibutuhkan karyawan untuk berkembang dalam profesinya sambil mendorong budaya pembelajaran dan pertumbuhan berkelanjutan.

Berdasarkan penelitian oleh Brzeziński & Jędrzejczyk (2019), menggarisbawahi perlunya membangun kompetensi di dalam perusahaan dan menyoroti pembinaan sebagai alat yang relatif baru untuk meningkatkan kompetensi karyawan. hal ini selaras dengan Corning ((2002), yang mengungkapkan dalam hasil penelitiannya bahwa, kepala petugas keperawatan menganggap pembinaan dan pengembangan staf sebagai kemampuan kepemimpinan paling penting yang diperlukan dalam pekerjaan mereka. Hal ini sesuai dengan penelitian sebelumnya oleh Askhatova et al., (2015) memverifikasi efektivitas pembinaan dengan menunjukkan bahwa pembinaan meningkatkan kecenderungan karyawan untuk pengembangan diri dan meningkatkan efisiensi mereka.

Berdasarkan hal tersebut, pentingnya pelatihan dan umpan balik yang konsisten dalam organisasi menciptakan:

1. Pembinaan dan umpan balik yang berkelanjutan: mendorong perbaikan berkelanjutan dengan mengidentifikasi kekuatan dan area yang perlu ditingkatkan.
2. Pengembangan Keterampilan: Membantu karyawan dalam mengembangkan keterampilan dan kompetensi yang diperlukan agar berhasil dalam peran mereka sebagai karyawan yang produktif.
3. Meningkatkan motivasi: Kegiatan pelatihan mendorong keterlibatan karyawan dalam hal meningkatkan semangat, keterlibatan, dan motivasi melalui umpan balik dan sesi pelatihan secara teratur.
4. Penyelarasan Sasaran: Memastikan bahwa aktivitas kegiatan menciptakan keselarasan dalam organisasi, sehingga pelaksanaan kegiatan karyawan sesuai dengan sasaran organisasi dan sasaran strategis.

### **Meningkatkan Pengembangan Keterampilan Melalui Pemanfaatan Teknologi**

Teknologi telah menjadi sekutu yang kuat dalam meningkatkan keterampilan dan kompetensi di dunia pengembangan profesional yang terus berubah. Penggunaan alat dan platform digital memperluas kesempatan belajar, menjadikan pendidikan lebih mudah diakses, fleksibel, dan individual.

Hal ini selaras dengan penelitian Paul (2014), yang membahas bagaimana teknologi dapat memberikan akses dan kesuksesan yang setara bagi semua orang, sehingga menghasilkan biaya yang lebih rendah, kualitas yang lebih baik, dan pengembangan keterampilan yang lebih luas. Berdasarkan Purswani & Jain, (2017), menyoroti

pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi untuk memperluas jangkauan pelatihan dan meningkatkan keberlanjutan lembaga pendidikan. Sedangkan Álvarez-Rodríguez & Colomo-Palacios (2014) menyoroti sifat dinamis dari keterampilan digital, serta perlunya teori interdisipliner dan alat berbasis pencarian untuk memantau pengembangan keterampilan. Dimana Asan (2014), menekankan perlunya kerangka pengembangan keterampilan yang terstruktur untuk memastikan bahwa kompetensi yang relevan diciptakan secara efektif di perusahaan yang mengandalkan teknologi.

Berdasarkan hal tersebut, pada bagian ini mengeksplorasi bagaimana teknologi dapat digunakan untuk membantu orang meningkatkan keterampilan di berbagai bidang antara lain:

1. Platform Pembelajaran Online: melalui konten pembelajaran online kemudahan akan akses pengembangan kompetensi dan keterampilan menjadi lebih mudah untuk diakses melalui platform online dengan fleksibilitas dan kenyamanan konten serta menggabungkan elemen-elemen penunjang melalui kuis, interaktif elemen pembelajaran, dan forum dalam meningkatkan keterlibatan peserta.
2. Virtual Reality (VR) dan Augmented Reality (AR): Pemanfaatan pembelajaran melalui teknologi VR dan AR memberikan simulasi realitas dan pengalaman yang dapat meningkatkan keterampilan teknis dan praktik secara langsung pada sumber masalah ataupun berdasarkan studi kasus.
3. Pembelajaran Adaptif yang didukung dengan Artificial Intelligence (AI): Melalui Algoritma Artificial Intelligence (AI) mampu menganalisa perilaku karyawan maupun peserta dan

dapat menyesuaikan konten belajar yang adaptif agar sesuai dengan tingkat ketrampilan individu.

4. Gamifikasi: Melalui Gamifikasi proses pembelajaran akan menjadi lebih menarik dengan menggabungkan beberapa aspek dalam permainan seperti tantangan, penghargaan, dan kompetisi yang disesuaikan dengan simulasi scenario dunia nyata sehingga menjadikan proses pembelajaran menjadi lebih menyenangkan.
5. Jaringan Pembelajaran Sosial: Forum media online, platform media social memungkinkan karyawan untuk terhubung, berbagi wawasan, membangun jaringan, dan mendorong pembelajaran berkelanjutan.
6. Aplikasi pembelajaran seluler: Aplikasi seluler dengan menggunakan microlearning memberikan kemudahan untuk belajar dimana saja, kapan saja dan menawarkan fungsionalitas offline dengan konektivitas internet terbatas atau tanpa konektivitas internet.

---

**DAFTAR PUSTAKA**

- Asan. N. B. A. (2014). Driving Organizational Growth Through Structured Skills Development. *International Journal of Research in Engineering and Technology*, 03(06), 293–295. <https://doi.org/10.15623/ijret.2014.0306054>
- Álvarez-Rodríguez, J. M., & Colomo-Palacios, R. (2014). Assessing professional skills in a multi-scale environment by means of graph-based algorithms. *Proceedings - 2014 European Network Intelligence Conference, ENIC 2014*. <https://doi.org/10.1109/ENIC.2014.12>
- Askhatova, L. I., Bulnina, I. S., Rudaleva, I. A., & Kabasheva, I. A. (2015). Coaching as an innovative form of staff development in organisations. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(1S3). <https://doi.org/10.5901/mjss.2015.v6n1s3p266>
- Brzeziński, S., & Jędrzejczyk, W. (2019). Coaching as a Method of Supporting Employees' Development in Organizations–Polish Experience,“. *Przegląd Organizacji*.
- Corning, S. P. (2002). Coaching skills for employee development. *Michigan Health & Hospitals*, 38(3).
- Paul, S. (2014). The Impact of Technology on Skill Development. *Indian Journal of Industrial Relations*, 49(3).
- Purswani, G., & Jain, P. (2017). Building Employability Skills through the Use of Information and Communication Technology. *International Journal of Advance Research in Computer Science and Management Studies*, 5(2), 10–18. [www.ijarcsms.com](http://www.ijarcsms.com)

---

**Biodata Penulis**  
**Ivon Arisanti, Ph.D.**

Penulis tertarik terhadap ilmu Manajemen terutama bidang Manajemen Sumber Daya Manusia dimulai pada tahun 2018. Pendidikan penulis dimulai pada pendidikan strata 1 di Universitas Mataram pada Fakultas Peternakan tahun 2000 dan diselesaikan pada tahun 2004. Pendidikan strata 2 penulis di Universitas Mataram pada Program Magister Manajemen pada tahun 2004 dan diselesaikan pada tahun

2006. Penulis menempuh Pendidikan Doktoral (S3) di Departement Business Administrasi Collage of Management Chaoyang University of Technology Taiwan sejak tahun 2019 sampai dengan 2023.

Pengalaman praktisi, penulis pernah bekerja ±12 tahun di beberapa perusahaan swasta dan BUMN dengan jabatan terakhir sebagai Funding Officer PT. CIMB NIAGA SYARIAH. Saat ini penulis memilih untuk fokus mengabdikan diri sebagai Dosen dan aktif mengajar di Fakultas Psikologi dan Humaniora Universitas Teknologi Sumbawa.

Penulis memiliki kepakaran di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia (Kepemimpinan, E-Leadership, Business Psikologi) dan kajian seputar kesetaraan gender. Selain peneliti, penulis juga menulis buku dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi pengembangan dunia pendidikan terutama di bidang kajian riset dan penelitian sehingga dapat bermanfaat secara luas di semua bidang.

Email Penulis: [ivon.arisanti@uts.ac.id](mailto:ivon.arisanti@uts.ac.id)

# BAB 5

---

## KINERJA DAN EVALUASI KARYAWAN

dr. Muljadi Hartono, MPH., AAK., FISQua  
Direktur Administrasi dan Umum  
Rumah Sakit Dr. Oen Kandangsapi Solo

*“Individually, we are one drop. Together, we are an ocean.” Ryunosuke Satoro*

### **Pendahuluan**

Konsep Kinerja (Performance) termaktub dalam kamus Bahasa Inggris sebagai “outcome, achieved goal, quality, and less the economic aspects of efficiency and effectiveness”. Lebih lanjut dipercaya bahwa kinerja hadir dalam “pencapaian tujuan yang menjadi arah dan maksud sebuah kegiatan “(Byrne,1996). Kinerja menjadi hal utama yang perlu diperhatikan oleh setiap organisasi apapun. Komersial ataupun non komersial.

Dengan memahami kinerja organisasi, maka akan sangat membantu organisasi (Neale M.,1994):

1. Menelusuri kinerja yang menjadi harapan pelanggan sehingga akan membawa organisasi lebih dekat kepada pelanggan dan membuat komponen dalam organisasi bergerak bersama memberikan hal terbaik bagi pelanggan
2. Memotivasi karyawan untuk memberikan pelayanan sebagai bagian penting dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal
3. Mengidentifikasi berbagai macam pemborosan sekaligus mendorong upaya pengurangan pemborosan tersebut

4. Membuat tujuan strategis yang acapkali kabur menjadi lebih konkrit sehingga mempercepat proses pencapaian keinginan organisasi.

Bila diletakkan dalam kacamata sistem organisasi, maka kriteria kinerja hendaknya mencakup efektivitas, efisiensi, kualitas, produktivitas, kualitas kerja, inovasi dan keuntungan (Rolstadås, 1998).

### Elemen Kinerja

Elemen kinerja ini dimungkinkan bila kapasitas organisasi (didalamnya terkandung *strategic leadership, structure, human resources, finance, program/service/infrastructure, technology, inter-organizational linkages*) berpadu padan dengan aspek lingkungan (*administrative, political, social cultural, technological, economic, stakeholder*) dan motivasi organisasi (sejarah, misi, insentive) gambar 5.1.

Gambar 5.1.  
Elemen Penyusun Kinerja Organisasi (Mitchell H.2002)



Beberapa ahli menambahkan tidak cukup dengan elemen di atas, namun sangat diperlukan faktor kesuksesan kinerja seperti keterpaduan proses kerja, hubungan tim, kultur dan kebijakan, kepemimpinan serta iklim positif yang menunjang kreatifitas berada di dalamnya (Sommerville, K.2007). Cukup logis, namun sulit ditentukan berapa proporsi dari masing elemen. Beberapa literature menempatkan kultur sebagai elemen dasar. Namun disisi lain ia tak berperan banyak di kurun waktu panjang. Begitu juga dengan hubungan team. Masih ada ketidaksepakatan bagaimana peran tim yang efektif menggarisbawahi kinerja organisasi (Cora, 2020). Meski terjadi keragaman pendapat, namun semuanya tidak menafikan bahwa pencapaian organisasi tak akan maksimal tanpa peran orang yang ada di dalamnya.

Organisasi tidak akan berarti banyak bila tidak didukung oleh karyawan yang bekerja. Boleh saja, ia bernaung dalam gedung yang megah dengan visi misi yang berkilau terang atau dikelilingi oleh piranti canggih yang memukau. Namun itu semua tak akan berarti banyak ketika orang yang ada di dalamnya tak bergerak serentak sekuat tenaga (dan terkoordinasi semestinya) menterjemahkan visi misi yang dibentuk menjadi wujud nyata. Tetap eksis dan bertahan di tengah keberadaan organisasi lain.

Telah cukup banyak bukti yang menuntaskan bahwasanya ada hubungan erat antara kinerja organisasi dengan kinerja individual. Ambil contoh Google.

Google berhasil membuat setiap karyawan berkontribusi penuh kepada perusahaan lewat pengetahuan, kemampuan individu yang masing masing unik mencapai tujuan bersama. Google mampu

mengembangkan setiap karyawannya memiliki budaya memiliki, autonomi dan keinginan terus belajar. Kesalahan bukanlah tabu sepanjang karyawan mampu mempelajari penyebab dan memperbaikinya (Nguyen TV,2021).

Atau, Apple. Keunikan produk yang hadir dimungkinkan adanya kesempatan yang diberikan kepada masing masing karyawan untuk mengeluarkan kemampuan maksimalnya (Podolny J.M,2020)

Upaya ini tentu tidak bisa terjadi begitu saja, hanya diserahkan pada upaya mandiri setiap karyawan. Perlu upaya terorganisir untuk mewujudkannya.

Upaya terorganisir dengan bertajuk manajemen sumber daya manusia adalah hal yang semestinya terjadi pada manajemen modern. Manajemen SDM (Sumber daya Manusia) merupakan komponen kunci dalam membangun dan mempertahankan sumberdaya manusia yang berkualitas dalam organisasi. Dengan melibatkan manajemen sumber daya manusia secara efektif, maka organisasi dapat mencapai tujuan strategis, meningkatkan daya saing dan menghadapi perubahan yang terus berlanjut di lingkungan bisnis (Sinambela,2021).

Upaya kinerja organisasi akan mengkilap bila tata kelola kinerja SDM tertata baik. Bilamana upaya kinerja organisasi perlu ditingkatkan, maka dengan sendirinya tata kelola kinerja SDM pun mengalami perubahan. Inilah yang terlihat dalam perkembangan kinerja SDM.

Sejarah mencatat bahwasanya penilaian kinerja berawal dari daratan negeri China, saat Dinasti Wei (221-265 AD) di saat Kerajaan mengevaluasi kinerja staf yang ada. Disinggung pula dalam Sun Tzu's

The Art of War, yang dengan nyata menyarankan keberhasilan dalam perang sangat tergantung pemahaman kekuatan dan kelemahan musuh.

### Pengembangan Kinerja SDM

Kemajuan teknologi, perubahan persepsi konsumen turut banyak mempengaruhi konsep kinerja organisasi. Demikian juga kinerja SDM. Secara periodik, pengembangan kinerja SDM dapat dipilah sebagai berikut (Martinez J,2022):

1. Awal 1900- Fajar Penilaian Kinerja

Di masa tersebut, upaya sistematis penilaian kinerja diyakini dikonseptkan oleh Walter D.Scott dari WD Scott&Co Sydney. Di saat PD I (1914-1918) ia memperkenalkan konsep penilaian kemampuan staf. Ia juga memperkenalkan skala perbandingan antar manusia yang jelas dipengaruhi oleh prinsip manajemen ilmiah (F.W Taylor).

2. Era 1950: Sistem Formal yang rapuh

Pada pertengahan tahun 1950, penilaian kinerja formal lazim dilakukan. Hanya saja penilaian lebih berbasis kepribadian. Tentu saja hal ini tidak efisien, mengingat upaya koreksi kepribadian tentu tidaklah mungkin dilakukan maksimal.

3. Era 1960: Laporan Tahunan yang rahasia

Di era ini dikenal Annual Confidential Reports (ACR) atau ESR (Employee Service Records) yang digunakan untuk memantau dan mengendalikan perilaku karyawan selain melacak kinerja tahunan tersebut. Penilaian jelas sepihak oleh atasan dan menjadi landasan pertumbuhan karier karyawan yang dinilai. Berbasis 10 sifat seperti pemahaman kerja, ketulusan, ketepatan waktu,

kepemimpinan, loyalitas dll tidak pernah dikomunikasikan kepada karyawan. Upaya ini justru kontradiktif, lantaran karyawan tidak pernah memahami kekurangan dan perlunya mengoreksi kelemahan. Belum lagi, penilaian sangat subyektif dengan parameter yang tidak obyektif.

4. Era 1970-an: Landan Utama

Era Tahun 1970-an menandai perubahan filosofi yang penting karena untuk pertama kalinya, karyawan dikomunikasikan mengenai komentar buruk dan negatif dari laporan kinerja sehingga mereka dapat mengambil tindakan perbaikan, dan diberi kesempatan untuk mengatasi kekurangan mereka. Proses ini mencakup lebih banyak skala psikometrik dan penilaian, dan juga memberikan wewenang kepada petugas peninjau untuk mengesampingkan penilaian yang diberikan oleh petugas pelapor. Karyawan tersebut akan mendapatkan komunikasi tertulis formal mengenai area peningkatan yang diidentifikasinya jika peringkat untuk sifat tertentu di bawah 33%.

Maka lambat laun penilaian kinerja berdasarkan ciri-ciri kepribadian yang diwariskan mulai bertransformasi menjadi evaluasi berdasarkan tujuan dan sasaran. Mereka lebih fokus pada apa yang dapat dicapai oleh seorang karyawan di masa depan dengan rencana tindakan yang benar

5. 1980-an: Titik Balik

Pemeringkatan berbasis penilaian banyak orang (multi-person) menjadi populer pada tahun 1980an dan 1990an sebagai umpan balik 360 derajat. Pada masa inilah penilaian kinerja mulai berfokus pada memotivasi karyawan dan meningkatkan kinerja

operasional mereka. Perusahaan Penelitian dan Rekayasa Esso adalah perusahaan pertama yang menggunakan umpan balik 360 derajat pada era tersebut.

#### 6. 2000-an: Upaya Holistik

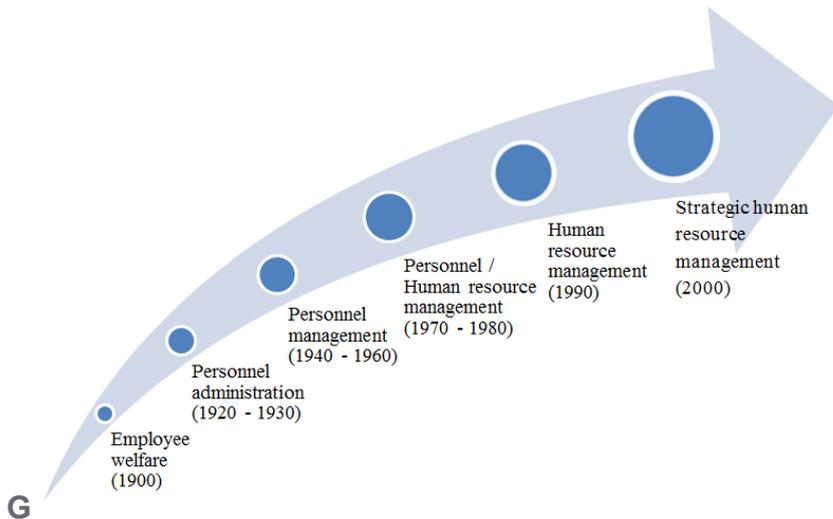
Pada fase ini, proses penilaian lebih bersifat membangun, berbasis target, partisipatif dan terbuka. Sistem ini berfokus pada perencanaan kinerja, peninjauan dan pengembangan karyawan dengan mengikuti pendekatan metodis.

Proses ini mengharuskan karyawan dan manajer untuk duduk bersama membahas dan memutuskan area hasil utama kinerja yang direncanakan di awal tahun dan meninjaunya setiap enam bulan sekali. Dalam periode peninjauan ini, berbagai permasalahan seperti faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, kebutuhan pelatihan karyawan, target baru dan juga penilaian didiskusikan dengan penilai dalam lingkungan kolaboratif. Terjadilah peningkatan dramatis dalam jumlah perusahaan yang berfokus pada motivasi dan keterlibatan karyawan, yang mengarah pada pendekatan yang lebih holistik terhadap manajemen dan penilaian kinerja. Pembangunan budaya sangat penting, dan lingkaran kualitas dibentuk untuk menilai peningkatan produktivitas karyawan secara keseluruhan. Perusahaan mulai mengukur metrik baru sebagai bagian dari proses penilaian mereka, seperti kesadaran diri, komunikasi, kerja tim, pengurangan konflik, dan kemampuan menangani emosi.

Perjalanan konsep Manajemen SDM (termasuk kinerja di dalamnya) memang selaras dengan perkembangan konsep strategi yang ada.

Konsep manajemen Taylor yang sempat mengemuka, tak berapa lama menjadi usang. Begitu juga konsep *Employee welfare*. Begitu juga dengan konsep manajemen lain, secara cepat pun manajemen SDM pun turut berubah. Dan kini, era pengelolaan dalam *Strategic Human Resources* (lihat gambar 5.2.)

Gambar 5.2.  
Perkembangan Manajemen SDM



(Smith P.2021)

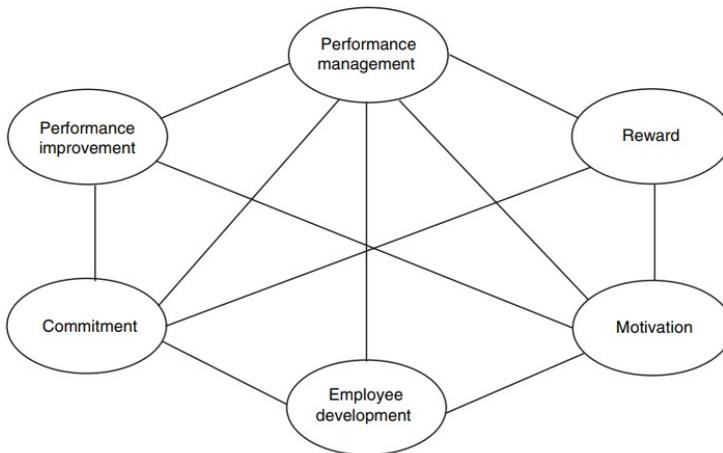
### Manajemen SDM Strategik

Disini manajemen SDM strategik adalah upaya perumusan dan eksekusi kebijakan dan sumber daya manusia agar terhubung antara fungsi pengelolaan sumber daya manusia dengan keinginan strategis organisasi agar dapat bertahan (*"Strategic human resource management means formulating and executing human resource policies and practices that produce the employee competencies and behaviors that the company needs to achieve its strategic aims."*- Gary Dessler).

Pendekatan ini menempatkan penilaian kinerja tak terlepas dari

upaya perbaikan kinerja (*Performance Improvement*), reward, meningkatkan motivasi karyawan sekaligus meningkatkan komitmen serta peningkatan kemampuan karyawan sendiri (lihat gambar 5.3.)

Gambar 5.3.  
Keterhubungan Komponen dalam Manajemen Kinerja



(Smith P,2021)

Upaya ini memiliki kelebihan dalam hal:

1. Terjadi peningkatan kinerja.

Manajemen kinerja akan membantu meningkatkan kinerja individu, tim dan organisasi secara keseluruhan. Melalui penetapan tujuan yang jelas, pemantauan kemajuan, umpan balik yang teratur dan evaluasi kinerja, ia akan membantu pengenalan area kekuatan dan kelemahan

2. Pengembangan karyawan

Melalui manajemen ini, karyawan akan menerima umpan balik secara konstruktif, pemantauan kinerja dan kesempatan untuk pengembangan pribadi dan profesional. Akan teridentifikasi kebutuhan pelatihan serta pembangunan rencana karir.

3. Identifikasi dan pengelolaan kinerja buruk

Manajemen kinerja akan membantu mengidentifikasi karyawan yang memiliki kinerja di bawah standar. Identifikasi bisa menjadi lebih lengkap dengan akar permasalahan yang ada dan upaya pengambilan tindakan koreksi. Dengan mengelola kinerja buruk dengan efektif, organisasi dapat meminimalkan dampak negative dan tetap menjaga tingkat kinerja yang tinggi

4. Pengakuan dan penghargaan

Melalui umpan balik positif, pengakuan dan penghargaan yang adil, manajemen kinerja akan membantu memotivasi karyawan untuk terus memberikan kinerja yang baik, meningkatkan semangat kerja dan memperkuat ikatan antara karyawan dan organisasi

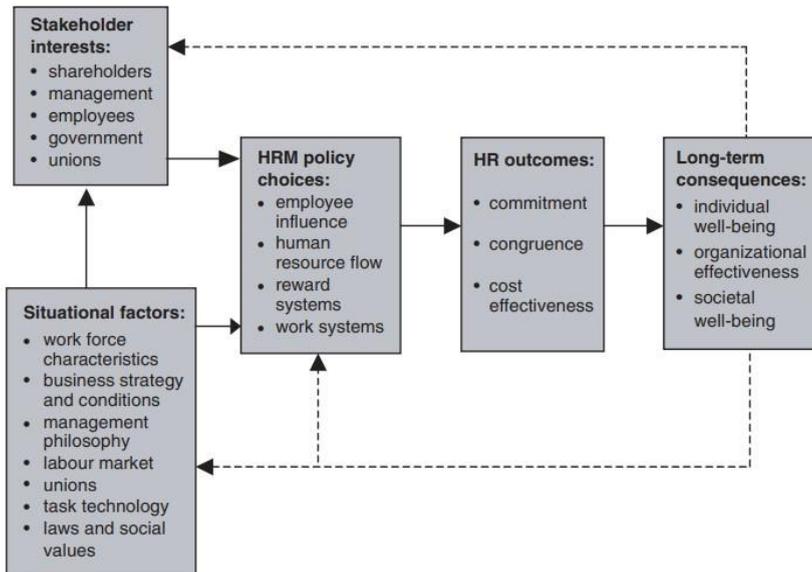
5. Pengelolaan talenta dan pengembangan kepemimpinan

Upaya ini memungkinkan identifikasi dan pengembangan potensi kepemimpinan karyawan dalam organisasi. Hal ini akan sangat membantu dalam perencanaan organisasi melakukan kaderisasi sebagai upaya melestarikan organisasi.

Konstruksi manajemen kinerja dalam *Strategic Human Resources Management* diharapkan memiliki dampak positif tak hanya bagi karyawan dan organisasi semata, namun juga meluas hingga masyarakat dan negara ( gambar 5.4.)

Gambar 5.4.

Kerangka *Strategic Human Resources Management* model  
The evolution really began in the 20th century with the com



Harvard (Smith P,2021)

Kerangka ini hanya memberikan gambaran secara umum. Tentang model penilaian kinerja bisa dipastikan akan terus bergerak. Di 20 tahun terakhir ini, manajemen kinerja berkembang lebih jauh. Banyak perusahaan mulai menghilangkan hierarki tradisional demi lingkungan kerja yang lebih setara, membuang tinjauan kinerja tahunan, dan memilih umpan balik yang berkelanjutan. Hal ini mengarah pada sistem manajemen kinerja yang terbuka, egaliter, dan konstruktif, yang mencari berbagai sumber umpan balik dan menilai berbagai sifat berbeda sambil meninjau kinerja karyawan. Dan konsep pun akan dinamis. Di waktu mendatang (tidak terlampau jauh dari hari ini), pemberdayaan karyawan memang akan tak jauh dari peluang pembelajaran dan pengembangan, terlibat dalam manajemen

kinerja berkelanjutan, menjaga diskusi kinerja tetap fokus ke depan, namun tetap adaptif. Namun keberadaan teknologi seluler yang juga memberi kita lebih banyak fleksibilitas dibandingkan sebelumnya, serta belum lagi isu AI (Artificial Intelligence) patut dicermati. Waktu yang terpancang, mungkin tak jauh (Josh Bersin sendiri memperkirakan AI akan mengubah seluruh operasional SDM di tahun 2030). (Betterworks,2022)

Beradaptasi tentu adalah hal yang harus dilakukan, bila kita menginginkan kekuatan organisasi tidak dalam satu tetes air, namun seperti laut yang menggelorakan kehidupan.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Betterworks.Josh Bersin:Performance Management is Heating Up.23 April 2022 diambil dari <https://www.betterworks.com/magazine/josh-bersin-performance-management-is-heating-up/> tanggal 1 Oktober 2023
- Byrne, John A. "Strategic Planning." Business Week, August 26,1996.
- Cora E.,Factors Influencing Organizational Performance: Work Environment, Training Development,Management and Organizational Culture in European Journal of Economic and Business Studies,Januari 2020
- Martinez J. Evolution of Performance Management system.6 April 2022 diambil dari <https://engagedly.com/blog/the-evolution-of-performance-management-system/> tanggal 28 September 2023
- Mitchell H. Strategic Worth of Human Resources Driving Organizational Performance, Universalia, 2002, diambil dari <://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfefindmkaj/https://www.exinfm.com/pdffiles/stratworth.pdf> pada 29 September 2023
- Neale,M and Northcraft,G.B."Organizational Behavior: A Management challenge",The Dryden Press,Florida.1994
- Nguyen TV.,How Google conducts performance review. Performance Management,11 Juni 2021 diambil dari <https://blog.grovehr.com/google-performance-review> 29 September 2023
- Podolny J.M.,Hansen. M.T., How Apple is Organized for Innovation. Harvard Business Review. November-Desember 2020
- Rolstadas A. Entreprise Performance Measurement. International Journal of Operations &Production Management,September 1 , 1998
- Sinambela,L.P .Manajemen Sumber daya Manusia: Membangun Tim Kerja yang solid untuk meningkatkan kinerja.Bumi Aksara 2021
- Smith P.,Rees G., Strategic Human Resource Management 3<sup>rd</sup> edition,Sage Publication ,2021
- Sommerville, K. Hospitality employee management and supervision: Concepts and Practical Applications. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.2007

---

**Biodata Penulis**

**dr. Muljadi Hartono, MPH., AAK., FISQua**



Penulis lahir di Surakarta 31 Juli 1969, penulis selain bekerja professional sebagai dokter dirumah sakit penulis sangat tertarik untuk menulis buku. Pendidikan penulis di strata 1 Pendidikan Dokter di FK UNS pada 1996 selanjutnya penulis melanjutkan pendidikan strata 2 pendidikan S2 Manajemen RS di FK UGM pada 2010. Riwayat pekerjaan professional penulis di awali sebagai Dokter PTT di Kabupaten Blora 1998-2000, Dokter Pelaksana (ICU) RS Dr.

OEN KANDANGSAPI SOLO 2000-2006, Supervisor Penunjang Medis RS Dr.OEN KANDANGSAPI SOLO 2006-2010, Manager Pelayanan Medis RS Dr. OEN KANDANGSAPI SOLO 2010-2011, Manajer Pelayanan Medis RS Dr. OEN SOLO BARU 2011-2013, Direktur Medis RS Dr.OEN KANDANGSAPI SOLO 2014-2019, Direktur administrasi dan umum RS Dr. OEN KANDANGSAPI SOLO 2020-sekarang, dan Surveior akreditasi KARS (KOMITE AKREDITASI RS) 2018-sekarang.

Email Penulis: [muljadi1969@gmail.com](mailto:muljadi1969@gmail.com)

# BAB 6

---

## KOMPENSASI DAN MANFAAT KARYAWAN

Dr. Siti Nurmayanti, S.E., M.M.

Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas Mataram

Salah satu fungsi penting dalam manajemen sumber daya manusia adalah pemberian kompensasi. Kompensasi merupakan salah satu aspek yang paling sensitif dalam hubungan kerja antara pihak perusahaan dengan karyawan. Kompensasi merupakan hal kompleks bagi organisasi dan penting bagi pegawai. Kompensasi penting bagi pegawai karena kompensasi merupakan ukuran nilai dari tugas yang dilakukan pegawai. Semakin besar tugas dan tanggung jawab maka semakin besar pula kompensasi yang diterima oleh pegawai (Sembiring, Tarigan & Yanti, 2021). Kompensasi sangat penting bagi karyawan karena besarnya kompensasi yang diterima akan mencerminkan nilai bagi karyawan itu sendiri, keluarga, dan masyarakat.

Kompensasi merupakan balas jasa kepada karyawan atas hasil yang telah diberikan kepada perusahaan. Pada hakikatnya, pemberian kompensasi merupakan satu langkah dalam meningkatkan kinerja karyawan dan juga merupakan pencerminan upaya perusahaan dalam mempertahankan karyawan. Dengan pemberian kompensasi yang tepat, para karyawan akan lebih terpuaskan dan termotivasi dalam mencapai tujuan.

## **Pengertian Kompensasi**

Menurut Dessler (2015), kompensasi ialah setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari dipekerjakannya karyawan itu. Sementara Werther dan Davis (2016) menyatakan kompensasi adalah apa yang diterima karyawan sebagai imbalan dari pekerjaan mereka, baik upah per jam atau gaji berkala, departemen personalia biasanya merancang dan mengelola kompensasi karyawan. Kemudian Flippo (2016) berpendapat bahwa kompensasi merupakan suatu harga untuk jasa-jasa yang telah diberikan oleh seseorang kepada orang lain.

Sementara Gomes menggambarkan kompensasi sebagai segala sesuatu yang diperoleh karyawan sebagai imbalan atas kinerja mereka. Nitisemito yang mendefinisikan kompensasi sebagai suatu balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada para karyawannya yang dapat dinilai dengan uang dan mempunyai kecenderungan diberikan secara tetap. Hasibuan yaitu semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Berdasarkan pendapat Veithzal Rivai, kompensasi adalah sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan.

## **Terminologi Kompensasi**

Setiap Perusahaan memiliki sistem kompensasi yang berbeda-beda sesuai dengan tujuan dari perusahaan tersebut. Menurut Simamora, (2015) terminologi kompensasi dibedakan menjadi dua bagian, yaitu: kompensasi finansial dan kompensasi non finansial. Kompensasi finansial terbagi lagi menjadi kompensasi finansial langsung dan

kompensasi finansial tidak langsung. Kompensasi finansial langsung terdiri dari bayaran pokok (berupa gaji dan upah,), bayaran persentasi, bayaran insentif (bonus, komisi, pengambilan saham, pembagian keuntungan) dan bayaran tertanggung (berupa program tabungan dan anuitas pembelian saham). Kemudian kompensasi finansial tidak langsung terdiri dari program perlindungan (asuransi kesehatan, asuransi jiwa, pensiun, asuransi tenaga kerja); bayaran di luar jam kerja (liburan, hari besar, cuti tahunan, cuti hamil); dan fasilitas (kendaraan, ruang parkir, tempat ibadah, ruangan kantor). Selanjutnya kompensasi non finansial terdiri dari kepuasan atas pekerjaan (tugas-tugas yang menarik, tantangan, pengakuan, tanggungjawab, rasa pencapaian) dan lingkungan kerja (kerabat kerja yang menyenangkan, supervise yang kompeten, kebijakan yang sehat, lingkungan kerja yang nyaman).

### **Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kebijakan Kompensasi**

Kebijakan kompensasi di pengaruhi oleh banyak faktor, baik yang berasal dalam perusahaan maupun faktor yang berasal dari luar perusahaan. Setiap perusahaan akan merespon berbagai faktor tersebut dengan kebijakan yang berbeda-beda, agar kompensasi yang adil dan layak dapat diterima karyawan sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Menurut Dessler (2015) terdapat beberapa faktor yang dapat memengaruhi suatu rencana kompensasi antara lain legal, serikat pekerja, kebijakan perusahaan dan keadilan. Kemudian Hasibuan (2020) menyatakan beberapa faktor yang dapat memengaruhi kompensasi adalah:

1. Penawaran dan Permintaan Tenaga Kerja.

Jika penawaran lebih besar dari lowongan pekerjaan maka tingkat kompensasi relatif kecil, begitupun sebaliknya jika penawaran lebih kecil dari lowongan pekerjaan maka kompensasi yang ditawarkan akan relatif lebih besar.

2. Kemampuan dan Kesediaan Perusahaan.

Jika perusahaan mampu dan bersedia memberikan kompensasi dengan baik maka tingkat kompensasi semakin besar, begitupun sebaliknya apabila perusahaan hanya mampu memberikan kompensasi rendah maka tingkat kompensasi pun rendah.

3. Serikat buruh

Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasi semakin besar. Sebaliknya, apabila serikat buruh tidak kuat dan kurang berpengaruh maka tingkat kompensasi relatif kecil.

4. Produktivitas Kerja Karyawan.

Jika produktivitas kerja yang dilakukan karyawan baik, maka tingkat kompensasi yang akan diterima akan semakin besar, begitupun sebaliknya jika produktivitas yang dilakukan karyawan rendah, maka kompensasi yang akan diterima rendah.

5. Pemerintah dengan undang-undang dan Keppres.

Pemerintah dengan undang- undang dan keppres menetapkan besarnya upah minimum regional (UMR). Peraturan pemerintah ini sangat penting supaya pengusaha tidak sewenang-wenang menetapkan besarnya kompensasi bagi pegawai.

6. Biaya Hidup

Biaya hidup dapat menentukan tinggi rendahnya tingkat kompensasi. Jika biaya hidup di daerah tersebut tinggi maka tingkat pendapatan kompensasi juga akan tinggi begitupun sebaliknya.

7. Posisi dan jabatan pegawai

Pegawai yang menduduki jabatan lebih tinggi akan menerima kompensasi lebih besar. Sebaliknya, pegawai yang menduduki jabatan yang lebih rendah akan memperoleh kompensasi yang kecil. Hal ini wajar karena seseorang yang mendapat kewenangan dan tanggung jawab yang bear harus mendapat kompensasi yang lebih besar.

8. Pendidikan dan pengalaman kerja.

Pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama kompensasi akan semakin besar karena kecakapan, serta keterampilannya lebih baik. Sebaliknya, pegawai yang berpendidikan rendah dan pengalaman kerja yang kurang maka tingkat kompensasinya kecil

9. Kondisi Perekonomian Nasional

Tinggi rendahnya tingkat pemberian kompensasi yang dilakukan perusahaan kepada pegawai dapat disebabkan oleh kondisi perekonomian saat itu. Jika perekonomian sedang tinggi maka kompensasi yang akan diberikan pun akan tinggi, sebaliknya jika perekonomian sedang merosot maka kompensasi yang akan diberikan pun akan rendah.

10. Jenis dan sifat pekerjaan.

Jika jenis dan sifat pekerjaan yang sulit dan mempunyai risiko yang besar maka tingkat kompensasi semakin besar karena membutuhkan kecakapan, serta ketelitian untuk mengerjakannya. Akan tetapi, apabila jenis dan sifat pekerjaannya resikonya rendah, tingkat kompensasinya lebih besar daripada pekerjaan kuli angkut barang.

Menurut Siagian (2018) faktor-faktor yang memengaruhi kompensasi adalah:

1. Tingkat upah dan gaji yang berlaku; artinya langka atau tidaknya tenaga kerja yang memiliki pengetahuan dan keterampilan khusus dan ini dapat terjadi pada semua jenjang jabatan dan pekerjaan.
2. Tuntutan serikat pekerja Tuntutan serikat pekerja; artinya tuntutan serikat pekerja perlu diperhitungkan, jika tidak para pekerja akan melancarkan berbagai kegiatan yang pada akhirnya merugikan manajemen misalnya memperlambat proses produksi, tingkat kemangkiran yang tinggi dan melakukan pemogokan.
3. Produktivitas; artinya apabila para pekerja merasa bahwa mereka tidak memperoleh imbalan yang wajar, sangat mungkin mereka tidak akan bekerja keras
4. Kebijakan organisasi mengenai upah dan gaji; artinya bukan hanya gaji pokok yang terpenting tetapi komponen lain seperti tunjangan jabatan, tunjangan istri, tunjangan anak dan tunjangan transportasi

5. Peraturan perundang-undangan; artinya kepentingan pemerintah dalam bidang ketenagakerjaan. Misalnya tingkat upah minimum, upah lembur, memperkerjakan wanita, memperkerjakan anak di bawah umur, keselamatan kerja, hak cuti dan sebagainya.

