

Febrianty | Hengky Kosasih | Kevin Indajang  
Dipa Teruna Awaludin | Marto Silalahi | Hastin Umi Anisah  
Ellyta Elfrida Tambunan | Rosharita | Marisi Butarbutar  
Elly Romy | Edy Dharma | Reina A. Hadikusumo  
Carolina Novi Mustikarini | Riyan Sisiawan Putra  
Tika Nirmala Sari | Santi Rizki



P E R E N C A N A A N

# Sumber Daya Manusia



**Editor:**

Dr. Islamuddin, S.E., M.M  
Acai Sudirman, S.E., M.M



## PERENCANAAN

# Sumber Daya Manusia

Buku "Perencanaan Sumber Daya Manusia" adalah panduan yang komprehensif untuk mengembangkan strategi yang efektif dalam manajemen sumber daya manusia (SDM). Buku ini membawa pembaca melalui serangkaian konsep dan praktik terkini dalam perencanaan SDM, mulai dari analisis kebutuhan tenaga kerja hingga implementasi program-program pengembangan karyawan. Dengan pendekatan yang berbasis riset dan pengalaman praktis, pembaca akan diberikan wawasan yang mendalam tentang bagaimana perencanaan SDM dapat menjadi pendorong utama kesuksesan organisasi di era modern. Melalui penjelasan yang jelas dan contoh-contoh kasus yang relevan, buku ini menguraikan proses perencanaan SDM secara sistematis, termasuk identifikasi kebutuhan tenaga kerja, pengukuran kinerja, dan peramalan tren pasar kerja. Pembaca akan dipandu dalam menyusun strategi rekrutmen yang efektif, pengembangan karyawan, serta retensi dan pensiun tenaga kerja, sehingga organisasi dapat memaksimalkan potensi sumber daya manusia mereka.

Selain membahas aspek praktis dari perencanaan SDM, buku ini juga menyoroti isu-isu penting seperti keadilan dan keberagaman, keseimbangan kehidupan kerja, dan etika dalam manajemen sumber daya manusia. Dengan demikian, pembaca akan memperoleh pemahaman yang holistik tentang bagaimana perencanaan SDM tidak hanya berkaitan dengan produktivitas dan profitabilitas, tetapi juga dengan kesejahteraan dan keadilan bagi seluruh anggota organisasi. Ditujukan untuk para praktisi SDM, pemimpin organisasi, dan mahasiswa yang tertarik dalam bidang manajemen sumber daya manusia, Buku "Perencanaan Sumber Daya Manusia" menjadi sumber pengetahuan yang tak ternilai dalam merancang dan melaksanakan strategi SDM yang sukses. Dengan fokus pada pendekatan yang berbasis bukti dan berorientasi pada hasil, buku ini akan menjadi panduan yang berharga bagi siapa pun yang ingin memaksimalkan potensi sumber daya manusia dalam organisasi mereka.



☎ 0858 5343 1992  
✉ eurekaediaaksara@gmail.com  
📍 Jl. Banjaran RT.20 RW.10  
Bojongsari - Purbalingga 53362



EC00202438793



# PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Dr. Febrianty, S.E., M.Si  
Dr. Hengky Kosasih, BA (Hons)., M.M  
Kevin Indajang, S.E., M.M  
Dr. Ir. Dipa Teruna Awaludin, B.Sc., S.E., Ak., M.M., M.Ak., CA.  
Dr. Drs. Marto Silalahi, M.Si  
Dr. Hastin Umi Anisah, S.E., M.M  
Ellyta Elfrida Tambunan, S.Par., M.Sc  
Rosharita, S.E., M.Si  
Dr. Marisi Butarbutar, S.E., M.M  
Dr. Elly Romy, S.E., B.A., MTCSOL  
Edy Dharma., S.H., M.H., M.Si  
Dr. Reina A. Hadikusumo, S.E., M.M., M.Kom  
Dr. Carolina Novi Mustikarini, S.E., M.Sc., CHRP, CLMA, CPSP  
Riyan Sisiawan Putra, S.E., M.SM., CPLM., CHRMP  
Tika Nirmala Sari, S.E., M.M  
Santi Rizki, S.E., M.M., CPHRM., CHRBP



PENERBIT CV.EUREKA MEDIA AKSARA

## PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

- Penulis** : Dr. Febrianty, S.E., M.Si  
Dr. Hengky Kosasih, BA (Hons), M.M  
Kevin Indajang, S.E., M.M  
Dr. Ir. Dipa Teruna Awaludin, B.Sc., S.E., Ak., M.M.,  
M.Ak., CA.  
Dr. Drs. Marto Silalahi, M.Si  
Dr. Hastin Umi Anisah, S.E., M.M  
Ellyta Elfrida Tambunan, S.Par., M.Sc  
Rosharita, S.E., M.Si  
Dr. Marisi Butarbutar, S.E., M.M  
Dr. Elly Romy, S.E., B.A., MTC SOL  
Edy Dharma., S.H., M.H., M.Si  
Dr. Reina A. Hadikusumo, S.E., M.M., M.Kom  
Dr. Carolina Novi Mustikarini, S.E., M.Sc., CHRP,  
CLMA, CPSP  
Riyan Sisiawan Putra, S.E., M.SM., CPLM., CHRMP  
Tika Nirmala Sari, S.E., M.M  
Santi Rizki, S.E., M.M., CPHRM., CHRBP
- Editor** : Dr. Islamuddin, S.E., M.M  
Acai Sudirman, S.E., M.M
- Desain Sampul** : Eri Setiawan
- Tata Letak** : Herlina Sukma
- ISBN** : 978-623-120-682-4
- No. HKI** : EC00202438793
- Diterbitkan oleh : **EUREKA MEDIA AKSARA, MEI 2024**  
**ANGGOTA IKAPI JAWA TENGAH**  
**NO. 225/JTE/2021**

### Redaksi:

Jalan Banjaran, Desa Banjaran RT 20 RW 10 Kecamatan Bojongsari  
Kabupaten Purbalingga Telp. 0858-5343-1992  
Surel : eurekamediaaksara@gmail.com  
Cetakan Pertama : 2024

**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 kami panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa, karena berkat rahmat dan karunia-Nya sehingga buku ini dapat dipublikasikan dan dapat sampai di hadapan pembaca. Buku ini menghadirkan sebuah pandangan holistik dan terperinci mengenai perencanaan sumber daya manusia dalam konteks yang berkembang pesat dari era digital saat ini. Di tengah transisi menuju Society 5.0 yang menuntut transformasi besar-besaran, pengelolaan SDM menjadi krusial, terutama di ranah pendidikan. Saya percaya bahwa memahami esensi perencanaan sumber daya manusia tidak hanya penting bagi pengelola bisnis, tetapi juga bagi mereka yang berada di garis depan pembelajaran, seperti para pendidik. Buku ini bertujuan untuk memberikan wawasan yang mendalam mengenai konsep, metode, dan praktik terbaik dalam merencanakan, mengembangkan, dan memanfaatkan sumber daya manusia secara optimal. Dengan penekanan pada aspek kepemimpinan transformasional, efikasi diri kreatif, kepribadian proaktif, dan dukungan organisasi, buku ini diharapkan mampu menjadi panduan yang berharga bagi siapa pun yang tertarik untuk mengoptimalkan sumber daya manusia dalam konteks yang dinamis ini.

Sistematika buku Perencanaan Sumber Daya Manusia ini mengacu pada pendekatan konsep teoritis dan contoh penerapan. Buku ini terdiri atas 16 bab yang dibahas secara rinci, diantaranya: Bab 1 Konsep dan Ruang Lingkup SDM, Bab 2 Pentingnya MSDM Dalam Organisasi, Bab 3 Peran dan Tren Terkini MSDM dan Manajemen Strategik, Bab 4 Proses Peramalan Sumber Daya Manusia, Bab 5 Memastikan Pasokan Sumber Daya Manusia, Bab 6 Motivasi Kerja dan Etos Kerja, Bab 7 Manajemen Talenta, Bab 8 Perencanaan dan Perekrutan SDM, Bab 9 Proses dan Prosedur Seleksi, Bab 10 Pelatihan dan Pengembangan SDM, Bab 11 Menentukan Pengurangan Staffing dalam Konteks Strategis, Bab 12 Peran SDM dalam Sustainability, Bab 13 Work-Life Balance dan Work Engagement, Bab 14 Strategi Pengembangan Karir, Bab 15 Audit Sumber Daya Manusia, dan Bab 16 MSDM Internasional

Pembahasan materi dalam buku ini telah disusun secara sistematis, dengan tujuan memudahkan dosen dalam menyampaikan materi secara berkesinambungan guna menciptakan proses belajar-mengajar yang efektif dan efisien. Akhir kata penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam proses penulisan buku ini hingga dapat selesai dengan baik. Penulis berharap buku ini dapat bermanfaat bagi kita semua dan dapat memberi kontribusi yang positif demi kemajuan nusa dan bangsa Indonesia yang tercinta.

Pematangsiantar, 06 April 2024

Penulis

## DAFTAR ISI

<b>PRAKATA</b> .....	<b>iv</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>vi</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xi</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xii</b>
<b>BAB 1 KONSEP DAN RUANG LINGKUP SDM</b> .....	<b>1</b>
A. Pendahuluan.....	1
B. Konsep Sumber Daya Manusia.....	2
C. Ruang Lingkup Sumber Daya Manusia.....	6
D. Investasi dan Pengembangan.....	9
E. Pengelolaan Kinerja Konsep dan Ruang Lingkup MSDM.....	10
F. Motivasi dan Kepuasan Kerja.....	12
G. Kesimpulan.....	14
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	<b>16</b>
<b>TENTANG PENULIS</b> .....	<b>18</b>
<b>BAB 2 PENTINGNYA MSDM DALAM ORGANISASI</b> .....	<b>19</b>
A. Konsep Manajemen Sumberdaya Manusia.....	19
B. Komponen MSDM.....	22
C. Komponen Manajemen Sumber Daya Manusia.....	23
D. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia.....	26
E. Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi.....	31
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	<b>35</b>
<b>TENTANG PENULIS</b> .....	<b>37</b>
<b>BAB 3 PERAN DAN TREN TERKINI MSDM DAN MANAJEMEN STRATEGIK</b> .....	<b>38</b>
A. Pendahuluan.....	38
B. Karakteristik Sumber Daya Manusia di Era Society 5.0.....	40
C. Tantangan Sumber Daya Manusia di Era Society 5.0....	42
D. Peluang Sumber Daya Manusia di Era Society 5.0.....	43
E. Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Pada Organisasi.....	45
F. Konsep Manajemen Strategi pada SDM.....	46
G. Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia.....	48

	DAFTAR PUSTAKA.....	51
	TENTANG PENULIS.....	53
<b>BAB 4</b>	<b>PROSES PERAMALAN SUMBER DAYA MANUSIA..</b>	<b>54</b>
	A. Pendahuluan.....	54
	B. Proses Peramalan.....	56
	C. Inventarisasi Persediaan Keterampilan Masa Datang.....	61
	D. Proyeksi Persediaan Keterampilan Masa Datang.....	67
	E. Peramalan Permintaan Staf .....	69
	DAFTAR PUSTAKA.....	72
	TENTANG PENULIS.....	74
<b>BAB 5</b>	<b>MEMASTIKAN PASOKAN SUMBER DAYA</b>	
	<b>MANUSIA .....</b>	<b>75</b>
	A. Pendahuluan.....	75
	B. Peran Penting SDM dalam Sebuah Organisasi.....	77
	C. Membangun Sumber Daya Manusia Yang Kreatif dan Inovatif dalam Bisnis .....	79
	D. Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia yang Unggul .....	82
	E. Konsep Pasokan Sumber Daya Manusia.....	84
	DAFTAR PUSTAKA.....	87
	TENTANG PENULIS.....	89
<b>BAB 6</b>	<b>MOTIVASI KERJA DAN ETOS KERJA .....</b>	<b>90</b>
	A. Pendahuluan.....	90
	B. Pengertian Motivasi Kerja.....	91
	C. Teori Motivasi Kebutuhan Maslow .....	94
	D. Teori Motivasi X dan Y .....	95
	E. Teori Dua Faktor.....	96
	F. Teori Kebutuhan Mcllelland.....	98
	G. Pengertian Etos Kerja .....	99
	H. Teori Etos Kerja .....	101
	I. Pentingnya Motivasi dalam Meningkatkan Etos Kerja .....	102
	J. Kesimpulan.....	104
	DAFTAR PUSTAKA.....	105
	TENTANG PENULIS.....	107

<b>BAB 7</b>	<b>MANAJEMEN TALENTA.....</b>	<b>109</b>
	A. Pendahuluan .....	109
	B. Pengertian Manajemen Talenta .....	109
	C. Pendahuluan Model Talent Management .....	111
	D. Dimensi Talent Management .....	113
	E. Model Talent Management .....	113
	F. Mengimplementasikan Manajemen Talenta dengan Baik .....	114
	G. Manajemen Talenta Pilar Penting Peningkatan Kualitas SDM .....	119
	H. Faktor Kesuksesan Manajemen Talenta .....	119
	I. Strategi Manajemen Talenta.....	120
	J. Manfaat Manajemen Talenta Bagi Organisasi.....	121
	K. Langkah-Langkah Membuat Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia .....	122
	DAFTAR PUSTAKA .....	126
	TENTANG PENULIS.....	128
<b>BAB 8</b>	<b>PERENCANAAN DAN PEREKRUTAN SDM.....</b>	<b>129</b>
	A. Pendahuluan .....	129
	B. Konsep Perencanaan dan Perekrutan SDM .....	131
	C. Perencanaan SDM 4.0 .....	132
	D. Sumber dan Metode Perekrutan SDM.....	134
	E. Prinsip Perekrutan SDM .....	137
	F. Proses Perekrutan SDM .....	138
	DAFTAR PUSTAKA .....	140
	TENTANG PENULIS.....	142
<b>BAB 9</b>	<b>PROSES DAN PROSEDUR SELEKSI .....</b>	<b>143</b>
	A. Pendahuluan .....	143
	B. Faktor yang Mempengaruhi Seleksi.....	144
	C. Tujuan Seleksi .....	146
	D. Proses dan Prosedur Seleksi.....	146
	E. Kendala Seleksi .....	149
	F. Tes Seleksi.....	151
	DAFTAR PUSTAKA .....	154
	TENTANG PENULIS.....	155

<b>BAB 10 PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SDM .....</b>	<b>156</b>
A. Pendahuluan.....	156
B. Dinamika Manajemen SDM Dalam Organisasi .....	158
C. Pelatihan dan Pengembangan SDM .....	161
D. Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan SDM .....	163
E. Perbedaan Pelatihan dan Pengembangan SDM.....	165
DAFTAR PUSTAKA.....	168
TENTANG PENULIS.....	170
<b>BAB 11 MENENTUKAN PENGURANGAN STAFFING</b>	
<b>DALAM KONTEKS STRATEGIS.....</b>	<b>171</b>
A. Pendahuluan.....	171
B. Peran Strategis Sumber Daya Manusia di	
Era Digital .....	173
C. Analisis Jabatan SDM.....	176
D. Konsep Dasar Staffing.....	179
E. Pengurangan Staffing dalam Konteks Strategis .....	180
DAFTAR PUSTAKA.....	183
TENTANG PENULIS.....	185
<b>BAB 12 PERAN SDM DALAM SUSTAINABILITY.....</b>	<b>186</b>
A. Pendahuluan.....	186
B. Manajemen Sumber Daya Manusia Berkelanjutan .....	186
C. Prinsip dan Praktik Manajemen Sumber Daya	
Manusia Berkelanjutan .....	189
D. Pengembangan Keterampilan dan Kepemimpinan	
Berkelanjutan .....	192
E. Tantangan dan Strategi Implementasi .....	194
F. Evaluasi dan Perbaikan Berkelanjutan.....	195
G. Evaluasi dan Pengembangan Berkelanjutan .....	197
H. Tantangan dan Inisiatif Lanjutan .....	198
I. Kesimpulan .....	202
DAFTAR PUSTAKA.....	203
TENTANG PENULIS.....	204
<b>BAB 13 WORK-LIFE BALANCE DAN WORK</b>	
<b>ENGAGEMENT .....</b>	<b>205</b>
A. Pendahuluan.....	205
B. Work-Life Balance .....	206
C. Faktor-Faktor Work-Life Balance.....	207

D. Strategi Mencapai Work-Life Balance .....	209
E. Work Engagement .....	211
F. Aspek-Aspek Work Engagement.....	212
G. Faktor-Faktor Work Engagement.....	215
H. Keterkaitan Work-Life Balace dan Work Engagement .....	216
DAFTAR PUSTAKA .....	218
TENTANG PENULIS.....	220
<b>BAB 14 STRATEGI PENGEMBANGAN KARIR.....</b>	<b>221</b>
A. Pendahuluan .....	221
B. Promosi dan Pengembangan Karir.....	223
C. Pengembangan Karir .....	226
D. Tahapan Pengembangan Karir .....	228
E. Manfaat pengembangan karir .....	228
F. Tahap Perjalanan Karir .....	230
G. Langkah-langkah Perencanaan Karir.....	230
DAFTAR PUSTAKA .....	232
TENTANG PENULIS.....	233
<b>BAB 15 AUDIT SUMBER DAYA MANUSIA.....</b>	<b>234</b>
A. Pendahuluan .....	234
B. Konsep Audit Sumber Daya Manusia .....	236
C. Penilaian Kinerja dan Evaluasi Kinerja SDM.....	238
D. Tinjauan Penilaian Kinerja SDM.....	240
E. Perencanaan Penilaian Kinerja SDM .....	242
F. Fungsi Evaluasi Atau Audit Kinerja SDM.....	244
DAFTAR PUSTAKA .....	246
TENTANG PENULIS.....	249
<b>BAB 16 MSDM INTERNASIONAL .....</b>	<b>250</b>
A. Pendahuluan .....	250
B. Perbedaan SDM Domestik dan SDM Internasional ...	251
C. Pengelolaan SDM Tingkat Global .....	253
D. Analisis SDM Global .....	255
E. Evaluasi Kinerja Organisasi Global.....	257
DAFTAR PUSTAKA .....	264
TENTANG PENULIS.....	265

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Ilustrasi SDM di Perusahaan Sumber : (Handayani, 2020).....	2
Gambar 1. 2 Ruang Lingkup MSDM Sumber : (Budi, 2017) .....	7
Gambar 3. 1 Industri 5.0, Globalisasi, Training, dan Re-Training terhadap pegawai .....	44
Gambar 3. 2 Tahapan Perencanaan dan Pemrograman Pengembangan SDM.....	49
Gambar 5. 1 Kemampuan Manajer .....	76
Gambar 7. 1 Deskripsi Manajemen talenta .....	110
Gambar 8. 1 Perencanaan SDM dalam Tujuan Bisnis .....	130
Gambar 11. 1 Konsep Sumber Daya Manusia .....	177
Gambar 12. 1 Model Konseptual Manajemen Sumber Daya Manusia Berkelanjutan .....	188
Gambar 14. 1 Individual/Organizational Career Development Relationship .....	225
Gambar 14. 2 Pengembangan Karir .....	227

## DAFTAR TABEL

Tabel 4. 1 Tiga Batas Peramalan SDM.....	60
--	----

# BAB 1

## KONSEP DAN RUANG LINGKUP SDM

**Dr. Febrianty, S.E., M.Si**  
**Univeristas Malahayati Lampung**

### **A. Pendahuluan**

Dalam era dinamis bisnis modern, penting bagi setiap organisasi untuk mengakui peran penting yang dimainkan oleh Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam mencapai tujuan mereka. MSDM tidak hanya tentang pengelolaan aspek teknis dari tenaga kerja suatu organisasi, tetapi juga tentang memahami dan memanfaatkan potensi manusia sebagai aset yang paling berharga. Sumber Daya Manusia (SDM) adalah tentang kemampuan kolektif individu-individu dalam suatu organisasi atau komunitas. Ini mencakup beragam aspek terkait dengan manajemen, pengembangan, dan pemanfaatan potensi manusia. Sumber Daya Manusia adalah dasar untuk memahami nilai individu dalam organisasi atau komunitas. Ini melampaui sekedar keterampilan teknis atau kualifikasi, termasuk elemen seperti kebijakan, budaya, dan praktik organisasi yang mempengaruhi kinerja dan keberhasilan secara keseluruhan (Marayasa et al., 2017).

Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) mengakui bahwa setiap individu dalam suatu organisasi memiliki kebutuhan, harapan, dan potensi yang bisa dikembangkan lebih lanjut. MSDM dipandang tidak hanya sebagai pengeluaran atau aset yang harus dikelola dengan cermat, tetapi juga sebagai investasi strategis untuk mencapai tujuan organisasi. Lingkup MSDM sangat luas, mencakup aspek-aspek seperti manajemen, pengembangan, dan pemanfaatan tenaga kerja. Proses ini meliputi perencanaan,

pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya manusia di dalam organisasi. Dalam manajemen MSDM, kebijakan dan praktik terkait rekrutmen, seleksi, pelatihan, penilaian kinerja, kompensasi, dan pengembangan karir karyawan menjadi hal yang esensial (Prabowo, 2007).

Selain itu, SDM juga menangani aspek perilaku organisasi, termasuk motivasi, komunikasi, kepemimpinan, dan budaya organisasi yang sangat berpengaruh terhadap kinerja dan kepuasan kerja karyawan. SDM mencakup pula bidang kesehatan dan keselamatan kerja, diversitas dan inklusi, kepatuhan terhadap hukum, teknologi manajemen SDM, etika dan tanggung jawab sosial, serta strategi suksesi dan pengelolaan talenta. Memahami secara menyeluruh tentang SDM memungkinkan organisasi mengelola tenaga kerjanya dengan lebih efektif dan efisien, membangun lingkungan kerja yang mendukung, aman, dan produktif. Dengan fokus pada pengembangan dan pemanfaatan SDM sebagai prioritas, organisasi dapat menciptakan keunggulan bersaing dan mencapai tujuan jangka panjang mereka (Prabowo, 2007).

## B. Konsep Sumber Daya Manusia



Gambar 1. 1 Ilustrasi SDM di Perusahaan  
Sumber : (Handayani, 2020)

Menurut (Hasibuan, 2012), SDM didefinisikan sebagai potensi yang ada pada seseorang, yang mencakup pengetahuan, keterampilan, sikap, dan kebiasaan kerja yang bermanfaat dalam pekerjaan. Konsep ini menekankan bahwa individu merupakan aset penting untuk organisasi atau masyarakat, dengan melibatkan berbagai dimensi seperti pengetahuan, keterampilan, sikap, dan kebiasaan kerja.

1. Manusia sebagai Aset Utama: Dalam konteks MSDM, manusia dilihat sebagai aset yang bernilai bagi organisasi. Mereka bukan hanya sekadar sumber daya untuk diproses, tetapi juga memiliki keunikan, kreativitas, dan potensi yang dapat ditingkatkan untuk mencapai tujuan organisasi.
2. Integrasi dengan Strategi Organisasi: MSDM tidak dapat dipisahkan dari strategi keseluruhan organisasi. Manajemen sumber daya manusia yang efektif melibatkan integrasi kebijakan dan praktik SDM dengan tujuan dan strategi bisnis yang lebih luas
3. Pengembangan Potensi: Salah satu tujuan utama MSDM adalah untuk mengembangkan potensi karyawan agar mencapai kinerja yang optimal. Ini meliputi pelatihan, pengembangan keterampilan, dan pembinaan karir yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja individu dan organisasi.
4. Pemenuhan Kebutuhan Karyawan: MSDM juga mencakup pemenuhan kebutuhan dan harapan karyawan, baik secara profesional maupun pribadi. Organisasi yang berhasil memperhatikan kebutuhan karyawan cenderung memiliki tingkat retensi yang lebih tinggi dan karyawan yang lebih berdedikasi.
5. Pengelolaan Kinerja: Manajemen kinerja merupakan komponen penting dari MSDM yang melibatkan pemantauan, evaluasi, dan pengembangan kinerja karyawan. Hal ini bertujuan untuk memastikan bahwa karyawan mencapai sasaran kinerja yang ditetapkan dan memberikan kontribusi maksimal kepada organisasi.

Konsep SDM melibatkan berbagai dimensi yang mencakup aspek-aspek berikut, (James et al., 2020):

1. **Manusia sebagai Aset:** Inti dari SDM adalah melihat individu sebagai aset berharga bagi organisasi, menekankan pentingnya pengelolaan yang baik untuk capaian tujuan organisasi.
2. **Investasi dan Pengembangan:** SDM dianggap sebagai investasi jangka panjang, dengan fokus pada peningkatan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan karyawan melalui berbagai program pembelajaran.
3. **Kebutuhan dan Aspirasi:** Mengakui bahwa setiap orang memiliki kebutuhan dan aspirasi yang unik, penting bagi organisasi untuk memahami dan memenuhi hal tersebut guna meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja.
4. **Pengelolaan Kinerja:** Termasuk dalam SDM adalah pengelolaan kinerja melalui evaluasi, umpan balik, dan pengembangan rencana kerja yang bertujuan meningkatkan kontribusi individu.
5. **Motivasi dan Kepuasan Kerja:** Menyoroti pentingnya faktor motivasi dalam mempengaruhi perilaku dan kinerja karyawan, menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kepuasan.
6. **Budaya Organisasi:** Budaya yang mendukung kolaborasi, inovasi, dan keadilan esensial dalam meningkatkan kinerja dan mempertahankan karyawan.
7. **Penghargaan dan Kompensasi:** Desain sistem penghargaan yang adil dan kompetitif menjadi kunci untuk memotivasi dan mempertahankan karyawan.
8. **Pengembangan Kepemimpinan:** Termasuk pengidentifikasian dan pengembangan pemimpin yang efektif di semua tingkatan, esensial untuk memimpin dengan visi dan integritas.

Dengan memahami konsep SDM secara menyeluruh, organisasi bisa mengelola tenaga kerjanya dengan lebih efektif, mencapai target strategis, dan mempertahankan posisi terdepan dalam persaingan bisnis yang selalu berubah. Sebagai contoh nyata penerapan konsep Sumber Daya Manusia (SDM) dalam sebuah organisasi, mari kita tinjau kasus Starbucks, perusahaan ritel kopi berskala global. Starbucks mendapatkan pengakuan atas strategi

pengelolaan karyawan mereka, yang disebut sebagai "mitra," yang berperan penting dalam keberhasilan perusahaan, (Yuniartika, 2022).

1. **Rekrutmen dan Seleksi:** Starbucks mengutamakan pencarian karyawan yang tidak hanya memenuhi kriteria keterampilan yang dibutuhkan tapi juga yang sejalan dengan budaya perusahaan. Mereka menggunakan serangkaian wawancara untuk mengevaluasi kecocokan budaya dan kemampuan berinteraksi, yang sangat krusial di industri layanan.
2. **Pengembangan dan Pelatihan:** Setelah terpilih, Starbucks memberikan pelatihan komprehensif kepada karyawan baru. Tidak peduli posisi apa yang dipegang, mereka diberikan pemahaman mendalam mengenai produk, layanan pelanggan, dan standar operasional, memastikan bahwa setiap karyawan memiliki pengetahuan produk yang luas dan dedikasi terhadap pelayanan pelanggan yang prima.
3. **Manajemen Kinerja:** Starbucks menerapkan metode evaluasi dan peningkatan kinerja karyawan secara berkelanjutan. Dengan feedback reguler dan sesi pelatihan, manajer membantu karyawan menemukan aspek yang bisa dikembangkan. Penghargaan dan insentif diberikan untuk mengakui prestasi luar biasa, memotivasi budaya berprestasi.
4. **Kompensasi dan Manfaat:** Starbucks terkenal dengan paket manfaat komprehensifnya, termasuk asuransi kesehatan, program dukungan pendidikan, dan kepemilikan saham perusahaan, bahkan untuk karyawan paruh waktu. Ini menunjukkan komitmen mereka pada kesejahteraan dan kepuasan karyawan, yang langsung mempengaruhi retensi karyawan dan kepuasan pelanggan.
5. **Hubungan Industri:** Dengan menjaga komunikasi terbuka dan kolaborasi dengan karyawan, Starbucks berhasil menciptakan lingkungan kerja yang positif. Mereka menekankan pentingnya peran suara karyawan dalam pengambilan keputusan dan mendorong partisipasi aktif melalui berbagai forum dan survei.
6. **Kasus Starbucks** membuktikan bahwa praktik manajemen SDM yang baik dapat mendukung pencapaian tujuan strategis perusahaan dan mempertahankan keunggulan kompetitif.

Melalui investasi pada pengembangan karyawan, menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, serta menyediakan kompensasi dan manfaat yang adil dan komprehensif, organisasi dapat memotivasi dan mempertahankan talenta terbaik sambil menjamin kepuasan dan loyalitas pelanggan.

### C. Ruang Lingkup Sumber Daya Manusia

Sektor sumber daya manusia mencakup banyak hal yang saling terkait dan sangat luas, dan salah satunya adalah pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu organisasi. Rekrutmen dan pemilihan karyawan yang tepat Pengembangan karyawan melalui pelatihan dan pengembangan keterampilan pengendalian kinerja untuk memastikan bahwa semua orang memberikan kontribusi terbaik mereka. Mengelola hubungan antara manajemen dan karyawan dan menangani konflik dan perubahan dalam organisasi. Kesejahteraan dan perawatan kesehatan karyawan, perencanaan karir, dan pengembangan potensi. Manajemen sumber daya manusia biasanya berarti kerja sama antara berbagai fungsi dan departemen dalam organisasi untuk mencapai tujuan, (Siagian, 2016):

1. *Manajemen Tenaga Kerja*: Melibatkan perencanaan, perekrutan, seleksi, dan penempatan karyawan, sesuai kebutuhan organisasi.
2. *Pengembangan Karyawan*: Termasuk pelatihan, edukasi, pembinaan karier, dan pengembangan keterampilan untuk memperkuat kinerja dan potensi individu.
3. *Pengelolaan Kinerja*: Menilai kinerja, memberi umpan balik, meningkatkan performa, dan menyediakan penghargaan yang merata.
4. *Kompensasi dan Manfaat*: Mengatur sistem kompensasi yang adil dan berkelanjutan, termasuk gaji, bonus, tunjangan, dan lainnya.
5. *Kesehatan dan Keselamatan Kerja*: Upaya menjaga lingkungan kerja yang aman dan sehat, serta pencegahan cedera atau penyakit akibat kerja.

6. **Hubungan Industrial:** Menangani relasi antara manajemen dan karyawan atau serikat pekerja, termasuk penyelesaian konflik dan negosiasi.
7. **Diversitas dan Inklusi:** Mendorong penghargaan terhadap keberagaman dan menciptakan lingkungan kerja yang inklusif.
8. **Teknologi untuk Pengelolaan SDM:** Penerapan teknologi informasi dalam pengelolaan data karyawan, administrasi, evaluasi kinerja, dan rekrutmen.
9. **Kepatuhan Hukum:** Memastikan semua kebijakan dan praktik HRM sesuai dengan undang-undang ketenagakerjaan yang berlaku.
10. **Etika dan Tanggung Jawab Sosial:** Mengutamakan nilai etis dan mempertimbangkan dampak sosial dari keputusan HRM.



Gambar 1. 2 Ruang Lingkup MSDM  
 Sumber : (Budi, 2017)

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah bidang yang meliputi berbagai kegiatan dan proses terkait dengan pengelolaan tenaga kerja di suatu organisasi. Ruang lingkup MSDM mencakup beberapa area utama, di antaranya, (Yusri, 2020):

1. Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM): Merencanakan kebutuhan tenaga kerja, analisis pekerjaan, perencanaan suksesi, dan penentuan strategi pengadaan tenaga kerja.
2. Perekrutan dan Seleksi: Proses mendapatkan calon karyawan yang tepat, melalui perekrutan dan seleksi yang efektif dan efisien.

3. Pelatihan dan Pengembangan: Menyediakan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan serta pengembangan karir untuk memajukan potensi karyawan.
4. Pengelolaan Kinerja: Memonitor dan mengevaluasi kinerja karyawan secara berkala, memberikan umpan balik, serta mengembangkan rencana perbaikan kinerja.
5. Manajemen Kompensasi dan Penghargaan: Merancang dan mengelola sistem kompensasi, termasuk gaji, tunjangan, dan insentif, serta sistem penghargaan yang mendorong kinerja yang baik.
6. Manajemen Hubungan Kerja: Menjaga hubungan yang baik antara manajemen dan karyawan, menangani masalah-masalah hubungan kerja, dan memfasilitasi komunikasi yang efektif.
7. Manajemen Perubahan Organisasi: Mengelola perubahan organisasi, termasuk restrukturisasi, penggabungan, atau perubahan budaya, untuk memastikan integrasi yang lancar dan minimnya resistensi.
8. Kesejahteraan Karyawan: Menyediakan program-program kesejahteraan karyawan, seperti program kesehatan, program keseimbangan kerja-hidup, dan fasilitas lainnya yang dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan.
9. Manajemen Pengetahuan dan Informasi SDM: Memastikan penyimpanan dan akses yang efisien terhadap data karyawan, serta memfasilitasi pertukaran pengetahuan dan informasi yang relevan dalam organisasi.
10. Kepatuhan Hukum dan Etika: Memastikan kepatuhan terhadap semua peraturan hukum yang berkaitan dengan pengelolaan tenaga kerja serta menerapkan standar etika yang tinggi dalam setiap aspek kebijakan dan praktik MSDM.

Ruang lingkup MSDM terus berkembang seiring perubahan dalam tuntutan pasar dan dinamika organisasi, dengan penekanan khusus pada penggunaan teknologi, analisis data, dan strategi inovatif untuk mengoptimalkan kontribusi SDM terhadap tujuan organisasi.

#### **D. Investasi dan Pengembangan**

Investasi dan pengembangan dalam konsep dan ruang lingkup sumber daya manusia (SDM) merupakan hal yang sangat penting bagi keberhasilan sebuah organisasi atau perusahaan. Ini melibatkan berbagai strategi dan praktik untuk memastikan bahwa SDM organisasi tersebut berkembang, produktif, dan mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis, (Yusuf, 2014). Berikut adalah beberapa aspek yang perlu dipertimbangkan dalam investasi dan pengembangan SDM:

1. **Pelatihan dan Pengembangan Karyawan:** Organisasi perlu menyediakan pelatihan dan pengembangan yang sesuai untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan. Ini dapat meliputi pelatihan teknis, kepemimpinan, keterampilan interpersonal, dan lainnya.
2. **Program Pembinaan:** Program pembinaan dapat membantu karyawan baru atau yang sedang berkembang untuk mendapatkan panduan dan dukungan dari para pemimpin atau mentor yang lebih berpengalaman. Ini membantu dalam mempercepat proses pembelajaran dan pengembangan karyawan.
3. **Pengakuan dan Reward:** Pengakuan atas kinerja yang baik dan pemberian reward yang sesuai dapat meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan. Ini juga merupakan cara untuk menghargai kontribusi mereka terhadap kesuksesan organisasi.
4. **Penilaian Kinerja dan Umpan Balik:** Proses penilaian kinerja yang teratur dan konstruktif memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengetahui kekuatan dan area pengembangan mereka. Umpan balik yang jelas dan terarah membantu karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka.
5. **Pengembangan Karir:** Organisasi perlu menyediakan jalur karir dan peluang pengembangan untuk karyawan yang berprestasi. Ini dapat mencakup promosi, rotasi pekerjaan, atau proyek khusus yang memungkinkan karyawan untuk berkembang dalam peran dan tanggung jawab mereka.

