

Dr. Islamuddin, S.E., M.M.  
Dr. M. Tamri, S.Pd., M.M.



# MSDM BERBASIS KINERJA:

Membangun Organisasi Unggul

**Editor:**

Dr. Salman Faris, S.Si., M.M.  
Siti Waliah, S.IP, M.Si.



# MSDM BERBASIS KINERJA:

Membangun Organisasi Unggul

**B**uku MSDM Berbasis Kinerja: Membangun Organisasi Unggul adalah panduan komprehensif untuk memahami dan menerapkan manajemen sumber daya manusia yang berfokus pada kinerja sebagai kunci keberhasilan organisasi. Buku ini menggali strategi untuk mengintegrasikan tujuan individu dan organisasi, menciptakan sinergi yang menghasilkan produktivitas tinggi. Melalui pendekatan berbasis data, pembaca diajak untuk mengenal pentingnya pengukuran kinerja yang objektif, pemberian umpan balik yang konstruktif, serta pengelolaan talenta yang efektif. Selain itu, buku ini mengupas berbagai metode untuk membangun budaya kerja yang mendukung inovasi, kolaborasi, dan pencapaian target secara konsisten. Dengan contoh kasus nyata dan panduan praktis, buku ini membantu para manajer, pemimpin, dan praktisi MSDM memahami bagaimana menerapkan kebijakan dan sistem berbasis kinerja dalam konteks beragam industri. Pembahasan tentang teknologi, seperti analitik SDM dan alat digital, memperkaya wawasan pembaca dalam menghadapi tantangan era digital. MSDM Berbasis Kinerja adalah panduan strategis yang relevan untuk setiap organisasi yang ingin mengoptimalkan potensi sumber daya manusianya demi mencapai keunggulan kompetitif di pasar global.



✉ [ganeshakreaisemesta@gmail.com](mailto:ganeshakreaisemesta@gmail.com)

🌐 [www.ganeshakreaisemesta.com](http://www.ganeshakreaisemesta.com)

📞 0852 8000 2192

🌟 Anggota IKAPI No. 281/JTE/2024



DIREKTORAT JENJANG KUALITAS INTILITUAL  
EMERITUS PUSAT & RUMAH SAKIT KEMAHARJAPAN  
EC002025029990

9

ISBN 978-634-7126-63-4



786347

126634

# **MSDM BERBASIS KINERJA : MEMBANGUN ORGANISASI UNGGUL**

**Dr. Islamuddin, S.E., M.M.**

**Dr. M. Tamri, S.Pd., M.M.**



**PENERBIT PT. GANESHA KREASI SEMESTA**

**MSDM BERBASIS KINERJA :  
MEMBANGUN ORGANISASI UNGGUL**

**Penulis** : Dr. Islamuddin, S.E., M.M.  
Dr. M. Tamri, S,Pd., M.M.

**Editor** : Dr. Salman Faris, S.Si., M.M  
Siti Waliah, S.IP, M.Si

**Desain Sampul** : Eri Setiawan

**Tata Letak** : Ika Rahayu

**ISBN** : 978-634-7126-63-4

**No. HKI** : EC002025029990

Diterbitkan oleh : **GANESHA KREASI SEMESTA,  
FEBRUARI 2025  
ANGGOTA IKAPI JAWA TENGAH  
NO. 281/JTE/2024**

**Redaksi:**

Jalan Panongan, Desa Kutasari Kecamatan Baturraden  
Kabupaten Banyumas Telp. 0852-8000-2192  
Surel : ganeshakreasisemesta@gmail.com  
Cetakan Pertama : 2025

**All right reserved**

Hak Cipta dilindungi undang-undang  
Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh  
isi buku ini dalam bentuk apapun dan dengan cara apapun,  
termasuk memfotokopi, merekam, atau dengan teknik perekaman  
lainnya tanpa seizin tertulis dari penerbit.

## PRAKATA

Puji syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa, karena atas rahmat dan karunia-Nya, buku berjudul MSDM Berbasis Kinerja: Membangun Organisasi Unggul ini dapat diselesaikan. Buku ini hadir sebagai respons terhadap kebutuhan akan pendekatan pengelolaan sumber daya manusia (SDM) yang tidak hanya berorientasi pada rutinitas administrasi, tetapi juga pada pencapaian kinerja yang optimal. Dalam era perubahan yang penuh dinamika, organisasi dituntut untuk menjadi lebih adaptif, inovatif, dan unggul dalam menghadapi persaingan global. Oleh karena itu, pengelolaan SDM berbasis kinerja menjadi kunci strategis dalam menciptakan organisasi yang tidak hanya efisien, tetapi juga memiliki daya saing yang berkelanjutan.

Buku ini dirancang untuk memberikan panduan yang praktis dan mendalam bagi para pemimpin, manajer, akademisi, serta praktisi HR dalam memahami konsep MSDM berbasis kinerja secara komprehensif. Sistematika buku MSDM Berbasis Kinerja: Membangun Organisasi Unggul ini mengacu pada pendekatan konsep teoritis dan contoh penerapan. Buku ini terdiri atas 8 bab yang dibahas secara rinci, diantaranya: Bab 1 Konsep Dasar MSDM Berbasis Kinerja, Bab 2 Pentingnya Mengelola *Human Capital*, Bab 3 Perencanaan Sumber Daya Manusia dalam Organisasi, Bab 4 Rekrutmen dan Seleksi Karyawan, Bab 5 Pengembangan SDM dalam Organisasi, Bab 6 Empowerment dan Engagement, Bab 7 Penilaian Kinerja dan Evaluasi Kinerja, dan Bab 8 Digitalisasi Sumber Daya Manusia.

Penulis berharap buku ini dapat menjadi kontribusi yang berarti dalam mendukung terciptanya organisasi unggul yang mampu memberikan dampak positif, baik bagi karyawan maupun masyarakat luas. Akhir kata, terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan, kritik, dan masukan berharga dalam proses penulisan buku ini. Semoga buku ini bermanfaat dan memberikan inspirasi bagi pembacanya.

Bengkulu, 05 Februari 2025

Penulis

## DAFTAR ISI

<b>PRAKATA</b> .....	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>iv</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>vi</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>vii</b>
<b>BAB 1 KONSEP DASAR MSDM BERBASIS KINERJA</b> .....	<b>1</b>
A. Pendahuluan.....	1
B. Paradigma MSDM Berbasis Kinerja .....	4
C. Karakteristik MSDM Berbasis Kinerja .....	8
D. Analisis Kebutuhan SDM Berbasis Kinerja .....	10
E. Hubungan antara Kinerja Individu dan Kinerja Organisasi .....	13
F. Urgensi MSDM dalam Organisasi Modern.....	17
DAFTAR PUSTAKA .....	20
<b>BAB 2 PENTINGNYA MENGELOLA <i>HUMAN CAPITAL</i></b> .....	<b>24</b>
A. Pendahuluan.....	24
B. <i>Human Capital</i> pada Perusahaan Berbasis Digital .....	26
C. Pentingnya Pengelolaan <i>Human Capital</i> .....	27
D. Strategi Meningkatkan Kinerja dan Loyalitas <i>Human Capital</i> .....	31
E. Pengembangan Kompetensi <i>Human Capital</i> yang Unggul .....	34
DAFTAR PUSTAKA .....	36
<b>BAB 3 PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM ORGANISASI</b> .....	<b>39</b>
A. Pendahuluan.....	39
B. Pengembangan Sumber Daya Manusia .....	42
C. Strategi Perencanaan Sumber Daya Manusia .....	43
D. Tantangan Perencanaan Sumber Daya Manusia .....	45
DAFTAR PUSTAKA .....	52
<b>BAB 4 REKRUTMEN DAN SELEKSI KARYAWAN</b> .....	<b>55</b>
A. Pendahuluan.....	55
B. Pengertian Rekrutmen.....	57
C. Metode-Metode Perekrutan.....	58
D. Pengertian Seleksi .....	60
E. Tujuan dan Tes Seleksi .....	61

	F. Prosedur Seleksi .....	63
	DAFTAR PUSTAKA .....	71
<b>BAB 5</b>	<b>PENGEMBANGAN SDM DALAM ORGANISASI .....</b>	<b>73</b>
	A. Pendahuluan .....	73
	B. Perencanaan SDM dan Pengembangan SDM.....	75
	C. Proses Perencanaan dan Pengembangan SDM .....	79
	D. Rintangan dalam Perencanaan SDM .....	82
	DAFTAR PUSTAKA .....	94
<b>BAB 6</b>	<b>EMPOWERMENT DAN ENGAGEMENT .....</b>	<b>96</b>
	A. Pendahuluan .....	96
	B. Peran <i>Empowerment</i> dan <i>Engagement</i> dalam Menghadapi Era Digital .....	98
	C. Pengertian <i>Empowerment</i> dan <i>Engagement</i> .....	101
	D. Proses <i>Empowerment</i> dan <i>Engagement</i> .....	104
	E. Level <i>Empowerment</i> dan <i>Engagement</i> .....	110
	DAFTAR PUSTAKA .....	114
<b>BAB 7</b>	<b>PENILAIAN KINERJA DAN EVALUASI KINERJA....</b>	<b>117</b>
	A. Pendahuluan .....	117
	B. Tinjauan Penilaian Kinerja SDM .....	120
	C. Perencanaan Penilaian Kinerja SDM .....	122
	D. Metode Penilaian Kinerja SDM .....	124
	E. Fungsi Evaluasi atau Penilaian Kinerja SDM .....	128
	F. Manfaat Evaluasi atau Penilaian Kinerja .....	129
	DAFTAR PUSTAKA .....	133
<b>BAB 8</b>	<b>DIGITALISASI SUMBER DAYA MANUSIA .....</b>	<b>136</b>
	A. Pendahuluan .....	136
	B. Peran HRM dalam Menghadapi Era Digital .....	138
	C. Persaingan Digitalisasi SDM 4.0.....	140
	D. Pengelolaan HRM pada Era Digitalisasi SDM 4.0 .....	141
	E. Pentingnya Adaptasi Digitalisasi SDM 4.0 .....	145
	F. Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia yang Unggul .....	146
	DAFTAR PUSTAKA .....	149
	<b>TENTANG PENULIS .....</b>	<b>152</b>
	<b>TENTANG EDITOR.....</b>	<b>153</b>

## DAFTAR TABEL

<b>Tabel 4.1</b>	Metode Rekrutmen .....	58
------------------	------------------------	----

## DAFTAR GAMBAR

<b>Gambar 1.1</b>	Aktivitas Sumber Daya Manusia .....	7
<b>Gambar 4.1</b>	Perencanaan SDM dalam Tujuan Bisnis .....	56
<b>Gambar 4.2</b>	Tahapan Seleksi.....	61
<b>Gambar 5.1</b>	Proses Manajemen SDM .....	86
<b>Gambar 6.1</b>	Proses Empowerment .....	106
<b>Gambar 6.2</b>	Proses <i>Engagement</i> .....	109
<b>Gambar 6.3</b>	Tingkat Empowerment .....	111



**MSDM BERBASIS KINERJA :  
MEMBANGUN ORGANISASI UNGGUL**

**Dr. Islamuddin, S.E., M.M.**

**Dr. M. Tamri, S,Pd., M.M.**



# BAB

# 1

## KONSEP DASAR MSDM BERBASIS KINERJA

### A. Pendahuluan

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) berbasis kinerja adalah pendekatan strategis dalam pengelolaan tenaga kerja yang berfokus pada pencapaian hasil yang terukur dan relevan dengan tujuan organisasi. Konsep ini menekankan pentingnya hubungan antara kinerja individu, tim, dan organisasi secara keseluruhan untuk memastikan keberhasilan jangka panjang (Siagian, 2014). Dalam era persaingan global yang semakin ketat, organisasi tidak hanya dituntut untuk memiliki karyawan yang kompeten, tetapi juga sistem pengelolaan SDM yang mampu mendorong produktivitas dan inovasi secara berkesinambungan.

MSDM berbasis kinerja berakar pada keyakinan bahwa karyawan adalah aset strategis yang harus diberdayakan untuk mendukung visi dan misi organisasi. Konsep ini menekankan perlunya penyelarasan antara tujuan individu dengan tujuan organisasi (Sutrisno, 2014). Dengan demikian, setiap aktivitas karyawan diarahkan untuk memberikan kontribusi nyata terhadap keberhasilan organisasi. Hal ini mencakup pengelolaan kompetensi, motivasi, dan kinerja yang terintegrasi melalui berbagai proses seperti rekrutmen, pelatihan, penilaian kinerja, dan pengembangan karier. Salah satu elemen utama dalam MSDM berbasis kinerja adalah pengukuran yang objektif terhadap hasil kerja karyawan. Indikator Kinerja Utama (*Key Performance Indicators* atau KPI) menjadi alat penting untuk

menilai efektivitas dan efisiensi kinerja individu dan tim. KPI dirancang berdasarkan kebutuhan spesifik organisasi, sehingga memungkinkan pemimpin untuk mengevaluasi pencapaian secara transparan dan berbasis data (Bangun, 2012). Dengan adanya KPI, organisasi dapat memonitor kinerja secara berkala dan mengambil langkah-langkah korektif jika diperlukan.

Penerapan MSDM berbasis kinerja juga melibatkan pengelolaan kompetensi secara strategis. Kompetensi karyawan, baik teknis maupun nonteknis, harus terus ditingkatkan melalui program pelatihan dan pengembangan yang relevan. Dalam konteks ini, organisasi perlu mengidentifikasi kebutuhan keterampilan saat ini dan di masa depan, sehingga dapat merancang strategi pengembangan SDM yang berorientasi pada pencapaian kinerja maksimal. Pengembangan kompetensi tidak hanya meningkatkan produktivitas, tetapi juga membantu karyawan untuk beradaptasi dengan perubahan teknologi dan lingkungan bisnis. Selain itu, MSDM berbasis kinerja sangat bergantung pada budaya kerja yang mendukung inovasi dan kolaborasi (Mondy, 2008). Budaya ini harus didorong oleh kepemimpinan yang visioner dan kebijakan organisasi yang adil serta transparan. Karyawan yang merasa didukung oleh manajemen cenderung memiliki motivasi yang lebih tinggi untuk berkontribusi secara maksimal. Oleh karena itu, organisasi harus menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, di mana penghargaan atas pencapaian kinerja menjadi bagian integral dari sistem pengelolaan SDM (Priyono, 2010).

Pemberdayaan karyawan juga merupakan komponen penting dalam MSDM berbasis kinerja. Karyawan yang diberdayakan memiliki rasa kepemilikan terhadap tugas dan tanggung jawab mereka, sehingga lebih bersemangat untuk mencapai target yang telah ditetapkan. Pemberdayaan ini dapat dilakukan melalui pelibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan, penyediaan pelatihan yang sesuai, dan pemberian umpan balik yang konstruktif. Dengan memberdayakan karyawan, organisasi tidak hanya

meningkatkan kinerja individu tetapi juga menciptakan tim yang lebih solid dan inovatif (Widodo, 2015).

Integrasi teknologi dalam MSDM berbasis kinerja memberikan peluang besar bagi organisasi untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas pengelolaan SDM. Teknologi seperti sistem manajemen kinerja berbasis digital memungkinkan organisasi untuk melacak, menganalisis, dan melaporkan kinerja secara real-time. Dengan memanfaatkan data yang tersedia, manajemen dapat membuat keputusan yang lebih tepat dan strategis dalam pengelolaan tenaga kerja. Selain itu, teknologi juga memungkinkan karyawan untuk lebih mandiri dalam mengelola kinerja dan pengembangan pribadi mereka (Agus and Amalia, 2019). Namun, keberhasilan MSDM berbasis kinerja tidak hanya bergantung pada sistem dan teknologi, tetapi juga pada keterlibatan seluruh pihak dalam organisasi. Pemimpin harus mampu memotivasi dan menginspirasi karyawan untuk terus meningkatkan kinerja mereka, sementara karyawan harus memiliki komitmen untuk belajar dan berkembang. Kerja sama yang harmonis antara manajemen dan karyawan menjadi kunci utama untuk mencapai hasil yang optimal.

Dalam konteks globalisasi dan digitalisasi, penerapan MSDM berbasis kinerja menjadi semakin relevan. Organisasi yang mampu mengelola SDM mereka secara strategis akan memiliki keunggulan kompetitif yang signifikan. Pendekatan berbasis kinerja memungkinkan organisasi untuk tetap relevan dan adaptif dalam menghadapi tantangan yang terus berkembang, baik di tingkat lokal maupun internasional (Priyono, 2010). Dengan demikian, konsep ini tidak hanya penting untuk meningkatkan produktivitas, tetapi juga untuk memastikan keberlanjutan organisasi di masa depan.

Secara keseluruhan, MSDM berbasis kinerja adalah pendekatan yang holistik dan strategis dalam pengelolaan tenaga kerja. Dengan fokus pada hasil yang terukur, pemberdayaan karyawan, pengelolaan kompetensi, dan integrasi teknologi, konsep ini memberikan kerangka kerja yang kuat untuk menciptakan organisasi yang unggul. Namun,

implementasinya membutuhkan komitmen, adaptasi, dan evaluasi yang terus-menerus agar dapat memberikan manfaat maksimal bagi organisasi dan karyawannya.

## **B. Paradigma MSDM Berbasis Kinerja**

Paradigma Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) berbasis kinerja merupakan pendekatan yang menekankan pada pencapaian hasil kerja yang optimal melalui pengelolaan sumber daya manusia secara strategis. Dalam paradigma ini, organisasi tidak hanya memfokuskan pada pemenuhan kebutuhan administratif karyawan, tetapi juga pada peningkatan produktivitas dan pencapaian target perusahaan (Hartini, Sudirman and Wardhana, 2021). Pendekatan ini bertujuan untuk menciptakan keseimbangan antara kebutuhan individu karyawan dengan tujuan strategis organisasi, sehingga tercapai sinergi yang memberikan nilai tambah bagi kedua belah pihak.

Pada paradigma ini, pengelolaan karyawan difokuskan pada hasil kerja atau output yang dihasilkan. Penilaian terhadap kinerja karyawan tidak hanya didasarkan pada kehadiran atau proses kerja, tetapi pada sejauh mana individu atau tim mampu memberikan kontribusi nyata terhadap pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, paradigma ini menuntut adanya indikator kinerja yang jelas, terukur, dan relevan dengan visi serta misi organisasi. Paradigma MSDM berbasis kinerja juga mendorong organisasi untuk merancang sistem penilaian kinerja yang transparan dan objektif (Anggoro KR *et al.*, 2022). Hal ini mencakup penyusunan *Key Performance Indicators* (KPI) yang spesifik untuk setiap posisi atau jabatan dalam organisasi. KPI yang dirancang dengan baik memungkinkan pengukuran kinerja yang lebih akurat, serta memberikan umpan balik yang konstruktif bagi karyawan untuk terus meningkatkan kualitas kerja mereka.

Selain itu, pendekatan ini memperkuat pentingnya peran pelatihan dan pengembangan sebagai bagian integral dari strategi MSDM. Pelatihan dan pengembangan karyawan

diarahkan untuk meningkatkan kompetensi mereka sesuai dengan kebutuhan pekerjaan dan dinamika organisasi. Dengan demikian, organisasi dapat memastikan bahwa karyawan memiliki keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk mencapai target kinerja yang telah ditetapkan. Dalam implementasinya, paradigma ini mengharuskan adanya keterlibatan aktif dari manajemen dan kepemimpinan organisasi (Sofyandi, 2013). Pemimpin harus mampu mengkomunikasikan harapan kinerja secara jelas, memberikan arahan yang sesuai, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pencapaian hasil yang optimal. Selain itu, pemimpin juga bertanggung jawab untuk memotivasi karyawan melalui penghargaan dan pengakuan atas pencapaian mereka.

Paradigma MSDM berbasis kinerja juga menekankan pentingnya budaya kerja yang mendukung produktivitas. Budaya kerja yang berorientasi pada kinerja mendorong setiap individu dalam organisasi untuk bekerja dengan standar kualitas tinggi, berkolaborasi secara efektif, dan terus berinovasi. Dalam budaya seperti ini, setiap orang memahami bahwa keberhasilan organisasi bergantung pada kontribusi kolektif seluruh anggota tim. Salah satu tantangan utama dalam menerapkan paradigma ini adalah memastikan bahwa sistem penilaian kinerja berjalan secara adil dan konsisten. Ketidakadilan atau bias dalam penilaian dapat merusak motivasi karyawan dan menghambat tercapainya tujuan organisasi. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk menetapkan mekanisme yang memastikan integritas dan akuntabilitas dalam proses evaluasi kinerja (Daniel, 2022).

Manajemen sumber daya manusia didefinisikan sebagai pendekatan strategis dan koheren terhadap pengelolaan aset organisasi yang paling berharga bagi orang-orang yang bekerja di sana secara individu dan kolektif berkontribusi terhadap pencapaian tujuannya. (Mathis and Jackson, 2011), percaya bahwa MSDM dapat dianggap sebagai seperangkat kebijakan yang saling terkait dengan landasan ideologis dan filosofis. Ia

mengemukakan empat aspek itu merupakan versi HRM yang bermakna:



Keunggulan dari paradigma ini adalah kemampuannya untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi secara keseluruhan. Dengan fokus pada hasil, organisasi dapat mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan dan mengalokasikan sumber daya secara lebih strategis. Selain itu, karyawan juga cenderung merasa lebih dihargai karena kontribusi mereka diakui dan diberi penghargaan yang sesuai. Namun, untuk mencapai keberhasilan, paradigma ini memerlukan komitmen jangka panjang dari seluruh elemen organisasi. Proses transformasi menuju MSDM berbasis kinerja membutuhkan perubahan pola pikir, penguatan kapasitas manajerial, serta investasi dalam teknologi yang mendukung manajemen kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa pendekatan berbasis kinerja bukan sekadar alat, melainkan bagian dari strategi holistik organisasi (Nawawi, 2016).

Dengan mengadopsi paradigma MSDM berbasis kinerja, organisasi dapat membangun daya saing yang berkelanjutan. Pendekatan ini tidak hanya membantu meningkatkan produktivitas, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang mendorong inovasi dan kolaborasi. Dalam jangka panjang, hal ini akan memberikan dampak positif, baik bagi kesejahteraan karyawan maupun keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

### **C. Karakteristik MSDM Berbasis Kinerja**

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) berbasis kinerja memiliki karakteristik utama yang membedakannya dari pendekatan lain dalam pengelolaan sumber daya manusia. Fokus utama pendekatan ini adalah pada pencapaian hasil yang terukur dan relevan dengan tujuan organisasi. Hal ini membuat setiap aktivitas dalam MSDM diarahkan untuk mendukung peningkatan produktivitas dan efektivitas kerja, baik di tingkat individu maupun organisasi secara keseluruhan (Widodo, 2015). Pendekatan ini juga ditandai oleh orientasi hasil yang kuat. Dalam MSDM berbasis kinerja, keberhasilan diukur berdasarkan kontribusi nyata terhadap pencapaian tujuan strategis organisasi. Proses kerja tetap penting, tetapi hasil akhir

yang memberikan nilai tambah bagi organisasi menjadi prioritas utama. Oleh karena itu, karyawan didorong untuk mengoptimalkan potensi mereka dalam mencapai target (Marwansyah, 2019). Karakteristik lain adalah integrasi antara pengelolaan kinerja dengan penghargaan dan pengakuan. MSDM berbasis kinerja menempatkan sistem penghargaan sebagai alat untuk memotivasi karyawan agar terus berkinerja tinggi. Penghargaan ini dapat berupa insentif finansial, pengakuan formal, promosi, atau peluang pengembangan karier (Handoko, 2012). Dengan demikian, karyawan merasa dihargai atas kontribusi mereka dan termotivasi untuk terus meningkatkan kinerja.

Pendekatan ini juga menekankan pentingnya pelatihan dan pengembangan karyawan. Dalam MSDM berbasis kinerja, pelatihan diarahkan untuk meningkatkan kompetensi yang relevan dengan kebutuhan pekerjaan. Fokusnya adalah pada pembentukan keterampilan yang mendukung pencapaian target kinerja. Selain itu, program pengembangan kepemimpinan juga diberikan kepada manajer agar mereka mampu membimbing tim mencapai hasil yang optimal. Komunikasi yang efektif menjadi salah satu karakteristik penting dalam MSDM berbasis kinerja. Organisasi harus memastikan bahwa harapan, target, dan umpan balik disampaikan dengan jelas kepada karyawan. Komunikasi dua arah yang terbuka memungkinkan karyawan memahami peran mereka dalam organisasi dan memberikan kesempatan untuk menyampaikan kendala atau ide untuk perbaikan (Renanda, 2021).

Dalam pendekatan ini, terdapat penguatan budaya kerja yang berorientasi pada hasil. Budaya ini mendorong individu untuk bekerja dengan standar kualitas tinggi, berkolaborasi, dan berinovasi (Rumasukun *et al.*, 2019). Organisasi juga memastikan bahwa setiap karyawan memiliki pemahaman yang sama mengenai nilai-nilai dan visi perusahaan, sehingga tercipta lingkungan kerja yang selaras dengan tujuan bersama. MSDM berbasis kinerja menuntut adanya kepemimpinan yang kuat dan inspiratif. Pemimpin dalam pendekatan ini bertugas tidak hanya

memberikan arahan tetapi juga memotivasi, mendukung, dan membimbing tim untuk mencapai target yang telah ditetapkan. Kepemimpinan yang efektif memastikan bahwa setiap anggota tim merasa diberdayakan dan memiliki komitmen terhadap keberhasilan organisasi.

Karakteristik lain yang mencolok adalah adanya pemanfaatan teknologi dalam manajemen kinerja. Teknologi digunakan untuk menyimpan data kinerja, menganalisis hasil, dan memberikan umpan balik secara real-time. Dengan teknologi ini, organisasi dapat mengelola kinerja karyawan secara lebih efisien dan akurat, serta mendukung pengambilan keputusan berbasis data (Sofyandi, 2013).

#### **D. Analisis Kebutuhan SDM Berbasis Kinerja**

Analisis kebutuhan sumber daya manusia (SDM) berbasis kinerja merupakan proses strategis untuk menentukan jumlah, jenis, dan kualitas SDM yang dibutuhkan organisasi dalam mencapai tujuan kinerja yang telah ditetapkan. Pendekatan ini berfokus pada pemetaan kebutuhan SDM yang tidak hanya memenuhi kebutuhan operasional, tetapi juga mendukung pencapaian target strategis organisasi. Proses ini menjadi langkah awal dalam memastikan bahwa organisasi memiliki SDM yang kompeten dan relevan dengan tuntutan pekerjaan. Salah satu langkah pertama dalam analisis kebutuhan SDM berbasis kinerja adalah memahami visi, misi, dan tujuan strategis organisasi. Pemahaman ini diperlukan untuk mengidentifikasi peran atau fungsi kunci yang dibutuhkan dalam mendukung pencapaian target organisasi. Dengan memahami arah strategis organisasi, analisis kebutuhan SDM dapat lebih terfokus pada area-area yang memberikan dampak terbesar terhadap kinerja organisasi (Nawawi, 2016).

Pendekatan ini juga memanfaatkan data kinerja sebagai dasar untuk mengevaluasi kebutuhan SDM. Kompetensi menjadi elemen kunci dalam analisis kebutuhan SDM berbasis kinerja. Organisasi perlu menentukan kompetensi spesifik yang dibutuhkan untuk setiap jabatan, termasuk keterampilan teknis,

kemampuan manajerial, dan karakteristik pribadi. Dengan demikian, organisasi dapat memastikan bahwa karyawan yang direkrut atau dikembangkan memiliki kemampuan yang relevan dengan tuntutan pekerjaan dan dapat memberikan kontribusi maksimal terhadap pencapaian hasil (Sofyandi, 2013).

Pendekatan berbasis kinerja juga mempertimbangkan proyeksi kebutuhan SDM di masa depan. Analisis ini mencakup evaluasi terhadap perubahan lingkungan bisnis, perkembangan teknologi, serta tren dalam industri yang memengaruhi kebutuhan SDM. Dengan proyeksi ini, organisasi dapat merencanakan rekrutmen, pelatihan, atau redistribusi SDM secara proaktif untuk mengantisipasi tantangan dan peluang di masa mendatang (Widodo, 2015). Selain itu, analisis kebutuhan SDM berbasis kinerja melibatkan identifikasi posisi atau jabatan kritis dalam organisasi. Posisi kritis adalah peran yang memiliki dampak besar terhadap keberhasilan organisasi. Analisis ini memastikan bahwa posisi tersebut diisi oleh individu yang memiliki kinerja tinggi atau potensi besar. Jika terjadi kekosongan pada posisi kritis, langkah-langkah strategis seperti program suksesi atau pengembangan talenta harus segera diambil (Hanggraeni, 2012).

Pelatihan dan pengembangan menjadi komponen penting dalam analisis kebutuhan SDM berbasis kinerja. Dalam banyak kasus, kekurangan kinerja dapat diatasi melalui program pelatihan yang dirancang khusus untuk meningkatkan keterampilan karyawan. Analisis ini membantu organisasi menentukan jenis pelatihan yang paling efektif dan relevan untuk meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja karyawan. Proses ini juga melibatkan evaluasi terhadap struktur organisasi dan distribusi kerja. Analisis kebutuhan SDM berbasis kinerja sering kali menemukan ketidakseimbangan dalam beban kerja atau alokasi sumber daya. Dengan memperbaiki struktur organisasi atau mendistribusikan ulang tugas secara lebih efisien, organisasi dapat meningkatkan kinerja secara keseluruhan tanpa harus selalu menambah jumlah karyawan (Manua, 2019).

Pentingnya keterlibatan manajemen dalam analisis kebutuhan SDM berbasis kinerja tidak dapat diabaikan. Manajemen bertugas memberikan arahan strategis, memastikan data kinerja yang digunakan akurat, dan menyelaraskan hasil analisis dengan rencana pengembangan organisasi (Ahmad, 2021). Dengan dukungan penuh dari manajemen, proses analisis ini dapat berjalan lebih efektif dan menghasilkan keputusan yang berdampak positif. Teknik peramalan kebutuhan sumber daya manusia, juga dikenal sebagai *forecasting*, adalah proses memprediksi kebutuhan tenaga kerja di masa depan untuk membantu bisnis mengambil tindakan yang tepat ketika situasi berubah (Manua, 2019). Beberapa teknik atau metode *forecasting* yang dapat digunakan dalam melakukan peramalan yang berkaitan dengan penyusunan perencanaan sumber daya manusia meliputi:

1. **Ekstrapolasi:** Menggunakan data dan informasi sejarah untuk memperkirakan perubahan yang diperkirakan akan terjadi di masa yang akan datang. Teknik ini cocok digunakan dalam jangka pendek, tetapi tidak berlaku untuk perencanaan jangka panjang. Contoh teknik ekstrapolasi: Jika kita tahu bahwa bagian produksi rata-rata mempekerjakan satu orang karyawan setiap bulan selama dua tahun sebelumnya, kita dapat memperkirakan bahwa pada tahun berikutnya akan ada 12 karyawan baru.
2. **Indeksasi:** Dengan menggunakan indeks tertentu, seperti perbandingan rasio antara karyawan produksi dan hasil penjualan, Anda dapat memperkirakan kebutuhan sumber daya manusia di masa depan. Contoh teknik Indeksasi: Perbedaan rasio antara karyawan produksi dan hasil penjualan adalah contoh penggunaan teknik indeksasi. Misalnya, setiap kenaikan penjualan 20 juta membuat departemen produksi membutuhkan lebih banyak pekerja.
3. **Analisis kegiatan baru:** Kebutuhan sumber daya manusia diperkirakan dengan mempertimbangkan perkiraan organisasi dan situasi yang dihadapi perusahaan saat menyelenggarakan kegiatan semacam ini.

4. **Rancangan berbasis komputer:** Menggunakan serangkaian rumus-rumus matematika yang secara simulatan menggunakan berbagai teknik peramalan untuk menghitung kebutuhan sumber daya manusia
5. **Analisis *statistical*:** metode analisis dengan memperhitungkan perubahan yang mungkin terjadi sebagai penyebab bergesernya tuntutan terhadap kebutuhan akan sumber daya manusia.
6. **Teknik Delphi:** Teknik ini membutuhkan keterampilan dan partisipasi sekelompok orang, biasanya manajer. Dalam hal ini, para perencana dari departemen sumber daya manusia berfungsi sebagai penengah dan bertanggung jawab untuk menyimpulkan berbagai pendapat serta melaporkan hasil dari pendapat-pendapat yang disampaikan oleh para partisipan. Laporan inilah yang kemudian dipelajari melalui survei ulang. Sampai para ahli mencapai konsensus, kegiatan tersebut diulang berulang kali, biasanya empat hingga lima kali.

#### **E. Hubungan antara Kinerja Individu dan Kinerja Organisasi**

Hubungan antara kinerja individu dan kinerja organisasi adalah aspek yang sangat penting dalam manajemen sumber daya manusia (Manua, 2019). Kinerja individu mengacu pada sejauh mana seorang karyawan mampu mencapai target kerja yang telah ditentukan berdasarkan tugas dan tanggung jawabnya. Di sisi lain, kinerja organisasi mencerminkan keberhasilan kolektif seluruh individu dan tim dalam mencapai tujuan strategis yang telah ditetapkan oleh organisasi. Keterkaitan antara keduanya saling mendukung, karena kontribusi individu menjadi elemen dasar dalam membentuk keberhasilan organisasi secara keseluruhan (Simatupang *et al.*, 2022).

Kinerja individu memberikan dampak langsung terhadap kinerja organisasi, terutama dalam hal produktivitas, efisiensi, dan kualitas output. Jika setiap individu dalam organisasi bekerja dengan standar tinggi, maka akumulasi hasil kerja

mereka akan meningkatkan kemampuan organisasi untuk mencapai targetnya. Sebaliknya, jika banyak individu tidak memenuhi ekspektasi kinerja, organisasi akan kesulitan untuk mencapai hasil yang optimal, bahkan dapat menghadapi berbagai hambatan operasional (Hanggraeni, 2012).

Kontribusi individu terhadap organisasi tidak hanya diukur dari hasil kerja mereka, tetapi juga dari sikap, perilaku, dan kemampuan untuk bekerja sama dalam tim (Indajang, Sembiring and Sudirman, 2023). Dalam organisasi, keberhasilan tidak hanya bergantung pada individu yang bekerja secara mandiri, tetapi juga pada kemampuan mereka untuk berkolaborasi dan berkontribusi dalam mencapai tujuan bersama. Dengan demikian, hubungan antara kinerja individu dan kinerja organisasi melibatkan sinergi antara kemampuan teknis, interpersonal, dan komitmen terhadap visi organisasi (Indajang, Andronicus, *et al.*, 2024).

Kinerja individu juga dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk kompetensi, motivasi, dan lingkungan kerja. Kompetensi mencakup pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dimiliki oleh individu untuk melaksanakan tugasnya. Motivasi, baik intrinsik maupun ekstrinsik, mendorong individu untuk bekerja keras dan mencapai hasil yang lebih baik (Indajang, Efendi, *et al.*, 2024). Sementara itu, lingkungan kerja yang mendukung, seperti fasilitas yang memadai, kepemimpinan yang inspiratif, dan budaya kerja yang positif, dapat meningkatkan kinerja individu. Sebaliknya, kinerja organisasi memberikan dampak timbal balik terhadap kinerja individu. Organisasi yang berhasil menciptakan hasil yang baik, seperti keberlanjutan bisnis, reputasi yang baik, dan keuntungan finansial, cenderung memberikan dampak positif bagi karyawan (Indajang, Siregar, *et al.*, 2024). Keberhasilan organisasi sering kali diterjemahkan ke dalam penghargaan, insentif, atau pengakuan bagi karyawan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan motivasi dan kinerja individu (Kaharuddin, Sofiyana and Sudirman, 2024).

Hubungan ini menjadi semakin kompleks ketika organisasi berkembang menjadi lebih besar dan dinamis. Dalam organisasi yang memiliki banyak individu dengan tanggung jawab yang saling berkaitan, kinerja organisasi sangat bergantung pada bagaimana kinerja individu dapat terintegrasi secara efektif (Lie *et al.*, 2022). Dalam hal ini, peran manajerial menjadi penting untuk menyelaraskan tujuan individu dengan tujuan organisasi melalui komunikasi yang jelas, pengelolaan kinerja, dan pemberian umpan balik yang konstruktif. Pengelolaan kinerja yang efektif memainkan peran kunci dalam menghubungkan kinerja individu dan organisasi (Sofiyani, Agustina, *et al.*, 2022). Selain itu, sistem evaluasi kinerja yang transparan dan objektif memberikan pemahaman kepada individu tentang kontribusi mereka terhadap kinerja keseluruhan organisasi (Sofiyani, Sembiring, *et al.*, 2022).