Menurut Marwansyah (2016) faktor-faktor yang mempengaruhi struktur dan tingkat gaji dan upah adalah: Kondisi pasar dan tenaga kerja; Peraturan pemerintah; Kesepakatan kerja; Sikap manajemen; Kemampuan membayar; dan biaya hidup. Sementara menurut Mangkunegara (2010) faktor-faktor yang mempengaruhi kebijakan kompensasi yaitu:

1. Peraturan pemerintah; Penentuan standar gaji minimal, pajak penghasilan, biaya transportasi dan sebagainya sangat mempengaruhi kebijakan kompensasi karyawan.
2. Penawaran bersama antara perusahaan dan pegawai; Kebijakan dalam menentukan kompensasi dapat dipengaruhi pula pada terjadinya tawar menawar mengenai besarnya upah yang harus diberikan oleh perusahaan kepada pegawainya.
3. Standar dan biaya hidup pegawai; Terpenuhinya kebutuhan dasar dan rasa aman pegawai akan memungkinkan pegawai dapat bekerja dengan penuh motivasi untuk mencapai tujuan perusahaan
4. Ukuran perbandingan upah; Perbandingan tingkat upah pegawai perlu memperhatikan tingkat pendidikan, masa kerja dan ukuran perusahaan.

5. Permintaan dan Perusahaan; Kondisi pasar saat ini perlu dijadikan bahan pertimbangan dalam menentukan tingkat upah pegawai.
6. Kemampuan membayar; jangan sampai menentukan kebijakan kompensasi diluar batas kemampuan yang ada pada perusahaan.

Dari berbagai pendapat tersebut bahwa suatu sistem imbalan tidak bisa dilihat hanya dari sudut kepentingan organisasi pemakai tenaga kerja saja atau kepentingan para karyawan saja, akan tetapi kepentingan dari berbagai pihak yang turut terlibat, baik secara langsung maupun secara tidak langsung.

### **Asas Pemberian Kompensasi**

Menurut Hasibuan (2020) pemberian kompensasi harus ditetapkan atas asas adil dan layak serta wajar. Asas adil dalam arti besarnya kompensasi yang dibayar kepada setiap karyawan harus disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, risiko pekerjaan, tanggung jawab, jabatan pekerjaan, dan memenuhi persyaratan internal. Jika adil bukan berarti setiap karyawan menerima kompensasi yang sama besarnya, asas adil harus menjadi dasar penilaian, perilaku dan pemberian hadiah atau hukuman bagi setiap karyawan. Dengan asas adil tercipta suasana kerja sama yang baik, semangat kerja, disiplin, loyalitas, dan stabilitas pegawai akan lebih baik. Sementara asas layak dan wajar dalam arti kompensasi yang diterima karyawan memenuhi kebutuhannya pada tingkat normatif yang ideal. Tolak ukur layak adalah relatif, penetapan besarnya kompensasi didasarkan atas batas upah minimal pemerintah dan konsistensi yang berlaku.

Dari uraian di atas, maka asas pemberian kompensasi bagi karyawan wajib diterapkan oleh perusahaan. Untuk dapat adil, layak dan wajar bagi semua pihak tentu tidaklah mudah, namun Perusahaan harus terus berusaha untuk membuat program kompensasi yang dapat menguntungkan semua pihak sehingga tujuan Perusahaan dapat tercapai.

### **Metode Kompensasi**

Beberapa metode kompensasi yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk pemberian kompensasi bagi karyawan mereka adalah sebagai berikut (Akbar, et al, 2021):

1. Sistem Prestasi

Kompensasi dengan system ini mengaitkan secara langsung antara besarnya kompensasi dengan prestasi kerja yang ditunjukkan oleh karyawan yang bersangkutan. Sedikit banyaknya kompensasi tersebut tergantung pada sedikit banyaknya hasil yang dicapai karyawan dalam waktu tertentu. Sistem ini dapat diterapkan bila hasil kerja dapat diukur secara kuantitatif dan dapat mendorong karyawan yang kurang produktif menjadi lebih produktif, sehingga akan sangat menguntungkan bagi karyawan yang dapat bekerja cepat dan berkemampuan tinggi.

2. Sistem Waktu

Besarnya kompensasi dihitung berdasarkan standar waktu seperti Jam, Hari, Minggu, Bulan. Besarnya kompensasi ditentukan oleh lamanya karyawan melaksanakan atau menyelesaikan suatu pekerjaan. Umumnya cara ini digunakan bila ada kesulitan dalam menerapkan cara kompensasi berdasarkan prestasi. Kelemahan dari sistem waktu adalah:

Tidak membedakan usia, pengalaman, dan kemampuan pegawai; Membutuhkan pengawasan yang ketat agar pegawai sungguh-sungguh bekerja; Kurang mengakui adanya prestasi kerja pegawai. Sedangkan kelebihan sistem waktu adalah: Dapat mencegah hal-hal yang kurang diinginkan seperti pilih kasih, diskriminasi, maupun kompetisi yang kurang sehat; Menjamin kepastian penerimaan kompensasi secara periodic dan Tidak memandang rendah pegawai yang cukup lanjut usia.

3. Sistem Kontrak/Borongan

Penetapan besarnya upah dengan sistem kontrak/borongan didasarkan atas kuantitas, kualitas dan lamanya penyelesaian pekerjaan yang sesuai dengan kontrak perjanjian. Untuk mendapatkan hasil yang sesuai dengan yang diharapkan, maka dalam kontrak juga dicantumkan ketentuan mengenai “konsekuensi” bila pekerjaan yang dihasilkan tidak sesuai dengan perjanjian baik secara kuantitas, kualitas maupun lamanya penyelesaian pekerjaan. Sistem ini biasanya digunakan untuk jenis pekerjaan yang dianggap merugikan bila dikerjakan oleh pegawai tetap atau jenis pekerjaan yang tidak mampu dikerjakan oleh pegawai tetap.

**Tujuan Kompensasi**

Menurut Hasibuan (2020) tujuan pemberian kompensasi antara lain yaitu:

1. Ikatan Kerja Sama. Dengan adanya pemberian kompensasi kepada karyawan dapat menciptakan suatu ikatan kerja sama antara bos dengan karyawan. dalam hal ini karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan bos atau

pengusaha wajib membayarkan kompensasi sesuai dengan yang sudah disepakati.

2. Kepuasan Kerja. Dengan adanya balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan fisiknya, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja.
3. Motivasi. Dengan pemberian balas jasa yang diberikan cukup besar, karyawan akan sangat termotivasi dalam bekerja.
4. Stabilitas Karyawan. Dengan pemberian kompensasi dengan prinsip adil dan layak maka stabilitas karyawan akan lebih terjamin.
5. Disiplin. Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan akan semakin baik. Para karyawan akan menyadari akan tanggung jawabnya serta menaati peraturan-peraturan yang berlaku.

Sementara tujuan pemberian kompensasi bagi karyawan menurut Kadarisman (2013) sebagai berikut:

1. Pemenuhan kebutuhan ekonomi karyawan menerima kompensasi berupa upah, gaji atau bentuk lainnya adalah untuk memenuhi kebutuhan hidupnya sehari-hari atau dengan kata lain, kebutuhan ekonominya.
2. Meningkatkan produktivitas kerja. Pemberian kompensasi yang makin baik akan mendorong karyawan bekerja secara produktif.
3. Memajukan organisasi atau perusahaan. Semakin berani organisasi memberikan kompensasi yang tinggi, semakin menunjukkan betapa makin suksesnya organisasi, sebab pemberian kompensasi yang tinggi hanya mungkin apabila

pendapatan organisasi/perusahaan yang digunakan untuk itu makin besar.

4. Menciptakan keseimbangan dan keahlian. Ini berarti bahwa pemberian kompensasi berhubungan dengan persyaratan yang harus dipenuhi oleh karyawan pada jabatan sehingga tercipta keseimbangan antara input (syarat- syarat) dan output.

Kemudian menurut Masram dan Mu'ah (2015) secara umum kompensasi memiliki beberapa tujuan, diantaranya:

1. Memperoleh personalia yang qualified, dalam penarikan karyawan. Calon karyawan yang memiliki kemampuan dalam bekerja akan lebih tertarik pada kompensasi yang lebih tinggi. Selain itu untuk karyawan yang sudah bekerja maka kompensasi tinggi akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik sehingga karyawan tidak keluar.
2. Mempertahankan karyawan yang ada sehingga tidak keluar atau berpindah ke perusahaan lain maka tingkat kompensasi harus dijaga agar tetap kompetitif.
3. Menjamin keadilan administrasi pengupahan dan penggajian. Perusahaan berusaha untuk memenuhi prinsip keadilan. Keadilan atau konsistensi internal dan eksternal sangat penting diperhatikan dalam penentuan tingkat kompensasi.
4. Menghargai perilaku yang diinginkan. Kompensasi seharusnya mendorong perilaku-perilaku yang diinginkan untuk kemajuan perusahaan. Prestasi kerja yang baik, pengalaman, kesetiaan, tanggung jawab baru dan perilaku- perilaku lain dapat dihargai melalui rencana kompensasi yang efektif dari perusahaan.

5. Mengendalikan biaya-biaya. Program kompensasi yang rasional membantu organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan sumber daya manusianya pada tingkat yang layak untuk bekerja, tanpa struktur pengupahan dan penggajian sistematis organisasi dapat membayar kurang (*underpay*) atau lebih (*overpay*) kepada para karyawannya.

### **Indikator Kompensasi**

Setiap kompensasi dibentuk oleh beberapa indikator. Menurut Simamora (2016) dan Sinambela (2018) indikator kompensasi adalah

1. Upah dan gaji. Upah adalah bayaran yang sering kali digunakan bagi para pekerja produksi dan pemeliharaan. Upah pada umumnya berhubungan dengan tarif gaji per jam dan gaji biasanya berlaku untuk tarif bayaran tahunan, bulanan atau mingguan.
2. Insentif; berupa tambahan kompensasi diatas atau diluar gaji atau upah yang diberikan perusahaan.
3. Tunjangan, berupa asuransi kesehatan dan jiwa, program pensiun, liburan yang ditanggung perusahaan dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan kepegawaian.
4. Fasilitas, bentuk kompensasi yang diberikan oleh perusahaan atau atasan kepada karyawan atau bawahannya berupa fasilitas untuk mempermudah dan memotivasi karyawan dalam bekerja, seperti kendaraan, akses internet (wifi), tempat tinggal, dan lain sebagainya.

Sementara Edison, Anwar dan Komariyah (2017) menyatakan indikator kompensasi terbagi menjadi dua, yaitu; kompensasi bersifat normatif yaitu kompensasi minimum yang harus diterima karyawan

yang terdiri dari gaji atau upah, serta tunjangan tetap dan kompensasi bersifat kebijakan yaitu kompensasi yang di dasarkan atas pertimbangan khusus seperti uang makan, uang transfor bonus, uang cuti, jasa produksi dan liburan.

Indikator kompensasi jika dilihat dari beberapa pendapat di atas merujuk pada hal yang sama, sehingga perusahaan dapat menggunakan berbagai indicator ini dalam mengukur kompensasi.

### **Manfaat Karyawan**

Pemberian kompensasi bagi karyawan akan memberikan dampak yang positif tidak hanya bagi karyawan namun juga bagi perusahaan. Samsudin (2010) menyatakan keberadaan kompensasi akan memberikan manfaat yang baik bagi kinerja karyawan yaitu: 1. Perusahaan akan mendapat dan menjaga keberadaan karyawan dengan kualitas yang baik. 2. Perusahaan dapat memicu kinerja karyawan agar lebih baik lagi. 3. Perusahaan dapat memilah ataupun membuat calon karyawan yang berkualitas untuk melamar kerja di perusahaan tersebut. 4. Perusahaan dan karyawan akan mudah dalam kepengurusan administrasi, baik yang berkaitan dengan perusahaan ataupun yang berkaitan dengan non perusahaan. 5. Perusahaan akan memiliki karyawan yang loyalitas, yang setia kepada perusahaan dan akan mampu mengungguli para pesaing.

Kompensasi yang diberikan secara layak dan adil bagi karyawan dapat menjadi motivasi yang tinggi untuk selalu bekerja keras, memberi kontribusi lebih bagi perusahaan. Kompensasi juga dapat ditujukan untuk mempertahankan karyawan (retensi karyawan) yang berkinerja tinggi untuk bertahan dalam perusahaan untuk jangka waktu yang panjang. Kompensasi dapat meningkatkan produktivitas karyawan. Karyawan

yang puas dengan kompensasi yang di terima cenderung untuk lebih produktif. Kompensasi yang baik dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan, karena kompensasi yang di terima tidak hanya gaji tetapi juga tunjangan, manfaat kesehatan dan program kesejahteraan lainnya yang akan membuat karyawan lebih fokus dalam bekerja. Karyawan akan memiliki komitmen atau loyalitas kepada perusahaan.

---

**DAFTAR PUSTAKA**

- Akbar, Mada Faisal, et al. 2021. Seminar Manajemen Sumber Daya Manusia. Solok: Insan Cendekia Mandiri.
- Dessler, G, 2015*, Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Salemba Empat
- Edison, Emron, Yohny Anwar, dan Imas Komariyah, 2017. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: CV. Alfabeta
- Flippo, Edwin B, 2016, Manajemen Personalia PT. Gelora Askara Pratma, Jakarta.
- Hasibuan, M. S. 2020. Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi. PT. Bumi Aksara, Jakarta
- Kadarisman. (2013). Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada
- Masram, & Mu'ah. (2015). Manajemen Sumber Daya Manusia. Surabaya: Zifatama Publisher
- Samsudin, Sadli, 2020, Manajemen Sumber Daya Manusia, Bandung: Pustaka Setia
- Sembiring, Menanti Tarigan, Esra, Yanti, Nevia, 2021, Pengaruh Kompensasi, Pelatihan, Dan Pengembangan Terhadap Kinerja Pegawai di Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD) Kabupaten Karo
- Simamora, Henry, 2016, Manajemen Sumber Daya Manusia, Gramedia, Jakarta.
- Sinambela, Lijan Poltak. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Mangkunegara, 2010, Manajemen Sumber Daya Manusia perusahaan, Remaja Rosdakarya, Bandung
- Marwansyah. 2016*. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Dua. Cetakan keempat. Bandung: Alfabeta
- Nitisemito. 2019*. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Ketiga. Ghalia. Indonesia, Jakarta.
- Rivai, Veithzal, 2018, Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktik. PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Siagian, P, Sondang, 2018, Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi.
-

Pertama), Binapura Aksara, Jakarta

Wether & Davis, 2016, Human Resources and Personnel Management  
5thEd., Boston: McGraw-Hill.

**Biodata Penulis**

**Dr. Siti Nurmayanti, S.E., M.M.**



Pendidikan dimulai pada pendidikan strata 1 pada jurusan Manajemen di Universitas Mataram pada Fakultas Ekonomi tahun 1990 dan diselesaikan pada tahun 1994. Pendidikan strata 2 pada Pasca Sarjana Manajemen di Universitas Brawijaya Malang pada tahun 2002 dan diselesaikan pada tahun 2004. Pendidikan strata 3 pada Program Doktor Ilmu Manajemen FEB Universitas Brawijaya Malang pada tahun 2011 dan diselesaikan pada tahun 2014. Saat ini bekerja pada Prodi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mataram. Memiliki kepakaran dibidang Manajemen (Manajemen SDM, Perilaku Organisasi).

Email Penulis: [mayaramli24@unram.ac.id](mailto:mayaramli24@unram.ac.id)

# BAB 7

---

## PENGLOLAAN KARYAWAN BERKINERJA RENDAH

Rusdiana Simamora, S.Kom., S.M., M.M.  
Sekolah Tinggi Manajemen Bisnis Multi Sarana  
Manajemen Administrasi Dan Rekayasa Teknologi

### **Pengertian dan Faktor Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Kinerja adalah hasil kerja atau tingkat keberhasilan individu atau kelompok dalam suatu organisasi, berdasarkan tanggung jawab dan wewenang mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Kinerja sangat terkait dengan produktifitas kerja sumber daya manusia (SDM).

Keterlibatan manusia dianggap sebagai kunci keberhasilan organisasi, karena manusia memiliki kemampuan untuk menghasilkan setiap ide baru untuk mencapai tujuan organisasi. Setiap organisasi menghadapi tantangan karyawan yang berkinerja rendah. Mengatasi kinerja buruk memerlukan kebijaksanaan dan kecakapan untuk menangani percakapan yang sulit. Sumber daya manusia berusaha untuk meningkatkan kinerja dengan menggunakan kemampuan mereka.

Tiga faktor mempengaruhi kinerja karyawan, menurut Simamora (2001). Diantaranya adalah faktor individu (kemampuan dan keahlian, latar belakang, demografi), faktor psikologi (sikap, kepribadian, persepsi, motivasi, pembelanjaan), dan faktor organisasi (sumber daya, penghargaan, kepemimpinan, struktur, dan desain pekerjaan). Simanjuntak (2005) membedakan dukungan organisasi dari

dukungan manajemen dari kompetensi individu. Nitisemito (1998) menambahkan detail lebih lanjut tentang lingkungan kerja, yang didefinisikan sebagai semua hal yang ada di sekitar pekerjaan yang dapat memengaruhi cara karyawan dalam melakukan tugas mereka.

Menurut Tjiptono Pendekatan manajemen kualitas total (TQM) adalah pendekatan bisnis untuk meningkatkan daya saing organisasi melalui perbaikan berkelanjutan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya. Manajemen kualitas total sangat penting dari berbagai sudut pandang, seperti akuntansi, keuangan, sumber daya manusia, manajemen sistem informasi, pemasaran, dan operasi. Menurut Gibson (2008), kemampuan, komunikasi, kepemimpinan, penghargaan, dan kompensasi adalah beberapa komponen yang mempengaruhi kinerja.

Berdasarkan pemahaman para ahli di atas tentang istilah dan definisi "kinerja", kita dapat menyimpulkan bahwa kinerja adalah semua upaya yang dilakukan oleh pekerja untuk mencapai prestasi kerja yang memuaskan. Dengan kata lain, apabila suatu tugas dapat diselesaikan dengan hasil yang memuaskan, itu akan memberikan dampak positif terhadap pribadi pekerja dan lingkungan tempat mereka bekerja.

### **Komponen - komponen yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

#### **1. Kemampuan dan keahlian**

Kemampuan atau kemampuan yang dimiliki oleh seseorang yang bekerja di tempat kerja. Seorang karyawan yang memiliki kemampuan dan keahlian akan dapat menyelesaikan tugasnya dengan tepat dan sesuai dengan rencana.

2. Pengetahuan

Artinya pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memahami pekerjaannya dengan baik akan melakukan pekerjaan dengan baik, dan sebaliknya.

3. Rancangan kerja / *Jobdesk*

Artinya adalah rancangan pekerjaan yang akan membantu karyawan mencapai tujuan mereka.

4. Kepribadian

Setiap orang memiliki kepribadian atau sifat unik. Seseorang dengan kepribadian yang baik akan dapat melakukan pekerjaannya dengan sungguh - sungguh atau penuh tanggung jawab, sehingga mereka menghasilkan hasil yang baik.

5. Motivasi kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Karyawan akan termotivasi untuk melakukan sesuatu dengan baik jika mereka memiliki dorongan dalam diri atau luar diri yang kuat.

6. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah perilaku seorang pemimpin yang mengatur, mengelola, dan memerintah bawahannya untuk melakukan tugas yang diberikannya.

7. Gaya kepemimpinan

Merupakan cara seorang pemimpin menangani atau memerintahkan anggotanya.

8. Budaya organisasi

Merupakan kebiasaan - kebiasaan, atau norma yang dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan dan mengatur hal-hal yang

berlaku dan diterima secara umum, dan yang harus dipatuhi oleh setiap anggota perusahaan.

9. Kepuasan kerja

Merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan. Jika karyawan merasa senang, gembira, atau suka bekerja, maka akan menghasilkan pekerjaan yang baik.

10. Lingkungan kerja

Lingkungan kerja dapat mencakup ruang kerja, layout, sarana dan perlengkapan, serta hubungan kerja dengan rekan kerja. Jika lingkungan kerja nyaman dan tenang, hasil kerja akan lebih baik, tetapi jika tidak, suasana lingkungan kerja akan menjadi terganggu.

11. Penyebab Rendahnya Kinerja Karyawan

Kinerja yang buruk dapat disebabkan oleh berbagai alasan diantaranya yaitu:

a. Pelatihan yang Tidak Memadai

Karyawan mengalami kesulitan melakukan tugas - tugas yang belum dilatih. Mereka mungkin kekurangan alat/sumber daya atau program pelatihan yang efektif.

b. Pengawasan yang Buruk

Kurangnya bimbingan dan kepemimpinan menyebabkan kebingungan dan demotivasi. Karyawan mungkin merasa tidak didukung dan mungkin merasa tidak yakin dengan apa yang mereka kerjakan.

c. Masalah pribadi

Masalah pribadi dapat menyebabkan kurangnya fokus dan kinerja yang buruk.

d. Ambiguitas Dalam Tugas

Ambisi peran, menurut Kreitner dan Kinicki (2014), adalah harapan orang lain yang tidak diketahui. Ambiguitas peran muncul karena kurangnya informasi atau karena informasi tidak diberikan (Cahyono, 2008). Ambiguitas peran muncul ketika tidak ada kepastian tentang definisi pekerjaan dan apa yang diharapkan dari pekerjaannya (Rivai dan Mulyadi, 2011). Seseorang yang mengalami ambiguitas peran, menurut Nimran, memiliki karakteristik berikut:

- 1) Tujuan peran tidak jelas
- 2) Tidak jelas kepada siapa tanggung jawabnya;
- 3) Tidak memiliki kekuatan yang cukup untuk melaksanakan tanggung jawab;
- 4) Tidak mengerti sepenuhnya apa yang diharapkan dari pekerjaannya; dan
- 5) Tidak memahami peran pekerjaannya dalam mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan.

### **Mengelola Karyawan Berkinerja Rendah**

Setiap organisasi menghadapi tantangan karyawan yang berkinerja rendah. Mengatasi kinerja buruk memerlukan kebijaksanaan dan kecakapan untuk menangani percakapan yang sulit. Rekomendasi ini mencakup proses komprehensif untuk mengelola karyawan berkinerja rendah dan memastikan akuntabilitas untuk meningkatkan kinerja dan mengatasi tantangan.

Penting untuk melakukan identifikasi pada karyawan yang berkinerja rendah hal ini dilakukan untuk meneliti dan mendokumentasikan secara komprehensif semua kemungkinan penyebab rendahnya kinerja sebelum membuka komunikasi dengan karyawan. Contohnya mungkin dalam menyelesaikan tugas untuk tenggat waktu yang terlewat, output yang berkurang, atau masalah perilaku. Gunakan informasi tersebut untuk memberikan umpan balik yang obyektif dan konstruktif yang berfokus pada peningkatan pemahaman karyawan dan perbaikan perilaku.

1. Strategi Komunikasi Efektif dengan Karyawan Berkinerja Rendah  
Berkomunikasi dengan karyawan berkinerja rendah membutuhkan kesabaran, empati, dan kejelasan. Komunikasi Anda harus bersifat pribadi, spesifik, dan tidak menghakimi. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan pemahaman karyawan mengenai ekspektasi kinerja dan memperjelas segala kebingungan yang mungkin menghambat keberhasilan mereka.

**1**

**Dengarkan Dulu**

Izinkan karyawan untuk menyuarakan keprihatinan mereka dan menunjukkan alasan rendahnya kinerja mereka.

**2**

**Identifikasi Area Masalah**

Tentukan area di mana kinerjanya rendah. Tentukan apa masalah yang terjadi, letak kurangnya pemahaman atau keterampilan.

**3**

**Diskusikan Tujuan**

Bersama dengan karyawan tersebut, kembangkan serangkaian tujuan spesifik dan dapat dicapai untuk mengatasi kesenjangan kinerja.

2. Menetapkan Sasaran Peningkatan Kinerja

Menetapkan sasaran kinerja adalah bagian penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Penting bagi karyawan untuk mengetahui apa yang sedang mereka upayakan dan bagaimana mereka akan dievaluasi. Sasaran harus spesifik, terukur, dan relevan dengan tujuan perusahaan yang lebih besar.

a. Kembangkan Tolok Ukur

Identifikasi tujuan spesifik yang harus dipenuhi karyawan untuk mencapai tujuan mereka.

b. Ciptakan Tujuan yang Terukur

Kembangkan tujuan yang spesifik dan terukur untuk dicapai karyawan.

c. Tetapkan Batas Waktu

Pastikan sasaran dibatasi waktu dan kinerja obyektif dapat diukur berdasarkan tenggat waktu.

3. Mengembangkan Rencana Peningkatan Kinerja

Sebuah rencana diperlukan ketika mengatasi kinerja rendah. Panduan ini menguraikan langkah - langkah spesifik yang harus diambil untuk mengatasi kinerja buruk dan memulihkan karyawan yang bermasalah. Konsekuensi dari ketidakpatuhan juga perlu dinyatakan dengan jelas untuk meningkatkan kepemilikan dan akuntabilitas.

“Mengembangkan rencana peningkatan kinerja bukanlah suatu hukuman, melainkan sebuah kesempatan untuk memberikan pelatihan dan sumber daya yang diperlukan karyawan untuk pertumbuhan profesional.”

4. Memantau dan Mengevaluasi Kemajuan

Pemantauan kemajuan membantu mengidentifikasi sejak dini kapan peningkatan kinerja berhasil dan kapan tidak. Pemantauan juga membantu supervisor mengetahui kapan harus menyempurnakan rencana perbaikan agar lebih mempengaruhi motivasi dan kesuksesan karyawan. Perusahaan harus memastikan bahwa rencana tersebut diikuti dan semua target dapat diukur dan umpan balik dikomunikasikan selama inisiatif berlangsung.

a. Evaluasi Dasar

Kumpulkan data tentang kinerja saat ini dan bandingkan dengan sasaran yang ditetapkan.

b. Jadwalkan Rapat

Jadwalkan pertemuan rutin dengan karyawan untuk membahas kemajuan dan membuat perubahan jika diperlukan.

c. Pantau Kemajuan

Gunakan sistem yang efektif untuk memantau peningkatan kinerja, termasuk umpan balik dari karyawan lain.

5. Memutuskan Tindakan yang Tepat

Jika kinerja rendah terus berlanjut meskipun Anda telah berupaya sebaik mungkin, mungkin inilah saatnya untuk memutuskan tindakan yang tepat. Terkadang tindakan korektif seperti tindakan disipliner, penugasan kembali, atau pemberhentian mungkin diperlukan. Identifikasi penyebab masalah dan buatlah keputusan ketenagakerjaan yang sesuai.

## DAFTAR PUSTAKA

- Gibson, James L et al, 2008, Organisasi dan Manajemen: Perilaku, Struktur, Proses, Edisi Keempat, Terjemahan, Erlangga, Jakarta.
- Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu. 2009a. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Nimran, Umar. 2004. Perilaku Organisasi. Cetakan Ketiga. Surabaya: CV. Citra Media
- Nitisemito, S. 1998. Manajemen Personalialia. PT Prehallindo Jakarta
- Patria R. 2016. Pengaruh konflik peran dan ambiguitas peran terhadap kinerja auditor dengan kecerdasan emosional sebagai variabel moderasi (studi empiris pada KAP di Pekanbaru Padang dan Batam). JOM Fekon. 3(1): 881-895.
- Saina Nur. 2013. Konflik, stres kerja dan kepuasan kerja pengaruhnya terhadap kinerja pegawai pada Universitas Khairun Ternate. Jurnal EMBA. 1(3): 739-749
- Simamora, H. 2001. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bagian Penerbit STIE YKPN Jakarta
- Simanjuntak. 2005. Manajemen & Evaluasi Kinerja. Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Sutrisno, Edy. 2011. Budaya Organisasi. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.

## **Biodata Penulis**

**Rusdiana Br Simamora, S.Kom., S.M., M.M.**



Penulis bernama lengkap Rusdiana Simamora, S.Kom., S.M., M.M. Seorang perempuan kelahiran Medan, 09 Agustus 1991 yang mengawali karir sebagai seorang praktisi yang bekerja di salah satu perusahaan di kota Medan.

Penulis menyelesaikan program sarjana Prodi Teknik Informatika di STMIK TIME pada tahun 2015, seiring berjalannya waktu penulis tertarik terhadap ilmu manajemen sehingga penulis memutuskan untuk mengambil program sarjana pada prodi manajemen di STMB MULTISMART, sekaligus program pasca sarjana prodi manajemen di IT&B Medan dan menyelesaikan studi pada tahun 2019.

Penulis kini fokus mengabdikan diri sebagai dosen membawakan matakuliah Manajemen dan Bisnis, Manajemen SDM dan Sistem Informasi Manajemen. Harapan penulis agar bisa memberikan manfaat dan kontribusi bagi pembaca.

Email Penulis: [rusdianasimamora@gmail.com](mailto:rusdianasimamora@gmail.com)



# BAB 8

---

## BUDAYA ORGANISASI DAN ETIKA KERJA

Triana Melinda Sinaga, S.Kom., S.M., M.M.  
Sekolah Tinggi Manajemen Bisnis Multi Sarana  
Manajemen Administrasi dan Rekayasa Teknologi

### **Pendahuluan**

Saat ini unsur manusia atau Sumber Daya Manusia (SDM) memiliki kedudukan yang vital dalam sebuah organisasi mikro ataupun makro. Organisasi merupakan sebuah perangkat yang digunakan untuk mencapai suatu tujuan dalam pengelolaan sumber daya manusia. Organisasi sering diartikan sebagai kelompok yang secara bersama-sama ingin mencapai suatu tujuan yang sama. Handoko (2000:6) mendefinisikan organisasi sebagai suatu proses perencanaan yang meliputi penyusunan, pengembangan dan pemeliharaan suatu struktur atau pola hubungan-hubungan kerja dari orang-orang dalam suatu kelompok kerja. Sumber daya manusia tidak timbul secara mendadak melainkan sejak lama sudah ada di dalam berorganisasi seperti di bidang pemerintahan, ekonomi dan kemasyarakatan. Seiring dengan itu manajemen sumber daya manusia juga dijalankan dalam kehidupan organisasi. Sumber daya manusia yang beretika akan menghasilkan budaya beretika. Etika membantu membentuk budaya organisasi serta menentukan bagaimana anggota berhubungan dengan orang lain dan kelompok. Organisasi dapat dikatakan sesuatu yang bersifat konkrit, dapat dirasakan

eksistensinya baik oleh individu yang berada di dalam organisasi itu sendiri maupun yang berada di masyarakat, Soenyoto (1994:3).

### **Budaya Organisasi**

Kata budaya sering kita dengar pada tradisi dalam suatu Daerah, Nusantara, misalnya:

1. Legong adalah budaya tari Bali.
2. Rencong adalah budaya senjata tradisional Aceh.
3. Butet adalah budaya lagu daerah Sumatera Utara.
4. Gadang adalah budaya rumah Sumatera Barat/ Padang.
5. Betawi adalah budaya bahasa Jakarta dan lain-lainya

Berdasarkan contoh di atas bahwa budaya merupakan sebuah kebiasaan unik yang menjadi ciri khas ataupun pembeda antara satu dengan lainnya, dengan begitu budaya menjadi citra yang melekat pada sesuatu sehingga dapat dikenal berdasarkan keunikan tersebut. Schein (2010) menjelaskan, kata budaya dalam konteks organisasi adalah sebuah sistem kebiasaan, yang artinya suatu pola tertentu yang terjadi berdasarkan desain manajemen dan seluruh anggota organisasi terikat dengan hal itu.

Budaya organisasi juga disebut dengan budaya perusahaan terdiri dari seperangkat sistem, nilai (value), keyakinan (belief), asumsi (assumption) atau norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah dalam organisasi. Dalam budaya organisasi terjadi sosialisasi nilai-nilai dan menginternalisasi dalam diri para anggota, menjiwai orang per orang di dalam organisasi. Dengan demikian, maka budaya organisasi merupakan jiwa organisasi dan jiwa para anggota organisasi, Kilmann dkk (1988).

---

Kreitner dan Kinicki (2005) budaya organisasi mempunyai empat fungsi yaitu:

1. Memberikan identitas kepada karyawannya
2. Memudahkan komitmen kolektif
3. Mempromosikan stabilitas sistem sosial
4. Membentuk perilaku dengan membantu manajer merasakan keberadaannya.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2005) bahwa secara umum terdapat tiga jenis budaya organisasi yaitu:

1. Budaya Konstruktif

Budaya konstruktif adalah budaya dimana para karyawan di dorong untuk berinteraksi dengan orang lain dan mengerjakan tugas dan proyeknya dengan cara yang akan membantu mereka dalam memuaskan kebutuhannya untuk tumbuh dan berkembang. Tipe budaya ini mendukung keyakinan normative yang berhubungan dengan pencapaian tujuan aktualisasi diri, penghargaan yang meniadakan dan persatuan.

2. Budaya Pasif-defensif

Budaya pasif –defensif bercirikan keyakinan yang memungkinkan bahwa karyawan berinteraksi dengan karyawan lain dengan cara tidak mengancam keamanan kerja sendiri. Budaya ini mendorong keyakinan normative yang berhubungan dengan persetujuan, konvensional, ketergantungan dan kehidupan.

3. Budaya Agresif Defensif

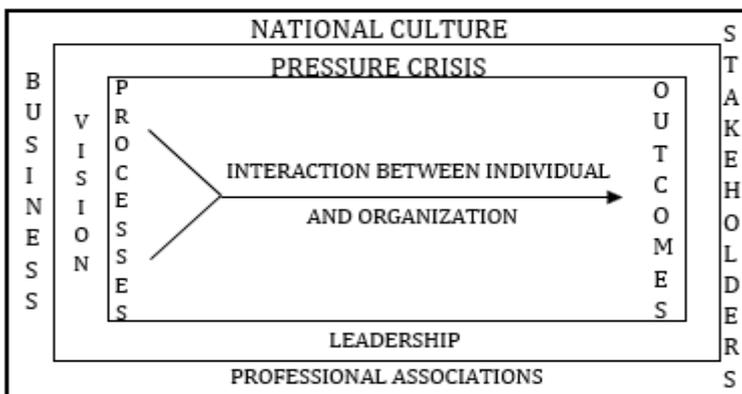
Budaya Agresif-defensif mendorong karyawannya untuk mengerjakan tugasnya dengan kerja keras untuk melindungi

keamanan kerja dan status mereka. Tipe budaya ini lebih bercirikan keyakinan normative yang mencerminkan oposisi, kekuasaan, kompetitif dan perfeksionis.

### **Kerangka Konseptual Budaya Organisasi**

Budaya organisasi memiliki istilah dan makna yang sangat beragam, seperti yang telah dibuktikan oleh banyak sekali definisi yang sangat berbeda yang ditemukan dalam literature. Perbedaan pandangan, pendekatan dan kepentingan masing-masing pemangku kepentingan dari ilmuwan dan praktisi yang berbeda merupakan penyebab banyaknya perbedaan pandangan terhadap budaya organisasi, sumber-sumber di bidang antropologi tidak dapat memberikan definisi yang dapat diterima oleh para peminat dan professional di bidang ini. Koentjaraningrat (1985), buku Edy Sutrisno (2010).

Konsep dasar budaya merujuk pada sebuah ide besar atau alasan pentingnya budaya harus ada dalam organisasi. Maka muatannya adalah informasi penting bagi stake holder yang berkepentingan. Secara jelas Wittle & Muijen (2000:498) memberikan gambaran tentang konsep dasar budaya organisasi yaitu:



Sumber: Wittle & Muijen (2000:498)

Secara umum konsep di atas memberikan penjelasan pada dua aspek yaitu:

1. Lingkungan

Budaya ada karena lingkungan dan budaya ada untuk membentuk lingkungan. Wittle & Muijen (2000:498) memandang, ide besar budaya adalah dipengaruhi oleh keadaan besar dan kecil/makro dan mikro/ langsung dan tidak langsung/ internal dan eksternal. Budaya diciptakan sebagai cara organisasi menyesuaikan diri dengan keadaan yang mempengaruhinya. Tekanan lingkungan memiliki dampak langsung terhadap tujuan organisasi, bahkan para pelanggan dapat menentukan eksistensi perusahaan. Dengan itu kerangka awal dibangunnya budaya adalah untuk mengatasi reaksi lingkungan yang terkadang sulit dikendalikan.

2. Organisasi

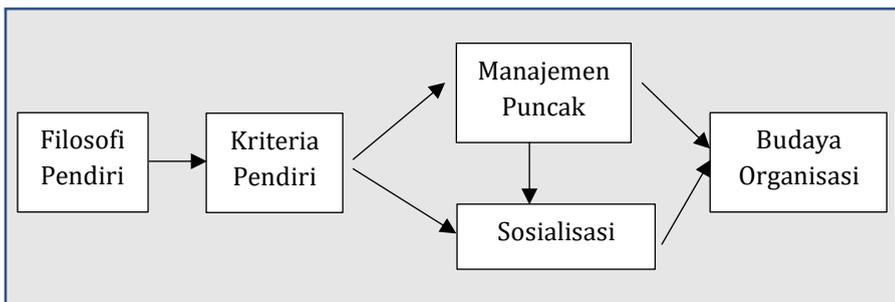
Wittle & Muijen (2000:498), maksud dari organisasi sebagai konsep dasar budaya organisasi adalah kepentingan. Bahwa organisasi adalah wadah dimana budaya itu berada, maka dengan organisasi yang memiliki kepentingan terhadap budaya tersebut. Dengan kata lain budaya lahir dari organisasi, maka semua bentuk, konsep, ide, dasar, prinsip dan cara budaya itu atas dasar kehendak organisasi. Witte & Muijen (2000:498) juga menjelaskan, besarnya kepentingan akan mempengaruhi wajah budaya itu sendiri, kita akan melihatnya nanti pada saat seluruh pegawai melaksanakannya. Hal yang menarik, budaya akan dikawal oleh sistem manajemen sehingga efektivitasnya akan terlihat di setiap aktivitas organisasi.

## Proses Pembangunan Budaya Organisasi

Cara pandang yang telah terbentuk (konsep dasar) akan memudahkan jalannya para pemimpin menentukan arah dan model budaya yang akan dikehendaki, setidanya budaya yang terbentuk wajib mengakomodir kepentingan organisasi dan tuntutan lingkungan.

Sulaksono (2015:7) memaparkan ada 5 tahapan pembentukan budaya organisasi diantaranya:

1. Filosofi Pendiri
2. Kriteria Pendiri
3. Manajemen Puncak
4. Sosialisasi
5. Pelaksanaan Budaya Organisasi



Sumber: Sulaksono, H (2015:7)

## Fungsi Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah jantung dari sebuah organisasi. Sumber daya manusia dalam pencapaian visi, misi dan tujuan dapat dibantu di arahkan dengan budaya organisasi serta meningkatkan rasa kekompakkan antar tim, menjadi perekat yang mengikat. Fungsi eksternal budaya organisasi untuk melakukan adaptasi terhadap lingkungan dan budaya luar sehingga adanya penyesuaian-penyesuaian, apabila semakin kuat budaya organisasi maka semakin

tidak mudah terpengaruh oleh budaya yang berkembang di lingkungannya, sementara fungsi internal berkaitan dengan integrasi sebagai sumber daya yang ada di dalamnya termasuk sumber daya manusia seperti norma-norma, peraturan, tradisi serta adat istiadat. Organisasi yang terus-menerus dipupuk oleh para anggotanya akan semakin lama semakin kuat.