6. Keseimbangan Kerja dan Kehidupan Pribadi: Memperhatikan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi karyawan juga merupakan bagian penting dari investasi dalam SDM. Karyawan yang merasa dihargai dan didukung dalam aspek kehidupan pribadi mereka cenderung lebih produktif dan loyal terhadap organisasi.
7. Budaya Organisasi yang Mendorong Pertumbuhan: Budaya organisasi yang mendukung pembelajaran, inovasi, dan pertumbuhan pribadi memainkan peran penting dalam investasi dan pengembangan SDM. Lingkungan yang mendukung memungkinkan karyawan untuk merasa termotivasi dan terinspirasi untuk terus berkembang.

Investasi dalam pengembangan SDM tidak hanya menguntungkan bagi karyawan secara individu, tetapi juga bagi keseluruhan organisasi. Karyawan yang terampil, termotivasi, dan berkompoten dapat menjadi aset yang berharga dalam mencapai tujuan dan kesuksesan jangka panjang.

#### **E. Pengelolaan Kinerja Konsep dan Ruang Lingkup MSDM**

Pengelolaan kinerja merupakan aspek penting dalam MSDM yang bertujuan untuk mengawasi, mengevaluasi, dan meningkatkan kontribusi karyawan terhadap tujuan organisasi, (Nurlaila, 2010) Konsep dasar pengelolaan kinerja meliputi:

1. Penetapan Sasaran dan Harapan: Pengelolaan kinerja dimulai dengan penetapan sasaran dan harapan yang jelas bagi setiap karyawan. Sasaran ini harus terkait dengan tujuan organisasi dan dirumuskan dengan cara yang dapat diukur
2. Pemantauan Kinerja: Manajer atau atasan langsung memantau kinerja karyawan secara teratur. Pemantauan ini melibatkan pengamatan langsung, evaluasi proyek, dan penggunaan metrik kinerja yang relevan.
3. Umpan Balik (Feedback): Memberikan umpan balik secara teratur kepada karyawan tentang kinerja mereka merupakan bagian integral dari pengelolaan kinerja. Umpan balik yang

jujur dan konstruktif membantu karyawan memahami kekuatan dan area yang perlu ditingkatkan.

4. **Evaluasi Kinerja:** Evaluasi kinerja dilakukan secara periodik, biasanya dalam bentuk ulasan tahunan atau semesteran. Evaluasi ini memberikan kesempatan bagi manajer dan karyawan untuk meninjau pencapaian sasaran, mengidentifikasi prestasi, dan merumuskan rencana pengembangan.
5. **Pengembangan Kinerja:** Pengelolaan kinerja tidak hanya tentang mengevaluasi kinerja masa lalu, tetapi juga tentang membantu karyawan untuk berkembang dan meningkatkan kinerja mereka di masa depan. Ini melibatkan identifikasi kebutuhan pelatihan, pembinaan karir, dan pengembangan rencana tindakan untuk mencapai tujuan kinerja yang lebih tinggi.

Sedangkan, Pengelolaan kinerja mencakup berbagai aspek yang melibatkan interaksi antara manajer, karyawan, dan sistem organisasi, (Nurlaila, 2010). Ruang lingkup pengelolaan kinerja dalam MSDM mencakup:

1. **Penetapan Sasaran Kinerja:** Merumuskan sasaran kinerja yang cerdas, terukur, dapat dicapai, relevan, dan berbatas waktu (SMART) bagi setiap karyawan.
2. **Pemantauan dan Pemantauan Kinerja:** Memantau dan mengawasi kinerja karyawan secara teratur untuk memastikan bahwa mereka bekerja sesuai dengan ekspektasi dan standar yang ditetapkan.
3. **Umpan Balik dan Coaching:** Memberikan umpan balik yang terarah dan konstruktif kepada karyawan untuk membantu mereka memahami kekuatan dan area pengembangan mereka.
4. **Evaluasi Kinerja:** Melakukan evaluasi kinerja secara sistematis untuk meninjau pencapaian sasaran dan memberikan gambaran tentang kinerja karyawan.
6. **Pengakuan dan Penghargaan:** Mengakui dan menghargai pencapaian karyawan yang luar biasa untuk memotivasi dan mendorong kinerja yang lebih baik di masa depan.

7. Pengembangan Karir: Mengidentifikasi peluang pengembangan karir bagi karyawan berdasarkan evaluasi kinerja mereka dan membantu mereka merencanakan jalur karir yang dapat meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja.

Pengelolaan kinerja yang efektif memainkan peran kunci dalam meningkatkan produktivitas, motivasi, dan retensi karyawan. Dengan memperhatikan konsep dasar dan ruang lingkup pengelolaan kinerja dalam MSDM, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan dan kesuksesan bersama.

#### **F. Motivasi dan Kepuasan Kerja**

Motivasi merupakan dorongan internal atau eksternal yang mendorong seseorang untuk bertindak atau mencapai tujuan tertentu. Motivasi dapat berasal dari kebutuhan fisik, emosional, sosial, atau egois. Dalam konteks MSDM, memahami motivasi karyawan penting untuk merancang strategi pengelolaan yang efektif. Sedangkan kepuasan Kerja yakni tingkat kepuasan atau kepuasan yang dirasakan oleh karyawan terhadap pekerjaan mereka dan lingkungan kerja tempat mereka bekerja. Kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk lingkungan kerja, kompensasi, peluang pengembangan karir, dan hubungan interpersonal, (Novia, 2020). Adapun Ruang Lingkup Motivasi dan Kepuasan Kerja dalam MSDM, antara lain:

1. Analisis Kebutuhan dan Harapan Karyawan: MSDM mencakup analisis kebutuhan dan harapan karyawan sebagai salah satu cara untuk memahami faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi dan kepuasan kerja. Ini dapat dilakukan melalui survei kepuasan kerja, wawancara, atau observasi langsung.
2. Desain Pekerjaan yang Memuaskan: Merancang pekerjaan yang bermakna dan menantang dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja karyawan. Ini melibatkan alokasi tugas yang sesuai dengan keahlian dan minat

- karyawan, memberikan otonomi dalam pengambilan keputusan, dan memberikan umpan balik yang membangun.
3. **Kompensasi dan Penghargaan:** Sistem kompensasi yang adil dan transparan serta penghargaan yang tepat dapat menjadi faktor penting dalam meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja. Ini termasuk gaji yang kompetitif, tunjangan yang sesuai, bonus kinerja, dan pengakuan atas pencapaian karyawan.
  4. **Pengembangan Karir:** Menawarkan peluang pengembangan karir yang jelas dan berkelanjutan kepada karyawan dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja. Ini dapat dilakukan melalui program pelatihan, pembinaan karir, rotasi pekerjaan, dan promosi internal.
  5. **Budaya Organisasi yang Mendukung:** Budaya organisasi yang mempromosikan kolaborasi, dukungan, dan penghargaan atas prestasi dapat membantu meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja karyawan. Hal ini mencakup nilai-nilai perusahaan, norma, dan praktik yang diterapkan dalam lingkungan kerja sehari-hari.
  6. **Manajemen Konflik dan Stres:** Mengelola konflik dan stres di tempat kerja merupakan aspek penting dari MSDM yang dapat mempengaruhi motivasi dan kepuasan kerja karyawan. Memberikan dukungan psikologis, menangani konflik secara efektif, dan menciptakan lingkungan kerja yang seimbang dapat membantu mengurangi stres dan meningkatkan kepuasan kerja.

Dengan memperhatikan konsep dasar dan ruang lingkup motivasi dan kepuasan kerja dalam MSDM, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan, motivasi, dan kesejahteraan karyawan. Ini pada gilirannya dapat berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

## G. Kesimpulan

Secara keseluruhan, konsep dan ruang lingkup Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan inti dari keberhasilan organisasi dalam mengelola dan memanfaatkan potensi individu-individu yang menjadi asetnya. Dalam era dinamis bisnis modern, Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memegang peranan krusial dalam kesuksesan suatu organisasi. Melalui pemahaman konsep dasar dan ruang lingkup MSDM, organisasi dapat mengoptimalkan potensi sumber daya manusia mereka untuk mencapai tujuan bisnis yang diinginkan. Dengan memahami dan menerapkan konsep dan ruang lingkup SDM secara efektif, organisasi dapat memanfaatkan sumber daya manusia mereka secara optimal, meningkatkan kinerja keseluruhan, dan mencapai keunggulan kompetitif dalam lingkungan bisnis yang semakin kompleks dan dinamis. SDM merupakan faktor penting dalam organisasi yang memiliki peran strategis dalam mencapai tujuan organisasi. Pengelolaan SDM meliputi rekrutmen, pelatihan, evaluasi kinerja, manajemen konflik, dan pengelolaan kesejahteraan karyawan. Namun, pengelolaan SDM juga dihadapkan pada tantangan seperti persaingan pasar kerja, perubahan teknologi, perubahan demografi, dan perubahan lingkungan bisnis. Oleh karena itu, organisasi perlu memiliki strategi yang tepat dalam mengelola SDM guna mencapai keberhasilan jangka panjang. Dengan memahami konsep dan ruang lingkup SDM, organisasi dapat mengelola sumber daya manusia mereka secara efektif untuk mencapai tujuan strategis mereka.

Konsep Dasar MSDM melibatkan pemahaman bahwa manusia merupakan aset utama dalam organisasi. Pengelolaan sumber daya manusia bukan hanya tentang aspek teknis, tetapi juga tentang pengembangan potensi karyawan, integrasi dengan strategi organisasi, dan pemenuhan kebutuhan individu. Ruang Lingkup MSDM mencakup berbagai aspek yang meliputi perencanaan sumber daya manusia, perekrutan dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, pengelolaan kinerja, manajemen kompensasi dan penghargaan, manajemen hubungan kerja, manajemen perubahan organisasi, kesejahteraan karyawan, manajemen pengetahuan dan informasi SDM, serta kepatuhan hukum dan etika.

Faktor-faktor seperti motivasi dan kepuasan kerja memainkan peran penting dalam MSDM. Strategi untuk meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja, seperti desain pekerjaan yang memuaskan, kompensasi yang adil, pengembangan karir, budaya organisasi yang mendukung, serta manajemen konflik dan stres, harus diperhatikan oleh organisasi. Tujuan MSDM adalah untuk mengelola sumber daya manusia secara efektif guna mencapai tujuan organisasi dengan memaksimalkan kontribusi karyawan, meningkatkan kinerja organisasi, dan memastikan kepuasan dan kesejahteraan karyawan. Dengan memperhatikan konsep dan ruang lingkup MSDM ini, organisasi dapat mengembangkan strategi SDM yang holistik dan berkelanjutan untuk mencapai keunggulan kompetitif dan kesuksesan jangka panjang. Penting bagi organisasi untuk terus memperbarui dan menyesuaikan praktik-praktik MSDM mereka dengan perubahan dalam lingkungan bisnis dan dinamika pasar untuk tetap relevan dan berdaya saing di era yang terus berkembang ini.

## DAFTAR PUSTAKA

- Budi, K. (2017). *Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dan Ruang Lingkupnya*. *Ilmumanajemenindustri.Com*.  
<https://ilmumanajemenindustri.com/pengertian-manajemen-sumber-daya-manusia-msdm-ruang-lingkup-msdm/>
- Handayani, T. (2020). *Manajemen SDM dan Lembaga. Modul 4*.
- Hasibuan, M. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Ketigabel)*. Bumi Aksara.
- James, W., Elston D, T. J., & Al, E. (2020). *Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia. Andrew's Disease of the Skin Clinical Dermatology., August, 15–59*.
- Marayasa, I. N., Sugiarti, E., & Septiowati, R. (2017). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. In *Zahir Publishing (Issue 39)*.
- Novia, S. D. (2020). *Teori Motivasi. Pengantar Manajemen (Teori Dan Konsep, 5(3), 117–118*.
- Nurlaila. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia I, LepKhair. Simdos.Unud.Ac.Id, 71*.  
[https://simdos.unud.ac.id/uploads/file\\_pendidikan\\_1\\_dir/f5f1ad6e24635f6358442a7ad50257de.pdf](https://simdos.unud.ac.id/uploads/file_pendidikan_1_dir/f5f1ad6e24635f6358442a7ad50257de.pdf)
- Prabowo, H. (2007). *Evolusi konsep (manajemen) sumber daya manusia. PESAT (Psikologi, Ekonomi, Sastra, Arsitek & Sipil), 21-22 Agus(August), B5–B11*.
- Siagian S. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Manajemen Sumber Daya Manusia, manajemen sdm, 1–16*.
- Yuniartika, M. D. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Study Kasus: Sekolah Tinggi Ilmu Tarbuyah Qurrota A'yun. J-STAF (Shiddiq, Tabligh, Amanah, Fathonah), 1(2), 387–396*.  
<https://ejournal.alfarabi.ac.id/index.php/staf%>
- Yusri, A. Z. dan D. (2020). *Manajemen Sumber daya Manusia Praktik MSDM untuk Para Manajer. Jurnal Ilmu Pendidikan, 7(2), 809–820*.

Yusuf, A. E. (2014). Konsep pengembangan SDM. *Modul Universitas Terbuka*, 1.8.

## TENTANG PENULIS



**Dr. Febrianty, S.E., M.Si.** merupakan Dosen PNS LLDIKTI Wil. II Dpk pada Fakultas Ekonomi Univeristas Malahayati Lampung. Penulis kelahiran Palembang tanggal 13 Februari 1980. Penulis tamatan tahun 2001 dari S1 Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Keuangan Universitas Sriwijaya. Selanjutnya tamatan tahun 2004 dari S2 Pascasarjana Ilmu Ekonomi Universitas

Sriwijaya dan tamatan tahun 2016 dari program Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Sriwijaya. Dunia mengajar telah digeluti oleh penulis selama hampir 19 tahun. Penulis telah menghasilkan banyak karya buku dan publikasi dengan fokus perhatian pada Bidang Kewirausahaan, Manajemen Sumber Daya Manusia, inovasi daerah, Digital Marketing, dan Penerapan Teknologi Informasi di bisnis dan UKM. Penulis juga aktif sebagai narasumber pelatihan dan riset-riset tingkat regional dan nasional.

# BAB 2

## PENTINGNYA MSDM DALAM ORGANISASI

Dr. Hengky Kosasih, BA (Hons)., M.M  
Insitut Bisnis Informasi Teknologi dan Bisnis

### A. Konsep Manajemen Sumberdaya Manusia

Melihat betapa pentingnya sumber daya manusia dalam perusahaan melalui beberapa definisi tadi, disimpulkan bahwa dibutuhkan sebuah ilmu untuk mengatur sumber daya manusia. Inilah yang akhirnya melahirkan manajemen SDM. Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang sangat penting sehingga harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi atau perusahaan. Oleh karena itu, Manajemen SDM merupakan program aktivitas untuk mendapatkan sumber daya manusia, mengembangkan, memelihara dan mendayagunakannya. Dengan tujuan untuk mendukung organisasi mencapai tujuannya. Sumber daya manusia saat ini memiliki pengaruh besar pada sebuah perusahaan di mana sekarang berada pada perubahan lingkungan bisnis yang sulit untuk diprediksi dan tidak lagi stabil. Perusahaan harus fleksibel tidak lagi bersikap kaku (*organizational rigidity*). Kegiatan bisnis tidak lagi di jalankan berdasarkan aturan saja, melainkan juga dikendalikan oleh visi dan nilai. Oleh karena itu, memerlukan kemampuan SDM yang dapat diandalkan, memiliki wawasan, kreatifitas, pengetahuan, dan sevisi dengan perusahaan.

Manajemen sumberdaya manusia memiliki beberapa definisi yang dikemukakan oleh para ahli. Menurut Hasibuan (2019), manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Menurut Dessler (2010), manajemen sumberdaya manusia sebagai kebijakan dan latihan untuk memenuhi kebutuhan karyawan atau aspek-aspek yang terdapat dalam sumber daya manusia seperti posisi manajemen, pengadaan karyawan atau rekrutmen, penyingkapan, pelatihan, kompensasi, dan penilaian prestasi kerja karyawan. Berdasarkan beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah sebuah kajian mengenai masalah tenaga kerja manusia yang diatur menurut urutan fungsi-fungsinya, agar efektif dan efisien dalam mewujudkan tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

Dalam setiap pencapaian suatu tujuan organisasi atau perusahaan peranan manusia sebagai sumber daya yang paling menentukan terhadap kesuksesan semakin diyakini oleh berbagai pihak. Pentingnya peran sumber daya manusia dalam menentukan keberhasilan organisasi atau perusahaan menuntut seorang pemimpin dalam perusahaan untuk dapat memelihara sumber daya manusia dengan sebaik mungkin. Adapun beberapa para ahli yang mendefinisikan tentang manajemen sumber daya manusia. Seperti Fahmi (2016) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia (MSDM) sebagai rangkaian aktifitas suatu organisasi yang diarahkan untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif. Selain itu, Mangkunegara (2011) juga mengemukakan pendapatnya tentang MSDM yang berarti suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan tertentu. Sedangkan pengertian lain menurut Dessler (2017) MSDM adalah proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada

karyawan, memperhatikan serikat mereka, kesehatan dan keamanan, dan masalah keadilan mereka. Sedangkan menurut Snell & Bohlander (2011) MSDM merupakan proses pengelola talenta manusia untuk mencapai tujuan organisasi. Dari beberapa penjelasan mengenai MSDM oleh para ahli dapat disimpulkan bahwa manajer memiliki peran besar dalam mengarahkan orang – orang yang berada dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan, termasuk memikirkan bagaimana memiliki sumber daya manusia (MSDM) yang mampu bekerja secara efektif dan efisien.

Menurut Dessler (2017) terdapat lima fungsi dasar dalam pengelolaan organisasi, yaitu (1) perencanaan, berkaitan dengan pembuatan tujuan dan standar, mengembangkan peraturan dan prosedur, serta mengembangkan rencana dan peramalan (forecasting). (2) Pengorganisasian, berhubungan dengan pembuatan departemen, pembagian tugas pada setiap bawahan, dan mengkoordinasikan pekerjaan bawahannya. (3) Staffing, yaitu menentukan tipe karyawan yang seperti apa yang akan dipekerjakan oleh suatu organisasi, merekrut calon karyawan, memilih karyawan, mengatur standar kinerja, memberikan kompensasi, mengevaluasi kinerja, memberikan konseling pada karyawan, serta memberikan pelatihan dan pengembangan bagi karyawan. (4) Leading, berhubungan dengan membuat karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya, mempertahankan moral karyawan dan memotivasi karyawan. (5) Controlling, berkaitan dengan mengatur standar seperti kuota penjualan, standar kualitas, atau level produksi. Kelima fungsi tersebut juga disebut sebagai proses manajemen (Dessler, 2017).