Resistensi dari sebuah perubahan dapat dikelola dengan baik ketika pihak berwenang dalam organisasi melakukan penilaian terhadap kesiapan individu, kelompok dan organisasi dalam pelaksanaan perubahan. Selanjutnya komunikasi yang efektif dalam meyakinkan warga organisasi akan pentingnya perubahan yang akan dilakukan. Adanya forum atau kesempatan yang terbuka untuk konfirmasi hal-hal yang terkait dengan kebijakan perubahan secara khusus yang menyangkut kepentingan individu. Selain itu upaya pelatihan dan pengembangan juga diperlukan individu untuk membantu mereka menyesuaikan diri dalam proses perubahan yang akan terjadi sehingga kebutuhan individu sebagai akibat atau konsekuensi dari perubahan dapat dipenuhi, seperti: keterampilan khusus yang dituntut akibat dari perubahan (Ahmad, 2021).

Dukungan dari SDM dalam organisasi memiliki peranan penting untuk memotivasi diri mereka untuk dilibatkan atau merasa dilibatkan dalam proses perubahan yang terjadi. Manajemen stress yang diinisiasi organisasi menunjukkan kepedulian kepada individu dalam organisasi sebagai dampak dari perubahan yang dilakukan. Perubahan akan

mempengaruhi SDM dan SDM akan mempengaruhi perubahan tersebut. Individu yang akan melakukan perubahan tersebut bias saja menunjukkan sikap atau perilaku positif disebabkan kesiapannya untuk berubah, namun bias saja sikap atau perilaku negatif menolak perubahan karena tidak siap atau tidak mau berubah. Dengan demikian individu yang menunjukkan sikap positif atau setuju untuk berubah akan termotivasi untuk menerapkan perubahan, sebaliknya individu yang tidak setuju terhadap perubahan tidak akan termotivasi dalam perubahan bahkan menolak perubahan tersebut (Riniwati, 2016).

Resistensi dari sebuah perubahan tidak dapat dihindari dan dipungkiri. Akan tetapi pengelolaan resistensi yang baik oleh SDM akan membantu penerimaan perubahan yang berdampak pada perubahan yang positif dan berkontribusi pada semua lini yang ada pada organisasi. Ada banyak cara dan upaya yang dapat dilakukan SDM dan organisasi dalam mengelola resistensi yang ada, sehingga individu dalam organisasi baik sebagai agen perubahan atau sebagai individu yang terdampak dari sebuah implementasi perubahan dapat menerima perubahan dengan bermacam konsekuensinya (Manua, 2019).

Penguatan budaya kerja yang berorientasi pada hasil juga berkontribusi dalam memperkuat hubungan ini. Ketika individu memahami pentingnya peran mereka dalam mencapai tujuan organisasi, mereka akan lebih termotivasi untuk bekerja secara maksimal. Budaya kerja yang mendorong kolaborasi, inovasi, dan tanggung jawab individu dapat menciptakan lingkungan di mana setiap orang merasa memiliki peran penting dalam kesuksesan organisasi. Namun, tantangan sering kali muncul ketika terdapat kesenjangan antara ekspektasi kinerja organisasi dan kapasitas individu. Misalnya, kurangnya pelatihan atau dukungan dari manajemen dapat menyebabkan individu tidak mampu mencapai target yang diharapkan. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk terus mengevaluasi dan meningkatkan kapasitas SDM agar dapat mendukung pencapaian tujuan strategis (Priyono, 2010).

## **F. Urgensi MSDM dalam Organisasi Modern**

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memiliki urgensi yang sangat tinggi dalam organisasi modern karena SDM dianggap sebagai aset strategis yang menentukan keberhasilan organisasi. Dalam era yang penuh dengan perubahan cepat akibat globalisasi dan perkembangan teknologi, pengelolaan SDM menjadi semakin penting untuk memastikan organisasi tetap kompetitif dan adaptif terhadap dinamika pasar (Hanggraeni, 2012). Organisasi modern menyadari bahwa keunggulan kompetitif tidak hanya ditentukan oleh teknologi atau modal, tetapi juga oleh kualitas dan kemampuan SDM. Salah satu alasan utama urgensinya adalah peran SDM dalam mendorong inovasi. Di dunia yang terus berubah, organisasi membutuhkan ide-ide baru dan solusi kreatif untuk menghadapi tantangan dan peluang. SDM yang terampil, termotivasi, dan didukung oleh lingkungan kerja yang kondusif dapat menjadi sumber inovasi yang berkelanjutan. Oleh karena itu, MSDM yang efektif diperlukan untuk mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempertahankan talenta terbaik dalam organisasi (Irianto, 2021).

Organisasi modern juga menghadapi tantangan dalam mengelola keberagaman tenaga kerja. Dengan meningkatnya mobilitas global, banyak organisasi memiliki tenaga kerja yang terdiri dari berbagai latar belakang budaya, usia, dan keahlian. MSDM menjadi sangat penting dalam menciptakan strategi yang mendorong inklusivitas, mengelola perbedaan, dan memastikan kolaborasi yang harmonis antar anggota tim. Tanpa pengelolaan SDM yang baik, keberagaman ini dapat menjadi sumber konflik yang merugikan organisasi. Teknologi menjadi faktor lain yang memperkuat urgensi MSDM dalam organisasi modern. Penggunaan teknologi seperti kecerdasan buatan, analitik data, dan perangkat lunak manajemen kinerja telah mengubah cara kerja organisasi (Hanggraeni, 2012). MSDM tidak hanya bertugas untuk memastikan bahwa karyawan mampu beradaptasi dengan teknologi baru, tetapi juga untuk memanfaatkan teknologi tersebut dalam pengelolaan karyawan.

Dengan teknologi, MSDM dapat mengotomatisasi tugas-tugas administratif, menganalisis data kinerja, dan merancang program pelatihan yang lebih efektif (Efendi *et al.*, 2022).

Selain itu, urgensi MSDM juga terlihat dalam kaitannya dengan retensi karyawan. Di tengah persaingan ketat dalam merekrut talenta terbaik, mempertahankan karyawan berkinerja tinggi menjadi tantangan besar bagi organisasi (Indajang, Efendi, *et al.*, 2024). MSDM yang strategis berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, memberikan penghargaan yang adil, dan menawarkan peluang pengembangan karier yang jelas. Hal ini penting untuk meningkatkan loyalitas karyawan dan mengurangi tingkat turnover yang tinggi. Kesejahteraan karyawan juga menjadi fokus utama MSDM dalam organisasi modern (Romi *et al.*, 2023). Dengan meningkatnya tekanan kerja akibat tuntutan bisnis, banyak organisasi mulai mengadopsi kebijakan yang mendukung keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi (Indajang, Efendi, *et al.*, 2024). Program kesejahteraan seperti fleksibilitas waktu kerja, dukungan kesehatan mental, dan cuti yang lebih fleksibel menjadi bagian dari strategi MSDM untuk memastikan karyawan tetap produktif dan sehat.

Dalam organisasi modern, MSDM juga berperan sebagai penggerak budaya organisasi. Budaya kerja yang kuat dan positif merupakan fondasi bagi keberhasilan jangka panjang organisasi (Daniel, 2022). MSDM bertugas merancang dan mempromosikan nilai-nilai organisasi yang mendukung kolaborasi, integritas, dan inovasi. Dengan budaya yang kuat, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang menyatukan seluruh karyawan dalam mencapai tujuan bersama. Tujuan Analisis Kinerja MSDM adalah Evaluasi Kinerja Individu: yaitu mengevaluasi pencapaian karyawan terhadap tujuan kinerja yang telah ditetapkan. Identifikasi Kebutuhan Pelatihan yaitu mengidentifikasi area di mana karyawan membutuhkan pelatihan tambahan atau pengembangan keterampilan. Umpan balik dan Penghargaan: Memberikan umpan balik yang jujur dan memotivasi kepada

karyawan tentang kinerja mereka. Beberapa langkah dalam Analisis Kinerja MSDM, (Nawawi, 2016):

1. Penetapan Tujuan Kinerja: Menetapkan tujuan kinerja yang spesifik, terukur, dan dapat dicapai untuk setiap karyawan.
2. Pengumpulan Data Kinerja: Mengumpulkan data tentang kinerja karyawan dari berbagai sumber, termasuk evaluasi kinerja, laporan proyek, dan umpan balik dari rekan kerja dan atasan.
3. Analisis Data Kinerja: Menganalisis data kinerja untuk mengidentifikasi pola, tren, dan variabilitas dalam pencapaian karyawan.
4. Umpan Balik dan Diskusi Kinerja: Memberikan umpan balik kepada karyawan tentang kinerja mereka, mengidentifikasi kekuatan dan area pengembangan.
5. Perencanaan Pengembangan Kinerja: Merancang rencana pengembangan individu untuk membantu karyawan meningkatkan keterampilan dan kompetensi mereka.
6. Tindak Lanjut dan Evaluasi: Melakukan tindak lanjut terhadap rencana pengembangan, serta mengevaluasi dampaknya terhadap kinerja karyawan.

Kecepatan perubahan dalam dunia bisnis modern menuntut organisasi untuk memiliki SDM yang adaptif. MSDM menjadi alat strategis untuk meningkatkan kemampuan adaptasi ini melalui pelatihan, pengembangan keterampilan, dan pemberdayaan karyawan. Dengan pendekatan yang terstruktur, organisasi dapat memastikan bahwa karyawannya siap menghadapi perubahan dan tetap produktif di tengah ketidakpastian (Sedarmayanti, 2017). Selain itu, MSDM juga mendukung keberlanjutan organisasi melalui perencanaan tenaga kerja yang strategis. Dalam menghadapi tantangan seperti pensiun massal atau perubahan kebutuhan pasar, MSDM membantu organisasi dalam merencanakan kebutuhan SDM di masa depan. Ini mencakup identifikasi posisi kritis, perencanaan suksesi, dan investasi dalam pengembangan talenta untuk memastikan kelangsungan operasional organisasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agus, A. H. and Amalia, S. Z. (2019) 'Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia di Era Digital: Studi Kasus di Mts Nurul Jadid', *Al-Idarah: Jurnal Kependidikan Islam*, 9(1), p. 53.
- Ahmad (2021) *Manajemen SDM: Pengertian, Fungsi, Tujuan, Manfaat dan Ruang Lingkup*, Gramedia.com.
- Anggoro KR, M. Y. A. R. et al. (2022) *MSDM Dalam Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasi*. Bandung: Widina Bhakti Persada.
- Bangun, W. (2012) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Gelora Aksara Pratama.
- Daniel (2022) *Konsep Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia [Sebuah Ringkasan]*, *Ekonomimanajemen.com*.
- Dessler, G. (2011) *Manajemen Sumber Daya Manusia. Jilid 1*. 10th edn. Jakarta: PT Indeks.
- Efendi, E. et al. (2022) 'Factors Affecting Teacher Organizational Commitment: A Study on Private High School Teachers in Pematangsiantar City', *Jurnal Pendidikan Progresif*, 12(1), pp. 213–224. doi: 10.23960/jpp.v12.i1.202217.
- Handoko, T. H. (2012) *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hanggraeni, D. (2012) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Universitas Indonesia Publishing.
- Hartini, H., Sudirman, A. and Wardhana, A. (2021) *MSDM (Digitalisasi Human Resources)*. Bandung: Media Sains Indonesia.
- Indajang, K., Efendi, E., et al. (2024) 'Analysis of Determinants of Employee Engagement in the Creative Industries Sector of North Sumatra J URISMA: Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen', *JURISMA: Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen*, 14(02), pp. 271–286.

- Indajang, K., Andronicus, M., *et al.* (2024) 'Employee Engagement in the Creative Industry Sector of North Sumatra: Analyzing Work-Life Balance Stimulants and Perceived Organizational Support', *International Journal of Business, Law, and Education*, 5(2), pp. 2663–2673.
- Indajang, K., Siregar, R. T., *et al.* (2024) 'Employee Engagement Strengthening Model in the Creative Industry: Analyzing the Role of Self-Efficacy and Perceived Organization Support as Predictors', *Valid: Jurnal Ilmiah*, 22(1), pp. 22–32.
- Indajang, K., Sembiring, L. D. and Sudirman, A. (2023) 'Innovative Work Behavior Strengthening Model: Role of Self-Efficacy, Knowledge Sharing, and Organisational Creative Climate as Predictors', *Valid: Jurnal Ilmiah*, 21(1), pp. 44–53. doi: <https://doi.org/10.53512/valid.v21i1.326>.
- Irianto, J. (2021) *Pemanfaatan Teknologi Digital untuk Manajemen SDM*, *Swa.co.id*.
- Kaharuddin, Sofiyan and Sudirman, A. (2024) 'Development Innovative Work Behavior for Companies? Analysis of Self-Efficacy, Organizational Justice, and Psychological Empowerment as Predictors', *International Journal of Social Science and Business*, 8(1), pp. 124–132. Available at: <https://doi.org/10.23887/ijssb.v8i1.56489>.
- Lie, D. *et al.* (2022) 'The Importance of Quality of Work-Life on Teacher Organizational Citizenship Behavior: Consequences of Leader-Member Exchange and Organizational Commitment', *Jurnal Pendidikan Progresif*, 12(3), pp. 994–1007. doi: 10.23960/jpp.v12.i.
- Manua, L. (2019) *Ruang Lingkup Manajemen SDM*, *Studimanajemen.com*.
- Marwansyah (2019) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan ke. Bandung: Alfabeta.
- Mathis, R. L. and Jackson, J. H. (2011) *Human Resource Management*. 10th edn. Jakarta: Salemba Empat.

- Mondy, R. W. (2008) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. 10th edn. Jakarta: Erlangga.
- Nawawi, H. (2016) *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Priyono (2010) *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Zifatama Publisher.
- Renanda, R. (2021) *Pengertian, Tujuan dan Fungsi Dari Manajemen Sumber Daya Manusia*, Greatdayhr.com.
- Riniwati, H. (2016) *Manajemen Sumberdaya Manusia: Aktivitas Utama dan Pengembangan SDM*. Malang: UB Press.
- Romi, M. V. et al. (2023) 'Analysis of Employee Engagement with Transformational Leadership and Organizational Climate as Predictors', *International Journal of Social Science and Human Research*, 6(10), pp. 6357-6362. doi: 10.47191/ijsshr/v6-i10-74.
- Rumasukun, M. R. et al. (2019) *Dasar-Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jilid 1. Medan: Madenatera.
- Sedarmayanti (2017) *Perencanaan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja, Dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Refika Aditama.
- Siagian, S. P. (2014) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Simatupang, S. et al. (2022) 'Analysis of the Effect of Innovative Work Behavior in terms of Psychological Empowerment and Knowledge Sharing', *International Journal of Scientific Research and Management*, 10(11), pp. 4196-4202. doi: 10.18535/ijssrm/v10i11.em06.
- Sofiyan, S., Sembiring, R., et al. (2022) 'Innovative Work Behavior and Its Impact on Teacher Performance: The Role of Organizational Culture and Self Efficacy as Predictors', *Journal of Education Research and Evaluation*, 6(1), pp. 44-52. doi: 10.23887/jere.v6i1.38255.

- Sofiyan, S., Agustina, T., *et al.* (2022) 'Testing the Relationship between Employee Engagement and Employee Performance : The Urgency of Self Efficacy and Organizational Justice as Predictors', in *The 3rd International Conference on Advance & Scientific Innovation (ICASI)*. Knowledge E, pp. 425–440. doi: 10.18502/kss.v7i10.11382.
- Sofyandi, H. (2013) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Ed.1 Cet.2. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sutrisno, E. (2014) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetak ke E. Jakarta: Pranada Media Group.
- Widodo, E. S. (2015) *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

# BAB 2

## PENTINGNYA MENGELOLA *HUMAN CAPITAL*

### A. Pendahuluan

Cara berpikir manusia yang semakin hari meningkat membuat manusia secara terus menerus mengalami perubahan dalam pekerjaan sehingga dalam melengkapi kebutuhan dapat meningkat dan terpenuhi (Hasan *et al.*, 2021). Dalam era teknologi dan informasi, tuntutan mutu sumber daya manusia harus disesuaikan dengan kepentingan organisasi terutama dalam hal kualitas (Halim, Sherly, *et al.*, 2021). Dalam mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan, kecanggihan teknologi harus diimbangi dengan tersedianya sumber daya manusia yang mampu dalam mengelola peralatan modern yang dimiliki organisasi. Jika tidak adanya dukungan dari pegawai/karyawan untuk organisasi dari segi kuantitatif, kualitatif, dan operasional yang baik, dapat disimpulkan akan terjadi sulitnya untuk mempertahankan kemajuan untuk organisasi tersebut.

Revolusi Industri 4.0 membawa perubahan, baik pada struktur bisnis maupun kehidupan sosial (Kurniawan *et al.*, 2022). Perubahan ini diyakini mampu meningkatkan kualitas hidup manusia di seluruh dunia. Revolusi ini memicu terbukanya pasar-pasar baru yang menjanjikan keuntungan jangka panjang, baik dari sisi konsumen dalam mendapatkan barang dan jasa yang dibutuhkan maupun dari sisi produsen dalam efisiensi dan produktivitas (Afwa *et al.*, 2021). Oleh karena itu perusahaan harus mampu memanfaatkan penggunaan teknologi baru untuk dapat berkembang mencapai tingkat

efisiensi produksi yang maksimal, menggencarkan ekspansi ke pasar-pasar baru guna meningkatkan konsumsi. Disisi lain jasa pendidikan juga harus mampu menyediakan *human capital* yang memiliki kompetensi handal dalam menyesuaikan diri menghadapi perkembangan revolusi industri 4.0, dimana kini teknologi merupakan bagian dari manusia dalam menjalani kehidupannya (Basoeky *et al.*, 2021).

Menurut (Sinambela, 2018) organisasi yang menggunakan perencanaan sumber daya manusia memiliki manfaat seperti, mampu menilai dari segi mutu dan tingkat kemampuan dari karyawan yang kelak akan menempatkan segala kedudukan pada organisasi, memperkuat informasi sumber daya manusia sesuai dengan aktivitas serta bagian lain dari organisasi, terwujudnya keinginan pasar tenaga kerja lokal dalam jumlah yang besar, persaingan sumber daya manusia dan target organisasi masa depan secara tepat guna, cermat dari segi ekonomi pada saat penerimaan karyawan baru. Dengan adanya manfaat yang kita dapat bagi sebuah organisasi dalam perencanaan sumber daya manusia sudah semestinya pihak-pihak yang terlibat dapat mengembangkan perencanaan sumber daya manusia dimasa mendatang.

*Human capital*, disebut juga pengembangan sumber daya manusia, berfungsi melaksanakan perencanaan sumber daya manusia, implementasi, dan perekrutan (termasuk seleksi), pelatihan dan pengembangan karier karyawan, serta melakukan inisiatif terhadap pengembangan organisasional. Sasaran utama *human capital* adalah memaksimalkan produktivitas organisasi melalui optimalisasi keefektifan karyawannya dan secara simultan meningkatkan kualitas kehidupan kerja karyawan serta memperlakukan karyawan sebagai sumber daya yang sangat bernilai bagi organisasi (Putri *et al.*, 2021). Sebagai konsekuensinya, *human capital* mencakup usaha-usaha untuk mengangkat kemajuan personal, kepuasan karyawan, dan mematuhi ketentuan-ketentuan yang berkaitan dengan ketenagakerjaan. Keberadaan manajemen sumber daya manusia sangat penting bagi perusahaan dalam mengelola, mengatur,

mengurus, dan menggunakan *human capital* sehingga dapat berfungsi secara produktif, efektif, dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan. Kegagalan perusahaan dalam mengelola *human capital*-nya dapat mengakibatkan perusahaan gagal dalam mencapai sasaran dan tujuannya.

## **B. *Human Capital* pada Perusahaan Berbasis Digital**

Di era global, digitalisasi sebagai akibat perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi mendominasi dan mempengaruhi gaya hidup masyarakat. Era sekarang ini, yang disebut dengan era revolusi industri 4.0 menjadikan teknologi informasi menjadi basis dalam tatanan kehidupan manusia sehari-hari. Fleksibilitas, koneksitas, borderless (segala hal menjadi tanpa batas) dan penggunaan data yang mudah tersedia dan tidak terbatas (unlimited) adalah keuntungan dari penggunaan teknologi internet di masa sekarang. Hal ini menjadi pintu utama sebab terjadinya disruption (perubahan dan perusakan) pada tatanan yang sudah berlangsung lazim di masyarakat.

Era industri digital atau yang dikenal dengan industri 4.0 menghadapi manajemen sumber daya manusia merespon perubahan lingkungan. Praktek-praktek Sumber Daya Manusia konvensional disesuaikan dengan tuntutan perubahan. Terutama penguasaan *human capital* pada teknologi dan informasi, pengelolaan pengetahuan sebagai asset organisasi dan budaya organisasi yang mendukung kreatifitas dan inovasi. Pertama, Peningkatan penguasaan, ketrampilan dan keahlian SDM bisa dilakukan melalui fungsi pelatihan dan pengembangan *human capital*. Selain itu bisa diantisipasi dengan fungsi *Recruitment* dan Seleksi, bagian MSDM sudah menetapkan standard dan kualifikasi penguasaan ketrampilan dan keahlian dalam bidang IT. Hal ini harus diperhatikan oleh organisasi, supaya organisasi tidak tertinggal dengan organisasi lain, atau bahkan mati karena tidak bisa beradaptasi dengan lingkungan bisnis (Muliana et al., 2020). Kedua, pengelolaan pengetahuan sebagai asset organisasi perlu dilakukan secara

profesional. Hal ini perlu dibangun adanya kesadaran, bahwa di era digital, kekuatan perusahaan untuk memenangkan persaingan adalah penguasaan pengetahuan dan informasi dan penguasaan teknologi. Pengetahuan sebagai asset organisasi perlu dimanage sesuai dengan kebutuhan danantisipasi organisasi. Ketiga, budaya kreatifitas dan inovasi dibangun untuk tujuan merespon lingkungan bisnis dan untuk memenangkan persaingan yang berkelanjutan (Suryani et al., 2021).

Setiap organisasi membutuhkan manajer yang kuat untuk memimpin karyawan mereka guna mencapai tujuan bisnis. Tentu saja tidak dapat dipungkiri akan banyak tantangan yang akan dihadapi. Tantangan utama bagi seorang manajer adalah pemecahan masalah yang kreatif dan perencanaan yang efektif. Dengan demikian seorang manajer mempunyai banyak peran dan memiliki tanggung jawab yang berbeda di berbagai tingkat organisasi (Putri *et al.*, 2021). Sumber daya manusia didasarkan pada bakat manajerial, tenaga kerja (bakat manajer, tenaga kerja dan layanan yang mereka berikan). Sumber daya keuangan merupakan investasi keuangan yang digunakan organisasi untuk membiayai operasional pada saat ini, jangka pendek maupun jangka panjang. Sumber daya fisik (bahan mentah) mencakup sumber daya fisik dan produksi serta fasilitas dan peralatan (Julyanthry *et al.*, 2021). Sedangkan sumber informasi mencakup data dan informasi lainnya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam hal ini manajemen berperan dalam menyatukan sumber daya tersebut pada suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi (Muliana *et al.*, 2020).

### **C. Pentingnya Pengelolaan *Human Capital***

*Human Capital* atau modal SDM dianggap penting untuk keberhasilan organisasi dalam Industri 4.0. Para peneliti dan praktisi manajemen sudah memprediksi skenario untuk mengantisipasi perubahan ini. Karakteristik modal SDM yang merupakan kunci keberhasilan adalah pendidikan, pengalaman, dan pengetahuan yang perlu dimanfaatkan oleh organisasi

untuk mencapai kesuksesan di dunia yang kompetitif. Dalam berbisnis pasti tujuan utamanya adalah mendapatkan laba yang optimal (Inrawan *et al.*, 2022). Namun, terkadang perusahaan melalaikan unsur-unsur yang mendorong kenapa laba yang dihasilkan perusahaan mencapai hasil yang maksimal. Bisa dikarenakan mesin yang menghasilkan produk tersebut yang menjadikan hasil yang maksimal, modal yang cukup besar sehingga berdampak selisih harga yang mampu menjadikan pesaing tidak mampu berani dalam bersaing, jaringan dalam pemasaran yang sudah terkuasai sekaligus memiliki loyalitas konsumen yang tinggi atau kualitas sumber daya manusia yang dimiliki memiliki kompetensi yang hebat, motivasi yang begitu tinggi serta kualitas perilaku yang menciptakan iklim yang harmonis (Muliana *et al.*, 2020). Keempat hal tersebut mulai dari mesin, modal, loyalitas konsumen dan sumber daya manusia memang menjadi unsur dari penyumbang laba yang besar bagi perusahaan. Namun sumber daya manusia menjadi kunci dari semuanya. Manusia yang memiliki ide agar mesin selalu diperbaiki dan dirawat serta mengganti mesin agar menghasilkan produk berkualitas bersumber dari keputusan manusia, loyalitas konsumen yang tak berpaling terhadap produk yang lain serta modal yang besar dengan melakukan segmen pasar jelas bersumber dari kekuatan manusia (Halim, Grace, *et al.*, 2021). Artinya untuk menghasilkan laba yang direncanakan sesuai dengan tujuan bersumber dari proses panjang sumber daya manusia lah yang berperan aktif di dalamnya. Oleh sebab itu Stephen P Robbins (2010), memberikan gambaran tiga alasan pentingnya pengelolaan sumber daya manusia agar tujuan strategis perusahaan mampu terwujud.

Pertama, dengan mengelola sumber daya manusia bisa menjadi sumber yang signifikan bagi keunggulan kompetitif, seperti yang ditunjukkan berbagai studi. Dan hal ini berlaku bagi organisasi yang berada di seluruh dunia. *Human capital index*, sebuah studi menyeluruh tentang lebih dari 2.000 perusahaan global, menyimpulkan bahwa mengelola sumber daya manusia yang berorientasi manusia memberikan kemajuan bagi

organisasi dengan menciptakan nilai pemegang saham yang unggul.

Kedua, mengelola sumber daya manusia menjadi bagian penting dari strategi organisasi. Meraih kesuksesan kompetitif melalui karyawan menyiratkan bahwa manajer harus mengubah pemikirannya terhadap para pekerja dan bagaimana mereka memandang hubungan kerja yang ada. Mereka harus bekerja sama dengan orang-orang dan memperlakukannya sebagai mitra, bukan semata-mata biaya yang harus diminimalisasi atau di hindari. Bagi organisasi bisnis kontemporer sudah melakukan hal yang demikian, karena manusia adalah asset yang harus di jaga bukan lagi tenaga yang di eksploitasi keberadaannya.

Ketiga, bagaimana organisasi memperlakukan orang-orangnya ternyata sangat berpengaruh terhadap kinerja dalam organisasi. Contohnya, dari salah satu studi melaporkan bahwa praktik-praktik kerja yang lebih baik bisa meningkatkan nilai pasar hingga 30 persen. Praktik-praktik bagaimana memperlakukan orang-orang dengan baik dalam organisasi seperti meningkatkan pengetahuan, kemampuan dan keahlian para pekerja suatu organisasi dapat menambah motivasi karyawan, mengurangi waktu bermalas-malasan dan menambah retensi karyawan yang berkualitas sembari mendorong karyawan yang bekerja rendah untuk keluar.

Persaingan dalam dunia bisnis dari waktu ke waktu mengalami persaingan semakin ketat. Di butuhkan kerja keras untuk selalu meningkatkan kualitas produk maupun kualitas sumber daya yang di miliki oleh organisasi itu sendiri. Adanya pendatang baru yang juga selalu melakukan inovasi produk dan kesamaan dalam membuat produk/jasa menjadikan tugas organisasi untuk selalu meningkatkan kualitas produk dan layanan yang di miliki oleh organisasi bisnis. Pengelolaan sumberdaya manusia menjadi keharusan yang tak bisa di hindarkan. Pengelolaan sumber daya manusia yang baik dan berkualitas tinggi menjadi jalan solusi akan persaingan dalam dunia bisnis yang begitu kompleks. Dalam hal pengelolaan

berkaitan dengan sumber daya manusia memiliki beberapa fungsi yaitu,

### **1. Fungsi Manajerial**

Fungsi-fungsi manajerial pada manajemen sumber daya manusia diarahkan untuk mewujudkan sasaran pokok manajemen sumber daya manusia, yaitu mendayagunakan secara optimal sumber daya manusia dalam suatu organisasi. Fungsi manajerial terdiri dari fungsi-fungsi antara lain :

- a. Perencanaan, adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.
- b. Pengorganisasian adalah kegiatan untuk meng-organisasi semua pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*).
- c. Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua pegawai, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantutercapainya tujuan perusahaan, pegawai, dan masyarakat.
- d. Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua pegawai, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. (Hasibuan, 2007).

### **2. Fungsi Operasional**

Fungsi operasional dalam Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan *basic* (dasar) pelaksanaan proses MSDM yang efisien dan efektif dalam pencapaian tujuan organisasi/perusahaan. Fungsi Operasional terdiri dari fungsi-fungsi sebagai berikut:

- a. Pengadaan, adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.
- b. Pengembangan, adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang

diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

- c. Kompensasi, adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.
- d. Pengintegrasian, adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan pegawai, agar terciptanya kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.
- e. Pemeliharaan, adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas pegawai, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.
- f. Kedisiplinan, merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit mewujudkan tujuan perusahaan.
- g. Pemberhentian, adalah putusannya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan (Hasibuan, 2007).

#### **D. Strategi Meningkatkan Kinerja dan Loyalitas *Human Capital***

Revolusi industri 4.0 merupakan perpaduan teknologi dunia fisik, digital, dan biologis yang menciptakan peluang baru dan mempengaruhi sistem politik, sosial, dan ekonomi. Revolusi industri 4.0 secara mendasar mengubah produksi modern, berkat pencapaian dengan adanya teknologi baru, termasuk digitalisasi dan robotisasi, kecerdasan buatan dan *Internet of things* (IoT). Karena perubahan ini, produksi di negara maju kembali menjadi sumber utama kemakmuran dan menciptakan banyak lapangan kerja baru (Vasin *et al.*, 2018). Seiring dengan adanya revolusi industri 4.0 maka teknologi pun semakin maju. Semakin maju teknologi, semakin memiliki kendali atas kehidupan manusia. Saat ini, penggunaan teknologi tersedia secara luas terus dipromosikan di seluruh masyarakat. Masyarakat modern menyadari pentingnya teknologi intelektual yang merupakan bentuk pengetahuan baru yang

mencapai tujuan atau memecahkan banyak masalah (Younes and Al-zoubi, 2015). Teknologi baru di era digital dapat diakses dalam kehidupan manusia sehari-hari, dengan beberapa manfaat yang dimiliki sehingga teknologi dapat meningkatkan standar hidup manusia.

Strategi yang dapat dilakukan oleh organisasi untuk meningkatkan kinerja para sumber daya manusianya adalah dengan menyediakan beberapa perangkat digital untuk memudahkan individu menyelesaikan pekerjaannya. Penyelesaian tugas di tempat kerja digital dapat dengan mudah didefinisikan sebagai pembelajaran yang didukung oleh teknologi digital untuk tujuan meningkatkan pembelajaran dan kinerja pekerjaan (Inrawan *et al.*, 2021). Melalui peraturan berbagai alat dan peralatan, teknologi digital telah memungkinkan sumber daya manusia untuk mendapatkan akses luas ke peluang belajar, untuk meningkatkan pengalaman individu dan kelompok dengan berpartisipasi dalam komunitas (Li and Herd, 2017). Strategi tempat kerja digital dapat dipahami sebagai penyesuaian dinamis dari pola kerja organisasi dalam lingkungan kerja digital untuk memungkinkan tercapainya kinerja yang baik dan mengurangi biaya. Karena setiap strategi tempat kerja digital mendukung untuk memenuhi tujuan bisnis seperti pengurangan biaya properti dan meningkatkan kinerja bisnis para sumber daya manusianya (Hamburg, 2019).

Selain itu hal hal yang bias dilakukan oleh sebuah organisasi untuk meningkatkan kinerja dan loyalitas para sumber daya manusianya di era digital (Umiyati *et al.*, 2022) yaitu, Pertama, memberikan pekerjaan yang pas dengan kompetensi dan potensi diri dari sumber daya manusia tersebut. Dengan cara ini, perusahaan sudah berinvestasi awal dengan menempatkan daya manusia sesuai dengan minat dan potensinya sehingga kemungkinan tidak betah dengan pekerjaan bisa diminimalisir. Kedua, memberikan peluang untuk membuka perspektif dan mempelajari pengetahuan baru dalam pekerjaannya lewat berbagai metode. Perspektif mereka terhadap suatu hal tidaklah kaku karena banyak sumber daya

manusia yang memiliki karakter terbuka dengan segala fenomena (*growing mindset*) sehingga mereka juga tidak selalu terpaku pada satu metode dalam melaksanakan pekerjaan. Dalam hal ini, perusahaan dituntut untuk lebih kreatif dan fleksibel dalam mengembangkan metode pekerjaan. Sehingga hal tersebut bisa membuka kemungkinan bagi sumber daya manusia untuk mencari pengetahuan baru yang bisa membantu mereka melaksanakan pekerjaan (Lie *et al.*, 2022). Ketiga, memberikan ruang bagi produksi gagasan. Gagasan adalah elemen vital bagi sumber daya manusia dan menjadi bagian dalam membangun kapasitas diri. Terwujudnya gagasan menjadi sebuah karya yang aplikatif merupakan salah satu tujuan para sumber daya manusia dalam bekerja. Oleh karenanya, memberikan ruang yang sistematis bagi produksi dan implementasi gagasan dalam pekerjaan perlu dilakukan oleh perusahaan agar para sumber daya manusia bisa terus mengembangkan kreatifitas dalam pekerjaannya sekaligus juga merasa dihargai ide-idenya. Dalam skala lebih besar, perusahaan juga diharapkan bisa membangun kriteria kesuksesan dengan cakupan yang lebih luas dan beragam untuk mewadahi setiap gagasan atau potensi unik dari setiap individu yang bekerja di dalamnya. Keempat, membangun budaya kerja yang humanis. Perusahaan butuh memastikan apakah sistem pengelolaan perusahaan telah mengakomodir pemerataan hak dan kewajiban seluruh individu yang bekerja di dalamnya. Ini membutuhkan adanya bangunan sistem pengelolaan perusahaan yang baik beserta segala regulasi dan aturan yang jelas dan diterapkan secara profesional dan adil. Budaya komunikasi dalam perusahaan juga butuh dibangun secara terbuka, egaliter, berkelanjutan serta implementatif untuk mempertimbangkan segala kemungkinan potensi menuju kemanfaatan kolektif (Basoeky *et al.*, 2021). Kelima, memberikan peluang peningkatan kapasitas diri. Pengembangan kapasitas diri bagi sumber daya manusia butuh dilakukan melalui sistem pengembangan kapasitas yang baik serta mampu merangkul berbagai elemen manusia dan kompetensinya. Perusahaan perlu

membangun sistem yang mampu mencetak SDM yang mumpuni dalam kaidah nilai-nilai kemanusiaan (Perdana, 2019).

#### **E. Pengembangan Kompetensi *Human Capital* yang Unggul**

Dalam membangun *human capital* yang sesuai dengan tuntutan saat ini dan yang akan datang dibutuhkan identifikasi kompetensi yang diperlukan seperti ketrampilan, pengetahuan, sikap dan motivasi (Sudrartono *et al.*, 2022). Selain itu, dalam revolusi industri 4.0 diperlukan pekerja yang berakar kuat ke dalam *Technology of Things* (ToT), interaksi manusia dengan mesin, teknologi *interfaces* serta pemahaman yang baik tentang *networking system*. Dengan modal *human capital* yang memiliki kompetensi dengan karakteristik diatas, pada gilirannya akan tercipta *human capital* yang unggul, kreatif dan inovatif serta adaptif terhadap perubahan sehingga mampu bersaing secara global di era Industri 4.0 ini.

Dalam kaitan ini, terdapat beberapa hal yang harus menjadi prioritas utama dalam pembangunan kualitas *human capital* antara lain, pertama adalah sistem pendidikan yang baik dan bermutu. Untuk mencapai hal tersebut, maka diperlukan penataan terhadap sistem pendidikan secara menyeluruh, terutama berkaitan dengan kualitas pendidikan, serta relevansinya dengan kebutuhan masyarakat dan dunia kerja (Basoeky *et al.*, 2021). Pemerintah dalam hal ini memiliki peran penting dalam penyelenggaraan sistem pendidikan yang efektif dan efisien, berorientasikan pada penguasaan iptek, serta merata di seluruh pelosok tanah air.

Kedua adalah penguatan peran agama dalam kehidupan sosial bermasyarakat dalam rangka memperkuat jati diri dan kepribadian bangsa (*character building*). Ketiga adalah peningkatan kapasitas *human capital* melalui berbagai diklat, kompetensi, pembinaan dan lain-lain. Tenaga kerja profesional dan terampil sesuai tuntutan/kebutuhan pasar merupakan faktor keunggulan suatu bangsa dalam menghadapi persaingan global (Ayesha *et al.*, 2021). Pemerintah memegang peranan

penting dalam menyiapkan program-program strategis guna menghasilkan *human capital* berkualitas dan siap memasuki pasar kerja. Terakhir, adalah pembinaan dan pengembangan masyarakat terutama generasi muda. Sebagai penopang utama dalam roda pembangunan, pemberdayaan generasi muda diharapkan dapat menciptakan generasi yang kreatif, inovatif dan berdaya saing tinggi. Karakteristik generasi muda seperti inilah yang diharapkan mampu berkontribusi dan memenangkan persaingan global (Widati, 2022).