Schein merincikan fungsi adaptasi eksternal dan integrasi internal dalam table di bawah ini:

No	Adaptasi Internal	Integrasi Internal
1	Misi & Strategi. Mengembangkan consensus mengenai tugas utama, misi inti/fungsi yang diinginkan dari kelompok	Bahasa bersama dan kategori konsep. Jika para anggota tidak dapat saling berkomunikasi dan saling memahami, berdasarkan definisi, tidak mungkin ada kelompok.
2	Tujuan mengembangkan consensus tentang tujuan, tujuan ini harus merupakan cerminan kongkret dari misi inti.	Batas dan kriteria kelompok. Untuk memasukkan atau mengeluarkan. Salah satu bidang yang terpenting adalah siapa yang keluar dan berdasarkan kriteria keanggotaan kelompok ditentukan.
3	Cara mengembangkan consensus tentang cara-cara yang akan digunakan untuk mencapai tujuan, misalnya pembagian tenaga kerja, struktur organisasi, sistem imbalan dan sebagainya.	Wewenang dan status. Setiap organisasi harus bekerja dengan susunan kekuasaan, kriteria dan aturan tentang bagaimana karyawan mendapatkannya, memelihara dan kehilangan kekuasaan, consensus dalam bidang ini penting untuk membantu karyawan mengendalikan perasaan agresi

4	Ukuran. Mengembangkan consensus tentang kriteria yang akan digunakan untuk mengukur seberapa baik kelompok dalam mencapai tujuan dan targetnya, misalkan sistem informasi dan pengendalian	Keakraban, persahabatan dan kasih sayang. Setiap organisasi harus bekerja dengan aturan main tentang hubungan antar-rekan sekerja, hubungan antar karyawan yang berbeda jenis kelamin dan cara keterbukaan dan keakraban ditangani dalam kontes pengaruhan tugas-tugas organisasi
5	Koreksi. Mengembangkan consensus tentang strategi-strategi perbaikan/penanggulangan yang diperlukan bila kelompok tidak mencapai tujuan.	Ganjaran dan hukuman. Konsensus tentang kriteria alokasi imbalan dan hukuman. Setiap kelompok harus mengetahui perilaku baik dan jelek yang berpengaruh kepada imbalan dan hukuman
6		Ideologi. Konsensus tentang ideologi dan agama. Setiap organisasi seperti setiap masyarakat, meghadapi peristiwa yang tidak terjelaskan yang harus diberi makna sehingga para anggota dapat menanggapi mereka dan menghindari kegelisahan dalam menghadapi hal yang tak terjelaskan dan tak terkendalikan.

Sumber: Schein (1991)

### **Karakteristik Budaya Organisasi**

Ada beberapa ciri ataupun karakteristik budaya organisasi. Robbins & Judge (2008):

#### **1. Inovasi**

Budaya organisasi memberkan ruang bagi para pegawai untuk meneksplorasi diri dan pekerjaan yang dibebankan. Sehingga lahir suatu paradigm dan sikap cermat serta ulet di dalam

meningkatkan keahlian kerja. Perilaku inovasi memiliki kelebihan berani mengambil resiko dengan persiapan-persiapan.

2. Teliti

Budaya organisasi menjadi stimulus lahirnya perilaku kerja cermat, yakni sebuah sikap yang memperhitungkan dan memperhatikan pekerjaan beserta factor-faktor yang mempengaruhinya, termasuk hal-hal kecil. Sehingga terbentuk kepribadian yang peka terhadap lingkungan, tidak meremehkan dan hati-hati terhadap resiko-resiko, baik yang terlihat ataupun yang kemungkinan terjadi.

3. Orientasi Hasil

Secara tidak langsung, budaya organisasi menekankan pola kerja sistematis dan terukur, sehingga dalam setiap pelaksanaan tugas memiliki muatan atau semangat mencapai hasil yang memuaskan. Hal tersebut dapat terjadi, karena budaya organisasi memiliki nilai-nilai yang secara spesifik mempengaruhi psikologi pegawai untuk menjadi yang terbaik.

4. Orientasi Sumber Daya Manusia

Budaya organisasi menuntut penerapan sistem manajemen yang humanis. Yakni dalam setiap keputusannya selalu mempertimbangkan kepentingan pegawai. Manajemen juga melibatkan pegawai sebagai unsur utama.

5. Orientasi Tim Kerja

Budaya organisasi menganjurkan kerjasama, kerja antar lini dan kerja atas dasar koordinasi serta komunikasi. Budaya memberikan ruang terbuka membangun hubungan social dalam setiap aktivitas kerja.

## 6. Tanggap

Budaya organisasi menganjurkan kerja secara efektif, kerja dengan melatih sikap peka dan melayani. Sehingga tercipta pola kerja tanggap dan peduli.

## 7. Stabil

Budaya organisasi mendorong terciptanya lingkungan kerja yang baik, lingkungan kerja yang mengedepankan harmonisasi, sehingga tercipta suasana nyaman dan menyenangkan. Kondisi kerja tersebut dimungkinkan dapat menjaga/menstabilkan kinerja dan produktivitas kerja.

## **Etika Kerja**

Etika kerja berasal dari Bahasa Yunani (ethos) yang artinya sikap, kepribadian, watak, karakter serta keyakinan atas sesuatu, Kreitner & Kinicki (2014). Setiap orang ingin sukses dalam karirnya. Selain berjuang dan berusaha keras, kesetiaan pada rambu-rambu moral menentukan kesuksesan itu. Memiliki etika dalam bekerja adalah syarat yang paling penting dalam mencapai tujuan dan kemajuan karir. Berkarir dengan perilaku yang etis sesuai dengan etika menjadi kunci yang unggul bagi seseorang yang bekerja dewasa ini. Dengan adanya etika kerja, semua karyawan bisa bersikap sesuai dengan ketentuan yang ada sehingga menghindari segala resiko yang menyebabkan pencemaran norma. Definisi dari etika kerja juga berbeda-beda menurut para ahli, Sinamo (2011:35) menjelaskan bahwa etika kerja adalah perilaku kerja positif dan bermutu tinggi yang berakar pada kesadaran yang jernih dan keyakinan yang kuat pada paradigm kerja yang saling berkaitan. Sementara Ernawan (2017) menyampaikan etika kerja yaitu pendorong timbulnya aksi

atau perbuatan, penggairah dalam aktivitas, motivasi untuk melakukan pekerjaan. Jamil (2017) menyebutkan bahwa indikator-indikator etika kerja adalah sebagai berikut:

1. Bertanggung Jawab

Setiap pekerjaan membutuhkan tanggung jawab, perhatian dan kepedulian dengan batas-batas yang ada di dalam perusahaan.

2. Kerja yang Positif

Lingkungan kerja yang positif akan membangun hubungan kerja yang kuat dengan rekan kerja, bawahan, pimpinan serta dengan semua pemangku kepentingan lainnya dalam organisasi tersebut. Setiap karyawan ditempat kerja harus mempersiapkan sebuah kebiasaan kerja yang focus pada hal-hal penting untuk terciptanya etika dalam bekerja yang positif.

3. Disiplin Kerja

Sikap disiplin sudah ditanamkan dalam diri kita semua bahkan semenjak kita lahir di dunia. Sikap yang disiplin dalam bekerja selain akan membuat pekerjaan lebih terorganisir juga membawa nilai-nilai etika yang baik di lingkungan organisasi saat bekerja.

4. Tekun

Seseorang yang memiliki etika kerja selalu berperilaku kerja yang penuh semangat totalitas, mendorong dirinya untuk bertindak dan meraih kinerja yang optimal, serta memiliki keyakinan yang kuat untuk melakukan pekerjaannya dengan ikhlas dan tulus. Ketika etika kerja dijalankan dengan sepenuh hati, maka pelanggaran hukum ditempat kerja menjadi nol.

## 5. Pendidikan

Etika kerja tidak dapat dipisahkan dengan kualitas sumber daya manusia. Peningkatan sumber daya manusia akan membuat seseorang mempunyai etika kerja keras.

Secara umum etika kerja berfungsi sebagai alat penggerak tetap perbuatan dan kegiatan individu. Ernawan (2012:14) fungsi etika kerja adalah:

1. Pendorong timbulnya perbuatan. Etika kerja dapat menjadi pendorong timbulnya perbuatan, dimana etika kerja dapat membuat individu atau dalam kelompok dapat melakukan suatu perbuatan agar dapat mencapai hal yang diinginkan.
2. Penggairah dalam aktivitas. Dalam hal melakukan sebuah aktivitas sehari-hari baik itu secara individu atau dalam kelompok, etika kerja dapat menjadikannya lebih bersemangat dalam menjalankan aktivitas tersebut, sehingga dapat dicapai hasil yang diinginkan.
3. Penggerak seperti mesin bagi mobil besar. Etika kerja dapat menggerakkan individu atau sekelompok orang agar mau melakukan sesuatu untuk mencapai hal yang diinginkan sehingga terciptalah kesepakatan dalam pencapaian target tersebut.

Penerapan etika kerja diperlukan dalam mengelola sumber daya manusia agar dapat berperilaku positif, dapat menyelesaikan masalah dan memunculkan lingkungan kerja yang harmonis. Dengan adanya etika kerja juga dapat menumbuhkan kesadaran untuk menerapkan perilaku yang sesuai dengan norma, moral dan aturan di tempat kerja, dapat membedakan perilaku etis dan yang tidak etis di tempat kerja.

## DAFTAR PUSTAKA

- Eliana Sari. (2019). *Budaya Organisasi Membangun Etos Kerja Profesional*, Penerbit Jaya Baya University Press.
- Ivancevich M, John, Robert Konopaske and Michael T. Metteson. (2008). *Organizational Behavior and Management, eight edition*. In Mc Graw Hill Companies, New York.
- R. Agoes Kammaroellah. (2014). *Pengantar Budaya Organisasi*, Penerbit Buku Pustaka Raja
- Zald, M.V, Ash, R. (1966). *Social Movements in Organizations Growth, Decay and Changes*, Social Force 77:3427-41
- Jufrizen, J., Lumbanraja, P., Salim, S. R. A, & Gultom, P. (2017). *The Effect of Compensation, Organizational Culture and Islamic Work Ethic Towards the Job Satisfaction and the Impact of the Permanent Lectures*. International Business Management, 11(1), 53-60
- Ernawan, R. Erni. (2012). *Etika Bisnis. Cetakan Pertama*. Bandung: CV. Alfabeta
- Gomes, Carsado, Faustino. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CV.Penerbit Andi

## **Biodata Penulis**

**Triana Melinda Sinaga, S.Kom., S.M., M.M.**



Penulis bernama lengkap Triana Melinda Sinaga, S.Kom., S.M, M.M, tempat lahir Medan, 27 Mei 1992, yang merupakan anak ketiga dari 6 bersaudara. Saya tertarik terhadap ilmu Manajemen dimulai pada tahun 2016. Dimana pendidikan saya dimulai pada pendidikan strata 1 di STMIK TIME Medan dengan Program Studi Teknik Informatika tahun 2011 dan diselesaikan pada tahun 2015. Kemudian melanjutkan pendidikan strata 2 Manajemen Sumber Daya Manusia pada Pasca Sarjana Manajemen di Institut Bisnis

IT&B pada tahun 2016 dan diselesaikan pada tahun 2019. Kurang lebih selama 10 tahun pengalaman saya sebagai seorang praktisi di bidang pendidikan. Harapan saya dapat memberikan kontribusi positif bagi pembaca.

Email Penulis: [trianamelinda.tm@gmail.com](mailto:trianamelinda.tm@gmail.com)

# BAB 9

---

## KESEJAHTERAAN KARYAWAN

Vera Clara Simanjuntak, S.Sos., M.M.

Universitas Binaniaga Indonesia

### **Pengertian Kesejahteraan Karyawan**

Hasibuan (2017: 185) menyatakan bahwa kompensasi tambahan baik materil maupun immateriil diberikan atas kebijaksanaan pemberi kerja. Tujuannya agar pekerja tetap sehat dan bahagia sehingga dapat memberikan upaya terbaiknya dalam bekerja.

Manajemen Sumber Daya Manusia yang ditulis oleh Dale Yoder dan diterjemahkan ke dalam bahasa Melayu oleh S.P. Hasibuan menyatakan bahwa "Kesejahteraan dipandang sebagai uang bantuan lebih lanjut kepada pegawai terutama yang sakit, uang bantuan untuk simpanan pegawai, penyaluran dalam bentuk saham, asuransi, rumah sakit pemeliharaan, dan dana pensiun."

Istilah "kesejahteraan karyawan" mengacu pada keadaan pikiran, tubuh, hati, dan dompet tenaga kerja Anda secara keseluruhan. Hal ini dipengaruhi oleh berbagai variabel seperti interaksi mereka dengan rekan kerja, pilihan yang mereka buat, dan sumber daya yang mereka miliki. Kualitas hidup karyawan sangat dipengaruhi oleh kondisi kerja, termasuk jam kerja, gaji, dan keamanan.

Meskipun tingkat kesejahteraannya berbeda-beda pada setiap orang, rata-rata pekerja harus berada pada tingkat kesejahteraan yang mendukung tempat kerja yang sehat dan produktif. Kebahagiaan

pekerja dipengaruhi oleh variabel internal dan eksternal. Produktivitas kerja dapat dipengaruhi oleh pemicu stres pribadi seperti kekhawatiran akan uang, masalah kesehatan, dan konflik di rumah.

Menurut definisi sebelumnya, kesejahteraan karyawan mengacu pada layanan tambahan apa pun yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya untuk meningkatkan tingkat kepuasan kerja mereka. Kesejahteraan karyawan adalah serangkaian kebijakan dan praktik yang dirancang untuk memperbaiki kondisi di tempat kerja.

### **Manfaat dari Kesejahteraan Karyawan**

Ada banyak alasan menguntungkan bagi perusahaan untuk mendukung dan mendorong prosperitas karyawan di tempat kerja, termasuk:

#### **1. Meningkatkan Produktivitas**

Terdapat bukti yang menunjukkan bahwa karyawan dengan akses lebih besar terhadap sumber daya lebih mungkin untuk bekerja pada tingkat yang lebih tinggi dalam pekerjaannya.

Hal ini membuat perhatian pekerja tertuju pada hal-hal seperti olahraga, yang telah terbukti meningkatkan kualitas tidur dan produktivitas.

#### **2. Karyawan semakin Terlibat**

Perusahaan dengan budaya sadar kesehatan memiliki tenaga kerja yang lebih berkomitmen.

Karyawan yang berpartisipasi dalam kompetisi penurunan berat badan, klub jalan kaki, dan aktivitas kesehatan lainnya

melaporkan rasa memiliki yang lebih besar di tempat kerja dan di antara rekan kerja mereka.

Acara-acara ini membantu anggota staf menjalin ikatan satu sama lain dan dengan manajemen, yang pada gilirannya meningkatkan kemungkinan bahwa seorang karyawan akan tetap bekerja di perusahaan untuk jangka panjang.

### 3. **Mengurangi Biaya Kesehatan**

Dengan menciptakan lingkungan yang peduli, dunia usaha dapat menghemat uang dalam bentuk biaya perawatan kesehatan yang lebih rendah bagi para pekerjanya.

Karyawan cenderung tidak menyatakan sakit di tempat kerja jika kondisi kesehatan mereka lebih baik. Tren ini menunjukkan bahwa karyawan menunda perawatan medis, yang pada akhirnya menghasilkan penghematan biaya bagi organisasi.

### 4. **Menguatkan Kerja Sama**

Output dan kualitas output karyawan meningkat ketika mereka mampu bekerja sama dengan sukses sebagai sebuah tim. Mereka juga lebih mungkin menghasilkan ide-ide orisinal karena meningkatnya kolaborasi dan curah pendapat yang dihasilkan dari bekerja dalam kelompok.

Dengan pendekatan ini, pekerja akan lebih mampu membangun hubungan baik satu sama lain, saling mendukung, dan menjaga akuntabilitas satu sama lain. Kerja tim, komunikasi, dan persahabatan akan meningkat ketika karyawan mengambil bagian dalam aktivitas kesehatan di luar kantor.

## **Implementasi Program Kesejahteraan Karyawan**

Berikut adalah langkah-langkah penting untuk menerapkan dan memelihara program kesejahteraan karyawan Anda.

### **1. Survei Internal**

Banyak perusahaan yang ingin menerapkan program kesejahteraan karyawan tapi tidak tau harus mulai dari mana.

Untuk membangun program terbaik, Anda harus terlebih dahulu memahami ketakutan, kebutuhan, keinginan, masalah, dan kekhawatiran karyawan. Hanya dengan begitu Anda dapat benar-benar memastikan bahwa program Anda akan efisien, dan akan memberikan hasil yang diharapkan.

### **2. Buat Program sesuai Hasil Survei**

Gunakan hasil feedback karyawan yang diambil dalam survei Anda untuk merencanakan program kesejahteraan Anda dengan lebih baik. Berdasarkan wawasan yang dikumpulkan, Anda dapat membuat keputusan yang lebih baik tentang isi program Anda. Misalnya, jika Anda menemukan bahwa karyawan Anda merasa terputus karena jarak sosial, komponen sosial dari kesejahteraan mereka mungkin terganggu. Jika benar, salah satu komponen program Anda adalah meningkatkan komunikasi di tempat kerja dan menerapkan solusi digital yang dapat membantu karyawan Anda tetap terhubung dengan rekan kerja dan manajer mereka.

Jika Anda menemukan bahwa karyawan Anda stres atau mengalami masalah kesehatan, program Anda harus fokus pada penyediaan beberapa manfaat kesehatan mental.

### 3. Tentukan Tujuan

Buatlah program yang sesuai dan align dengan tujuan serta masalah yang sedang dihadapi perusahaan Anda. Misalnya, untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan, meningkatkan moral, meningkatkan retensi, dan meningkatkan produktivitas.

#### **Cara Meningkatkan Kesejahteraan Karyawan**

Bagi mereka yang tertarik untuk menerapkan atau meningkatkan program perlindungan pekerja, ada beberapa faktor penting yang perlu dipertimbangkan. Pertama-tama, perusahaan harus mendengarkan secara terbuka segala kendala, permasalahan, kebutuhan, dan harapan karyawan selama proses kerja. Semua informasi tersebut dapat menjadi panduan bagi perusahaan untuk menentukan strategi yang tepat berdasarkan kondisi masing-masing pekerja. Pelacakan kebutuhan karyawan yang akurat memudahkan perusahaan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan. Namun, Anda juga harus dapat memastikan bahwa program peningkatan tunjangan karyawan Anda memberikan manfaat yang sama bagi karyawan itu sendiri dan perusahaan. Seperti disebutkan sebelumnya, kesejahteraan karyawan tidak hanya mencakup peningkatan keuangan pribadi tetapi juga kesehatan mereka. Untuk menjaga hal tersebut, perusahaan dapat memberikan jaminan sosial kepada setiap karyawannya melalui asuransi kesehatan atau kepesertaan BPJS Kesehatan. Anda dapat mendaftarkan pegawai perseorangan dalam program BPJS Kesehatan melalui Layanan Penyelenggaraan Jaminan Sosial BroadwaysHR (<https://broadwayshr.com/product/social-security-management/>). Selain itu, fitur ini juga dapat digunakan untuk

mengelola program jaminan sosial lainnya seperti BPJS Ketenagakerjaan, dana pensiun, dll.

### **Pentingnya Kesejahteraan Karyawan Yang Terjamin Bagi Perusahaan**

1. Employee benefit yang baik akan menarik karyawan baru dan mempertahankan karyawan lama. Bertukar pengalaman kerja secara rutin di kantor. Terkadang orang mengeluh bahwa kantor tidak memperlakukan karyawannya dengan cara apa pun, sehingga mereka merasa perlu mencoba mencari uang di perusahaan lain yang kesejahteraannya terjamin. Hal lainnya adalah beragamnya fasilitas yang diberikan sehingga menimbulkan daya tarik tersendiri. Misalnya Anda diberi uang dan kredit untuk perjalanan, disediakan kendaraan untuk Anda, meski pekerjaan Anda hanya berjualan dari rumah. Kebahagiaan karyawan dapat menentukan apakah mantan karyawan betah dan juga dapat menarik minat karyawan baru. Tidak mengherankan jika pada pameran karier, stan bank-bank terlaris dibanjiri. Karena jika kita bekerja di lembaga keuangan seperti bank kita akan mendapatkan banyak kemudahan.
2. Kesehatan yang baik akan meningkatkan produktivitas karyawan. Karyawan yang merasa diperhatikan oleh perusahaan tentu akan “menghargai” kepedulian tersebut dengan penuh dedikasi. Tentu saja hal ini ditujukan kepada karyawan yang benar-benar bertanggung jawab. Meski terkadang ada pekerja yang kejam, namun hal itu masih sering terjadi. Asuransi kesehatan dan gaya hidup yang baik dapat memotivasi karyawan untuk memberikan hasil terbaik.

3. Kesehatan yang baik akan meminimalkan ketidakhadiran. Ketidakhadiran karyawan di kantor bisa disebabkan oleh banyak hal, mulai dari cuti karena ada cara keluarga atau sakit. Melewatkan satu atau dua hari adalah hal biasa, namun jika tingkat ketidakhadiran mencapai 50% dalam sebulan kerja, mungkin ada masalah. Berbagai bentuk tunjangan kesehatan dan pelayanan medis yang diberikan kantor dapat mengurangi ketidakhadiran karyawan karena sakit. Layanan dan fasilitas ini tidak terbatas pada penggantian biaya pengobatan atau BPJS saja. Ada banyak tindakan lain yang dapat diambil untuk memastikan kesehatan karyawan. Misalnya saja memiliki pusat kebugaran mini di kantor, ruang kerja yang nyaman, dan lain-lain. Kesehatan pekerja baik, terlindungi dari penyakit, tingkat ketidakhadiran berkurang, dan produktivitas meningkat.
4. Kebahagiaan mengurangi konflik. Kesehatan karyawan yang buruk berisiko meningkatkan konflik di kantor, antar karyawan, dan dengan manajemen. Apalagi jika dukungan sosial tidak diberikan secara merata. Mungkin hubungan antar karyawan tidak harmonis. Hal ini jelas akan berdampak buruk terhadap operasional perusahaan. Bagaimana kita bisa berkembang jika karyawan tidak bisa bekerja sama? Namun dengan kesehatan yang baik, perusahaan dapat memastikan konflik dapat diminimalisir sehingga kerja sama karyawan dapat berkembang dengan baik.
5. Kesejahteraan yang baik memberikan jaminan keamanan. Siapa yang mau kerja di kantor yang bikin *insecure*? Apakah kita akan aman dan nyaman bekerja, kalau dihantui perasaan waswas,

seperti munculnya pertanyaan, “sekarang gajinya makin terlambat. Jangan- jangan perusahaan lagi sulit kondisi keuangannya. Bayangan PHK pun mulai membayangi. siapa yang bisa bekerja dengan baik kalau dibayangi pikiran-pikiran negatif *insecure*. Karena itu, kesejahteraan karyawan ini sangat penting untuk menjadi fokus utama divisi HR demi memberikan perasaan aman bagi karyawannya.

### **Lima Pilar Kebahagiaan Karyawan dan Contohnya**

Kebahagiaan karyawan tidak lagi hanya terfokus pada kesehatan fisik tetapi juga dalam perspektif holistik, khususnya fisik, emosional, finansial, sosial dan profesional.

#### 1. Kesehatan jasmani

Ini adalah kebahagiaan karyawan yang paling umum. Bentuknya adalah asuransi kesehatan, keselamatan kerja, dana transportasi, makan siang, pusat kebugaran, perawatan keluarga, vaksin, dan tes usap gratis.

#### 2. Kesehatan jiwa

Tidak dapat dipungkiri bahwa kesehatan mental karyawan merupakan faktor utama yang mempengaruhi prestasi kerja mereka. Bentuk perlindungan sosial yang dapat diberikan antara lain layanan psikologis, jam kerja fleksibel, dan hak cuti.

#### 3. Kesehatan finansial

Tekanan finansial terhadap pekerja menjadi salah satu penyebab berkurangnya produktivitas dan tingginya turnover. Hal ini juga menurunkan kualitas hidup dan kesejahteraan pekerja.

Perusahaan dapat menawarkan dana pensiun, klaim penggantian dan fitur-fitur baru di Indonesia's Earned Wage Access (EWA).

Program EWA yang dihadirkan Benefit by GreatDay HR memungkinkan karyawan menarik gajinya lebih awal tanpa menunggu hari gajian. Gaji yang bisa diterima berdasarkan jumlah hari kerja sebagai dana darurat. Menurut OJK, jumlah peminjam online meningkat sebesar 134% (Desember 2020) dan peningkatan tersebut disebabkan oleh aktifnya sektor penyedia pinjaman online subprime. Hanya 16% karyawan yang mempunyai dana darurat. Oleh karena itu, pekerja terpaksa menggunakan pinjaman dengan suku bunga tinggi dalam situasi mendesak. (Nielsen IQ, Maret 2021) Dengan pembayaran instan, bisnis dapat membantu karyawannya mencapai kesehatan finansial dan menghindari tekanan finansial.

#### 4. Kesehatan sosial

Sebagai HR, Anda perlu memiliki program seputar pilar kesejahteraan karyawan ini, karena pilar ini terkait erat dengan kesehatan di tempat kerja. Hal ini dapat dilakukan dalam bentuk menyambut karyawan baru, memberi penghargaan kepada karyawan atas kinerja yang baik, menciptakan acara rekreasi, dan meningkatkan keseimbangan kehidupan kerja.

#### 5. Profesionalisme

Ini mengacu pada kebahagiaan yang mendorong pertumbuhan pribadi dan peningkatan keterampilan.

Contohnya adalah pemberian pelatihan manajemen untuk memastikan bahwa para pemimpin bisnis dapat terus mendukung timnya.

Pelatihan manajemen keuangan juga dapat diberikan, dengan memperhatikan poin ketiga.

### **Lima Program Kesejahteraan Karyawan di Perusahaan**

Setiap pekerja peduli dengan kesejahteraannya sendiri dan kesejahteraan sesama karyawan di organisasinya. Selain itu, banyak perusahaan menjadikan penawaran tunjangan jaminan sosial yang memadai kepada semua anggota stafnya sebagai prioritas. Selain menunjukkan rasa syukur atas pekerjaan yang dilakukan dengan baik, menyebarkan kebahagiaan di tempat kerja telah terbukti berdampak positif pada tingkat retensi. Tujuan dari menyediakan kebutuhan pekerja adalah untuk memotivasi mereka agar melakukan upaya maksimal, yang pada gilirannya membantu perusahaan tumbuh menjadi institusi yang diharapkan oleh banyak orang suatu hari nanti. Manfaat apa saja yang diterima pekerja dari pemberi kerja? Beberapa contoh program kesehatan perusahaan ditunjukkan di bawah ini. Anda dapat menyarankan perusahaan untuk mengadopsi program ini.

1. Kompensasi sepadan dengan tingkat upaya yang diperlukan dari mereka. Gaji dan tunjangan sosial yang diterima karyawan juga merupakan faktor penting dalam menentukan kualitas hidup mereka di luar pekerjaan. Tanggung jawab seorang karyawan meningkat sebanding dengan tingkat senioritasnya dalam hierarki perusahaan. Sesuai dengan tingkat tanggung jawabnya, pekerja harus menerima gaji dan fasilitas lainnya. Kita telah membicarakan tentang apa yang termasuk dalam tinjauan gaji dan kaitannya dengan posisi karyawan. Kinerja dan loyalitas karyawan akan meningkat jika pekerja diberikan tunjangan yang sebanding dengan tanggung jawabnya.
2. Fasilitas kantor yang lengkap memberikan karyawan akses penuh terhadap fasilitas di tempat kerja adalah langkah selanjutnya

dalam melindungi kesejahteraan mereka. Hal ini dapat berupa alat transportasi, komputer atau laptop, telepon seluler, atau peralatan penting lainnya untuk tempat kerja. Jika tuntutan mereka dipenuhi, pekerja tidak perlu membawa mobil sendiri ke kantor. Salah satu cara untuk mengukur kepuasan karyawan adalah dengan melihat kualitas fasilitas tempat kerja yang diberikan.

3. Perlindungan risiko kesehatan dan pekerjaan salah satu hal yang harus diberikan kepada karyawan untuk menjaga kesejahteraannya adalah asuransi kesehatan dan kecelakaan kerja. Selain asuransi kesehatan, paket yang ada saat ini juga mencakup asuransi pengangguran. Jika seorang pekerja mengalami keadaan darurat medis saat bekerja, memiliki asuransi ini akan memastikan mereka dapat terus dibayar sebagai karyawan. Bahkan saat ini, asuransi tidak lagi dianggap sebagai tunjangan pekerjaan melainkan tanggung jawab perusahaan. Organisasi ini memberikan paket asuransi kesehatan dengan harapan karyawan akan lebih mudah menerima layanan meskipun biaya layanan kesehatan tinggi dan menjadi beban bagi banyak pekerja.
4. Ambil cuti untuk liburan. Pekerja perlu diberi kompensasi berupa waktu istirahat dan pembayaran hari libur yang adil. Perusahaan sering kali mewajibkan pekerjanya untuk mengambil sejumlah hari libur tertentu setiap tahunnya, namun karyawan sering kali mengalami kesulitan untuk meminta cuti tersebut. Karyawan dapat mengambil waktu istirahat dari pekerjaan untuk lebih menyeimbangkan kehidupan pribadi dan profesional mereka saat

ini. Banyak pekerja yang terkena PHK tetap mencari pekerjaan dengan tetap berhubungan dengan calon pemberi kerja. Jika karyawan diberikan waktu istirahat dan tunjangan lainnya dengan benar, pemerintah akan memberikan bantuan keuangan.

5. Jangan melanggar hak orang lain dalam pekerjaan. Kesehatan karyawan adalah aspek lain di tempat kerja yang dapat dijamin oleh manajemen tingkat atas. Sediakan tempat kerja yang aman dan sehat bagi karyawan Anda, serta segala tunjangan yang menjadi hak mereka. Misalnya, jika ada banyak perempuan yang bekerja di sana, perusahaan harus memastikan semua orang merasa nyaman, dan memberikan tempat bagi ibu baru untuk memompa dan memberi makan bayi mereka yang baru lahir tanpa harus meninggalkan mejakerja mereka.
6. Kerja keras karyawan harus dihargai. Dengan menggunakan metode organisasi, tempat kerja yang aman dan sehat dapat dibangun. Itu termasuk menunjukkan rasa terima kasih atas upaya staf Anda. Pekerja yang berprestasi akan dihargai atas usahanya. Kenyamanan dan kesenangan dalam pekerjaan seseorang dapat ditingkatkan oleh faktor-faktor yang tidak berwujud, misalnya suasana kerja yang menyenangkan. Karyawan mungkin merasa dihargai atas upaya mereka jika mereka diberi kesempatan untuk mempelajari keterampilan baru dan diberi penghargaan atas pencapaian mereka. Hasilnya adalah tenaga kerja yang lebih optimis dan antusias. Karyawan perusahaan dapat dibuat lebih bahagia melalui penggunaan sejumlah program kesejahteraan yang berbeda.

---

## **Pengaruh Kesejahteraan Karyawan dengan Performa Kerja Karyawan**

Terjaminnya kesejahteraan karyawan juga mempengaruhi prestasi kerja mereka. Beberapa efeknya adalah:

1. **Loyalitas di tempat kerja** Ketika pekerja merasa puas dengan pekerjaannya, mereka akan lebih berkomitmen terhadap pemberi kerja. Ketika sebuah organisasi menghormati karyawannya dengan memberikan tunjangan dan perlindungan yang memadai, karyawan tersebut akan merespons dengan menghormati perusahaan dengan memberikan pekerjaan berkualitas tinggi. Tidak ada organisasi lain yang menawarkan fasilitas yang sama, jadi karyawan akan menyesal meninggalkan organisasi ini. Ini adalah faktor terakhir dalam memastikan loyalitas staf Anda.
2. **Kualitas implementasi** Seperti disebutkan di atas, memberikan tanggung jawab dan tunjangan yang tepat kepada karyawan tentu akan meningkatkan kualitas kinerja kerja. Karyawan akan berusaha keras untuk melakukan pekerjaan berkualitas tinggi sebagai imbalan atas tunjangan yang ditawarkan oleh pemberi kerja. Banyak pekerja yang menginginkan kesempurnaan karena mereka tahu hal itu akan membawa mereka maju dalam perusahaan.
3. **Kaliber pekerja** Kualitas pekerja juga dipengaruhi oleh tunjangan. Para pekerja terlibat dalam persaingan konstruktif dan terus meningkatkan keahlian mereka. Pada akhirnya, hal ini akan menghasilkan tenaga kerja yang lebih berkualitas. Pertimbangkan pertumbuhan profesional di masa depan selain kekhawatiran mendesak seperti gaji dan daya saing industri.

Kesimpulan Tingkat kebahagiaan di tempat kerja mempengaruhi banyak faktor bagi pekerja. Semuanya, mulai dari kualitas kerja, produktivitas, hingga loyalitas karyawan. Memberikan fasilitas yang disebutkan di atas kepada staf Anda dapat membantu pertumbuhan dan kemakmuran perusahaan Anda.

**DAFTAR PUSTAKA**

Hasibuan, Malayu. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia.

Jakarta: Bumi. Aksara

*Social Security Management* dari BroadwaysHR,  
(<https://broadwayshr.com/produk/social-security-management/>).

### **Biodata Penulis**

**Vera Clara Simanjuntak, S.Sos., M.M.**



Penulis tertarik terhadap ilmu Manajemen dimulai pada tahun 2020. Pendidikan penulis dimulai pada pendidikan strata 1 di Universitas Janda Bogor pada Fakultas Ilmu Sosial dan Politik tahun 1999 dan diselesaikan pada tahun 2004. Pendidikan strata 2 penulis di Departement of Marketing Tourism University Sahid Jakarta, 2011,

Pengalaman praktisi, penulis pernah bekerja ±24 tahun di beberapa perusahaan swasta. Namun saat ini penulis memilih untuk fokus

mengabdikan diri sebagai Dosen dan aktif mengajar di Perguruan Tinggi (Universitas Binaniaga Indonesia). Penulis memiliki kepakaran di bidang Manajemen (Manajemen Pemasaran/Marketing, Manajemen Hospitality). Selain peneliti, penulis juga aktif menulis buku dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi bangsa dan negara yang sangat tercinta ini

Email Penulis: [veraclarajuntak@gmail.com](mailto:veraclarajuntak@gmail.com)

# BAB 10

---

## HUBUNGAN KARYAWAN DAN MANAJEMEN

Andri Rizko Yulianto, S.E., S.Pd.I., M.M.  
Universitas Bina Sarana Informatika (UBSI)

### Pendahuluan

Hubungan antara karyawan dan manajemen sangat penting dalam suatu organisasi dan dapat mempengaruhi produktivitas, kepuasan kerja, dan keberhasilan keseluruhan perusahaan. Berikut adalah beberapa aspek yang relevan dalam hubungan ini:

1. **Komunikasi:** Komunikasi yang efektif antara karyawan dan manajemen adalah kunci untuk memahami harapan, masalah, dan tujuan masing-masing pihak. Manajemen harus mendengarkan dan merespon masukan dari karyawan, dan sebaliknya, karyawan juga harus menyampaikan gagasan dan kekhawatiran mereka dengan jujur.
2. **Kepemimpinan:** Kepemimpinan yang baik dari manajemen dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih keras. Manajer harus memberikan arahan yang jelas, memberikan dukungan, dan menginspirasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi.
3. **Keseimbangan antara kepentingan:** Manajemen bertanggung jawab untuk mencapai tujuan perusahaan, tetapi mereka juga harus memperhatikan kesejahteraan karyawan. Ini mencakup memastikan upah yang adil, kondisi kerja yang aman, dan

jaminan bahwa karyawan memiliki keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi.

4. **Partisipasi karyawan:** Memberikan karyawan kesempatan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang memengaruhi pekerjaan mereka dapat meningkatkan rasa memiliki dan motivasi. Manajemen harus membuka ruang bagi karyawan untuk memberikan masukan dan berkolaborasi dalam proyek-proyek yang penting.
5. **Kepatuhan dan Etika:** Manajemen harus mengedepankan standar etika tinggi dan memastikan bahwa karyawan mematuhi aturan dan kebijakan organisasi. Ini termasuk memastikan bahwa tindakan dan keputusan manajemen adil dan transparan.
6. **Penilaian Kinerja:** Manajemen harus memberikan umpan balik yang konstruktif kepada karyawan tentang kinerja mereka. Proses penilaian kinerja yang adil dan terbuka dapat membantu karyawan untuk berkembang dan merasa diakui atas pencapaian mereka.
7. **Konflik Penyelesaian:** Konflik dapat timbul di tempat kerja, dan manajemen harus memiliki mekanisme penyelesaian konflik yang efektif. Ini bisa melibatkan mediasi, negosiasi, atau prosedur resmi lainnya.
8. **Pengembangan Karyawan:** Manajemen juga bertanggung jawab untuk membantu karyawan dalam pengembangan mereka. Ini bisa termasuk pelatihan, pembinaan, dan peluang untuk pertumbuhan karir.
9. **Diversitas dan Inklusi:** Manajemen harus memastikan bahwa organisasi mendorong keberagaman dan inklusi di tempat kerja.

Ini mencakup memastikan bahwa semua karyawan merasa dihargai dan memiliki kesempatan yang sama.

Hubungan yang baik antara karyawan dan manajemen memerlukan komitmen dari kedua belah pihak. Dengan menjaga hubungan yang positif ini, organisasi dapat mencapai tujuan mereka dengan lebih baik dan menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif.

### **Komunikasi**

Secara etimologis, kata komunikasi berasal dari bahasa latin “communicare” yang artinya “menyampaikan”. Menurut asal katanya tersebut, arti komunikasi adalah proses penyampaian makna dari satu entitas atau kelompok ke kelompok lainnya melalui penggunaan tanda, simbol, dan aturan semiotika yang dipahami bersama.

Komunikasi adalah “proses atau tindakan menyampaikan pesan (message) dari pengirim (sender) ke penerima (receiver), melalui suatu medium(channel) yang biasa mengalami gangguan (noise). Dalam definisi ini, komunikasi haruslah bersifat intentional (disengaja) serta membawa perubahan.

Bentuk umum komunikasi manusia termasuk bahasa sinyal, bicara, tulisan, gerakan, dan penyiaran. Komunikasi dapat berupa interaktif, komunikasi transaktif transaktif, komunikasi bertujuan|bertujuan, atau komunikasi tak bertujuan|tak bertujuan. Melalui komunikasi, sikap dan perasaan seseorang atau sekelompok orang dapat dipahami oleh pihak lain. Akan tetapi, komunikasi hanya akan efektif apabila pesan yang disampaikan dapat ditafsirkan sama oleh penerima pesan tersebut.