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) dapat didefinisikan pula sebagai suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu (pegawai). Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dapat dikembangkan secara maksimal didalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai (Mangkunegara, 2011).

## **B. Komponen MSDM**

Manajemen sumber daya manusia terdiri dari beberapa komponen. Komponen tersebut merupakan bagian pendukung yang melangsungkan kegiatan suatu perusahaan. Komponen ini nantinya akan bekerja sama agar dapat mencapai hasil yang menjadi tujuan dari perusahaan. Maka dari itu tiap komponen memiliki peran penting masing-masing. Berikut ini akan dijelaskan beberapa komponen Manajemen Sumber Daya Manusia menurut para ahli:

1. Menurut Kastru (2012), komponen MSDM terdiri dari pimpinan, pengusaha, dan karyawan.
2. Menurut Hasibuan (2019), komponen tenaga kerja manusia pada dasarnya dibedakan atas pengusaha, karyawan, dan pemimpin yang akan dijelaskan sebagai berikut :
  - a. Pengusaha Pengusaha adalah setiap orang yang menginvestasikan modalnya untuk memperoleh pendapatan dan besarnya pendapatan itu tidak menentu tergantung pada laba yang dicapai perusahaan tersebut. Tujuan utama dari seorang pengusaha adalah mendapatkan keuntungan dan menanggung resiko yang akan terjadi dalam kegiatan usahanya.
  - b. Karyawan Karyawan adalah penjual jasa dan mendapat kompensasi yang besarnya telah ditetapkan sebelumnya dan telah disepakati. Karyawan wajib dan terikat untuk mengerjakan pekerjaan yang diberikan dan berhak memperoleh balas jasa sesuai dengan perjanjian. Posisi karyawan dalam suatu perusahaan dibedakan atas dua bagian yaitu karyawan operasional dan karyawan manajerial (pimpinan).
  - c. Pemimpin atau manager Pemimpin adalah seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya untuk mengarahkan orang lain serta bertanggung jawab atas pekerjaan orang tersebut dalam mencapai suatu tujuan, sedangkan kepemimpinan adalah gaya seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya, agar mau

bekerja sama dan bekerja secara efektif sesuai dengan apa yang diperintahkan.

### **C. Komponen Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia memiliki beberapa komponen sebagai berikut:

#### **1. Perencanaan**

Manajer yang efektif menyadari bahwa bagian penting dari waktu mereka adalah dalam proses perencanaan. Mengapa demikian? Karena, bagi manajer SDM, proses perencanaan berperan penting dalam menentukan program yang maksimal dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan. Manajer SDM juga harus bisa mengajukan dan menjawab beberapa pertanyaan, yaitu apa yang akan dilakukan, siapa yang melakukan, kapan dan dimana dilakukan. Fungsi dari proses ini jelas untuk membantu pimpinan perusahaan untuk mengetahui informasi lengkap dan saran terkait pegawainya.

#### **2. Pengorganisasian**

Setelah perencanaan selesai dan diperoleh beberapa keputusan, sekarang saatnya membentuk organisasi untuk bisa menjalankan keputusan tersebut. Proses pengorganisasian adalah membentuk organisasi, kemudian membaginya ke dalam unit-unit yang sesuai dengan fungsi berbeda-beda pada masing-masing unitnya, namun memiliki tujuan yang sama. Pada proses pengorganisasian, dirancanglah hubungan antara pekerjaan atau jabatan, personel, dan faktor fisik lainnya. Dalam proses ini juga terbentuk struktur organisasi yang akan menunjukkan dengan jelas bagaimana hubungan antarunitnya.

#### **3. Pengarahan**

Setelah ada rencana dan struktur organisasi yang jelas, maka selanjutnya dibutuhkan pengarahan atau motivasi, gerakan, perintah. Pengarahan ini adalah memberi petunjuk dan mengajak para pegawai agar secara sadar mau melaksanakan pekerjaan sesuai ketentuan perusahaan.

Fungsinya adalah untuk mengarahkan sumber daya manusia agar mau bekerja secara baik dan efektif, serta secara sukarela tanpa merasa dipaksa. Dengan demikian, akan muncul sebuah kerja sama dalam perusahaan.

#### **4. Pengendalian**

Fungsi terakhir dalam manajemen sumber daya manusia adalah pengendalian. Di sini mulai dilakukan pengawasan atas tindakan pegawai untuk kemudian dibandingkan dengan rencana yang telah terbentuk. Pengendalian yaitu melihat, mengamati, dan menilai tindakan atau pekerjaan pegawai, apakah mereka benar-benar melaksanakan pekerjaan sesuai tujuan dan target yang telah ditetapkan atau tidak. Dari sini bisa dilihat dan dilakukan koreksi atas seluruh penyimpangan yang terjadi. Pengendalian memungkinkan pengaturan kegiatan-kegiatan menurut rencana sumber daya manusia yang telah dirumuskan dalam suatu analisis demi mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

#### **5. Pengadaan**

Fungsi operasi yang pertama merupakan pengadaan atau biasa disebut procurement. Fungsinya terkait dengan mendapatkan jenis dan jumlah tenaga kerja yang penting untuk mencapai tujuan organisasi. Fungsi ini terkait dengan beberapa subjek seperti perekrutan, penyeleksian, dan penempatan pegawai dalam perusahaan. Proses rekrut umumnya memerlukan kegiatan untuk menyeleksi tenaga kerja, misalnya meninjau formulir aplikasi, tes psikologi, mengecek referensi, dan mengadakan wawancara.

#### **6. Pengembangan**

Setelah itu, dibutuhkan sebuah pengembangan sumber daya manusia demi meningkatkan keahlian melalui pelatihan yang berkaitan dengan kinerja pekerjaan. Pengembangan sangatlah penting, menilai dari terus munculnya perubahan terkait kemajuan teknologi, penyesuaian jabatan, dan kerumitan tugas manajerial.

Latihan dalam mengembangkan keahlian ini disebut juga pelatihan atau penataran, dan dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu penataran langsung bagi pegawai yang sudah diterima setelah proses seleksi demi mempersiapkan pegawai dalam bekerja, penataran bagi pegawai yang sudah terlebih dahulu bekerja baru ditugaskan mengambil penataran demi meningkatkan kinerjanya.

#### **7. Kompensasi**

Fungsi operasi ketiga adalah kompensasi yakni pemberian upah yang cukup dan wajar kepada tenaga kerja atas kontribusinya terhadap tujuan organisasi atau perusahaan. Kompensasi biasanya diberikan secara ekonomi, yakni dalam bentuk uang ditambah dengan tunjangan lainnya.

#### **8. Integrasi atau Penyatuan**

Meski pegawai telah diterima, dikembangkan, dan diberi kompensasi yang memadai, tidak ada jaminan adanya integrasi atau kesatuan dalam perusahaan. Oleh karena itulah dibutuhkan proses integrasi atau penyatuan, di mana setiap individu diminta merubah pandangannya, kebiasaannya, dan sikap lainnya yang dirasa kurang menguntungkan bagi perusahaan. Semua ini dilakukan dengan tujuan menciptakan sebuah kerja sama yang baik demi mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

#### **9. Perawatan atau Pemeliharaan**

Pemeliharaan atau perawatan merupakan langkah selanjutnya dengan tujuan mempertahankan dan meningkatkan kondisi sumber daya manusia yang telah ada. Umumnya, hal ini dilakukan dalam berbagai bentuk. Misalnya, dengan pemberian inventaris kantor berupa kendaraan bagi para *salesman*. Setelah diberikan, sebaiknya hal ini tetap dipertahankan, karena penarikan atau pengurangan dapat memberi dampak terhadap pegawai. Dampak itu tidak berhenti pada pegawai saja, namun juga bisa mempengaruhi perusahaan dan membawa kerugian.

## **10. Pemisahan atau Pelepasan atau Pensiun**

Selain menerima pegawai, maka wajar jika ada fungsi operasional terakhir berupa pemisahan atau pelepasan atau pensiun. Dengan kata lain, ini adalah proses memisahkan atau mengembalikan pegawai ke dalam masyarakat. Fungsi ini berkaitan dengan mereka yang telah lama berkontribusi dalam perusahaan, dan tujuan utamanya adalah untuk menjamin pensiun pegawai. Perusahaan berusaha menjamin agar pegawai pensiun dengan aman, dengan cara memberikan dana bagi mereka yang akan pensiun. Dana ini bersumber dari potongan gaji pegawai terkait selama masa aktifnya bagi perusahaan. Manajemen sumber daya manusia yang dapat mendukung sebuah organisasi untuk mencapai tujuannya memang tidak dapat dianggap sepele. Sebab kehadirannya ini memang sangat penting dan dapat berpengaruh pada pengembangan dan pendayagunaan SDM terutama di lingkungan sebuah perusahaan. Sebab manajemen sumber daya manusia atau yang biasa disingkat MSDM ini memang merupakan suatu proses penanganan terhadap berbagai macam permasalahan yang terjadi dalam lingkup tenaga kerja. Di samping itu MSDM juga menjadi sebuah upaya yang bisa dilakukan oleh sebuah organisasi atau perusahaan untuk menanamkan dan menerapkan seluruh nilai perusahaan kepada para tenaga kerja yang terlibat di dalam perusahaan tersebut. Oleh karena itu kehadiran MSDM sangat diperlukan mengingat bahwa fungsi dan tujuan dari MSDM ini sangatlah penting.

### **D. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Proses MSDM ialah proses yang berhubungan dengan upaya yang dikerjakan mulai dari perencanaan SDM, perekrutan, sampai pembinaan dan peningkatan tenaga kerja untuk menduduki dan terus menjaga tenaga kerja dalam kedudukan dan kualifikasi beserta kewajiban berdasarkan syarat yang diserahkan pada tenaga kerja. Terdapat lima bagian fungsi utama dalam proses MSDM, yaitu:

1. Perencanaan Sumber daya manusia. Perencanaan SDM merupakan penyusunan strategis dengan tujuan menghasilkan dan menjaga kualifikasi SDM yang dibutuhkan dalam organisasi perusahaan untuk meraih tujuan perusahaan.
2. Penyediaan Sumber Daya Manusia. Tersedianya SDM berdasarkan kualifikasi tertentu adalah tanggungan logis dan implikasi dari tersedianya perencanaan SDM yang telah ada, sehingga tahap setelahnya adalah penyediaan SDM dengan melalui proses rekrutmen, seleksi, dan penempatan tenaga kerja.
3. Pengembangan SDM. Menurut tenaga kerja baru, kegiatan ini seringkali didanai lewat kegiatan orientasi perusahaan. Pengembangan SDM adalah tahap lanjutan dari tahap penyediaan tenaga kerja yang pada intinya bermanfaat untuk memastikan dan menjaga tenaga kerja yang ada agar kualifikasi yang menjadi syarat tetap terpenuhi dengan demikian sejalan dengan penyusunan strategis perusahaan juga tujuan dalam perusahaan bisa diraih sesuai dengan yang sudah direncanakan. Terdapat dua kegiatan pengembangan SDM seperti teknik on the job dan off the job. Metode pelatihan di tempat kerja adalah proses terorganisir untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, kebiasaan kerja, dan sikap karyawan. Teknik on-the-job terdiri dari beberapa kegiatan, seperti:
  - a. Latihan Instruktur Pekerjaan (Job Instruction Training). Digunakan untuk melatih pekerja masa depan (karyawan baru) untuk melakukan pekerjaan yang sedang berjalan. Metode ini mencantumkan semua langkah yang harus dilakukan suatu pekerjaan secara berurutan;
  - b. Rotasi Pekerjaan (Job Rotation). Rotasi pekerjaan memberi karyawan kesempatan untuk memperoleh pengetahuan tentang berbagai bagian organisasi dan mempraktikkan keterampilan yang berbeda dengan berpindah dari satu bagian pekerjaan ke bagian lain;

- c. Magang adalah proses belajar dari seseorang atau orang yang lebih berpengalaman. Metode ini dirancang untuk mengembangkan keterampilan individu sehingga pekerja atau karyawan yang terlibat dapat mempelajari berbagai aspek pekerjaan mereka; dan
  - d. Pembinaan adalah suatu bentuk di mana seorang atasan melatih bawahannya untuk memberi mereka keterampilan dan keterampilan kerja. Metode ini membutuhkan supervisi sebagai pedoman untuk menginformasikan peserta tentang tugas dan tugas yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya (Anonymus, 2016). Adapun teknik off the job terdiri dari beberapa kegiatan, yaitu:
    - 1) Program Pengembangan Eksekutif adalah program pengiriman manajer dan karyawan untuk berpartisipasi dalam berbagai program khusus eksternal yang terkait dengan analisis kasus, simulasi, dan metode pembelajaran lainnya;
    - 2) Pelatihan lab adalah program yang ditujukan untuk mengikuti program dalam bentuk simulasi dunia nyata yang berkaitan dengan kegiatan perusahaan, dan metode yang umum digunakan dalam bentuk permainan peran dan simulasi; dan
    - 3) Pengembangan organisasi adalah program bagi karyawan yang mendorong mereka untuk memikirkan cara-cara untuk memajukan perusahaan.
4. Pemeliharaan Tenaga Kerja. Organisasi perlu memahami bahwa pekerja memiliki motivasi yang berbeda, sehingga untuk mencapai setiap motivasi kerja mengharuskan organisasi non-korporat untuk melakukan pekerjaan terbaik mereka untuk organisasi. Ini adalah salah satu hal yang perlu dilakukan untuk melakukannya. Secara garis besar, bentuk retensi tenaga kerja yang dapat diterapkan oleh perusahaan adalah dalam bentuk program kompensasi dan benefit. . Disa Halsal et al., Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi

5. Pemanfaatan Sumber Daya Manusia. Langkah terakhir dalam proses manajemen sumber daya manusia adalah pemanfaatan tenaga kerja. Langkah ini sebagai upaya agar karyawan tetap sejalan dengan rencana strategis perusahaan. Perusahaan biasanya menjalankan beberapa program untuk memastikan bahwa karyawan mereka selalu sejalan dengan rencana strategis perusahaan. Program tersebut meliputi promosi, demosi, dan mutasi. Promosi adalah proses pemindahan seorang karyawan ke posisi yang lebih tinggi secara struktural dalam organisasi perusahaan. Demosi adalah pengurangan tingkat tenaga kerja yang lebih rendah, biasanya disebabkan oleh kualitas pekerjaan yang buruk. Pindahan merupakan upaya untuk memindahkan tenaga kerja ke lokasi lain, dan diharapkan tenaga kerja tersebut menjadi lebih produktif setelah mengalami proses pemindahan. Pemisahan adalah upaya perusahaan untuk memindahkan satu lingkungan kerja tertentu dari seorang karyawan ke yang lain (Sule, 2005).

1. Pengelolaan tenaga kerja

Salah satu fungsi dari manajemen sumber daya manusia adalah melakukan pengelolaan tenaga kerja. Dalam upayanya melakukan pengelolaan ini maka MSDM memiliki tiga langkah penting. Tiga langkah penting ini meliputi langkah perencanaan dan penarikan serta seleksi. Tentunya ketiga tahapan atau langkah ini dilakukan dengan tujuan utama untuk mendapatkan tenaga kerja dengan kualitas baik. Tenaga kerja yang berkualitas dipercaya dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuan. Kontribusi tenaga kerja berkualitas dipercaya dapat meningkat sehingga upaya untuk membantu perusahaan dalam mencapai tujuan bisa dilakukan dengan semaksimal mungkin.

## 2. Evaluasi kinerja

Fungsi yang kedua dari manajemen sumber daya manusia pada suatu organisasi adalah untuk melakukan evaluasi terhadap kinerja para tenaga kerja yang terlibat. Dalam hal ini MSDM memiliki peran dan tanggung jawab yang sangat besar untuk melakukan tindakan pengawasan terhadap seluruh tenaga kerja. Proses pengawasan ini bahkan seharusnya dilakukan sejak tenaga kerja diterima di perusahaan sampai dengan detik ini. Melalui tindak pengawasan inilah maka nantinya kinerja SDM di perusahaan dapat dinilai dan dievaluasi. Namun tentunya proses penilaian dan evaluasi yang dilakukan oleh pihak MSDM ini harus disesuaikan dengan standar yang berlaku. Dengan kata lain evaluasi harus dilakukan dengan berdasarkan pada aturan dan standar kerja yang telah dibuat sebelumnya.

## 3. Menangani permasalahan

Ada banyak permasalahan yang bisa terjadi di sebuah organisasi. Permasalahan tersebut juga seringkali berkaitan dengan tenaga kerja yang ada di perusahaan. Oleh karena itu setiap perusahaan perlu memiliki MSDM sehingga segala permasalahan yang ada pada sektor tenaga kerja bisa teratasi dan terselesaikan dengan baik. Pada dasarnya segala permasalahan tenaga kerja yang berhubungan dengan proses pekerjaan juga perlu diperhatikan. Untuk mengatasinya maka pihak manajemen SDM harus mengadakan berbagai upaya untuk dapat meningkatkan kualitas SDM. Misalnya dengan mengadakan pelatihan kerja atau misalnya dengan memberikan masukan dan saran serta solusi bagi tiap kendala yang dihadapi oleh tenaga kerja.