Pengembangan *human capital* adalah proses untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia agar dapat menjadi modal pembangunan yang bernilai. Salah satu bentuk pengembangan bagi sumber daya manusia adalah dengan Pendidikan kewirausahaan yang merupakan dampak dari adanya revolusi industri 4.0 di Indonesia (Sumarno and Gimim, 2019). Revolusi industri 4.0 merupakan perpaduan teknologi dunia fisik, digital, dan biologis yang menciptakan peluang baru dan mempengaruhi sistem politik, sosial, dan ekonomi. Revolusi industri 4.0 secara mendasar mengubah produksi modern, berkat pencapaian dengan adanya teknologi baru, termasuk digitalisasi dan robotisasi, kecerdasan buatan dan *Internet of things* (IoT). Karena perubahan ini, produksi di negara maju kembali menjadi sumber utama kemakmuran dan menciptakan banyak lapangan kerja baru (Vasin *et al.*, 2018). Seiring dengan adanya revolusi industri 4.0 maka teknologi pun semakin maju. Semakin maju teknologi, semakin memiliki kendali atas kehidupan manusia. Saat ini, penggunaan teknologi tersedia secara luas terus dipromosikan di seluruh masyarakat. Masyarakat modern menyadari pentingnya teknologi intelektual yang merupakan bentuk pengetahuan baru yang mencapai tujuan atau memecahkan banyak masalah (Younes and Al-zoubi, 2015).

## DAFTAR PUSTAKA

- Afwa, A. *et al.* (2021) 'Raising the Tourism Industry as an Economic Driver', in *Proceedings of the 2nd Annual Conference on Blended Learning, Educational Technology and Innovation (ACBLETI 2020) Raising*, pp. 118-123.
- Aysha, I. *et al.* (2021) 'Behavior of Female Entrepreneurs in Tempe Small Micro Enterprises in Tasikmalaya Regency , West Java as Proof of Gender Equality Against AEC', in *Proceedings of the 2nd Annual Conference on Blended Learning, Educational Technology and Innovation (ACBLETI 2020)*, pp. 124-130.
- Basoeky, U. *et al.* (2021) *Pemanfaatan Teknologi Digital: Dalam Berbagai Aspek Kehidupan Masyarakat*. Bandung: Media Sains Indonesia.
- Halim, F., Grace, E., *et al.* (2021) 'Analysis of Innovation Strategies to Increase the Competitive Advantages of Ulos Products in Pematangsiantar City', *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 10(2), pp. 80-90.
- Halim, F., Sherly, *et al.* (2021) *Entrepreneurship And Innovation Small Business*. Bandung: Media Sains Indonesia.
- Hamburg, I. (2019) 'Implementation of a Digital Workplace Strategy to Drive Behavior Change and Improve Competencies', *Strategy and Behaviors in the Digital Economy*.
- Hasan, M. *et al.* (2021) *Kewirausahaan*. Bandung: Media Sains Indonesia.
- Inrawan, A. *et al.* (2021) 'Impact of Adoption of Financial Standards And Innovations on SME Business Performance: The Role of Competitive Advantage As a Mediation', *Jurnal Ilmu Keuangan dan Perbankan*, 11(1), pp. 81-93.
- Inrawan, A. *et al.* (2022) 'Predictors Affecting Millennial Generation Work Satisfaction in Pematangsiantar City: a Quantitative Approach', *Applied Quantitative Analysis (AQA)*, 1(2), pp. 1-14. doi: 10.31098/quant.747.

- Julyanthry, J. *et al.* (2021) 'MSME Competitive Advantages Reviewed From Entrepreneurship Insight And Market Orientation Aspects With Innovation As A Medium', *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 10(2), pp. 30–40.
- Kurniawan, A. *et al.* (2022) *Dasar Manajemen dan Bisnis*. Bandung: Widina Bhakti Persada.
- Li, J. and Herd, A. M. (2017) 'Shifting Practices in Digital Workplace Learning : An Integrated Approach to Learning , Knowledge Management , and Knowledge Sharing Shifting Practices in Digital Workplace Learning : An Integrated Approach to Learning , Knowledge Management ', *Human Resource Development International*. Routledge, 20(3), pp. 185–193. doi: 10.1080/13678868.2017.1308460.
- Lie, D. *et al.* (2022) 'The Importance of Quality of Work-Life on Teacher Organizational Citizenship Behavior: Consequences of Leader-Member Exchange and Organizational Commitment', *Jurnal Pendidikan Progresif*, 12(3), pp. 994–1007. doi: 10.23960/jpp.v12.i.
- Muliana *et al.* (2020) *Pengantar Manajemen*. Cetakan 1. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Perdana, A. (2019) 'Generasi Milenial dan Strategi Pengelolaan SDM Era Digital', *Jurnal Studi Pemuda*, 8(1), pp. 75–80. doi: 10.22146/studipemudaugm.45287.
- Putri, D. E. *et al.* (2021) *Manajemen Perubahan*. Bandung: Widina Bhakti Persada.
- Sinambela, L. P. (2018) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. 3rd edn. Edited by R. D. Suryani. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sudrartono, T. *et al.* (2022) *Kewirausahaan UMKM Di Era Digital*. Bandung: Widina Bhakti Persada.
- Sumarno and Gimin (2019) 'Analisis Konseptual Teoretik Pendidikan Kewirausahaan', *Jurnal Pendidikan Ekonomi*, 13, pp. 1–14. doi: 10.19184/jpe.v13i2.12557.

- Umiyati, H. *et al.* (2022) *Perilaku Organisasional*. Bandung: Widina Bhakti Persada.
- Vasin, S. *et al.* (2018) 'Emerging Trends and Opportunities for Industry 4 . 0 Development in Russia', *European Research Studies Journal*, XXI(3), pp. 63–76.
- Widati, E. (2022) 'Peran Marketing Dalam Sustainability', in Sudirman, A. (ed.) *Business Sustainability: Concept, Strategies and Implementation*. Jakarta: Media Sains Indonesia, p. 206.
- Younes, M. B. and Al-zoubi, S. (2015) 'The Impact of Technologies on Society : A Review', *IOSR Journal Of Humanities And Social Science*, 20(2), pp. 82–86. doi: 10.9790/0837-20258286.

# BAB

# 3

## PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM ORGANISASI

### A. Pendahuluan

Perencanaan sumber daya manusia (SDM) adalah salah satu elemen terpenting dalam strategi pengelolaan organisasi yang sukses. Tanpa perencanaan yang matang, organisasi berisiko kekurangan atau kelebihan tenaga kerja, yang dapat memengaruhi kinerja, produktivitas, dan keberlanjutan jangka panjang (Mathis & Jackson, 2011). Perencanaan SDM yang baik memastikan bahwa organisasi memiliki jumlah, kualitas, dan keterampilan karyawan yang tepat sesuai dengan tujuan dan tuntutan bisnis yang terus berkembang. Hal ini mencakup proyeksi kebutuhan tenaga kerja di masa depan dan strategi untuk memenuhi kebutuhan tersebut secara efektif.

Salah satu aspek penting dalam perencanaan SDM adalah memahami perubahan tren industri dan pasar. Dengan perencanaan yang tepat, organisasi dapat mempersiapkan diri untuk menghadapi tantangan yang datang, seperti perubahan teknologi, pergeseran demografis, atau perubahan dalam regulasi pemerintah. Tanpa perencanaan yang proaktif, organisasi mungkin terjebak dalam situasi di mana mereka tidak memiliki keterampilan yang dibutuhkan untuk beradaptasi atau berkembang dalam lingkungan yang berubah dengan cepat. Ini bisa menghambat inovasi dan merugikan posisi kompetitif organisasi (Bakker & Demerouti, 2007).

Perencanaan SDM juga sangat berperan dalam menentukan kebijakan rekrutmen dan seleksi. Dengan perencanaan yang baik, organisasi dapat memastikan bahwa mereka merekrut individu dengan keterampilan dan potensi yang sesuai dengan visi dan misi jangka panjang. Tanpa perencanaan yang strategis, proses rekrutmen bisa menjadi tidak efektif, dan organisasi berisiko menerima karyawan yang tidak sesuai dengan kebutuhan yang ada, yang dapat memengaruhi produktivitas dan moral tim secara keseluruhan (Djajasinga et al., 2021).

Selain itu, perencanaan SDM yang baik mencakup pengelolaan dan pengembangan talenta. Organisasi yang sukses tidak hanya fokus pada rekrutmen, tetapi juga pada pengembangan dan retensi karyawan yang ada. Perencanaan ini melibatkan identifikasi jalur karier, pelatihan keterampilan, dan kesempatan untuk pengembangan profesional, yang pada gilirannya dapat meningkatkan loyalitas dan motivasi karyawan. Program pengembangan yang direncanakan dengan baik juga memungkinkan organisasi untuk mengisi posisi-posisi strategis dengan pemimpin internal yang sudah mengenal budaya dan operasional perusahaan.

Perencanaan SDM juga berfungsi untuk meminimalkan biaya terkait dengan pengelolaan karyawan. Dengan memiliki gambaran yang jelas tentang jumlah karyawan yang dibutuhkan, keterampilan yang diperlukan, dan waktu yang tepat untuk melakukan perekrutan atau pelatihan, organisasi dapat menghindari pemborosan biaya dalam jangka panjang. Selain itu, pengelolaan SDM yang efisien melalui perencanaan juga berkontribusi pada pengelolaan anggaran yang lebih baik, mengurangi turnover karyawan, dan meningkatkan kepuasan kerja (Paşaoğlu & Tonus, 2014). Perencanaan SDM juga mencakup analisis dan penyesuaian terhadap kebutuhan tenaga kerja yang terus berubah. Dengan memantau tren pasar tenaga kerja dan permintaan industri, organisasi dapat merencanakan strategi pengisian posisi yang lebih fleksibel. Sebagai contoh, ketika organisasi melihat adanya kekurangan keterampilan

dalam bidang teknologi tertentu, mereka dapat segera merencanakan untuk merekrut atau melatih karyawan dengan keterampilan yang dibutuhkan, sehingga tidak ada celah dalam kapasitas tenaga kerja yang tersedia.

Manajemen SDM yang didukung oleh perencanaan yang baik juga mampu menciptakan keseimbangan antara efisiensi operasional dan pengelolaan hubungan karyawan yang sehat. Organisasi yang merencanakan SDM dengan baik cenderung memiliki iklim kerja yang positif, di mana karyawan merasa dihargai dan memiliki peluang untuk berkembang (Houssein et al., 2020a); (Efendi et al., 2021). Ini meningkatkan keterlibatan dan kepuasan karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja organisasi. Karyawan yang merasa dihargai dan diberdayakan lebih cenderung untuk memberikan kontribusi terbaik mereka. Penting juga untuk mempertimbangkan keberagaman dalam perencanaan SDM. Perencanaan yang inklusif dan berbasis pada keberagaman dapat menciptakan budaya organisasi yang lebih kaya dan inovatif (Dewi & Susilo, 2021). Dalam dunia yang semakin global, organisasi yang mampu mengelola keberagaman dengan baik akan lebih mudah untuk beradaptasi dengan kebutuhan pasar global dan menarik talenta dari berbagai latar belakang. Oleh karena itu, keberagaman bukan hanya menjadi fokus dalam rekrutmen, tetapi juga dalam perencanaan pengembangan dan retensi karyawan.

Dalam konteks perencanaan jangka panjang, pengelolaan pengembangan karier menjadi sangat penting. Organisasi yang berhasil dalam merencanakan jalur karier karyawan dengan jelas dan transparan dapat menciptakan kepuasan kerja yang tinggi serta mengurangi turnover. Dengan memberikan kesempatan untuk berkembang, organisasi juga mengurangi biaya rekrutmen eksternal karena lebih banyak posisi yang dapat diisi oleh promosi internal. Hal ini juga meningkatkan loyalitas dan komitmen karyawan terhadap perusahaan.

## **B. Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Pada organisasi ada satu keadaan yang tidak boleh diabaikan yaitu pentingnya integrasi antara perencanaan bisnis dengan perencanaan sumber daya manusia. Aktivitas organisasi bisnis di syaratkan agar beranjak pada perubahan yang begitu cepat. Derasnya arus perubahan membuat pengembangan pada perusahaan untuk selalu menaksir apakah perubahan tersebut dapat berdampak negatif atau positif untuk perusahaan pada masa mendatang (Abuhantash, 2023). Ada beberapa perusahaan besar dalam penerapan organisasi bisnisnya yang kurang dalam memberi pandangan atau bagian dalam penyertaan manajer sumber daya manusia dalam pembentukan konsep bisnis yang akan dilaksanakan pada waktu tertentu. Pimpinan mungkin tidak menyadari betapa pentingnya kebutuhan perencanaan sumber daya manusia pada organisasi karena yang dimaksud dalam kebutuhan tersebut tidak tampak dengan jelas (Efendi et al., 2021). Hakikatnya, kebutuhan sumber daya manusia dalam organisasi sangat sulit dengan apa yang sudah dipikirkan kemudian dituangkan pada kebutuhan sumber daya manusia tersebut.

Ada bagian yang butuh di cermati pada komponen perencanaan SDM yaitu: tujuan, perencanaan organisasi, pengauditan SDM, serta peramalan SDM. Tujuan dari perencanaan SDM mampu memiliki tujuan yang berlandaskan untuk kepentingan individu, organisasi, serta nasional. Menyatukan SDM yang ada untuk keperluan organisasi pada masa yang akan datang agar menepi kekeliruan dalam penerapan tugas merupakan tujuan perencanaan SDM. Perencanaan organisasi adalah strategi dengan teknik yang mengarah terhadap perkembangan organisasi dan daya guna dalam pengelolaan (Akril Nurimansjah & Basalamah, 2023). Hasil dari hal tersebut mengaitkan seluruh anggota organisasi berlandaskan perencanaan dan analisis masalahnya. Apabila perencanaan organisasi mementingkan pada keselarasan dengan pertumbuhan karyawan, hingga perihal tersebut menampilkan pula pada pertumbuhan organisasi.

Menurut (Sinambela, 2018) organisasi yang menggunakan perencanaan sumber daya manusia memiliki manfaat seperti, mampu menilai dari segi mutu dan tingkat kemampuan dari karyawan yang kelak akan menempatkan segala kedudukan pada organisasi, memperkuat informasi sumber daya manusia sesuai dengan aktivitas serta bagian lain dari organisasi, terwujudnya keinginan pasar tenaga kerja lokal dalam jumlah yang besar, persaingan sumber daya manusia dan target organisasi masa depan secara tepat guna, cermat dari segi ekonomi pada saat penerimaan karyawan baru. Dengan adanya manfaat yang kita dapat bagi sebuah organisasi dalam perencanaan sumber daya manusia sudah semestinya pihak-pihak yang terlibat dapat mengembangkan perencanaan sumber daya manusia dimasa mendatang.

### **C. Strategi Perencanaan Sumber Daya Manusia**

Agar karyawan memiliki nilai dan menjadi sumber keunggulan bersaing maka perlu diintegrasikan antara kebijakan dalam mengelola karyawan dengan strategi perusahaan dan digunakan untuk mendorong budaya organisasi. Hal tersebut disebut dengan strategi SDM. Tak mampu dipungkiri bahwa SDM memegang peranan yang sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi dan kenyataannya bahwa menjadi pusat perhatian pimpinan organisasi untuk diarahkan menjadi sumber daya manusia yang unggul. Yang dimaksud dengan SDM yang unggul adalah SDM yang tidak hanya melakukan pekerjaan rutin, tetapi yang dapat memeprihatikan kinerja berupa nilai tambah (*value added*) kepada organisasi bisnis. Karyawan harus menjadi mitra (*partners*), pemain (*players*) dan pelopor (*pioneers*) dalam menciptakan nilai tambah dan sekaligus sebagai agen perubahan.

Manajemen SDM yang strategis dipusatkan pada penyesuaian strategi sumber daya manusia dengan strategi bisnis. Agar mampu memanfaatkan peluang bisnis dan melakukan antisipasi terhadap kendala-kendala yang terjadi

sebagai pengaruh dari perubahan lingkungan yang cepat, perusahaan harus teapat dalam memilih strategi bisnis. Melalui pengelolaan strategi sumber daya manusia secara efektif merupakan satu dari kunci yang paling penting dalam meraih keuntungan yang bersaing. Pengembangan dan pengimpelentasian strategi SDM yang tercermin pada kegiatan-kegiatan SDM, seperti mengadakan, memelihara dan melakukan pengembangan harus seiring dengan strategi bisnis dan kulturperusahaan. Kemitraan dengan perusahaan lain merupakan karakteristik untuk meningkatkan produktivitas dan prestasi perusahaan. Oleh sebab itu struktur jaringan dan kulturperusahaan harus mengacu pada inovasi, kreativitas, dan belajar berkesinambungan (*continuous learning*) menjadi pilihan yang tepat bagi perusahaan yang ingin *survive* dan berkembang. Pencapaian tujuan perusahaan tidak terlepas dari adanya proses yang ada. Pembelajaran mengenai manajemen SDM akan memperlihatkan bagaimana sebenarnya organisasi mampu memperoleh, melakukan pengembangan, menggunakan, melakukan evaluasi, dan melakukan pemeliharaan pekerja dalam kuantitas dankualitas yang tepat.

Strategi perencanaan sumber daya manusia (SDM) merupakan proses yang bertujuan untuk memastikan bahwa organisasi memiliki jumlah dan kualitas tenaga kerja yang tepat untuk mencapai tujuan jangka panjang. Perencanaan ini bukan hanya tentang mengisi posisi yang kosong, tetapi lebih kepada memetakan kebutuhan sumber daya manusia berdasarkan strategi bisnis dan tantangan pasar (Berber et al., 2018). Oleh karena itu, strategi perencanaan SDM harus diawali dengan pemahaman mendalam tentang visi dan misi organisasi, serta analisis situasi pasar dan lingkungan yang dapat memengaruhi kebutuhan tenaga kerja di masa depan. Salah satu langkah awal dalam merancang strategi perencanaan SDM adalah melakukan analisis kebutuhan tenaga kerja. Ini mencakup evaluasi tentang jumlah karyawan yang dibutuhkan, keterampilan yang diperlukan, serta waktu dan lokasi yang tepat untuk mengisi posisi tersebut. Analisis ini juga harus memperhitungkan faktor

eksternal yang dapat memengaruhi ketersediaan tenaga kerja, seperti perubahan demografis, perkembangan teknologi, atau pergeseran tren industri. Dengan memahami kondisi ini, organisasi dapat merencanakan kebutuhan SDM secara lebih akurat dan menghindari kekurangan atau kelebihan tenaga kerja di masa depan.

Setelah melakukan analisis kebutuhan, langkah berikutnya adalah merancang kebijakan dan prosedur untuk merekrut dan mengembangkan talenta yang sesuai. Dalam strategi perencanaan SDM, rekrutmen bukan hanya tentang mencari individu dengan keterampilan yang tepat, tetapi juga individu yang cocok dengan budaya dan nilai-nilai organisasi (Lie et al., 2021). Proses seleksi harus dilaksanakan dengan hati-hati untuk memastikan bahwa kandidat tidak hanya memenuhi persyaratan teknis, tetapi juga dapat beradaptasi dengan lingkungan kerja dan berkontribusi pada pencapaian tujuan jangka panjang (Samuel, 2013). Selain itu, strategi perencanaan SDM harus mencakup pengembangan keterampilan dan karier karyawan. Dengan dunia bisnis yang terus berubah, pengembangan kompetensi karyawan menjadi kunci untuk menjaga daya saing organisasi. Organisasi harus memiliki program pelatihan yang terstruktur, yang tidak hanya berfokus pada peningkatan keterampilan teknis, tetapi juga pada soft skills yang dibutuhkan untuk bekerja dalam tim dan menghadapi tantangan kompleks. Selain itu, penting untuk merencanakan jalur karier yang jelas, sehingga karyawan memiliki arah dan motivasi untuk berkembang di dalam organisasi (Houssein et al., 2020b).

#### **D. Tantangan Perencanaan Sumber Daya Manusia**

Aktifnya selalu peran manusia dan sangat memengaruhi dalam setiap kegiatan perusahaan, karena terwujudnya tujuan perusahaan yaitu manusia menjadi perencana, menjadi pemain ataupun menjadi penentu. Tidak aktifnya peran pekerja tujuan perusahaan tidak akan terwujud walaupun begitu canggihnya peralatan baik teknologi maupun mesin yang dimiliki oleh

perusahaan. Manfaat dari peralatan dan teknologi yang canggih tentu tidak akan ada sama sekali untuk organisasi jika tidak diikutsertakan peran aktif para pekerja. Mengelola SDM merupakan hal yang rumit dan kompleks, dikarenakan setiap manusia memiliki perasaan, pikiran, keinginan, status, dan latarbelakang yang berbeda dan bersifat beraneka ragam yang akan dibawanya di internal organisasi (Abuhantash, 2023). Oleh sebab itu, dari sinilah manajemen SDM menjadi benar-benar penting yang akan dibahas di bab ini. Manajemen SDM sangat penting dalam hal pengaturan, perencanaan, serta pengendalian yang dimaksud disini adalah manusia supaya mampu bekerja dengan efektif dan efisien demi tujuan bersama yang mampu dicapai (Obeidat, 2016). Berbagai tantangan-tantangan kompetitif yang sering ditemui oleh perusahaan pada masa ini yang dapat memengaruhi sumber daya manusia dikelompokkan ke dalam tiga kategori, (Armstrong & Taylor, 2020), yaitu:

### **1. Tantangan Kestinambungan Usaha.**

Kestinambungan usaha mengacu pada potensi dari perusahaan untuk *survived* dalam menghadapi lingkungan persaingan yang berubah-ubah. Kestinambungan usaha bergantung pada berapanya potensi perusahaan untuk memenuhi kebutuhan orang-orang yang memiliki kepentingan untuk melihat perusahaan yang akan berhasil. Beberapa tantangan kestinambungan usaha meliputi kemampuan perusahaan untuk menghadapi perubahan ekonomi dan sosial, terlibat dalam praktik-praktik bisnis yang bertanggung jawab dan etis, penyediaan produk dan jasa yang mempunyai kualitas yang tinggi, serta mengembangkan metode dan alat ukur (metrik) untuk menentukan apakah perusahaan mampu memenuhi kebutuhan para pemangku kepentingan. Dalam perkembangan ekomoni seperti sekarang ini, supaya dapat bersaing dengan sukses perusahaan-perusahaan menggunakan merger dan akuisisi, tingkat pertumbuhan, dan perampingan organisasi. Perusahaan-perusahaan

mengandalkan para pekerja yang terampil sehingga mereka mampu produktif, kreatif dan inovatif serta mampu memberikan pelayanan yang mempunyai kualitas tinggi terhadap pelanggan. Pekerja mereka sedang dibutuhkan, tetapi perusahaan tidak dapat menjamin keamanan pekerjaannya. Salah satu masalahnya adalah cara menarik serta mempertahankan tenaga kerja yang berkomitmen dan produktif dalam kondisi ekonomi yang bergejolak sehingga memberikan kesempatan untuk mencapai keberhasilan keuangan. Namun, masalah tersebut juga dapat menjadi basi dan membuat karyawan tersingkirkan. Perusahaan-perusahaan yang memandang ke depan sedang memanfaatkan kekuatan tenaga kerja yang beraneka ragam. Contohnya Enron dan Worldcom telah memberikan contoh nyata tentang cara kesinambungan usaha perusahaannya bergantung pada praktik bisnis yang etis dan bertanggung jawab, yaitu melalui MSDM. Masalah penting lainnya adalah cara memenuhi berbagai tujuan keuangan melalui kesinambungan usaha, dalam jangka pendek perusahaan-perusahaan harus terlibat dalam praktik manajemen SDM guna memenuhi kebutuhan perusahaan, dan di saat bersamaan dalam jangka panjang mampu membantu memberikan kepastian mengenai keberhasilan perusahaan. Tujuan dan strategi bisnis harus mampu didukung dengan pengembangan dan pilihan praktik manajemen SDM.

## **2. Tantangan Global**

Perusahaan-perusahaan mau tidak mau harus selalu siap untuk saling bersaing dengan perusahaan-perusahaan dari berbagai penjuru dunia, baik di AS maupun di luar negeri. Perusahaan-perusahaan harus mampu bertahan pada pasar domestiknya dari para pesaing asing dan mampu memperluas ruang lingkungannya supaya mampu meraih pasar global. Ancaman terbaru dan keberhasilan perusahaan-perusahaan di AS (misalnya industri semikonduktor dan

baja) telah membuktikan bahwa globalisasi merupakan tantangan yang berkelanjutan.

### 3. Tantangan Teknologi.

Dengan menggunakan teknologi yang canggih dan terbaru tentunya perusahaan-perusahaan akan mendapatkan *profit*, seperti halnya industri manufaktur yang menggunakan bantuan dari *computer* (*computer-aided manufacturing-CAM*). Fakta dari teknologi baru yang sebenarnya yaitu sistem pakar dan internet. Dengan adanya teknologi-teknologi baru tersebut mampu membuat para karyawan menjadi “bekerja lebih cerdas” sekaligus penyediaan dari produk dan jasa yang mempunyai kualitas tinggi serta lebih efisien untuk pelanggan. Perusahaan-perusahaan yang telah sadar dengan memperoleh keuntungan terbesar dari berbagai teknologi baru akan terus menggunakan praktik-praktik Manajemen SDM yang mendukung pemanfaatan teknologi untuk menemukan sistem pekerjaan yang mempunyai kinerja tinggi. Terkait pekerjaan, program, pelatihan dan sistem penggajian perlu dikaji ulang agar dapat mendukung penggunaan teknologi baru oleh para karyawan. Tiga aspek penting dari sistem pekerjaan yang mempunyai kinerja tinggi adalah :

- a. Sumber daya manusia serta kemampuan dari sumber daya manusia itu sendiri
- b. Teknologi baru serta peluangnya
- c. Struktur pekerjaan yang efisien dan kebijakan perusahaan yang memungkinkan karyawan dapat berinteraksi dengan teknologi.

Perusahaan-perusahaan juga menggunakan aplikasi *e-HRM* (*electronic - human resources management/* SDM elektronik) untuk memberikan keleluasaan pada karyawan dalam memiliki ikatan hubungan pekerjaan melalui kemampuan pekerja dalam mengikuti dan mempunyai partisipasi pada adanya program pelatihan, mengubah tunjangan, dapat berkomunikasi dengan rekan kerja dan pelanggan secara *online*, serta bekerja “secara virtual” dengan

rekan kerja pada wilayah yang berbeda (Blom et al., 2019); (Marler & Parry, 2016). Pendapat lain menyatakan bahwa tantangan manajemen SDM terbagi atas 2 yaitu tantangan eksternal dan internal, (Armstrong & Taylor, 2020); (Cheng & Hackett, 2021), yaitu dijelaskan sebagai berikut:

## **1. Tantangan Eksternal**

### **a. Teknologi**

Pengaruh majunya teknologi pada manajemen SDM memiliki dua cara :

- 1) Perubahan industri secara keseluruhan dengan adanya pengaruh teknologi, sehingga diperlukan rancangan aktivitas pendayagunaan SDM demi mengetahui perkembangan operasi perusahaan akibat adanya inovasi teknologi.
- 2) Otomatisasi adalah kemajuan teknologi yang memengaruhi manajemen seperti perkembangan penggunaan *computer* yang mengubah kebutuhan tipe SDM. Program perekrutan dan pelatihan SDM perlu diubah dan disesuaikan dengan program komputerisasi organisasi/perusahaan.

### **b. Ekonomi**

Kegiatan SDM dipengaruhi oleh tantangan siklus bisnis. Seiring dengan berkembangnya situasi dan kondisi perekonomian yang ada, permintaan mengenai SDM dan program pelatihan tumbuh dan berkembang, hal tersebut akan memberi tekanan pada peningkatan gaji dan perbaikan kondisi kerja.

### **c. Situasi politik dan pemerintah**

Faktor dan suhu politik menjadi pertimbangan penting dalam pengambilan keputusan di bidang SDM. Devisi SDM memperhatikan dampak berbagai kegiatan SDM terhadap kebijakan pemerintah.

**d. Kondisi sosial budaya**

Hal ini berkenaan dengan sikap, nilai, dan pandangan serta pola/gaya hidup yang berkembang di masyarakat, sesuai dengan dinamika budaya, agama/kepercayaan dan jenjang pendidikannya.

**e. Demografis dan geografis**

Demografis memperlihatkan struktur angkatan kerja, misalnya dari segijentang pendidikan, usia, jenis kelamin, dan lain-lain. Devisi SDM perlu mengantisipasi dampak perubahan komposisi angkatan kerja terhadap kegiatan kepegawaian, karena bisa menimbulkan pergeseran nilai budaya.

**f. Kondisi pasar tenaga kerja**

Reputasi perusahaan merupakan masalah pokok yang terlihat pada potensi dari perusahaan dalam pemuasan kebutuhan karyawan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Hal ini tercermin dari kebijakan pemberian balas jasa/imbalan, masalah kesejahteraan untuk karyawan, pengakuan perusahaan terhadap karyawannya.

**g. Pesaing**

Perusahaan pesaing untuk memperoleh SDM berkualitas, banyak menempuh jalan pintas, mudah dan murah, membajak karyawan perusahaan lain.

**h. Globalisasi**

Terdapat berbagai kecenderungan perkembangan ke arah bisnis global dan perdagangan bebas dalam memasuki abad ke 21. Sudut pandang manajemenS DM berarti mengharuskan dilakukan usaha untuk melakukan antisipasi pengaruh perkembangan bisnis global untuk menyiapkan SDM yang mampu bersaing serta unggul di pasar internasional.

**i. Perubahan cepat**

Bisnis merupakan aspek kehidupan yang sangat berubah-ubah dan mengalami perubahan tidak jelas batasnya. Maka dari itu, perusahaan sukses dan unggul harus mampu mengantisipasi adanya perubahan

lingkungan dan iklim bisnis dengan memberi respon yang cepat, tepat, efektif dan efisien.

## **2. Tantangan Internal**

### **a. Karakter organisasi/perusahaan**

Setiap perusahaan memiliki sifat unik dalam melaksanakan kegiatan usahanya. Karakter organisasi merupakan ciri organisasi dengan SDM, tujuan dan peraturan dan kebijakannya.

### **b. Serikat pekerja**

Tantangan yang dihadapi devisi SDM dari serikat pekerja yang dibentuk dalam perusahaan yaitu setiap perjanjian kerja yang mengatur persyaratan kerja ditandatangani manajemen dan serikat pekerja.

### **c. Sistem informasi**

Informasi rinci sangat diperlukan oleh devisi SDM. Kemampuan memperoleh informasi merupakan tantangan departemen SDM. Oleh karenanya, sistem informasi SDM perlu dikembangkan oleh perusahaan yaitu dengan *computer*, agar mampu melakukan perekaman data, penyimpanan serta penyiapan informasi SDM sesuai kebutuhan.

### **d. Perbedaan individu karyawan dan sistem nilai**

SDM dalam perusahaan memiliki perbedaan sikap, perasaan, pikiran dan karakteristik. Kepribadian SDM yang berbeda harus diperhatikan manajemen, khususnya departemen SDM agar tidak terjadi konflik dalam perusahaan.

### **e. Produktivitas SDM**

Dari sudut pandang manajemen SDM, produktivitas merupakan tingkat potensi dari karyawan secara individual dalam menghargai hasil kerja dan partisipasinya dalam menghasilkan barang/jasa. Penghargaan dilihat dari mutu dan jumlah keluaran yang mampu memberikan *profit* bagi perusahaan dan kepuasan konsumen masyarakat.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abuhantash, A. (2023). The Future of HR Management: Exploring the Potential of e-HRM for Improving Employee Experience and Organizational Outcomes. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 18(2), 647–651. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2023.18.2.0883>.
- Akril Nurimansjah, R., & Basalamah, J. (2023). The Moderating Role of HR Service Quality Between e-HRM and Employee Performance. *Jurnal Manajemen Bisnis Vol.*, 10(1), 98–108. <https://doi.org/10.33096/jmb.v10i1.477>.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (Ed-15). Kogan Page Ltd.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources Model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>.
- Berber, N., Đorđević, B., & Milanović, S. (2018). Electronic Human Resource Management (e-HRM): A new Concept for Digital Age. *Strategic Management*, 23(2), 22–32. <https://doi.org/10.5937/straman1802022b>.
- Blom, T., Du Plessis, Y., & Kazeroony, H. (2019). The Role of Electronic Human Resource Management in Diverse Workforce Efficiency. *SA Journal of Human Resource Management*, 17, 1–12. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v17i0.1118>.
- Cheng, M. M., & Hackett, R. D. (2021). A Critical Review of Algorithms in HRM: Definition, Theory, and Practice. *Human Resource Management Review*, 31(1), 100698. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2019.100698>.
- Dewi, M. K., & Susilo, W. H. (2021). The Human Resources-Performance on Enhance of the Work Value and an Employee Job- Satisfaction in National Retail Firms. *International Journal*

*of Research in Commerce and Management Studies*, 03(06), 174–188. <https://doi.org/10.38193/ijrcms.2021.3611>.

- Djajasinga, N. D., Sulastri, L., Sudirman, A., Sari, A. L., & Rihardi, L. (2021). Practices in Human Resources and Employee Turnover in the Hospitality Industry. *Proceedings of the 2nd Annual Conference on Blended Learning, Educational Technology and Innovation (ACBLETI 2020) Practices*, 560(Acbleti 2020), 113–117.
- Efendi, E., Harini, S., Simatupang, S., Silalahi, M., & Sudirman, A. (2021). Can Job Satisfaction Mediate the Relationship between Emotional Intelligence and Spiritual Intelligence on Teacher Performance? *Journal of Education Research and Evaluation*, 5(1), 136. <https://doi.org/10.23887/jere.v5i1.31712>.
- Houssein, A., Singh, J., & Arumugam, T. (2020a). Retention of Employees Through Career Development, Employee Engagement Aand Work-Life Balance: An Empirical Study Among Employees in The Financial Sector in Djibouti, East Africa. *Global Business and Management Research: An International Journa*, 12(3), 17–32.
- Houssein, A., Singh, J., & Arumugam, T. (2020b). Retention of Employees through Career Development, Employee Engagement and Work-life Balance: An Empirical Study among Employees in the Financial Sector in Djibouti, East Africa. *Global Business and Management Research: An International Journa*, 12(3), 17–32. <http://www.gbmrjournal.com/vol12no3.htm>.
- Lie, D., Dharma, E., & Sudirman, A. (2021). Measurement of Teacher Performance in Pematangsiantar City Middle School Through Teacher Certification, Motivation, and Job Satisfaction. *Proceedings of the 2nd Annual Conference on Blended Learning, Educational Technology and Innovation (ACBLETI 2020) Measurement*, 560(Acbleti 2020), 396–401.

- Marler, J. H., & Parry, E. (2016). Human Resource Management, Strategic Involvement and e-HRM Technology. *International Journal of Human Resource Management*, 27(19), 2233–2253. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1091980>.
- Mathis, L., & Jackson, J. H. (2011). *Human Resources Management*. Salemba Empat.
- Obeidat, S. M. (2016). The Link Between e-HRM use and HRM Effectiveness: an Empirical Study. *Personnel Review*, 7(411), 397–412. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/PR-04-2015-0111>.
- Paşaoğlu, D., & Tonus, H. Z. (2014). Strategic Importance of Human Resource Practices on Job Satisfaction in Private Hospitals. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150(2545), 394–403. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.035>.
- Samuel, K. (2013). the Effects of Change Management in an Organisation: a Case Study of National University of Rwanda (Nur). *Wyno Journal of Management & Business Studies*, 1(1), 1–18. [http://www.wynoacademicjournals.org/management\\_biz.html](http://www.wynoacademicjournals.org/management_biz.html).
- Sinambela, L. P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (R. D. Suryani (ed.); 3rd ed.). Bumi Aksara.