Komunikasi adalah proses pertukaran informasi, ide, gagasan, atau

pesan antara individu atau entitas. Ini adalah cara utama di mana manusia dan makhluk lain berinteraksi, berbagi pengetahuan, dan menjalin hubungan. Komunikasi dapat dilakukan melalui berbagai cara, termasuk lisan, tertulis, visual, atau non-verbal.

Komunikasi memiliki beberapa elemen penting, termasuk pengirim (orang atau entitas yang mengirim pesan), pesan (informasi yang dikirim), saluran komunikasi (medium yang digunakan untuk mengirim pesan), penerima (orang atau entitas yang menerima pesan), dan umpan balik (tanggapan yang diberikan oleh penerima). Efektivitas komunikasi tergantung pada sejauh mana pesan dapat dipahami dan diterima dengan benar oleh penerima.

Ada banyak jenis komunikasi yang berbeda, termasuk:

1. **Komunikasi Verbal:** Komunikasi lisan yang melibatkan kata-kata, ucapan, atau bahasa yang digunakan untuk berbicara dengan orang lain.
2. **Komunikasi Tertulis:** Komunikasi yang menggunakan tulisan, seperti surat, email, pesan teks, atau dokumen tertulis lainnya.
3. **Komunikasi Non-Verbal:** Komunikasi yang melibatkan ekspresi wajah, gerakan tubuh, bahasa tubuh, kontak mata, dan aspek-aspek non-verbal lainnya.
4. **Komunikasi Visual:** Komunikasi yang menggunakan gambar, grafik, grafis, atau elemen visual lainnya untuk menyampaikan pesan.
5. **Komunikasi Interpersonal:** Komunikasi antara dua atau lebih individu yang berinteraksi secara langsung, seperti percakapan antara teman, keluarga, atau kolega.

6. Komunikasi Massa: Komunikasi yang ditujukan kepada banyak orang secara bersamaan melalui media massa, seperti televisi, radio, koran, atau media sosial.
7. Komunikasi Bisnis: Komunikasi yang terjadi dalam konteks bisnis, termasuk komunikasi antara perusahaan dan pelanggan, antara rekan kerja, atau dalam negosiasi bisnis.
8. Komunikasi Antarbudaya: Komunikasi yang melibatkan individu atau kelompok dari budaya yang berbeda, dengan perhatian khusus pada pemahaman dan penghormatan terhadap norma budaya masing-masing.
9. Komunikasi Organisasi: Komunikasi dalam konteks organisasi atau perusahaan, yang mencakup komunikasi internal (antara anggota organisasi) dan eksternal (dengan pihak luar).
10. Komunikasi Teknologi: Komunikasi yang melibatkan penggunaan teknologi, seperti video konferensi, pesan teks, atau email.

Komunikasi yang baik adalah kunci untuk mencapai pemahaman yang efektif, menjalin hubungan yang kuat, dan memecahkan masalah dengan efisien. Keterampilan komunikasi yang baik dapat diterapkan dalam berbagai aspek kehidupan, termasuk di tempat kerja, dalam hubungan pribadi, dan dalam situasi sosial.

Komunikasi yang efektif antara karyawan dan manajemen adalah kunci untuk memahami harapan, masalah, dan tujuan masing-masing pihak. Manajemen harus mendengarkan dan merespon masukan dari karyawan, dan sebaliknya, karyawan juga harus menyampaikan gagasan dan kekhawatiran mereka dengan jujur.

## **Kepemimpinan**

Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang atau sekelompok orang untuk memandu, mengarahkan, memotivasi, dan mengkoordinasi orang lain atau sebuah organisasi untuk mencapai tujuan tertentu. Kepemimpinan tidak hanya terkait dengan posisi atau jabatan, tetapi dapat muncul di semua tingkatan dalam sebuah organisasi atau dalam berbagai konteks kehidupan.

### **Pengertian Kepemimpinan**

Kepemimpinan atau bisa disebut dengan leadership merupakan satu hal yang sangat penting dalam suatu perusahaan maupun organisasi. Menurut Gary Yukl dalam Wibowo (2016:3), kepemimpinan adalah suatu proses seseorang yang mempengaruhi orang lain untuk memahami dan mengikuti tentang apa yang perlu dilakukan dan bagaimana proses serta upaya untuk mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Rivai (2003:50), fungsi kepemimpinan terdapat beberapa macam, sebagai berikut:

1. Fungsi Instruktif

Pemimpin sebagai komunikator yang menentukan tugas dan perintah untuk anggotanya, sehingga anggota hanya mengikuti perintah dan melaksanakan tugas dari pimpinan.

2. Fungsi Konsultatif

Pemimpin dapat berkonsultasi dan meminta pendapat orang lain untuk bahan pertimbangan sebelum menetapkan keputusan. Hal ini disebut dengan komunikasi dua arah antara pemimpin dan anggota.

3. Fungsi Partipasi

Pemimpin mengajak orang lain untuk berpartisipasi dalam hal pengambilan keputusan, memberi kesempatan dan menerima pendapat- pendapat lainnya.

4. Fungsi Delegasi

Pemimpin memberikan kepercayaan kepada orang lain untuk menetapkan keputusan dan melaksanakan tanggung jawab. Dalam fungsi ini harus diwujudkan karena perkembangan tidak mungkin diwujudkan hanya pemimpin sendiri.

5. Fungsi Pengendalian

Pemimpin mengarahkan anggotanya agar berkoordinasi dengan efektif, sehingga tercapainya tujuan bersama. Dalam melaksanakan fungsi ini pemimpin akan melakukan pengawasan, pengarahan, dan koordinasi

Berikut ini beberapa aspek penting tentang kepemimpinan:

1. Visi dan Tujuan: Seorang pemimpin biasanya memiliki visi yang jelas tentang tujuan yang ingin dicapai. Mereka mampu mengkomunikasikan visi ini kepada orang lain dan menginspirasi mereka untuk bekerja menuju tujuan tersebut.
2. Kepemimpinan Transformasional: Model kepemimpinan ini melibatkan pemimpin yang mampu memotivasi dan mengilhami anggota tim atau organisasi untuk mencapai prestasi tinggi dan melakukan perubahan positif.
3. Kepemimpinan Situasional: Pemimpin yang efektif mungkin harus beradaptasi dengan berbagai situasi dan tugas. Dalam beberapa kasus, gaya kepemimpinan yang berbeda mungkin lebih efektif daripada yang lain, tergantung pada situasinya.

4. Kepemimpinan Transformasional vs. Kepemimpinan Transaksional:

Kepemimpinan transformasional berfokus pada menginspirasi dan memotivasi, sedangkan kepemimpinan transaksional melibatkan pemberian hadiah atau hukuman berdasarkan pencapaian target.

5. Empati dan Komunikasi: Kemampuan untuk mendengarkan, memahami, dan mengkomunikasikan dengan baik dengan anggota tim adalah keterampilan penting dalam kepemimpinan. Empati memungkinkan pemimpin untuk merasakan dan memahami perasaan dan kebutuhan orang lain.
6. Kepemimpinan Otoriter vs. Partisipatif: Kepemimpinan otoriter melibatkan pengambilan keputusan yang kuat dan dominan oleh pemimpin, sedangkan kepemimpinan partisipatif mendorong partisipasi aktif dari anggota tim dalam proses pengambilan keputusan.
7. Integritas dan Etika: Kepemimpinan yang efektif sering kali didasarkan pada integritas dan etika yang tinggi. Memiliki integritas berarti mengikuti nilai-nilai dan prinsip yang benar, yang kemudian dapat mengilhami kepercayaan dalam tim atau organisasi.
8. Pengembangan Anggota Tim: Pemimpin yang baik berinvestasi dalam pengembangan dan pertumbuhan anggota tim. Mereka memberikan dukungan, pelatihan, dan arahan yang diperlukan untuk membantu orang lain mencapai potensi mereka.

9. **Fleksibilitas dan Adaptasi:** Kepemimpinan yang efektif seringkali memerlukan kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan dalam lingkungan kerja atau dalam organisasi.
10. **Pemecahan Masalah dan Pengambilan Keputusan:** Pemimpin seringkali dihadapkan pada masalah kompleks dan harus mampu mengidentifikasi solusi yang efektif dan mengambil keputusan yang tepat.

Kepemimpinan adalah keterampilan yang dapat dikembangkan dan ditingkatkan seiring waktu. Berbagai teori kepemimpinan telah dikembangkan selama bertahun-tahun, dan setiap pemimpin mungkin memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda. Yang paling penting adalah bahwa seorang pemimpin efektif harus mempertimbangkan konteks, individu, dan tujuan organisasi dalam setiap tindakan dan keputusannya.

Kepemimpinan yang baik dari manajemen dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih keras. Manajer harus memberikan arahan yang jelas, memberikan dukungan, dan menginspirasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi.

### **Keseimbangan antara Kepentingan**

Manajemen bertanggung jawab untuk mencapai tujuan perusahaan, tetapi mereka juga harus memperhatikan kesejahteraan karyawan. Ini mencakup memastikan upah yang adil, kondisi kerja yang aman, dan jaminan bahwa karyawan memiliki keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi.

Untuk mencapai hubungan yang baik antara karyawan dan atasan, maka karyawan diwajibkan mematuhi standar kerja dalam

Perusahaan. Begitu pula Perusahaan diharapkan mampu memperhatikan hal-hal yang bisa meningkatkan motivasi karyawan sehingga kinerjanya meningkat. Hal ini bisa dengan cara memberikan kompensasi baik secara finansial maupun non finansial. Kompensasi finansial bisa berupa insentif yang sesuai dengan kinerja karyawan, selain itu juga memastikan upah yang adil. Sedangkan kompensasi non finansial yaitu tempat ibdaha yang memadai, liburan setahun sekali untuk me-refresh karyawan, hak menggunakan kendaraan operasional Perusahaan untuk bekerja sesuai standar operasi Perusahaan. Selain itu Perusahaan juga harus memeberikan jaminan kondisi kerja yang aman dan jaminan bahwa bahwa karyawan memiliki keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi.

Menurut Hudson (2005) dalam (Prasojo et al., 2023), work-life balance adalah keseimbangan waktu kaitannya dengan pekerjaan yaitu kemampuan seseorang dalam menyeimbangkan waktu kami menawarkan sebagai profesional di tempat kerja pada waktu yang ditawarkan sebagai orang di luar tempat kerja kita.

Faktor yang mempengaruhi keseimbangan hidup pekerjaan (menurut work-life balance (Poulose dan Susdarsan, 2014, p. 4) dalam (Ramdhani & Rasto, 2021) terdiri dari empat faktor meliputi (1) faktor individu yang berkaitan dengan kepribadian, kesejahteraan dan kecerdasan emosional, (2) faktor organisasi seperti misalnya organisasi kerja, praktik dan aturan keseimbangan kehidupan kerja, dukungan organisasi, manajer, kolega, peran, ambiguitas peran, kelebihan peran dan teknologi, (3) factor-faktor sosial berhubungan dengan pengaturan pengasuhan anak, dukungan pasangan, dukungan

keluarga, dukungan sosial, kebutuhan pribadi dan keluarga, masalah perawatan hak asuh dan perselisihan keluarga, (4) faktor lain seperti umur, jenis kelamin, status perkawinan, status perkawinan, tingkat pekerjaan, jenis pekerjaan, pendapatan dan jenis keluarga.

Terdapat beberapa aspek untuk memperoleh gambaran mengenai sejauh mana keseimbangan kehidupan kerja yang dimiliki karyawan. Menurut (Greenhaus, 2003, hlm. 513) dalam (Ramdhani & Rasto, 2021).

Keseimbangan kehidupan kerja terdiri dari tiga aspek berikut:

1. Keseimbangan waktu, berkenaan dengan waktu yang digunakan untuk bekerja dan untuk kehidupan pribadi memiliki jumlah yang sama. Sebagai contoh seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan tepat waktu namun disisi lain karyawan tersebut memiliki waktu untuk berekreasi.
2. Keseimbangan keterlibatan, berkenaan dengan keterlibatan secara psikologis dan
3. Komitmen yang dilakukan karyawan secara merata. Keseimbangan keterlibatan berkenaan dengan tingkat stress dan keterlibatan karyawan itu sendiri sebagai individu dan sebagai karyawan.

Oleh sebab itu keseimbangan kehidupan karyawan (*work life balance*) sangat berpengaruh terhadap kinerja perusahaan sehingga meningkatkan motivasi pekerja di perusahaan selain itu juga bisa menjamin hubungan antara karyawan dengan atasan semakin baik.

Keseimbangan antara kepentingan adalah prinsip penting dalam hubungan antara karyawan dan manajemen. Ini mengacu pada upaya untuk memastikan bahwa kepentingan kedua belah pihak, yaitu

karyawan dan manajemen atau perusahaan, diakomodasi dengan adil dan seimbang. Berikut beberapa aspek penting tentang keseimbangan antara kepentingan:

1. **Gaji dan Kompensasi yang Adil:** Karyawan harus menerima kompensasi yang adil dan seimbang sesuai dengan kontribusi dan tanggung jawab mereka dalam organisasi. Ini termasuk gaji, tunjangan, dan bonus.
2. **Pengembangan Karier:** Manajemen harus memberikan peluang untuk pengembangan karier kepada karyawan. Karyawan harus memiliki akses ke pelatihan, pembinaan, dan jalan untuk kemajuan dalam organisasi.
3. **Keseimbangan Kerja-Hidup:** Karyawan harus diberi kesempatan untuk menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Ini mencakup jadwal yang fleksibel, cuti yang sesuai, dan dukungan dalam mengatasi tekanan pekerjaan.
4. **Keamanan Kerja:** Karyawan harus merasa aman dalam pekerjaan mereka. Ini termasuk perlindungan dari pemecatan yang sewenang-wenang dan lingkungan kerja yang bebas dari pelecehan atau diskriminasi.
5. **Pengakuan dan Penghargaan:** Manajemen harus mengakui dan menghargai kontribusi karyawan. Ini bisa berupa penghargaan, promosi, atau pengakuan verbal. Karyawan yang merasa dihargai lebih mungkin untuk tetap termotivasi.
6. **Keterlibatan dalam Pengambilan Keputusan:** Karyawan harus dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan yang memengaruhi mereka. Ini menciptakan rasa kepemilikan dan kepentingan dalam hasil keputusan tersebut.

7. **Keamanan Pekerjaan dan Stabilitas:** Manajemen harus berusaha untuk menciptakan stabilitas dalam pekerjaan. Karyawan yang merasa pekerjaannya aman cenderung lebih berdedikasi dan produktif.
8. **Dukungan dalam Pemberdayaan:** Karyawan harus diberi dukungan dalam mengambil tanggung jawab lebih besar dalam pekerjaan mereka. Manajemen harus mendukung inisiatif dan pertumbuhan karyawan.
9. **Perlindungan Hak-hak Karyawan:** Manajemen harus menghormati hak-hak karyawan seperti hak untuk berserikat, hak privasi, dan hak-hak lain yang sah.
10. **Pengembangan Budaya Organisasi yang Seimbang:** Manajemen harus menciptakan budaya organisasi yang seimbang di mana kepentingan karyawan dihormati dan diakomodasi sejalan dengan tujuan bisnis.

Keseimbangan antara kepentingan adalah kunci untuk membangun hubungan yang berkelanjutan dan positif antara karyawan dan manajemen. Ketika kepentingan kedua belah pihak dihargai dan diakomodasi dengan baik, ini dapat meningkatkan motivasi karyawan, produktivitas, dan kepuasan kerja, yang pada gilirannya akan menguntungkan organisasi secara keseluruhan.

### **Partisipasi Karyawan**

Memberikan karyawan kesempatan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang memengaruhi pekerjaan mereka dapat meningkatkan rasa memiliki dan motivasi. Manajemen harus membuka ruang bagi karyawan untuk memberikan masukan dan berkolaborasi dalam proyek-proyek yang penting.

Penilaian Kinerja adalah hal yang sudah pasti ada dalam setiap organisasi untuk memberikan nilai, evaluasi, dan motivasi. Dengan adanya partisipasi karyawan dalam penilaian kinerja, akan memberikan efek yang baik untuk karyawan itu dalam mengetahui seberapa besar kemampuan yang dimiliki dan terjalin komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan.

Partisipasi adalah proses di mana pengaruh kepemimpinan yang dipilih oleh seorang individu dibagi antara orang-orang yang dinyatakan sebagai pemimpin perusahaan, meskipun tidak seimbang secara hierarkis. Praktek penting yang mempengaruhi kepuasan karyawan dengan manajemen partisipatif adalah keseimbangan. Semakin puas karyawan, semakin terlibat manajer dan bawahan mereka dalam kinerja. proses pemecahan masalah, pengambilan keputusan, atau pemrosesan informasi (Soonhee, 2002) dalam (Soeyitno, 2013).

Pemimpin yang mampu menggerakkan anggotanya untuk mencapai tujuan dapat Karyawan perlu mempersepsikan dengan tepat mengenai gaya kepemimpinan yang digunakan agar tujuan organisasi dapat tercapai.

Tetapi, efektivitas kepemimpinan tidak hanya ditentukan oleh pemimpin saja, melainkan hasil Pencapaian tujuan suatu organisasi ditentukan bersama antara pemimpin dan yang dipimpin.

Pemimpin tidak dapat berbuat banyak tanpa menjalankan/mengarahkan karyawannya dalam partisipasi orang-orang yang dipimpinnya. melaksanakan pekerjaannya.

Partisipasi karyawan adalah proses di mana karyawan secara aktif terlibat dalam pengambilan keputusan, memberikan masukan, dan berkontribusi dalam berbagai aspek organisasi. Ini adalah elemen penting dalam membangun hubungan yang positif antara karyawan dan manajemen. Berikut adalah beberapa poin penting tentang partisipasi karyawan:

1. Pengambilan Keputusan Bersama: Partisipasi karyawan melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan yang memengaruhi pekerjaan mereka. Ini bisa termasuk kebijakan perusahaan, perubahan prosedur, atau proyek-proyek strategis.
2. Penghargaan atas Ide dan Masukan: Manajemen harus memberi penghargaan kepada karyawan yang memberikan ide atau masukan yang berharga. Ini dapat menciptakan insentif bagi karyawan untuk terlibat lebih aktif.
3. Pertemuan dan Forum Partisipasi: Manajemen dapat mengadakan pertemuan atau forum reguler di mana karyawan dapat berbicara tentang masalah yang relevan. Ini menciptakan platform untuk berbagi pemikiran dan ide.
4. Budaya Terbuka untuk Masukan: Organisasi harus menciptakan budaya yang mendorong karyawan untuk memberikan masukan tanpa takut akan hukuman atau penyalahgunaan. Ini mempromosikan keterbukaan dan kejujuran.
5. Pengembangan Keterampilan Karyawan: Partisipasi dapat melibatkan pelatihan dan pengembangan keterampilan karyawan agar mereka lebih siap untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.

6. Kesempatan Karier: Karyawan harus diberi kesempatan untuk berkembang dalam organisasi melalui partisipasi aktif. Ini dapat mencakup promosi atau tanggung jawab yang lebih besar.
7. Konsultasi dalam Perubahan: Ketika perubahan organisasi diperlukan, manajemen harus berkonsultasi dengan karyawan. Ini membantu mengurangi resistensi terhadap perubahan dan menciptakan dukungan.
8. Partisipasi dalam Evaluasi Kinerja: Karyawan harus terlibat dalam proses evaluasi kinerja mereka. Ini menciptakan pemahaman yang lebih baik tentang ekspektasi dan memungkinkan karyawan untuk berpartisipasi dalam perencanaan pengembangan pribadi mereka.
9. Keterlibatan dalam Tim dan Proyek: Manajemen dapat menggandeng karyawan untuk berpartisipasi dalam tim atau proyek tertentu. Ini membantu mengembangkan keterampilan kolaborasi dan memberikan karyawan tanggung jawab yang lebih besar.
10. Pemberdayaan Karyawan: Pemberdayaan adalah hasil dari partisipasi yang efektif. Ini adalah ketika karyawan merasa memiliki peran yang penting dalam organisasi dan merasa bahwa kontribusi mereka memiliki dampak.

Partisipasi karyawan dapat membantu menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif, produktif, dan berorientasi pada karyawan. Ini juga dapat meningkatkan kepuasan karyawan dan loyalitas terhadap organisasi, karena karyawan merasa didengar dan dihargai dalam proses pengambilan keputusan.

## **Kepatuhan dan Etika**

Manajemen harus mengedepankan standar etika tinggi dan memastikan bahwa karyawan mematuhi aturan dan kebijakan organisasi. Ini termasuk memastikan bahwa tindakan dan keputusan manajemen adil dan transparan.

Menurut Ratnasari (2019) dan Sumerta (2021), etika dapat didefinisikan sebagai aturan yang dibuat oleh manajemen berdasarkan kesepakatan bersama untuk menghasilkan standar yang mendefinisikan apa yang baik dan apa yang buruk, yang kemudian dilaksanakan dan dipatuhi oleh karyawan. Penerapan etika yang telah disepakati dan dilakukan oleh karyawan akan menghasilkan perilaku etis.

Umumnya, dalam berbagai bentuk organisasi ada saja pihak terkait yang kurang mengindahkan etika yang telah ditetapkan atasan, yang pada akhirnya membuat kerugian pada perusahaan. Perilaku demikian dapat dikategorikan sebagai perilaku yang kurang etis. Perilaku tidak etis merupakan tahap awal munculnya kecurangan (fraud) dalam perusahaan.

Menurut Jayaanti dan Rasmini (2013) dalam (Sumerta, 2021), penerapan kode etik dalam kegiatan perusahaan sangat penting karena akan menentukan kualitas individu.

Oleh sebab itu maka interaksi antara karyawan dengan atasan harus baik, agar tujuan organisasi dapat terwujud.

Kepatuhan dan etika adalah dua aspek kunci dalam hubungan antara karyawan dan manajemen, serta dalam operasi keseluruhan organisasi. Ini mencerminkan nilai-nilai dan norma-norma yang harus

diikuti oleh semua anggota organisasi. Berikut adalah penjelasan lebih lanjut tentang kedua konsep ini:

1. Kepatuhan

Definisi: Kepatuhan merujuk pada ketaatan terhadap hukum, peraturan, kebijakan, dan prosedur yang berlaku dalam organisasi. Ini mencakup kepatuhan terhadap peraturan pemerintah, hukum ketenagakerjaan, serta kebijakan dan aturan internal perusahaan.

Pentingnya Kepatuhan: Kepatuhan adalah penting dalam memastikan bahwa organisasi beroperasi secara legal dan etis. Ini juga melibatkan karyawan dalam menjalankan tugas mereka dengan tanggung jawab dan integritas.

2. Etika

Definisi: Etika merujuk pada nilai-nilai, prinsip-prinsip, dan norma-norma moral yang memandu perilaku individu dan organisasi. Ini mencakup pertimbangan tentang apa yang benar dan salah, serta bagaimana bertindak dengan integritas dan moralitas.

Pentingnya Etika: Etika adalah landasan untuk menjaga reputasi baik organisasi. Organisasi yang beroperasi dengan etika akan lebih dipercaya oleh karyawan, pelanggan, dan masyarakat. Etika juga menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan positif.

Bagaimana Kepatuhan dan Etika Terkait dalam Hubungan Karyawan-Manajemen:

1. Kebijakan dan Prosedur: Organisasi harus memiliki kebijakan dan prosedur yang jelas terkait dengan etika dan kepatuhan. Ini

menciptakan kerangka kerja yang memandu tindakan karyawan dan manajemen.

2. **Pelatihan Etika:** Pelatihan etika dapat membantu karyawan memahami nilai-nilai dan norma-norma yang diharapkan oleh organisasi. Ini juga membantu mereka dalam mengatasi dilema etika yang mungkin muncul dalam pekerjaan mereka.
3. **Penanganan Pelanggaran Etika:** Organisasi harus memiliki mekanisme untuk melaporkan dan menangani pelanggaran etika. Karyawan harus merasa nyaman melaporkan pelanggaran etika tanpa takut represalias.
4. **Budaya Organisasi:** Budaya organisasi yang kuat dalam hal etika dan kepatuhan adalah kunci. Manajemen harus mempraktikkan etika dalam setiap tingkatan organisasi, dan ini akan memengaruhi budaya secara keseluruhan.
5. **Pemberian Dampak Positif:** Kepatuhan dan etika yang baik dapat memberikan dampak positif pada hubungan karyawan-manajemen. Karyawan akan merasa dihargai dan dipimpin oleh manajemen yang mengutamakan nilai-nilai moral dan kepatuhan.
6. **Pengakuan atas Etika yang Baik:** Organisasi harus mengakui dan memberi penghargaan kepada karyawan yang berperilaku dengan etika yang baik dan mematuhi peraturan dan prosedur.
7. **Pelaporan Kecurangan:** Karyawan harus diberi akses ke saluran pelaporan yang aman untuk melaporkan kecurangan, pelanggaran etika, atau tindakan ilegal. Manajemen harus menindaklanjuti laporan ini dengan serius.

Kepatuhan dan etika adalah landasan penting dalam membangun hubungan yang sehat dan produktif antara karyawan dan manajemen.

Kedua konsep ini membantu menjaga integritas organisasi, mendukung pertumbuhan berkelanjutan, dan menciptakan lingkungan kerja yang bermartabat dan beretika.

### **Penilaian Kinerja**

Manajemen harus memberikan umpan balik yang konstruktif kepada karyawan tentang kinerja mereka. Proses penilaian kinerja yang adil dan terbuka dapat membantu karyawan untuk berkembang dan merasa diakui atas pencapaian mereka.

Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya disebut kinerja kerja (Mangkunegara, 2000) dalam (Soeyitno, 2013).

Menurut Kreitner & Kinicki dalam (Nur Safitri & Kasmari, 2022) tujuan dari penilaian kinerja dapat dipergunakan untuk :

1. Administrasi penggajian.
2. Umpan balik kinerja.
3. Identifikasi kekuatan dan kelemahan individu.
4. Mendokumentasi keputusan kepegawaian.
5. Penghargaan terhadap kinerja individu.
6. Mengidentifikasi kinerja buruk.
7. Membantu dalam mengidentifikasi tujuan.
8. Menetapkan keputusan promosi.
9. Pemberhentian pegawai.
10. Mengevaluasi pencapaian tujuan.

Selanjutnya menurut Masram (2017) dalam (Nur Safitri & Kasmari, 2022) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan terdiri dari:

1. Efektivitas dan efisiensi. Bila suatu tujuan tertentu akhirnya bisa dicapai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif tetapi apabila akibat-akibat yang tidak dicari kegiatan menilai yang penting dari hasil yang dicapai sehingga mengakibatkan kepuasan walaupun efektif dinamakan tidak efisien.
2. Otoritas (wewenang). Otoritas adalah sifat dari suatu komunikasi atau pemerintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki oleh seorang anggota organisasi kepada anggota lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja dengan kontribusinya.
3. Disiplin. Disiplin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku.
4. Inisiatif. Yaitu yang berkaitan dengan daya pikir dan kreatifitas dalam membentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

Hubungan antara karyawan dan atasan bisa dilihat dari kinerja karyawannya, jika kinerja karyawan bagus bisa dipastikan bahwa hubungan antara karyawan dan atasan juga berjalan baik.

Penilaian kinerja adalah proses yang penting dalam manajemen sumber daya manusia di organisasi. Ini melibatkan evaluasi kualitas kerja dan kontribusi karyawan terhadap tujuan organisasi. Penilaian kinerja dapat membantu dalam pengembangan karyawan, pengambilan keputusan terkait promosi, penggajian, dan memberikan umpan balik yang diperlukan untuk perbaikan. Berikut adalah beberapa poin penting tentang penilaian kinerja:

1. Tujuan Penilaian Kinerja:

- a. Evaluasi Kinerja: Penilaian kinerja membantu dalam mengevaluasi sejauh mana karyawan mencapai tujuan kerja dan tugas-tugas yang ditetapkan.
- b. Pengembangan Karyawan: Ini adalah peluang untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan dan memberikan dukungan untuk pengembangan mereka.
- c. Pengambilan Keputusan Manajemen: Hasil penilaian kinerja dapat digunakan oleh manajemen dalam pengambilan keputusan seperti promosi, pemberian bonus, atau kenaikan gaji.
- d. Umpan Balik: Proses ini memberikan kesempatan untuk memberikan umpan balik kepada karyawan tentang kinerja mereka dan memberikan arahan untuk perbaikan.

2. Metode Penilaian:

- a. Evaluasi Oleh Atasan: Metode ini melibatkan atasan langsung karyawan dalam menilai kinerja mereka. Ini adalah metode yang umum digunakan.
- b. Evaluasi 360 Derajat: Ini melibatkan umpan balik dari berbagai pihak, termasuk atasan, rekan kerja, bawahan, dan karyawan itu sendiri.
- c. Penilaian Berbasis Hasil: Ini berfokus pada hasil kerja yang telah dicapai oleh karyawan, seperti target penjualan yang terpenuhi atau proyek yang berhasil diselesaikan.
- d. Penilaian Berbasis Kompetensi: Penilaian berdasarkan kompetensi dan keterampilan yang diperlukan dalam pekerjaan.

- e. Pendekatan Campuran: Banyak organisasi menggunakan campuran metode penilaian untuk mendapatkan gambaran yang lebih lengkap tentang kinerja karyawan.
3. Kriteria Penilaian:
- a. Tujuan Kinerja yang Jelas: Kriteria penilaian harus sesuai dengan tujuan kinerja yang telah ditetapkan untuk karyawan.
  - b. Kualitas dan Kuantitas Kinerja: Penilaian kinerja harus mencakup baik kualitas maupun kuantitas pekerjaan yang dilakukan karyawan.
  - c. Kemajuan dan Perbaikan: Penilaian juga harus memperhatikan kemajuan yang telah dicapai oleh karyawan dan usaha mereka untuk memperbaiki kinerja mereka.
4. Umpan Balik dan Pembahasan:
- a. Setelah penilaian kinerja selesai, penting untuk memberikan umpan balik secara konstruktif kepada karyawan.
  - b. Pembahasan penilaian kinerja harus membuka kesempatan untuk membahas hasil penilaian, merencanakan pengembangan, dan menetapkan tujuan untuk masa depan.
5. Keadilan dan Objektivitas:
- a. Proses penilaian kinerja harus adil dan objektif. Hal ini melibatkan penghindaran bias dan penggunaan kriteria yang jelas.
  - b. Transparansi dalam proses penilaian membantu menjaga integritas dan kepercayaan dalam organisasi.

6. Perencanaan Tindak Lanjut:

Setelah penilaian kinerja, perlu ada rencana tindak lanjut yang mencakup langkah-langkah konkret untuk pengembangan karyawan atau perbaikan kinerja.

Penilaian kinerja adalah alat penting dalam manajemen sumber daya manusia yang membantu organisasi dalam mengelola dan mengembangkan sumber daya manusianya dengan lebih efektif. Ini juga memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengidentifikasi potensi pengembangan mereka dan memberikan kontribusi yang lebih baik kepada organisasi.

**Konflik Penyelesaian**

Konflik dapat timbul di tempat kerja, dan manajemen harus memiliki mekanisme penyelesaian konflik yang efektif. Ini bisa melibatkan mediasi, negosiasi, atau prosedur resmi lainnya.

Konflik adalah perselisihan yang terjadi karena tujuan yang berbeda antara kelompok dalam organisasi (Tika, 2006) dan (Dyah Pratitha et al., 1982). Seperti yang dinyatakan Hughes et al. (2012), konflik adalah salah satu komponen yang mempengaruhi kinerja, karena dapat membantu meningkatkan kinerja dan inovasi pada tingkat tertentu.

Konflik mempengaruhi kinerja karyawan dengan cara yang berbeda-beda tergantung pada jenis konfliknya (Lou et al., 2011) dan dalam (Dyah Pratitha et al., 1982).

Hubungan antara karyawan dan atasan bisa menimbulkan konflik tertentu, sehingga dibutuhkan komunikasi yang baik antara bawahan dengan atasan untuk menyelesaikan konflik dengan tidak merugikan sebagian pihak (win-win solution).

Penyelesaian konflik adalah proses penting dalam manajemen sumber daya manusia dan hubungan antara karyawan dan manajemen. Konflik dapat muncul dalam berbagai bentuk di lingkungan kerja, mulai dari konflik antar-karyawan hingga konflik antara karyawan dan manajemen. Penyelesaian konflik yang efektif adalah kunci untuk menjaga lingkungan kerja yang sehat dan produktif. Berikut adalah beberapa poin penting tentang penyelesaian konflik:

1. Identifikasi Konflik:

Langkah pertama dalam penyelesaian konflik adalah mengidentifikasi konflik tersebut. Ini melibatkan pengenalan masalah atau perbedaan pendapat antara pihak-pihak yang terlibat.

2. Komunikasi Terbuka:

Komunikasi terbuka adalah kunci untuk penyelesaian konflik yang efektif. Pihak-pihak yang terlibat dalam konflik harus mendiskusikan masalah mereka dengan jujur dan terbuka.

3. Pendekatan Kolaboratif:

Mendorong pendekatan kolaboratif dalam menyelesaikan konflik adalah penting. Pihak-pihak yang terlibat harus mencoba mencari solusi bersama yang menguntungkan semua pihak.

4. Mediasi:

Mediasi melibatkan pihak ketiga yang netral untuk membantu dalam penyelesaian konflik. Mediator dapat membantu memfasilitasi komunikasi dan mencari solusi yang dapat diterima oleh semua pihak.

5. Penggunaan Manajemen Konflik:

Manajemen konflik adalah keterampilan penting bagi manajemen dan pemimpin untuk menangani konflik di antara karyawan. Ini termasuk kemampuan mendengarkan, mengidentifikasi masalah, dan menciptakan solusi yang memadai.

6. Penggunaan Prosedur Internal:

Banyak organisasi memiliki prosedur internal untuk menangani konflik, seperti proses keluhan atau arbitrase. Pihak-pihak yang terlibat harus mengikuti prosedur ini jika ada.

7. Kepatuhan dengan Hukum dan Kebijakan:

Penting untuk memastikan bahwa penyelesaian konflik mematuhi hukum dan kebijakan organisasi. Ini mencakup memastikan bahwa hak-hak karyawan dihormati dan perlindungan terhadap pelecehan atau diskriminasi.

8. Perencanaan Tindak Lanjut:

Setelah konflik diselesaikan, penting untuk merencanakan tindak lanjut yang mencakup pemantauan dan evaluasi untuk memastikan bahwa solusi yang ditemukan berjalan dengan baik.

9. Pencegahan Konflik:

Lebih baik mencegah konflik daripada harus menyelesaikannya. Organisasi dapat mengembangkan program pelatihan, kebijakan, dan budaya kerja yang mendukung pencegahan konflik.

10. Kepatuhan dengan Etika dan Nilai Organisasi:

Penyelesaian konflik harus konsisten dengan nilai-nilai etika dan budaya organisasi. Ini membantu menjaga integritas dan reputasi organisasi.

Penyelesaian konflik yang baik adalah kunci untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif. Ini juga membantu memelihara hubungan yang positif antara karyawan dan manajemen serta mendukung pertumbuhan organisasi.

### **Pengembangan Karyawan**

Manajemen juga bertanggung jawab untuk membantu karyawan dalam pengembangan mereka. Ini bisa termasuk pelatihan, pembinaan, dan peluang untuk pertumbuhan karir.

Menurut Krismiyati (2017:44) dan (Apriliana & Nawangsari, 2021), pengembangan SDM adalah kumpulan tindakan yang dilakukan secara sistematis dan terencana yang bertujuan untuk memberikan pegawai perusahaan kemampuan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan saat ini dan masa depan.

Namun, menurut Tarigan & Nasution (2014:147) dalam (Apriliana & Nawangsari, 2021), pengembangan SDM adalah proses mempersiapkan individu untuk melaksanakan tanggung jawab dan fungsi yang lebih besar yang terkait dengan pekerjaan mereka di perusahaan. Ini dicapai dengan meningkatkan kemampuan intelektual mereka untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik.

Jadi pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu aktivitas yang dilakukan secara sadar guna mendorong para karyawan atau pegawai memiliki kecakapan atau kemampuan yang lebih sehingga dapat memenuhi tuntutan pekerjaan di masa yang akan datang.

Pihak Perusahaan sebaiknya menjalin hubungan yang baik dengan karyawan salah satunya dengan memberikan pelatihan dan

pengembangan karyawan agar ilmu yang diperoleh karyawan semakin meningkat sehingga bisa meningkatkan kinerja karyawan.

Dengan adanya pertumbuhan karier yang jelas, semakin menambah loyalitas (kesetiaan) terhadap Perusahaan dan meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja.

Pengembangan karyawan adalah proses yang penting dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kapasitas karyawan dalam organisasi. Ini mencakup berbagai aktivitas yang dirancang untuk membantu karyawan mencapai potensi terbaik mereka dan berkontribusi lebih efektif terhadap tujuan organisasi. Berikut adalah beberapa aspek penting tentang pengembangan karyawan:

1. Pelatihan dan Pengembangan:

Pelatihan adalah metode yang umum digunakan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan. Ini dapat berupa pelatihan formal, seminar, atau pelatihan mandiri.

2. Pengembangan Karier:

Organisasi harus memberikan jalur karier yang jelas dan peluang untuk kemajuan kepada karyawan yang berkinerja baik. Ini dapat mencakup promosi, rotasi pekerjaan, atau tanggung jawab yang lebih besar.

3. Pengembangan Keterampilan Lunak:

Keterampilan lunak seperti komunikasi, kepemimpinan, kerja tim, dan manajemen waktu sering kali menjadi fokus dalam pengembangan karyawan. Ini membantu karyawan berinteraksi dan berkolaborasi dengan lebih baik.

4. Mentoring dan Pembinaan:

Mentoring melibatkan pemimpin atau karyawan berpengalaman yang membimbing dan memberikan nasihat kepada karyawan yang lebih junior. Pembinaan adalah bentuk dukungan yang lebih formal dalam pengembangan karyawan.

5. Evaluasi Kinerja Reguler:

Evaluasi kinerja yang rutin membantu mengidentifikasi area di mana karyawan dapat mengembangkan keterampilan atau pengetahuan tambahan.

6. Penggunaan Proyek dan Tugas Khusus:

Memberikan karyawan proyek atau tugas khusus yang menantang dapat membantu mereka mengembangkan keterampilan baru dan mendapatkan pengalaman yang berharga.

7. Pembelajaran Mandiri:

Karyawan harus didorong untuk mencari peluang belajar mandiri seperti kursus online, membaca buku, atau mengikuti webinar.

8. Keterlibatan dalam Proses Pengambilan Keputusan:

Keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan yang memengaruhi pekerjaan mereka dapat memberi mereka pemahaman yang lebih baik tentang organisasi dan mengembangkan keterampilan kepemimpinan.

9. Budaya Pembelajaran Organisasi:

Organisasi yang mendorong budaya pembelajaran memberikan prioritas pada pengembangan karyawan dan menghargai inovasi serta peningkatan berkelanjutan.

10. Evaluasi dan Umpan Balik Terus-Menerus:

Pengembangan karyawan harus menjadi proses yang berkelanjutan. Evaluasi berkala dan umpan balik dari manajemen membantu memastikan bahwa karyawan terus berkembang.