## 4. Menciptakan kondisi aman

Fungsi lainnya dari manajemen SDM yaitu menciptakan kondisi aman bagi seluruh tenaga kerja dalam bekerja. Hal ini berkaitan pula dengan penanganan kesehatan dan juga keselamatan kerja karyawan yang bekerja di sebuah

perusahaan. Jadi melalui segala bentuk penanganan yang dilakukan oleh MSDM maka akan tercipta kondisi kerja yang bisa dibilang aman untuk para pekerja. Dengan adanya kondisi kerja yang cenderung aman bagi para karyawan maka segala resiko seperti misalnya kecelakaan kerja dapat dihindari. Jadi seluruh pekerja yang ada di perusahaan tersebut dapat bekerja dengan diliputi rasa aman dan tenang. Kondisi kerja yang demikian tentu akan mendukung kinerja para karyawan. Maka para karyawan nantinya dapat bekerja secara maksimal.

#### 5. Membangun hubungan

Pihak manajemen sumber daya manusia tentunya juga harus bisa membangun relasi antara para tenaga kerja di dalam sebuah perusahaan dengan berbagai pihak di luar perusahaan. Misalnya saja membangun relasi dengan serikat buruh dan berbagai macam organisasi lain sejenisnya. Relasi yang dibangun dan dipertahankan antara para pekerja dengan pihak luar ini nantinya akan memberikan dampak yang baik bagi kinerja karyawan. Jadi hubungan yang terjalin antara para tenaga kerja dengan organisasi lainnya bisa mendukung kinerja karyawan. Pada akhirnya kondisi ini menjadi suatu kondisi yang kondusif bagi iklim kerja karyawan karena relasi dapat membuat karyawan merasa lebih tenang dalam bekerja.

### **E. Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi**

Manajemen Sumber Daya Manusia ((MSDM) bertanggung jawab terhadap aktivitas organisasi bisnis yang berhubungan dengan staf yang beragam melalui pelaksanaan fungsinya. MSDM melakukan pengawasan terhadap tenaga kerja yang produktif dan berkembang, itu merupakan tugas MSDM. Peran MSDM dalam organisasi adalah mengatur seluruh karyawan agar secara efektif dalam melakukan pekerjaannya. Untuk mencapai hal tersebut, karyawan harus dianggap sebagai aset, bukan biaya untuk organisasi.

Peran tim MSDM untuk tim secara keseluruhan adalah menyarankan bagaimana cara mengelola pekerja termasuk mengelola perekrutan dan mempekerjakan karyawan, mengkoordinasikan tunjangan, pelatihan dan strategi pengembangan karyawan. Peran dan fungsi MSDM sangat penting, yakni menentukan faktor produksi, membangun dan mengembangkan perusahaan atau organisasi. Jika tidak ada SDM yang memadai, secara otomatis perusahaan akan gagal meraih tujuan yang ingin dicapai. Selain itu, keberadaan dari SDM ini juga merupakan faktor kunci dalam menentukan keberhasilan pada sebuah perusahaan atau organisasi. Beberapa peran manajemen sumber daya manusia, yaitu:

1. Kerja Sama

Pada sebuah organisasi, bagian manajer dan SDM bekerja sama untuk mengembangkan keterampilan karyawan. Contohnya, bagian SDM memberi saran kepada manajer dan lainnya tentang bagaimana menempatkan karyawan ke peran atau tempat yang berbeda dalam suatu organisasi, sehingga dengan itu dapat membantu para karyawan dalam beradaptasi di lingkungan perusahaan. Dalam organisasi yang lebih fleksibel, karyawan dapat dialihkan ke fungsi bisnis yang berbeda berdasarkan prioritas bisnis dan preferensi karyawan.

2. Mengatur Keanggotaan

Peran MSDM ini adalah untuk menentukan kualitas sumber daya manusia dalam suatu perusahaan. Keanggotaan dalam fungsi ini memiliki tiga kegiatan, yaitu perencanaan, penarikan, dan proses seleksi.

3. Membangun Kapasitas Perusahaan

MSDM membantu bisnis mengembangkan keunggulan kompetitif, yang melibatkan pengembangan kapasitas perusahaan sehingga para karyawan dapat menawarkan dan memberikan layanan yang unik kepada pelanggannya. Untuk membangun SDM yang efektif, perusahaan khususnya perusahaan swasta bersaing satu

sama lain. Ini berkaitan dengan mempertahankan dan membantu karyawan agar tetap berkomitmen terhadap perusahaan dalam jangka panjang.

#### 4. Evaluasi Kinerja Karyawan

MSDM memiliki fungsi untuk mengevaluasi para karyawan perusahaan. Evaluasi ini termasuk pelatihan, penilaian dan evaluasi yang terkait kinerja diberikan selama periode tertentu. Selain untuk karyawan, Unit SDM juga perlu melakukan pelatihan terhadap para manajer tentang bagaimana membuat standar kinerja yang akurat dan baik.

#### 5. Riset Personal

Manajemen SDM juga berfungsi untuk mencari penyelesaian atau solusi dari berbagai masalah yang ada. Masalah yang sering diperhatikan oleh unit SDM, meliputi penyebab terjadinya ketidakhadiran atau keterlambatan karyawan, prosedur penyeleksian yang baik, dan penyebab ketidakpuasan tenaga kerja. Dengan adanya riset personal atau analisis perilaku terhadap personal pekerja, maka dapat menghindari karyawan yang mengundurkan diri secara mendadak, karena hal tersebut bisa berpengaruh terhadap kegiatan dan kredibilitas perusahaan.

#### 7. Mengatasi Masalah

MSDM tidak terbatas dalam mengatasi kebutuhan pimpinan perusahaan yang berubah, namun juga dapat mengatasi pasar yang terus berubah. Oleh karena itu, MSDM membutuhkan suatu perencanaan yang baik dan strategis. Paket tunjangan karyawan harus terus dinilai terkait dengan biaya perusahaan. Hal lainnya tentang karyawan dapat juga dilakukan seperti memberikan penambahan hari libur, pengaturan kerja yang fleksibel atau peningkatan rencana pensiun.

Berikut beberapa fungsi MSDM dalam organisasi maupun perusahaan, yaitu :

1. Pemutusan, MSDM mempunyai tujuan untuk menentukan kontrak kerja kepada karyawan yang mempunyai permasalahan ataupun sebab yang lain.
2. Pemeliharaan tujuan manajemen sumber daya manusia, yaitu agar selalu melindungi fisik, mental, juga loyalitas karyawan supaya performa perusahaan optimal.
3. Pengintegrasian penting agar menyesuaikan keperluan karyawan dengan kepentingan perusahaan supaya aktivitas operasional berjalan dengan maksimal.
4. Kesehatan dan keamanan, MSDM mempunyai kewajiban untuk memperhatikan kesehatan dan keamanan karyawan pada saat melakukan pekerjaan di perusahaan.
5. Relasi, manajemen sumber daya manusia dan tenaga kerja juga merupakan makhluk sosial, sehingga harus membangun relasi yang baik agar tidak menimbulkan permasalahan dalam pekerjaan.
6. Pelatihan dan pengembangan manajemen SDM, yaitu mempunyai pekerjaan untuk menyusun serta menciptakan program baru untuk calon karyawan maupun tenaga kerja yang lama.
7. Kompensasi, manajemen sumber daya manusia berkewajiban memberi kompensasi mengenai performa pegawai. Kompensasi yang dimaksud ialah gaji beserta komponen lain, seperti insentif dan bonus.
8. Evaluasi performa, manajemen SDM mempunyai pekerjaan untuk mengevaluasi kinerja karyawan, dan memastikan telah melaksanakan tugas serta tanggung jawab yang sesuai standar operasional prosedur (SOP) perusahaan.
9. Mengatur keanggotaan, ini berkaitan dengan membentuk perencanaan mengenai seleksi tenaga kerja sesuai kebutuhan perusahaan (Jasmine, 2016).

## DAFTAR PUSTAKA

- Anonymus. 2016. Temukan Pengertian. Online at <https://www.temukanpengertian.com/2016/01/pengertian-metode-on-job-training.html>, diakses 20 Juni 2022.
- A. A. Anwar Prabu Mangkunegara, 2011, Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung
- D. Ngoc Su, D. Luc Tra, H. M. Thi Huynh, H. H. T. Nguyen, and B. O'Mahony, 2021, Enhancing resilience in the Covid-19 crisis: lessons from human resource management practices in Vietnam, *Curr. Issues Tour.*, 1-17, doi: 10.1080/13683500.2020.1863930
- Dessler, Gary. (2010). Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Kesepuluh. Jilid 1. Jakarta : PT. Indeks.
- Faustino, Cardoso. 2003. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Andi Offset.
- George W. Bohlander, Scott Snell. 2011. Managing Human Resources. South-Western Cengage Learning
- Hamali, A. Y. 2018. Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan Kedua. Yogyakarta: CAPS.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2019. Manajemen Sumber Daya Manusia : Edisi Revisi / Drs. H. Malayu S.P. Hasibuan. Jakarta: Bumi Aksara
- Jasmine. 2016. QuBisa. Online at <https://www.qubisa.com/article/fungsi-msdm-dalam-organisasi#showContent>, diakses 20 Juni 2022
- Leon Manua. 2019. Studi Manajemen. Online at [https://www.studimanajemen.com/2019/03/ruang-lingkup-manajemen-sdm.html#:~:text=Ruang%20lingkup%20manajemen%20SDM%20\(MSDM,efektif%20sampai%20pada%20terciptanya%20efisiensi](https://www.studimanajemen.com/2019/03/ruang-lingkup-manajemen-sdm.html#:~:text=Ruang%20lingkup%20manajemen%20SDM%20(MSDM,efektif%20sampai%20pada%20terciptanya%20efisiensi), diakses 20 Juni 2022

- M. Farrukh, N. Y. Ansari, A. Raza, F. Meng, and H. Wang, 2021, High performance work practices do much, but H.E.R.O does more: an empirical investigation of employees' innovative behavior from the hospitality industry, *Eur. J. Innov. Manag.*, doi: 10.1108/EJIM11-2020-0448.
- Mangkunegara, 2011, *Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan*. Bandung: Refika Aditama
- Prasadja , Ricardianto. 2018. *Human Capital Management*. Bogor.
- Sunarsi, D. 2019. Penerapan MSDM Strategis Dalam Upaya Meningkatkan Kemampuan Organisasi dalam menyongsong Revolusi 4.0. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi)*, 3(1), 221-233. <https://doi.org/10.31955/mea.vol3.iss1.pp221-233>
- Sule, Ernie Tisnawati., Kurniawan Saefullah. 2005. *Pengantar Manajemen*, Edisi 1. Jakarta: Kencana Prenada Media.
- Shofia Aula, Syarifa Hanoum, dan Prahardika Prihananto. 2022, Peran Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Resiliensi Organisasi: Sebuah Studi Literatur. *Jurnal Sains dan Seni ITS*, 11(1), doi: 10.12962/j23373520.v11i1.67483.

## TENTANG PENULIS



**Dr. Hengky Kosasih, BA (Hons), MM,** .Penulis lahir di kota Binjai. Lulus S1 dari Universitas Coventry, UK pada tahun 2002 dan S2 dari Sekolah Tinggi Manajemen IMNI pada tahun 2011 serta S3 dari Universitas Pasundan pada tahun 2019 . Aktif sebagai dosen di Perguruan Tinggi Swasta di Medan. Kegiatan saat ini sebagai dosen, selain mengajar adalah membuat penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Fokus di bidang ilmu Manajemen, SDM, Pemasaran, Kewirausahaan dan Perdagangan Internasional. Mempunyai ID Sinta 6766445

# BAB 3

## PERAN DAN TREN TERKINI MSDM DAN MANAJEMEN STRATEGIK

Kevin Indajang, S.E., M.M

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sultan Agung

### A. Pendahuluan

Peran dan tren terkini dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM) dan manajemen strategik memainkan peran yang krusial dalam mengarahkan organisasi menuju kesuksesan jangka panjang. MSDM telah berevolusi dari sekadar fungsi administratif menjadi mitra strategis yang membantu organisasi mencapai tujuan mereka dengan mengelola sumber daya manusia secara efektif dan efisien. Peran MSDM dalam manajemen strategik adalah memastikan bahwa sumber daya manusia (SDM) merupakan bagian integral dari strategi organisasi. Ini mencakup pengelolaan talenta, pengembangan karyawan, dan perencanaan kebutuhan SDM sesuai dengan tujuan dan arah strategis perusahaan. Salah satu tren terkini dalam MSDM adalah penggunaan teknologi yang semakin canggih dalam proses pengelolaan SDM. Hal ini termasuk implementasi sistem manajemen informasi SDM (HRIS) yang memungkinkan organisasi untuk mengelola data karyawan, kinerja, dan pengembangan dengan lebih efisien.

Manajemen strategik SDM juga melibatkan pemahaman yang mendalam tentang kebutuhan tenaga kerja masa depan dan bagaimana organisasi dapat mempersiapkan diri untuk menghadapi perubahan dalam lingkungan kerja, seperti

teknologi baru, perubahan demografis, dan tren ekonomi. Salah satu peran utama MSDM adalah dalam rekrutmen dan seleksi karyawan yang tepat. Tren terkini menunjukkan peningkatan dalam penggunaan analitika data untuk menemukan kandidat yang paling sesuai dengan kebutuhan organisasi, serta penerapan teknologi seperti kecerdasan buatan dalam proses seleksi. Manajemen strategik SDM juga melibatkan pengembangan kepemimpinan dan talenta dalam organisasi. Tren terkini menekankan pentingnya pengembangan kepemimpinan yang inklusif, beragam, dan berorientasi pada tujuan untuk memastikan keberlanjutan organisasi.

Pentingnya keseimbangan antara kebutuhan organisasi dan kebutuhan karyawan juga menjadi fokus dalam manajemen strategik SDM. Organisasi harus mempertimbangkan kebutuhan kesejahteraan karyawan dan keseimbangan kerja-hidup agar dapat mempertahankan dan memotivasi talenta terbaik. Peran MSDM dalam manajemen strategik juga mencakup pengelolaan kinerja dan pengembangan karyawan. Tren terkini menunjukkan peningkatan dalam pendekatan berbasis kinerja yang memberikan umpan balik secara terus-menerus dan kesempatan pengembangan yang berkelanjutan. Manajemen strategik SDM juga mempertimbangkan implikasi etis dan keberlanjutan dari kebijakan dan praktik HRM. Organisasi harus memastikan bahwa praktik-praktik mereka mematuhi standar etis yang tinggi dan berkontribusi pada pembangunan sosial dan lingkungan yang berkelanjutan.

Integrasi MSDM dengan strategi bisnis menjadi semakin penting dalam manajemen strategik SDM. Ini melibatkan pengembangan strategi SDM yang terkait erat dengan tujuan bisnis dan memastikan bahwa fungsi MSDM menjadi pemain kunci dalam merancang dan mengimplementasikan strategi organisasi. Peran MSDM dalam manajemen strategik juga melibatkan pengelolaan perubahan organisasi. Tren terkini menunjukkan perlunya MSDM untuk mendukung karyawan dalam menghadapi perubahan organisasi dengan memberikan komunikasi yang jelas, pelatihan, dan dukungan. Manajemen

strategik SDM juga mempertimbangkan pentingnya budaya organisasi dalam mencapai tujuan strategis. Organisasi harus memastikan bahwa budaya mereka mendukung kolaborasi, inovasi, dan adaptasi terhadap perubahan.

Tren terkini menunjukkan peningkatan dalam penggunaan metrik dan analitika SDM untuk mengukur efektivitas strategi SDM dan dampaknya terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Peran MSDM dalam manajemen strategik juga melibatkan pengelolaan konflik dan penyelesaian masalah di tempat kerja. Organisasi harus memiliki proses yang jelas untuk menangani konflik antara karyawan atau antara karyawan dan manajemen. Manajemen strategik SDM juga melibatkan pengelolaan diversitas dan inklusi dalam organisasi. Organisasi harus memastikan bahwa kebijakan dan praktik HRM mereka mendukung inklusi karyawan dari latar belakang yang beragam dan mempromosikan budaya yang inklusif di tempat kerja. Kesimpulannya, peran dan tren terkini dalam manajemen sumber daya manusia dan manajemen strategik adalah penting dalam membantu organisasi menghadapi tantangan dan memanfaatkan peluang dalam lingkungan bisnis yang terus berubah. Dengan memahami dan mengintegrasikan MSDM dengan strategi bisnis, organisasi dapat mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dan mencapai tujuan jangka panjang mereka.

## **B. Karakteristik Sumber Daya Manusia di Era Society 5.0**

Berdasarkan sejarahnya, era *Society 5.0* didahului dengan era berburu (*Society 1.0*), era pertanian (*Society 2.0*), era industri (*Society 3.0*), dan era teknologi informasi (*Society 4.0*). Karakter *Society 5.0* mencakup perkembangan teknologi seperti halnya revolusi industry 4.0, namun juga menonjolkan unsur manusia (human) dalam tatanan kehidupan bermasyarakat. Diharapkan setiap tantangan yang ada dapat diselesaikan melalui perpaduan antara inovasi teknologi (industry 4.0) dan humanistik. Selain itu dengan era *Society 5.0*, kecerdasan buatan (artificial intelligence) yang memperhatikan sisi kemanusiaan

mampu mentransformasi big data yang telah dikumpulkan melalui internet disegala sector kehidupan manusia. Dengan demikian diharapkan ini akan menjadi suatu kearifan baru dalam tatanan dan peradaban bermasyarakat. Tidak dapat dipungkiri, transformasi ini akan membantu manusia untuk menjalani kehidupan yang lebih bermakna. Dalam Society 5.0, juga ditekankan perlunya keseimbangan pencapaian ekonomi dengan penyelesaian problem sosial. Society 5.0, merupakan nilai baru yang diciptakan melalui inovasi akan menghilangkan kesenjangan regional, usia, jenis kelamin, dan bahasa serta memungkinkan penyediaan produk dan layanan yang dirancang secara halus untuk beragam kebutuhan individu dan kebutuhan laten. Dengan cara ini, akan mungkin untuk mencapai masyarakat yang dapat mempromosikan pembangunan ekonomi dan menemukan solusi untuk masalah sosial. Kedua revolusi tersebut saling berkesinambungan membentuk pola tatanan kehidupan bermasyarakat, yaitu ketika setiap permasalahan dan tantangan yang terdapat didalamnya dapat diselesaikan melalui perpaduan inovasi dari berbagai unsur yang diterapkan pada revolusi industry 4.0 dan kemudian dipadukan dengan society 5.0. Hubungan tersebut diharapkan dapat berperan aktif dalam meningkatkan kualitas kehidupan sosial, sehingga setiap usaha dalam meningkatkan dan mengembangkan revolusi tersebut akan mencerminkan produk dan layanan masyarakat yang bisa diberikan secara berkelanjutan. Karakteristik di era kedua revolusi tersebut meliputi digitalisasi, optimization dan customization produksi, otomasi dan adaptasi, interaksi antara manusia dengan mesin, value added services and business, automatic data exchange and communication, serta penggunaan teknologi informasi (Raharja, 2019).