# BAB 4

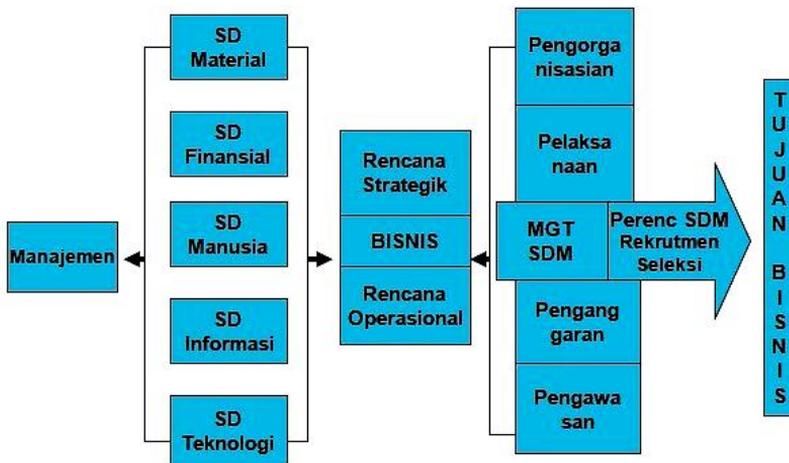
## REKRUTMEN DAN SELEKSI KARYAWAN

### A. Pendahuluan

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah faktor sentral dalam suatu perusahaan apa pun bentuk dan tujuan perusahaan. Perusahaan dibuat berdasarkan visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus oleh manusia. Jadi manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan institusi atau perusahaan. Manajemen SDM strategis merupakan penggunaan karyawan secara organisasional untuk mendapatkan atau memelihara keunggulan kompetitif terhadap para pesaing (Irianto, 2021). Untuk itu, departemen SDM secara formal memberikan kontribusi dalam perencanaan perusahaan secara keseluruhan. Untuk mewujudkan hal ini, maka perusahaan harus berupaya menciptakan nilai tinggi yang membedakan organisasi dengan pesaing yang sering disebut dengan kompetensi inti. Kompetensi inti berbasis pada budaya organisasional, produktivitas, inovasi, pelayanan yang memuaskan, dan kualitas yang luar biasa, serta ketrampilan khusus SDM-nya (Hanggraeni, 2012).

Perencanaan SDM merupakan bagian yang terkait dengan perencanaan organisasional. Perencanaan SDM menjadi penghubung antara lingkungan organisasi dan manajemen SDM. Perencanaan SDM memadukan fokus keputusan personalia ke arah tujuan SDM dan organisasi (Manua, 2019). Perencanaan strategi merupakan proses penetapan tujuan organisasi dan menentukan seluruh program tindakan untuk

mencapai tujuan. Kebutuhan atau permintaan SDM dimasa yang akan datang merupakan titik utama kegiatan perencanaan SDM. Hampir semua organisasi harus membuat prediksi atau perkiraan kebutuhan SDMnya dimasa datang. Untuk itu perlu identifikasi berbagai tantangan yang mempengaruhi kebutuhan SDM tersebut. Dalam meramalkan kebutuhan SDM dapat dilakukan dengan: metode matematis: analisis regresi, model simulasi, faktor produktivitas, rasio kepegawaian; metode penilaian: perkiraan, aturan umum, teknik delphi, kelompok nominal (Ahmad, 2021). Dalam hubungannya dengan perencanaan SDM dan perencanaan strategi, berikut dimensi yang perlu diperhatikan dalam pilihan strategi dalam perencanaan SDM:



**Gambar 4.1** Perencanaan SDM dalam Tujuan Bisnis

Sumber: (Dessler, 2011)

Perencanaan SDM menghimpun dan menggunakan informasi utk menunjang keputusan investasi SD dlm berbagai aktivitas SDM. Perencanaan SDM merupakan proses analisis kebutuhan SDM organisasi ditengah kondisi yg berubah dan melakukan aktivitas yg diperlukan utk memenuhi kebutuhan tsb. Perencanaan SDM tertuju pada penyusunan kebijakan dan program SDM yg terpadu utk mencapai tujuan organisasi dan SDM (Priyono, 2010). Melalui perencanaan SDM mencakup:

Perencanaan Kepegawaian: identifikasi/penentuan jlh SDM yg diperlukan utk mencapai tujuan organisasi dimasa mendatang. Perencanaan Program: pemilihan alat SDM yg efektif utk mengetahui kelebihan dan kekurangan SDM, pengkoordinasian beragam program melalui rencana kepegawaian. Proses pemilihan dan penetapan tujuan, strategi, metode, anggaran dan standar (tolok ukur) keberhasilan suatu kegiatan. Dalam Perencanaan SDM:

1. Menetapkan tujuan, strategi, metode, dan menyediakan anggaran untuk mendapatkan SDM baru, yang dibutuhkan oleh perusahaan/bisnis;
2. Kegiatan memprediksi SDM yang memiliki kemampuan yang besar dalam melaksanakan program-program bisnis yang telah dirumuskan dalam rencana bisnis;
3. Mempertahankan SDM yang dimiliki yang berkualitas;
4. Menetapkan kriteria (tolok ukur) untuk mengetahui tingkat keberhasilan perencanaan SDM → memprediksi kualifikasi SDM setelah bekerja.

## **B. Pengertian Rekrutmen**

Dalam organisasi hal yang sangat penting untuk memastikan apakah tujuan organisasi dapat dilaksanakan sesuai dengan perencanaan adalah dengan melihat indikator keberhasilan sumber daya manusianya. Untuk mendapatkan sumber daya manusia yang sesuai standar perusahaan atau organisasi, maka diperlukan serangkaian kegiatan termasuk rekrutmen dalam mencari sumber daya manusia yang kompeten di bidangnya (Riniwati, 2016). Perekrutan pada umumnya dilakukan untuk memperoleh kebutuhan SDM yang diinginkan perusahaan dalam pemenuhan posisi-posisi tertentu dalam unit ataupun struktur organisasi maupun struktur perusahaan. Menurut (Anggoro KR *et al.*, 2022), rekrutmen merupakan proses menarik kandidat yang memenuhi syarat untuk melamar posisi yang kosong dalam sebuah organisasi. Selanjutnya menurut (Jasmi, 2021), menyatakan bahwa rekrutmen merupakan suatu proses untuk mengambil sebanyak mungkin calon pelamar kerja

yang memiliki kualifikasi yang sesuai dengan kriteria perusahaan.

Hasil proses rekrutmen adalah sekumpulan pelamar yang siap untuk diseleksi. Subtansi dari pencarian tenaga kerja melalui proses rekrutmen sebagai instrument untuk memenuhi kebutuhan sumber daya manusia dalam organisasi ataupun perusahaan (Priyono, 2010). Perkembangan teknologi serta kecepatan informasi memudahkan setiap organisasi atau perusahaan melakukan revitalisasi sumber daya manusia. Setiap organisasi atau perusahaan melakukan serangkaian proses perekrutan untuk alasan: Berdirinya organisasi baru; adanya perluasan (ekspansi) kegiatan organisasi; adanya pekerja yang pindah ke organisasi lain; adanya pekerja yang berhenti, baik dengan hormat maupun tidak dengan hormat sebagai tindakan *punitive*; adanya pekerja yang berhenti karena memasuki usia pension; adanya pekerja yang cacat permanen; adanya pekerja yang meninggal dunia.

### C. Metode-Metode Perekrutan

Setiap organisasi yang berorientasi pada pengembangan sumber daya manusia harus menemukan cara untuk membangun paradigma yang berkesinambungan tentang konsistensi calon pelamar kerja ketika mereka masuk dalam organisasi atau perusahaan. Berikut ini disajikan tabel metode-metode yang digunakan dalam merekrut seorang pelamar kerja, yaitu:

**Tabel 4.1** Metode Rekrutmen

No	Metode	Penjelasan
1	Teori Deret	Menentukan jumlah pegawai yang bekerja atas beban kerja yang bervariasi setiap harinya.
2	Sampel	Pengontrolan daftar inventaris pembukuan, kesimpulan ciri-ciri populasi pegawai dan tingkat realibilitas khusus.

No	Metode	Penjelasan
3	Program Linear	Menetapkan sumber-sumber yang jarang dalam kebiasaan yang umum dalam suatu organisasi.
4	Teori Keputusan	Badan eksekutif yang menetapkan langsung calon mana yang direkrut dan menentukan kuantitas yang diperlukan dalam organisasi.
5	Korelasi	Membandingkan korelasi fungsional departemen.
6	Teori Permainan	Metode ini menyajikan rekrutmen melalui persaingan antara pelamar kerja.
7	Metode Nomor Indeks	Ukuran dari naik turunnya harga, jumlah kegiatan organisasi dikaitkan dengan suatu produk dan disajikan dalam nomor variabel.
8	Analisis Rentetan Waktu	Penafsiran penarikan pegawai, biaya pelatihan, dan produksi dalam periode tertentu
9	Stimulasi	Pengetesan pekerja melalui suatu stimulasi proses pekerjaan rutin dalam jangka pendek
10	Teknik Review Program Evaluasi	Memberi gambaran kepada calon pegawai yang diterima tentang jaringan kejadian dan kegiatan kerja, penetapan sumber-sumber, pertimbangan waktu dan ongkos, menyusun jaringan dan saluran kritik dari prosedur rekrutmen
11	Statistik Chart Kontrol Kualitas	Menentukan kelas-kelas departemen dengan kualifikasi syarat pekerja untuk dapat memasukinya sehingga dapat mengontrol dan menentukan pekerjaan.
12	Model Inventori	Menentukan pegawai dihubungkan dengan inventaris organisasi.

No	Metode	Penjelasan
13	Metode Integrasi Produksi	Mengurangi sekecil mungkin biaya pekerja, produksi dan inventaris.

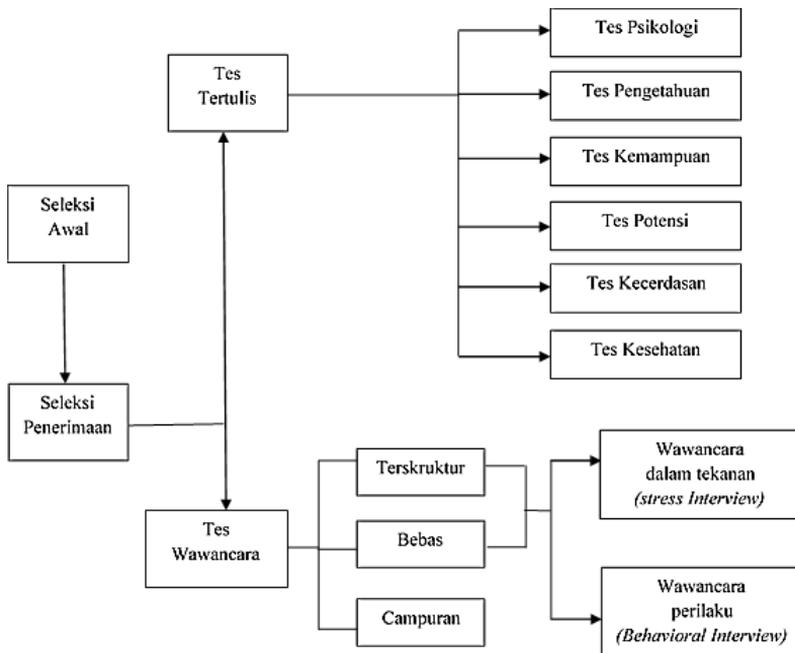
Sumber: Priansa (2014)

#### D. Pengertian Seleksi

Secara umum perkembangan serta eksistensi suatu organisasi atau perusahaan dapat bertahan tidak lain tergantung pada karakteristik dan kompetensi sumber daya manusia yang dimiliki. Sumber daya manusia merupakan *competitive advantage*, oleh karena itu perusahaan harus merekrut sumber daya manusia yang mempunyai *knowledge, skills, dan abilities* yang sesuai dengan persyaratan organisasi. Alat yang digunakan untuk mengumpulkan dan menjangkau sumber daya manusia yang kompeten adalah dengan dilakukannya seleksi (Sedarmayanti, 2017). Setelah itu dilakukan *interview* untuk mencocokkan keinginan pelamar dengan kebutuhan organisasi, kemudian mendapat SDM yang sesuai dengan kriteria-kriteria perusahaan. Akhirnya para pelamar harus menyesuaikan diri dengan budaya organisasi. Ini akan membantu meningkatkan produktivitas pekerjaan dan *retention rate* organisasi. Proses alur seleksi saat ini melibatkan serangkaian tes maupun wawancara yang memiliki tingkat validitas yang objektif dan konsisten. Organisasi atau perusahaan saat ini juga semakin fleksibel sehingga SDM-nya harus fleksibel, kreatif dan inovatif. Menurut (Priyono, 2010), seleksi merupakan suatu proses pemilihan calon tenaga kerja yang paling memenuhi syarat untuk mengisi suatu lowongan pekerjaan. Pendapat lain mengenai seleksi juga disampaikan oleh (Mathis and Jackson, 2011), yang mengatakan seleksi merupakan pemilihan tenaga kerja yang sudah tersedia.

Suatu proses pengumpulan dan evaluasi informasi tentang seseorang dalam rangka mengisi pekerjaan yg ditawarkan. Mekanisme yang terjadi dalam organisasi ataupun perusahaan mengenai proses seleksi adalah tidak lain untuk melengkapi serta membenahi apa yang menjadi kebutuhan di

masa yang akan datang (Priyono, 2010). Rangkaian kegiatan seleksi ditujukan untuk mencari keunggulan serta kelemahan yang dimiliki calon pelamar sehingga organisasi ataupun perusahaan dapat memberikan evaluasi tentang tindakan selanjutnya bagi calon pelamar. Jika seleksi tidak dilakukan dengan baik, maka pemberi kerja akan mengalami kesulitan dalam melatih orang-orang yang dipilih tersebut (Sinambela, 2018). Rekrut dengan ketat, kelola dengan mudah. Berikut ini gambar dari tahapan proses seleksi:



**Gambar 4.2** Tahapan Seleksi

Sumber: (Sinambela, 2018)

### E. Tujuan dan Tes Seleksi

Untuk mengembangkan keberdayaan sumber daya manusia dalam organisasi maupun perusahaan diperlukan mekanisme seleksi yang transparan dan berpedoman pada asas keadilan agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai sesuai dengan visi dan misi organisasi atau perusahaan (Kasmir, 2019). Pada umumnya tujuan seleksi adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengevaluasi dan mendapatkan tenaga yang berkualitas secara adil, legal, dan tidak diskriminatif
2. Untuk mengevaluasi dan mendapatkan pegawai yang mempunyai persamaan kepentingan dengan organisasi
3. Untuk mengetahui kecakapan seorang pegawai.
4. Berusaha untuk mendapatkan tenaga kerja yang cocok dengan pekerjaan yang dipangkunya.
5. Berusaha untuk mendapatkan tenaga kerja tidak hanya yang cocok pada saat sekarang tetapi tenaga kerja yang memiliki potensi untuk di kembangan di kemudian hari.

Tes seleksi merupakan bagian dari aktivitas organisasi atau perusahaan untuk menentukan serta memastikan apakah calon pelamar yang telah masuk tes seleksi dapat lanjut ke tahapan berikutnya. Alur kegiatan tes seleksi meliputi serangkaian tes yang telah disiapkan oleh tim seleksi dan setiap tes yang diujikan merupakan bagian yang penting untuk menentukan kualitas serta mental dari calon pelamar (Marwansyah, 2019). Tes seleksi yang baik haruslah transparan dan dapat dipertanggungjawabkan kredibilitasnya sehingga hasil tes seleksi diharapkan mampu memberikan sumber daya manusia yang sesuai dengan kriteria organisasi ataupun perusahaan. Menurut (Sinambela, 2018), terdapat sejumlah tes yang dapat dilakukan oleh beberapa organisasi terhadap pekerjaan yang berbeda-beda, yakni terdiri dari:

**1. Tes Psikologi (*Psychological Test*)**

Merupakan bentuk tes untuk mengetahui kepribadian atau karakteristik seseorang.

**2. Tes Pengetahuan (*Knowledge Test*)**

Tes merupakan instrumen seleksi yang dilakukan dan dilaksanakan untuk mengetahui kemampuan seseorang dalam bidang ilmu pengetahuan tertentu.

**3. Tes Kemampuan (*Perfomance Test*)**

Merupakan tes untuk mengetahui skills dan kemampuan seorang pelamar kerja.

#### **4. Tes Potensi (*Aptitude Test*)**

Tes ini untuk mengetahui potensi seseorang sebagai tolak ukur seseorang dalam penempatan kerjanya sesuai dengan keahlian.

#### **5. Tes Kecerdasan (*Intelligence Test*)**

Tes ini untuk mengetahui kemampuan mental seseorang secara umum dan kecerdasan yang dimilikinya.

#### **6. Tes Kesehatan (*Medical Test*)**

Merupakan tes yang dilakukan untuk mengetahui tingkat kesehatan secara umum seorang calon pelamar kerja.

### **F. Prosedur Seleksi**

Seleksi adalah tahap penyeleksian dan pengambilan keputusan apakah diterima atau tidaknya pelamar dengan mempertimbangkan kualifikasi dan kemampuan pelamar tepat dengan kebutuhan organisasi. Pada umumnya seleksi merupakan tugas dari Departemen Sumber Daya Manusia atau *Human Resource Department* (HRD) atau sering disebut Departemen Personalia (Sutrisno, 2016). Proses seleksi dalam organisasi biasanya dilakukan dengan berbagai tahap penyeleksian. Beberapa tahapan dalam proses seleksi antara lain (Rumasukun *et al.*, 2019) adalah:

#### **1. Tahap 1 Wawancara Pendahuluan**

Pada tahap wawancara pendahuluan bertujuan untuk mengesampingkan pelamar yang tidak mempunyai persyaratan yang diminta. Biasanya pewawancara mengajukan pertanyaan-pertanyaan sederhana. Dalam wawancara pendahuluan akan menumbuhkan kesan pertama pada organisasi penyelenggara seleksi dan juga bagi pelamar tersebut. Dalam tahap ini juga diambil keputusan apakah pelamar dilanjutkan atau tidaknya ke tahap selanjutnya.

#### **2. Tahap 2 Pengujian Seleksi**

Dalam pengujian seleksi, berbagai tes yang berbeda akan dilakukan untuk mendapatkan informasi yang akurat tentang apakah pemohon cocok untuk posisi atau jabatan

yang ditawarkan kepadanya. Umumnya ada tiga jenis test yang harus dilakukan atau dijawab oleh pelamar, antara lain:

- a. Test pengetahuan dasar, test ini dilaksanakan dengan tujuan untuk menguji pelamar pengetahuan tentang berbagai hal, misalnya, ada tes untuk mengukur pengetahuan pemohon tentang teori dan praktek kepemimpinan, tes untuk mengukur kemampuan pemohon atau pemahaman tentang ruang, waktu, nomor dan ketangkasan.
- b. Test psikologi, test psikologi bertujuan untuk mengukur tentang kepribadian atau temperamen, bakat, keinginan berpartisipasi, pelamar dan digunakan untuk mencocokkan kepribadian pelamar dengan pekerjaan yang tepat bagi pelamar. Beberapa pekerjaan membutuhkan kepribadian yang tangguh maka pelamar harus lulus dalam tes ini. Pada umumnya test psikologi meliputi; test kecerdasan, test bakat, test kepribadian, test presentasi dan test minat.
- c. Test pelaksanaan pekerjaan, dalam test ini bertujuan untuk mengukur kemampuan calon untuk menghadapi situasi nyata ditempat kerja, misalnya, pengambilan keputusan dan pemecahan masalah ditempat kerja akan berlangsung.

Saat ini, banyak organisasi atau perusahaan yang memegang test ini, bukan karena perekrut kurang bergantung pada pelamar, tetapi karena realisasi test lebih efisien dan efektif dibanding dengan pengecekan latang belakang pelamar. Agar test tersebut memberikan informasi yang diinginkan, terdapat dua ketentuan yang harus dipenuhi, yaitu: validitas dan reliabilitas. Validitas untuk mengatakan sejauh mana ketepatan dan akurasi alat ukur dalam kinerja fungsi pengukuran. Dengan kata lain, tingkat validitas dapat dianggap tinggi ketika hubungan antara hasil test dengan kinerja kerja tertinggi dan sebaliknya. Reliabilitas adalah sejauh mana hasil pengukuran dapat diandalkan dan dipercaya.

### 3. Tahap 3 Wawancara Seleksi

Seleksi wawancara merupakan percakapan menyeluruh dan formal di mana pewawancara dan pelamar melakukan pertukaran informasi. Wawancara kerja sangat penting bagi pelamar karena pelamar yang mencapai tahap ini adalah pelamar yang telah lulus tahap awal dari wawancara dan ujian seleksi. Pada fase ini, penyeleksi berusaha untuk mendapatkan dua tanggapan utama, yaitu: 1) pemohon dapat melakukan pekerjaan mereka dengan baik, 2) apa keuntungan dari kemampuan calon terhadap pelamar lainnya harus dipilih.

Namun ada juga kelemahan atau masalah yang terjadi dari teknik wawancara, yakni:

#### a. Bias personal

Sikap pewawancara yang suka atau tidak suka pada pelamar dapat menyebabkan timbulnya dalam pengambilan kesimpulan dari hasil wawancara. Misalnya, pewawancara yang tidak terlalu menyukai suatu suku atau ras tertentu dan pelamar berasal dari suku atau ras yang tidak disukai oleh pewawancara, sehingga dapat mempengaruhi hasil wawancara.

#### b. *Hallo effect*

*Halloeffect* merupakan suatu sebutan dari kekeliruan dalam pengambilan keputusan yang diakibatkan tindakan atau performa pelamar sewaktu wawancara yang terkesan baik. Kelebihan pelamar dalam hal penampilan atau bertata karma sopan akan berkesan baik terhadap pewawancara sehingga kesalahan pelamar didalam menjawab pertanyaan pewawancara menjadi kurang diperhatikan.

#### c. *Horn effect*

*Horn effect* merupakan kebalikan dari *hallo effect*. *Horn effect* adalah kekeliruan yang dipengaruhi oleh kesan bersifat negatif oleh pewawancara terhadap pelamar.

#### **d. Pertanyaan-pertanyaan menuntun**

Kesalahan ini disebabkan oleh pertanyaan dari pewawancara lebih menuntun sehingga dapat mempersulit pelamar untuk menjawabnya.

#### **e. Dominasi pewawancara**

Kesalahan ini akibat pewawancara selalu memunculkan kebanggaan akan dirinya, misalnya pewawancara selalu menceritakan rencana yang akan dilakukan dirinya dalam mengembangkan perusahaan tersebut.

Dalam proses seleksi, wawancara merupakan teknik yang paling banyak dilakukan. Sebelum wawancara seleksi, hal-hal yang perlu diperhatikan (Mondy, 2008) sebagai berikut:

##### **a. Perencanaan wawancara**

Sebelum melakukan wawancara seleksi perlu adanya perencanaan wawancara agar wawancara seleksi dapat berjalan dengan efektif. Misalnya pengaturan jadwal wawancara dan lokasi fisik wawancara yang nyaman dan privat, agar memperoleh gangguan yang minimum selama proses wawancara seleksi berlangsung. Pewawancara harus memiliki sifat/ kepribadian yang menyenangkan, berempati, kemampuan untuk mendengarkan dan dapat berkomunikasi dengan baik. Selain itu, pewawancara juga harus mampu mengenal dengan baik tentang persyaratan-persyaratan pelamar dengan mempelajari data yang dikumpulkan dan alat-alat seleksi lainnya.

Pewawancara juga diharapkan mempunyai daftar periksa wawancara berupa petunjuk-petunjuk sebagai berikut:

- 1) Membandingkan lamaran dan resume pelamar dengan persyaratan pekerjaan,
- 2) Mengembangkan pertanyaan yang berkaitan dengan kualitas yang dicari,

- 3) Menentukan bagaimana untuk meminta contoh perilaku yang terkait dengan pekerjaan yang lalu,
- 4) Mempersiapkan rencana bertahap untuk menyajikan posisi, perusahaan, divisi, dan departemen.

**b. Isi wawancara**

Pewawancara diharapkan dapat memberikan informasi tentang perusahaan, pekerjaan atau posisi yang bersangkutan dan harapan perusahaan dari pelamar. Wawancara juga dapat memungkinkan klarifikasi dari poin-poin tertentu penyikapan informasi tambahan yang diperlukan dalam memberikan keputusan dalam seleksi. Berikut ini merupakan bidang lain yang pada umumnya tercakup dalam wawancara antara lain:

- 1) Pengalaman kerja. Dalam proses wawancara seleksi pewawancara akan menggali pengetahuan, *skills*, kemampuan, dan kemauan mengemban tanggung jawab dari pelamar. Pengalaman kerja dapat memberikan petunjuk tentang kemampuan dan kemauan untuk bekerja.
- 2) Prestasi akademik. Salah satu kriteria yang diterapkan dalam penerimaan dalam proses seleksi adalah pendidikan. Jika pelamar kerja belum mempunyai pengalaman kerja yang memadai, maka catatan akademik menjadi sangat penting. Dari catatan akademik pelamar dapat dipertimbangkan rata-rata nilai kelulusan dengan faktor lainnya seperti aktivitas ekstrakurikuler, keterlibatan dalam kerja dan tanggung jawab lainnya yang dapat mempengaruhi prestasi akademik pelamar.
- 3) Keterampilan interpersonal. Dalam dunia kerja diperlukan keterampilan interpersonal yaitu keterampilan untuk dapat merespon seperti perasaan, sikap, perilaku, dan keinginan orang lain dimana dalam dunia kerja yang diutamakan bukanlah kerja

secara individual melainkan dapat bekerja sama atau kerja dalam tim.

- 4) Kualitas pribadi. Selama wawancara pada umumnya yang diamati kualitas pribadi seperti penampilan fisik, kosa kata, *public speaking*, percaya diri, adaptabilitas, dan keasertifan.
- 5) Kecocokan organisasi. Mengacu terhadap persepsi manajemen tentang sampai dimana derajat seorang pelamar akan bisa beradaptasi dengan budaya atau sistem nilai yang diterapkan oleh perusahaan.

#### **4. Tahap 4 Pemeriksaan Referensi**

Memeriksa referensi adalah salah satu kegiatan untuk mengonfirmasi terhadap informasi yang diserahkan oleh pelamar. Pemeriksaan referensi merupakan sarana penting untuk melengkapi penyidikan latar belakang pelamar. Secara garis besar pemeriksaan referensi terbagi menjadi dua, yakni: tentang pengalaman kerja atau pendidikan pelamar dan referensi personal pelamar. Pengalaman kerja referensi dan pendidikan diperlukan untuk memberikan informasi tentang apa keahlian dan referensi pribadi pelamar yang harus menginformasikan pelamar dari sikap perilakunya.

#### **5. Tahap 5 Evaluasi Medis**

Dalam dunia kerja dibutuhkan karyawan yang mempunyai kondisi fisik yang sehat. Maka dalam proses seleksi, hal tersebut dapat diketahui melalui tahap evaluasi medis dengan cara meminta berupa surat keterangan kesehatan dari dokter dan melakukan pengecekan kesehatan dalam perusahaan sendiri. Dalam tahap ini, tujuan yang ingin dicapai antara lain:

- a. Untuk mengetahui kesehatan pelamar yang tidak mempunyai penyakit yang serius, kronis dan menular,
- b. Mendapatkan informasi tentang kesanggupan fisik pelamar dalam menghadapi tekanan atau tantangan dalam pekerjaan,
- c. Memperoleh gambaran tentang tingginya premi asuransi yang harus dibayar.

## **6. Tahap 6 Wawancara Penyelia**

Setelah melewati tahap evaluasi medis, maka pelamar akan melakukan wawancara dengan atasan langsung yang mempunyai tanggung jawab terhadap kinerja bawahannya. Oleh karena itu, dalam proses wawancara dengan atasan langsung sangat mempengaruhi tahapan selanjutnya yaitu keputusan penerimaan. Dengan mengajukan serangkaian pertanyaan, penyelia menilai kecakapan teknis, potensi, kesediaan untuk kerja sama, dan kecocokan pelamar. Dalam wawancara dengan atasan langsung dapat mengurangi pertukaran karyawan karena karyawan telah bisa memahami perusahaan dan pekerjaan sebelum pelamar mengambil keputusan untuk bekerjadiperusahaan tersebut.

## **7. Tahap 7 Keputusan Penerimaan**

Berakhirnya proses seleksi ditandai dengan keputusan penerimaan yang diputuskan oleh atasan langsung atau departemen personalia. Apapun hasil dari proses seleksi, yang pasti keputusan tersebut harus diberitahukan kepada pelamar. Departemen personalia dapat mempertimbangkan pelamar yang tidak terpilih untuk lowongan pekerjaan lainnya karena pelamar tersebut telah melalui berbagai tahapan dalam proses seleksi. Setelah diambilnya keputusan penerimaan maka seluruh berkas pelamar disimpan dengan baik dan rapi. Berkas pelamar setelah keputusan penerimaan dibutuhkan dikemudian hari dalam pembinaan dan pengembangan karir pelamar yang diterima (Riniwati, 2016).

Suatu proses/tahapan dalam proses seleksi dipengaruhi oleh tahapan sebelumnya, maka kesuksesan proses seleksi tergantung pada hal-hal seperti perencanaan sumber daya manusia, pengadaan tenaga kerja, penetapan kualifikasi calon karyawan, dan variasi teknik seleksi yang digunakan. Setelah diterimanya pelamar yang lolos pada tahap proses seleksi, maka tahap yang akan dilakukan selanjutnya adalah orientasi dan penempatan pada jabatan atau posisi yang dibutuhkan organisasi tersebut (Manua, 2019).

Dalam prosedur seleksi yang diatas terdapat tujuh tahapan yang akan dilalui oleh pelamar yang diawali dengan wawancara pendahuluan dan diakhiri dengan keputusan penerimaan. Penyeleksi akan memberikan penilaian pada setiap tahapan seleksi dimana akan mempengaruhi keputusan penerimaan. Keputusan penerimaan akan diberitahukan kepada semua pelamar yang diterima dan ditolak lamarannya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad (2021) *Manajemen SDM: Pengertian, Fungsi, Tujuan, Manfaat dan Ruang Lingkup*, Gramedia.com.
- Anggoro KR, M. Y. A. R. et al. (2022) *MSDM Dalam Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasi*. Bandung: Widina Bhakti Persada.
- Dessler, G. (2011) *Manajemen Sumber Daya Manusia. Jilid 1*. 10th edn. Jakarta: PT Indeks.
- Hanggraeni, D. (2012) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Universitas Indonesia Publishing.
- Irianto, J. (2021) *Pemanfaatan Teknologi Digital untuk Manajemen SDM*, Swa.co.id.
- Jasmi (2021) *Fungsi MSDM dalam Organisasi*, Qubisa.com/.
- Kasmir (2019) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Depok: Raja Grafindo Persada.
- Manua, L. (2019) *Ruang Lingkup Manajemen SDM*, Studimanajemen.com.
- Marwansyah (2019) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan ke. Bandung: Alfabeta.
- Mathis, R. L. and Jackson, J. H. (2011) *Human Resource Management*. 10th edn. Jakarta: Salemba Empat.
- Mondy, R. W. (2008) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. 10th edn. Jakarta: Erlangga.
- Priyono (2010) *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Zifatama Publisher.
- Riniwati, H. (2016) *Manajemen Sumberdaya Manusia: Aktivitas Utama dan Pengembangan SDM*. Malang: UB Press.
- Rumasukun, M. R. et al. (2019) *Dasar-Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jilid 1. Medan: Madenatera.

- Sedarmayanti (2017) *Perencanaan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja, Dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Refika Aditama.
- Sinambela, L. P. (2018) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. 3rd edn. Edited by R. D. Suryani. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sutrisno, E. (2016) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pertama. Jakarta: Penerbit Kencana.

# BAB

# 5

## PENGEMBANGAN SDM DALAM ORGANISASI

### A. Pendahuluan

Pengembangan sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu elemen kunci dalam menciptakan organisasi yang adaptif dan kompetitif. Dalam konteks modern, pengembangan SDM tidak hanya berfokus pada peningkatan kompetensi individu melalui pelatihan, pendidikan, dan pengembangan karier, tetapi juga mencakup pembentukan budaya organisasi yang mendorong inovasi, kolaborasi, dan pembelajaran berkelanjutan (Anggoro KR *et al.*, 2022). Upaya ini bertujuan untuk memastikan bahwa setiap individu dalam organisasi memiliki keterampilan, pengetahuan, dan sikap yang relevan untuk menghadapi dinamika lingkungan bisnis yang terus berubah.

Digitalisasi *human resources* (HR) telah menjadi elemen transformatif dalam pengelolaan SDM di era teknologi. Teknologi digital memungkinkan organisasi untuk mengotomatisasi proses administrasi, seperti manajemen data karyawan, penggajian, dan penilaian kinerja, sehingga memberikan lebih banyak waktu bagi profesional HR untuk fokus pada strategi yang lebih besar (Hartini, Sudirman and Wardhana, 2021). Platform digital seperti sistem manajemen SDM berbasis cloud, alat analitik, dan aplikasi pelatihan online telah mengubah cara organisasi mengelola talenta dan menyelaraskan tujuan individu dengan visi strategis perusahaan (Hasan *et al.*, 2021).

Salah satu manfaat utama digitalisasi HR adalah efisiensi dalam pengelolaan data. Dengan sistem digital, data karyawan dapat disimpan secara terpusat dan diakses secara real-time, memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih cepat dan akurat. Selain itu, analitik SDM membantu organisasi untuk memprediksi kebutuhan tenaga kerja, mengidentifikasi talenta potensial, dan memahami tren kinerja yang memengaruhi keberhasilan organisasi. Hal ini menciptakan peluang bagi pengembangan SDM yang lebih terarah dan berbasis data.

Digitalisasi juga mendorong perubahan dalam proses rekrutmen dan seleksi. Teknologi seperti kecerdasan buatan (AI) dan pembelajaran mesin (machine learning) dapat digunakan untuk memfilter kandidat secara lebih efisien, mencocokkan keterampilan kandidat dengan kebutuhan pekerjaan, serta memberikan wawasan yang lebih mendalam tentang potensi mereka (Agung, 2020). Proses ini tidak hanya menghemat waktu, tetapi juga meningkatkan kualitas hasil rekrutmen dengan mengurangi bias manusia dalam pengambilan keputusan. Selain itu, pelatihan dan pengembangan karyawan menjadi lebih mudah diakses dengan adanya teknologi digital. *E-learning*, *platform* pembelajaran berbasis video, dan simulasi interaktif memungkinkan karyawan untuk belajar kapan saja dan di mana saja (Ahiwale and Bhand, 2020). Hal ini mempercepat proses peningkatan keterampilan dan mendukung pengembangan karier yang lebih fleksibel. Organisasi juga dapat menggunakan teknologi gamifikasi untuk membuat pembelajaran lebih menarik dan meningkatkan motivasi karyawan.

Namun, transformasi digital dalam pengembangan SDM juga menghadirkan tantangan. Salah satu tantangan terbesar adalah resistensi terhadap perubahan, baik dari karyawan maupun manajemen. Untuk mengatasi hal ini, organisasi perlu mengedepankan komunikasi yang transparan, memberikan pelatihan teknologi yang memadai, dan memastikan bahwa semua pihak memahami manfaat dari digitalisasi (Supriyatno, 2021). Pendekatan ini membantu membangun penerimaan dan

kesiapan terhadap perubahan. Selain resistensi, keamanan data menjadi isu penting dalam digitalisasi HR. Dengan meningkatnya penggunaan platform digital, risiko kebocoran data atau serangan siber semakin tinggi (Wang, Xiao and Zhou, 2022). Oleh karena itu, organisasi perlu menginvestasikan sumber daya dalam teknologi keamanan siber dan memastikan bahwa semua sistem HR digital dilindungi dengan standar keamanan yang tinggi. Hal ini juga mencakup kepatuhan terhadap regulasi privasi data yang berlaku.

Integrasi teknologi digital dalam pengembangan SDM juga harus tetap mempertimbangkan aspek humanis. Meskipun teknologi dapat membantu meningkatkan efisiensi dan akurasi, peran manusia tetap esensial dalam membangun hubungan yang bermakna antara karyawan dan organisasi (Tjahjadi *et al.*, 2020). Oleh karena itu, teknologi harus menjadi alat pendukung, bukan pengganti, dalam pengelolaan SDM. Dalam jangka panjang, digitalisasi HR memberikan potensi besar untuk meningkatkan produktivitas, keterlibatan, dan retensi karyawan (Pathak and Sharma, 2022). Organisasi yang berhasil memadukan pengembangan SDM dengan teknologi digital cenderung lebih adaptif terhadap perubahan pasar dan memiliki keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Hal ini menekankan pentingnya perencanaan strategis yang mengintegrasikan teknologi dan kebutuhan pengembangan SDM secara holistik (Supriyatno, 2021).

## **B. Perencanaan SDM dan Pengembangan SDM**

Dalam definisi perencanaan SDM terlebih dahulu harus dapat memahami apa itu perencanaan dan SDM. Menurut Siagian (Sinambela, 2018) perencanaan merupakan bisa diartikan sebagai usaha untuk menemukan jawaban pertanyaan-pertanyaan seperti: 1) yang dilaksanakan dalam waktu tertentu apa saja? 2) siapa yang akan bertanggungjawab untuk melakukan apa, dan kepada siapa ia bertanggungjawab dalam melakukan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya? 3) bagaimana prosedur atau metode yang akan

berfungsi dalam perwujudan beragam pekerjaan secara terintegrasi? 4) apakah ada penjadwalan kegiatan secara jelas? 5) alasan apa yang sungguh dapat dipertanggungjawabkan mengenai berbagai kegiatan secara mutlak dilaksanakan?.