11. Pengembangan Inklusif:

Penting untuk memastikan bahwa pengembangan karyawan tersedia untuk semua anggota organisasi, tanpa diskriminasi berdasarkan jenis kelamin, usia, atau latar belakang lainnya.

Pengembangan karyawan adalah investasi jangka panjang yang membantu organisasi menghasilkan karyawan yang lebih terampil, produktif, dan terlibat. Ini juga dapat meningkatkan kepuasan karyawan, retensi, dan kemampuan organisasi untuk mencapai tujuan jangka panjangnya.

**Diversitas dan Inklusi**

Manajemen harus memastikan bahwa organisasi mendorong keberagaman dan inklusi di tempat kerja. Ini mencakup memastikan bahwa semua karyawan merasa dihargai dan memiliki kesempatan yang sama.

Dalam era globalisasi saat ini, keragaman dan inklusi merupakan hal yang sangat penting dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) di suatu organisasi.

Untuk memastikan bahwa karyawan yang beragam memiliki kesempatan yang sama untuk berkembang dan berpartisipasi secara aktif dalam perusahaan, kebijakan diversitas dan inklusi digunakan. Bisnis harus memahami dan memanfaatkan keragaman dalam rekrutmen, pengembangan karir, dan kondisi kerja karena kemajuan ini membuat dunia semakin terhubung (Diniarsa & Batu, 2023).

Diversitas dan inklusi adalah dua konsep yang sangat penting dalam hubungan antara karyawan dan manajemen, serta dalam pengelolaan sumber daya manusia di organisasi. Kedua konsep ini berfokus pada menciptakan lingkungan kerja yang adil, inklusif, dan beragam. Berikut adalah penjelasan lebih lanjut tentang diversitas dan inklusi:

1. Diversitas:

Definisi: Diversitas merujuk pada keberagaman individu dalam organisasi berdasarkan berbagai karakteristik, seperti jenis kelamin, usia, etnisitas, orientasi seksual, agama, latar belakang budaya, kemampuan, dan banyak lagi. Ini mencakup semua perbedaan yang ada di antara anggota organisasi.

Pentingnya Diversitas: Diversitas membawa berbagai perspektif, pengalaman, dan bakat ke dalam organisasi. Ini dapat meningkatkan kreativitas, inovasi, dan pemecahan masalah. Selain itu, mendorong diversitas adalah langkah yang benar secara etis dan dapat membantu organisasi mencerminkan masyarakat yang mereka layani.

2. Inklusi:

Definisi: Inklusi adalah praktik dan kebijakan yang dirancang untuk memastikan bahwa semua individu dalam organisasi merasa dihormati, diakui, dan memiliki kesempatan yang sama untuk berpartisipasi dan berkembang. Ini menciptakan lingkungan di mana semua orang merasa termasuk, diterima, dan diberdayakan.

Pentingnya Inklusi: Inklusi adalah kunci untuk mengaktifkan potensi penuh dari keragaman. Tanpa inklusi, diversitas hanya menjadi statistik kosong. Organisasi yang inklusif menciptakan

lingkungan yang ramah dan mendukung, yang dapat meningkatkan kepuasan dan produktivitas karyawan.

Bagaimana Diversitas dan Inklusi Terkait dalam Hubungan Karyawan-Manajemen:

1. Kebijakan dan Praktik Inklusif:

Manajemen harus mengembangkan kebijakan dan praktik yang mendukung diversitas dan inklusi dalam semua aspek operasi organisasi, termasuk perekrutan, promosi, dan pengembangan karyawan.

2. Pelatihan Karyawan:

Pelatihan yang berfokus pada kesadaran terhadap diversitas, perspektif lintas budaya, dan inklusi dapat membantu meningkatkan pemahaman karyawan tentang pentingnya keragaman dan bagaimana mendukungnya.

3. Keterlibatan Karyawan:

Mendorong partisipasi aktif karyawan dalam inisiatif-inisiatif diversitas dan inklusi adalah penting. Ini menciptakan rasa kepemilikan dan komitmen terhadap tujuan ini.

4. Pemberdayaan dan Pengakuan Karyawan:

Menciptakan kesempatan untuk pemberdayaan dan pengakuan bagi semua karyawan, tanpa memandang latar belakang mereka, adalah langkah penting dalam memastikan inklusi.

5. Penilaian Kinerja Berbasis Kompetensi:

Penilaian kinerja harus berfokus pada kompetensi, kemampuan, dan hasil kerja, bukan pada karakteristik pribadi seperti jenis kelamin atau etnisitas. Ini membantu menjaga evaluasi kinerja yang adil dan inklusif.

6. Penciptaan Budaya Organisasi yang Inklusif:

Kepemimpinan harus memimpin dengan contoh dalam menciptakan budaya organisasi yang mendukung dan menghargai keragaman.

Diversitas dan inklusi adalah penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat, produktif, dan berkelanjutan. Mereka membantu menciptakan organisasi yang lebih adaptif, inovatif, dan mampu menjalankan misi mereka dengan efektif.

---

**DAFTAR PUSTAKA**

- Apriliansa, S. D., & Nawangsari, E. R. (2021). Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (sdm) berbasis kompetensi. *Forum Ekonomi*, 23(4), 804–812. <https://doi.org/10.30872/jfor.v23i4.10155>
- Diniarsa, M. R., & Batu, R. L. (2023). Evaluasi Penerapan Kebijakan Diversitas Dan Inklusi Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Organisasi. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 7(2), 1439–1456. <https://doi.org/10.31955/mea.v7i2.2852>
- Dyah Pratitha, A., Priyatama, A. N., & Karyanta, N. A. (1982). *Hubungan antara Konflik Kerja dan Perilaku Kepemimpinan dengan Kinerja Karyawan pada PT AG Kantor Pusat Relationship Between Labour Conflict and Leadership Behavior with Work Performance of the Employees at the PT AG Central Office*. 1–12.
- Nur Safitri, A., & Kasmari. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja, Pemberdayaan, dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi di PT.Phapros,Tbk Semarang). *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 11(2), 14–25.
- Prasojo, L. N., Psikologi, P. S., Pendidikan, F. I., Surabaya, U. N., Izzati, U. A., Psikologi, P. S., Pendidikan, F. I., & Surabaya, U. N. (2023). Hubungan Antara Keseimbangan Kehidupan Kerja dengan Komitmen Organisasi pada Karyawan Produksi di PT . X . to Production Employees at PT . X . Abstrak Abstract. *Character: Jurnal Penelitian Psikologi*, 10(01), 607–621.
- Ramdhani, D. Y., & Rasto, D. (2021). Keseimbangan Kehidupan Kerja (Work Life Balance) Sebagai Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan (Work Life Balance As a Factor Affecting Employee Performance). *Jurnal MANAJERIAL*, 20(1), 98–106. <https://doi.org/10.17509/manajerial.v20i1.29670>
- Rivai Veithzal, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi edisi 5.* (Jakarta: PT. Salemba Empat.005.hlmn 372
- Soeyitno, A. H. (2013). Kinerja Karyawan di RS Muji Rahayu Surabaya (Relationship between Employee Perceptions of Supervisor Participative Leadership Styles to Performance in the Muji Rahayu Hospital Employees Surabaya). *Jurnal Psikologi Industri Dan Organisasi*, 02(1), 1–7.

Sumerta, I. K. E. (2021). Perilaku Etis Karyawan Dalam Sistem Penggajian Ditinjau Dari Pemantauan Dan Aktivitas Pengendalian. *Bisma: Jurnal Manajemen*, 7(2), 350. <https://doi.org/10.23887/bjm.v7i2.38424>

Wibowo, Kepemimpinan: Pemahaman Dasar, Pandangan Konvensional, Gagasan Kontemporer, (Jakarta: PT. Raja Garfindo Persada. 2011. hlmn. 69,2016),3

Referensi Lain

<https://mediaindonesia.com/humaniora/441010/apa-sih-yang-dimaksud-dengan-komunikasi>

---

**Biodata Penulis**

**Andri Rizko Yulianto, S.E., S. Pd. I., M.M.**



Penulis mempunyai ketertarikan terhadap ilmu Manajemen sejak tahun 2000. Pendidikan penulis dimulai dengan menempuh jenjang sarjana S1 di Universitas Sebelas Maret (UNS) Surakarta pada tahun 2000. Kemudian dilanjutkan dengan menempuh pendidikan jenjang magister manajemen S2 di Program Pasca Sarjana Universitas Pamulang, Kota Tangerang Selatan pada tahun 2008. Selain menempuh pendidikan tersebut, penulis juga mengenyam pendidikan sarjana pendidikan di Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah (STIT) Daarul Fatah hingga memperoleh kesarjanaannya yang kedua. Selama belajar di perguruan tinggi penulis juga melakukan kegiatan usaha seiring perkuliahan yang dilakukan dan setelah menyelesaikan pendidikan di UNS tahun 2005 mulai merintis karir dengan bekerja di beberapa perusahaan, serta mengajar di beberapa institusi pendidikan. Ketertarikan yang lebih di dunia pendidikan membuat penulis sejak tahun 2013 memilih untuk lebih aktif mengajar di beberapa institusi perguruan tinggi, dan sejak tahun 2016 penulis lebih fokus untuk mengajar di Universitas Bina Sarana Informatika (UBSI) hingga kini.

Email penulis : [terminaltugasku@gmail.com](mailto:terminaltugasku@gmail.com)

# BAB 11

---

## PENGELOLAAN DIVERSITAS DAN INKLUSI

Edi Muhammad Abduh Alhamidi, S.Sos., M.M.

Universitas Bina Bangsa

### **Diversitas dan Inklusi Di Era Digital**

Perkembangan zaman membuat industri teknologi dan informasi semakin bergerak maju dan berkembang dengan pesat. Era digital mampu mengubah segala sendi kehidupan masyarakat dari mulai pola perilaku, gaya hidup, cara orang berbelanja untuk memenuhi kebutuhan hidup, metode kerja dan transaksi keuangan, peluang bisnis dengan berbagai kompleksitas adaptasi dan transformasi pengalaman hidup dalam aktivitas keseharian masyarakat Indonesia.

Kemajuan teknologi memungkinkan terjadinya otomatisasi hampir di semua bidang. Teknologi dan pendekatan baru yang menggabungkan dunia fisik, digital, dan biologi secara fundamental akan mengubah pola hidup dan interaksi manusia (Tjandrawinata, 2016).

Seiring berjalannya waktu, laju perkembangan Era Digital pun menghadapi berbagai tantangan yang dihadapi, tidak hanya sumber daya manusia yang mumpuni dalam penguasaan IPTEK, peralatan atau *tools* yang harus lengkap, akan tetapi pemikiran pun menuntut untuk melakukan inovasi di bidang bisnis demi keberlangsungan perusahaan.

Manusia adalah makhluk sosial, yang tanpa kehadiran orang lain maka manusia tidak dapat berinteraksi dengan manusia lainnya. Dari sinilah bahwa manusia perlu adanya interaksi sosial yang merupakan kunci dari semua kehidupan sosial. Kenapa? karena tanpa ada interaksi sosial tak mungkin ada kehidupan bersama. Interaksi sosial bukan hanya bertemu belaka namun berusaha menghasilkan pergaulan hidup dalam suatu kelompok sosial. Pergaulan hidup baru akan terjadi apabila orang perorangan atau kelompok-kelompok manusia bekerja sama, saling berbicara, menukar pengalaman/pikiran/pandangan, mengadakan persaingan, dan bahkan mengadakan pertikaian. Interaksi sosial, harus mencapai pada taraf reaksi pihak lain (si A ketemu si B, maka si B harus bereaksi untuk merespon si A).

Perusahaan adalah organisasi yang merupakan sekumpulan individu yang berperan sebagai pihak manajemen dan karyawan yang memiliki latar belakang sosial budaya, agama, tingkat pendidikan dan orientasi yang berbeda. Kondisi tersebut jika tidak dikelola secara baik akan menimbulkan konflik di perusahaan sehingga kinerja karyawan dan produksi perusahaan akan mengalami penurunan.

### **Pengertian Diversitas dan Pengelolaan Diversitas di Perusahaan**

Diversitas atau keberagaman dan inclusion atau inklusi merupakan dua entitas yang berbeda namun saling berhubungan. Keberagaman merupakan representasi atau pembentukan suatu entitas dari berbagai latar belakang.

Sementara inklusi adalah seberapa baik kontribusi, kehadiran, dan perspektif berbagai pihak yang dihargai dan diintegrasikan ke dalam suatu lingkungan seperti perusahaan. Keanekaragaman di tempat

kerja menjadi salah satu tahapan untuk mewujudkan inklusi dalam perusahaan.

Diversitas di perusahaan mengacu pada keberagaman individu dalam hal karakteristik, latar belakang, dan perspektif yang mereka bawa ke lingkungan kerja. Ini mencakup perbedaan dalam hal suku, agama, gender, orientasi seksual, usia, disabilitas, latar belakang pendidikan, dan pengalaman kerja.

Pengertian diversitas di tempat kerja adalah pengakuan dan penerimaan terhadap perbedaan individu serta pengintegrasian perbedaan tersebut ke dalam budaya dan operasi organisasi. Ini melibatkan menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, di mana setiap individu merasa dihargai, diakui, dan didengar tanpa diskriminasi berdasarkan perbedaan mereka.

Diversitas di tempat kerja bukan hanya tentang mewujudkan kesetaraan dan keadilan, tetapi juga tentang memanfaatkan keberagaman sebagai sumber daya yang berharga. Dalam lingkungan yang inklusif dan beragam, individu dengan latar belakang yang berbeda dapat berkontribusi dengan perspektif unik, pengetahuan yang beragam, dan keterampilan yang berbeda. Hal ini dapat meningkatkan kreativitas, inovasi, dan produktivitas organisasi.

### **Pentingnya Diversitas di Perusahaan**

Pentingnya diversitas di tempat kerja diakui secara luas, baik dari segi moral dan sosial maupun dari sudut pandang bisnis. Diversity di perusahaan memiliki sejumlah manfaat penting yang dapat mempengaruhi kesuksesan dan kinerja organisasi. Berikut adalah

beberapa alasan mengapa diversity dianggap penting di lingkungan kerja:

1. Inovasi dan Kreativitas

Keberagaman dalam tim dan organisasi menciptakan lingkungan yang mempromosikan inovasi dan kreativitas. Dengan melibatkan individu dengan latar belakang, pengalaman, dan perspektif yang berbeda, ide-ide baru dapat muncul, solusi yang inovatif dapat dikembangkan, dan masalah dapat dipecahkan dengan cara yang belum pernah terpikir sebelumnya.

2. Peningkatan Produktivitas

Keberagaman dapat meningkatkan produktivitas tim. Dalam lingkungan yang inklusif, individu merasa dihargai dan didukung, yang memotivasi mereka untuk berkontribusi secara maksimal. Keterampilan dan pengetahuan yang beragam membawa sudut pandang yang berbeda-beda, menghasilkan diskusi yang lebih kaya, dan memperkaya pengambilan keputusan.

3. Pemahaman Pelanggan yang Lebih Baik

Dalam dunia bisnis yang semakin global, keberagaman di tempat kerja membantu perusahaan memahami kebutuhan, preferensi, dan harapan pelanggan dengan lebih baik. Dengan mencerminkan keragaman masyarakat yang dilayani, perusahaan dapat mengembangkan produk dan layanan yang relevan, memperluas pangsa pasar, dan meningkatkan kepuasan pelanggan.

4. Peningkatan Kemampuan Pemecahan Masalah

Keberagaman dalam tim memungkinkan adanya pendekatan yang beragam dalam pemecahan masalah. Individu dengan latar

belakang yang berbeda membawa pengetahuan, keterampilan, dan perspektif yang unik, yang dapat melengkapi satu sama lain dalam menghadapi tantangan dan menghasilkan solusi yang lebih holistik dan efektif.

5. **Membangun Reputasi Positif**

Perusahaan yang mampu menciptakan budaya kerja inklusif dan beragam mendapatkan reputasi yang positif di mata karyawan, pelanggan, dan masyarakat umum. Hal ini dapat meningkatkan citra perusahaan sebagai tempat kerja yang adil dan menghargai perbedaan, menarik bakat terbaik, dan memperkuat kepercayaan dan loyalitas pelanggan.

**Jenis Diversitas di Perusahaan**

Dalam konteks perusahaan, terdapat empat jenis utama dari keragaman yang ada yaitu:

1. **Keragaman Internal**

Keanekaragaman internal mengacu pada sifat atau karakteristik apa pun yang dimiliki seseorang sejak lahir. Ini bisa juga termasuk jenis kelamin, ras, etnis, jenis kelamin, orientasi seksual, kebangsaan, atau kemampuan fisik. Anda mungkin mengenali banyak di antaranya sebagai karakteristik yang dilindungi yaitu, atribut yang secara khusus tercakup dalam Deklarasi Universal Hak Asasi Manusia.

2. **Keragaman Eksternal**

Keanekaragaman eksternal mencakup atribut, pengalaman, atau keadaan apa pun yang membantu mendefinisikan identitas seseorang tetapi bukan sesuatu yang mereka miliki sejak lahir. Contohnya termasuk status sosial ekonomi, pendidikan, status

perkawinan, agama, penampilan, atau lokasi. Karakteristik ini sering dipengaruhi oleh orang lain dan dapat berubah seiring waktu. Mereka dianggap eksternal karena dapat diubah secara sadar.

3. Keragaman Organisasi

Perbedaan dalam fungsi pekerjaan, pengalaman kerja, senioritas, departemen, atau tingkat manajemen disebut sebagai keragaman organisasi. Seringkali, seluruh departemen atau level perusahaan bisa homogen yaitu, setiap orang terlihat sama, berasal dari latar belakang yang sama, atau memiliki pengalaman yang sama.

4. Keanekaragaman Pandangan Dunia

Terakhir, keragaman pandangan dunia mencakup berbagai keyakinan, afiliasi politik, budaya, dan pengalaman perjalanan. Pandangan dunia kita, atau perspektif kita, berkontribusi pada lingkungan kerja yang inovatif dan inklusif yang berfokus ke depan. Apapun yang mempengaruhi cara kita menafsirkan dan memandang dunia adalah bagian dari keragaman pandangan dunia.

Inklusi dalam perusahaan akan mengakomodir dan menghargai keberagaman karyawannya sehingga semua pihak bisa berkontribusi secara penuh dan tanpa rasa sakit, serta mencapai pengalaman positif dalam pekerjaan.

Semua karyawan di perusahaan memiliki peluang untuk berkontribusi masing-masing dengan perbedaan perspektif, kepribadian, dan kemampuan. Keanekaragaman berguna memberi pandangan yang berbeda tentang peluang baru dan sejumlah tantangan yang dihadapi perusahaan.

## **Cara Mengelola Diversitas**

Keberagaman dapat dibentuk dengan cara dikelola, seperti berikut ini:

1. **Prioritaskan Komunikasi**

Untuk mengelola tempat kerja yang beragam, organisasi harus memastikan bahwa mereka berkomunikasi secara efektif dengan karyawan. Kebijakan, aturan keselamatan, prosedur, dan informasi penting lainnya harus dirancang dengan mudah dipahami oleh seluruh karyawan agar mengatasi hambatan bahasa dan budaya jika perlu terjemahkan materi dan menggunakan gambar dan simbol.

2. **Perlakukan Karyawan Sebagai Individu**

Hindari membuat asumsi pribadi tentang karyawan karena memiliki latar belakang yang berbeda. Lihat setiap karyawan sebagai individu dan nilai keberhasilan atau kegagalan berdasarkan prestasi individu daripada menghubungkan tindakan dengan latar belakang mereka.

3. **Mendorong Karyawan untuk Bekerja Dalam Kelompok yang Berbeda**

Tim kerja yang beragam membuat karyawan mengenal dan menghargai satu sama lain secara individual dan dapat membantu meruntuhkan praduga dan kesalahpahaman budaya.

4. **Standar Dasar pada Kriteria Tujuan**

Tetapkan satu standar aturan untuk semua kelompok karyawan tanpa memandang latar belakang. Pastikan bahwa semua tindakan ketenagakerjaan, termasuk disiplin, mengikuti kriteria standar ini untuk memastikan setiap karyawan diperlakukan sama.

5. Berpikir Terbuka

Mengenal dan mendorong karyawan untuk menghargai perbedaan pengalaman, latar belakang, dan budaya seseorang satu sama lain. Carilah cara untuk menggabungkan beragam perspektif dan bakat ke dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

Salah satu cara untuk menggabungkan beragam perspektif adalah dengan mendorong kolaborasi dan partisipasi aktif dari seluruh anggota tim. Berikan kesempatan kepada karyawan untuk berbagi ide, pengalaman, dan pengetahuan mereka, serta aktif mendengarkan dan menghargai sudut pandang yang berbeda. Ini dapat dilakukan melalui pertemuan tim, sesi brainstorming, atau platform komunikasi yang memungkinkan kolaborasi secara virtual.

6. Mempekerjakan Karyawan dari Berbagai Latar Belakang

Merekrut karyawan dari berbagai latar belakang merupakan langkah penting dalam membangun tempat kerja yang beragam dan inklusif. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk memperoleh keahlian, perspektif, dan pengalaman yang beragam. Namun, untuk mencapai hal ini diperlukan kesadaran dan upaya yang sengaja untuk mengatasi bias yang mungkin ada dalam proses perekrutan.

Keberagaman dan inklusi menjadi sesuatu yang penting diterapkan di perusahaan. Berikut alasan pentingnya:

1. Menciptakan Keunggulan Kompetitif

Perusahaan yang punya fleksibilitas berkesempatan mendapatkan pangsa pasar yang lebih luas serta mendorong keunggulan kompetitif dalam memasuki pasar baru.

Prinsip yang termasuk dalam angkatan kerja bisa membuka potensi inovasi dari beragam tenaga kerja, memungkinkan perusahaan untuk tidak hanya meningkatkan pangsa pasar yang ada, namun juga membuka pasar baru.

2. Kinerja Keuangan Lebih Unggul

Perusahaan yang memiliki keragaman dan inklusivitas akan punya kinerja keuangan yang baik. Dalam survei CEO global tahunan ke-18 oleh PwC, 85% dari CEO yang disurvei yang perusahaannya memiliki keanekaragaman strategi dan inklusivitas formal mengatakan hal itu meningkatkan laba mereka.

Penelitian menunjukkan bahwa perusahaan yang memiliki keragaman gender sebanyak, dan yang memiliki etnis berbeda-beda sebanyak akan lebih mungkin mengungguli yang lain.

3. Kemampuan Beradaptasi Lebih Baik

Latar belakang, bakat, dan pengalaman yang lebih beragam memungkinkan bisnis memiliki keleluasaan yang lebih tinggi dalam beradaptasi dengan pasar yang dinamis. Keanekaragaman lebih memungkinkan pemikiran unik dan pengambilan keputusan yang lebih baik lewat pandangan dunia yang lebih dalam dan komprehensif.

Adaptasi berarti membuat perencanaan, pengembangan dan pelaksanaan strategi bisnis yang lebih cepat dan lebih efektif.

4. Mendorong Kreativitas dan Inovasi

Keanekaragaman menjadi bahan utama pengambilan keputusan yang lebih baik di antara tim karena sudut pandang atau gaya berpikir yang berbeda. Hal itu membantu menyelesaikan masalah

dengan lebih cepat. Keanekaragaman dengan tingkat yang lebih dalam, perbedaan latar belakang, kepribadian dan nilai semuanya akan berkontribusi pada peningkatan kreativitas.

5. Turnover Karyawan Menurun

Proses rekrutmen dan onboarding suatu perusahaan menghabiskan dana yang banyak, sehingga ketika turnover karyawan tinggi dapat berdampak buruk pada keuntungan perusahaan. Dengan ketegangan dan inklusi, karyawan merasa dihormati, didengarkan, dan dihargai. Karyawan yang merasa suaranya didengarkan hampir 5x lebih mungkin merasa diberdayakan untuk melakukan pekerjaan lebih baik.

6. Memperkecil Gap pada Talenta

Salah satu kekhawatiran perusahaan yaitu tidak memiliki orang yang tepat untuk menjalankan dan mengembangkan bisnis mereka. Jadi, mereka melihat keragaman sebagai cara mengatasi masalah tersebut.

**Peran Kepemimpinan Dalam Diveristas dan Langkah Membangun Inklusi di Tempat Kerja**

Kepemimpinan merupakan salah satu aspek manajerial dalam kehidupan organisasi yang merupakan posisi kunci, karena kepemimpinan menunjukkan kemampuan mengarahkan dan mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan sasaran yang telah ditetapkan organisasi. Dengan demikian kepemimpinan akan mempengaruhi kinerja anggota organisasi secara keseluruhan.

Kepemimpinan perusahaan memiliki peran penting dalam memastikan bahwa keputusan perekrutan didasarkan pada

kualifikasi dan kemampuan individu, bukan pada faktor-faktor yang tidak relevan seperti gender, suku, atau latar belakang budaya.

Hal ini memerlukan pelatihan dan kesadaran terkait bias yang mungkin timbul dalam wawancara dan penilaian kandidat. Mereka harus mengadopsi pendekatan yang objektif dan transparan dalam mengevaluasi bakat sehingga memungkinkan calon terbaik dari berbagai latar belakang untuk berhasil.

Dengan demikian kepemimpinan mempunyai fungsi untuk memandu, menuntun, memberi dan membangkitkan motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan komunikasi yang baik, dan membawa bawahan kepada sasaran yang dituju sesuai dengan ketentuan waktu dan perencanaan.

Bagaimana kemudian seorang pemimpin cakap didalam pengelolaan organisasinya. Kepemimpinan yang melekat pada diri seseorang tidaklah begitu saja dimiliki, namun terdapat proses didalamnya. Hal inilah yang di ungkapkan oleh Daniel Goleman, bahwa para pemimpin besar diciptakan secara bertahap, sepanjang perjalanan hidup dan karirnya, mereka mendapatkan kompetensi-kompetensi yang menjadikan mereka sangat efektif. Kompetensi bisa dipelajari oleh setiap pemimpin, pada setiap saat dari hidup dan karirnya.

Pemimpin efektif mempunyai sifat peka terhadap iklim psikis dari bawahan. Ia harus mempunyai kecerdasan dalam menangkap aspek teknik dan tugasnya. Ia mau menempatkan orang yang cakap untuk mengisi kelemahannya. Seorang pemimpin yang efisien mampu menghadapi permasalahan dengan sikap terbuka.

Untuk membangun lingkungan kerja yang beragam dan inklusif perlu menerapkan strategi sebagai tersebut.

### **1. Pemahaman Pemimpin Perusahaan**

Pemimpin perusahaan harus mengerti apa saja keuntungan atau manfaat yang akan didapat dari menerapkan inklusi di lingkungan kerja. HRD bisa mengambil langkah awal dengan memulai dari sesi edukasi.

Ajak pemimpin perusahaan untuk mendiskusikan langkah-langkah yang harus disiapkan dan bagaimana cara membentuk lingkungan kerja yang inklusif, yang mana tentu saja sumber daya serta tujuan bisa berbeda masing-masing perusahaan.

### **2. Ciptakan Tim Inklusi**

Perusahaan perlu membentuk tim atau divisi yang bertanggung jawab mengawasi pelaksanaan program inklusi. Tujuannya supaya program bisa berjalan terarah dan berkelanjutan. Menciptakan ini merupakan proyek besar dan berkepanjangan, jadi tim yang berkelanjutan juga akan sangat dibutuhkan.

### **3. Rayakan Perbedaan Para Karyawan**

Setelah manajemen perusahaan memahami manfaat inklusi dan keragaman tempat kerja, dan tim sudah terbentuk, maka bisa mulai mencari ide-ide atau program yang bisa membangun inklusivitas sesuai target perusahaan.

Contohnya, perusahaan bisa membuat perayaan atau penghargaan keragaman dan inklusi. Caranya dengan mengundang karyawan untuk berbagi latar belakang dan tradisi di tempat kerja dan meminta mereka menunjukkan perbedaan yang mereka banggakan.

Kemudian berikan penghargaan kepada partisipan supaya bisa memacu motivasi yang lain untuk menerima perbedaan.

#### **4. Mendengarkan Karyawan**

Mendengarkan karyawan memiliki manfaat dengan menerapkan keragaman dan inklusi, sehingga akan banyak masukan yang bisa diperoleh dari karyawan.

#### **5. Komunikasikan Tujuan dan Ukur Kemajuan**

Anda bisa mengkomunikasikan tujuan dari keragaman dan inklusi kepada seluruh karyawan. Ciptakan komunikasi selama menerapkan program inklusi dan keragaman.

Contohnya komunikasi dengan menentukan tolak ukur budaya, melakukan audit terhadap program yang dijalankan, identifikasi segala kekurangan dan ketidaksesuaian diukur seputar inklusivitas, menanamkan ketelitian dan data ke dalam inklusi strategis, serta membuat kasus bisnis yang jelas untuk dimasukkan di tempat kerja.

### **Diversitas dan Inklusi dalam kaitan dengan Konsep Human Capital**

Diversitas atau keberagaman dan inclusion atau inklusi merupakan dua entitas yang berbeda namun saling berhubungan. Keberagaman merupakan representasi atau pembentukan suatu entitas dari berbagai latar belakang. Diversitas di perusahaan mengacu pada keberagaman individu dalam hal karakteristik, latar belakang, dan perspektif yang mereka bawa ke lingkungan kerja. Ini mencakup perbedaan dalam hal suku, agama, gender, orientasi seksual, usia, disabilitas, latar belakang pendidikan, dan pengalaman kerja.

Keberagaman karyawan dalam perusahaan ada keterkaitan dengan konsep *human capital*, dimana *human capital* lebih memandang manusia sebagai aset intangible sedangkan *human resources management* memandang manusia sebagai cost atau beban biaya yang merugikan perusahaan. Konsep *human capital* muncul, karena adanya pergeseran peranan sumber daya manusia. *Human capital* muncul dari pemikiran bahwa manusia merupakan aset yang memiliki banyak kelebihan yaitu kemampuan manusia apabila digunakan dan disebarkan tidak akan berkurang melainkan bertambah baik bagi individu yang bersangkutan maupun bagi organisasi, manusia mampu mengubah data menjadi informasi yang bermakna, manusia mampu berbagi intelegensia dengan pihak lain.

Konsep *human capital* merupakan masalah yang sangat menarik dan penting sejak terjadinya pergeseran dari ekonomi yang berbasis industri kearah ekonomi yang mengarah pada kecantikan sistem komunikasi, informasi, dan pengetahuan. Konsep *human capital* merupakan hal yang penting yang dibutuhkan pada masa sekarang, berdasarkan pada:

1. Kuatnya tekanan persaingan keuntungan finansial dan non finansial.
2. Pengakuan Pimpinan bisnis dan politik tentang modal manusia vs peningkatan kinerja
3. Terjadi perubahan yang cepat yang ditandai adanya proses dan teknologi yang baru tidak akan bertahan lama apabila pesaing mampu mengadopsi teknologi yang sama. Namun, untuk mengimplementasikan perubahan, tenaga kerja yang dimiliki industri harus memiliki skill dan kemampuan yang lebih baik.

4. Untuk tumbuh dan beradaptasi, kepemimpinan organisasi harus mengenali nilai dan kontribusi manusia.

Pada konsep *human capital*, peranan sumber daya manusia dalam perusahaan dipusatkan pada nilai dan tindakan manusia. Diversitas yang ada dalam perusahaan jika dikelola secara baik merupakan asset keberagaman dengan berbagai potensi yang dimiliki karyawan.

---

**DAFTAR PUSTAKA**

- Andrew E. Sikula. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Erlangga. Bandung
- Alwisol. 2009. *Psikologi Kepribadian Edisi Revisi*. Malang: UMM Press
- Arroba, T. 1998. *Decision making by Chinese – US. Journal of Social Psychology*. 38
- Dagun, M. Save. 2006. *Kamus Besar Ilmu Pengetahuan*. Jakarta: Lembaga Pengkajian Kebudayaan Nusantara (LPKN)
- Desmita. 2008. *Psikologi Perkembangan*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Dessler, Garry, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia*; Edisi Ke Sepuluh, Jakarta, Indeks, (Terjemahan).
- Devito, Joseph A, 2010, *Komunikasi Antar Manusia*, Tangerang Selatan, Karisma Publishing Group. (Terjemahan).
- Ernie Tisnawati Sule Dan Kurniawan Saefullah, 2005, *Pengantar Manajemen*, Jakarta, Kencana Pranada Media Grup
- Faustino Cardoso Gomes, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta, Andi
- Handoko, Hani. 2002, *Manajemen*, Yogyakarta; BPFE
- Kartono, Kartini. 2009, *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Depok; Raja Grafindo Persada
- Kenneth, wexley. *Perilaku Organisasi Dan Psikologi Personalialia*. (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 1992),
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2014, *Perencanaan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Bandung, Refika Aditama.
- Melayu, S. P. Hasibuan, 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Bumi Aksara

---

**Biodata Penulis**

**Edi Muhammad Abduh Alhamidi, M.M.**



Penulis lahir di Pulomerak Kota Cilegon pada tanggal 07 Mei 1975 dengan menyelesaikan S1 di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik UNPAD pada tahun 2000, dilanjutkan dengan Pasca Sarjana MM UHAMKA Jakarta yang lulus tahun 2005. Menulis beberapa buku referensi yang masih berkaitan dengan ilmu manajemen dan perilaku organisasi.

Memulai karir menjadi dosen dimulai sejak tahun 2001 di Universitas Alkhairiyah Cilegon dan sampai saat ini aktif menjadi Dosen Tetap Universitas Bina Bangsa Kota Serang Banten. Pernah pula menjadi anggota Panwaslu Kota Cilegon 2003 – 2007 dan anggota KPU Kota Cilegon pada periode 2008 – 2013. Aktif di berbagai organisasi baik internal maupun eksternal kampus. Saat ini tercatat menjadi Sekretaris Umum Asosiasi PSSI Kota Cilegon 2021 – 2025 dan Sekretaris Jenderal Asosiasi PSSI Provinsi Banten 2022 – 2026.

Email Penulis: [kaptenmorgan345@gmail.com](mailto:kaptenmorgan345@gmail.com)



# BAB 12

---

## PENGELOLAAN PERUBAHAN DAN TRANSFORMASI

Samuel PD Anantadjaya

Dr, BSc, MBA, MM, CFC, CFP, CBA, CFHA

IPMI Business School

### **Pengelolaan Perubahan**

Kondisi lingkungan kerja sangat tidak menentu selama ini apalagi dengan “siklus” PHK yang kian memarak dengan adanya beberapa tahun penutupan menjelang CoVid-19 dan dampak setelah nya. Secara umum, hal ini berdampak pula dengan kondisi kerja dan sistem kerja yang diterapkan oleh organisasi - ada yang seperti dipaksakan dengan situasi dan/atau dengan kondisi masyarakat nya yang belum terlalu siap. Ada beberapa dampak utama yang menjadikan syarat mutlak dalam penentuan upaya sumber daya manusia, seperti (Jalal, 2013); (a) tuntutan globalisasi, (b) kemajuan teknologi, proses dan informasi, (c) laba perusahaan yang tetap harus ditopang di masa mendatang, (d) cenderung terciptanya hak cipta dari beragam sumber (dan khususnya hal yang bersifat *intangible assets*), dan (e) segala sesuatu yang menjadi tuntutan eksternal perusahaan dari waktu ke waktu.

Dengan adanya tuntutan tersebut, upaya dalam menjalankan organisasi yang berorientasi sumber daya manusia nya ini menjadi menarik. Beberapa tren yang terjadi di penghujung tahun 2019 lalu, dan akan berdampak kepada siklus hidup organisasi adalah (Business Solution Consulting, 2019; Jalal, 2013; Nurhayat, 2023);

1. pekerjaan saat ini cenderung menjadi pekerjaan yang diidamkan bagi orang lain, dengan kemampuan *artificial intelligence*, perubahan dalam perkembangan robotik, teknologi kognitif, cenderung lebih multidisplin, lebih digital, lebih banyak informasi, dan lebih banyak data sehingga banyak orang yang “merasa tidak mampu”,
2. rekrutmen menjadi lebih sulit karena ketrampilan dasar pun menjadi semakin diminta oleh banyak organisasi dan tuntutan adanya re-organisasi mobilisasi *internal* menjadi nyata lalu juga tuntutan terhadap permintaan teknologi untuk menambah sumber daya semakin marak,
3. tenaga kerja alternatif menjadi sumber arus kas utama, yang menjadikan suatu alternatif baru karena ini sebagai pengganti tenaga kerja *permanent* yang relatif sulit digantikan,
4. adanya tuntutan baru yang mengarah kepada kepemimpinan baru, efektif & terbaru,
5. mengarahkan kepada tim dan tidak lagi bernuansa hirarki,
6. mencari pengalaman baru dalam arti era keterbukaan karyawan sekaligus terhadap pengalaman manusia nya, dengan mengungkap pembelajaran “*human experience*”, yang menyambungkan antara pihak karyawan dengan unsur manusia nya, dan terhadap masyarakat luas,
7. mengatur tunjangan dan penghargaan untuk memberikan motivasi kerja guna membina hubungan kerja dan selaras dengan tolak ukur internal ataupun eksternal,
8. terjadinya permintaan besar akan keterampilan serta kemampuan baru termasuk tata cara pembelajaran re-organisasi

---

lainnya, termasuk lebih integrasi dalam pekerjaan, lebih mandiri dalam pekerjaan nya, lebih pribadi dan mengarah kepada pembelajaran yang berkesimbangan

9. dasar terpenting menjadi mobilisasi sumber daya internal sehingga memperkerjakan orang yang dibutuhkan menjadi sangat cepat dan beraneka ragam,
10. adanya kecenderungan *human resources information system* menjadi populer karena berlandaskan pondasi yang diinginkan sejak dulu dan terkesan lebih berbasis data dan individu.

Dengan adanya tren seperti ini, apakah yang dapat dilakukan oleh karyawan di masa ini? Apakah tujuan bersama yang kita dapat wujudkan dengan tren seperti ini?

Berdasarkan dari sudut pandang strategik nya (Mello, 2006), maka sudah selayaknya bahwa karyawan sebagai sumber daya terbesar dan menjadi *human assets* bagi organisasi karena semakin bertumbuh dan bernilai bagi organisasi dan juga keselarasan untuk menjaga kebijakan dan *program* yang sedang berlangsung dan akan terus berlangsung. Lagipula, sumber daya manusia itu menjadi sumber utama di dalam *sustainable competitive advantage* dengan pekerjaan yang menekuni aset (*tangible* dan *intangible assets*). Adapun sumber dari *employee value* adalah (Mello, 2006);

1. *technical knowledge* seperti yang dimiliki oleh karyawan lain nya, yang meliputi bagian pemasaran, pelanggan, proses, dan *environment*,
2. *ability to learn and grow*, secara khususnya adalah keterbukaan tentang hal baru dan adanya sikap akuisisi dari pengetahuan/keahlian yang baru,

3. *decision-making capabilities* dan *commitment*
4. *teamwork*, khususnya terhadap *interpersonal skills* dan kemampuan *leadership skills* di dalam era bisnis yang mengharapkan kemampuan yang *extraordinary*.