Society 5.0 adalah masyarakat yang dapat menyelesaikan berbagai tantangan dan permasalahan sosial dengan memanfaatkan berbagai inovasi yang lahir di era Revolusi industri 4.0 seperti *Internet on Things* (internet untuk segala sesuatu), *Artificial Intelligence* (kecerdasan buatan), *Big Data* (data

dalam jumlah besar), dan robot untuk meningkatkan kualitas hidup manusia. Society 5.0, sebuah masa di mana masyarakat berpusat pada manusia yang menyeimbangkan kemajuan ekonomi dengan penyelesaian masalah sosial oleh sistem yang mengintegrasikan ruang dunia maya dan ruang fisik. Society 5.0 akan menyeimbangkan pembangunan ekonomi dan menyelesaikan masalah sosial.

### **C. Tantangan Sumber Daya Manusia di Era Society 5.0**

Di era Society 5.0, sumber daya manusia (SDM) dihadapkan pada sejumlah tantangan yang kompleks dan unik. Pertama, perkembangan teknologi yang pesat, seperti kecerdasan buatan (AI), otomatisasi, dan robotika, menimbulkan kebutuhan akan keterampilan baru yang berbeda dari yang diperlukan sebelumnya. Kedua, perubahan paradigma dalam hubungan kerja, di mana semakin banyak pekerjaan yang dapat dilakukan secara fleksibel atau dari jarak jauh, memerlukan manajemen SDM yang mampu mengelola kebutuhan karyawan yang terhubung secara digital. Tantangan ketiga adalah mengelola keberagaman generasi dalam angkatan kerja, dengan adanya perbedaan ekspektasi, nilai, dan preferensi antara generasi Baby Boomer, Generasi X, Generasi Y (Millennial), dan Generasi Z. Selanjutnya, tantangan bagi SDM adalah memastikan keseimbangan antara meningkatkan produktivitas dengan memperhatikan kesejahteraan dan kepuasan karyawan, yang semakin menjadi fokus utama dalam organisasi yang peduli terhadap kesejahteraan karyawan. Di tengah persaingan global yang semakin ketat, tantangan lainnya adalah menarik dan mempertahankan bakat terbaik, serta mengembangkan strategi retensi yang efektif agar karyawan tetap terikat dengan organisasi.

Selain itu, SDM juga dihadapkan pada tantangan dalam mengelola data dan privasi karyawan, terutama dengan meningkatnya regulasi privasi data dan kekhawatiran terkait dengan penggunaan data pribadi oleh perusahaan. Perubahan iklim dan masalah keberlanjutan juga menimbulkan tantangan

baru bagi SDM, dengan adanya tekanan untuk mengembangkan kebijakan dan praktik yang ramah lingkungan serta menjaga keselarasan antara tujuan bisnis dan dampak lingkungan. Tantangan lainnya adalah mengelola efek samping dari perubahan teknologi, seperti peningkatan disrupsi pekerjaan, ketidakpastian pekerjaan, dan pertanyaan etika yang terkait dengan penggunaan teknologi dalam manajemen karyawan. SDM juga dihadapkan pada tantangan untuk terus mengembangkan keterampilan dan kompetensi karyawan agar tetap relevan di tengah perubahan yang cepat dalam lingkungan kerja yang didorong oleh teknologi dan inovasi.

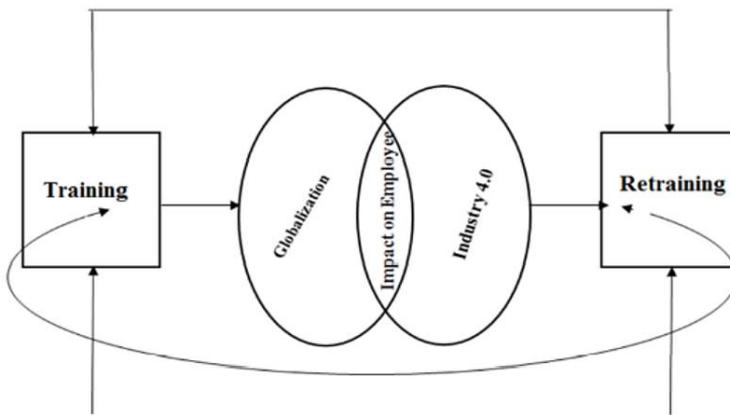
Dalam era Society 5.0, penting bagi SDM untuk dapat beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan yang terjadi, mengadopsi praktik manajemen yang responsif dan fleksibel, serta memastikan bahwa organisasi memiliki budaya yang mempromosikan inovasi, kolaborasi, dan pembelajaran terus menerus. Selain itu, tantangan lain adalah mengelola ketidakpastian ekonomi dan geopolitik yang dapat memengaruhi kestabilan organisasi dan keberlanjutan strategisnya. Penting bagi SDM untuk mengintegrasikan manajemen strategis dengan manajemen SDM agar dapat mengidentifikasi, mengantisipasi, dan merespons tantangan secara proaktif, serta memastikan bahwa kebijakan SDM mendukung pencapaian tujuan strategis organisasi dalam era Society 5.0.

#### **D. Peluang Sumber Daya Manusia di Era Society 5.0**

Dengan perkembangan berbagai macam *platform* di internet, semakin banyak pula program kursus online yang memanfaatkan *platform* ini. Pelatihan online bisa menjadi pilihan yang menguntungkan karena sifatnya yang fleksibel dan bisa dimanfaatkan untuk mendapatkan berbagai macam pelatihan (Indajang et al., 2021). Namun, banyak kalangan profesional dalam bidang SDM yang memperhatikan format dalam pemanfaatan kursus online dan juga memperhatikan cara peserta kursus berinteraksi dengan instruktur hingga

bagaimana peserta kursus menghadapi masalah-masalah tertentu yang akan ditemui saat mengimplementasikan kemampuannya didunia kerja.

Kebutuhan perusahaan atas *skilled worker* (Ikenna-Amadi, 2019) mendorong perusahaan harus mempersiapkan dan menyesuaikan program pelatihan dan pengembangan untuk memenuhi kebutuhan perusahaan atas *skilled worker* selain dengan cara rekrutmen. Tentunya penguasaan akan keahlian tertentu dengan dukungan sentuhan manusia (humanisme) didalamnya akan berbanding lurus dengan *revenue* yang didapatkan. Hal ini karena kemajuan teknologi dengan memanfaatkan aspek manusia didalamnya akan berdampak positif kepada pendapatan, produktivitas, inovasi, dan standar kehidupan (Hasan et al., 2021).



Gambar 3. 1 Industri 5.0, Globalisasi, Training, dan Re-Training terhadap pegawai

Sumber: (Dessler, 2018)

Gambar 3.1 menunjukkan bahwa pegawai bisa menyesuaikan diri dengan globalisasi dan industri 5.0 asalkan mereka mendapatkan pelatihan yang sesuai. Kekhawatiran utama justru ada dipihak perusahaan. Perusahaan harus memikirkan bagaimana mereka mempersiapkan diri dengan perubahan-perubahan yang akan muncul serta bagaimana perusahaan bisa bertahan dan tetap relevan di industri yang

digeluti. Metode-metode lama harus ditinggal dan tidak lagi dipakai untuk menyesuaikan diri serta membiasakan diri dengan *sharing data*, *e-learning*, *online platform*, hingga *big data*.

Sumber daya manusia memiliki kesempatan untuk menjadi penggerak utama dalam memimpin adaptasi terhadap perubahan yang cepat di era Society 5.0. Mereka dapat memainkan peran penting dalam memimpin transformasi organisasi menuju model bisnis yang lebih berkelanjutan dan berorientasi pada teknologi. SDM memiliki peluang untuk menjadi pemimpin dalam mengintegrasikan nilai-nilai keberlanjutan dan tanggung jawab sosial ke dalam strategi bisnis organisasi, mempromosikan pertumbuhan yang berkelanjutan dan berdampak positif pada masyarakat. Era Society 5.0 memperluas cakupan kerja SDM ke dalam bidang baru seperti manajemen risiko teknologi, keamanan siber, dan etika AI, menciptakan peluang untuk pengembangan karir yang beragam dan menarik.

#### **E. Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Pada Organisasi**

Sumber daya manusia berperan sebagai faktor penggerak utama dalam pelaksanaan seluruh aktivitas organisasi sudah semestinya harus dikelola dengan baik melalui Manajemen Sumber Daya Manusia (Manajemen SDM). Manajemen SDM (*Human Resources Management*) didefinisikan oleh (Bangun, 2102), sebagai pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi, yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja, dan hubungan industrial. Menurut (Sutrisno, 2011), manajemen SDM adalah kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan individu dan tujuan organisasi. (Hasibuan, 2017), menyebutkan Manajemen SDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya

tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Sedangkan menurut Mondy (2008) Manajemen SDM adalah pemanfaatan individu untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan Manajemen SDM adalah suatu proses pendayagunaan dan pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi melalui aktivitas perencanaan, pengadaan, pengembangan dan pemeliharaan tenaga kerja agar tercapai tujuan organisasi.

(Sedarmayanti, 2015), menyebutkan Manajemen SDM adalah suatu pendekatan dalam mengelola manusia berdasarkan tiga prinsip dasar, yaitu :

1. Sumber daya manusia adalah harta atau asset paling berharga yang dimiliki organisasi atau perusahaan karena keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh unsur manusia
2. Keberhasilan sangat mungkin dicapai, jika kebijakan prosedur dan peraturan yang berkaitan manusia pada organisasi atau perusahaan saling berhubungan dan menguntungkan semua pihak yang terlibat dalam perusahaan
3. Budaya dan nilai organisasi perusahaan serta perilaku manajerial yang berasal dari budaya tersebut akan memberikan pengaruh besar terhadap pencapaian hasil terbaik

#### **F. Konsep Manajemen Strategi pada SDM**

Banyak organisasi perusahaan akan menghadapi lingkungan eksternalnya dengan kondisi yang berbeda-beda. Ada perusahaan yang menghadapi lingkungan eksternalnya dalam kondisi yang sangat bergejolak dan *turbulent*, kompleks dan mempunyai pengaruh dari lingkungan global (Halim et al., 2020). Untuk menghadapi kondisi ini, para manajer harus menentukan arah jalannya perusahaan ke depan, dengan melakukan kajian terhadap faktor lingkungan eksternal tersebut, dengan pertimbangan yang lebih hati-hati, dan lebih men dalam. Tantangan baru yang saat ini muncul telah

mempengaruhi eksistensi dan keberlangsungan usaha berasal dari perubahan dramatis revolusi industri keempat (Lie et al., 2019). Berdasarkan konsep manajemen modal intelektual sebagai pendekatan manajemen strategis berbasis sumber daya seperti pengelolaan modal struktural, manusia, dan relasional, sumber daya manusia yang berkelanjutan, manajemen menggaris bawahi keterlibatan kemitraan dan hubungan eksternal dalam pembelajaran dan proses pengembangan pribadi. Industri 4.0 mengharapkan perubahan besar dalam manajemen sumber daya manusia dan proses (Tiris Sudrartono et al., 2022).

Manajemen strategi sumber daya manusia (SDM) merupakan pendekatan terencana dan terintegrasi untuk mengelola aspek-aspek SDM dalam keseluruhan strategi organisasi. Konsep ini melibatkan pengelolaan SDM dengan memperhatikan visi, misi, dan tujuan jangka panjang organisasi. Strategi SDM yang efektif membutuhkan pemahaman mendalam tentang kebutuhan tenaga kerja saat ini dan di masa depan. Ini melibatkan analisis pasar kerja, tren industri, serta perkembangan teknologi yang memengaruhi kebutuhan akan keterampilan dan kompetensi karyawan. Pentingnya pengembangan SDM sesuai dengan strategi organisasi menempatkan manajemen strategi SDM sebagai bagian integral dari perencanaan bisnis. Ini memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi kebutuhan SDM yang spesifik untuk mencapai tujuan bisnisnya.

Manajemen strategi SDM juga melibatkan pengembangan kebijakan dan prosedur yang mendukung rekrutmen, seleksi, pengembangan, dan retensi karyawan yang sesuai dengan visi dan misi organisasi. Selain itu, manajemen strategi SDM mempertimbangkan pengelolaan kinerja karyawan secara holistik, termasuk penilaian kinerja, pengembangan karir, dan manajemen konflik. Strategi SDM yang efektif juga mengintegrasikan kebutuhan dan keinginan karyawan dengan tujuan organisasi, menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi dan mendukung pertumbuhan serta kesejahteraan

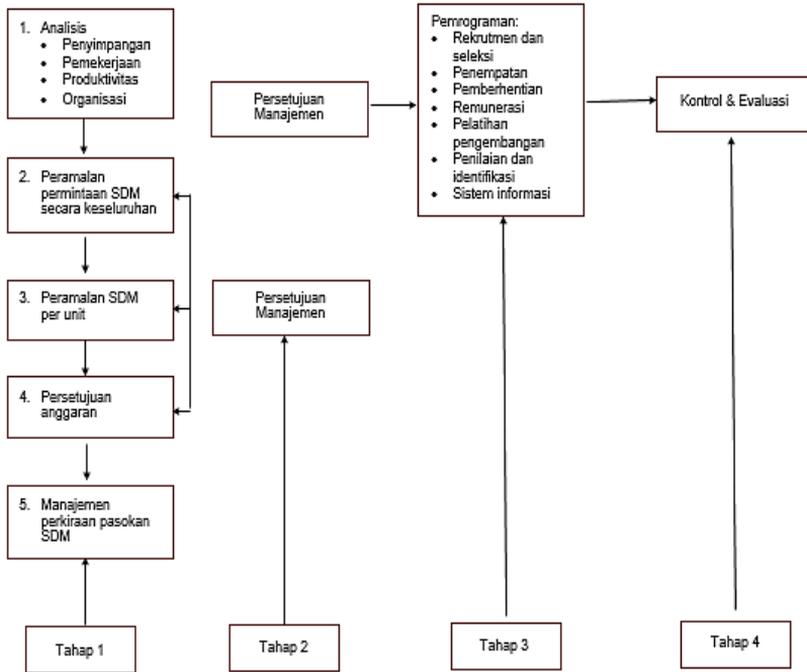
karyawan. Perencanaan suksesi adalah bagian penting dari manajemen strategi SDM, dengan fokus pada pengidentifikasian, pengembangan, dan retensi bakat kunci dalam organisasi.

### **G. Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Pada dasarnya, target pengembangan pegawai adalah peningkatan kualitas dan kemampuan bekerja karyawan. Agar program pengembangan mencapai hasil yang baik dengan biaya relatif kecil, hendaknya terlebih dahulu ditetapkan rencana tahapan-tahapan pelaksanaan program pengembangan tersebut. Menurut Mathis dan Jackson (2011):

*“Pengembangan pegawai dimulai dengan orientasi karyawan baru diikuti dengan pelatihan keterampilan pekerjaan. Ketika pekerjaan-pekerjaan berkembang dan berubah, diperlukan adanya pelatihan ulang yang dilakukan terus menerus untuk menyesuaikan perubahan teknologi. Mendorong pengembangan semua karyawan, termasuk para supervisor dan manajer, juga penting untuk mempersiapkan organisasi-organisasi agar dapat menghadapi tantangan masa depan. Perencanaan karier menyebutkan arah dan aktivitas untuk karyawan individu ketika mereka berkembang di dalam organisasi tersebut”.*

Pengembangan SDM adalah proses pendidikan jangka panjang yang menggunakan prosedur dan tahapan yang sistematis dan terorganisir sehingga organisasi apapun dan dimanapun harus mempelajari dan pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan pengembangan SDM di dalamnya. Sehingga bisa dipastikan bahwa tujuan dari pengembangan SDM adalah meningkatkan kualitas profesionalitas dan ketampilan seluruh warga organisasi dalam melaksanakan tugas dan fungsinya secara maksimal. Untuk lebih jelas bisa di buat dalam bentuk gambar yang mencoba membangun narasi perencanaan pengembangan sumber daya manusia seperti di bawah ini:



Gambar 3. 2 Tahapan Perencanaan dan Pemrograman Pengembangan SDM

Sumber: (Hartini et al., 2021)

Jika dicermati dari gambar di atas maka tahap demi tahap merupakan strategi yang harus dilakukan dan ini merupakan sesuatu yang sangat penting dan menjadi titik tolak keberhasilan dalam pengembangan SDM yang pada prinsipnya pengembangan sumber daya manusia berangkat dari sebuah perencanaan yang baik. Sehingga dalam pengembangan membutuhkan keinginan dan kekuatan *networking* yang mumpuni sehingga tahapan yang terurai di atas bisa dilaksanakan dengan baik. Pada prinsipnya tahapan pengembangan sumber daya manusia berangkat dari sebuah perencanaan yang baik. Sehingga dalam pengembangan membutuhkan keinginan dan kekuatan *networking* yang mumpuni sehingga tahapan yang terurai di atas bisa dilaksanakan dengan baik. Perencanaan sumber daya manusia

merupakan salah satu aspek penting dalam pengembangan sumber daya manusia. Jackson dan Schuler yang di kutip oleh Sutrisno (2009) mengemukakan bahwa ada empat strategi, langkah atau tahapan dalam perencanaan SDM dalam rangka pengembangan SDM antara lain:

1. Pengumpulan dan analisis data untuk meramalkan permintaan maupun persediaan sumber daya manusia yang diekspektasikan bagi perencanaan bisnis masa depan
2. Mengembangkan tujuan perencanaan Sumber Daya Manusia
3. Merancang dan mengimplementasikan program-program yang dapat memudahkan organisasi untuk pencapaian tujuan perencanaan sumber daya manusia
4. Mengawasi dan mengevaluasi program program yang berjalan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Bangun, W. (2102). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Erlangga.
- Dessler, G. (2018). I am sharing "Gary Dessler - Human resource management-Pearson (2020)" with you. In *Human resource management / Gary Dessler, Florida International University*.
- Halim, F., Efendi, Butarbutar, M., Malau, A. R., & Sudirman, A. (2020). Constituents Driving Interest in Using E-Wallets in Generation Z. *Proceeding on International Conference of Science Management Art Research Technology*, 1(1), 101–116. <https://doi.org/10.31098/ic-smart.v1i1.32>
- Hartini, H., Sudirman, A., & Wardhana, A. (2021). *MSDM (Digitalisasi Human Resources)*. Media Sains Indonesia.
- Hasan, M., Roslan, A. H., Hendrayani, E., Sudirman, A., Jamil, M., Sitaniapessy, R. H., Basoeky, U., Fauziah, Yasa, N. N. K., & Wardhana, A. (2021). *Kewirausahaan*. Media Sains Indonesia.
- Hasibuan, M. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Cetakan 21). PT Bumi Aksara.
- Indajang, K., Halim, F., & Sudirman, A. (2021). The Effectiveness of Teacher Performance in Terms of the Aspects of Principal Leadership , Organizational Culture , and Teacher Competence. *Proceedings of the 2nd Annual Conference on Blended Learning, Educational Technology and Innovation (ACBLETI 2020)*, 560(Acbleti 2020), 402–408.
- Lie, D., Dharmanegara, I. B. A., Ikhsan, A., Hayat, A., & Harahap, L. M. (2019). *Manajemen Strategik* (Jilid 1). Madenatera.
- Raharja, H. Y. (2019). Relevansi Pancasila Era Industry 4.0 dan Society 5.0 di Pendidikan Tinggi Vokasi. *Journal of Digital Education, Communication, and Arts (Deca)*, 2(1), 11–20. <https://doi.org/10.30871/DECA.V2I1.1311>
- Sedarmayanti. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia - Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil* (Ke Tujuh). PT.Refika Aditama.