Perencanaan ialah proses pemikiran yang bertabiat kreatif, inovatif, serta reflektif sehingga bisa menggambarkan suasana yang hendak dikehendaki serta bisa membagikan hambatan yang mungkin akan menghadang implementasi rencana dimaksud. Pentingnya penentuan rencana yang baik dan benar di dalam sebuah perencanaan SDM pada organisasi/perusahaan dapat mempermudah pekerjaan sebanyak 50% dari pekerjaan yang biasanya dikerjakan (Priyono, 2010).

Ada beberapa definisi perencanaan SDM yang diajukan dari para ahli. Menurut Handoko (Sinambela, 2018) mengemukakan bahwa perencanaan SDM yaitu bagian kegiatan yang dilaksanakan guna mengantisipasi permintaan bisnis serta lingkungan pada organisasi di waktu mendatang dan juga pemenuhan kebutuhan tenaga kerja yang ditimbulkan oleh keadaan-keadaan tersebut, dilanjutkan dengan pemahaman perencanaan SDM.

Menurut (Alwi, 2001) perencanaan SDM merupakan perencanaan yang dibuat untuk susunan operasional yang diberikan dalam pemenuhan keinginan SDM dengan syarat yang diperlukan. Dari definisi di atas dapat dilihat bahwa perencanaan SDM sangat berpengaruh dalam segi pemenuhan kebutuhan yang ada di dalam organisasi bisnis dan juga untuk menjamin tenaga kerja ditempatkan pada waktu yang tepat pada organisasi bisnis tersebut.

Terdapat tiga kepentingan perencanaan SDM, antara lain (Mangkunegara, 2001):

1. Kepentingan individu. Perencanaan SDM begitu penting pada individu karyawan, karena dapat menunjang dalam setiap potensinya, sama halnya dengan kepuasan karyawan dapat diraih dengan perencanaan karier.

2. Kepentingan organisasi. Perencanaan SDM begitu penting dalam organisasi untuk memperoleh kandidat karyawan yang dapat memenuhi kualifikasi. Karena adanya perencanaan SDM, dapat dipersiapkan kandidat karyawan yang berpengalaman untuk menempati kedudukan manajer dimasa yang akan datang.
3. Kepentingan nasional. Perencanaan SDM memberikan manfaat bagi kepentingan nasional. Perihal ini karena karyawan yang memiliki kemampuan tinggi dapat dipergunakan oleh pemerintah dalam bentuk mengembangkan kapasitas nasional.

Perencanaan SDM merupakan bagian yg terkait dengan perencanaan organisasioanl. Perencanaan SDM menjadi penghubung antara lingkungan organisasi dan manajemen SDM. Perencanaan SDM memadukan fokus keputusan personalia ke arah tujuan SDM dan organisasi. Ada bagian yang butuh di cermati pada komponen perencanaan SDM yaitu: tujuan, perencanaan organisasi, pengauditan SDM, serta peramalan SDM. Tujuan dari perencanaan SDM mampu memiliki tujuan yang berlandaskan untuk kepentingan individu, organisasi, serta nasional. Menyatukan SDM yang ada untuk keperluan organisasi pada masa yang akan datang agar menepi kekeliruan dalam penerapan tugas merupakan tujuan perencanaan SDM. Perencanaan organisasi adalah strategi dengan teknik yang mengarah terhadap perkembangan organisasi dan daya guna dalam pengelolaan. Hasil dari hal tersebut mengaitkan seluruh anggota organisasi berlandaskan perencanaan dan analisis masalahnya. Apabila perencanaan organisasi mementingkan pada keselarasan dengan pertumbuhan karyawan, hingga perihal tersebut menampilkan pula pada pertumbuhan organisasi.

Berikut variabel penting serta berpengaruh dalam kegiatan perencanaan organisasi menurut (Mangkunegara, 2001):

1. Peramalan bisnis, hal ini bertaut pada permasalahan kondisi ekonomi secara universal, inflasi, tingkatan gaji, tarif, serta bayaran yang dibutuhkan organisasi untuk masa mendatang.
2. Perluasan dan pengembangan usaha, dalam organisasi perlu memperluas aktivitas usaha serta mempersiapkannya terlebih dahulu agar menjadi masukan perencanaan dalam organisasi tersebut.
3. Rancangan dan perubahan struktur, hal ini memberikan manfaat dalam kegiatan perencanaan organisasi seperti tidak terjadinya hambatan dalam kegiatan organisasi tersebut.
4. Gagasan manajemen, perubahan yang dibuat mendapatkan pengaruh pada perencanaan organisasi, maka dari itu perencanaan organisasi harus serupa dengan gagasan manajemen.
5. Kontribusi pemerintah, hal yang dalam menentukan harga dasar, pajak, produk ekspor dapat pula mempengaruhi perencanaan organisasi
6. Produk dan kemampuan manusia, merupakan satu paket yang tidak bisa dihindari dalam perencanaan organisasi, karena dalam pengembangan produk baru sudah dipastikan memakai teknologi modern dan juga memerlukan pegawai yang mampu mengoperasikan teknologi tersebut.

Pengauditan SDM melakukan penelusuran secara terstruktur mengenai keefektifan rencanakepegawaian, rencana analisis pangkat, penarikan tenaga kerja, penataran dan peningkatan manajemen, promosi pangkat, transfer, taksiran tenaga kerja, serta kegiatan lainnya. Faktor yang diperhatikan dalam pengauditan SDM, yaitu (Mangkunegara, 2001):

#### **1. Kualitas kekuatan kerja**

Pengauditan SDM wajib bisa mengaitkan pengujian kualitas kekuatan kerja. Kenaikan mutu bisa dicapai lewat dari pengalaman, pembelajaran, serta pelatihan.

#### **2. Penentuan kualitas**

Penentuan kualitas kekuatan kerja bisa lewat analisis jabatan. Analisis ini dipakaiguna memastikan kewajiban dan juga tanggungjawab.

### **3. Daftar kemampuan (*skill*)**

Pengauditan SDM harus dapat mengamati kemampuan (*skill*) karyawan, dan hal tersebut memberikan manfaat untuk perusahaan dalam mempekerjakan karyawannya.

### **4. Reputasi Tenaga Kerja (*Turnover kerja*)**

Metode pengecekan SDM wajib dapat mengaitkan persediaan untuk memperkirakan *turnover* kerja. Hal ini disebabkan oleh tidak adanya karyawan karena karyawan pensiun dan hal lainnya. Perkiraan *turnover* dapat mengamati angka rata-rata *turnover* pada tahun sebelumnya. Guna pengecekan SDM agar tidak terjadinya *turnover* kerja yang meningkat serta pentingnya dalam penambahan kekosongan jabatan secara cepat.

### **5. Perubahan secara intern**

Pengauditan SDM perlu meninjau perubahan secara intern seperti kenaikan pangkat, penurunan pangkat, dan transfer pangkat. Peramalan SDM hampir sama dengan pengauditan SDM. Maka untuk membedakannya yaitu, peramalan SDM lebih memfokuskan untuk masa mendatang, sementara pengauditan SDM lebih memfokuskan kepada perihal yang bersangkutan dengan kondisi pada saat ini. Peramalan juga memberatkan keselarasan pada perubahan eksternal organisasi, sementara pengauditan lebih memberatkan keselarasan pada internal organisasi.

## **C. Proses Perencanaan dan Pengembangan SDM**

Ada bagian yang butuh di cermati pada komponen perencanaan SDM yaitu: tujuan, perencanaan organisasi, pengauditan SDM, serta peramalan SDM. Tujuan dari perencanaan SDM mampu memiliki tujuan yang berlandaskan untuk kepentingan individu, organisasi, serta nasional. Menyatukan SDM yang ada untuk keperluan organisasi pada masa yang akan datang agar menepi kekeliruan dalam penerapan tugas merupakan tujuan perencanaan SDM. Perencanaan organisasi adalah strategi dengan teknik yang

mengarah terhadap perkembangan organisasi dan daya guna dalam pengelolaan. Hasil dari hal tersebut mengaitkan seluruh anggota organisasi berlandaskan perencanaan dan analisis masalahnya. Apabila perencanaan organisasi mementingkan pada keselarasan dengan pertumbuhan karyawan, hingga perihal tersebut menampilkan pula pada pertumbuhan organisasi.

Berikut variabel penting serta berpengaruh dalam kegiatan perencanaan organisasi menurut (Mangkunegara, 2001):

1. Peramalan bisnis, hal ini bertaut pada permasalahan kondisi ekonomi secara universal, inflasi, tingkatan gaji, tarif, serta bayaran yang dibutuhkan organisasi untuk masa mendatang.
2. Peluasan dan pengembangan usaha, dalam organisasi perlu memperluas aktivitas usaha serta mempersiapkannya terlebih dahulu agar menjadi masukan perencanaan dalam organisasi tersebut.
3. Rancangan dan perubahan struktur, hal ini memberikan manfaat dalam kegiatan perencanaan organisasi seperti tidak terjadinya hambatan dalam kegiatan organisasi tersebut.
4. Gagasan manajemen, perubahan yang dibuat mendapatkan pengaruh pada perencanaan organisasi, maka dari itu perencanaan organisasi harus serupa dengan gagasan manajemen.
5. Kontribusi pemerintah, hal yang dalam menentukan harga dasar, pajak, produk ekspor dapat pula mempengaruhi perencanaan organisasi.
6. Produk dan kemampuan manusia, merupakan satu paket yang tidak bisa dihindari dalam perencanaan organisasi, karena dalam pengembangan produk baru sudah dipastikan memakai teknologi modern dan juga memerlukan pegawai yang mampu mengoperasikan teknologi tersebut.

Pengauditan SDM melakukan penelusuran secara terstruktur mengenai keefektifan rencanakepegawaian, rencana analisis pangkat, penarikan tenaga kerja, penataran dan peningkatan manajemen, promosi pangkat, transfer, taksiran

tenaga kerja, serta kegiatan lainnya. Faktor yang diperhatikan dalam pengauditan SDM, yaitu (Mangkunegara, 2001):

**1. Kualitas kekuatan kerja**

Pengauditan SDM wajib bisa mengaitkan pengujian kualitas kekuatan kerja. Kenaikan mutu bisa dicapai lewat dari pengalaman, pembelajaran, serta pelatihan.

**2. Penentuan kualitas**

Penentuan kualitas kekuatan kerja bisa lewat analisis jabatan. Analisis ini dipakaiguna memastikan kewajiban dan juga tanggungjawab.

**3. Daftar kemampuan (*skill*)**

Pengauditan SDM harus dapat mengamati kemampuan (*skill*) karyawan, dan hal tersebut memberikan manfaat untuk perusahaan dalam mempekerjakan karyawannya.

**4. Reputasi Tenaga Kerja (*Turnover kerja*)**

Metode pengecekan SDM wajib dapat mengaitkan persediaan untuk memperkirakan *turnover* kerja. Hal ini disebabkan oleh tidak adanya karyawan karena karyawan pensiun dan hal lainnya. Perkiraan *turnover* dapat mengamati angka rata-rata *turnover* pada tahun sebelumnya. Guna pengecekan SDM agar tidak terjadinya *turnover* kerja yang meningkat serta pentingnya dalam penambahan kekosongan jabatan secara cepat.

**5. Perubahan secara intern**

Pengauditan SDM perlu meninjau perubahan secara intern seperti kenaikan pangkat, penurunan pangkat, dan transfer pangkat. Peramalan SDM hampir sama dengan pegauditan SDM. Maka untuk membedakannya yaitu, peramalan SDM lebih memfokuskan untuk masa mendatang, sementara pengauditan SDM lebih memfokuskan kepada perihal yang bersangkutan dengan kondisi pada saat ini. Peramalan juga memberatkan keselarasan pada perubahan eksternal organisasi, sementara pengauditan lebih memberatkan keselarasan pada internal organisasi.

Untuk meramalkan SDM sangat diperlukan dalam memperkirakan perubahan pada teknologi, keadaan permohonan dan negoisasi, serta persiapan pekerjaan. Pada perencanaan SDM memerlukan langkah-langkah serta juga berhubungan dengan aktivitas perencanaan SDM untuk suatu organisasi masa kini. Beberapa tahapan dalam perencanaan SDM (Rumasukun *et al.*, 2019):

1. Mengumpulkan dan menganalisis data yang dipakai dalam meramalkan permintaan ataupun persediaan SDM yang diinginkan untuk perencanaan bisnis dimasa yang akan datang. Di dalam pengumpulan dan analisis data dibutuhkan keakuratan yang harus disertai kejujuran agar tercapai perencanaan SDM
2. Mengembangkan tujuan perencanaan SDM. Perencanaan SDM harus dapat dikembangkan agar dapat tujuan perencanaan SDM yang sudah ditetapkan terlaksana.
3. Merencanakan serta membuat kegiatan yang gunanantinya memudahkan suatu organisasi dalam mencapai tujuan SDM. Untuk mencapai tujuan SDM terlebih dahulu dibuatnya perencanaan dan menyusun kegiatanapa saja yang akan dilakukan organisasi tersebut.
4. Mengevaluasi serta mengawasi kegiatan yang ada. Di dalam kegiatan yang sudah direncanakan untuk kelanjutan organisasi yang dibuat,diperlukannya pengawasan yang bijak dan tegas untuk pencapaian yang memuaskan.

#### **D. Rintangan dalam Perencanaan SDM**

Penentuan perencanaan SDM sangatlah sederhana, namun dalam kenyataannya yang dihadapi tidaklah sederhana itu. Banyaknya rintangan yang dihadapi dalam perencanaan SDM, salah satunya yaitu faktor eksternal yang memberikan pengaruh pada perencanaan SDM. Hambatan atau rintangan dalam perencanaan SDM dapat berasal dari (Bangun, 2012):

## **1. Pengaruh Pemerintah**

Seorang manajer perusahaan biasanya berhadapan dengan peraturan-peraturan yang sudah ditetapkan pemerintah yang berhubungan dengan ketenagakerjaan. Melalui undang-undang ketenagakerjaan pemerintah menetapkan beberapa kebijakan tentang tanggungjawab perusahaan ataupun kewajiban serta hak-hak setiap karyawan. Dengan peraturan yang ditetapkan pemerintah, adalah pedoman bagi manajer perusahaan dalam menetapkan jam kerja karyawan dan merupakan dasar untuk menentukan tenaga kerja yang dibutuhkan. Dalam beberapa tunjangan dan jaminan sosial yang sudah ditetapkan pemerintah melalui undang-undang ketenagakerjaan bisa mempengaruhi perencanaan SDM. Setiap perusahaan memiliki berbagai macam tunjangan yang tidak sama disetiap perusahaan dan daerah. Membayar tunjangan hari raya keagamaan, pemeliharaan kesehatan, asuransi kecelakaan kerja bagi karyawan merupakan hal yang wajib bagi perusahaan untuk memenuhi hal tersebut.

## **2. Geografis**

Agar mendapatkan jumlah SDM yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan maka pihak perusahaan harus bisa melihat keadaan geografis suatu daerah. Misalnya, jika pada daerah yang mengalami kondisi iklim dan lingkungan yang kurang baik hal tersebut akan sangat berdampak negatif untuk memperoleh SDM. Pada jangka panjang mungkin akan terjadi kerugian yang sangat besar, maka perlunya perusahaan dalam memperhatikan dari faktor geografis dan juga perilaku para pesaing agar kebutuhan SDM akan tersedia sesuai kebutuhan. Gaji, tunjangan, kompensasi merupakan hal yang perlu diperhatikan perusahaan untuk para karyawan yang gunanya untuk memenangkan persaingan antar perusahaan dalam mendapatkan SDM yang kualifait.

### **3. Angkatan Kerja**

Angkatan kerja selalu mengalami naik turunnya perubahan setiap tahunnya sehingga menjadi kendala pada perusahaan untuk melakukan perkiraan untuk kepentingan perusahaan. Untuk negara yang memiliki tingkat perkembangan penduduk yang rendah akan menjadi kendala pada ketersediaan tenaga kerja, sehingga membuat tindakan seperti memperoleh tenaga kerja dari negara lain. Tetapi hal tersebut membuat konsekuensi yang sangat tinggi seperti, bertambahnya biaya perolehan tenaga kerja dan mengakibatkan kurangnya keuntungan yang didapat perusahaan. Untuk negara sedang berkembang mendapatkan kondisi yang menguntungkan untuk jumlah penduduk yang pesat, tetapi hal tersebut membuat sulitnya memilih pekerja yang sesuai kualitas yang diinginkan perusahaan karena kurangnya pengetahuan dan juga keterampilan yang rendah. Maka untuk menutupi hal tersebut haruslah meningkatkan pendidikan dan juga pelatihan untuk mengimbangi perkembangan teknologi tersebut.

### **4. Kondisi Ekonomi**

Suku bunga, inflasi, dan pertumbuhan ekonomi merupakan faktor-faktor hal yang menjadi penyebab timbulnya kondisi ekonomi yang kurang baik dan mengakibatkan sulitnya melakukan perencanaan SDM. Kondisi ekonomi yang tidak stabil menjadi tantangan bagi perusahaan untuk melakukan perkiraan pada SDM dimasa yang akan datang.

### **5. Teknologi**

Teknologi sudah menjadi salah satu faktor yang harus diperhatikan pada perencanaan SDM. Tenaga kerja pada perusahaan sudah banyak digantikan dengan teknologi canggih yang dapat bekerja secara efektivitas dan efisien, sehingga mengakibatkan pengangguran yang semakin besar pada negara tersebut, dan biasanya yang mengalami hal tersebut adalah negara sedang berkembang. Berbeda pula dengan negara maju yang menjadikan teknologi sebagai

lapangan usaha yang makin besar sehingga sebagian tenaga kerja akan terserap dalam jumlah yang lebih banyak pula. Kemajuan teknologi yang tidak bisa diperkirakan akan menjadi kesulitan dalam perencanaan SDM.

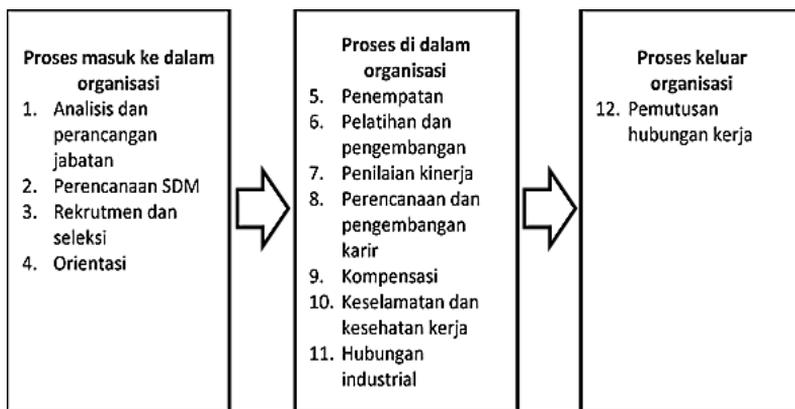
Pengaruh eksternal yang terdapat diatas merupakan sebagai acuan untuk pemerintah agar lebih bijak dalam membuat perencanaan sumber daya manusia agar mengurangi pengaruh yang didapat. Jika kondisi tidak ditangani dengan baik akan menjadi kendala dalam proses perencanaan sumber daya manusia yang maksimal dimasa mendatang. Dalam menentukan tenaga kerja yang dipakai sebuah perusahaan harus dapat membuat perencanaan sumber daya manusia semaksimal mungkin guna memperoleh karyawan yang sesuai dengan kepentingan organisasi tersebut. Kinerja pegawai yaitu sebagai penunjuk dalam tingkat perolehan hasil yang telah dicapai pegawai atas pelaksanaan tugas yang dibuat.

Menurut (Taroreh, Worang and Mintardj, 2016) dari penelitian yang mengatakan bahwa dalam perencanaan sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Biro Sumber Daya Manusia Provinsi Papua, yang mengartikan dalam keterangan yang ada pada perencanaan sumber daya manusia itu memiliki peran penting untuk diri seseorang dan juga dapat berpengaruh dan berdampak terhadap kinerjanya. Perencanaan yang dilakukan di Biro Sumber Daya Manusia dilaksanakan dengan sangat baik dan mendapatkan hasil kinerja pegawai yang memuaskan. Pencapaian tujuan perusahaan tidak terlepas dari adanya proses yang ada. Pembelajaran mengenai manajemen SDM akan memperlihatkan bagaimana sebenarnya organisasi mampu memperoleh, melakukan pengembangan, menggunakan, melakukan evaluasi, dan melakukan pemeliharaan pekerja dalam kuantitas dan kualitas yang tepat. Proses manajemen SDM dibuat ke dalam lima bagian fungsi yang utama secara garis besar (Sule dan Saefullah, 2012) yaitu terdiri atas:

1. ***Human resources planning***. Yaitu proses perencanaan kebutuhan dan memanfaatkan SDM untuk organisasi.

2. **Personnel procurement.** Yaitu proses mencari serta memperoleh SDM. Proses ini terdiri dari menarik calon karyawan (rekrutmen), kemudian dilakukan seleksi dan setelah proses seleksi selesai maka dilakukan proses penempatan dan memberikan kontrak/perjanjian kepada tenaga kerja.
3. **Personnel development.** Yaitu proses pengembangan SDM. Proses yang dijalankan di dalamnya yaitu termasuk program pengenalan tenaga kerja yang disebut dengan orientasi, kemudian dilakukan pendidikan dan pelatihan.
4. **Personnel maintenance.** Yaitu proses pemeliharaan SDM. Yang termasuk di dalam proses ini adalah memberikan *reward*, insentif (dalam hal ini jaminan kesehatan dan keselamatan bagi pekerja) dan lain-lain.
5. **Personnel utilization.** Yaitu proses pemanfaatan serta pengoptimalan SDM, yang termasuk di dalam proses ini adalah promosi, demosi serta transfer dan separasi.

Organisasi/ perusahaan yang dipengaruhi oleh dunia usaha dan lingkungan, melaksanakan proses manajemen SDM dalam tiga tahapan (Effendy, 2015), yaitu dilihat pada gambar berikut ini:



**Gambar 5.1** Proses Manajemen SDM

Sumber: Effendy, 2015

Proses masuk ke dalam organisasi memiliki aktivitas yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

### **1. Analisis dan perancangan jabatan**

Diartikan sebagai proses dalam mengumpulkan informasi yang bersifat sistematis mengenai jabatan, mempunyai tujuan untuk membuat beragam keputusan mengenai sebuah pekerjaan ataupun jabatan. Ada dua jenis informasi yang dihasilkan dari proses ini. Dua jenis informasi tersebut adalah deskripsi/uraian jabatan dan spesifikasi jabatan. Deskripsi jabatan diartikan dengan elemen atau unsur dokumen yang di dalamnya memuat informasi mengenai tugas, kewajiban maupun tanggung jawab yang harus dipenuhi oleh seorang karyawan jika menduduki sebuah jabatan/pekerjaan tertentu. Spesifikasi jabatan diartikan dengan persyaratan atau kualifikasi minimal yang wajib dimiliki oleh calon karyawan supaya dapat melakukan pekerjaannya tersebut. Dengan adanya analisis jabatan, maka diperoleh penyelesaian atas beberapa pertanyaan penting yaitu tentang:

- a. Apa saja yang harus dilakukan pekerja mengenai tugas-tugasnya baik fisik maupun mental.
- b. Kapan penyelesaian dari pekerjaan itu
- c. Dimana melakukan pekerjaan itu
- d. Bagaimana cara pekerja mengetahui cara melakukan pekerjaannya
- e. Mengapa pekerjaan itu harus dilakukan oleh pekerja
- f. Syarat-syarat yang harus dipergunakan dalam melakukan dan menyelesaikan pekerjaan.

Metode dalam melakukan analisis jabatan yang sering digunakan adalah pembagian pertanyaan melalui angket yang sudah terstruktur, dokumentasi (pengamatan), melakukan wawancara, berdasarkan catatan karyawan, evaluasi kinerja dan kombinasi dari metode - metode tersebut.

*Pertama*, analisis jabatan dimulai dari dengan mengamati organisasi secara keseluruhan dan kesesuaian tiap-tiap jabatan yang ada di organisasi. *kedua*, menentukan tujuan spesifik analisis jabatan. *Ketiga*, memilih jabatan yang akan dianalisis. Berikutnya menggunakan teknik-teknik yaitu data tentang karakteristik jabatan dikumpulkan untuk analisis jabatan, karakteristik dan perilaku yang telah ada dalam persyaratan yang harus dimiliki pekerja untuk melakukan pekerjaannya. Setelah memperoleh informasi ini, langkah tersebut kemudian digunakan untuk melakukan langkah selanjutnya yaitu penyusunan uraian jabatannya. Kemudian proses yang terakhir adalah proses penyiapan dari spesifikasi jabatan. Dasar dalam penggunaan perencanaan dan pelaksanaan aktivitas-aktivitas di manajemen SDM lainnya yaitu dengan pengetahuan dan data yang telah dikumpulkan dalam analisis jabatan. Aktivitas-aktivitas tersebut meliputi aktivitas seperti perekrutan, proses seleksi, pelatihan, melakukan penilaian terhadap kinerja dan pemberian balas jasa. Selama proses analisis jabatan, informasi yang didapatkan sangat penting untuk tiap-tiap aktivitas tersebut.

Melakukan perancangan jabatan adalah kegiatan penataan dari pekerjaan ke dalam tugas-tugas yang dibutuhkan dalam menjalankan seluruh kegiatan pekerjaan tertentu. Perancangan jabatan mampu memberikan fungsi pada dua bagian: kinerja optimal untuk kepentingan organisasi dan kepuasan untuk pekerja. Dalam perancangan jabatan perlu dipertimbangkan unsur-unsur organisasi, lingkungan dan perilaku.

## **2. Perencanaan SDM**

Perencanaan SDM adalah prosedur dalam menentukan jenis (mutu atau persyaratan) dan jumlah pekerja yang sesuai dengan yang dibutuhkan oleh organisasi di saat mendatang. Prosedur melakukan rencana terhadap SDM dimulai dengan melihat keterkaitan antara rencana strategis yang dimiliki organisasi terhadap kebutuhan tenaga

kerja.selanjutnya meramal ataupun memperkirakan SDM yang diperlukan/dibutuhkan di saat mendatang dan memprediksi tersedianya SDM. Tidak perlu melakukan tindakan apa-apa jika kebutuhan SDM sama jumlahnya dengan ketersediaan SDM. Namun masalah yang terjadi adalah saat terjadinya kelebihan dengan tenaga kerja, tetapi beberapa pilihan alternatif untuk itu.

- a. Melakukan pembatasan atau mulai memperketat proses perekrutan pekerja.
- b. Melakukan pengurangan jam kerja si pekerja
- c. Melakukan penawaran mengenai pensiun dini
- d. Pemberhentian sementara ataupun secara permanen. Langkah ini merupakan langkah terakhir yang seharusnya menjadi pilihan terakhir bagi pihak manajemen

Dalam melakukan proses merencanakan SDM, ada beberapa prinsip-prinsip yang perlu menjadi perhatian bagi organisasi ataupun perusahaan. Prinsip-prinsip yang menjadi perhatianantara lain:

- a. Penentuan kuantitas maupun kualitas pekerja yang menempati posisi semua jabatan di organisasi
- b. Terjaminnya ketersediaanpekerjasaat iniataupun masa mendatangsehingga tiap-tiaptugas ada yang melakukannya
- c. Mismanajemen serta tumpang tindih mengenai pelaksanaan tugas sebaiknya dihindari supaya tidak terjadi
- d. Memudahkan proses koordinasi, melakukan integrasi dan proses sinkronisasi (KIS) sehingga terciptanya peningkatan dalam produktivitas kerja
- e. Kelebihan dan Kekurangan pekerja sebaiknya dihindari
- f. Penetapan dalam proses rekrutmen, penseleksian, pengembangan, pemberian balas jasa, melakukan integrasi, memelihara, masalah disiplin dan pemberhentian pekerja dapat dijadikan sebagai pedoman

- g. Menjadi pedoman di dalam pelaksanaan mutasi (baik vertikal maupun horizontal) serta pensiun pekerja
- h. Menjadi dasar pada penilaian kinerja pekerja

### **3. Rekrutmen dan seleksi**

Rekrutmen diartikan dengan proses dalam penarikan orang-orang atau calon pelamar kerja yang memiliki keinginan dan kompetensi yang sesuai untuk menempati pekerjaan, posisi atau jabatan tertentu. Proses ini dimulai dari adanya jabatan yang kosong, selanjutnya menetapkan segala persyaratan untuk menempati jabatan dan penentuan sumber serta metode rekrutmen (baik internal maupun eksternal organisasi). Lanjutan dari perencanaan SDM untuk menempati kosongnya jabatan sesuai kuantitas dan kualitas dari pekerja yang dibutuhkan merupakan proses dari penarikan tenaga kerja.

Sementara itu seleksi adalah proses mengidentifikasi dan memilih orang-orang dari sekelompok pelamar yang sangat sesuai atau yang paling memenuhi syarat untuk jabatan atau posisi tertentu. Langkah-langkah pada proses seleksi adalah dimulai dari penerimaan berkas lamaran dari para pelamar, wawancara pendahuluan, tes pekerjaan, melakukan pemeriksaan pada referensi serta latar belakang, kemudian dilakukan dengan wawancara akhir dengan fungsional manajer yang relevan serta melakukan tes kesehatan baik fisik maupun mental (tetapi jika diperlukan oleh organisasi) yang dibutuhkan dalam pekerjaan nantinya. Teknik yang digunakan untuk dapat membantu keputusan dari penyeleksian mereka yaitu tes pekerjaan. Selanjutnya tes pekerjaan adalah mekanisme yang mencoba mengukur karakteristik tertentu dari seorang pelamar.

### **4. Orientasi**

Program orientasi yakni proses memperkenalkan para karyawan baru yang telah direkrut dengan posisi ataupun jabatan mereka dengan perusahaan dan tentunya dengan para karyawan yang lain. Masalah yang biasa terjadi pada

karyawan baru dalam organisasi (perusahaan) bukanlah masalah yang bisa dianggap masalah yang ringan karena pada diri karyawan baru banyak hal yang tentunya banyak pertanyaan-pertanyaan yang perlu segera dijawab dengan jelas dan tepat.

Setelah mengusahakan empat aktivitas dalam tahapan pertama, maka beralih ke proses yang kedua yaitu proses di dalam organisasi yaitu:

### **1. Penempatan**

Penempatan pegawai (*staffing*) diartikan dengan pengalokasian pekerja pada tempat atau posisi pekerjaannya. Penempatan ini terjadi khususnya bagi karyawan baru. Bertahan dan tetap di posisi tertentu atau melakukan pemindahan pada posisi atau tempat yang lain merupakan proses penempatan bagi karyawan yang lama dan telah menempati dan berada pada posisi jabatan tertentu. Adapun pengertian lain mengenai penempatan yaitu dianggap sebagai proses pengisian/penugasan jabatan atau penugasan kembali pada karyawan pada jabatan/posisi baru atau kedudukan jabatan yang berbeda.

### **2. Pelatihan dan pengembangan**

Mengenai teknik untuk program-program khususnya dalam pelatihan dan pengembangan, ada beberapa program yang harus dirancang oleh perusahaan. Perancangan program dalam pendidikan dan pelatihan ini dimaksudkan untuk peningkatan dalam hal prestasi kerja karyawan, mengurangi tingkat ketidakhadiran karyawan, serta *turnover* karyawan, serta perbaikan kepuasan kerja karyawan. Program dalam pelatihan dan pengembangan manajemen dibagi dalam 2 kategori pokok, yaitu:

- a. *On the job training* (Metode praktis)
- b. *Off the job training* (Teknik-teknik presentasi informasi dan metode-metode simulasi).

Ada beberapa “*trade offs*” yang digunakan dalam pemilihan teknik tertentu pada program pelatihan dan pengembangan. Hal ini berarti bahwa tidak ada satu teknik yang bisa dikatakan selalu sangat baik, metode dan cara terbaik dalam memilih teknik tersebut tergantung dari sejauhmana teknik tersebut memenuhi faktor-faktor diantaranya biaya yang efektif, isi dari program yang dikehendaki, layaknya sebuah fasilitas, preferensi dan kemampuan peserta serta instruktur dan prinsip dalam belajar. “*trade offs*” tersebut tergantung pada situasi dan kondisi untuk melihat tingkat pentingnya.

### 3. Penilaian kinerja

Melalui sarana informal Karyawan bisa belajar seberapa besar kinerja mereka. Tetapi penilaian kinerja tetap mempunyai pedoman pada sistem formal dan terstruktur yang mengukur, menilai dan memengaruhi atribut, perilaku, dan hasil termasuk tingkat absensi yang dikaitkan dengan pekerjaan karyawan.

Konsep dasar secara lebih rinci mengenai perencanaan dan pengembangan karir dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. *Career* (Karir) dapat diartikan dengan selama kehidupan kerja seseorang, semua tugasnya pada posisi pekerja (jabatan) mampu ditangani atau dipegang.
- b. *Career path* (Jalur karir) dapat diartikan dengan pola pekerjaan-pekerjaan berurutan yang membentuk karir seseorang.
- c. *Career goals* (Sasaran-sasaran karir) dapat diartikan dengan posisi dimana seseorang “berjuang” untuk mencapainya sebagai bahan dari karirnya di waktu yang akan datang.
- d. *Career planning* (Perencanaan karir) dapat diartikan dengan melalui proses mana seorang karyawan memilih sasaran karir dan masuk ke dalam jalur ke sasaran tersebut.

- e. *Career development* (Pengembangan karir) dapat diartikan dengan peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan oleh seseorang untuk mencapai suatu rencana karirnya.

#### **4. Kompensasi**

Kompensasi diartikan sebagai imbalan yang diterima oleh seorang pekerja atas pekerjaan yang telah ia lakukan di organisasi. Bentuk imbalan jasa ini bisa berupa uang, barang maupun fasilitas. Secara umum, kompensasi bisa dibagi dalam dua kategori yaitu bersifat langsung dan tidak langsung. Kompensasi langsung merupakan imbalan yang diberikan oleh organisasi secara tetap berdasarkan tenggang waktu yang tetap pula. Bentuk paling umum dari kompensasi langsung ini berupa gaji pokok dan gaji variabel. Gaji pokok adalah kompensasi yang paling dasar yang diterima oleh pekerja, misalnya gaji maupun upah. Sementara gaji variabel adalah kompensasi yang mempunyai hubungan secara langsung dengan pencapaian dari kinerja karyawan. Contoh dari gaji variabel dapat berupa insentif maupun pemberian bonus.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agung, A. M. L. (2020) *Kompetensi SDM di Era 4.0*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Ahiwale, A. and Bhand, N. S. (2020) 'Role of Artificial Intelligence in Employee Engagement and Retention', *IBMRD's Journal of Management and Research*, 12(2), p. 2020. Available at: 10.17697/ibmrd/2022/v11i2/172615.
- Alwi, S. (2001) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta.
- Anggoro KR, M. Y. A. R. et al. (2022) *MSDM Dalam Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasi*. Bandung: Widina Bhakti Persada.
- Bangun, W. (2012) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Gelora Aksara Pratama.
- Hartini, H., Sudirman, A. and Wardhana, A. (2021) *MSDM (Digitalisasi Human Resources)*. Bandung: Media Sains Indonesia.
- Hasan, M. et al. (2021) *Kewirausahaan*. Bandung: Media Sains Indonesia.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2001) *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Edited by S. Susan. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Pathak, S. and Sharma, B. (2022) 'Artificial Intelligence for Improving Employee Engagement in South Asian Banking Industry: A Systematic Literature Review', *NeuroQuantology*, 20(15), pp. 17-51. doi: 10.14704/NQ.2022.20.15.NQ88002.
- Priyono (2010) *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Zifatama Publisher.
- Rumasukun, M. R. et al. (2019) *Dasar-Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jilid 1. Medan: Madenatera.
- Sinambela, L. P. (2018) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. 3rd edn. Edited by R. D. Suryani. Jakarta: Bumi Aksara.

- Supriyatno, H. (2021) *Peningkatan Kualitas SDM di Era Transformasi Digital*, *Harianbhirawa.co.id*.
- Taroreh, A., Worang, F. and Mintardj, C. (2016) 'Perencanaan Sumber Daya Manusia, Analisa Pekerjaan Dan Penempatan Pegawai Terhadap Pegawai Pada Biro Pengembangan SDM Povinsi Papua', *Journal EMBA*, 4(1), pp. 1263-1274.
- Tjahjadi, B. *et al.* (2020) 'Human Capital Readiness And Global Market Orientation In Indonesian Enterprises Business Performance', *International Journal of Productivity and Performance Management*, 1(1), pp. 1-21. doi: 10.1108/IJPPM-04-2020-0181.
- Wang, C., Xiao, A. and Zhou, Y. (2022) 'Teamwork and Human Capital Development', *Journal of Human Resources*, pp. 0121-11400R2. doi: 10.3368/jhr.0121-11400r2.