Gambar 12.1.  
Tingkat Kesulitan Dalam Pengaturan Organisasi



Sumber: (Mello, 2006)

Dari semua ini, dapat juga dilihat dari kesulitan dalam menangani masalah nya dari yang mulai sederhana sampai kepada yang *the most difficult*, yang terbagi menjadi beberapa kategori berikut (Mello, 2006);

1. Keuangan, yang merupakan bagian terpenting dari organisasi dan termasuk juga “isi perut” nya organisasi ini adalah bagian yang diutamakan bagi para pemilik dan pemegang saham. Perihal mengenai keuangan ini memang memerlukan *program* dari Akuntansi dan Keuangan, yang menjabarkan tentang aset, modal, dan kewajiban dari beragam pihak, termasuk penjabaran nya dari semua elemen nya (Hubbard, Rice, & Galvin, 2015; Anthony & Govindarajan, 2007).
2. *Tangible asset* (produk yang berwujud tentang kondisi pabrik), yang umumnya berbicara tentang wilayah, tanah, peralatan, dan materi yang akan digunakan dikemudian hari. Hal ini merupakan

salah satu bagian dari Akuntansi dan Keuangan, yang berlandaskan kepada topik *Property, Plant and Equipment*, dan juga diutamakan untuk menghasilkan catatan yang baik dan terpercaya (Elder, Beasley, Hogan, & Arens, 2019; Weygandt, Kimmel, & Mitchell, 2020).

3. Kondisi pasar dan sistem pemasarannya ini merupakan hal yang perlu penanganan karena hal ini melihat dari sisi produk, keinginan pasar, *branding*, loyalitas pelanggan, *distributional networking*, kualitas produk, jaminan produk, adanya *patent*, *copyrights* dan *trademarks* (Blackwell, Miniard, & Engel, 2005).
4. Hal selanjutnya adalah isu terpenting dari kegiatan operasional semua produksi, yang meliputi praktek *management* yang kesehariannya dengan terjadinya struktur kerja, adanya teknologi dan penerapan inovasi yang berkelanjutan (Ferrell, Hirt, & Ferrell, 2015).
5. Lalu dari sini, kita terlibat dari sisi yang paling kompleks sekali didalam penanganan sebuah organisasi, yaitu; sisi kemanusiaannya yang dibentuk dalam sumber daya manusia. Hal ini meliputi banyak hal seperti; pendidikan, pengetahuan, wawasan, kemampuan, keahlian, *personal skills*, adanya *work-habit* yang sejalan ditempat kerja, dan banyak jenis lainnya (Ferrell, Hirt, & Ferrell, 2015; Swanson & Holton III, 2001).

Hal ini didorong dengan penelitian yang sebelumnya terjadi dimana hal yang terjadi di dalam kegiatan operasional keseharian seputar bidang *human resources management* adalah yang terpenting dimasa mendatang. Apakah hal ini didorong wujud *profitability & market value* di masa mendatang? Apakah wujud terjadinya *profitability*

dapat diakibatkan dari tingkat efektif dan efisiensi dari *human capital management* nya? Penelitian sebelumnya telah menemukan adanya hubungan yang erat sekali diantaranya *profitability* dan *integration of human capital* yang menunjukkan hasil sebesar 47% dari bidang *overall market value* dari rata-rata industri dan menunjukkan *return on investment* dari organisasi yang menjadi *top 10%* sisi *human capital* nya sebesar 391% (Mello, 2006). Lalu, ada sekitar 90% dari organisasi Fortune 500, mereka melakukan evaluasi terhadap kegiatan *human resources operation* yang terdiri atas hal berikut (Mello, 2006); adanya kecenderungan *corporate morale*, kepuasan pelanggan, adanya karyawan yang melakukan *turnover*, dan mempertahankan karyawan nya dalam periode tertentu (*employee retention*).

Berdasarkan Mello (2006), ada hal yang perlu dilakukan jika organisasi berjalan lurus dan berada di koridor yang benar; (a) *management values* (PrimaLogik, 2022; Indeed Editorial Team, 2022a), (b) *utilitarianism* (Driver, 2014; Bazerman, 2020; Tardi, 2023), (c) *attitude toward risk* (Ingram & Thompson, 2012; Valerian, Kountur, & Moelyono, 2020), (d) *availability of outsourcing* (King, 2022; Gallimore, 2021), dan (e) *nature of employee skills* (GetSmarter, 2020; Kloefkorn, 2016), yang dapat dipastikan berjalan dengan baik.

1. Dalam arti *management values* (PrimaLogik, 2022; Indeed Editorial Team, 2022a), tim manajemen perlu mengambil sikap untuk melakukan investasi untuk karyawan untuk memajukan citra kinerja karyawan nya, dengan lebih mengutamakan efisiensi dan efektifitas mereka.
2. Sehubungan dengan *utilitarianism*, teori ini mengatakan bahwa perilaku kita perlu membawa kebahagiaan bagi sesama dalam

---

perihal ekonomi, politik ataupun masalah sosial sehingga memberikan dampak bagi kesejahteraan secara keseluruhan (Tardi, 2023; Bazerman, 2020; Driver, 2014). Ini adalah pesan yang tidak bisa kita hindarkan karena aspek *utilitarianism* ini sehingga apapun yang dilakukan penuh kesadaran untuk masa depan yang lebih baik dengan mengambil *bottom-line approach* untuk melakukan investasi berdasarkan *utility analysis*, atau yang disebut dengan *cost-benefit analysis*. Biaya dalam investasi ini merupakan bobot dari manfaat yang ditargetkan sebagai *prospective* investasi ataupun *target return of investment* dari semua jenis investasi.

3. Bagaimana dengan *attitude toward risk*? Hal ini merupakan pelajaran bagi kita semua karena *attitude toward risk* (Ingram & Thompson, 2012; Valerian, Kountur, & Moelyono, 2020) akan selalu tergantung kepada karyawan, tugas, dan tanggung jawab nya, namun inilah yang harus dipetik dari semua nya karena semua investasi terhadap manusia akan memiliki resiko tinggi. Resiko tersebut memiliki maksud tertentu dimana para karyawan itu tidak dimiliki oleh perusahaan pada jangka waktu tertentu dan/atau selama nya. *Human resources* atau para karyawan ini dapat memilih jalan nya, apakah sudah dilatih atau belum, sudah dipromosikan atau belum, dan sudah diangkat menjadi karyawan tetap atau belum. Karyawan ini mempunyai jalan nya sendiri dalam ruang lingkup jenjang karir. Hal yang diambil disini adalah sehubungan nya dengan ilmu *financial management* merupakan suatu *tradeoff* antara resiko dan *return – higher risk are generally expected to earn higher potential return*, sehingga inilah yang

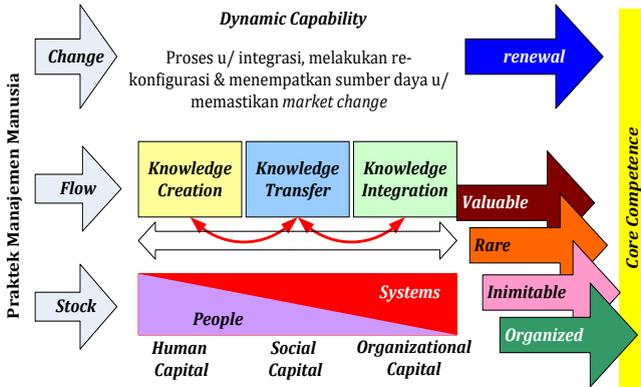
terjadi diantara *physical assets* dan *human assets*, yang mana akan memberikan *potential return* yang semaksimal mungkin.

4. Tentang keberadaan *outsourcing*, maka yang perlu diperhatikan adalah *cost-effective outsourcing* sehingga menghasilkan investasi maksimal untuk mencapai *sustainable competitive advantage* dari *availability of all outsourcing* (King, 2022; Gallimore, 2021) apakah meliputi akuntansi, keuangan, produksi, pelayanan, *human resources*, pemasaran, *after-sales services*, garansi, ekspedisi dan lainnya.
5. Sebagai tambahan adalah *nature of employee skills* (GetSmarter, 2020; Kloefkorn, 2016) sehingga menciptakan keahlian yang didambakan oleh organisasi tertentu dan tidak dihadirkan di beragam organisasi lain nya. Contoh, suatu organisasi mengharapakan suatu set keahlian seputar administrasi dan organisasi lain mengkhususkan kepada suatu set keahlian berkisar pemasaran. Kedua jenis pekerjaan tersebut menjadi sangat berbeda walaupun pekerjaannya sejajar atau setingkat.

### **Pengelolaan Transformasi**

Dengan melihat fenomena yang sudah terjadi di dalam organisasi tersebut dengan adanya panduan yang sejalan dengan keperluan karyawan, maka dapat dilihat dari gambar berikut (Mello, 2006) yang menunjukkan adanya keterkaitan antara keperluan/kebutuhan untuk mengubah sejalan dengan *capability*, sambil menjalankan proses *knowledge management* di dalam organisasi, dengan sambil mengukur dengan *capitalization* nya (diantara *human*, *social* dengan *organizational capital* nya).

Gambar 12.2.  
Model Transformasi SDM



Sumber: (Mello, 2006, p. 127)

Didalam integrasi ini sudah dipikirkan adanya kesinambungan dari 3 hal utama yang mendasar, yaitu; *change*, *flow* dan *stock* sehingga mencapai *core competency* yang diharapkan dari dari unsur *human resources*. Hal pertama yang didasari adalah *dynamic capability* sehubungan dengan interaksi dengan *human resources* sehingga mencapai tahapan yang selalu menghasilkan *renewal* setiap saat nya. Lalu, pada saat yang bersamaan, perusahaan perlu menghadapi tantangan tentang *knowledge management* yang dialaminya setiap hari dalam menangani proses identifikasi, penyimpanan, pengorganisasian dan menyebarkan informasi di seluruh wilayah organisasi (IBM, n.d.; Simon, 2017). Lalu, semua ini disatukan dengan pemahaman dari *people vs system* yang dikendalikan atas dasar *human capital*, *social capital* dan *organizational capital* sehingga menghasilkan nilai *valuable*, *rare*, *inimitable*, dan *organized* terhadap kinerja *core competence* (Felicio, Couto, & Caiado, 2014; Merriman, 2017).

Gambar 12.3.  
Dave Ulrich Model



Sumber: (Mello, 2006, p. 159)

Dari sini baru muncul istilah yang akan digunakan pada umumnya seputar fungsi SDM, yaitu; *strategic partner*, *change agent*, *employee champion*, dan/atau *administrative expert* (HRM Handbook, 2021; Wall, 2021), yang menunjukkan bahwa;

1. Dalam peran ini, *strategic partner* yang perlu dihadirkan dari HR profesional adalah berpegang teguh kepada pemimpin dalam mengajarkan kegiatan dan inisiatif yang bersamaan dengan kebersamaan secara strategis. Dalam arti human resources, maka kontribusi diarahkan dalam bidang bisnis, industri, pasar dan dinamika pasar, serta *strategic partner* akan bekerja dalam *talent management* dan *performance management* untuk mencari tahu bagaimana cara eksekusi dari sebuah strategi.
2. Sebagai seorang *change agent*, HR profesional bermain dalam “kolam” yang memberikan dukungan dan arahan terhadap perubahan. Sebagai seorang *change agent*, mereka diwajibkan untuk membutuhkan segala kemampuan seperti; *mergers*, *acquistitions*, *recovery*, *restructuring* dan/atau mempengaruhi

---

kebiasaan lainnya dalam melakukan adaptasi, serta memiliki kemampuan komunikasi untuk menangani perubahan itu sendiri, dan menerapkan budaya yang mengarahkan kepada perubahan, *problem-solving*, dan memiliki *project management* karena mereka akan terlibat dalam *planning* dan *execution* dari berbagai program *change initiatives*.

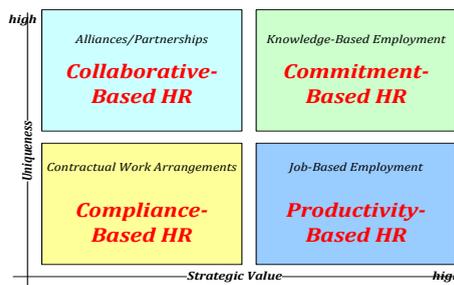
3. Sebagai seorang *employee champion*, mereka dibutuhkan advokasi yang mengarah kepada *needs* dan *interests* sehingga karyawan dianggap mampu untuk menghasilkan kinerja yang baik sejalan dengan hal kepuasan karyawan, adanya *work/employee engagement*. Dalam hal ini, seorang *employee champion* perlu *interpersonal skills* untuk membangun kepercayaan dengan semua karyawan, khususnya tentang undang-undang karyawan dan peraturan yang meliputi tenaga kerja.
4. Sebagai seorang *administrative expert*, tingkat efisiensi dan *cost-effective* dari pelayanan sangat diperlukan karena mereka yang diminta untuk melakukan *design*, menerapkannya, dan mengawasi proses berjalannya *human resources* yang sejalan dengan tujuan organisasi. Dalam hal ini, seorang *administrative expert* melakukan proses rekrutment, perhitungan kompensasi, tunjangan, dan adanya hubungan antar karyawan, dan tetap harus melakukan *high-quality* kepada karyawan sambil juga mencari jalan yang paling murah dari *all possible costs*.

Sekarang kita lihat dari sisi perbandingan antara *strategic values* dengan *uniqueness* yang akan mengakitbatkan 4 hal ini; *collaborative*,

*productivity, commitment, dan compliance* dari tenaga kerjanya (Lepak & Snell, 2002; Ceylan, 2012; Bauer, 2010).

1. Di kuadran 1, yang terdiri dari *knowledge-based employment* dan “tinggi” dari *strategic values* dan *uniqueness, human capital* ini memiliki nilai yang baik dari kedua sisinya dan dapat disebut *commitment-based HR* sehingga bergantung kepada *training* dan *development*, adanya partisipasi dari karyawan terhadap otonomy, kepastian tentang jenjang karir, terjadinya peluang dalam kompensasi yang jangka panjang, serta terjadinya *knowledge-based management*.
2. Di kuadran 2, terjadinya *job-based employment* karena adanya keterbatasan *uniqueness* tetapi mendapatkan nilai “tinggi” dari *strategic values* sehingga hal ini meliputi *productivity-based HR* dimana investasinya akan berkurang saat organisasi mencari karyawan yang sesuai dengan kriteria dan mengurangi *training* tertentu.

Gambar 12.4.  
Model SDM



Sumber: (Mello, 2006, p. 162)

3. Di kuadran 3, terjadinya *contractual work arrangement* karena rendahnya tingkat *uniqueness* dan *strategic values* sehingga yang

dapat terjadi adalah *compliance-based HR* yang didasarkan kepada instruksi kerja dan sesuai dengan SOPnya yang sejalan dengan peraturan, perundang-undangan, dan proseduralnya. Para karyawan akan menerima pengarahan sewajarnya dan dengan kompensasi yang disepakati.

4. Di kuadran 4, terjadinya *alliances & partnership* karena “tinggi” nya *uniqueness* dan hanya terbatas minim nya *strategic value* sehingga menimbulkan *collaborative-based HR*. Yang terjadi adalah menimbulkan *outsourcing* ke beberapa *vendor* yang memang mengetahui informasi ini dan juga memiliki *trust*, dimana *performance* nya akan tetap dijaga dan diawasi sesuai standar. Terjadi sebuah seleksi yang mengarah kepada *strategic alliances & partnerships* dimana nantinya akan menggapai sukses.

Tabel 12.1.  
Tradisional vs Strategis SDM

	<b>Tradisional</b>	<b>Strategis</b>
Tanggung Jawab	<b><i>Staffing</i></b>	<b><i>Line Managers</i></b>
Fokus	<b>Hubungan karyawan</b>	<b><i>Partnership</i></b>
Peran	<b><i>Transactional</i></b>	<b><i>Transformasional</i></b>
Inisiatif	<b>Pelan (Re-Aktif)</b>	<b>Cepat (Pro-Aktif)</b>
Waktu	<b>Jangka Pendek</b>	<b>Jangka Pendek, Menengah, Panjang</b>
Pengawasan	<b>Birokrasi (Peran)</b>	<b>Organik (Fleksibel)</b>
<i>Design</i>	<b>Spesialisasi</b>	<b>Fleksibel, Cross-Cultural</b>
Investasi	<b><i>Capital &amp; Products</i></b>	<b><i>People &amp; Knowledge</i></b>
Cakupan	<b><i>Cost Center</i></b>	<b><i>Investment Center</i></b>

Sumber: (Mello, 2006, p. 165)

Di dalam tabel ini yang dimunculkan adalah perbedaan diantara skema tradisional dibandingkan dengan strategis versi *human resources* dimana yang tradisional mengutamakan hal yang berlaku

secara umum, tetapi yang strategis memikirkan ulang tentang transformasi, *partnership*, adanya tentang investasi manusia dan *knowledge*, dan berorientasi berdasarkan *investment center* (Mello, 2006). Contohnya, (a) dengan kendala yang lebih strategis, kewajiban seorang manajer dipenuhi tanggung jawab nya sebagai seorang *line* manajer walaupun *technical expertise* nya ada di daerah masing-masing (Indeed Editorial Team, 2023b; Reh, 2020), (b) pola yang strategis lebih memilih *partnership* antara kekuatan *internal* dengan eksternal sehingga menjalin *people management* yang lebih dinamis dan lebih *multiple relationship* dengan karyawan, pelanggan, pemilik, pemerintah, dan pemegang *interest groups* yang lainnya (Friesen, 2018; Henderson, Dhanaraj, Avagyan, & Perrinjaquet, 2014), (c) yang lebih strategis akan memilih era transformasional dan kesuksesan adalah merupakan inisiatif dari *growth*, *adaptation*, atau *change* dari sejumlah karyawan yang menggunakan teknologi dan inovasi di dalam produk dan jasa nya (Metcalfe, Foster, & Ramlogan, 2006; Chambwera, et al., 2014), (d) dengan lebih strategis, maka HR diarahkan lebih mencakup fleksibilitas dan organik yang mumpuni dengan lebih memberikan target jangka pendek, sedang dan panjang untuk fasilitasi *program* dan kebijakan dalam *critical strategic challenges* (Indeed Editorial Team, 2023c; McNamara, 2009), (e) dengan strategis *approach*, dibuatkan *broad job design* dan fleksibilitas antar karyawan supaya peranan kerja diatur sejalan dengan situasi eksternal nya (Elcock, Jennings, & Buddig, 2021; Behson, 2014) dan (f) strategis disini adalah mengutamakan investasi kearah manusia dan *knowledge* nya masing-masing dengan prioritas

pengembalian kepada nilai azas *value added* bagi semua karyawan (Hazan & Smit, 2021; Massi & Shah, 2019).

**DAFTAR PUSTAKA**

- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). *Management Control Systems* (12th Edition ed.). New York, NY, USA: McGraw-Hill. Retrieved September 20, 2023
- Bauer, T. N. (2010). *Onboarding New Employees: Maximizing Success*. Retrieved September 29, 2023, from SHRM/HR Today: [www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/special-reports-and-expert-views/Documents/Onboarding-New-Employees.pdf](http://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/special-reports-and-expert-views/Documents/Onboarding-New-Employees.pdf)
- Bazerman, M. H. (2020, September). *A New Model for Ethical Leadership*. Retrieved September 25, 2023, from Business Ethics: <https://hbr.org/2020/09/a-new-model-for-ethical-leadership>
- Behson, S. (2014, March 24). *Increase Workplace Flexibility and Boost Performance*. Retrieved September 30, 2023, from Work-Life Balance: <https://hbr.org/2014/03/increase-workplace-flexibility-and-boost-performance>
- Blackwell, R. D., Miniard, P. W., & Engel, J. F. (2005). *Consumer Behavior* (10th Edition ed.). Boston, MA, USA: South-Western College Publication. Retrieved September 20, 2023
- Business Solution Consulting. (2019). *10 Tren Human Resource (HR) Yang Harus Anda Ketahui Di Tahun 2019*. Retrieved September 18, 2023, from Ideas: <https://bsc.co.id/ideas/10-tren-human-resource-hr-yang-harus-anda-ketahui-di-tahun-2019-software-hris-indonesia/>
- Ceylan, C. (2012, April). Commitment-based HR Practices, Different Types of Innovation Activities and Firm Innovation Performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(1), 208-226. doi:<https://doi.org/10.1080/09585192.2012.680601>
- Chambwera, M., Heal, G., Dubeux, C., Hallegatte, S., Leclerc, L., Markandya, A., . . . Neumann, J. E. (2014). *Economics of Adaptation*. (P. Dumas, S. Fankhauser, H.-M. H. Fussel, H. Kunreuther, R. S. Tol, P. Watkiss, . . . T. Kairiza, Editors, & Cambridge University Press) Retrieved September 30, 2023, from Climate Change 2014: Impacts, Adaptation, and Vulnerability. Part A: Global and Sectoral Aspects. Contribution of Working Group II to the Fifth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change:

efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.ipcc.ch/site/assets/uploads/2018/02/WGIAR5-Chap17\_FINAL.pdf

- Driver, J. (2014, September 14). *The History of Utilitarianism*. Retrieved September 25, 2023, from Stanford Encyclopedia of Philosophy: <https://plato.stanford.edu/entries/utilitarianism-history/>
- Elcock, R., Jennings, L., & Buddig, N. (2021, May 10). *Redesigning Work for Flexibility Through the Lens of Employee Experience*. Retrieved September 30, 2023, from Insight - 2021: <https://www.wtwco.com/en-us/insights/2021/05/redesigning-work-for-flexibility-through-the-lens-of-employee-experience>
- Elder, R. J., Beasley, M. S., Hogan, C. E., & Arens, A. A. (2019). *Auditing & Assurance Services: International Perspectives* (17th Edition ed.). New York, NY, USA: Pearson. Retrieved September 20, 2023
- Felicio, J. A., Couto, E., & Caiado, J. (2014). Human Capital, Social Capital and Organizational Performance. *Management Decision*, 52(2), 350-364. Retrieved September 29, 2023, from <https://doi.org/10.1108/MD-04-2013-0260>
- Ferrell, O. C., Hirt, G., & Ferrell, L. (2015). *Business Foundations: A Changing World* (Vol. 10th Edition). New York, NY, USA: McGraw-Hill. Retrieved August 26, 2023
- Friesen, W. (2018, February 2). *The Power of Partnerships*. Retrieved September 30, 2023, from Business Management: <https://www.inplantimpressions.com/article/work-with-your-internal-and-external-business-partners-and-enjoy-success/>
- Gallimore, D. (2021, September 14). *The Essentials Of Outsourcing*. Retrieved September 25, 2023, from Forbes/Small Business: <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2021/09/14/the-essentials-of-outsourcing/?sh=657c1ac43795>
- GetSmarter. (2020, July 24). *The Top Skills of a Good Employee*. Retrieved September 25, 2023, from Employee Development: <https://www.getsmarter.com/blog/employee-development/the-top-skills-of-a-good-employee/>
- Hazan, E., & Smit, S. (2021, July 13). *How Defining Intangible Investments Can Help Grow the Knowledge Economy*. Retrieved September 30, 2021, from World Economic Forum:

- <https://www.mckinsey.com/mgi/overview/in-the-news/how-defining-intangible-investments-can-help-grow-the-knowledge-economy>
- Henderson, J. E., Dhanaraj, C., Avagyan, K., & Perrinjaquet, M. (2014, August). *Strategic Partnerships*. Retrieved September 30, 2023, from R & D/Organizational Design/Strategic Partnership: <https://www.imd.org/research-knowledge/organizational-design/articles/strategic-partnerships/>
- HRM Handbook. (2021). *Dave Ulrich's HR Model*. Retrieved September 29, 2023, from HR Organization - HR Model - Dave Ulrich's HR Model: <https://hrmhandbook.com/hro/model/ulrich/>
- Hubbard, G., Rice, J., & Galvin, P. (2015). *Strategic Management: Thinking, Analysis & Action* (5th Edition ed.). Melbourne, Australia: Prentice. Retrieved September 20, 2023
- IBM. (n.d.). *What is Knowledge Management?* Retrieved September 29, 2023, from Topics: <https://www.ibm.com/topics/knowledge-management>
- Indeed Editorial Team. (2022a, November 21). *What Are Management Values and Why Are They Important?* Retrieved September 25, 2023, from Career Advice: <https://ca.indeed.com/career-advice/career-development/management-values>
- Indeed Editorial Team. (2023b, January 27). *What Does a Line Manager Do? (With Definition and Skills)*. Retrieved September 30, 2023, from Finding a Job: <https://www.indeed.com/career-advice/finding-a-job/what-does-line-manager-do>
- Indeed Editorial Team. (2023c, February 4). *What Is an Organic Organizational Structure? (Plus Tips)*. Retrieved September 30, 2023, from Career Advice: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/organic-organizational-structure>
- Ingram, D., & Thompson, M. (2012, June 11). *What's Your Risk Attitude? (And How Does It Affect Your Company?)*. Retrieved September 25, 2023, from Harvard Business Review: <https://hbr.org/2012/06/whats-your-risk-attitude-and-h>
- Jalal, O. M. (2013, July 26). *Peran HR di Dalam Transformasi Organisasi: Developing Transformational Leaders*. Retrieved September 18, 2023, from Manajemen PPM: <https://manajemenppm.wordpress.com/2013/07/26/peran->

---

hr-di-dalam-transformasi-organisasi-developing-  
tranformational-leaders/

- King, S. (2022, October 21). *The Future Of Outsourcing—And How To Outsource The Right Way*. Retrieved September 25, 2023, from Forbes/Small Business: <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2022/10/21/the-future-of-outsourcing-and-how-to-outsource-the-right-way/?sh=2168f13272e5>
- Kloefkorn, S. (2016, November 22). *12 Essential Skills Every Employee Should Have*. Retrieved September 25, 2023, from Recruiting: <https://eskill.com/blog/essential-skills-employees/>
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (2002, August). Examining the Human Resource Architecture: The Relationships Among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations. *Journal of Management*, 28(4), 517-543. doi:[https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(02\)00142-3](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(02)00142-3)
- Massi, M., & Shah, P. (2019, December 3). *Knowledge Is Power in Private Equity*. Retrieved September 30, 2023, from Industries: <https://www.bcg.com/industries/principal-investors-private-equity/knowledge-management-is-power>
- McNamara, D. E. (2009, January/February). From Fayol's Mechanistic To Today's Organic Functions Of Management. *American Journal of Business Education*, 2(1), 63-78. Retrieved September 30, 2023, from [efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1052767.pdf](https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1052767.pdf)
- Mello, J. A. (2006). *Strategic Human Resources Management* (Vol. 2ed Edition). Mason, OH, USA: Thomson/South-Western College Publications. Retrieved September 19, 2023
- Merriman, K. K. (2017). Leveraging Human Capital via Organizational Social Capital. *Valuation of Human Capital*, 77-85. doi:[https://doi.org/10.1007/978-3-319-58934-3\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-319-58934-3_8)
- Metcalfe, J. S., Foster, J., & Ramlogan, R. (2006). Adaptive Economic Growth. *Cambridge Journal of Economics*, 30(1), 7-32. doi:10.1093/cje/bei055
- Nurhayat, W. (2023, Februari 6). *Mengenal HR Manager dan Peran Pentingnya di Perusahaan*. Retrieved September 18, 2023, from
-

- Administrasi HR: <https://www.talenta.co/blog/hr-manager-dan-bagaimana-peran-pentingnya-di-perusahaan/>
- PrimaLogik. (2022, September 22). *Management Values: 16 Ways to Be the Best Manager Possible*. Retrieved September 25, 2023, from Artikel: <https://primalogik.com/blog/management-values-best-manager/>
- Reh, F. J. (2020, July 2). *What Is a Line Manager? Definition & Examples of a Line Manager*. Retrieved September 30, 2023, from Careers - Succeeding at Work: <https://www.liveabout.com/role-and-challenges-of-a-line-manager-2275752>
- Simon, B. (2017, August 28). *Knowledge Management 101: Knowledge Management Cycle, Processes, Strategies, and Best Practices*. Retrieved September 29, 2023, from Content Center - Managing Work - Operation Management: <https://www.smartsheet.com/knowledge-management-101>
- Swanson, R. A., & Holton III, E. F. (2001). *Foundations of Human Resources Development*. San Francisco, CA, USA: Berrett-Koehler Publishers, Inc. Retrieved September 20, 2023
- Tardi, C. (2023, April 23). *Utilitarianism: What It Is, Founders, and Main Principles*. (E. Estevez, & S. Kvilhaug, Editors) Retrieved September 25, 2023, from Term: <https://www.investopedia.com/terms/u/utilitarianism.asp>
- Valerian, V., Kountur, R., & Moelyono, Y. (2020). Management's Attitude Towards Risk Management is The Moderating Variable Between Management's Support and Risk Management Performance. *Proceeding of 3rd Asia Pacific Management Research Conference*. 149, pp. 248-249. Atlantic Press. Retrieved September 25, 2023, from [https://www.researchgate.net/publication/343765904\\_Management%27s\\_Attitude\\_Towards\\_Risk\\_Management\\_is\\_the\\_Moderating\\_Variable\\_Between\\_Management%27s\\_Support\\_and\\_Risk\\_Management\\_Performance](https://www.researchgate.net/publication/343765904_Management%27s_Attitude_Towards_Risk_Management_is_the_Moderating_Variable_Between_Management%27s_Support_and_Risk_Management_Performance)
- Wall, B. (2021, September 29). *How Improving DE&I Can Make Organizations More Competitive*. Retrieved September 29, 2023, from Resources and Tools: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/behavioral-competencies/global-and-cultural->

effectiveness/pages/improving-dei-raises-hrs-contribution-to-a-more-competitive-organization.aspx

Weygandt, J. J., Kimmel, P. D., & Mitchell, J. E. (2020). *Managerial Accounting: Tools for Business Decision Making* (9th Edition ed.). Hoboken, NJ, USA: Wiley. Retrieved September 20, 2023

---

**Biodata Penulis****Samuel PD Anantadjaya**

Dr, BSc, MBA, MM, CFC, CFP, CBA, CFHA



Penulis adalah seorang pengajar IPMI Business School. Dia merupakan seorang yang memiliki pengalaman sebagai mantan Dekan di Fakultas Bisnis & Ilmu Sosial dan mantan Kepala Program Studi Administrasi Bisnis di *International University Liaison Indonesia* (IULI) sejak Agustus 2015 sampai Agustus 2021, ditambah dengan semenjak tahun 2005 mendapat tugas sebagai dosen di *Swiss German University*. Beliau memegang gelar *Bachelor of Science* (BSc) di bidang

Kuangan dan Ekonomi dari University of Wisconsin, La Crosse, USA, gelar *Master of Business Administration* (MBA) di bidang Keuangan dari Edgewood College in Madison, Wisconsin, USA, gelar Magister Manajemen (MM) di bidang Manajemen Strategik dari Sekolah Tinggi Manajemen Bandung, atau yang sekarang dikenal dengan Universitas Telkom di Bandung, Indonesia, dan gelar Doktor (Dr) di bidang Manajemen Strategik dengan konsentrasi Kinerja Organisasi dan Pengendalian Sistem dari Universitas Katolik Parahyangan in Bandung, Indonesia. Beliau juga memegang sertifikasi sebagai *Financial Planner* (CFP), *Financial Consultant* (CFC), *Business Administrators* (CBA), dan *Hand-Writing Analyst* (CFHA). Beliau juga memegang sertifikasi sebagai dosen # 11104102610218 sejak Agustus 2011, dan sertifikasi Asesor # 991110410261021815007 dari Kementerian Pendidikan dan Budaya di Republik Indonesia. Beliau dapat dihubungi melalui email: [ethan.eryn@gmail.com](mailto:ethan.eryn@gmail.com)

# BAB 13

---

## PENGEMBANGAN KARIR

Hubertus Davy Yulianto, S.T., M.T.

### **Pendahuluan**

Karir merupakan salah satu aspek penting dalam kehidupan seseorang, karena berkaitan dengan identitas, prestasi, dan kepuasan diri. Namun, karir tidaklah statis atau tetap, melainkan dinamis dan berubah seiring dengan perkembangan zaman, lingkungan, dan diri sendiri. Oleh karena itu, karir perlu dipahami sebagai rangkaian pengalaman kerja seseorang yang berkembang seiring waktu (Gunz & Peiperl, 2007). Karir bukan sekadar pekerjaan, namun mencakup proses, sikap, perilaku, dan situasi dalam kehidupan kerja seorang individu untuk mencapai tujuan karir yang telah ditetapkan.

Tentunya perubahan ruang lingkup dari karir menjadi hal yang penuh gejolak, tidak terduga, dan menantang. Hal ini juga disampaikan oleh Tim Cook yang kita kenal sebagai CEO Apple pada diskusi dengan mahasiswa di kampus almamaternya Fuqua School of Business Universitas Duke (2013) terkait perencanaan karir:

***“For me the journey was not predictable at all, and it goes back to the Lincoln quote is: the only thing I believe you can do is prepare. The world is going to change many times. There’s lots of things that change, so that you should have a north star and stay with the north star, and find your journey.”***

Dari pernyataan Tim Cook tersebut, disampaikan terkait pentingnya individu untuk mempersiapkan diri dalam proses perencanaan karir, karena suatu saat kesempatan akan datang. Setiap individu perlu selalu bersiap dengan mengasah terus keterampilan, kompetensi, nilai kejujuran untuk bisa mendapatkan kesempatan yang baik dalam menemukan dan meniti perjalanan karirnya.

Pada lingkungan global dan dinamis, organisasi menghadapi berbagai tantangan untuk dapat bertahan dan berkompetisi dalam pasar global. Beberapa faktor yang saling terkoneksi seperti terjadinya kondisi tidak terduga pandemi *Covid-19*, gejolak ekonomi, kemajuan teknologi, beragamnya ketersediaan tenaga kerja, kebijakan pemerintah, budaya kerja organisasi harus menjadi pertimbangan dalam menyusun kebijakan strategis organisasi. Dalam keadaan inilah, sumber daya manusia memegang peranan penting dalam menciptakan keunggulan kompetitif (Chetana & Mohapatra, 2017), karena aset manusia memiliki pengetahuan dan kompleksitas sosial yang akan sulit untuk dapat ditiru oleh kompetitor.

### **Konsep Pengembangan Karir**

Pengembangan karir merupakan hal yang penting bagi individu, organisasi, dan masyarakat. Bagi individu, pengembangan karir secara signifikan menentukan identitas mereka, pemenuhan dan kesejahteraan yang diperoleh dari pekerjaan mereka, serta menjadi kontribusi mereka bagi masyarakat. Bagi organisasi, pengembangan karir secara signifikan menentukan sejauh mana organisasi dapat memanfaatkan dan mendorong bakat dan motivasi pekerja mereka. Bagi masyarakat, pengembangan karir secara signifikan menentukan

sejauh mana sumber daya masyarakat dapat dioptimalkan dan rasa keadilan sosial masyarakat (Robertson et al., 2021).

Sistem pengembangan karir merupakan suatu upaya formal yang terorganisir dan terencana untuk mencapai keseimbangan antara kebutuhan individu dan persyaratan tenaga kerja yang dibutuhkan organisasi. Hal ini merupakan mekanisme untuk memenuhi kebutuhan sumber daya manusia di saat ini dan di masa depan dalam suatu organisasi (Bernadin & Russel, 1993). Proses pengembangan karir yang efektif dapat dicapai dengan cara menghubungkan dan menyeimbangkan dua komponen sebagaimana dapat dilihat pada Gambar 1, yaitu:

1. Perencanaan karir individu, yaitu proses merencanakan dan mewujudkan tujuan karir individu sesuai dengan potensi, minat, nilai, dan kebutuhan mereka.
2. Manajemen karir organisasi, yaitu proses organisasi merancang dan melaksanakan program pengembangan karir yang sesuai dengan visi, misi, strategi, dan kebutuhan tenaga kerja organisasi.

Gambar 13.1.

*Conceptual Framework Pengembangan karir*



Sumber: (Chetana & Mohapatra, 2017)

## Hubungan Pengembangan Karir dengan Manajemen Kinerja

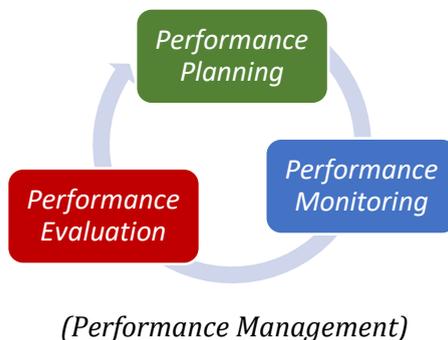
Organisasi dengan kinerja yang tinggi memiliki keyakinan akan cara mereka dalam mengelola aset tak berwujud (*intangible asset*), seperti budaya dan nilai, kompetensi, gaya manajemen, yang berkaitan langsung dengan kinerja organisasi (Yarnall, 2007). Kinerja merupakan hasil dari tiga komponen yaitu kemampuan, motivasi dan peluang yang dijabarkan dalam persamaan (Boxall & Purcell, 2022):

$$\text{Performance} = \text{Ability} + \text{Motivation} + \text{Opportunity}$$

Komponen tersebut berkorelasi secara jelas dengan semua aspek pada pengembangan karir. Manajemen pengembangan karir yang efektif akan membantu mengoptimalkan kemampuan individu, memberikan pengalaman yang dapat meningkatkan motivasi individu, dan memberikan kesempatan untuk menerapkan serta mengembangkan keterampilan dan pengetahuannya.

Manajemen kinerja merupakan proses yang berkelanjutan dalam mengidentifikasi, mengukur dan mengembangkan kinerja individu, agar kinerja tim selaras dengan tujuan organisasi (Gary, 2011). Siklus dari manajemen kinerja dapat dilihat pada gambar 2 di bawah ini:

Gambar 13.2.  
Siklus Manajemen Kinerja



Siklus manajemen kinerja terdiri dari tiga tahap, yaitu:

1. *Performance planning*: Tahap ini melibatkan penetapan tujuan dan harapan kinerja yang jelas dan spesifik antara manajer dan karyawan. Tujuan dan harapan kinerja tersebut harus sesuai dengan tujuan strategis organisasi, serta mencerminkan kemampuan, motivasi dan peluang karyawan. Tahap ini juga mencakup perencanaan kegiatan dan sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan dan harapan kinerja tersebut.
2. *Performance monitoring*: Tahap ini melibatkan pengamatan dan pengukuran terhadap proses dan hasil kinerja karyawan secara berkala. Tahap ini juga melibatkan pemberian umpan balik yang konstruktif dan bimbingan yang diperlukan untuk membantu karyawan meningkatkan kinerjanya. Tahap ini juga memungkinkan adanya penyesuaian atau perubahan terhadap tujuan dan harapan kinerja jika diperlukan.
3. *Performance evaluation*: Tahap ini melibatkan penilaian terhadap kinerja karyawan secara menyeluruh dan objektif berdasarkan bukti-bukti yang relevan. Tahap ini juga melibatkan pengakuan dan penghargaan terhadap prestasi karyawan, serta identifikasi kebutuhan pengembangan karir karyawan untuk masa depan.

Siklus manajemen kinerja harus dilakukan secara teratur dan sistematis agar dapat memberikan manfaat bagi organisasi dan karyawan. Manfaat-manfaat tersebut antara lain adalah:

1. Meningkatkan komunikasi dan hubungan kerja antara manajer dan karyawan.
2. Meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan terhadap organisasi.