Sutrisno, E. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana.

Tiris Sudrartono, Soegoto, A. S., Lumanauw, N., Malihah, L., Sicilya Cahyawati Mokoginta, S., Sudirman, A., Agustini, I. G. A. A., Putra, A. R., & Triwardhani, D. (2022). *Manajemen Pemasaran Jasa*. Widina Bhakti Persada.

## TENTANG PENULIS



**Kevin Indajang, S.E., M.M.** Lahir di Pematangsiantar, pada tanggal 25 April 1995. Lulus S-1 di Program Studi Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Sultan Agung Pematangsiantar pada tahun 2017 dan S-2 di Program Studi Magister Manajemen Fakultas Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara pada tahun 2019. Saat ini sedang bekerja sebagai Dosen pada program studi Manajemen di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Sultan Agung serta aktif menulis buku dibidang Manajemen.

**Email:** kevinindajang25.stiesa@gmail.com

# BAB

# 4

## PROSES PERAMALAN SUMBER DAYA MANUSIA

Dr. Ir. Dipa Teruna Awaludin, B.Sc., S.E., Ak., M.M., M.Ak., CA.  
Universitas Nasional

### A. Pendahuluan

Dalam Peramalan kebutuhan Sumber Daya Manusia , perusahaan perlu memperhatikan perkembangan para karyawannya, apakah saat ini karyawan-karyawan tersebut memiliki *skill* yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan atau belum. Jika sudah memenuhi, Kemudian apakah *skill* tersebut akan tetap dibutuhkan perusahaan dimasa depan, Jawaban atas pertanyaan tersebut yang nantinya akan menuntut perusahaan dalam memprediksi atau meramalkan kebutuhan tenaga kerjanya di masa depan, sekaligus menjadi rujukan bagi perusahaan untuk mengambil langkah cerdas dan adaptif dalam mengantisipasi perubahan kondisi di masa yang akan datang.

Setelah mendapatkan *awareness* akan pentingnya memprediksi kebutuhan Sumber Daya Manusia untuk masa depan, perusahaan tentu harus mengambil langkah serius dalam praktiknya. Sayangnya, metode ramalan yang 'cocok' di perusahaan A, belum tentu bisa cocok saat diterapkan pada perusahaan B. Hal inilah yang membuat peramalan kebutuhan Sumber Daya Manusia cenderung menemukan kesulitan di tengah-tengah praktiknya. Bagaimana tidak, tiap perusahaan mempunyai karakteristik dan kebutuhan yang berbeda sehingga peramalan kebutuhan tenaga kerja juga harus dibuat berbeda-

beda sesuai dengan karakter dan kebutuhan masing-masing perusahaan.

Dalam merencanakan kebutuhan Sumber Daya Manusia secara efektif, perusahaan harus memiliki ide yang jelas tentang apa yang sebenarnya dibutuhkan dan akan menjadi apa mereka nantinya. Dalam hal ini perlu memperhatikan bagaimana saat ini karyawan tersebut dikembangkan, seberapa sesuai kemampuan yang mereka miliki sekarang yang digunakan, dan bagaimana supply kemampuan saat ini sesuai dengan kebutuhan nantinya. Pemahaman tentang hal ini membutuhkan apresiasi terhadap perubahan kondisi danantisipasi dampak kejadian masa datang baik pada supply kemampuan dengan kebutuhan akan kemampuan terhadap rencana bisnis.

Proses peramalan merupakan bagian dan proses perencanaan sehingga tidak menghasilkan jumlah atau rencana itu sendiri. Secara teknis, peramalan sangat mudah dan sederhana digambarkan. Akan tetapi dalam prakteknya seringkali sangat kompleks dan sulit dikerjakan. Sekali proyeksi dibuat, mungkin lebih mudah digunakan, tetapi belum tentu akurat pada masa datang.

Kemudian dijelaskan tentang teknik peramalan kebutuhan sumber daya manusia, penerapan hasil peramalan. Peramalan dapat dilihat sebagai proses esensial dari estimasi kebutuhan dan ketersediaan keterampilan yang didasarkan pada keakuratan informasi dan secara umum ditunjukkan oleh tanggung jawab manajer untuk masing-masing unit dalam organisasi. Teknik matematis dan komputer yang perlu dibahas tersendiri, hanya merupakan tambahan bukan merupakan pengganti bagi pendekatan kebijakan manajemen dalam menentukan kebutuhan sumber daya manusia masa datang.

Selanjutnya materi yang akan dibahas dan disajikan dalam bab ini adalah sebagai berikut:

Proses peramalan, Inventarisasi persediaan keterampilan masa datang, Proyeksi persediaan keterampilan masa datang, Peramalan permintaan staf.

## B. Proses Peramalan

Peramalan (*forecasting*) adalah proses memprediksi kondisi di masa mendatang yang akan mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas, perilaku, dan dampak tindakan operasional. Peramalan memiliki peran yang penting untuk dimainkan tidak hanya dalam fungsi perencanaan saja, tetapi juga dalam keseluruhan proses manajemen.

Peramalan sering dianggap sebagai salah satu masukan utama terhadap proses perencanaan organisasional. Meskipun demikian peramalan hanya akan sebaik kualitas dan validitas informasi yang digunakan untuk membuat prediksi. Menilai kualitas dan validitas informasi adalah perjuangan yang sulit, karena hal ini biasanya diperoleh hanya melalui pengalaman dan waktu yang faktor-faktornya dapat dipertimbangkan.

Peramalan sumber daya manusia berusaha menentukan sumber daya manusia bagaimana yang dibutuhkan oleh organisasi untuk mempertahankan pertumbuhannya serta memanfaatkan peluang di waktu mendatang. Peramalan sumber daya manusia tidaklah harus menghasilkan estimasi yang akurat akan kebutuhan sumber daya manusia di masa depan, agar dapat disebut bermanfaat. Proses peramalan itu sendiri terlepas dari jumlah yang dihasilkan memudahkan proses perencanaan. Peramalan menyebabkan manajer wajib untuk memikirkan masa mendatang serta mengantisipasi berbagai kejadian yang kemungkinan terjadi, meskipun kejadian itu pada akhirnya tidak seperti yang diperkirakan semula.

Peramalan akan kebutuhan sumber daya manusia seringkali dibagi lagi ke dalam peramalan jangka panjang dan jangka pendek. Jenis terakhir ini hampir tidak terhindarkan pada sebagian besar perusahaan, tetapi suatu penelitian atas 589 anggota *American Society of Personal Administration* mengungkapkan bahwa hanya 32% melaporkan adanya perencanaan jangka panjang atau kebutuhan sumber daya manusia dalam organisasi mereka.

Masalah yang paling membingungkan dalam meramalkan permintaan sumber daya manusia adalah memperkirakan hubungan antara permintaan terhadap sumber daya manusia dengan keluaran (out put) - barang dan jasa - yang dihasilkan oleh perusahaan. Peramalan baik permintaan SDM maupun suplai internal yang tersedia hendaknya meliputi: pengalaman, kemampuan, jenis kelamin.

Organisasi yang berbeda mempunyai kebutuhan yang berbeda, sehingga ramalan haruslah dibuat sesuai dengan organisasi tersebut. Jumlah rincian yang dibutuhkan dapat bervariasi dengan ukuran organisasi, akurasi informasi yang tersedia, dan rencana khusus yang telah diperhitungkan. Perhitungan ini mempengaruhi peramalan dalam beberapa hal yaitu: (1) tipe organisasi, perusahaan manufaktur cenderung lebih kompleks dibandingkan perusahaan jasa, (2) ukuran organisasi, semakin besar organisasi semakin besar karyawan yang dibutuhkan, (3) penyebaran organisasi, semakin tersebar secara geografis semakin sukar melakukan peramalan SDM karena adanya tekanan pasar tenaga kerja, (4) akurasi informasi, ketepatan informasi akan memudahkan melakukan peramalan SDM yang mendekati akurasi, sehingga memudahkan dalam memberikan *judgment*.

Proses peramalan paling tidak memperhatikan enam hal yaitu:

1. Memahami lingkungan dan kondisi organisasi, meliputi: suplai tenaga kerja eksternal, paksaan hukum, ekonomi, desain tugas dan struktur organisasi. Perubahan teknologi, pola produktivitas, dan kecenderungan yang ada, filosofi dan kebijakan manajemen, tujuan dan perencanaan. Pola perputaran dan mobilitas tenaga kerja.
2. Analisis SDM saat ini (tenaga kerja yang tersedia), data demografi, data penilaian, interest tenaga kerja, pengalaman dan pendidikan.
3. Persediaan tenaga kerja (SDM) yang diproyeksikan di masa depan, pengurangan, mobilitas, penggunaan skill, perubahan produktivitas.

4. Analisis keperluan SDM saat ini, posisi otorisasi, struktur organisasi, perpaduan pekerjaan, kriteria perencanaan.
5. Keperluan SDM untuk masa yang akan datang, perubahan organisasi, anggaran, perubahan perencanaan dalam aktivitas/operasional.
6. Forcasting diperlukan/ditampilkan, kebutuhan rekrutmen, kebutuhan latihan dan pengembangan, perencanaan suksesi dan mobilitas, perubahan kebijakan, perubahan jabatan dan organisasional.

Dalam abad 21 organisasi harus dapat merespon banyak kejadian yang disebabkan oleh perubahan kekuatan lingkungan yang mempengaruhi organisasi. Karena sebagian besar perubahan melibatkan manusia dan akan mempengaruhi manusia, perubahan ini membawa implikasi utama pada pengelolaan SDM dan menimbulkan isu signifikan bagi pihak yang terkait dengan SDM. Untuk dapat membahas implikasi ini dengan efektif, organisasi perlu memahami perubahan tersebut dan memaharni proses perubahannya.

Implikasi utama terhadap pengelolaan SDM pada abad 21 ditandai oleh:

1. Perubahan yang terus berlangsung ke arah strategi yang berfokus/berorientasi kepada konsumen dan kualitas yang menyeluruh (*total quality*),
2. Restrukturisasi organisasional dan terus berlangsungnya upaya perampingan perusahaan dan pemutusan hubungan kerja,
3. Inisiatif untuk merespon terhadap tuntutan angkatan kerja yang semakin beragam (Schuller & Susan, 1997).

Perubahan organisasi akibat ke tiga hal tersebut memerlukan persyaratan SDM masa depan yang harus diantisipasi dan dipenuhi melalui kegiatan peramalan dan perencanaan.

Mengapa peramalan perlu dilakukan? Untuk menjawab pertanyaan ini paling tidak harus melihat bahwa keberadaan organisasi tidak mungkin dilepaskan dari kondisi lingkungan

eksternal, kondisi organisasi sendiri serta kondisi tenaga kerja yang kenyataannya senantiasa berubah.

Para manajer hendaknya mempertimbangkan beberapa faktor bila akan meramal kebutuhan personal dan sudut pandangan praktis, tuntutan untuk produk atau jasa adalah yang tertinggi, dengan demikian dalam sebuah perusahaan manufaktur, penjualanlah yang pertama diperhitungkan. Kemudian volume dari produksi yang dituntut untuk memenuhi tuntutan penjualan ini ditentukan. Akhirnya staf yang dibutuhkan untuk mempertahankan volume keluaran (output) ini diperkirakan. Selain untuk produksi atau tuntutan penjualan, juga harus dipertimbangkan:

1. Perputaran yang diperhitungkan sebagai akibat dari pengunduran diri atau PHK,
2. Mutu dan sifat karyawan dalam hubungannya dengan apa yang dilihat sebagai kebutuhan yang berubah dari organisasi,
3. Keputusan untuk meningkatkan mutu produk atau jasa atau masuk ke dalam pasar baru,
4. Perubahan teknologis dan administratif yang mengakibatkan produktivitas semakin bertambah dan
5. Sumber daya keuangan yang tersedia.

### **1. Periode waktu dalam Peramalan**

Untuk dapat mengevaluasi teknik yang tepat dalam meramal kebutuhan SDM, sangat membantu apabila kita membagi kebutuhan dan persediaan SDM dalam tiga batasan waktu yaitu jangka pendek, menengah, dan jangka panjang seperti yang terlihat pada gambar dibawah ini:

Tabel 4. 1 Tiga Batas Peramalan SDM

	<b>Jangka pendek</b>	Jangka menengah	<b>Jangka Panjang</b>
PERMINTAAN	Pekerjaan resmi (termasuk pertumbuhan, perubahan, dan pergantian)	Kebutuhan operasional berupa penganggaran dan rencana	Di beberapa organisasi sama dengan rentang menengah di organisasi lain, dan peningkatan kesadaran terhadap perubahan lingkungan dan penilaian teknologi
PENAWARAN	Sensus karyawan dikurangi kerugian yang diperkirakan ditambah promosi yang diharapkan dari kelompok bawahan	Lowongan tenaga kerja diharapkan dari tanggal promosi individu yang diperoleh dari rencana pembangunan	Harapan manajemen terhadap perubahan karakteristik karyawan dan ketersediaan tenaga kerja di masa depan
KEBUTUHAN BERSIH	Jumlah dan jenis karyawan yang dibutuhkan	Jumlah, macam, tanggal, dan tingkat kebutuhan	Ekspektasi manajemen terhadap kondisi masa depan mempengaruhi keputusan segera

## **2. Segmentasi**

Cara lain yang dapat membantu menyederhanakan peramalan adalah dengan cara mensegmentasikan SDM yang akan diramalkan kebutuhannya. Segmentasi yang diambil dapat menurut tingkatannya, atau menurut segmentasi tenaga kerjanya, tergantung dari model organisasi. Sebagai contoh untuk organisasi besar dimana aktifitas SDM seperti rekrutment, pengembangan, dan penugasan semuanya desentralis, maka peramalan secara menyeluruh tidak diperlukan.

Seperti disampaikan, dimana peramalan lebih bersifat seni, akan tetapi pada saat yang bersamaan metode ilmiah juga digunakan dalam proses peramalan. Masalah yang muncul selanjutnya adalah seberapa banyak tingkat kebijakan dan seberapa banyak tingkat ilmiah yang digunakan dalam penerapan proses.

Teknik peramalan kebutuhan SDM dapat bersifat sangat subyektif atau sangat abstrak, dan kompleks. Meskipun model sederhana yang melibatkan estimasi manajerial atau tebakan atas perubahan staff mungkin tersedia (dan dapat akurat) pada suatu tempat, teknik yang lebih tinggi juga cukup penting, dan akurat untuk lainnya (sebagai contoh, skedul beban kerja, penyusunan staff militer, atau penjadwalan staff penerbangan).

## **C. Inventarisasi Persediaan Keterampilan Masa Datang**

Untuk dapat mengetahui persediaan dan kebutuhan SDM masa depan, diperlukan adanya inventarisasi keterampilan yang ada saat ini. Inventarisasi diperlukan untuk mengetahui secara pasti kualitas maupun kuantitas SDM yang dimiliki organisasi. Hal ini dapat membantu menunjukkan perencanaan kebutuhan masa datang, memahami permasalahan potensial yang mungkin muncul dan permasalahan-permasalahan yang berhubungan dengan penyusunan staff masa datang, dan memperkirakan pengurangan atau mobilitas masa datang.

Pada bagian ini kita akan membahas data penting pada inventori SDM, analisis dan pelaporan dasar, dan karakteristik sistem informasi yang dipakai.