# BAB 6

## *EMPOWERMENT DAN ENGAGEMENT*

### **A. Pendahuluan**

Pada organisasi ada satu keadaan yang tidak boleh diabaikan yaitu pentingnya integrasi antara perencanaan bisnis dengan perencanaan sumber daya manusia. Aktivitas organisasi bisnis di syaratkan agar beranjak pada perubahan yang begitu cepat (Hartini et al., 2021). Derasnya arus perubahan membuat pengembangan pada perusahaan untuk selalu menaksir apakah perubahan tersebut dapat berdampak negatif atau positif untuk perusahaan pada masa mendatang. Ada beberapa perusahaan besar dalam penerapan organisasi bisnisnya yang kurang dalam memberi pandangan atau bagian dalam penyertaan manajer sumber daya manusia dalam pembentukan konsep bisnis yang akan dilaksanakan pada waktu tertentu. Pimpinan mungkin tidak menyadari betapa pentingnya kebutuhan perencanaan sumber daya manusia pada organisasi karena yang dimaksud dalam kebutuhan tersebut tidak tampak dengan jelas. Hakikatnya, kebutuhan sumber daya manusia dalam organisasi sangat sulit denganapa yang sudah dipikirkan kemudian dituangkan pada kebutuhan sumber daya manusia tersebut (Muliana et al., 2020).

Menurut (Sinambela, 2018) organisasi yang menggunakan perencanaan sumber daya manusia memiliki manfaat seperti, mampu menilai dari segi mutu dan tingkat kemampuan dari karyawan yang kelak akan menempatkan segala kedudukan pada organisasi, memperkuat informasi sumber daya manusia

sesuai dengan aktivitas serta bagian lain dari organisasi, terwujudnya keinginan pasar tenaga kerja lokal dalam jumlah yang besar, persaingan sumber daya manusia dan target organisasi masa depan secara tepat guna, cermat dari segi ekonomi pada saat penerimaan karyawan baru. Dengan adanya manfaat yang kita dapat bagi sebuah organisasi dalam perencanaan sumber daya manusia sudah semestinya pihak-pihak yang terlibat dapat mengembangkan perencanaan sumber daya manusia dimasa mendatang.

Revolusi Industri 4.0 membawa perubahan, baik pada struktur bisnis maupun kehidupan sosial. Perubahan ini diyakini mampu meningkatkan kualitas hidup manusia di seluruh dunia. Revolusi ini memicu terbukanya pasar-pasar baru yang menjanjikan keuntungan jangka panjang, baik dari sisi konsumen dalam mendapatkan barang dan jasa yang dibutuhkan maupun dari sisi produsen dalam efisiensi dan produktivitas (Afwat et al., 2021). Oleh karena itu perusahaan harus mampu memanfaatkan penggunaan teknologi baru untuk dapat berkembang mencapai tingkat efisiensi produksi yang maksimal, menggencarkan ekspansi ke pasar-pasar baru guna meningkatkan konsumsi. Disisi lain jasa pendidikan juga harus mampu menyediakan SDM yang memiliki kompetensi handal dalam menyesuaikan diri menghadapi perkembangan revolusi industri 4.0, dimana kini teknologi merupakan bagian dari manusia dalam menjalani kehidupannya (Basoeky et al., 2021). Di kemudian hari dengan menguasai teknologi diharapkan akan dapat mengatasi kesenjangan dan masalah ekonomi masyarakat dunia.

Selain dunia pendidikan yang harus disiapkan untuk menghasilkan calon SDM 4.0, dunia usaha yang sudah eksis pun harus mempersiapkan karyawannya untuk menghadapi digitalisasi SDM 4.0. Pada Revolusi Industri 4.0 ada banyak jenis pekerjaan yang hilang dan tergantikan fungsinya oleh robot atau *artificial intelligence*. Para karyawan harus diberikan informasi yang jelas tentang interferensi digitalisasi dalam SDM untuk evolusi era digital, bahwa mereka akan menghadapi pekerjaan

baru yang mungkin tidak pernah terpikirkan sebelumnya. Hal ini membuat mereka harus bersedia mengembangkan diri, meningkatkan kemampuan dan keterampilannya untuk beradaptasi.

## **B. Peran *Empowerment* dan *Engagement* dalam Menghadapi Era Digital**

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), disebut juga pengembangan sumber daya manusia, berfungsi melaksanakan perencanaan sumber daya manusia, implementasi, dan perekrutan (termasuk seleksi), pelatihan dan pengembangan karier karyawan, serta melakukan inisiatif terhadap pengembangan organisasional. Sasaran utama MSDM adalah memaksimalkan produktivitas organisasi melalui optimalisasi keefektifan karyawannya dan secara simultan meningkatkan kualitas kehidupan kerja karyawan serta memperlakukan karyawan sebagai sumber daya yang sangat bernilai bagi organisasi (Putri et al., 2021). Sebagai konsekuensinya, MSDM mencakup usaha-usaha untuk mengangkat kemajuan personal, kepuasan karyawan, dan mematuhi ketentuan-ketentuan yang berkaitan dengan ketenagakerjaan.

Kegagalan perusahaan dalam mengelola SDM-nya dapat mengakibatkan perusahaan gagal dalam mencapai sasaran dan tujuannya. Oleh karena itu, untuk mencapai keseimbangan antara sasaran dan kebutuhan organisasi dengan sasaran dan kebutuhan karyawan, MSDM memusatkan perhatiannya pada tiga hal utama yaitu pertama, perencanaan sumber daya manusia yang terintegrasi dengan memperhitungkan berbagai tantangan dan peluang di masa mendatang sehingga menjadikan SDM organisasi menjadi SDM yang kompetitif (N. K. Suryani et al., 2021). Kedua, implementasi fungsi MSDM secara efektif dan efisien, tanpa mengabaikan berbagai peraturan perundangan yang berlaku sehingga tercapai produktivitas SDM yang tinggi, serta terpenuhinya sasaran dan kebutuhan organisasi, dan individu karyawan. Ketiga, evaluasi fungsi MSDM mencakup penilaian terhadap kebijakan MSDM

untuk menentukan apakah berbagai kebijakan SDM benar-benar efektif.

*Empowerment* dan *engagement* menjadi dua konsep kunci dalam menghadapi era digital yang terus berkembang dengan pesat. Dalam konteks transformasi digital, organisasi dan individu dituntut untuk beradaptasi dengan perubahan teknologi, cara kerja, dan model bisnis baru. *Empowerment* atau pemberdayaan memberikan kekuatan kepada individu untuk mengambil keputusan yang relevan, bertindak secara proaktif, dan memanfaatkan sumber daya yang ada. Sementara itu, *engagement* atau keterlibatan memastikan individu tetap termotivasi, bersemangat, dan terhubung secara emosional dengan tujuan organisasi di tengah berbagai tantangan (Sofyandi, 2013).

*Empowerment* di era digital memainkan peran penting dalam meningkatkan inovasi dan kreativitas. Ketika individu, baik karyawan maupun pemimpin, merasa diberdayakan dengan akses ke teknologi, pelatihan, dan informasi, mereka cenderung lebih percaya diri untuk mencoba solusi baru (Priyono, 2010). Misalnya, penggunaan teknologi berbasis kecerdasan buatan atau data analytics membutuhkan tingkat kepercayaan dan otonomi tertentu agar individu dapat memanfaatkannya secara efektif. *Empowerment* juga membantu individu dalam mengatasi ketakutan terhadap teknologi baru, menggantinya dengan sikap eksploratif dan optimis.

*Engagement*, di sisi lain, memastikan bahwa individu memiliki koneksi emosional yang kuat dengan pekerjaan atau organisasi mereka. Di era digital, banyak pekerjaan dilakukan secara *remote* atau *hybrid*, yang bisa membuat keterlibatan karyawan menurun. Oleh karena itu, organisasi perlu menciptakan strategi *engagement* yang relevan, seperti membangun komunikasi yang efektif melalui platform digital, menyediakan peluang pengembangan karier, dan memastikan bahwa setiap individu merasa dihargai atas kontribusinya (Sinambela, 2018). *Engagement* yang tinggi akan mendorong

individu untuk memberikan usaha ekstra meskipun menghadapi berbagai tantangan dalam lingkungan kerja digital.

Peran *empowerment* dan *engagement* menjadi semakin relevan dalam menghadapi tantangan transformasi digital yang kompleks. Teknologi sering kali membawa ketidakpastian, tetapi individu yang diberdayakan dan terlibat mampu mengubah ketidakpastian tersebut menjadi peluang. Mereka dapat membantu organisasi menciptakan lingkungan kerja yang adaptif, di mana ide-ide baru dihargai dan keputusan diambil secara kolaboratif. *Empowerment* memastikan setiap orang memiliki kebebasan untuk berinovasi, sedangkan *engagement* menjaga fokus mereka pada pencapaian tujuan organisasi (Bouty, 2022). Selain itu, *empowerment* dan *engagement* juga penting dalam membangun budaya kerja yang kolaboratif di era digital. Teknologi memungkinkan kolaborasi lintas departemen atau bahkan lintas negara, tetapi keberhasilan kolaborasi ini sangat bergantung pada tingkat pemberdayaan dan keterlibatan individu. *Empowerment* memberikan rasa tanggung jawab terhadap hasil kolaborasi, sementara *engagement* menciptakan rasa kepemilikan atas proyek yang sedang dijalankan. Keduanya bekerja sama untuk menciptakan sinergi yang lebih besar dalam tim kerja.

Di sektor pendidikan, *empowerment* dan *engagement* memainkan peran penting dalam mempersiapkan generasi muda menghadapi era digital. Guru yang diberdayakan dengan teknologi pendidikan dan pelatihan yang relevan cenderung lebih kreatif dalam menyampaikan materi. Demikian pula, siswa yang terlibat secara aktif dalam pembelajaran digital memiliki motivasi lebih besar untuk mengeksplorasi pengetahuan baru. Kombinasi *empowerment* dan *engagement* menciptakan proses belajar yang lebih dinamis dan relevan dengan kebutuhan zaman (Kasmir, 2019).

Dalam dunia bisnis, organisasi yang mengintegrasikan *empowerment* dan *engagement* ke dalam strategi mereka cenderung lebih sukses dalam beradaptasi dengan digitalisasi. Contohnya, perusahaan yang memberikan otonomi kepada

karyawannya untuk memanfaatkan alat digital akan lebih cepat mengadopsi teknologi baru. Karyawan yang engaged juga lebih cenderung memberikan solusi kreatif untuk masalah yang timbul akibat perubahan teknologi. Ini membuktikan bahwa empowerment dan engagement tidak hanya meningkatkan produktivitas tetapi juga memperkuat daya saing organisasi (Bangun, 2012).

Namun, kedua konsep ini tidak dapat diterapkan secara instan tanpa tantangan. *Empowerment* tanpa batasan yang jelas dapat menyebabkan kebingungan, sementara engagement tanpa pemberdayaan dapat menimbulkan frustrasi. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk menciptakan keseimbangan antara keduanya dengan menetapkan kerangka kerja yang mendukung otonomi tetapi tetap memberikan panduan yang memadai. Ini memastikan individu memiliki arah yang jelas sambil merasa didukung untuk berkembang. Transformasi digital juga memunculkan kebutuhan akan upskilling dan reskilling, di mana peran *empowerment* dan *engagement* sangat penting. Individu perlu diberdayakan untuk belajar keterampilan baru yang relevan dengan teknologi terbaru, sementara *engagement* memastikan mereka tetap termotivasi sepanjang proses pembelajaran (Rumasukun et al., 2019). Organisasi yang mendukung pengembangan ini akan menciptakan tenaga kerja yang lebih tangguh dan kompeten dalam menghadapi perubahan yang terus-menerus.

### **C. Pengertian *Empowerment* dan *Engagement***

Istilah *empowerment* sudah muncul sejak tahun 1940an, namun masih menjadi oleh banyak pihak termasuk akademisi sampai dengan tahun 1970an, kemudian ketika persaingan global dan tekanan akan tuntutan pengembang kualitas berkesinambungan maka memasuki awal tahun 1980an banyak perusahaan di Amerika Serikat menerapkan program *employee empowerment* atau pemberdayaan karyawan (Fernandez & Moldogaziev, 2013). Sehingga pada tahun 1981 ketika fenomena psikologi kelompok atau psikologi komunitas berkembang,

*empowerment* menjadi topik yang sangat menarik untuk dibahas (Rappaport, 1987).

Rappaport (1987) mendefinisikan *empowerment* (pemberdayaan) sebagai suatu proses, suatu mekanisme dimana orang, organisasi dan komunitas (kelompok masyarakat) mendapatkan kemampuan untuk menguasai pekerjaan atau urusan mereka. Sedangkan Fernandez & Moldogaziev (2013) menjelaskan bahwa untuk dapat mendefinisikan *empowerment* maka harus memilih sisi mana yang akan dilihat karena ada 2 pandangan berbeda. Pertama, dari sisi psikologi, dimana *empowerment* didefinisikan sebagai sebuah konstruksi motivasi yang mirip dengan keadaan suatu pikiran atau seperangkat kognisi (Fernandez & Moldogaziev, 2013). Kedua, dari sisi management, dimana *empowerment* didefinisikan sebagai suatu proses pada saat seorang pemimpin berbagi kekuasaan dengan bawahannya untuk memaksimalkan potensi atau kemampuan mereka melalui identifikasi kondisi awal dengan menyediakan informasi yang efektif dan pengetahuan yang mendukung (Sinding & Waldstrom, 2014). Sedangkan Kinicki & Fugate (2018) mendefinisikan *empowerment* (pemberdayaan) sebagai usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan, kesejahteraan dan sikap positif karyawan.

Dari sisi psikologi, definisi yang diajukan oleh Rappaport (1987) menunjukkan bahwa *empowerment* merupakan kondisi psikologi seseorang yang meyakini bahwa pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki akan memberikan kontribusi positif pada aktivitas kegiatan yang dilakukan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Dengan kata lain bahwa *empowerment* merupakan kepercayaan diri yang timbul karena kemampuan untuk melakukan sesuatu. Kinicki & Williams (2019) menyebut istilah *empowerment* sebagai *self-efficacy*. Hal ini didasari pada kenyataan bahwa seseorang akan merasa mampu menyelesaikan suatu pekerjaan yang dibebankan apabila memiliki kemampuan yang berkaitan dengan tugas yang dibebankan.

Dari sisi management, definisi yang diajukan oleh Conger & Kanungo (1988) didasarkan pada penjelasan Burke di tahun 1986 bahwa konsep *empowerment* berasal dari kata “*to empower*” yang mengandung pengertian pemberian kekuasaan atau pendelegasian wewenang. Lebih lanjut, Burke menjelaskan bahwa pendelegasian wewenang dan desentralisasi dari kekuasaan dalam pengambilan keputusan merupakan inti dari gagasan *empowerment* (pemberdayaan). Selain itu, Bowen & Lawler III (1995) menjelaskan bahwa konsep dan filosofi panduan aktivitas *empowerment* (pemberdayaan) adalah nonbirokrasi dan berorientasi pada partisipasi anggota organisasi sehingga potensi mereka dapat muncul dan berkembang secara bebas. Hal ini didukung dengan pernyataan Mullins (2011) bahwa *empowerment* adalah pemberian kebebasan yang lebih besar kepada anggota organisasi, otonomi dan kontrol diri atas pekerjaan mereka, dan tanggung jawab untuk pengambilan keputusan

Secara keseluruhan, baik dari pandangan psikologi maupun ilmu manajemen, konsep *empowerment* memiliki pengertian sebagai proses mengembangkan potensi diri, baik dari sisi pengetahuan, kemampuan dan juga perilaku, dalam menghadapi dan menjalankan aktifitas dan tugas dari pekerjaan yang dibebankan melalui pendelegasian wewenang dan kebebasan yang lebih besar dari pimpinan atau atasan langsung dengan pengetahuan dan informasi yang efektif.

Sedangkan istilah *engagement* pertama kali muncul pada tahun 1990 yang diperkenalkan oleh Khan pada saat menyadari bahwa setiap individu memiliki peran pribadi (*self-in-role*) pada setiap pekerjaan yang dilakukan, Khan juga menemukan bahwa setiap orang dapat melakukan penyesuaian terhadap pekerjaan tersebut dengan memutuskan apakah mereka akan sepenuhnya masuk dalam pekerjaan tersebut atau tidak secara mental dan juga sikap. Istilah yang Khan gunakan adalah *engagement* (keterlibatan) dan *disengagement* (ketidakterlibatan).

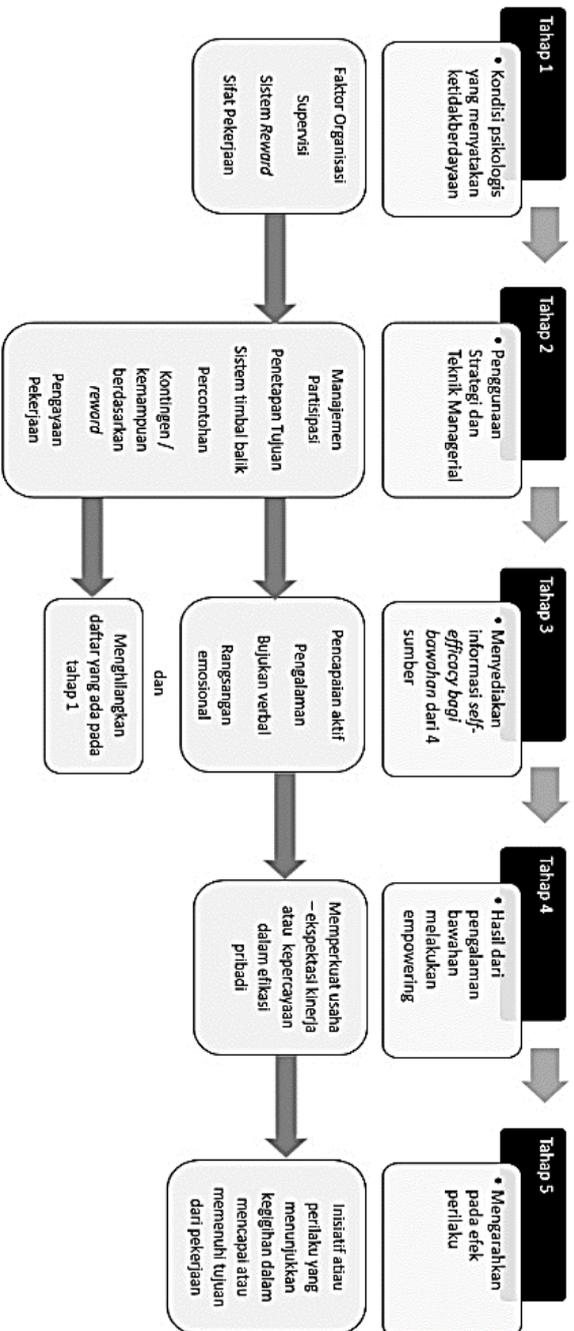
Kahn (1990) mendefinisikan *engagement* (keterlibatan) sebagai pemanfaatan diri anggota organisasi untuk peran pekerjaan mereka, dengan kata lain dalam keterlibatan, orang melakukan pekerjaan dan mengekspresikan diri mereka secara fisik, kognitif, dan emosional selama menjalankan peran dalam pekerjaan mereka. Sedangkan Kinicki & Williams (2019) mendefinisikan *engagement* sebagai sebuah keadaan mental di mana seseorang melakukan aktivitas pekerjaan dengan penuh energi dan antusiasme sehingga sepenuhnya tenggelam dalam aktivitas tersebut. Sementara Robbins & Judge (2022) mendefinisikan *engagement* sebagai suatu tingkatan (level) antusiasme seseorang dalam merasakan dan melakukan pekerjaannya. Di sisi lain, Leiter & Bakker (2010) mendefinisikan (*work*) *engagement* atau keterikatan (kerja) adalah rasa positif, keadaan bahagia dan nyaman yang berhubungan dengan pekerjaan yang positif, memuaskan dan memotivasi yang dapat dilihat sebagai lawan rasa dari kelelahan bekerja.

Berdasarkan uraian dari beberapa definisi tersebut dapat di lihat bahwa konsep *engagement* menunjukkan bahwa seseorang akan cenderung memperlihatkan perilaku positif terhadap pekerjaan atau aktivitas yang dilakukan apabila mereka merasa senang, nyaman, bahagia serta tidak merasa lelah setelah melakukan aktivitas tersebut dan cenderung lupa waktu apabila sudah terlibat dalam aktivitas ataupun pekerjaan tersebut. Sehingga dapat didefinisikan bahwa *engagement* adalah rasa positif yang memberikan dampak kebahagiaan, kenyamanan, rasa puas seseorang akan pekerjaan atau aktivitas perdebatan yang dilakukan dan menimbulkan rasa antusiasme serta ketertarikan yang besar dalam melakukan pekerja tertentu sehingga cenderung fokus dan tenggelam pada saat melakukannya.

#### **D. Proses *Empowerment* dan *Engagement***

Seperti yang telah dijelaskan bahwa *empowerment* (pemberdayaan) merupakan suatu proses pembelajaran bagi seseorang untuk dapat memiliki kemampuan dan pengetahuan

sesuai dengan kebutuhannya akan pekerjaan yang dibebankan sehingga ada beberapa tahap yang dilalui agar proses *empowerment* dapat menghasilkan output sesuai dengan yang diharapkan organisasi. Conger & Kanungo (1988) menjelaskan bahwa terdapat 5 tahapan proses *empowerment* (lihat gambar 6.1) dalam suatu organisasi yang harus diperhatikan dan ditindaklanjuti oleh pihak manajemen agar memberikan hasil yang signifikan bagi organisasi. Pertama, melakukan diagnosa atas kondisi di dalam organisasi yang menyebabkan perasaan ketidakberdayaan diantara para bawahan. Hal ini dilakukan dengan membuat daftar perasaan ketidakberdayaan anggota organisasi sehingga pengelola organisasi dapat menggunakan strategi pemberdayaan di tahap 2. Pada tahap ketiga, penerapan strategi yang bertujuan tidak hanya menghilangkan beberapa kondisi penyebab ketidakberdayaan tetapi juga lebih penting menyediakan informasi efikasi diri bagi bawahan. Sedangkan di tahap ke-4 para anggota organisasi diharapkan untuk merasakan bagaimana sebenarnya pemberdayaan (*empowerment*) dan dampak perilaku dari *empowerment* dapat dilihat pada tahap 5.



Gambar 6.1 Proses Empowerment

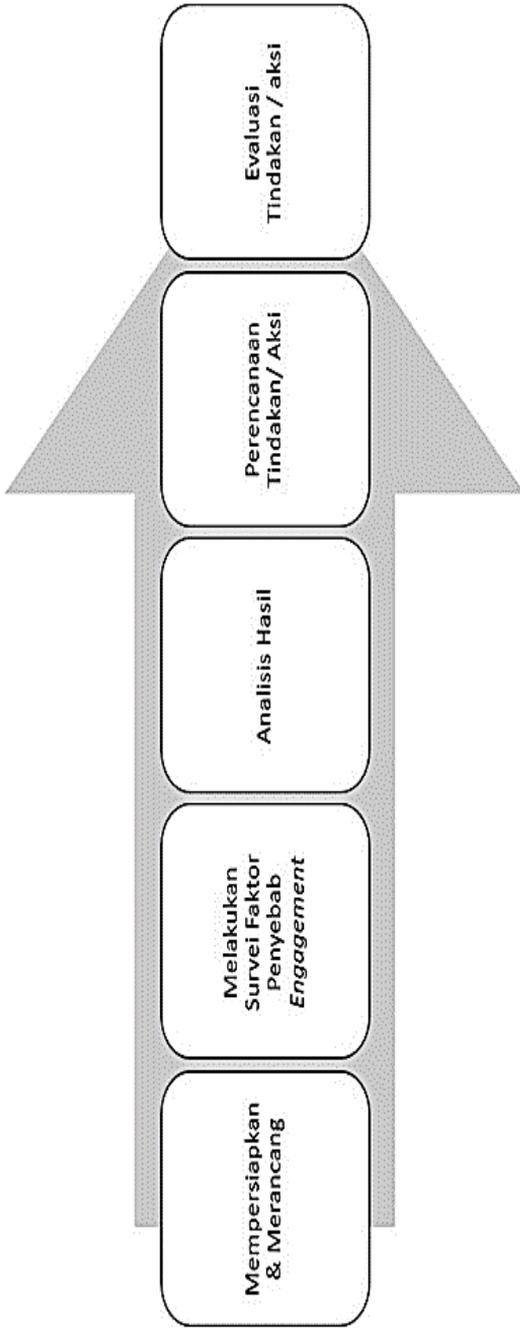
Sumber: Conger & Kanungo (1988)

Dilihat dari berbagai perspektif, ada berbagai model proses *engagement* dalam manajemen namun secara mendasar. Para praktisi di bidang manajemen sumber daya manusia menjelaskan bahwa ada 5 langkah umum dalam proses *engagement* seperti terlihat pada gambar 6.2. Pertama, mempersiapkan dan merencanakan desain proses, pada proses pertama ini organisasi sebaiknya persyaratan khusus dan memutuskan prioritas yang ingin dituju. Setelah itu, merancang proses sesuai dengan prioritas tersebut. Kedua, melakukan survei faktor *engagement* anggota organisasi. Pada langkah ini organisasi merancang pertanyaan survei keterlibatan anggota organisasi kemudian disebarkan dengan bantuan media yang sesuai dan melakukan evaluasi terhadap data terkumpul. Ketiga, analisis hasil. Ini adalah langkah terpenting dalam keseluruhan proses.

Pada tahap ini laporan dari data hasil survey dianalisis untuk mengetahui apa yang sebenarnya memotivasi anggota organisasi untuk melakukan yang terbaik dan apa yang membuat mereka memutuskan untuk meninggalkan organisasi. Hasil tersebut dijadikan dasar untuk mempersiapkan langkah berikutnya. Selanjutnya setelah melakukan analisis terhadap hasil survei faktor yang menyebabkan *engagement* dan *disengagement* maka organisasi dapat melanjutkan pada tahap berikutnya yaitu mempersiapkan perencanaan tindakan atau aksi dari program untuk membangun *engagement* anggota organisasi. Pada tahap ini, organisasi harus berhati-hati dan juga memperhatikan setiap detail sehingga program yang disiapkan akan dapat mencapai hasil optimal. Program dan aktivitas yang akan dilakukan sebaiknya melibatkan anggota organisasi secara tepat. Anggota organisasi juga perlu diberi tahu tentang apa yang harus dan tidak boleh dilakukan, sehingga mereka dapat berhasil menerapkan perubahan yang diinginkan.

Langkah terakhir dari proses *engagement* adalah tindakan tindak lanjut atau evaluasi tindakan yang diperlukan untuk mengetahui apakah aktivitas dan tindakan yang telah diambil sudah ke arah yang benar atau tidak dan apakah aktivitas dan

tindakan tersebut memberikan hasil yang diinginkan. Pada proses *engagement*, maka komunikasi menjadi bagian penting dari seluruh proses *engagement* (keterlibatan) anggota organisasi. Komunikasi melibatkan rencana tindak lanjut, memberikan informasi yang tepat waktu dan *engagement* setiap tingkat hierarki organisasi.



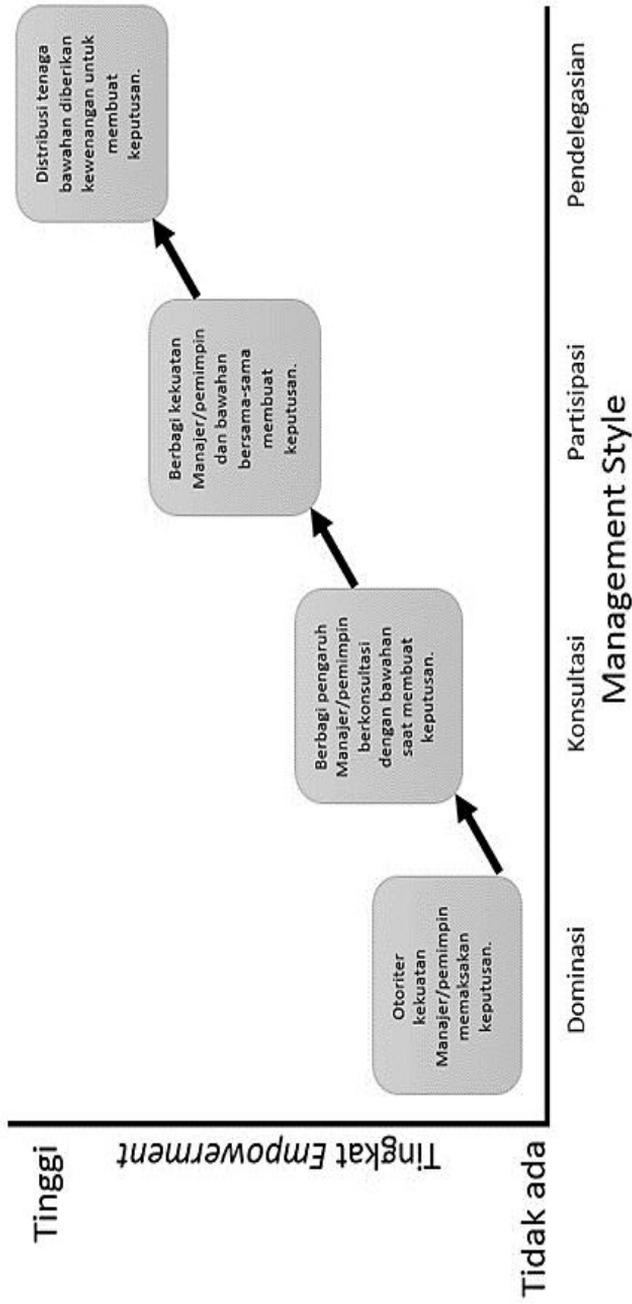
**Gambar 6.2** Proses Engagement  
Sumber: (Kinicki & Fugate, 2018)

## E. Level *Empowerment* dan *Engagement*

Level *empowerment* dan *engagement* adalah dua konsep yang sering digunakan untuk menggambarkan tingkat partisipasi, keterlibatan, dan pemberdayaan individu dalam organisasi atau kelompok. Kedua konsep ini saling terkait dan memainkan peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja atau komunitas yang produktif, kolaboratif, dan inovatif. Level *empowerment* merujuk pada sejauh mana individu diberi kekuasaan, sumber daya, dan kepercayaan untuk mengambil keputusan, sementara *engagement* mencerminkan tingkat komitmen emosional, kognitif, dan fisik individu terhadap organisasi atau tugas tertentu.

*Empowerment* terjadi ketika individu merasa memiliki kontrol atas pekerjaan atau aktivitas mereka. Dalam konteks organisasi, *empowerment* dapat dicapai dengan memberikan otonomi kepada karyawan, akses terhadap informasi yang relevan, dan peluang untuk berkembang. Ketika individu merasa diberdayakan, mereka lebih cenderung mengambil inisiatif, mengembangkan ide-ide baru, dan berkontribusi secara aktif terhadap pencapaian tujuan bersama.

Penerapan *empowerment* memberikan dampak yang sangat bervariasi dalam kerangka kerja organisasi. Dampak ini dapat dilihat sebagai salah satu faktor yang dapat mempengaruhi luaran organisasi seperti kepuasan kerja, kinerja, komitmen organisasi, tingkat *turnover* karyawan dan tingkat stress karyawan. Dalam penerapannya, organisasi secara bertahap dapat mengimplementasikannya. Gambar 6.3 menunjukkan level *empowerment* secara bertahap.



**Gambar 6.3** Tingkat *Empowerment*  
 Sumber: diadaptasi dari (Kinicki & Fugate, 2018)

Untuk mengetahui perubahan level dari *empowerment* dapat diketahui berdasarkan perubahan dari *psychological empowerment* dari masing-masing anggota organisasi. Kinicki & Fugate (2018) dan Colquitt, LePine, & Wesson (2018) menjelaskan bahwa terdapat 4 dimensi perubahan dalam diri seseorang. Pertama, *meaning* (berarti), hal ini menunjukkan bahwa sebagai anggota organisasi dapat mengetahui nilai dari tujuan kerja baik cita-cita dan hasrat yang diinginkan dengan berpegang pada keyakinan bahwa nilai dan tujuan kerja sejalan dengan manajer atau atasan. Kedua, *competence* (kompetensi), hal ini menunjukkan bahwa individu yakin akan kemampuan untuk dapat mengerjakan suatu pekerjaan dengan sukses. Ketiga, *self-determination* (penentu diri) mencerminkan pilihan dalam inisiasi dan melanjutkan tugas kerja dengan keyakinan bahwa kendali atas proses dan luaran pekerjaan adalah diri sendiri. Terakhir *impact at work* (dampak bagi pekerjaan), perasaan seseorang yang menunjukkan bahwa apa yang telah dikerjakan akan memberikan pengaruh pada hasil luaran organisasi.

Selanjutnya, *engagement*. Pada beberapa tahun terakhir, tingkat *engagement* dari anggota organisasi ataupun perusahaan sedang menjadi fokus dan prioritas para praktisi di bidang *Human Resources* (sumber daya manusia), hal ini karena banyak pendapat bahwa tingginya tingkat *engagement* akan menguntungkan semua pihak, baik konsumen, stakeholders dan perusahaan. Tingkat *engagement* (keterlibatan) mempengaruhi kesediaan seseorang untuk bekerja lebih keras di tempat kerja, sehingga cenderung mencintai pekerjaan dan ingin melihat organisasi mereka sukses.

Tingkat *engagement* dibedakan menjadi 2 level (Peters, 2019) yaitu tingkat keterlibatan tinggi (*high level engagement*) dan tingkat keterlibatan rendah (*low level engagement*). Peters (2019) menjelaskan bahwa untuk dapat melihat apakah seseorang memiliki rasa keterlibatan (*engagement*) tingkat tinggi atau rendah dapat dilihat dari beberapa tanda seperti: sejauh mana orang tersebut berkomitmen untuk mencapai hasil dan seberapa

keras mereka bekerja, gairah dan tujuan untuk apa yang mereka lakukan dan perasaan bahwa mereka berkontribusi pada sesuatu yang lebih besar dari diri mereka sendiri, seberapa banyak inisiatif yang dilakukan, berapa lama mereka bertahan di organisasi; inovasi dan upaya tingkat tinggi untuk membantu perusahaan atau unit dalam perusahaan untuk mencapai tujuan/strateginya, energi dan antusiasme yang tinggi dan positif; tingkat kepemilikan dan keterlibatan dengan pekerjaan mereka, kesediaan untuk menerima tantangan baru, penerimaan dan keterbukaan terhadap perubahan, standar tinggi yang ditetapkan untuk diri mereka sendiri dalam hal perilaku di tempat kerja, kualitas pekerjaan mereka, fokus pada pelanggan atau klien dan memenuhi kebutuhan pelanggan atau klien, upaya untuk mempelajari lebih lanjut tentang bidang pekerjaan dan tugas yang dilakukan dan menjadi lebih inovatif.

## DAFTAR PUSTAKA

- Afwa, A., Djajasinga, N. D., Sudirman, A., Sari, A. L., & Adnan, N. M. (2021). Raising the Tourism Industry as an Economic Driver. *Proceedings of the 2nd Annual Conference on Blended Learning, Educational Technology and Innovation (ACBLETI 2020) Raising, 560*(Acbleti 2020), 118–123.
- Bangun, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Gelora Aksara Pratama.
- Basoeky, U., Panggabean, S., Manu, G. A., Wardhana, A., Hoeronis, I., Adnan, Y., Maisarah, & Sudirman, A. (2021). *Pemanfaatan Teknologi Digital: Dalam Berbagai Aspek Kehidupan Masyarakat*. Media Sains Indonesia.
- Bouty, R. (2022). *7 Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia, Penting Diketahui HR*. Codemi.co.id.
- Bowen, D. E., & Lawler III, E. E. (1995). Empowering Service Employees. *MIT SLOAN Management Review*, 36(4), 73.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2018). *Organization Behavior: Improving Performance and Commitment in The Workplace* (Sixth Edit). McGraw-Hill Education.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *The Academy of Management Review*, 13(3), 471–482. <https://doi.org/10.2307/258093>.
- Fernandez, S., & Moldogaziev, T. (2013). Employee Empowerment, Employee Attitudes, and Performance: Testing a Causal Model. *Public Administration Review*, 73(3), 490–506. <https://doi.org/10.1111/puar.12049>.
- Hartini, H., Sudirman, A., & Wardhana, A. (2021). *MSDM (Digitalisasi Human Resources)*. Media Sains Indonesia.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions Of Personal Engagement And Disengagement At Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.5465/256287>.