3. Meningkatkan efektivitas dan produktivitas kerja karyawan.
4. Meningkatkan kesesuaian antara kompetensi karyawan dengan kebutuhan organisasi.
5. Meningkatkan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan karirnya.

### **Perencanaan Karir Individu**

Manajemen kinerja sebagaimana dijelaskan di atas dapat membantu individu untuk menentukan tujuan karir mereka, mengukur kemajuan mereka, mendapatkan umpan balik, dan mengembangkan kompetensi mereka. Perencanaan karir individu adalah proses merencanakan dan mewujudkan tujuan karir individu sesuai dengan potensi, minat, nilai, dan kebutuhan mereka. Perencanaan karir dapat digambarkan pada model gambar 13.3. dibawah ini:

Gambar 13.3.  
Model Perencanaan Karir



Perencanaan karir individu merupakan tanggung jawab utama dari setiap individu, karena mereka yang paling mengetahui apa yang menjadi keinginan, harapan, dan aspirasi mereka dalam karir. Namun, perencanaan karir individu tidak dapat dilakukan secara sembarangan atau asal-asalan, melainkan harus didasarkan pada pemahaman yang mendalam tentang diri sendiri dan lingkungan kerja. Setiap individu perlu mengenali apa yang menjadi potensi dirinya. Potensi dapat teridentifikasi dengan mencoba melakukan banyak hal dan menentukan hal apa yang dapat dilakukan dengan

usaha seminimal mungkin (*smallest effort*) dengan hasil optimal. Dengan mengetahui di mana potensi individu, maka di situlah perlu dilakukan pengembangan secara terus menerus. *“Every time we meet the new people, we learn something.”* Setiap bertemu dengan orang lain, bisa saja dia menjadi mentor kita, carilah keuntungan dengan belajar sebanyak-banyaknya dari orang lain untuk pengembangan diri. Dari penilaian pemahaman akan diri, selanjutnya perlu tentukan apa yang menjadi prioritas dan hal yang diinginkan dalam pekerjaan dan karir (preferensi karir) sehingga tujuan jangka pendek dan panjang dapat di tetapkan. Tujuan karir bukan sekedar daftar untuk pekerjaan berikutnya, namun individu harus menentukan keterampilan, pengalaman dan pendidikan apa yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan karir tersebut dengan merencanakannya untuk pengembangan sesuai kebutuhan. Kemudian individu perlu melakukan tinjauan pada pencapaian tujuannya, untuk terus dikembangkan dengan rencana-rencana baru selanjutnya.

Seperti yang disampaikan Tim Cook, bahwa perubahan selalu terjadi, perubahan di lingkungan kerja yang begitu cepat membuat individu perlu mengambil peran aktif dalam perencanaan karir mereka. Seperti halnya keterampilan teknologi baru apa yang harus dikuasai agar dapat sukses di pasar kerja masa mendatang, karir apa yang membutuhkan keterampilan tersebut, pilihan karir apa yang akan dikejar bila seseorang di-PHK. Karena pada suatu titik dalam karir, mereka mungkin akan menghadapi situasi ini.

Karena memiliki karir yang sukses melibatkan penciptaan jalur karir oleh individu sendiri, bukan hanya sekedar mengikuti jalur yang telah ditetapkan organisasi. Maka individu perlu mengidentifikasi

pengetahuan, keterampilan, kemampuan, minat dan nilai-nilai yang dianut, serta mencari informasi tentang pilihan karir bersama dengan atasan atau mentor mereka. Atasan atau mentor diharapkan dapat membantu dalam proses ini untuk memberikan umpan balik kontinu terkait kinerja mereka, dan memberikan alat penilaian diri (*self-assessment tools*), pelatihan serta informasi tentang organisasi dan kemungkinan jalur karir di dalamnya.

Setiap individu memiliki perjalanan karir yang berbeda, mencerminkan latar belakang, minat, bakat dan aspirasinya masing-masing. Namun idealnya seiring perjalanan waktu, individu akan menghadapi tugas dan tanggung jawab yang lebih besar dan kompleks di tempat kerjanya. Hal ini akan membantu individu untuk meningkatkan kompetensi, kinerja dan reputasinya, serta mencapai tujuan karir yang telah ditetapkan sebelumnya.

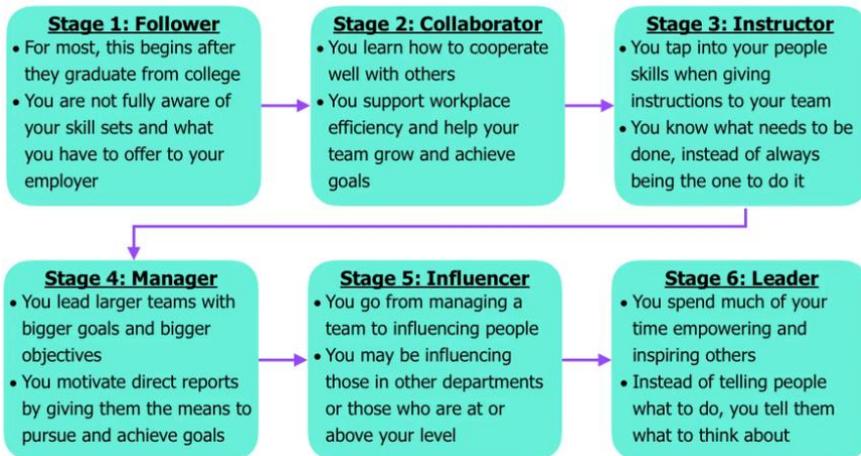
Gary Burnison seorang penulis dan CEO Korn Ferry dalam buku *Leadership U: Accelerating Through the Crisis Curve* menyampaikan saran agar individu mencari pekerjaan dan peluang yang dapat membuka kesempatan dalam berkembang serta menunjukkan kemampuan individu dalam empat area yaitu (Burnison, 2020):

1. memiliki pola pikir pertumbuhan (*growth mindset*)
2. siap menghadapi ketidakjelasan (*ambiguity*)
3. siap menghadapi perubahan
4. bekerja dengan kecepatan yang lebih tinggi

Pengembangan karir yang merupakan suatu usaha dalam memanfaatkan dan mendayagunakan potensi yang dimiliki karyawan dengan menempatkan mereka pada jabatan atau posisi sesuai dengan

keterampilan dan kemampuan mereka, tentunya melalui beberapa tahapan seperti pada Gambar 13.4. di bawah ini.

Gambar 13.4.  
Tahapan pada Pengembangan Karir Individu



Sumber: (Burnison, 2020)

Perjalanan tahapan tersebut bukan seperti sebuah tangga dari satu pekerjaan ke pekerjaan berikutnya, namun seseorang bisa saja menghabiskan lebih banyak waktu di beberapa tahap daripada yang lainnya.

### Manajemen Karir Organisasi

Manajemen karir adalah mengenai bagaimana mengelola agar aliran bakat atau *talent* dapat terus mengalir dalam suatu organisasi, serta upaya penyediaan peluang bagi individu untuk dapat mengembangkan kemampuan dan pemenuhan aspirasi pribadinya. Maka manajemen karir merupakan proses yang melibatkan organisasi dan individu dalam merencanakan, mengembangkan, dan mengevaluasi karir karyawan. Manajemen karir yang efektif dapat membantu organisasi untuk menarik dan mempertahankan SDM

berkualitas tinggi, meningkatkan keterampilan dan kompetensi organisasi, serta memastikan kelangsungan dan pertumbuhan dalam jangka panjang (Yarnall, 2007). Pengembangan karir merupakan salah satu aspek penting dalam manajemen karir, yang mengacu pada upaya organisasi untuk menyiapkan karyawan dengan kualifikasi dan pengalaman tertentu, agar dapat mengisi posisi-posisi strategis di masa depan sebagai suksesi.

Gambar 13.5.  
Peran Departemen SDM dalam Manajemen Karir



Sumber (Snell & Bohlander, 2013)

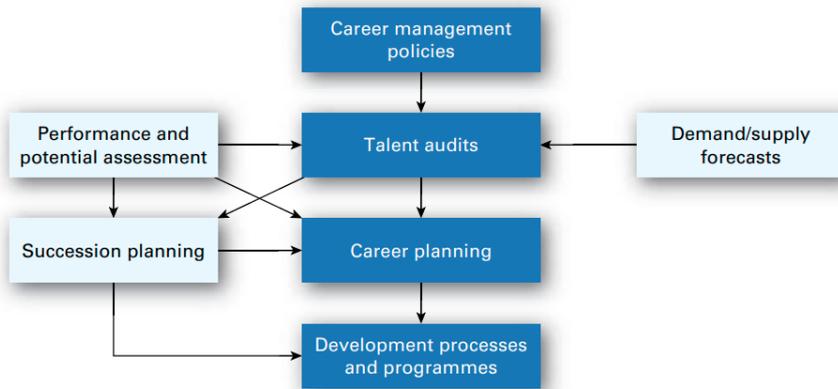
Gambar 13.5. merupakan aspek-aspek penting dalam proses manajemen karir yang berkaitan dengan departemen SDM. Untuk merencanakan karirnya, karyawan memerlukan informasi organisasi terkait dengan perencanaan strategis, perencanaan suksesi, dan inventarisasi keterampilan. Karyawan juga perlu mengetahui jalur karir yang tersedia dalam organisasi dan bagaimana manajemen menilai kinerja dan potensi mereka. Walaupun pada akhirnya individu karyawan bertanggung jawab atas karirnya sendiri, namun peran penting dari manajemen dan departemen SDM adalah menyediakan anggaran untuk pengembangan keterampilan dan menawarkan program pengembangan karir yang sesuai dengan kebutuhan dan minat karyawan. Pengelolaan pengembangan karir secara efektif dan serius oleh manajemen merupakan sinyal kuat bahwa manajemen peduli tentang kesuksesan karir karyawan (Gary, 2011).

Program pengembangan karir harus disesuaikan dengan tujuan dan kebutuhan organisasi serta kebutuhan karir individu agar dapat meningkatkan efektivitas dan kepuasan kerja karyawan, serta mendukung pencapaian tujuan strategis organisasi. Misalnya, saat terjadi perubahan teknologi dalam suatu bidang bisnis, maka keterampilan baru dibutuhkan. Organisasi harus memutuskan apakah akan melatih ulang karyawan yang ada atau melakukan perekrutan karyawan baru untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Organisasi juga harus mempertimbangkan bagaimana perputaran karyawan dapat mempengaruhi kebutuhan tersebut. Semakin baik program pengembangan karir dalam suatu organisasi, maka semakin mudah bagi individu untuk merencanakan pengembangan karir dan semakin

banyak tersedia SDM berkualitas dalam organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

Proses pada manajemen karir dapat diilustrasikan seperti pada gambar 13.6. berikut ini:

Gambar 13.6.  
Peran Departemen SDM dalam Manajemen Karir



Sumber (Armstrong & Taylor, 2020)

Setiap individu bertanggung jawab atas karirnya dan harus mengembangkan rencana karirnya, karena dengan perencanaan karir yang baik akan membantu individu dalam mencapai kesuksesan karir. Peran atasan sebagai mentor atau konselor dalam perencanaan karir adalah membantu individu dalam menetapkan tujuan karir dan merencanakan langkah-langkahnya.

---

**DAFTAR PUSTAKA**

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.
- Bernadin, H. J., & Russel, J. E. A. (1993). Human resource management. *International Edition, Singapura: McGraw Hill, Inc.*
- Boxall, P., & Purcell, J. (2022). *Strategy and human resource management*. Bloomsbury Publishing.
- Burnison, G. (2020). *Leadership U: Accelerating through the crisis curve*. John Wiley & Sons.
- Chetana, N., & Mohapatra, A. K. Das. (2017). Career planning and career management as antecedents of career development: A study. *Asian Journal of Management, 8(3)*, 614–618.
- Gary, D. (2011). *Human resource management*. Pearson Education India.
- Gunz, H. P., & Peiperl, M. (2007). *Handbook of career studies*. SAGE publications.
- Robertson, P. J., Hooley, T., & McCash, P. (2021). *The Oxford handbook of career development*. Oxford University Press.
- Snell, S., & Bohlander, G. (2013). Managing Human Resources. South-Western. *Australia, Cengage Learning, 305*.
- Yarnall, J. (2007). *Strategic career management*. Routledge.

---

**Biodata Penulis****Hubertus Davy Yulianto, S.T., M.T.**

Pendidikan penulis dimulai pada pendidikan Strata 1 Jurusan Teknik Elektro di Universitas Katholik Atmajaya Jakarta pada tahun 1998 dan diselesaikan pada tahun 2002. Pendidikan terakhir penulis memperoleh gelar Magister Teknik Industri di Universitas Pelita Harapan pada tahun 2007. Penulis memiliki pengalaman sebagai praktisi lebih dari 20 tahun di beberapa Perusahaan yang bergerak dibidang peralatan elektronik untuk industri manufaktur dan di industri kesehatan sebagai Supply Chain Manager dan dengan jabatan terakhir sebagai Direktur Operasional yang juga bertanggungjawab atas Departemen Human Capital. Penulis sejak lebih dari 5 tahun telah mengajar di PJJ Teknik Industri Universitas Bina Nusantara Jakarta dan Penulis senang bisa berbagi pengetahuan dan pengalaman praktisnya melalui tulisan yang semoga dapat bermanfaat bagi pembaca.

Email Penulis: [davy.yulianto@gmail.com](mailto:davy.yulianto@gmail.com)

# BAB 14

---

## MANAJEMEN KELUAR DAN PENSIUN

Dr. Hj. Rima Rahmayanti, S.E., M.M.

Universitas Widyatama

### **Pendahuluan**

Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) adalah tindakan yang dilakukan oleh perusahaan untuk mengakhiri hubungan kerja dengan seorang karyawan. PHK merupakan hal yang penting dan serius dalam dunia kerja, karena dapat berdampak pada kehidupan ekonomi dan emosional karyawan. Lebih jauhnya, PHK ialah apabila ikatan formal antara organisasi selaku pemakai tenaga kerja dan karyawannya terputus. Pada dasarnya pemutusan hubungan kerja memiliki dua bentuk utama, yaitu berhenti dan diberhentikan (Siagian, 2008).

Di dunia kerja, pemutusan hubungan kerja, itu tidak bisa dilakukan secara sewenang-wenang. Oleh karenanya, ada dasar hukum yang mengatur proses pemutusan hubungan kerja. Dasar hukum PHK, antara lain adalah UU Nomor 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan, Bab XII tentang Pemutusan Hubungan Kerja, UU Nomor 2 Tahun 2004 tentang Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial. UU Nomor 6 Tahun 2023 Tentang Cipta Kerja, serta Peraturan Pemerintah Nomor 35 Tahun 2021 Tentang PKWT, Alih Daya, Waktu Kerja dan Waktu Istirahat, dan PHK (Pasal 36- 59).

Menurut Pasal 153 Ayat (1) UU Cipta Kerja, Pengusaha dilarang melakukan PHK kepada Pekerja/Buruh dengan alasan:

1. Berhalangan masuk kerja karena sakit menurut keterangan dokter selama waktu tidak melampaui 12 (dua belas) bulan secara terus-menerus;
2. Berhalangan menjalankan pekerjaannya karena memenuhi kewajiban terhadap negara sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
3. Menjalankan ibadah yang diperintahkan agamanya;
4. Menikah;
5. Hamil, melahirkan, gugur kandungan, atau menyusui bayinya;
6. Mempunyai pertalian darah dan/ atau ikatan perkawinan dengan pekerja/ buruh lainnya di dalam satu perusahaan;
7. Mendirikan, menjadi anggota dan/ atau pengurus serikat pekerja/serikat buruh, pekerja/ buruh melakukan kegiatan serikat pekerja/serikat buruh di luar jam kerja, atau di dalam jam kerja atas kesepakatan pengusaha, atau berdasarkan ketentuan yang diatur dalam perjanjian kerja, peraturan perusahaan, atau perjanjian kerja bersama
8. Mengadukan pengusaha kepada pihak yang berwajib mengenai perbuatan pengusaha yang melakukan tindak pidana kejahatan;
9. Berbeda paham, agama, aliran politik, suku, warna kulit, golongan, jenis kelamin, kondisi fisik, atau status perkawinan;
10. Dalam keadaan cacat tetap, sakit akibat kecelakaan kerja, atau sakit karena hubungan kerja yang menurut surat keterangan dokter yang jangka waktu penyembuhannya belum dapat dipastikan.
11. Pemutusan hubungan kerja yang dilakukan dengan alasan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) batal hukum dan

---

Pengusaha wajib mempekerjakan kembali Pekerja/Buruh yang bersangkutan.

Kemudian, ketika pemutusan hubungan kerja dari pihak perusahaan diatur oleh undang-undang. Proses pengunduran diri pun, itu juga ada aturannya, artinya, dalam hal ini seorang pekerja tidak bisa mengundurkan diri dengan tanpa alasan dan landasan. Adapun hukum yang mengaturnya adalah pasal 36 Huruf I PP 35-2021 Pekerja/Buruh mengundurkan diri atas kemauan sendiri dan harus memenuhi syarat:

1. Mengajukan permohonan pengunduran diri secara tertulis selambat-lambatnya 30 (tiga puluh) hari sebelum tanggal mulai pengunduran diri;
2. Tidak terikat dalam ikatan dinas; dan
3. Tetap melaksanakan kewajibannya sampai tanggal mulai pengunduran diri.

Selain proses pemberhentian dari pihak perusahaan serta pengunduran diri seseorang dalam bekerja. Hal yang juga diatur oleh undang-undang adalah detail mengenai uang pesangon dan Uang Penghargaan Masa Kerja (UPMK). Uang-uang tersebut merupakan salah satu aspek yang sangat penting dalam hubungan kerja antara perusahaan dan karyawan. Konsep ini menjadi landasan yang kuat dalam perlindungan hak pekerja ketika terjadi pemutusan hubungan kerja. Pemahaman yang baik tentang dasar perhitungan uang pesangon sangatlah krusial, baik bagi pengusaha maupun pekerja, guna menjaga keadilan dalam setiap situasi yang berkaitan dengan pemutusan hubungan kerja (Simanjuntak, 2012). Dasar perhitungan uang pesangon itu di atur dalam Pasal 40 Ayat (2) PP 35-2021,

Sedangkan untuk dasar perhitungan UPMK, itu diatur dalam Pasal 40 Ayat (3) PP 35-2021). Adapun detail bahasan mengenai uang pesangon dan UPMK, bisa dilihat pada table berikut:

Tabel 14.1.  
Dasar Perhitungan Pesangon berdasarkan  
Pasal 40 Ayat (2) PP 35-2021)

MASA KERJA	PESANGON
< 1 tahun	1x Upah
1 tahun – 2 tahun	2x Upah
2 tahun – 3 tahun	3x Upah
3 tahun – 4 tahun	4x Upah
4 tahun – 5 tahun	5x Upah
5 tahun – 6 tahun	6x Upah
6 tahun – 7 tahun	7x Upah
7 tahun – 8 tahun	8x Upah
> 8 tahun	9x Upah

Tabel 14.2.  
Dasar Perhitungan UPMK Pasal 40 Ayat (3) PP 35-2021

MASA KERJA	PESANGON
3 tahun – 6 tahun	2x Upah
6 tahun – 9 tahun	3x Upah
9 tahun – 12 tahun	4x Upah
12 tahun – 15 tahun	5x Upah
15 tahun – 18 tahun	6x Upah
18 tahun – 21 tahun	7x Upah
21 tahun – 24 tahun	8x Upah
> 24 tahun	10x Upah

### Proses Pemutusan Hubungan Kerja

Di dunia kerja, relasi yang terbangun antara pengusaha di sebuah perusahaan dengan para pekerja di dalamnya disebut dengan sebutan

hubungan kerja. Relasi antara dua pihak, dalam hal ini pimpinan perusahaan dengan pegawai, merupakan satu hal yang menyebabkan munculnya dasar kewajiban serta hak antara keduanya. Secara hukum, pengaturan antara hubungan di atas, diatur dalam UU Nomor 13 Tahun 2003 (Undang-Undang et al., 2003).

Hubungan antara pemilik perusahaan dengan pekerja, seperti juga hubungan-hubungan lainnya, selalu memiliki kemungkinan untuk bisa terputus. Dalam Undang-Undang Ketenagakerjaan, putusanya relasi antara keduanya disebut sebagai PHK (Pemutusan Hubungan Kerja) (Undang-Undang et al., 2003).

Mengenai terjadinya pemutusan hubungan kerja di sebuah perusahaan, bisa disebabkan oleh beberapa faktor. Semisal, pemutusan karena seorang pekerja sudah masuk dalam fase maksimum usia pekerja yang sebelumnya sudah ditentukan oleh perusahaan, pengunduran diri seorang pekerja (*resign*), atau lebih jauhnya karena ada kebijakan tertentu yang sampai pada situasi tidak ada kesepakatan antara pemilik perusahaan dan pekerja.

Pemutusan hubungan kerja di dunia pekerjaan, sebenarnya merupakan satu hal sensitive untuk semua pihak. Artinya, pemutusan hubungan kerja, itu tidak boleh dilakukan dengan semena-mena, baik oleh perusahaan yang dengan alasan tertentu ingin memberhentikan para pekerjanya, ataupun seorang pekerja yang ingin mengundurkan diri dari pekerjaannya. Oleh karenanya, ada proses yang harus dilalui agar kedua pihak bisa mendapatkan kesepakatan yang tidak merugikan keduanya. Langkah-langkah yang bisa diambil adalah sebagai berikut:

## **1. Pemberitahuan dan Komunikasi**

Pemberitahuan kepada karyawan tentang PHK adalah langkah pertama yang kritis. Berbicara tentang pentingnya komunikasi dalam PHK, seorang ahli manajemen, Steven Covey, mengatakan, "Komunikasi adalah keterbukaan dengan pandangan yang penuh penghargaan. Komunikasi efektif adalah kunci untuk menghindari konflik yang tidak perlu dan memungkinkan karyawan untuk memahami alasannya" (Covey, 2020).

Dari pernyataan Covey di atas, bisa disoroti bahwa komunikasi yang efektif harus dilakukan dengan keterbukaan dan penghargaan terhadap pandangan orang lain. Ini berarti bahwa orang harus mendengarkan dengan penuh perhatian, menghormati sudut pandang orang lain, dan tidak menghakimi atau meremehkan mereka. Dalam konteks organisasi, ini menciptakan suasana di mana semua orang merasa dihargai dan memiliki kebebasan untuk berbicara.

Kemudian, dari pernyataan itu, juga bisa dilihat peneegasan bahwa komunikasi yang baik adalah kunci untuk menghindari konflik yang tidak perlu. Ketika pesan tidak disampaikan dengan jelas atau tidak dipahami dengan benar, ini bisa menyebabkan ketidaksepakatan dan kebingungan yang dapat memicu konflik. Oleh karena itu, komunikasi yang efektif dapat mengurangi potensi konflik di dalam organisasi.

Lebih jauh daripada itu, komunikasi yang baik akan memungkinkan karyawan memahami alasan di balik keputusan atau tindakan tertentu. Ini berarti bahwa dengan menjelaskan alasan di balik suatu tindakan atau keputusan, manajemen dapat

---

---

membantu karyawan memahami konteksnya. Ini dapat mengurangi ketidakpuasan atau ketidakpercayaan yang mungkin timbul jika karyawan tidak tahu mengapa suatu tindakan diambil.

Senada dengan pandangan Covey mengenai komunikasi, Bernard Shaw juga pernah mengatakan bahwa "Komunikasi yang buruk adalah penyebab utama ketidakpastian dan kebingungan" (Shaw, 2022). Baik Covey maupun Shaw, mengenai komunikasi ini, intinya adalah bahwa komunikasi yang efektif adalah fondasi dari budaya organisasi yang sehat. Ini mempromosikan keterbukaan, pemahaman, dan penghargaan terhadap pandangan orang lain, yang pada akhirnya dapat mengurangi konflik yang tidak perlu dan meningkatkan produktivitas serta hubungan dalam tim dan organisasi secara keseluruhan. Selain itu, mengkomunikasikan alasan di balik keputusan juga dapat memperkuat kepercayaan antara pemimpin dan anggota tim, menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif.

## **2. Pembayaran Hak-Hak Karyawan**

Dalam proses PHK, pembayaran hak-hak karyawan adalah salah satu elemen penting yang harus diperhatikan. Tentunya, hal ini juga memiliki konsekuensi keuangan bagi perusahaan. Mengenai hal ini, seorang ahli keuangan, Warren Buffett, pernah mengatakan, "Investasikan terlebih dahulu dalam diri Anda sendiri sebagai gaji yang akan datang, ini adalah investasi terbaik yang akan Anda buat" (Bierig, 2000).

Pandangan Buffett yang dikutip oleh Bierig di atas, mencerminkan pentingnya memperlakukan karyawan dengan adil dan

memberikan kompensasi yang sesuai sebagai bagian dari strategi manajemen sumber daya manusia yang baik.

Pembayaran hak-hak karyawan dalam konteks PHK melibatkan beberapa aspek yang perlu dipertimbangkan dengan cermat. Pertama-tama, perusahaan harus memastikan bahwa setiap karyawan yang di-PHK menerima semua hak yang sah dan sesuai menurut hukum dan peraturan yang berlaku. Ini mencakup pembayaran gaji yang belum diterima, tunjangan, bonus, dan manfaat lainnya yang seharusnya diterima oleh karyawan. Menyediakan hak-hak ini secara penuh dan tepat waktu adalah langkah penting dalam mempertahankan reputasi perusahaan dan menghindari potensi tuntutan hukum yang mahal.

Selain itu, perusahaan juga perlu mempertimbangkan dampak keuangan dari proses PHK itu sendiri. Ini termasuk biaya-biaya yang terkait dengan pemutusan kontrak, seperti pembayaran pesangon atau kompensasi lainnya kepada karyawan yang di-PHK. Kemudian, perusahaan mungkin juga perlu menghitung biaya-biaya tambahan yang terkait dengan pelatihan atau penggantian karyawan yang baru. Semua ini harus dimasukkan dalam perencanaan keuangan jangka pendek dan jangka panjang perusahaan.

Penting untuk mengutamakan keadilan dalam pembayaran hak-hak karyawan, termasuk gaji yang belum dibayarkan, uang pesangon, dan manfaat lain sesuai dengan kontrak dan undang-undang yang berlaku. Pembayaran hak-hak karyawan dalam proses PHK adalah elemen penting yang tidak boleh diabaikan oleh perusahaan. Hal ini melibatkan kewajiban hukum dan juga

mempengaruhi reputasi dan hubungan perusahaan dengan karyawan serta masyarakat luas.

### 3. **Memperhatikan Aspek Hukum PHK**

Pemutusan hubungan kerja (PHK) adalah langkah serius yang perusahaan harus pertimbangkan dengan hati-hati. Salah satu aspek yang sangat penting dalam proses PHK adalah aspek hukum. Ini mencakup pemahaman dan penerapan hukum tenaga kerja yang berlaku, serta memastikan bahwa setiap tindakan PHK dilakukan sesuai dengan ketentuan hukum yang berlaku. Di bawah ini, merupakan aspek kunci yang perlu diperhatikan dalam mengelola aspek hukum PHK:

- a. **Undang-undang yang Mengatur PHK:** Undang-undang ketenagakerjaan dapat bervariasi secara signifikan dari satu negara ke negara lain, bahkan dari satu yurisdiksi ke yurisdiksi lainnya. Oleh karena itu, sangat penting untuk memahami undang-undang yang berlaku di wilayah Anda. Undang-undang ini biasanya mencakup ketentuan tentang alasan yang sah untuk PHK, pemberian pemberitahuan, hak-hak karyawan, dan prosedur hukum yang harus diikuti.
- b. **Perlindungan Hukum Karyawan:** Undang-undang sering kali memberikan perlindungan hukum kepada karyawan yang di-PHK secara tidak adil. Ini dapat mencakup aturan yang melarang diskriminasi berdasarkan jenis kelamin, ras, agama, atau faktor-faktor lain, serta hukuman bagi perusahaan yang melakukan pemecatan yang sewenang-wenang atau melanggar hak-hak karyawan. Mematuhi

---

aturan ini sangat penting untuk menghindari tuntutan hukum yang mahal dan reputasi yang rusak.

- c. **Konsultasi dengan Ahli Hukum:** Untuk memastikan bahwa perusahaan beroperasi sesuai dengan hukum yang berlaku dan menjalankan PHK secara etis, konsultasikan dengan ahli hukum atau konsultan hukum yang berpengalaman. Mereka dapat memberikan panduan hukum yang spesifik dan membantu merancang prosedur PHK yang meminimalkan risiko hukum.

Proses PHK bukanlah langkah yang mudah. Dalam upaya untuk menjalankannya dengan baik, perusahaan perlu memahami aspek hukum dan etika yang terlibat, memerhatikan kebutuhan emosional dan psikologis karyawan yang terkena dampak, dan selalu menjaga komunikasi terbuka dan jelas sepanjang proses. Dengan demikian, perusahaan dapat mengurangi risiko hukum, menjaga reputasi yang baik, dan memperlakukan karyawan dengan baik, bahkan dalam situasi yang sulit seperti PHK.

### **Persiapan dan Pengelolaan Pensiun Karyawan**

Secara definisi, pensiun adalah fase pemberhentian relasi seorang pekerja dengan perusahaan tempat di mana ia bekerja. Sederhananya, pensiun juga dianggap sebagai berakhirnya masa kerja seseorang, atau juga perubahan status seseorang dari bekerja menjadi tidak bekerja (Agus Tulus, 2012). Dalam hal ini, perlu diperhatikan terlebih dahulu, bahwa apa yang disebut pemberhentian, bukanlah pemberhentian kerja tanpa alasan. Melainkan pemutusan relasi kerja, apabila pekerja ada di usia maksimum masa kerja berdasarkan batas usia yang dirumuskan oleh perusahaan.

Pensiun merupakan fase yang penting dalam perjalanan hidup seorang karyawan. Ini adalah saat di mana individu mengakhiri karier mereka dan memulai babak baru dalam hidup mereka. Persiapan dan pengelolaan pensiun yang efektif sangat penting untuk memastikan karyawan dapat menikmati masa pensiun dengan tenang dan mencapai kesejahteraan yang diinginkan. Selain itu, organisasi juga dapat mendapatkan manfaat dari persiapan pensiun yang baik dalam bentuk pengelolaan pensiun yang efisien dan retensi pengetahuan.

Di dalam dunia kerja fase pensiun juga merupakan tahap transisi yang mengubah dinamika hidup seorang karyawan secara signifikan. Menyadari akan pentingnya persiapan pensiun, Robert J. Willis, menggambarkan pensiun sebagai "Sebuah perjalanan yang membutuhkan perencanaan yang matang dan refleksi mendalam tentang masa lalu, sekarang, dan masa depan" (Rohwedder & Willis, 2010). Dengan kata lain, pensiun adalah lebih dari sekadar berhenti bekerja; ini adalah saat yang memerlukan pemikiran strategis dan persiapan yang cermat.

Selalu tidak mudah bagi seseorang pekerja ketika ada di masa pensiunnya, ketidakmudahan itu biasanya ditimbulkan karena seseorang harus beradaptasi dengan situasi yang baru. Beberapa transformasi terjadi ketika seseorang memasuki masa pensiun, mulai dari beralih dari dunia kerja ke ketiadaan pekerjaan, berubah dari memiliki peran atau keterlibatan di tempat kerja menjadi tidak lagi terlibat, mengalami penurunan pendapatan, mengalami perubahan dalam hubungan sosial, dan menghadapi tantangan kesehatan karena bertambahnya usia, dan lain sebagainya.

Sejauh ini, ada pro dan kontra mengenai persiapan seorang pekerja dalam mempersiapkan masa-masa pensiunnya. Ada yang berpandangan bahwa pensiun adalah satu kewajiban, sehingga tidak ada hal khusus yang harus dipersiapkan untuk menyambut masa pensiun itu. Akan tetapi di sisi lain, ada juga satu pandangan bahwa seorang pekerja ketika sudah pensiun, akan masuk pada situasi adaptasi dengan lingkungan dan suasana baru. Beberapa hal mungkin akan hadir sebagai ketakterdugaan. Bagi orang yang melihat situasi ini, menganggap bahwa pensiun merupakan satu hal yang benar-benar perlu dipersiapkan secara matang.

Perubahan yang mungkin timbul bisa menciptakan rasa ketidakpastian dan ketidaknyamanan, sehingga kadang-kadang pensiun diabaikan atau tidak diberi cukup perhatian dalam persiapan. Persiapan untuk pensiun sering kali terlupakan dan kurang mendapat perhatian, karena kendati masa pensiun semakin mendekat, karyawan cenderung sibuk dengan tugas dan pekerjaan mereka. Pada tahap jauh ini, banyak orang belum melakukan tindakan untuk mempersiapkan pensiun mereka. Ketika usia yang memungkinkan untuk pensiun semakin bertambah, mereka mungkin menolak untuk menerima kenyataan bahwa pensiun akan datang (Santrock, 1995).

Terkait dengan fenomena ini, diperlukan program persiapan yang diselenggarakan oleh lembaga untuk mengingatkan pentingnya memulai persiapan pensiun. Di sisi lain, beberapa lembaga belum menjalankan peran mereka dalam memfasilitasi apa yang perlu dilakukan dan bagaimana persiapan pensiun dapat disusun. Beberapa lembaga berpendapat bahwa persiapan pensiun adalah tanggung jawab individu karyawan mereka, sehingga persiapan yang dilakukan

bersifat parsial atau tidak terintegrasi dengan kebijakan lembaga. Hal ini mengakibatkan kurangnya dukungan dari lembaga terhadap persiapan pensiun karyawan. Program persiapan pensiun yang diadakan oleh lembaga memungkinkan perencanaan yang lebih terstruktur, holistik, mencakup berbagai aspek yang diperlukan, berlanjut hingga ke tahap pelaksanaan program, dan konsisten dalam pendekatan persiapan. Ini juga dapat membangun hubungan yang harmonis antara karyawan yang memasuki masa pensiun dengan lembaganya. Karyawan yang merasakan dukungan dari lembaganya selama masa pensiun cenderung tetap memberikan kinerja terbaik atau tetap mempertahankan motivasi kerja yang tinggi.

Berbagai jenis persiapan pensiun yang ada memiliki beragam prioritas. Beberapa program persiapan pensiun menekankan pentingnya mempersiapkan diri untuk menjadi seorang pengusaha dan mencari sumber penghasilan baru setelah pensiun. Sementara program lain menggarisbawahi bahwa persiapan pensiun tidak hanya mencakup persiapan untuk memulai bisnis baru, melainkan juga aspek-aspek penting lainnya. Ini termasuk persiapan secara psikologis, sosial, kesehatan, dan fisik. Program persiapan pensiun tidak hanya fokus pada kesiapan finansial (penghasilan), tetapi juga memperhatikan persiapan tubuh dan kesehatan, kesiapan mental, dan aspek sosial.

Senada dengan pandangan di atas, penelitian yang dilakukan oleh Abel juga menerangkan bahwa kesehatan dan kepuasan hidup bisa menjadi aspek dan variable untuk menyampaikan seseorang pada situasi penerimaan positif dalam menghadapi pensiun (Abel & Hayslip Jr, 1986).

Kemudian lebih jauh daripada itu, Apsari dan Susilo, dalam penelitiannya mendapatkan satu temuan bahwa meskipun "pelatihan persiapan pensiun" tidak secara signifikan memengaruhi sikap positif karyawan terhadap pensiun, namun berdasarkan hasil penelitian data kualitatif, peserta pelatihan pada dasarnya mendapatkan kesadaran baru mengenai pentingnya mempersiapkan pensiun. Aspek-aspek penting yang perlu disiapkan mencakup persiapan aspek psikologis-sosial, aspek fisik-kesehatan, dan aspek ekonomi. Kesimpulannya, ada beberapa catatan yang perlu diperhatikan dalam persiapan pensiun: Pertama, persiapan pensiun seharusnya tidak hanya fokus pada persiapan finansial atau ekonomi, tetapi juga memperhatikan aspek psikologis, fisik-kesehatan, dan sosial peserta. Kedua, program persiapan pensiun seharusnya tidak hanya memberikan pengetahuan, tetapi juga melatih keterampilan yang diperlukan dalam setiap aspek persiapan pensiun. Ketiga, pemilihan peserta harus mempertimbangkan berapa lama waktu tersisa hingga pensiun, misalnya, persiapan pensiun 10 tahun mendatang akan berbeda dengan yang hanya tinggal 5 tahun atau 1 tahun lagi pensiun. Karakteristik pekerjaan juga perlu dipertimbangkan, seperti persiapan pensiun untuk karyawan dalam bidang pendidikan akan berbeda dengan yang bukan. Disarankan agar pasangan suami-istri ikut serta dalam pelatihan persiapan pensiun (Apsari, 2012).

### **Program Pensiun dan Manfaat Pasca-Kerja**

Dalam hal ini, yang dimaksud dengan program pensiun ialah suatu program yang menawarkan sejumlah imbalan berupa uang. Dan imbalan dalam program pensiun, diberikan secara berkala setelah seorang pekerja pensiun.

Sejauh ini ada beberapa teori dasar dalam program pensiun, teori-teori dasar ini dijadikan acuan untuk mengembangkan program pensiun. Teori pertama misalkan tentang state preference. Teori ini memiliki asumsi bahwa setiap pekerja, akan merencanakan hal-hal yang akan terjadi setelah dirinya pensiun. Untuk itu, seseorang akan membuat perencanaan jangka panjang agar kehidupannya bisa tertopang dengan baik (Arrow & Debreu, 1954).

Selain itu, ada juga juga teori continuous-time finance, landasan teori ini muncul, sebenarnya disebabkan karena penciptanya, yaitu Merton. Melihat bahwa teori yang dibuat oleh Arrow dan Debreu dianggap tidak mampu menjangkau ukuran waktu yang dinamis serta berkelanjutan. Oleh karenanya, Merton mencoba menjembatannya dengan teori yang ia buat. Dengan teori continuous-time finance, diharapkan setiap pekerja mampu menentukan jumlah angka (gaji) yang harus disisihkan ketika ia masih aktif bekerja (Merton, 1989).

Kemudian, teori dasar yang terakhir dalam program kerja. Ialah teori Life-cycle Hypothesis. Teori ini menyatakan bahwa seorang pekerja akan mengurungkan perilaku konsumtif dirinya dengan menyisihkan Sebagian uang untuk ditabung. Hal itu diperuntukkan agar ketika seorang itu pensiun, ia bisa memanfaatkan apa yang ia sisihkan untuk biaya primer dalam kehidupan (Modigliani, 1966).

Bagi Sebagian orang, program pensiun dianggap sebagai satu hal yang menakutkan. Seperti yang sudah disinggung pada poin-poin sebelumnya. Pensiun akan membawa seseorang pada rutinitas dan kehidupan baru, sehingga untuk menghadapinya perlu adaptasi lagi. Akan tetapi, jika ditelaah lebih jauh lagi. Kehidupan setelah pensiun, atau dalam hal ini disebut pasca-kerja. Juga membawa hal-hal yang

bermanfaat untuk seseorang. manfaat pasca-kerja seringkali mencakup aspek-aspek positif yang penting untuk diketahui dan dipahami. Di bawah ini merupakan detail manfaat yang bisa didapat ketika seseorang ada di fase pasca-kerja:

### 1. Manfaat Pasca Kerja untuk Individu

- a. **Kesejahteraan Emosional dan Fisik**, masa pasca-kerja memberikan kesempatan bagi individu untuk fokus pada kesejahteraan mereka. Mereka dapat merawat kesehatan fisik dan mental, mengurangi stres yang mungkin disebabkan oleh pekerjaan. Ini juga memungkinkan mereka untuk menjalani gaya hidup yang lebih seimbang dengan lebih banyak waktu untuk keluarga, hobi, dan aktivitas yang mereka nikmati.
- b. **Pengembangan Diri**, masa pasca-kerja adalah waktu yang tepat untuk mengejar minat dan bakat yang mungkin telah terlupakan selama masa kerja. Individu dapat mengambil kursus, belajar hal baru, atau terlibat dalam aktivitas yang meningkatkan pengetahuan mereka. Ini membantu menjaga pikiran mereka tetap tajam dan kreatif.
- c. **Kontribusi Sosial**, banyak orang yang memilih untuk berkontribusi pada masyarakat selama masa pasca-kerja mereka. Ini dapat dilakukan melalui kerja sukarela, pengajaran, atau berpartisipasi dalam organisasi nirlaba. Kontribusi sosial seperti ini memberikan perasaan pencapaian yang mendalam dan meningkatkan kualitas hidup.

## 2. Manfaat Pasca-Kerja untuk Masyarakat

- a. **Pengetahuan dan Pengalaman**, individu yang telah menghabiskan banyak waktu dalam karier mereka memiliki pengetahuan dan pengalaman berharga. Mereka dapat membagikan pengetahuan ini dengan generasi berikutnya melalui pengajaran atau mentoring. Ini membantu menghasilkan generasi yang lebih kompeten dan terampil.
- b. **Kontribusi pada Ekonomi**, banyak individu pasca-kerja yang tetap aktif dalam ekonomi dengan bekerja paruh waktu atau memulai bisnis kecil. Ini menciptakan lapangan kerja tambahan dan menghasilkan pendapatan tambahan untuk ekonomi.
- c. **Mendorong Inovasi**, beberapa dari mereka yang pensiun dari pekerjaan utama mereka sering kali terlibat dalam proyek-proyek inovatif dan penelitian. Mereka memiliki waktu dan kebebasan untuk menjelajahi ide-ide baru, yang dapat membantu mendorong inovasi dalam berbagai bidang.

---

**DAFTAR PUSTAKA**

- Abel, B. J., & Hayslip Jr, B. (1986). Locus of control and attitudes toward work and retirement. *The Journal of Psychology*, 120(5), 479–487.
- Agus Tulus, M. (2012). Manajemen Sumber Daya Manusia, Buku Panduan. *Mahasiswa, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.*
- Apsari, F. Y. (2012). Pengembangan Model Persiapan Pensiun Bagi Karyawan Non-Kependidikan Di Universitas “X.” *EXPERIENTIA: Jurnal Psikologi Indonesia*, 1(1), 48–56.
- Arrow, K. J., & Debreu, G. (1954). Existence of an equilibrium for a competitive economy. *Econometrica: Journal of the Econometric Society*, 265–290.
- Bierig, R. F. (2000). The evolution of the idea of “Value Investing”: from Benjamin Graham to Warren Buffett. *Duke Journal of Economics*, 12, 1–41.
- Covey, S. R. (2020). *The 7 habits of highly effective people*. Simon & Schuster.
- Merton, R. C. (1989). On the application of the continuous-time theory of finance to financial intermediation and insurance. *The Geneva Papers on Risk and Insurance-Issues and Practice*, 14, 225–261.
- Modigliani, F. (1966). The life cycle hypothesis of saving, the demand for wealth and the supply of capital. *Social Research*, 160–217.
- Rohwedder, S., & Willis, R. J. (2010). Mental retirement. *Journal of Economic Perspectives*, 24(1), 119–138.
- Santrock, J. W. (1995). Life Span Development: Perkembangan Masa Hidup Edisi 5 Jilid I dan II\_ Terjemahan Achmad Chusairi S. *Psi & Juda Damanik, Drs. Jakarta: Penerbit Airlangga.*
- Shaw, G. B. (2022). *Pigmalione*. Rizzoli.
- Siagian, S. P. (2008). *Manajemen sumber daya manusia*.
- Simanjuntak, D. D. H. (2012). *PHK dan Pesangon Karyawan*. MediaPressindo.
- Undang-Undang, R. I., UNDANG-UNDANG, M. E., & INDONESIA, P. R. (2003). Nomor 13 Tahun 2003. *Tentang Ketenagakerjaan*.

**Biodata Penulis****Dr.Rima Rahmayanti, S.E., M.M.**

Rima Rahmayanti, lahir di Bandung 19 Mei 1987, ibu dari tiga orang anak merupakan lulusan Doktor Ilmu Manajemen Universitas Pasundan, Penulis adalah dosen tetap Universitas Widyatama Bandung, penulis pernah menjadi dosen luar biasa di Universitas Pasundan, Poltek Pos, dan Telkom University. Penulis memiliki kepakaran di bidang Manajemen, dan mengampu mata kuliah *Human Resources Manajemen*, *ERP HCM050 Certified*, *HR planning and Development*, *Sistem Informasi Manajemen*, dan *Ekonomi Manajerial*.

Email Penulis: [Rima.rahmayanti@Widyatama.ac.id](mailto:Rima.rahmayanti@Widyatama.ac.id)



# BAB 15

---

## TREN DAN TANTANGAN SDM DI MASA DEPAN

Dr. Suparjiman, M.M., CHRA., CSRS.  
Universitas Muhammadiyah Bandung

### **Pendahuluan**

Pada era global dengan teknologi canggih, masyarakat seluruh dunia terhubung tanpa hambatan. Di awal abad dua puluh satu ini telah terlihat indikasi. Dengan fasilitas ini bisa berkomunikasi dengan orang di seluruh dunia lebih efektif dan efisien.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah suatu disiplin ilmu yang berfokus pada perencanaan, pengelolaan, dan pengembangan sumber daya manusia dalam suatu organisasi. MSDM melibatkan proses pengelolaan dan pengaturan berbagai aspek terkait karyawan, termasuk rekrutmen, seleksi, pengembangan keterampilan, kompensasi, manajemen kinerja, penghargaan, kebijakan karyawan, serta manajemen hubungan antara karyawan dan organisasi.

Manajemen Sumber Daya Manusia mempunyai arti sangat penting (signifikan), bukan saja dilihat dalam konteks manusia sebagai faktor terpenting dalam manajemen pada setiap organisasi atau lembaga (pemerintah, swasta atau LSM) melainkan dan terutama dilihat pada penegasan kualifikasi daya (energi) yang melekat pada manusia tersebut yang memiliki kemampuan (competency) untuk membangun ke arah kemajuan yang positif (maju-positif).

Kegiatan HRM atau human resources manajemen harus mampu menangkap segala peluang yang ada di masa yang akan datang dan tren tren yang akan terjadi di dalam masyarakat.

Namun, di era yang terus berkembang dan berubah dengan cepat, ada berbagai tren dan tantangan yang akan memengaruhi cara kita mengelola SDM di masa depan.

Sedangkan pengertian Trend SDM adalah:

Tren adalah Suatu Fenomena yang Populer dalam jangka waktu tertentu. SDM adalah Pemanfaatan sejumlah individu secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan organisasi atau Perusahaan.

Jadi, Trend SDM adalah Suatu Keunggulan atau fenomena dalam jangka waktu tertentu yang efisien maupun efektif untuk mencapai suatu tujuan organisasi atau perusahaan. Sehingga MSDM di masa depan akan memainkan peran yang lebih strategis dalam organisasi.

Tantangan manajemen sumber daya manusia (SDM) di masa depan sangat beragam dan kompleks, dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti teknologi, perubahan demografi, dan perubahan dalam budaya kerja. Dalam bab ini, kita akan mengeksplorasi beberapa tren utama yang akan memengaruhi manajemen SDM serta mengidentifikasi tantangan-tantangan yang perlu diatasi oleh para pemimpin organisasi. Berikut adalah penjelasan lebih rinci tentang beberapa tantangan utama manajemen SDM di masa depan

### **Tren Utama dalam Manajemen SDM**

Tren dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) di masa depan mencerminkan perubahan dalam cara organisasi merekrut, mengelola, dan mengembangkan tenaga kerjanya untuk menghadapi

dinamika pasar kerja yang semakin kompleks. Berikut adalah beberapa tren utama dalam manajemen SDM di masa depan:

1. Penggunaan Teknologi dan Kecerdasan Buatan (AI) dalam Rekrutmen dan Seleksi Karyawan.

Penggunaan AI dalam rekrutmen dan seleksi karyawan semakin umum. AI digunakan untuk mengotomatisasi proses pencarian kandidat, mengidentifikasi calon yang sesuai, dan bahkan melakukan wawancara awal.

2. Pengembangan Keterampilan Digital.

Perkembangan teknologi digital yang cepat memerlukan karyawan yang memiliki keterampilan digital. Organisasi mulai berfokus pada pelatihan dan pengembangan keterampilan digital bagi karyawan.

3. Kerja Jarak Jauh yang Berkelanjutan.

Kerja jarak jauh telah menjadi tren yang dipercepat oleh pandemi COVID-19. Organisasi semakin mengintegrasikan model kerja jarak jauh yang berkelanjutan dalam strategi SDM mereka.

4. Penggunaan Analitik SDM.

Analitik SDM melibatkan penggunaan data untuk mengambil keputusan strategis dalam manajemen SDM. Ini mencakup pengukuran kinerja karyawan, identifikasi tren di pasar kerja, dan perencanaan kebutuhan sumber daya manusia.

5. Kepemimpinan yang Adaptif dan Berkelanjutan

Kepemimpinan yang adaptif dan berkelanjutan menjadi penting dalam menghadapi perubahan cepat. Pemimpin di masa depan harus mampu beradaptasi, memotivasi tim, dan memimpin dengan visi berkelanjutan.

6. Keseimbangan Kehidupan Kerja

Keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi menjadi perhatian utama bagi karyawan. Organisasi mulai mengembangkan kebijakan dan budaya yang mendukung keseimbangan ini.

7. Teknologi dan Automasi

Teknologi telah mengubah cara bisnis beroperasi, dan manajemen SDM tidak terkecuali. Beberapa tren utama dalam hal ini adalah:

- a. Integrasi AI dan Automasi: Penggunaan kecerdasan buatan (AI) dan otomatisasi proses HR untuk meningkatkan efisiensi dalam rekrutmen, pemilihan karyawan, dan administrasi SDM.
- b. Analitik HR: Menggunakan data untuk membuat keputusan informasi dalam manajemen SDM, seperti pengukuran produktivitas, kepuasan karyawan, dan perencanaan suksesi.

8. Kerja Jarak Jauh (Remote Work)

Pandemi COVID-19 telah mempercepat perubahan dalam paradigma kerja. Kerja jarak jauh menjadi norma di banyak organisasi, dan ini mempengaruhi manajemen SDM dengan cara berikut:

- a. Manajemen Kinerja yang Terdistribusi: Pengelolaan karyawan yang bekerja dari jarak jauh membutuhkan pendekatan yang berbeda dalam pemantauan dan evaluasi kinerja.

- b. Keseimbangan Kehidupan Kerja: Perhatian terhadap kesejahteraan karyawan dalam konteks kerja jarak jauh.
9. Kepemimpinan dan Pengembangan Karyawan  
Tren ini berkaitan dengan pengembangan karyawan dan peran pemimpin dalam organisasi:
  - a. Pengembangan Kemampuan Kepemimpinan: Memastikan bahwa pemimpin memiliki kemampuan untuk mengelola tim yang beragam dan dinamis.
  - b. Pengembangan Keterampilan 'Soft Skills': Keterampilan interpersonal seperti komunikasi, empati, dan adaptabilitas menjadi lebih penting.

Menurut Bradle W Hall 2008 Paradigma saat ini tren SDM dimasa depan adalah:

1. Departemen sdm fokus pada administrasi Dan Advokasi karyawan pada modal manusia
2. Struktur SDM diselaraskan dengan sup profesi sdm
3. Pengukuran jam berfokus secara internal dan berbasis aktivitas
4. Intern pelanggan kepuasan
5. Administrator jam yang diperbaruiParadigma baru
6. HR administrasi pindah ke operasi
7. Tren dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) di masa depan Organisasi human capital diselaraskan untuk meningkatkan Human capital
8. Struktur human capital selaras dengan tujuan strategis human capital
9. Pengukuran sdm berfokus secara eksternal dan berbasis hasil kepuasan pelanggan eksternal pemimpin perubahan organisasi

Tren-tren ini mencerminkan dinamika terkini dalam manajemen SDM yang didorong oleh perubahan teknologi, perubahan gaya kerja, dan kebutuhan karyawan yang berkembang. Organisasi yang berhasil mengadaptasi diri dan merespons tren-tren ini akan memiliki keunggulan dalam mengelola dan memanfaatkan tenaga kerja mereka.

### **Tantangan Utama dalam Manajemen SDM**

#### 1. Perubahan Budaya Organisasi

Perubahan budaya organisasi untuk mendukung inovasi, inklusivitas, dan keberlanjutan adalah tantangan utama: Menjaga Keseimbangan Antara Budaya Tradisional dan Inovatif: Menggabungkan nilai-nilai tradisional dengan budaya inovasi yang lebih inklusif.

#### 2. Kekurangan Keterampilan

Kekurangan keterampilan di berbagai industri menjadi hambatan utama. Organisasi perlu berfokus pada pelatihan dan pengembangan karyawan untuk mengatasi kekurangan ini.

#### 3. Privasi dan Etika Data

Penggunaan data karyawan memunculkan masalah privasi dan etika yang perlu diatasi. Perlindungan Privasi Karyawan, mematuhi peraturan privasi data dan memastikan data karyawan tidak disalahgunakan. Dengan semakin banyaknya data pribadi yang dikumpulkan oleh organisasi, perlindungan data karyawan menjadi kunci. Organisasi harus menjaga keamanan data agar terhindar dari pelanggaran privasi dan risiko kebocoran data.

4. Perubahan Teknologi dan Automasi

Teknologi yang terus berkembang, termasuk kecerdasan buatan (AI) dan otomatisasi, telah mengubah cara bisnis beroperasi. Ini membawa tantangan seperti:

- a. Peningkatan Kompetensi Digital: Karyawan harus terampil dalam menggunakan teknologi baru dan memahami implikasinya dalam pekerjaan mereka.
- b. Reskilling dan Upskilling: Organisasi perlu berinvestasi dalam pelatihan untuk mempersiapkan karyawan menghadapi perubahan pekerjaan akibat otomatisasi.

5. Kerja Jarak Jauh (Remote Work)

Pandemi COVID-19 mempercepat adopsi kerja jarak jauh. Ini membawa tantangan baru dalam manajemen SDM:

- a. Manajemen Kinerja Terdistribusi: Pemantauan kinerja karyawan yang bekerja dari jarak jauh membutuhkan sistem evaluasi yang lebih canggih dan dapat diandalkan.
- b. Keseimbangan Kehidupan Kerja: Organisasi harus memastikan bahwa karyawan yang bekerja dari rumah tetap memiliki keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi yang sehat.

6. Kepemimpinan dan Pengembangan Karyawan

Kepemimpinan berperan penting dalam menghadapi tantangan di masa depan:

- a. Kemampuan Kepemimpinan yang Beragam: Pemimpin perlu memiliki kemampuan untuk mengelola tim yang beragam dan memiliki berbagai latar belakang.

- b. Keterampilan 'Soft Skills': Keterampilan seperti komunikasi, empati, dan adaptabilitas menjadi semakin penting dalam konteks manajemen SDM.
7. Perubahan Budaya Organisasi  
Organisasi perlu mengubah budaya mereka untuk mendukung inovasi, inklusivitas, dan keberlanjutan:
  - a. Menggabungkan Budaya Tradisional dan Inovatif: Ini adalah tantangan untuk organisasi yang telah lama beroperasi dengan budaya yang mapan.
  - b. Inklusivitas dan Diversitas: Mendorong keberagaman di dalam organisasi dan menciptakan lingkungan yang inklusif.
8. Kekurangan Keterampilan  
Kekurangan keterampilan di berbagai industri menjadi hambatan utama:
  - a. Perencanaan Suksesi yang Tepat: Organisasi harus merencanakan suksesi dengan baik untuk mengisi kekosongan yang mungkin timbul karena pensiun atau perubahan karyawan.
  - b. Pengembangan Keterampilan Digital: Karyawan perlu mengembangkan keterampilan digital agar tetap relevan di pasar kerja yang berubah cepat.

Tantangan-tantangan ini akan terus berubah seiring perkembangan dunia bisnis dan teknologi. Manajemen SDM yang efektif di masa depan akan memerlukan pemimpin dan praktisi SDM yang proaktif dalam mengidentifikasi, merespons, dan mengatasi tantangan-tantangan ini dengan cara yang inovatif dan berkelanjutan. Tantangan-tantangan manajemen sumber daya manusia (SDM) di

masa depan adalah dinamis dan akan terus berkembang seiring perubahan dalam lingkungan bisnis dan sosial. Berikut adalah beberapa tantangan tambahan yang perlu diperhatikan:

1. Mengelola Generasi yang Berbeda

Kehadiran empat generasi dalam angkatan kerja, yaitu Baby Boomers, Generasi X, Generasi Y (Millennials), dan Generasi Z, menghadirkan tantangan dalam manajemen SDM. Masing-masing generasi memiliki nilai, preferensi, dan ekspektasi yang berbeda terkait pekerjaan dan kehidupan.

2. Kesehatan Mental dan Kesejahteraan Karyawan

Kesehatan mental karyawan telah menjadi isu penting, terutama dalam konteks kerja jarak jauh dan tekanan pekerjaan yang tinggi. Organisasi perlu memprioritaskan kesehatan mental karyawan dan menyediakan sumber daya yang mendukung.

3. Globalisasi dan Diversifikasi Tenaga Kerja

Organisasi semakin global dan diversifikasi dalam hal tenaga kerja. Ini memerlukan manajemen SDM yang memahami perbedaan budaya, hukum, dan regulasi di berbagai negara.

4. Perubahan Hukum dan Regulasi Tenaga Kerja

Hukum tenaga kerja dapat berubah dan berbeda di berbagai wilayah. Organisasi harus tetap memantau dan mematuhi peraturan tenaga kerja yang berlaku.

5. Penyusutan Tenaga Kerja

Di beberapa sektor, terutama yang terkait dengan pekerjaan berulang dan rutin, penggantian manusia dengan otomasi dan robotika dapat menghadirkan tantangan dalam hal pengurangan tenaga kerja manusia dan dampak sosialnya.

6. Ketidakpastian Ekonomi

Perubahan ekonomi dan gejolak pasar dapat memengaruhi perencanaan sumber daya manusia dan stabilitas pekerjaan. Organisasi perlu siap menghadapi ketidakpastian ekonomi.

7. Keragaman Budaya dan Kepemimpinan Global

Dalam lingkungan bisnis yang semakin global, organisasi akan berurusan dengan beragam budaya dan nilai-nilai dalam tenaga kerja mereka. Menyelaraskan budaya perusahaan dengan nilai-nilai budaya yang berbeda merupakan tantangan dalam manajemen SDM global.

8. Hak Digital dan Kebebasan di Tempat Kerja

Karyawan semakin sadar akan hak digital mereka dan kebebasan dalam mengemukakan pendapat di lingkungan kerja. Organisasi harus menjaga keseimbangan antara pengawasan dan kebebasan di tempat kerja digital.

9. Mengelola Fleksibilitas Pekerjaan

Permintaan karyawan akan fleksibilitas dalam hal waktu dan lokasi kerja akan terus meningkat. Manajemen SDM perlu mengembangkan kebijakan yang memungkinkan fleksibilitas ini tanpa mengorbankan produktivitas.

10. Keberlanjutan dan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan

Organisasi semakin mendapat tekanan untuk beroperasi dengan pertimbangan keberlanjutan dan tanggung jawab sosial. Manajemen SDM harus memasukkan aspek-aspek ini dalam strategi pengelolaan tenaga kerja.

11. Perubahan dalam Pendidikan dan Perkembangan Karyawan

Pendidikan dan pengembangan karyawan akan menjadi lebih penting dalam mengatasi kekurangan keterampilan. Organisasi perlu mengidentifikasi peluang pembelajaran yang sesuai dengan perubahan kebutuhan pasar kerja.

12. Mengelola Konflik Generasi

Perbedaan antara generasi dalam tenaga kerja dapat menghasilkan konflik dan perbedaan dalam nilai dan harapan. Manajemen SDM perlu mengadopsi pendekatan yang inklusif untuk mengelola konflik ini.

13. Resolusi Konflik dan Kepemimpinan dalam Situasi Krisis

Organisasi akan menghadapi situasi krisis yang tidak terduga. Manajemen SDM perlu memiliki kemampuan dalam merespons krisis, memimpin dengan ketenangan, dan meresolusi konflik dalam situasi yang penuh tekanan.

14. Tantangan dalam Pengelolaan Tim Virtual

Organisasi yang memiliki tim virtual di berbagai lokasi geografis harus mengatasi tantangan dalam pengelolaan tim yang terpisah secara fisik. Ini melibatkan koordinasi yang lebih baik, komunikasi efektif, dan pemahaman budaya local.

Tantangan-tantangan ini memerlukan pemimpin dan profesional SDM yang adaptif, inovatif, dan dapat merespons perubahan dengan cepat. Selain itu, peran teknologi, data, dan analitik juga akan menjadi semakin penting dalam manajemen SDM di masa depan. Terus memantau perkembangan tren ini dan berinvestasi dalam pengembangan SDM adalah kunci untuk mengatasi tantangan-tantangan ini dengan sukses.

## **Tantangan Lebih Lanjut dalam Manajemen Sumber Daya Manusia di Masa Depan**

Berikutnya beberapa tantangan lebih lanjut dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) di masa depan:

1. **Pertumbuhan Karier Non-Linear**

Model pertumbuhan karier tradisional semakin digantikan oleh model karier non-linear yang memungkinkan karyawan untuk mengejar berbagai peluang dan peran dalam organisasi. Ini menuntut manajemen SDM yang fleksibel dalam mengakomodasi perkembangan karier yang beragam.

2. **Ketidakpastian Regulasi dan Kebijakan Pekerjaan**

Perubahan dalam regulasi tenaga kerja dan kebijakan pemerintah dapat memiliki dampak signifikan pada manajemen SDM. Organisasi perlu mengikuti perkembangan ini dan meresponsnya dengan cepat.

3. **Kemajuan dalam Kecerdasan Buatan dalam Rekrutmen**

Penggunaan kecerdasan buatan (AI) dalam proses rekrutmen membawa tantangan terkait dengan bias algoritma dan perlindungan data pribadi kandidat. Organisasi harus berinvestasi dalam etika rekrutmen berbasis AI.

4. **Meningkatnya Fokus pada Kesehatan dan Kesejahteraan Karyawan**

Pada masa mendatang, kesehatan dan kesejahteraan karyawan akan semakin menjadi fokus. Organisasi harus menawarkan program kesejahteraan yang komprehensif dan mendukung kesehatan fisik dan mental karyawan.

5. Teknologi Wearable dan Pengukuran Kinerja Karyawan

Penggunaan teknologi wearable untuk mengukur kinerja karyawan dapat memunculkan masalah privasi dan etika yang perlu diatasi. Organisasi harus memiliki kebijakan yang jelas terkait dengan penggunaan teknologi ini.

6. Kepemimpinan Berkelanjutan

Dalam dunia yang semakin berkelanjutan, organisasi akan dihadapkan pada tuntutan untuk mengembangkan kepemimpinan yang berfokus pada keberlanjutan, tanggung jawab sosial, dan dampak lingkungan.

7. Kemampuan Analitik SDM

Manajemen SDM yang efektif akan semakin bergantung pada analisis data yang mendalam dan pemahaman terhadap kebutuhan bisnis. Organisasi perlu meningkatkan kemampuan analitik tim SDM mereka.

Mengatasi tantangan-tantangan ini memerlukan pemahaman yang mendalam tentang dinamika manajemen SDM di masa depan dan kemampuan untuk beradaptasi dengan cepat. Organisasi yang mampu mengintegrasikan strategi SDM yang inovatif dan responsif akan lebih siap menghadapi perubahan yang tak terelakkan di dunia kerja. Tantangan-tantangan ini mencerminkan kompleksitas dunia kerja yang terus berkembang dan perubahan yang terjadi. Organisasi yang mampu menghadapi dan mengatasi tantangan ini dengan baik akan memiliki keunggulan dalam mengelola sumber daya manusia mereka dan mencapai kesuksesan jangka panjang. Berikut beberapa tantangan lain manajemen SDM di masa depan:

a. Tantangan Kebijakan Imigrasi

Di banyak negara, regulasi imigrasi dapat berdampak signifikan pada tenaga kerja. Perubahan dalam kebijakan imigrasi dapat memengaruhi ketersediaan tenaga kerja dan diversifikasi karyawan dalam organisasi.

b. Meningkatkan Keamanan Siber

Organisasi harus menghadapi ancaman keamanan siber yang semakin kompleks. Tantangan ini melibatkan perlindungan data karyawan, sistem HR, dan infrastruktur teknologi yang vital.

c. Pengaruh Isu-isu Sosial dan Politik pada Karyawan

Isu-isu sosial dan politik yang relevan dengan karyawan, seperti isu keadilan sosial dan hak asasi manusia, dapat memengaruhi budaya kerja dan keterlibatan karyawan.

d. Peran SDM dalam Inovasi Organisasi

Manajemen SDM harus aktif mendorong inovasi dalam organisasi. Ini termasuk menciptakan lingkungan yang mendukung eksperimen dan perkembangan ide-ide baru.

e. Mengelola Konflik Antar Karyawan

Konflik antar karyawan adalah bagian alami dari kehidupan organisasi. Manajemen SDM perlu memiliki strategi yang efektif dalam menangani konflik ini dan memfasilitasi resolusi yang sehat.

f. Kebijakan Kesehatan dan Keselamatan di Tempat Kerja

Terutama dalam konteks pandemi seperti COVID-19, organisasi harus mengembangkan dan menjalankan kebijakan kesehatan dan keselamatan yang efektif untuk melindungi karyawan.

- g. Tantangan dalam Pengembangan Kepemimpinan Suksesi  
Organisasi perlu mengidentifikasi dan mengembangkan pemimpin-pemimpin masa depan dengan cermat untuk memastikan kontinuitas kepemimpinan yang kuat.

Tantangan-tantangan ini mencerminkan keragaman dinamika dan kompleksitas dalam manajemen SDM di masa depan. Untuk menghadapinya, organisasi perlu memahami perubahan lingkungan bisnis, investasi dalam pengembangan karyawan, dan beradaptasi dengan cepat terhadap perkembangan yang tak terelakkan.

### **Kesimpulan**

Tren dan tantangan dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) di masa depan akan sangat memengaruhi cara organisasi mengelola, merekrut, mengembangkan, dan memelihara tenaga kerjanya. Berikut beberapa tren utama dan tantangan yang terkait dengan manajemen SDM di masa depan:

1. Tren Manajemen SDM di Masa Depan
  - a. Kerja Fleksibel dan Pekerjaan Gig  
Adopsi pekerjaan fleksibel dan model kerja gig terus berkembang. Organisasi perlu mengintegrasikan pekerjaan fleksibel ke dalam strategi SDM mereka dan memahami bagaimana mengelola pekerja yang bekerja dalam berbagai kapasitas.
  - b. Peningkatan Pemberdayaan Karyawan  
Karyawan semakin menginginkan kontrol atas pekerjaan mereka, pemilihan proyek, dan perkembangan karier mereka. Manajemen SDM perlu memfasilitasi pemberdayaan

karyawan dan memungkinkan mereka untuk berperan aktif dalam pengambilan keputusan.

c. Keseimbangan Kehidupan Kerja

Keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi tetap menjadi perhatian utama bagi karyawan. Organisasi perlu mengembangkan kebijakan dan budaya yang mendukung keseimbangan ini.

d. Pengembangan Kepemimpinan Inklusif

Kepemimpinan yang inklusif akan menjadi tren yang semakin penting. Organisasi harus memastikan bahwa pemimpin mereka memiliki keterampilan untuk memimpin tim yang beragam dengan sensitivitas terhadap perbedaan individu.

2. Tantangan Manajemen SDM di Masa Depan

a. Diversifikasi Tenaga Kerja

Organisasi semakin berfokus pada diversifikasi tenaga kerja, tetapi mengelola keragaman ini dapat menjadi tantangan. Perlu ada upaya untuk menciptakan lingkungan yang inklusif dan mendukung bagi semua karyawan.

b. Peningkatan Keamanan Siber

Ancaman keamanan siber semakin kompleks dan berpotensi mengancam data karyawan dan sistem HR. Organisasi harus meningkatkan langkah-langkah keamanan siber mereka.

c. Pengelolaan Konflik Generasi

Perbedaan nilai dan ekspektasi antara generasi dalam tenaga kerja dapat menciptakan konflik. Manajemen SDM harus

mengadopsi pendekatan yang inklusif untuk mengelola perbedaan ini.

d. Ketidakpastian Ekonomi Global

Organisasi akan terus dihadapkan pada ketidakpastian ekonomi global yang dapat memengaruhi perencanaan sumber daya manusia dan stabilitas pekerjaan

e. Pengelolaan Keragaman dan Inklusi

Mengelola keragaman dan menciptakan lingkungan yang inklusif memerlukan komitmen dan tindakan yang berkelanjutan. Tantangan ini melibatkan perubahan budaya organisasi.

f. Menghadapi Perubahan Teknologi Terbaru

Organisasi harus mengikuti perkembangan teknologi terbaru dan memahami dampaknya pada tenaga kerja. Ini mencakup pemahaman tentang teknologi seperti blockchain, Internet of Things (IoT), dan robotika.

g. Resolusi Konflik dan Manajemen Stres

Konflik antar karyawan dan tingkat stres di tempat kerja dapat memengaruhi produktivitas dan kepuasan karyawan. Manajemen SDM harus memiliki strategi untuk menangani konflik dengan efektif dan mendukung kesejahteraan mental karyawan.

Disamping tantangan diatas, tren tantangan kedepan untuk SDM adalah sebagai berikut:

1. Proses Perekrutan Karyawan Bertalenta Tinggi. Rekrutmen karyawan merupakan tugas penting yang menjadi tanggung jawab HR

2. Pengelolaan SDM yang Dimiliki Perusahaan
3. Keamanan Data Perusahaan
4. Peningkatan Soft Skill
5. Sistem Penilaian yang Kuantitatif
6. Pekerja hybrid dan pola kerja WFA (work from anywhere)
7. Angkatan kerja Generasi Z
8. Manajemen SDM secara digital dan all-in-one (menyeluruh)
9. Tantangan keamanan siber

Tren dan tantangan ini mencerminkan perubahan yang cepat dalam dunia kerja dan peran yang semakin penting dari SDM dalam memahami dan merespons perubahan ini. Untuk menghadapi tantangan ini, organisasi harus proaktif dalam mengidentifikasi kebutuhan mereka, merencanakan strategi SDM yang relevan, dan berinvestasi dalam pengembangan karyawan mereka.

Tantangan-tantangan ini mencerminkan kompleksitas dan keragaman dalam manajemen SDM di era yang terus berkembang. Organisasi yang mampu menghadapinya dengan baik akan memiliki keunggulan dalam mempertahankan dan mengembangkan tenaga kerja yang produktif dan beradaptasi.

---

## DAFTAR PUSTAKA

- Bersin by Deloitte, "People Analytics: Driving Business Performance With People Data."
- Cybersecurity & Infrastructure Security Agency (CISA), "Cybersecurity Essentials for HR Professionals."
- Centers for Disease Control and Prevention (CDC), "Interim Guidance for Businesses and Employers Responding to Coronavirus Disease 2019 (COVID-19)."
- Deloitte. (2021). "Human Capital Trends 2021." <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/human-capital-trends.html>
- Forbes, "How Technology Is Transforming HR: Top 15 HR Trends For 2021."
- Forbes, "How Workforce Expectations Are Shaping Career Pathing."
- Forbes, "Employee Well-Being: The Biggest HR Tech Opportunity in 2021."
- Forbes, "Managing Conflict in the Workplace: How To Create a Culture of Respect."
- Forbes, "The Importance of Inclusive Leadership In Times Of Crisis."
- Forbes, "The Gig Economy is Overblown – and Overlooked."
- Gartner, "Emerging Technologies: Top Predictions."
- Harvard Business Review, "The Skills Leaders Need at Every Level."
- Harvard Business Review, "Cross-Cultural Management: How to Do Business with Germans - A Guide."
- Harvard Business Review, "The Business Case for Sustainable Development Goals."
- Harvard Business Review, "How to Manage a Multi-Generational Workforce."
- Harvard Business Review, "Leadership in a Crisis: Responding to the Coronavirus Outbreak and Future Challenges."
- Harvard Business Review, "Diversity and Inclusion: A Global Perspective."
- Harvard Business Review, "Leadership for the Decade of Action."

- Harvard Business Review, "Leading Virtual Teams: Strategies for Success."
- Harvard Business Review, "AI in HR: Is It Ethical?"
- Harvard Business Review, "How HR Can Support Innovation."
- Harvard Business Review, "What's Missing from Your Leadership Development Programs?"
- Harvard Business Review, "HR Data Privacy in the Age of Big Data."
- Harvard Business Review, "Why Your Organization Needs More Employee Empowerment."
- McKinsey & Company, "What executives are saying about the future of hybrid work."
- McKinsey & Company, "COVID-19 and jobs: Monitoring the US impact on people and places."
- McKinsey & Company, "How to build an inclusive postpandemic workplace."
- McKinsey & Company, "Diversity Wins: How Inclusion Matters."
- Migration Policy Institute, "Global Immigration: A Useful Primer."
- PwC, "22nd CEO Survey: Talent trends."
- Pew Research Center, "On the Cusp of Adulthood and Facing an Uncertain Future: What We Know About Gen Z So Far."
- Sedarmayanti; Teni Listiani, Mulyaningsih. 2020, Inovasi dan Manajemen Pengetahuan untuk Mewujudkan SDM Unggul, PT Refika Aditama Bandung.
- Society for Human Resource Management (SHRM). (2021). "2021 State of the Workplace." <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/pages/2021-state-of-the-workplace.aspx>
- Society for Human Resource Management (SHRM), "Understanding the Social and Political Context at Work."
- Society for Human Resource Management (SHRM), "Global HR Regulations."
- Society for Human Resource Management (SHRM), "Stress and Well-Being."

The Wall Street Journal, "Data Privacy in the Workplace Is Tech's Next Frontier."

The Brookings Institution, "Automation and Artificial Intelligence: How Machines Affect People and Places."

United Nations Global Compact, "Leadership for the Decade of Action."

World Health Organization (WHO), "Mental health in the workplace."

World Economic Forum. 2020. "The Future of Jobs Report 2020."  
<https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020>

World Economic Forum, "The Global Risks Report 2021."

World Economic Forum, "Global Risks Report 2021."

---

## **Biodata Penulis**

**Dr. Suparjiman, M.M., CHRA., CSRS.**



Penulis tertarik terhadap ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia dimulai pada tahun 2000 dimana saat penulis menjabat sebagai manajer SDM di kota Sukabumi. Pendidikan Penulis dimulai pada pendidikan D3 Manajemen di Tel-U Tahun 1993 dan diselesaikan pada tahun 1995, strata 1 di Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Lembaga Administrasi Negara Bandung tahun 1996 dan diselesaikan pada tahun 1998. Pendidikan strata 2 penulis di Universitas Indonusa Esa

Unggul Jakarta pada Pasca Sarjana Manajemen pada tahun 1999 dan diselesaikan pada tahun 2001. Sedangkan Pendidikan strata 3 di Universitas Padjadjaran pada tahun 2015 diselesaikan tahun 2019 pada pasca sarjana Doktor Ilmu Manajemen (DIM). Pengalaman praktisi, penulis bergabung bekerja sudah lebih dari 38 tahun di perusahaan BUMN sejak tanggal 1 April 1985 hingga sekarang dengan jabatan terakhir sebagai Manajer di Human Capital Manajemen. Disamping sebagai praktisi penulis juga aktif sebagai dosen tetap di Pasca Sarjana Universitas Muhammadiyah Bandung (UMBandung), dan pernah sebagai dosen di Universitas Telkom (Tel\_U), Universitas PASUNDAN Bandung, dan PIKSI GHANESA Bandung. Penulis memiliki kepakaran dibidang Manajemen (Manajemen MSDM, Manajemen Pemasaran/Marketing.). Selain sebagai praktisi dan dosen, penulis juga aktif menulis artikel dan jurnal maupun mengikuti beberapa Organisasi profesional antara lain: ISEI, IAEI, APWI dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi bangsa dan negara yang sangat tercinta ini.

Email Penulis: [suparjiman7762@gmail.com](mailto:suparjiman7762@gmail.com)

# SUMBER DAYA MANUSIA DALAM ORGANISASI

## 1. PENGENALAN SUMBER DAYA MANUSIA

Reni Dian Octaviani, S.Pd., MMTr

## 2. PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Herudini Subariyanti, S.E., M.M.

## 3. PROSES REKRUTMEN DAN SELEKSI KARYAWAN

Hendy Widiyanto, S.Psi., M.M.

## 4. PENGEMBANGAN KETERAMPILAN DAN KOMPETENSI KARYAWAN

Ivon Arisanti, Ph.D.

## 5. KINERJA DAN EVALUASI KARYAWAN

dr. Muljadi Hartono, MPH., AAK., FISQua

## 6. KOMPENSASI DAN MANFAAT KARYAWAN

Dr. Siti Nurmayanti, S.E., M.M.

## 7. PENGELOLAAN KARYAWAN BERKINERJA RENDAH

Rusdiana Simamora, S.Kom., S.M., M.M.

## 8. BUDAYA ORGANISASI DAN ETIKA KERJA

Triana Melinda Sinaga, S.Kom., S.M., M.M.

## 9. KESEJAHTERAAN KARYAWAN

Vera Clara Simanjuntak, S.Sos., M.M.

## 10. HUBUNGAN KARYAWAN DAN MANAJEMEN

Andri Rizko Yulianto, S.E., S.Pd.I., M.M.

## 11. PENGELOLAAN DIVERSITAS DAN INKLUSI

Edi Muhammad Abduh Alhamidi, S.Sos., M.M.

## 12. PENGELOLAAN PERUBAHAN DAN TRANSFORMASI

Dr. Samuel PD Anantadjaya

## 13. PENGEMBANGAN KARIR

Hubertus Davy Yulianto, S.T., M.T.

## 14. MANAJEMEN KELUAR DAN PENSIUN

Dr. Hj. Rima Rahmayanti, S.E., M.M.

## 15. TREN DAN TANTANGAN SDM DI MASA DEPAN

Dr. Suparjiman, M.M., CHRA., CSRS.



Editor:

**Dr. Miko Andi Wardana, S.T., M.Si.**

Untuk akses Buku Digital,  
Scan QR CODE



**INFES MEDIA**

CV. Intelektual Manifes Media  
Jalan Raya Puri Gading  
Kabupaten Badung, Bali