- Kasmir. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Raja Grafindo Persada.
- Kinicki, A., & Fugate, M. (2018). *Organizational Behavior: A Practical, Problem-Solving Approach* (Second Edi). McGraw-Hill Education.
- Kinicki, A., & Williams, B. K. (2019). *Management: A Practical Introduction* (Nineth Edi). McGraw-Hill Education.
- Leiter, M. P., & Bakker, A. B. (2010). Work engagement: Introduction. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work Engagement A Handbook of Essential Theory and Research* (p. 218). Psychology Press.
- Muliana, Suleman, A. R., Arif, N. F., Simatupang, S., Sitepu, C. N., Putra, A. H. P. K., Sudirman, A., & Sherly. (2020). *Pengantar Manajemen* (Cetakan 1). Yayasan Kita Menulis.
- Mullins, L. J. (2011). *Essentials Of Organisational Behaviour* (Third Edit). Pearson Education Limited.
- Peters, J. (2019). *EMPLOYEE ENGAGEMENT: Creating positive energy at work*. KR Publishing.
- Priyono. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. In *Penerbit Zifatama Publisher* (Vol. 53, Issue 9).
- Putri, D. E., Arta, I. P. S., Silaen, N. R., Simatupang, S. L., Tubagus, S., Setiawan, U., Sudirman, A., Hendrayani, E., Basoeky, U., Lestari, A. S., Fitriani, & Sugiarto, M. (2021). *Manajemen Perubahan*. Widina Bhakti Persada.
- Rappaport, J. (1987). Terms of Empowerment/Exemplars of Prevention: Toward a Theory for Community Psychology. *American Journal of Community Psychology*, 15(2), 121-147.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Essentials of Organizational Behavior. Global Edition* (Fifteenth). Pearson Education Limited.

- Rumasukun, M. R., Lie, D., Ibrahim, M., Butarbutar, M., & Rahmawati, R. (2019). *Dasar-Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jilid 1). Madenatera.
- Sinambela, L. P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (R. D. Suryani (ed.); 3rd ed.). Bumi Aksara.
- Sinding, K., & Waldstrom, C. (2014). *Organisational Behaviour* (Fifth Edit). McGraw-Hill Education.
- Sofyandi, H. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Ed.1 Cet.2). Graha Ilmu.
- Suryani, N. K., Riswandi, P., Hasbi, I., Rochmi, A., Hasan, M., Sudirman, A., Yuniarti, R., & Arta, I. P. S. (2021). *Pengantar Manajemen dan Bisnis*. Widina Bhakti Persada.

# BAB

# 7

## PENILAIAN KINERJA DAN EVALUASI KINERJA

### A. Pendahuluan

Penilaian kinerja dan evaluasi kinerja adalah dua aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia yang berperan strategis dalam memastikan pencapaian tujuan organisasi. Penilaian kinerja berfokus pada pengukuran hasil kerja individu atau tim berdasarkan standar dan indikator yang telah ditentukan. Sementara itu, evaluasi kinerja adalah proses menyeluruh untuk menganalisis hasil penilaian, memberikan umpan balik, dan merancang langkah perbaikan yang sesuai. Kedua proses ini saling terkait dan merupakan komponen kunci dalam menciptakan organisasi yang produktif dan berdaya saing (Sutrisno, 2011).

Penilaian kinerja bertujuan untuk mengevaluasi sejauh mana seorang karyawan mampu memenuhi tanggung jawab pekerjaan yang diberikan. Penilaian ini dilakukan menggunakan alat ukur seperti Indikator Kinerja Utama (*Key Performance Indicators/KPI*), yang dirancang untuk mengukur hasil kerja secara spesifik, terukur, relevan, dan berbasis waktu. Dengan pendekatan yang objektif, penilaian kinerja membantu organisasi mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan, serta memberikan dasar yang jelas untuk pengambilan keputusan terkait promosi, pelatihan, atau pengelolaan karier (Bintoro & Daryanto, 2017).

Evaluasi kinerja melibatkan analisis yang lebih mendalam untuk memahami penyebab keberhasilan atau kegagalan dalam mencapai target kinerja. Proses ini mencakup pengumpulan data dari berbagai sumber, termasuk laporan hasil kerja, wawancara dengan karyawan, dan observasi langsung. Selain itu, evaluasi kinerja sering kali melibatkan diskusi antara manajer dan karyawan untuk mengidentifikasi hambatan yang dihadapi, mengevaluasi efektivitas strategi yang digunakan, dan merumuskan rencana perbaikan (Dessler, 2011). Pendekatan ini memastikan bahwa setiap permasalahan diatasi dengan cara yang konstruktif.

Salah satu manfaat utama dari penilaian dan evaluasi kinerja adalah peningkatan akuntabilitas dalam organisasi (Romy et al., 2022). Ketika karyawan mengetahui bahwa hasil kerja mereka akan dievaluasi secara teratur, mereka cenderung lebih fokus dan bertanggung jawab dalam menjalankan tugasnya. Selain itu, evaluasi kinerja yang dilakukan dengan transparansi dan keadilan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif, di mana karyawan merasa dihargai dan didukung dalam mencapai potensi terbaik mereka (Bangun, 2102). Proses ini juga memberikan kesempatan bagi organisasi untuk mendeteksi kebutuhan pelatihan dan pengembangan. Hasil evaluasi sering kali mengungkapkan kekurangan keterampilan atau pengetahuan tertentu yang memengaruhi kinerja karyawan. Dengan memahami kebutuhan ini, organisasi dapat merancang program pelatihan yang tepat sasaran, yang tidak hanya meningkatkan kompetensi individu tetapi juga mendukung tujuan strategis organisasi secara keseluruhan (Sofiyon et al., 2022).

Selain itu, evaluasi kinerja berperan penting dalam membangun komunikasi yang efektif antara manajer dan karyawan. Proses ini menciptakan ruang untuk memberikan umpan balik yang konstruktif, di mana karyawan mendapatkan pemahaman yang lebih baik tentang ekspektasi manajerial dan cara mereka dapat meningkatkan kinerja. Di sisi lain, manajer juga mendapatkan wawasan tentang tantangan yang dihadapi

karyawan, yang dapat digunakan untuk menyusun kebijakan atau strategi kerja yang lebih efektif (Efendi et al., 2023).

Dalam implementasinya, penilaian dan evaluasi kinerja harus dilakukan secara adil dan konsisten. Penggunaan metode dan alat ukur yang tepat sangat penting untuk menghindari bias atau ketidakadilan yang dapat merugikan karyawan dan organisasi. Misalnya, penilaian kinerja berbasis data dan fakta memberikan landasan yang kuat untuk pengambilan keputusan, sementara evaluasi yang melibatkan perspektif beragam (seperti penilaian 360 derajat) memastikan bahwa proses ini mencakup berbagai sudut pandang. Peran teknologi dalam penilaian dan evaluasi kinerja semakin signifikan, terutama dengan kemajuan digitalisasi. Sistem manajemen kinerja berbasis teknologi memungkinkan organisasi untuk melacak kinerja secara real-time, menyimpan data secara sistematis, dan memberikan laporan yang komprehensif (Patandean, 2021). Teknologi juga memungkinkan karyawan untuk lebih terlibat dalam proses evaluasi, misalnya melalui penilaian mandiri atau pengisian survei secara online. Dengan demikian, teknologi tidak hanya meningkatkan efisiensi tetapi juga transparansi dalam manajemen kinerja.

Namun, penilaian dan evaluasi kinerja yang efektif tidak hanya berfokus pada angka atau data kuantitatif, tetapi juga pada aspek kualitatif, seperti perilaku, etika kerja, dan kontribusi terhadap budaya organisasi. Hal ini penting untuk memastikan bahwa evaluasi kinerja mencerminkan gambaran yang utuh tentang kinerja karyawan (Alan, 2018). Dengan pendekatan yang seimbang, organisasi dapat memastikan bahwa proses ini tidak hanya meningkatkan produktivitas tetapi juga mendukung pengembangan individu dan tim secara berkelanjutan. Secara keseluruhan, penilaian kinerja dan evaluasi kinerja adalah alat strategis yang tidak hanya membantu organisasi mengukur keberhasilan tetapi juga memperbaiki kekurangan yang ada. Dengan proses yang dirancang dan dilaksanakan secara baik, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang produktif, inovatif, dan harmonis (Nono, 2022). Lebih dari sekadar alat

pengukuran, penilaian dan evaluasi kinerja merupakan bagian integral dari upaya organisasi untuk mencapai keunggulan kompetitif dan keberlanjutan di tengah dinamika pasar yang terus berubah.

## **B. Tinjauan Penilaian Kinerja SDM**

Penilaian kinerja sumber daya manusia (SDM) merupakan proses strategis yang bertujuan untuk menilai kontribusi karyawan terhadap pencapaian tujuan organisasi (Mathis & Jackson, 2011). Sebagai alat evaluasi, penilaian kinerja tidak hanya berfokus pada hasil kerja, tetapi juga pada perilaku, kompetensi, dan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tanggung jawabnya (Dessler, 2011). Proses ini menjadi dasar untuk pengambilan keputusan penting seperti promosi, peningkatan gaji, pelatihan, dan pengembangan karier, sehingga sangat penting bagi keberhasilan organisasi (Lie et al., 2022). Penilaian kinerja memiliki peran penting dalam menciptakan budaya kerja yang produktif dan inovatif. Dengan adanya penilaian kinerja yang sistematis, organisasi dapat memastikan bahwa setiap karyawan memahami perannya dalam struktur organisasi serta bagaimana kontribusi mereka memengaruhi keberhasilan secara keseluruhan. Ini mendorong transparansi dan memberikan karyawan arahan yang jelas untuk mencapai target kerja mereka (Ahmad, 2021).

Salah satu tujuan utama dari penilaian kinerja adalah untuk meningkatkan akuntabilitas di dalam organisasi. Dengan memberikan umpan balik yang teratur dan objektif, manajer dapat membantu karyawan memahami area di mana mereka unggul dan aspek yang perlu diperbaiki (Priyono, 2010). Proses ini juga memperkuat hubungan antara karyawan dan manajemen, karena menciptakan saluran komunikasi yang terbuka dan jujur mengenai ekspektasi kerja dan pencapaian. Selain sebagai alat evaluasi, penilaian kinerja juga berfungsi sebagai mekanisme untuk memotivasi karyawan (Romi et al., 2023). Ketika kinerja yang baik diakui dan dihargai, karyawan cenderung merasa lebih dihormati dan termotivasi untuk terus

memberikan kontribusi terbaik mereka. Sebaliknya, umpan balik yang membangun untuk kinerja yang kurang optimal dapat membantu karyawan untuk memperbaiki kelemahan mereka dan tumbuh secara profesional (Manua, 2019).

Metode penilaian kinerja bervariasi tergantung pada kebutuhan dan karakteristik organisasi. Metode seperti penilaian berbasis tujuan, penilaian 360 derajat, dan penilaian kompetensi sering digunakan untuk memberikan perspektif yang lebih menyeluruh (Hanggraeni, 2012). Metode ini memungkinkan organisasi untuk mengevaluasi kinerja karyawan tidak hanya berdasarkan hasil kerja, tetapi juga berdasarkan masukan dari rekan kerja, bawahan, dan manajer langsung. Penilaian kinerja diarahkan untuk menentukan sejauh mana kesesuaian (Irianto, 2021), efisiensi dan efektivitas serta umpan balik untuk mempengaruhi, merevisi dan memodifikasi kebijakan, program, dan manajemen organisasi. Untuk mencapai tujuan penilaian kinerja organisasi maka dapat dilakukan beberapa hal diantaranya melalui:

1. Pengembangan operasional organisasi secara tepat
2. Peningkatan proses perbaikan secara permanen (*kaizen*)
3. Peningkatan manajemen akademik
4. Pemanfaatan sumber daya manusia secara optimal
5. Peningkatan kapabilitas dalam mencapai tujuan
6. Pengambilan keputusan yang lebih akurat
7. Meningkatkan kerjasama komunitas dengan organisasi
8. Meningkatkan kerjasama anggota organisasi dan merencanakan perubahan
9. Akuntabilitas organisasi berdasarkan layanan yang diberikan
10. Keberhasilan organisasi
11. Klarifikasi apabila terjadi permasalahan yang ada di lingkup organisasi
12. Deteksi dini permasalahan baru akibat masalah yang belum terselesaikan dalam organisasi

### C. Perencanaan Penilaian Kinerja SDM

Penilaian kinerja (*performance evaluation or appraisal*) berarti mengevaluasi kinerja karyawan saat ini atau masa lalu relatif terhadap standar kerjanya. Manajer atau atasan menilai kinerja bawahan mereka untuk mendapatkan masukan tentang keputusan mengenai promosi dan kenaikan gaji yang dapat dibuat, untuk mengembangkan rencana untuk memperbaiki kekurangan kinerja, dan untuk tujuan perencanaan karir. (Manua, 2019) mengatakan bahwa evaluasi kinerja merupakan sistem formal yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja pegawai secara periodik yang ditentukan oleh organisasi. (Dessler, 2011), *Performance appraisal is a formal management sistem that provides for the evaluation of the quality of an individual's performance in organization. Performance appraisal* adalah sistem manajemen formal yang disediakan untuk evaluasi kualitas kinerja individu pada sebuah organisasi.

*Performance appraisal* adalah proses evaluasi atau memutuskan bagaimana seseorang difungsikan. Hal ini juga membutuhkan penetapan standar kinerja, dan mengasumsikan bahwa karyawan menerima pelatihan (*training*), umpan balik (*feedback*), dan insentif yang diperlukan untuk menghilangkan kekurangan kinerja (Priyono, 2010). Terlepas dari esensinya, penilaian kinerja selalu melibatkan proses penilaian kinerja tiga langkah: (1) menetapkan standar kerja; (2) menilai kinerja aktual karyawan relatif terhadap standar tersebut (ini sering kali melibatkan beberapa bentuk penilaian); dan (3) memberikan umpan balik kepada karyawan dengan tujuan membantunya menghilangkan kekurangan kinerja atau untuk terus berkinerja di atas standar. Sistem penilaian kinerja diklasifikasikan ke dalam tiga dimensi diantaranya adalah:

#### 1. Penilaian berbasis sifat

Untuk mengevaluasi karakteristik dengan menekankan pada sifat pribadi seseorang serta menekankan pada apa yang dilakukannya.

## **2. Penilaian berbasis perilaku**

Evaluasi yang mempertimbangkan perilaku di tempat kerja daripada karakteristik pribadi.

## **3. Penilaian berbasis hasil**

Hasil perilaku pekerjaan mengacu pada harapan pekerjaan yang dapat terpenuhi selama proses evaluasi untuk mendapatkan hasil yang terukur.

Implementasi penilaian kinerja karyawan yang dilakukan dalam organisasi dengan harapan:

### **1. Untuk penilaian**

Guna membantu meningkatkan kontribusi, mendeteksi kekuatan dan kelemahan, melakukan upaya peningkatan kemampuan berdasarkan kondisi aktual, meningkatkan motivasi, meningkatkan kualitas hubungan kerja.

### **2. Untuk manajemen**

Darahkan untuk efisiensi tenaga kerja dengan memberikan kesempatan dalam mempersiapkan tenaga kerja untuk mendapatkan tanggung jawab yang lebih tinggi, kebutuhan pengembangan pengetahuan dan pendidikan, pengambilan keputusan berdasarkan bukti, membangun ide-ide baru untuk perbaikan kinerja.

### **3. Untuk organisasi**

Proses penciptaan budaya organisasi untuk perbaikan dan keberhasilan yang berkelanjutan yang dibutuhkan dalam organisasi.

Klasifikasi dalam penilaian kinerja organisasi dapat dilakukan melalui beberapa pendekatan diantaranya:

#### **1. Pendekatan Komparatif**

Tim penilai kinerja dituntut untuk dapat membandingkan kinerja individu dengan kinerja individu lain. Pendekatan yang dilakukan umumnya menggunakan penilaian komprehensif dari kinerja individu untuk menentukan peringkat individu dalam kelompok atau organisasi. Terdapat tiga teknik dalam pendekatan

komparatif yang meliputi peringkat, distribusi kompensasi dan perbandingan berpasangan.

## **2. Pendekatan Atribut**

Pendekatan atribut mengacu pada karakteristik tertentu yang mendukung keberhasilan organisasi melalui serangkaian perilaku dan karakteristik yang meliputi inovasi, kepemimpinan, daya saing dan penilaian individu.

## **3. Pendekatan Perilaku**

Pendekatan ini dilakukan untuk menentukan perilaku yang harus dilakukan agar dapat bekerja secara lebih efektif. Pendekatan perilaku dilakukan juga untuk menilai kinerja karyawan yang mengekspresikannya dalam bentuk perilaku. Pendekatan perilaku dapat diimplementasikan yang mencakup kejadian yang memiliki kerentanan, skala penilaian perilaku, skala observasi perilaku, dan modifikasi perilaku organisasi.

## **4. Pendekatan Hasil**

Pendekatan ini berdasar pada hasil yang terukur dari pekerjaan yang dilakukan untuk dapat memisahkan sistem penilaian individu pada proses pengukuran di mana hasil yang diperoleh menjadi indikator karakteristik individu yang mengacu pada efektivitas organisasi.

### **D. Metode Penilaian Kinerja SDM**

Umpan balik yang spesifik dari atasan akan memudahkan karyawan untuk membuat perencanaan-perencanaan kerja serta keputusan-keputusan yang lebih efektif untuk kemajuan perusahaan. Evaluasi kinerja dilakukan juga untuk menilai seberapa baik aparatur bekerja setelah menerima informasi dan berkomunikasi dengan aparatur yang lain agar pekerjaan sesuai dengan kemauan pimpinan dan kinerja para aparatur itu sendiri dapat terlihat secara baik oleh pimpinan dan masyarakat selaku penilai (Priyono, 2010). Perusahaan yang mencari keunggulan kompetitif melalui karyawan harus mampu mengelola perilaku dan hasil kerja seluruh karyawan. Secara tradisional, sistem penilaian kinerja formal dipandang sebagai sarana utama untuk

mengelola kinerja karyawan. Metode penilaian kinerja adalah tugas administratif yang dilakukan oleh manajer dan terutama merupakan tanggung jawab fungsi sumber daya manusia (Hanggraeni, 2012).

### **1. Manajemen Berdasarkan Tujuan (*Management by Objectives*)**

Filosofi manajemen berdasarkan tujuan didasarkan pada penilaian yang mengacu sejauh mana mampu meraih tujuan yang diharapkan. Dalam metode manajemen berdasarkan tujuan ini, penilaian individu dievaluasi berdasarkan sejauh mana tujuan yang diharapkan mampu terwujud terlepas dari bagaimana cara untuk mewujudkan tujuan tersebut. Karakteristik metode manajemen berbasis tujuan lebih berorientasi pada hasil yang menilai kinerja berdasarkan akses ke arah tujuan yang diharapkan.

### **2. *Balanced Scorecard***

Metode *balanced scorecard* adalah salah satu model yang paling menonjol dalam melakukan penilaian kinerja yang dikembangkan oleh Norton dan Kaplan pada 1992. Metode *balanced scorecard* menggunakan serangkaian indikator dalam mengevaluasi organisasi sehingga memungkinkan pimpinan memiliki pandangan terkait beberapa aspek organisasi yang penting. *Balanced scorecard* mencakup indikator keuangan yang mewakili hasil kegiatan organisasi di masa lalu. Selain itu, *balanced scorecard* melengkapi hasil pekerjaan dengan mempertimbangkan indikator non-keuangan sebagai prasyarat dan stimulan kinerja keuangan di masa mendatang.

### **3. Manajemen Mutu (ISO)**

Saat ini, manajemen mutu tidak lagi dianggap sebagai sistem penilaian kinerja yang komprehensif. Sistem penilaian kinerja dengan manajemen mutu ini mempertimbangkan manajemen proses yang efektif dalam pendekatan kualitas dan menentukan berbagai persyaratan yang harus dipenuhi untuk mendapatkan sertifikasi. Persyaratan yang menjadi perhatian dalam manajemen mutu meliputi pengukuran

efisiensi dan efektivitas proses. Pada standar manajemen mutu, semua proses yang ada dalam organisasi tersusun secara sistematis, efektif dan efisien dengan tujuan akhir untuk menghasilkan perbaikan proses.

#### **4. Piramida Kinerja (*Performance Pyramid*)**

Keterkaitan yang jelas antar indikator kinerja dalam hierarki organisasi merupakan kebutuhan dalam sistem penilaian sehingga setiap unit berusaha untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Model piramida kinerja memiliki tujuan untuk membangun hubungan antara strategi dan operasional organisasi melalui model yang mengembangkan strategi bagaimana membangun hubungan dapat dilakukan dengan baik. Sistem penilaian ini dapat menunjukkan efektivitas dan efisiensi dalam internal organisasi. Model piramida kinerja mengungkapkan perbedaan antar indikator yang terlibat dengan mempertimbangkan unsur di luar organisasi seperti kepuasan pelanggan, pengiriman tepat waktu, kualitas, serta dibutuhkan untuk mengembangkan indikator bisnis internal seperti produktivitas, siklus waktu, dan pemborosan. Kekuatan model piramida kinerja sebagai upaya untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan indikator operasional kinerja, namun konsep perbaikan berkelanjutan dalam model ini belum banyak dikembangkan.

#### **5. Proses Bisnis**

Model penilaian yang mengimplementasikan proses bisnis dikembangkan oleh Mr. Bourne pada 1996. Model proses bisnis memperlihatkan perbedaan antara indikator input, proses, output dan hasil. Bourne telah menggunakan contoh dalam model proses bisnis yang dikembangkan yaitu kebutuhan untuk memasak kue guna menggambarkan model penilaian. Indikator input berdasarkan contoh dalam memasak kue meliputi jumlah tepung, kualitas telur, dan lain-lain. Indikator proses meliputi suhu oven dan durasi memasak. Indikator keluaran meliputi kualitas kue. Indikator hasil meliputi kepuasan konsumen. Berkenaan dengan konsep yang dikembangkan dalam model proses

bisnis meliputi input, proses, output dan hasil untuk menentukan indikator dan penilaian kinerja yang meliputi:

- a. *Input*: karyawan yang kompeten, kebutuhan pelanggan, bahan baku, modal.
- b. Proses: sertifikasi produk, produksi dan pengiriman produk.
- c. *Output*: produk, jasa dan hasil keuangan.
- d. Hasil: memenuhi kebutuhan pelanggan dan memuaskan pelanggan

Karakteristik sistem penilaian organisasi yang dikembangkan saat ini dapat diidentifikasi berdasarkan hal-hal berikut:

1. Sistem evaluasi secara umum perlu dibentuk sesuai dengan struktur fungsional dengan memanfaatkan hierarki dan orientasi tugas yang menghasilkan evaluasi mekanis dengan penekanan pada proses individu.
2. Sistem perbaikan dikembangkan berdasarkan hierarki tergantung pada pengalaman kerja, bidang studi dan gelar pendidikan.
3. Sistem promosi yang sesuai dengan struktur tugas tergantung pada kriteria pengalaman kerja dan kelulusan kursus rutin.
4. Sistem penghargaan prestasi didasarkan pada penilaian karakteristik individu.
5. Evaluasi kinerja perlu mengembangkan validitas.
6. Aspek perilaku dan karakteristik perlu mengembangkan keselarasan antara sistem penilaian, strategi serta tujuan organisasi.
7. Perbaikan sistem evaluasi terhadap pemberian hukuman untuk setiap kesalahan yang dilakukan akibat adanya ketidakpuasan.
8. Perlunya mempertimbangkan hasil dari evaluasi peningkatan kinerja dan umpan balik dalam proses kerja.
9. Unsur-unsur evaluasi penting diarahkan secara kuantitatif tergantung pada penilaian individu.

10. Evaluasi kinerja diarahkan untuk mendukung peningkatan kinerja dalam organisasi khususnya terkait unit layanan.

#### **E. Fungsi Evaluasi atau Penilaian Kinerja SDM**

Penilaian yang efektif (*effective appraisal*) sebenarnya dimulai sebelum penilaian yang sebenarnya, dengan manajer mendefinisikan pekerjaan dan kriteria kinerja karyawan. Fungsi evaluasi kinerja yang dikemukakan (Riniwati, 2016), sebagai berikut:

1. Memberikan balikan kepada aparatur ternilai mengenai kerjanya. Ketika merekrut pegawai (ternilai), aparatur harus melaksanakan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya sesuai dengan uraian tugas, prosedur operasi, dan memenuhi standar kinerja.
2. Alat promosi dan demosi. Hampir disemua sistem evaluasi kinerja, hasil evaluasi digunakan untuk mengambil keputusan memberikan promosi kepada aparatur ternilai yang kerjanya memenuhi ketentuan pemberian promosi. Promosi dapat berupa kenaikan gaji, pemberian bonus atau komisi, kenaikan pangkat atau menduduki jabatan tertentu. Sebaliknya, jika kinerja aparatur ternilai tidak memenuhi standar atau buruk, instansi menggunakan hasilnya sebagai dasar untuk memberikan demosi berupa penurunan gaji, pangkat atau jabatan aparatur ternilai.
3. Alat memotivasi ternilai. Kinerja ternilai yang memenuhi standar, sangat baik, atau superior, evaluasi kinerja merupakan alat untuk memotivasi kinerja aparatur. Hasil evaluasi dapat digunakan instansi untuk memotivasi aparatur agar mempertahankan kinerja yang superior dan meningkatkan kinerja baik atau sedang.
4. Penentuan dan pengukuaran tujuan kinerja. Sistem evaluasi kinerja yang menggunakan prinsip *manajemen by objectives*, evaluasi kinerja dimulai dengan menentukan tujuan atau sasaran kerja aparatur ternilai pada awal tahun (Syamsuri, 2014).

5. Konseling kinerja buruk. Evaluasi kinerja, tidak semua aparatur mampu memenuhi standar kinerjanya atau kinerjanya buruk. Hal itu mungkin karena ia menghadapi masalah pribadi atau ia tidak berupaya menyelesaikan pekerjaannya secara maksimal.
6. Pemberdayaan aparatur. Evaluasi kinerja merupakan alat untuk memberdayakan aparatur agar mampu menaiki tangga atau jenjang karier. Evaluasi kinerja menentukan apakah kinerja aparatur dapat dipergunakan sebagai ukuran untuk meningkatkan kariernya.

## **F. Manfaat Evaluasi atau Penilaian Kinerja**

Bagi banyak organisasi atau perusahaan, tujuan utama dari sistem penilaian adalah untuk meningkatkan kinerja individu dan organisasi. Namun, mungkin ada tujuan lain. Masalah potensial dengan evaluasi kinerja, dan kemungkinan penyebab banyak ketidakpuasan, adalah mengharapkan terlalu banyak dari satu rencana penilaian (Indajang, Sembiring, et al., 2023). Misalnya, rencana yang efektif untuk mengembangkan karyawan mungkin bukan yang terbaik untuk menentukan kenaikan gaji. Namun sistem yang dirancang dengan baik dapat membantu mencapai tujuan organisasi dan meningkatkan kinerja karyawan (Indajang, Romy, et al., 2023). Faktanya, data evaluasi atau penilaian kerja berpotensi berharga untuk hampir setiap area fungsional sumber daya manusia (Sedarmayanti, 2015).

### **1. Perencanaan Sumber Daya Manusia (*Human Resource Planning*)**

Dalam menilai SDM perusahaan, data harus tersedia untuk mengidentifikasi mereka yang memiliki potensi untuk dipromosikan atau untuk setiap bidang hubungan karyawan internal. Melalui PA dapat diketahui bahwa jumlah tenaga kerja yang siap masuk ke manajemen masih kurang. Rencana kemudian dapat dibuat untuk penekanan yang lebih besar pada pengembangan manajemen, yang akan kita bahas di Bab 8. Perencanaan suksesi merupakan perhatian utama bagi

semua perusahaan. Sistem penilaian yang dirancang dengan baik memberikan profil kekuatan dan kelemahan sumber daya manusia organisasi untuk mendukung upaya ini.

## **2. Pelatihan dan Pengembangan (*Training and Development*)**

Penilaian kinerja harus menunjukkan kebutuhan khusus karyawan untuk pelatihan dan pengembangan. Misalnya, jika pekerja di sebuah perusahaan membutuhkan keterampilan dalam penulisan teknis dan evaluasinya menunjukkan kekurangan dalam faktor ini, dia mungkin memerlukan pelatihan tambahan untuk mengatasi kekurangan ini. Jika sebuah perusahaan menemukan bahwa banyak supervisor lini pertama mengalami kesulitan dalam memberikan tindakan disipliner, sesi pelatihan untuk mengatasi masalah ini mungkin tepat. Dengan mengidentifikasi kekurangan yang mempengaruhi kinerja, program pelatihan dan pengembangan dapat dikembangkan yang memungkinkan individu untuk membangun kekuatan mereka dan meminimalkan kekurangan mereka. Sistem penilaian tidak menjamin karyawan yang terlatih dan berkembang dengan baik. Namun, menentukan kebutuhan pelatihan dan pengembangan lebih tepat ketika data penilaian tersedia.

## **3. Perencanaan dan Pengembangan Karir (*Career Planning and Development*)**

Perencanaan karir adalah proses berkelanjutan dimana seorang individu menetapkan tujuan karir dan mengidentifikasi cara untuk mencapainya. Di sisi lain, pengembangan karir adalah pendekatan formal yang digunakan oleh organisasi untuk memastikan bahwa orang-orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia saat dibutuhkan. Data hasil penilaian kinerja sangat penting dalam menilai kekuatan dan kelemahan karyawan dan dalam menentukan potensi orang tersebut. Informasi tersebut dapat digunakan untuk mengarahkan dan membimbing karyawan membantu mereka dalam mengembangkan dan menerapkan rencana karir mereka.

#### **4. Keputusan Penempatan (*Placement Decision*)**

Kegiatan promosi, atau demosi jabatan dapat didasarkan pada kinerja masa lalu dan bersifat antisipatif, seperti dalam bentuk penghargaan terhadap karyawan yang memiliki hasil kinerja baik pada tugastugas sebelumnya.

#### **5. Defisiensi Proses Kepegawaian (*Staffing Process Deficiencies*)**

Baik buruknya kinerja berimplikasi dalam hal kekuatan dan kelemahan dalam prosedur penempatan SDM.

#### **6. Ketidakakuratan Informasi (*Informational Inaccuracies*)**

Kinerja yang buruk dapat mengindikasikan adanya kesalahan dalam informasi analisis pekerjaan, perencanaan SDM, atau hal lain dari sistem manajemen SDM. Hal demikian akan mengarah pada ketidaktepatan dalam keputusan memperkerjakan karyawan, pelatihan dan keputusan konseling.

#### **7. Program Kompensasi (*Compensation Program*)**

Hasil evaluasi atau penilaian kinerja memberikan dasar untuk keputusan rasional mengenai penyesuaian gaji. Sebagian besar manajer percaya bahwa Anda harus menghargai kinerja pekerjaan yang luar biasa secara nyata dengan kenaikan gaji. Mereka percaya bahwa perilaku yang Anda berikan adalah perilaku yang Anda dapatkan. Perilaku penghargaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi adalah inti dari sistem manajemen kinerja.

#### **8. Hubungan Karyawan Internal (*Internal Employee Relations*)**

Data penilaian kinerja juga digunakan untuk pengambilan keputusan di beberapa bidang hubungan internal karyawan, termasuk promosi, demosi, pemutusan hubungan kerja, PHK, dan transfer. Misalnya, kinerja karyawan dalam satu pekerjaan mungkin berguna dalam menentukan kemampuannya untuk melakukan pekerjaan lain pada tingkat yang sama, seperti yang dipersyaratkan dalam pertimbangan transfer.

## 9. Penilaian Potensi Karyawan (*Assessment of Employee Potential*)

Beberapa organisasi atau perusahaan mencoba menilai potensi karyawan saat mereka menilai kinerja pekerjaannya. Meskipun perilaku masa lalu mungkin merupakan prediktor yang baik untuk perilaku masa depan dalam beberapa pekerjaan, kinerja masa lalu seorang karyawan mungkin tidak secara akurat menunjukkan kinerja masa depan dalam pekerjaan lain. Tenaga penjual terbaik di perusahaan mungkin tidak memiliki apa yang diperlukan untuk menjadi manajer penjualan wilayah yang sukses, di mana tugasnya sangat berbeda.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad. (2021). *Manajemen SDM: Pengertian, Fungsi, Tujuan, Manfaat dan Ruang Lingkup*. Gramedia.com.
- Alan. (2018). *Tantangan Sumber Daya Manusia Saat Ini dan Masa Depan*. Feb.Ugm.Ac.id.
- Bangun, W. (2102). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Erlangga.
- Bintoro, & Daryanto. (2017). *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan*. Gava Media.
- Dessler, G. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Jilid 1* (10th ed.). PT Indeks.
- Efendi, E., Romi, M. V., Chandra, E., Candra, V., & Sudirman, A. (2023). Determinant Analysis of Innovative Work Behavior of Hospitality Employees in Lake Toba Tourism Area through Employee Engagement: A Structural Equation Model Approach. *Valid Jurnal Ilmiah*, 21(1), 1–12.
- Hanggraeni, D. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Universitas Indonesia Publishing.
- Indajang, K., Romy, E., Sembiring, L. D., Chandra, E., & Sudirman, A. (2023). Analysis of the Mediation Effect of Organizational Creative Climate on the Relationship of Self-Efficacy to Innovative Work Behavior. *International Journal of Business, Law, and Education*, 4(2), 926–934. <https://doi.org/10.56442/ijble.v4i2.263>.
- Indajang, K., Sembiring, L. D., & Sudirman, A. (2023). Innovative Work Behavior Strengthening Model: Role of Self-Efficacy, Knowledge Sharing, and Organisational Creative Climate as Predictors. *Valid: Jurnal Ilmiah*, 21(1), 44–53. <https://doi.org/https://doi.org/10.53512/valid.v21i1.326>.
- Irianto, J. (2021). *Pemanfaatan Teknologi Digital untuk Manajemen SDM*. Swa.co.id.

- Lie, D., Agustina, T., Susanti, D., Basriani, A., & Sudirman, A. (2022). Reflection on Teacher Organizational Citizenship Behavior: Antecedents of Perceived Organizational Support, Organizational Commitment and Job Satisfaction. *Journal of Education Research and Evaluation*, 6(1), 36–43. <https://doi.org/10.23887/jere.v6i1.38701>
- Manua, L. (2019). *Ruang Lingkup Manajemen SDM*. Studimanajemen.Com.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). *Human Resource Management* (10th ed.). Salemba Empat.
- Nono, W. K. (2022). *Kompetensi Sumber Daya Manusia di Era 4.0*. Bkd.Nttprov.Go.Id.
- Patandean, E. H. B. (2021). *Pengaruh Era Revolusi Industri 4.0 Terhadap Kompetensi dan Kinerja Sumber Daya Manusia (Studi Kasus pada PT. Sermani Steel di Kota Makassar); The Influence of the 4.0 Industrial Revolution Era on Human Resource Competence and Performance (Case Study at PT. Universitas Hasanuddin Makassar*.
- Priyono. (2010). Manajemen Sumber Daya Manusia. In *Penerbit Zifatama Publisher* (Vol. 53, Issue 9).
- Riniwati, H. (2016). *Manajemen Sumberdaya Manusia: Aktivitas Utama dan Pengembangan SDM*. UB Press.
- Romi, M. V., Efendi, E., Chandra, E., Candra, V., & Sudirman, A. (2023). Analysis of Employee Engagement with Transformational Leadership and Organizational Climate as Predictors. *International Journal of Social Science and Human Research*, 6(10), 6357–6362. <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v6-i10-74>.
- Romy, E., Pada, A. T., Susanti, N., Umiyati, H., & Sudirman, A. (2022). Analyzing the Antecedents and Consequences of Teacher Job Satisfaction in the Digital 4.0 Era. *Jurnal Pendidikan Progresif*, 12(3), 1282–1299. <https://doi.org/10.23960/jpp.v12.i3.2022>.

- Sedarmayanti. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia - Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil (Ke Tujuh)*. PT. Refika Aditama.
- Sofiyan, S., Agustina, T., Siahaan, R., Simatupang, S., & Sudirman, A. (2022). Testing the Relationship between Employee Engagement and Employee Performance : The Urgency of Self Efficacy and Organizational Justice as Predictors. *The 3rd International Conference on Advance & Scientific Innovation (ICASI)*, 2022(3), 425-440. <https://doi.org/10.18502/kss.v7i10.11382>.
- Sutrisno, E. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana.
- Syamsuri, A. R. (2014). Analisis Pengaruh Pendidikan, Pengawasan Kerja dan Disiplin Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Mandailing Natal. *Jurnal Ecobisma*, 1(1), 44-55.

# BAB 8

## DIGITALISASI SUMBER DAYA MANUSIA

### A. Pendahuluan

Pada organisasi ada satu keadaan yang tidak boleh diabaikan yaitu pentingnya integrasi antara perencanaan bisnis dengan perencanaan sumber daya manusia. Aktivitas organisasi bisnis di syaratkan agar beranjak pada perubahan yang begitu cepat (Hartini et al., 2021). Derasnya arus perubahan membuat pengembangan pada perusahaan untuk selalu menaksir apakah perubahan tersebut dapat berdampak negatif atau positif untuk perusahaan pada masa mendatang. Ada beberapa perusahaan besar dalam penerapan organisasi bisnisnya yang kurang dalam memberi pandangan atau bagian dalam penyertaan manajer sumber daya manusia dalam pembentukan konsep bisnis yang akan dilaksanakan pada waktu tertentu. Pimpinan mungkin tidak menyadari betapa pentingnya kebutuhan perencanaan sumber daya manusia pada organisasi karena yang dimaksud dalam kebutuhan tersebut tidak tampak dengan jelas. Hakikatnya, kebutuhan sumber daya manusia dalam organisasi sangat sulit denganapa yang sudah dipikirkan kemudian dituangkan pada kebutuhan sumber daya manusia tersebut (Muliana et al., 2020).

Menurut (Sinambela, 2018) organisasi yang menggunakan perencanaan sumber daya manusia memiliki manfaat seperti, mampu menilai dari segi mutu dan tingkat kemampuan dari karyawan yang kelak akan menempatkan segala kedudukan pada organisasi, memperkuat informasi sumber daya manusia

sesuai dengan aktivitas serta bagian lain dari organisasi, terwujudnya keinginan pasar tenaga kerja lokal dalam jumlah yang besar, persaingan sumber daya manusia dan target organisasi masa depan secara tepat guna, cermat dari segi ekonomi pada saat penerimaan karyawan baru. Dengan adanya manfaat yang kita dapat bagi sebuah organisasi dalam perencanaan sumber daya manusia sudah semestinya pihak-pihak yang terlibat dapat mengembangkan perencanaan sumber daya manusia dimasa mendatang.

Revolusi Industri 4.0 membawa perubahan, baik pada struktur bisnis maupun kehidupan sosial. Perubahan ini diyakini mampu meningkatkan kualitas hidup manusia di seluruh dunia. Revolusi ini memicu terbukanya pasar-pasar baru yang menjanjikan keuntungan jangka panjang, baik dari sisi konsumen dalam mendapatkan barang dan jasa yang dibutuhkan maupun dari sisi produsen dalam efisiensi dan produktivitas (Afwat et al., 2021). Oleh karena itu perusahaan harus mampu memanfaatkan penggunaan teknologi baru untuk dapat berkembang mencapai tingkat efisiensi produksi yang maksimal, menggencarkan ekspansi ke pasar-pasar baru guna meningkatkan konsumsi. Disisi lain jasa pendidikan juga harus mampu menyediakan SDM yang memiliki kompetensi handal dalam menyesuaikan diri menghadapi perkembangan revolusi industri 4.0, dimana kini teknologi merupakan bagian dari manusia dalam menjalani kehidupannya (Basoeky et al., 2021). Di kemudian hari dengan menguasai teknologi diharapkan akan dapat mengatasi kesenjangan dan masalah ekonomi masyarakat dunia.

Selain dunia pendidikan yang harus disiapkan untuk menghasilkan calon SDM 4.0, dunia usaha yang sudah eksis pun harus mempersiapkan karyawannya untuk menghadapi digitalisasi SDM 4.0. Pada Revolusi Industri 4.0 ada banyak jenis pekerjaan yang hilang dan tergantikan fungsinya oleh robot atau *artificial intelligence*. Para karyawan harus diberikan informasi yang jelas tentang interferensi digitalisasi dalam SDM untuk evolusi era digital, bahwa mereka akan menghadapi pekerjaan

baru yang mungkin tidak pernah terpikirkan sebelumnya. Hal ini membuat mereka harus bersedia mengembangkan diri, meningkatkan kemampuan dan keterampilannya untuk beradaptasi.

## **B. Peran HRM dalam Menghadapi Era Digital**

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), disebut juga pengembangan sumber daya manusia, berfungsi melaksanakan perencanaan sumber daya manusia, implementasi, dan perekrutan (termasuk seleksi), pelatihan dan pengembangan karier karyawan, serta melakukan inisiatif terhadap pengembangan organisasional. Sasaran utama MSDM adalah memaksimalkan produktivitas organisasi melalui optimalisasi keefektifan karyawannya dan secara simultan meningkatkan kualitas kehidupan kerja karyawan serta memperlakukan karyawan sebagai sumber daya yang sangat bernilai bagi organisasi (Putri et al., 2021). Sebagai konsekuensinya, MSDM mencakup usaha-usaha untuk mengangkat kemajuan personal, kepuasan karyawan, dan mematuhi ketentuan-ketentuan yang berkaitan dengan ketenagakerjaan. Keberadaan manajemen sumber daya manusia sangat penting bagi perusahaan dalam mengelola, mengatur, mengurus, dan menggunakan SDM sehingga dapat berfungsi secara produktif, efektif, dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan (Predy et al., 2019). Kegagalan perusahaan dalam mengelola SDM-nya dapat mengakibatkan perusahaan gagal dalam mencapai sasaran dan tujuannya. Oleh karena itu, untuk mencapai keseimbangan antara sasaran dan kebutuhan organisasi dengan sasaran dan kebutuhan karyawan, MSDM memusatkan perhatiannya pada tiga hal utama yaitu pertama, perencanaan sumber daya manusia yang terintegrasi dengan memperhitungkan berbagai tantangan dan peluang di masa mendatang sehingga menjadikan SDM organisasi menjadi SDM yang kompetitif (N. K. Suryani et al., 2021). Kedua, implementasi fungsi MSDM secara efektif dan efisien, tanpa mengabaikan berbagai peraturan perundangan yang berlaku sehingga tercapai

produktivitas SDM yang tinggi, serta terpenuhinya sasaran dan kebutuhan organisasi, dan individu karyawan. Ketiga, evaluasi fungsi MSDM mencakup penilaian terhadap kebijakan MSDM untuk menentukan apakah berbagai kebijakan SDM benar-benar efektif.

Kondisi seperti yang telah diungkapkan di atas menunjukkan bahwa faktor manusia sangat berperan aktif dalam peningkatan dari mutu perusahaan tersebut. Hal ini terkait juga dengan teknologi yang ada. Banyak kasus menunjukkan bahwa teknologi sudah maju namun ketersediaan sumber daya manusianya sangat minim. Ini dikarenakan ketidaksiapan bagi organisasi tersebut untuk melaksanakan kemajuan yang optimal. Sebagai bagian yang bertanggung jawab terhadap setiap individu atau sumber daya manusia yang ada dalam lingkungan perusahaan memiliki tanggung jawab untuk memfasilitasi perubahan yang terjadi (Sirait, 2019). Dengan demikian diharapkan setiap individu juga siap menerima dan beradaptasi dengan perubahan yang terjadi, sehingga pada akhirnya aktivitas dalam perusahaan/organisasi tetap dapat berjalan dengan lancar dan tujuan ataupun target perusahaan/organisasi dapat tercapai (Djajasinga et al., 2021). Sehubungan dengan hal tersebut, munculah fenomena yang merugikan dan dapat menghancurkan tujuan organisasi perusahaan, diantaranya adalah kepuasan kerja, kelambanan kerja, kebosanan kerja, penurunan efisiensi kerja, senioritas, kecemburuan sosial, penurunan semangat kerja dan penurunan produktivitas kerja. Kenyataannya sekarang ini banyak para pekerja atau karyawan yang masuk terlambat, bermalasmalasan, dan sebagainya sehingga bukannya menunjang kemajuan dan pengembangan tetapi akan menghambat kemajuan dan pengembangan dari perusahaan itu sendiri.

Produktivitas kerja menurut (Cascio, 2003) adalah produktivitas sebagai pengukuran output berupa barang atau jasa dalam hubungannya dengan input yang berupa karyawan, modal, materi atau bahan baku dan peralatan. Produktivitas kerja menunjukkan bahwa individu merupakan perbandingan

dari efektivitas keluaran (pencapaian unjuk kerja maksimal) dengan efisiensi salah satu masukan (tenaga kerja) yang mencakup kuantitas, kualitas dalam waktu tertentu. Berbagai jenis pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan, idealnya membutuhkan kriteria yang jelas sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya. Masing-masing jenis pekerjaan tentunya mempunyai standar yang berbeda-beda dalam mencapai hasilnya. Makin rumit pekerjaan, maka standar operating procedure yang ditetapkan semakin detail dan menjadi syarat mutlak yang harus dipenuhi.

### C. Persaingan Digitalisasi SDM 4.0

Digitalisasi SDM dalam Revolusi Industri 4.0, sudah bisa dipastikan menimbulkan persaingan pada dunia usaha. Persaingan dalam merekrut SDM yang memiliki keterampilan memadai, sehingga terjadi pembajakan tenaga kerja berkualitas (dari sudut pandang perusahaan). Sedangkan dari sudut pandang karyawan adalah bersiap untuk kehilangan pekerjaan karena perubahan otomatisasi, sehingga dipacu berlomba untuk meningkatkan kapasitas diri (Purba et al., 2020). Persaingan keamanan penggunaan teknologi informasi terbukti dengan terjadinya *cyber crime*. Persaingan teknologi mesin produksi yang paling menghasilkan output terbaik, tercepat, terbanyak, sehingga mendorong perusahaan untuk berani berinvestasi tinggi. Persaingan dalam kemampuan beradaptasi menghadapi berbagai perubahan yang masif, apabila perusahaan mampu akan bertahan dan memenangkannya, sebaliknya jika tidak mampu harus bersiap gulung tikar.

Bagi SDM guna memanfaatkan peluang dan menjawab tantangan Revolusi Industri 4.0, wajib menguasai kemampuan literasi data, teknologi dan manusia (Hecklau *et.al*, 2017). Literasi data, yaitu kemampuan untuk membaca, mengolah dan menganalisis *big data* serta memanfaatkan informasi tersebut untuk meningkatkan keterampilan dalam mengambil keputusan bisnis maupun publik. Literasi teknologi, yaitu memahami cara kerja mesin, aplikasi teknologi (*coding, artificial*

*intelligence* dan *engineering principles*) agar mampu memanfaatkan teknologi digital untuk mempercepat penyelesaian pekerjaan. Literasi manusia merupakan kemampuan *softskill* dan pertumbuhan karakter individu untuk dapat berkomunikasi, bekerjasama, berkolaborasi, berpikir kritis, sistemik, adaptif, kreatif dan inovatif (Jannah, 2020). Ada tiga strategi yang dapat digunakan agar mampu bersaing pada digitalisasi SDM 4.0, diantaranya;

1. Peningkatan kualitas SDM, walaupun beberapa pekerjaan diambil alih oleh robot atau sistem otomatisasi, namun tenaga kerja ahli juga sangat diperlukan untuk mengolah berbagai informasi data yang diperoleh dari sistem tersebut menjadi sebuah keputusan dalam menyusun strategi bisnis.
2. Penggunaan dan penguasaan teknologi, kemampuan SDM/karyawan untuk menggunakan dan menguasai teknologi akan mempermudah pekerjaan, baik dari segi kuantitas maupun kualitas serta terstandarisasi.
3. Perluas jejaring bisnis, kemampuan SDM/karyawan dalam berkomunikasi, bernegosiasi, menghasilkan kesepakatan, memperluas relasi, *teamwork* rekan bisnis baik di dalam maupun luar negeri akan sangat memberikan poin penting dalam usaha memenangkan persaingan SDM.

#### **D. Pengelolaan HRM pada Era Digitalisasi SDM 4.0**

Era globalisasi yang dihadapi setiap bangsa pada saat ini menjadikan dunia menjadi terbuka dan terkoneksi. Hal ini menuntut kesadaran dan kesiapan sumber daya manusia bahwa keterbukaan menjadi sesuatu yang nyata. Persaingan tidak lagi hanya sebatas lingkup lokal dan nasional, tetapi juga internasional. Selain itu globalisasi membawa pengaruh budaya global, yang jika sebuah bangsa lengah, maka identitas dan budaya nasional berpotensi tergerus sedikit demi sedikit dan akhirnya hilang. Pro dan kontra dampak globalisasi haruslah disadari, dipahami dan dipersiapkan antisipasinya khususnya dari sumber daya manusianya (Perdana, 2019).

Di era global, digitalisasi sebagai akibat perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi mendominasi dan mempengaruhi gaya hidup masyarakat. Era sekarang ini, yang disebut dengan era revolusi industri 4.0 menjadikan teknologi informasi menjadi basis dalam tatanan kehidupan manusia sehari-hari (Salengke, 2022). Fleksibilitas, koneksitas, *borderless* (segala hal menjadi tanpa batas) dan penggunaan data yang mudah tersedia dan tidak terbatas (*unlimited*) adalah keuntungan dari penggunaan teknologi internet di masa sekarang. Hal ini menjadi pintu utama sebab terjadinya *disruption* (perubahan dan perusakan) pada tatanan yang sudah berlangsung lazim di masyarakat (Harmony, 2021).

Era industri digital atau yang dikenal dengan industri 4.0 menghadapkan manajemen sumber daya manusia merespon perubahan lingkungan. Praktek-praktek Sumber Daya Manusia konvensional disesuaikan dengan tuntutan perubahan. Terutama penguasaan SDM pada teknologi dan informasi, pengelolaan pengetahuan sebagai asset organisasi dan budaya organisasi yang mendukung kreatifitas dan inovasi (Mulyono et al., 2021). Pertama, Peningkatan penguasaan, ketrampilan dan keahlian SDM bisa dilakukan melalui fungsi pelatihan dan pengembangan SDM. Selain itu bisa diantisipasi dengan fungsi *Recruitment* dan Seleksi, bagian MSDM sudah menetapkan standard dan kualifikasi penguasaan ketrampilan dan keahlian dalam bidang IT. Hal ini harus diperhatikan oleh organisasi, supaya organisasi tidak tertinggal dengan organisasi lain, atau bahkan mati karena tidak bisa beradaptasi dengan lingkungan bisnis (Irianto, 2021).

Kedua, pengelolaan pengetahuan sebagai asset organisasi perlu dilakukan secara profesional. Hal ini perlu dibangun adanya kesadaran, bahwa di era digital, kekuatan perusahaan untuk memenangkan persaingan adalah penguasaan pengetahuan dan informasi dan penguasaan teknologi. Pengetahuan sebagai asset organisasi perlu di-*manage* sesuai dengan kebutuhan dan antisipasi organisasi. Ketiga, budaya kreatifitas dan inovasi dibangun untuk tujuan merespon

lingkungan bisnis dan untuk memenangkan persaingan yang berkelanjutan.

Sebagaimana diketahui sumber daya manusia merupakan aset (*human capital*) karena kontribusinya dalam menggunakan pengetahuan dan ketrampilan yang dimilikinya untuk menghantarkan organisasi mencapai profit dan visi misi organisasi. Selain itu SDM sebagai aset organisasi karena memiliki modal intelektual (*Intellectual Capital*). SDM diharapkan memiliki kemampuan menghasilkan ide-ide cemerlang, kreatif dan inovatif dalam pengembangan kemajuan organisasi (Supriyatno, 2021). Kemampuan untuk saling berinteraksi sesama anggota organisasi dan mengelola *stakeholder* eksternal (*Social Capital*) dalam rangka menghasilkan pengetahuan organisasi merupakan aset lain SDM yang perlu dikelola. Semua human asset diharapkan bisa mendukung pengembangan organisasi dalam menghadapi persaingan dan perubahan (*Organizational Capital*).

Pengelolaan sumber daya manusia merupakan konsep luas tentang kebijakan, prosedur dan praktek yang digunakan untuk mengelola individu atau manusia melalui organisasi. Penggunaan konsep dan sistem sumber daya manusia adalah kontrol secara sistematis dari proses jaringan fundamental organisasi yang mempengaruhi dan melibatkan semua individu dalam organisasi, termasuk proses perencanaan sumber daya manusia, desain pekerjaan, susunan kepegawaian, pelatihan dan pengembangan, representasi dan perlindungan tenaga kerja, serta pengembangan organisasi (Sirait, 2019). Untuk mengendalikan dan mengatur proses tersebut, maka sistem harus direncanakan, dikembangkan dan diimplementasikan oleh manajemen puncak.

Ada banyak definisi pengelolaan sumber daya manusia dengan berbagai tingkat kompleksitas. Dua yang lebih bermakna yaitu, pengelolaan sumber daya manusia adalah pendekatan strategis, terpadu dan koheren untuk pekerjaan, pengembangan dan kesejahteraan orang-orang yang bekerja di organisasi. Pengelolaan sumber daya manusia adalah proses di

mana manajemen membangun tenaga kerja dan mencoba untuk menciptakan kinerja manusia yang dibutuhkan organisasi (Sahir et al., 2020). Secara sederhana pengertian pengelolaan sumber daya manusia dalam bisnis adalah mengelola sumber daya khususnya manusia dalam setiap kegiatan bisnis. Atau dengan pengertian lain yakni cara pengelolaan sumber daya insani, dalam organisasi dan lingkungan yang mempengaruhinya, agar mampu memberikan kontribusi secara optimal bagi pencapaian organisasi. Sehingga fokus dari pengelolaan sumber daya manusia dalam bisnis adalah masalah tenaga kerja manusia dalam bisnis yang harus di kelola menurut urutan fungsi fungsinya agar efektif dan efisien dalam mewujudkan tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Ruang lingkup manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses sistematis guna mencapai perubahan yang diinginkan dalam perilaku karyawan dengan melibatkan hal berikut ini:

**1. *Human Resources Planning***

*Human Resources Planning* yaitu perencanaan Sumber daya manusia yang dibutuhkan organisasi atau perusahaan.

**2. *Job Analysis***

*Job Analysis* yaitu menganalisa dan menjelaskan secara rinci mengenai masing-masing pekerjaan atau jabatan dalam perusahaan atau organisasi.

**3. *Recruitment and Selection***

*Recruitment and Selection* yakni perekrutan dan penyeleksian karyawan yang dibutuhkan sesuai dengan syarat, sistem, tata cara dan proses yang telah ditentukan.

**4. *Orientation and Induction***

*Orientation and Induction* yaitu memperkenalkan perusahaan, budaya, nilai dan etika kerja.

**5. *Performance Appraisal***

*Performance Appraisal* yaitu penilaian prestasi dan kinerja karyawan guna melakukan promosi, demosi, tranfer dan pemberhentian kerja.

**6. *Compensation planning and remuneration***

*Compensation planning and remuneration* yaitu perencanaan dan pemberian kompensasi pada karyawan.

**7. *Motivation, Welfare, Healthy and Safety***

*Motivation, Welfare, Healthy and Safety* yaitu memotivasi, memperhatikan kesejahteraan, kesehatan dan juga keselamatan karyawan.

**8. *Industrial Relations***

*Industrial relations* yaitu menjaga hubungan dan komunikasi dengan serikat pekerja.

**E. Pentingnya Adaptasi Digitalisasi SDM 4.0**

Tantangan baru dalam era Revolusi Industri 4.0 adalah integrasi pemanfaatan kecanggihan teknologi dan informasi pada lini produksi dengan jaringan internet. Karakteristik Revolusi Industri 4.0 meliputi digitalisasi, optimalisasi, otomatisasi dan adaptasi dalam interaksi mesin-manusia melalui jaringan internet, sehingga mampu menghasilkan nilai tambah pada bisnis barang dan jasa. Hal ini harus dapat diantisipasi melalui transformasi digitalisasi SDM 4.0 (Patandean, 2021). Transformasi pasar kerja dengan mempertimbangkan perubahan struktural organisasi yang mempengaruhi iklim bisnis dengan kebutuhan keterampilan SDM yang sesuai. Dengan kata lain keterampilan dan kompetensi SDM harus ditingkatkan sesuai dengan kebutuhan pasar. Oleh karena itu *industrial transformation strategy* harus dikembangkan pada dunia pendidikan dan dunia industri. Tantangan bisnis bukanlah sesuatu hal yang harus dihindari, namun harus dihadapi dengan strategi yang tepat. Strategi yang dimaksud adalah kemampuan perusahaan dalam beradaptasi menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi (Totoh, 2021). Ada beberapa hal yang membuat strategi adaptasi tersebut menjadi penting, antara lain:

1. Perkembangan teknologi, kita harus bisa menyesuaikan diri menghadapi perkembangan teknologi, jika tidak ingin tertinggal sehingga dapat terus mengikuti perkembangan

- jaman yang semakin maju. Bila berhasil, tentunya dapat mempermudah menjalankan pekerjaan, karena teknologi hadir untuk mempermudah pekerjaan manusia.
2. Banyaknya kompetitor, teknologi mampu mengintegrasikan saluran bisnis sehingga dapat menghilangkan batas ruang dan waktu. Kesempatan ini digunakan sebaik-baiknya untuk bersinergi menjalin relasi atau kerjasama dengan berbagai bisnis di seluruh dunia.
  3. Ide kreatif, teknologi memunculkan ide-ide kreatif agar kita dapat bertahan lama di pasar dengan menciptakan hal-hal baru yang unik untuk menarik konsumen dan memenangkan persaingan.
  4. Cepat berubah, dengan menguasai teknologi kita akan mampu tanggap akan perubahan dan memanfaatkannya untuk melakukan pekerjaan dengan cepat dan lebih praktis.
  5. Gaya hidup, tentunya perubahan teknologi memicu perubahan gaya hidup masyarakat dengan berbagai keinginan yang cukup kompleks, justru dapat dimanfaatkan untuk menciptakan peluang-peluang bisnis.
  6. Saluran distribusi, pemanfaatan teknologi dalam memasarkan produk sudah tidak asing lagi, sehingga melalui berbagai platform digital dapat memasarkan produk ke seluruh dunia dengan lebih cepat, hemat dan praktis. Hal ini akan memperluas pangsa pasar, sehingga penguasaan teknologi akan mampu mewujudkan *goal* perusahaan.

#### **F. Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia yang Unggul**

Dalam membangun SDM yang sesuai dengan tuntutan saat ini dan yang akan datang dibutuhkan identifikasi kompetensi yang diperlukan seperti ketrampilan, pengetahuan, sikap dan motivasi (Predy et al., 2019). Selain itu, dalam revolusi industri 4.0 diperlukan pekerja yang berakar kuat ke dalam *Technology of Things (ToT)*, interaksi manusia dengan mesin, teknologi interfaces serta pemahaman yang baik tentang *networking system*. Dengan modal SDM yang memiliki

kompetensi dengan karakteristik diatas, pada gilirannya akan tercipta SDM yang unggul, kreatif dan inovatif serta adaptif terhadap perubahan sehingga mampu bersaing secara global di era Industri 4.0 ini (Ricardianto et al., 2020).

Dalam kaitan ini, terdapat beberapa hal yang harus menjadi prioritas utama dalam pembangunan kualitas SDM antara lain, pertama adalah sistem pendidikan yang baik dan bermutu (Harmony, 2021). Untuk mencapai hal tersebut, maka diperlukan penataan terhadap sistem pendidikan secara menyeluruh, terutama berkaitan dengan kualitas pendidikan, serta relevansinya dengan kebutuhan masyarakat dan dunia kerja. Pemerintah dalam hal ini memiliki peran penting dalam penyelenggaraan sistem pendidikan yang efektif dan efisien, berorientasikan pada penguasaan iptek, serta merata di seluruh pelosok tanah air.

Kedua adalah penguatan peran agama dalam kehidupan sosial bermasyarakat dalam rangka memperkokoh jati diri dan kepribadian bangsa (*character building*). Ketiga adalah peningkatan kapasitas SDM melalui berbagai diklat, kompetensi, pembinaan dan lain-lain. Tenaga kerja profesional dan terampil sesuai tuntutan/kebutuhan pasar merupakan faktor keunggulan suatu bangsa dalam menghadapi persaingan global. Pemerintah memegang peranan penting dalam menyiapkan program-program strategis guna menghasilkan SDM berkualitas dan siap memasuki pasar kerja. Terakhir, adalah pembinaan dan pengembangan masyarakat terutama generasi muda. Sebagai penopang utama dalam roda pembangunan, pemberdayaan generasi muda diharapkan dapat menciptakan generasi yang kreatif, inovatif dan berdaya saing tinggi. Karakteristik generasi muda seperti inilah yang diharapkan mampu berkontribusi dan memenangkan persaingan global.

Pengembangan SDM atau *Human Resource Development* adalah proses untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia agar dapat menjadi modal pembangunan yang bernilai (Susilo, 2022). Salah satu bentuk pengembangan bagi sumber

daya manusia adalah dengan Pendidikan kewirausahaan yang merupakan dampak dari adanya revolusi industri 4.0 di Indonesia (Sumarno & Gimin, 2019). Revolusi industri 4.0 merupakan perpaduan teknologi dunia fisik, digital, dan biologis yang menciptakan peluang baru dan mempengaruhi sistem politik, sosial, dan ekonomi. Revolusi industri 4.0 secara mendasar mengubah produksi modern, berkat pencapaian dengan adanya teknologi baru, termasuk digitalisasi dan robotisasi, kecerdasan buatan dan *Internet of things* (IoT). Karena perubahan ini, produksi di negara maju kembali menjadi sumber utama kemakmuran dan menciptakan banyak lapangan kerja baru (Vasin et al., 2018). Seiring dengan adanya revolusi industri 4.0 maka teknologi pun semakin maju. Semakin maju teknologi, semakin memiliki kendali atas kehidupan manusia. Saat ini, penggunaan teknologi tersedia secara luas terus dipromosikan di seluruh masyarakat. Masyarakat modern menyadari pentingnya teknologi intelektual yang merupakan bentuk pengetahuan baru yang mencapai tujuan atau memecahkan banyak masalah (Younes & Al-zoubi, 2015). Teknologi baru di era digital dapat diakses dalam kehidupan manusia sehari-hari, dengan beberapa manfaat yang dimiliki sehingga teknologi dapat meningkatkan standar hidup manusia.

## DAFTAR PUSTAKA

- Afwa, A., Djajasinga, N. D., Sudirman, A., Sari, A. L., & Adnan, N. M. (2021). Raising the Tourism Industry as an Economic Driver. *Proceedings of the 2nd Annual Conference on Blended Learning, Educational Technology and Innovation (ACBLETI 2020) Raising*, 560(Acbleti 2020), 118–123.
- Basoeky, U., Panggabean, S., Manu, G. A., Wardhana, A., Hoeronis, I., Adnan, Y., Maisarah, & Sudirman, A. (2021). *Pemanfaatan Teknologi Digital: Dalam Berbagai Aspek Kehidupan Masyarakat*. Media Sains Indonesia.
- Djajasinga, N. D., Sulastri, L., Sudirman, A., Sari, A. L., & Rihardi, L. (2021). Practices in Human Resources and Employee Turnover in the Hospitality Industry. *Proceedings of the 2nd Annual Conference on Blended Learning, Educational Technology and Innovation (ACBLETI 2020) Practices*, 560(Acbleti 2020), 113–117.
- Harmony. (2021). *5 Strategi Ampuh Pengembangan SDM Di Era Digital*. Harmony.co.id.
- Hartini, H., Sudirman, A., & Wardhana, A. (2021). *MSDM (Digitalisasi Human Resources)*. Media Sains Indonesia.
- Irianto, J. (2021). *Pemanfaatan Teknologi Digital untuk Manajemen SDM*. Swa.co.id.
- Jannah, A. L. (2020). *Tantangan SDM di Era Ekonomi Digital*. Radarbangsa.Com.
- Muliana, Suleman, A. R., Arif, N. F., Simatupang, S., Sitepu, C. N., Putra, A. H. P. K., Sudirman, A., & Sherly. (2020). *Pengantar Manajemen (Cetakan 1)*. Yayasan Kita Menulis.
- Mulyono, S., Sari, A. P., Sudirman, A., Silalahi, I. V., Maulida, E., Aprilia, H. D., Tenrisau, M. A., Susanto, E., Hendrayani, E., Taufik, M., Husniadi, & Hardjono, B. (2021). *Pengantar Manajemen*. Media Sains Indonesia.

- Patandean, E. H. B. (2021). *Pengaruh Era Revolusi Industri 4.0 Terhadap Kompetensi dan Kinerja Sumber Daya Manusia (Studi Kasus pada PT. Sermani Steel di Kota Makassar); The Influence of the 4.0 Industrial Revolution Era on Human Resource Competence and Performance (Case Study at PT. UNIVERSITAS HASANUDDIN MAKASSAR).*
- Perdana, A. (2019). Generasi Milenial dan Strategi Pengelolaan SDM Era Digital. *Jurnal Studi Pemuda*, 8(1), 75–80. <https://doi.org/10.22146/studipemudaugm.45287>.
- Predy, M., Sutarto, J., Prihatin, T., & Yulianto, A. (2019). *Generasi Milenial yang Siap Menghadapi Era Revolusi Digital ( Society 5 . 0 dan Revolusi Industri 4 . 0 ) di Bidang Pendidikan Melalui Pengembangan Sumber Daya Manusia.*
- Purba, R. A., Sudarso, A., Silitonga, H. P., Sisca, Supitriyani, Yusmanizar, Nainggolan, L. E., Sudirman, A., Widayastuti, R. D., & Novita, A. D. (2020). *Aplikasi Teknologi Informasi Teori & Implementasi.* Yayasan Kita Menulis.
- Putri, D. E., Arta, I. P. S., Silaen, N. R., Simatupang, S. L., Tubagus, S., Setiawan, U., Sudirman, A., Hendrayani, E., Basoeky, U., Lestari, A. S., Fitriani, & Sugiarto, M. (2021). *Manajemen Perubahan.* Widina Bhakti Persada.
- Ricardianto, P., Nasution, S., & Naiborhu, M. A. (2020). Peluang dan Tantangan Sumber Daya Manusia dalam Penyelenggaraan Pelabuhan Cerdas ( Smart Port) Nasional di Masa Revolusi Industri 4.0. *Warta Penelitian Perhubungan*, 32(1), 59–68.
- Sahir, S. H., Fadhli, M., Sudirman, A., Hasibuan, A., Chamidah, D., Salmiah, Sherly, Revida, E., Simarmata, J., & Purba, S. (2020). *Keterampilan Manajerial Efektif.* Yayasan Kita Menulis.
- Salengke, T. H. (2022). *Peran Strategis Pemberdayaan SDM di Era Digital.* Kompas. com.
- Sinambela, L. P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (R. D. Suryani (ed.); 3rd ed.). Bumi Aksara.
- Sirait, L. (2019). *SDM di Era Digital.* E2consulting.co.id.

- Sumarno, & Gimin. (2019). Analisis Konseptual Teoretik Pendidikan Kewirausahaan. *Jurnal Pendidikan Ekonomi*, 13, 1–14. <https://doi.org/10.19184/jpe.v13i2.12557>.
- Supriyatno, H. (2021). *Peningkatan Kualitas SDM di Era Transformasi Digital*. [Harianbhirawa.co.id](http://Harianbhirawa.co.id).
- Suryani, N. K., Riswandi, P., Hasbi, I., Rochmi, A., Hasan, M., Sudirman, A., Yuniarti, R., & Arta, I. P. S. (2021). *Pengantar Manajemen dan Bisnis*. Widina Bhakti Persada.
- Susilo. (2022). *Digital Strategy Dalam Pengelolaan SDM*. [Id.linkedin.com](https://www.linkedin.com).
- Totoh, A. (2021). *Kompetensi SDM 4.0*. [kumparan.com](http://kumparan.com).
- Vasin, S., Gamidullaeva, L., Shkarupeta, E., Palatkin, I., & Vasina, T. (2018). Emerging Trends and Opportunities for Industry 4.0 Development in Russia. *European Research Studies Journal*, XXI(3), 63–76.
- Younes, M. B., & Al-zoubi, S. (2015). The Impact of Technologies on Society : A Review. *IOSR Journal Of Humanities And Social Science*, 20(2), 82–86. <https://doi.org/10.9790/0837-20258286>.

## TENTANG PENULIS



**Dr. Islamuddin, S.E., M.M.**, Lahir di Padang Sidempuan, 04 Februari 1968. Lulus S1 di Program Studi Ilmu Ekonomi dan Studi Pembangunan Universitas Jambi pada tahun 1992 dan lulus S2 di Program Studi Magister Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Jakarta tahun 2007. Kemudian, pada tahun 2021 Penulis telah berhasil menyelesaikan S3 di Program Doktor Ilmu Manajemen Universitas Bengkulu. Saat ini, Penulis bekerja sebagai dosen di Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Bengkulu.



**Dr. M. Tamri, S.Pd., M.M.**, Lahir di Musirawas, pada tanggal 12 November 1966. Penulis lulus DIII di Program Studi Pendidikan Bahasa Inggris Universitas Sriwijaya pada tahun 1990, S-1 di Program Studi Pendidikan Bahasa Inggris Universitas Terbuka pada tahun 1994, dan S-2 di Program Studi Magister Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya pada tahun 2003, S-3 di Program Doktor Ilmu Manajemen Universitas Bengkulu. Saat ini, Penulis bekerja sebagai Dosen di Universitas PGRI Silampari Kota Lubuklinggau dan ASN Pada Pemerintah Kota Lubuklinggau.

## TENTANG EDITOR



**Dr. Salman Faris, S.Si., M.M.,** Lahir di Rantauprapat, 09 September 1989. Lulus S-1 di Program Studi S1-Kimia Institut Pertanian Bogor pada tahun 2013 dan S-2 di Program Studi Magister Manajemen Universitas Prima Indonesia pada tahun 2019. Saat ini, Editor sedang bekerja sebagai Dosen pada program studi S1-Manajemen di Universitas Prima Indonesia.



**Siti Waliah, S.IP, M.Si.,** Lahir di Plaju, 2 Agustus 1978. Editor Mengenyam pendidikan sekolah dasar di SDN 370 Palembang, pada 1989. Dan melanjutkan pendidikan Sekolah menengah pada SMPN 24 Palembang tahun 1994, selanjutnya ke Sekolah Menengah Umum Negeri 04 Palembang tahun 1997. Penulis menyelesaikan Strata-1 pada tahun 2002, pada program studi Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Sriwijaya Palembang, dan menyelesaikan Strata-2 di tahun 2008 pada program studi yang sama yaitu Administasi Publik pada Program Pasca Sarjana Universitas Sjakhyakirti Palembang. Editor merupakan salah seorang dosen PNS dpk pada STIA Bala Putra Dewa Palembang. Karir menjadi Dosen PNS dpk LLdikti Wilayah II telah Editor jalani sejak tahun 2005 sampai dengan sekarang .

REPUBLIK INDONESIA  
KEMENTERIAN HUKUM

## SURAT PENCATATAN CIPTAAN

Dalam rangka perlindungan ciptaan di bidang ilmu pengetahuan, seni dan sastra berdasarkan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta, dengan ini menerangkan:

Nomor dan tanggal permohonan : EC002025029990, 11 Maret 2025

**Pencipta**  
Nama : **Islamuddin dan Dr. M. Tamri, S.Pd., M.M**  
Alamat : Perumnas Korpri 13 No. 695 RT 012 RW. 003 Kelurahan Benteng,  
Muara Bangka Hulu, Kota Bengkulu, Bengkulu, 38126  
Kewarganegaraan : Indonesia

**Pemegang Hak Cipta**  
Nama : **Islamuddin dan Dr. M. Tamri, S.Pd., M.M**  
Alamat : Perumnas Korpri 13 No. 695 RT 012 RW. 003 Kelurahan Benteng,  
Muara Bangka Hulu, Kota Bengkulu, Bengkulu, 38126  
Kewarganegaraan : Indonesia  
Jenis Ciptaan : **Buku**  
Judul Ciptaan : **MSDM Berbasis Kinerja : Membangun Organisasi Unggul**  
Tanggal dan tempat diumumkan untuk pertama kali di wilayah Indonesia atau di luar wilayah Indonesia : 7 Februari 2025, di Kab. Banyumas

Jangka waktu perlindungan : Berlaku selama hidup Pencipta dan terus berlangsung selama 70 (tujuh puluh) tahun setelah Pencipta meninggal dunia, terhitung mulai tanggal 1 Januari tahun berikutnya.

Nomor Pencatatan : 000870251

adalah benar berdasarkan keterangan yang diberikan oleh Pemohon.

Surat Pencatatan Hak Cipta atau produk Hak terkait ini sesuai dengan Pasal 72 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta.



a.n. MENTERI HUKUM  
DIREKTUR JENDERAL KEKAYAAN INTELEKTUAL  
u.b  
Direktur Hak Cipta dan Desain Industri

Agung Damarasongko SH.,MH.  
NIP.196912261994031001



**Disclaimer:**

1. Dalam hal pemohon memberikan keterangan tidak sesuai dengan surat pernyataan, Menteri berwenang untuk mencabut surat pencatatan permohonan.
2. Surat Pencatatan ini telah diisyal secara elektronik menggunakan segel elektronik yang diterbitkan oleh Balai Besar Sertifikasi Elektronik, Badan Siber dan Sandi Negara.
3. Surat Pencatatan ini dapat dibuktikan keasliannya dengan memindai kode QR pada dokumen ini dan informasi akan ditampilkan dalam browser.