### 1. Elemen-elemen Data

Data penting untuk perencanaan SDM meliputi data individu dan data organisasional. Beberapa elemen data yang diperlukan dalam menginventorisi persediaan SDM yaitu:

*Data individu termasuk*

- a. Umur
- b. Jenis Kelamin
- c. Ras
- d. Pendidikan

*Data perusahaan termasuk:*

- a. Tanggal direktur
- b. Sumber perekrutan
- c. Status pegawai (tetap, sementara, dll)
- d. Posisi yang dipegang
- e. Data penilaian kerja saat ini

Untuk dapat menganalisis pencapaian karir, dan upah, beberapa elemen data harus tersedia antara lain :

Dari karir dan upah :

- a. Tingkat upah atau tingkat kinerja
- b. Posisi menurut tingkatan upah
- c. Rata-rata pendapatan

Data pengembangan karir

- a. Ketrampilan khusus
- b. Ketertarikan (ketrampilan, fungsi, atau target yang diinginkan)
- c. Pengalaman pelatihan terakhir
- d. Tingkat pendidikan dan spesialisasi yang dimiliki
- e. Target posisi pada pencapaian posisi karir
- f. Rating untuk dipromosikan, potensi, atau kesiapan

## **2. Analisis dan Pelaporan Dasar**

Pengumpulan data dapat dikatakan merupakan pekerjaan yang relatif mudah. Akan tetapi untuk menyusun pelaporan yang dapat dipakai untuk mempermudah manajemen dalam membuat perencanaan adalah hal lain.

Untuk dapat menyusun pelaporan yang mempermudah dan bermanfaat bagi manajemen, maka pelaporan tersebut harus disusun menurut item berikut yaitu:

- a. Daftar nama pegawai, yang didalamnya berisi nama pekerja, posisi, umur, jenis kelamin, unit dalam organisasi, dan data lainnya.
- b. Stafing saat ini, tabulasi numeris dari posisi masing-masing unit, level atau grade dan stafing aktual saat ini.
- c. Distribusi pegawai, tabulasi berdasarkan umur, jenis kelamin, kebangsaan, suku, lama bekerja, dan faktor lainnya.
- d. Penilaian kinerja, tabulasi berdasarkan rating dari penilai, persentasi peningkatan kinerja tahunan, level atau grade gaji, urutan kinerja terbaik, peningkatan kinerja tertinggi yang pernah diraih.
- e. Posisi jabatan, posisi dan lamanya memegang posisi tersebut, pengindikasian mudah tidaknya diganti.
- f. Posisi yang ditawarkan, penawaran posisi saat ini.
- g. Pegawai baru.
- h. Pengurangan pegawai, pensiun, pensiun dini, mengundurkan diri, dipecat, dan lain lainl.
- i. Penugasan kembali, perpindahan posisi didalam organisasi.
- j. Perubahan pekerjaan.

## **3. Sistem Informasi Sumber Daya Manusia**

Dasar dari pengambilan keputusan yang tepat mengenai sumberdaya manusia ditentukan oleh ketepatan informasi sumberdaya manusia yang dibutuhkan. Informasi sumberdaya manusia harus mampu mendukung dalam

pengambilan keputusan. Konsep seperti ini dikenal dengan nama decision support system (DSS). Dengan menggunakan PC atau terminals, para manajer dapat memperoleh informasi yang dibutuhkan mulai dari penerimaan karyawan, promosi, penggajian maupun pembuatan kebijakan yang menyangkut sumberdaya manusia.

HRIS sebagai suatu system juga terdiri dari bagian-bagian antara lain input (aplikasi pekerjaan pada departemen keuangan, sebagai contoh), proses (persetujuan penerimaan karyawan dari departemen HR); output (pemberian persetujuan pada departemen keuangan), teknologi (PC), data base (data-data karyawan), dan control (password atau umpan balik berupa laporan hasil dari departemen keuangan).

HRIS merupakan sub system dari Manajemen information system yang lebih besar dari organisasi, yang didalamnya juga termasuk akuntansi, produksi, dan fungsi marketing. Fungsi khusus dari HRIS adalah untuk pengambilan keputusan bagi fungsi sumberdaya manusia dengan lebih efektif dan efisien.

Informasi tentang pegawai, kebijakan perusahaan, dan informasi terkait lainnya harus dimasukkan kedalam system agar dapat dipergunakan. Informasi tersebut biasanya dimasukkan dari document kedalam PC yang tersambung dengan mainframe. Sebagai satu contoh jika salah satu departemen membutuhkan karyawan, maka departemen tenaga kerja akan dengan mudah mendapatkan informasi yang tepat tentang calon karyawan jika input data sudah dimasukkan kedalam system.

#### **4. Transformation**

Pada bagian ini terdiri dari hardware dan software yang didalamnya juga memuat instruksi-instruksi tentang apa yang harus dikerjakan, bagaimana mengerjakannya, dan kapan mengerjakannya. Computer dan software yang

dipergunakan tergantung dari kebutuhan dan kemampuan masing-masing organisasi. Untuk perusahaan kecil dapat menggunakan PC dan standart database. Sedangkan untuk perusahaan besar atau perusahaan multinasional mungkin menggunakan mainframe computer.

Sebagai contoh fungsi dari transformation misalnya, dengan kita memasukkan jam kerja karyawan, maka system akan mengelolanya mulai dari gaji kotor karyawan tersebut, pajak yang ditanggung, sampai pada gaji bersih yang akan diterimanya.

a. *Outputs*

*Outputs* dalam hal ini adalah hasil yang dibutuhkan misalnya slip gaji karyawan, absensi karyawan, promosi, dll. Syarat dari output yang berkualitas yaitu:

- 1) *Accurate*. Informasi yang diberikan harus benar-benar merefleksikan apa yang dilaporkannya.
- 2) *Significant and relevant*. Informasi yang dihasilkan harus berguna dan dapat dipergunakan, serta tepat waktu.
- 3) *Comprehensive*. Informasi yang dihasilkan harus benar-benar menggambarkan masalah yang ada dan memberikan kemungkinankemungkinan solusinya.
- 4) *Readable and visual impact*. Informasi yang dihasilkan harus mudah dimengerti.
- 5) *Consistent in fornlat*. Untuk informasi yang sejenis, user akan mendapatkan laporan yang sama.

b. *Feedback*

*Feedback* berfungsi untuk meyakinkan bahwa system telah memberikan informasi yang dibutuhkan atau memberikan informasi tentang kekurangan dari system tersebut.

c. *Wages and salaries*

Struktur gaji, rencana kenaikan gaji, dan sejarah gaji.

d. *Benefit*

- 1) EEO compliance: informasi pada penerimaan karyawan, pengerahan, dan kenaikan pangkat.
- 2) Labor relations: data kontrak karyawan, informasi keluhan, dan daftar masa kerja pegawai
- 3) Training and development: informasi tentang program- program pelatihan, daftar pegawai yang sedang mengikuti pelatihan, dan lain lain.
- 4) Health and safety: informasi tentang kecelakaan kerja dan karyawan yang mengalami kecelakaan kerja, biaya atas kecelakaan kerja, dan data lain yang dibutuhkan oleh pemerintah nranpun perusahaan asuransi. Management successor/career planning: informasi tentang skill, spesialisasi, prestasi, dan kemungkinan promosi.
  - a) HR planning: proyeksi tentang kebutuhan pada masa yang akan datang. Staffing:
  - b) HR data management: informasi dasar pegawai seperti gaji, jenis pekerjaannya, dll.
  - c) Monitoring and reporting HR policy: komponen DSS.
  - d) General organizational data: struktur organisasi, level

Manajemen, informasi tentang fungsi-fungsi khusus.

- a) Demographics: informasi tentang keadaan, pendidikan, dan umur pegawai.
- b) External data base: informasi tentang organisasi lain atau trend perekonomian.

HRIS dapat digunakan untuk membantu mempermudah pekerjaan departemen SDM pada khususnya dan seluruh organisasi pada umumnya untuk mensejalankan antara strategi organisasi dengan strategi SDM. Dengan menggunakan HRIS, pengambil keputusan akan membuat keputusannya dengan lebih cepat dan tepat serta dapat mengurangi biaya- biaya yang harus dikeluarkan

perusahaan.

Agar tujuan HRIS dapat diperoleh, dibutuhkan piranti system yang sejalan baik berupa hardware maupun software dan didukung dengan kemampuan untuk memakai system tersebut. Besar kecilnya piranti system tergantung dari kebutuhan dan kemampuan tiap-tiap organisasi. Dan didukung dengan adanya system control yang baik agar kerahasiaan informasi dapat dijaga.

#### **D. Proyeksi Persediaan Keterampilan Masa Datang**

Setelah menginventori staf saat ini dan memiliki informasi tentang penerimaan masa sebelumnya, perpindahan, dan pengurangan, langkah selanjutnya dalam peramalan SDM adalah memproyeksikan perubahan inventori tersebut untuk masa datang. Disini membutuhkan adanya tabel/gambaran yang jelas tentang kondisi mendatang tentang:

1. Pekerjaan permanen dijadikan temporer
2. Penugasan kembali
3. Perpindahan antar unit
4. Pemecatan dan pensiun

Cara yang dapat dipakai untuk lebih memperbaiki metode peramalan adalah dengan lebih fokus path proyeksi perubahan pada klasifikasi pekerjaan, lokasi, unit-unit organisasi, klasifikasi pekerja (umur, masa kerja, dll), atau level pekerja. Estimasi yang dilakukan juga dapat diperbaiki dengan menggunakan teknik statistik; untuk mengetahui aliran pekerja baik masuk, pindah, atau keluar.

##### **1. Proyeksi Turnover**

Faktor perubah utama dalam supply tenaga kerja adalah berkurangnya jumlah pekerja. Pekerja keluar karena beberapa alasan seperti: pensiun, mengundurkan diri karena mendapatkan pekerjaan lain, dan mengundurkan diri karena rendahnya nilai kinerja. Biasanya, tingkat turnover dilaporkan sebagai rasio keluarnya karyawan pada periode waktu tertentu.

## **2. Pergerakan/Mobilitas Karyawan**

Perputaran/Turnover didalam perusahaan atau pergerakan/mobilitas karyawan juga dibutuhkan untuk menyusun proyeksi persediaan ketrampilan masa datang. Data yang diperoleh dapat diambil dari pola mobilisasi karyawan masa sebelumnya dan kebijakan mobilisasi saat ini. Mobilisasi karyawan dapat terjadi sebagai akibat perlunya peningkatan ketrampilan karyawan, atau perlunya mengisi suatu posisi atau jabatan. Oleh sebab itu, cara peramalan mobilitas karyawan adalah dengan menganalisis rencana pengembangan karyawan dan rating kesiapan karyawan untuk dipromosikan.

## **3. Pemanfaatan skill dan waktu karyawan**

Banyaknya orang dalam daftar gaji tidak secara langsung merefleksikan kapabilitas yang mereka pergunakan dalam pencapaian tujuan organisasi. Dengan semakin meningkatnya biaya personel dan adanya pekerja yang ingin mendapatkan pekerjaan yang lebih menantang, kita memerlukan cara untuk memanfaatkan karyawan semaksimal mungkin. Tiga pertanyaan utama pada aspek ini adalah:

- a. Bagaimana jika para karyawan menghabiskan waktunya secara tepat? Dapatkah pekerjaan direlokasi untuk meyakinkan efektifitas pemanfaatan skill? Dapatkah pekerjaan direstrukturisasi?
- b. Apakah rata-rata produktifitas berubah? Apakah penyusunan staf saat ini sudah sesuai untuk pencapaian output sesuai yang direncanakan? Apakah pertumbuhan karyawan melebihi perkembangan output kita?
- c. Bagaimana jika penyusunan staf yang kita lakukan sudah sesuai dengan skill yang tersedia? Apakah ketrampilan yang ada sudah dapat dipergunakan secara tepat? Apakah ada kehilangan keterampilan?

## **E. Peramalan Permintaan Staf**

Jika kita tidak mengetahui permintaan staf, maka kita tidak dapat mengetahui persediaan staff. Asumsi kita disini adalah kebutuhan staff dalam perencanaan sumberdaya manusia untuk masa datang akan sama dengan kebutuhan saat ini, atau paling tidak berbeda tetapi dapat diprediksi. Asumsi ini masuk akal untuk permintaan jangka pendek. Akan tetapi untuk jangka panjang atau dalam kondisi lingkungan yang berubah cepat seperti pertumbuhan yang tinggi dari organisasi, diperlukan adanya teknik peramalan.

Dalam membuat ramalan kebutuhan masa datang dan menyesuaikan antara kebutuhan dengan persediaan SDM kita membutuhkan:

1. Pengetahuan tentang tujuan masa datang dan mengetahui indikator apa yang ingin dicapai (pendapatan, output, volume, dll).
2. Rencana organisasi
3. Pengetahuan terhadap aktifitas dan kebutuhan pekerjaan
4. Apresiasi terhadap perubahan teknologi dan produktifitas

### **1. Permintaan Staf**

Pendekatan yang paling sering digunakan dalam peramalan adalah dengan analisis permintaan staff saat ini. Struktur organisasi dan definisi pekerjaan (ditunjukkan dalam deskripsi pekerjaan) merupakan awal logis untuk menganalisis permintaan staf.

Banyak perusahaan menggunakan alokasi lowongan dan kontrol prosedur sebagai dasar pengaturan staff dan modifikasi pekerjaan dan struktur organisasi. Disini para eksekutif atau komite bertanggung jawab mereview rekomendasi posisi baru atau perubahan organisasi termasuk penambahan staff. Ketika ada suatu posisi lowong, maka pada saat itu juga perlu dilihat apakah posisi tersebut masih perlu untuk diisi atau sudah dapat dihilangkan.

## 2. Peramalan

Untuk mengestimasi permintaan masa datang, seseorang harus membuat kebijakan. Analisis matematis dan data yang banyak mungkin sangat berguna, akan tetapi, keputusan tentang bagaimana penentuan staff merupakan keputusan manusia.

Biasanya pendekatan yang biasa dipakai adalah proses estimasi "bottom-up", pada model ini, biasanya perlu disesuaikan dengan anggaran dan prosedur kontrol posisi. Pada banyak instansi hal tersebut tidak bersifat perencanaan formal, tetapi direpresentasikan dalam otorisasi aktual pada posisi baru, perubahan pada judul atau isi suatu pekerjaan, penarikan dan penerimaan, dan posisi yang belum ditempati.

Manajer pada unit lokal adalah orang yang paling mengetahui kebutuhan staff unitnya. Kualitas kebijakan dari manajer ini tergantung dari kemampuan estimasinya. Beberapa cara yang paling sering digunakan dalam membuat keputusan model bottom-up adalah:

- a. Rules of thumb untuk pengisian staff
- b. Perbandingan dengan unit lain
- c. Rasio atau panduan standar dalam mengisi staff, biasanya berdasarkan tipe posisi atau operasional Informasi tentang isi pekerjaan, yang didasarkan oleh analisis pekerjaan Metode kedua yang seringkali dipakai yaitu "ask and find out" pendekatan ini bersifat formal, proses perencanaannya sistematis, tetapi sangat tergantung pada kebijakan subyektif dan pengetahuan manajer unit. Faktor "Asking" pada peramalannya meliputi :

Posisi baru yang dibutuhkan, posisi yang perlu diganti atau dihilangkan perubahan pada posisi yang saat ini ada, jabatan ganda, dan lain lain.

Teknik terakhir adalah "Delphi technique". Pada teknik ini, dalam melakukan peramalan kebutuhan, menggunakan masukan dari beberapa manajer atau ahli sesuai dengan kebutuhan. Inti dari pendekatan ini adalah upaya mencari alternatif jawaban melalui pengumpulan

ide tanpa mempertahankan pemberi ide atau para manajer dan para ahli tersebut. Hal ini dilakukan untuk menghindari adanya dominasi pendapat atau ide apabila dipertemukan.

Gambar berikut menunjukkan proses perencanaan kepegawaian: tiga tahap Peramalan akan kebutuhan SDM seringkali dibagi kedalam peramalan jangka panjang dan jangka pendek. Kegiatan peramalan permintaan SDM dapat digambarkan sebagai berikut :

## DAFTAR PUSTAKA

- Anderson Gordon, 1992, Selection dalam Brian, Towers ed, The Handbook Of Human Resource Management, Oxford, Blackweel Publisher.
- Armstrong Michael, 1998, Performance Management, London, Kogan page limited.
- Bacal Robert, 1999, Performance Management, New York, Mc. Graw. Hill.
- Flippo Edwin B, 1994, Personal Management (6th ed), New York, Mc. Graw Hill, Company.
- Greenhause Jeffry H, 1987, Career Management, Chicago, The Dryden Press.
- Guest David E, 1987, Human Resource Management And Industrial Relation, Journal Of Management Studies, 24: 5, September.
- Hasibuan Malayu, 1997, MSDM, Gunung Agung, Jakarta.
- <https://konsultanku.co.id/blog/ini-dia-proses-peramalan-forecasting-kebutuhan-sdm-perusahaan>
- Priyono dan Marnis, 2008 MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA, Penerbit Zifatama.
- Priyono, 2010. MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA, Penerbit Zifatama Publisher.
- Randall S Schuller, Susan E. Jackson, 1997, MSDM Abad 21, Erlangga, Jakarta.
- Robbin SP, Colter Marry, 1999, Manajemen, Prenhallindo, Jakarta.
- Schuler Randall S, Dowling, Peter J Smart, John P & Huber, Vandal, 1992, Human Resource Management in Australia, Anatarmon-wsw, Harper Educational Publisher.

Siagian Sondang P, 1998, MSDM, Bumi Aksara, Jakarta  
Sikula Andrew, 1981, Personal Administration and Human  
Resource Management, New York, : A Wiley Trans Edition  
By John Willey & Sons, Inc

## TENTANG PENULIS



Dr. Ir. Dipa Teruna Awaludin, B.Sc., SE. Ak., MM., M.Ak., CA, Memulai karir bekerja di PT Sinkronika sebagai staff perencanaan, 1977-1979, Lanjut bekerja Ke Penerbit Ikhwan sebagai editor, 1979 - 1986. Mengikuti Pendidikan Manajemen Pemasaran di LPPM, Dasar & Prinsip Asuransi, Manajemen Resiko di Jakarta Institut Insurance, Jakarta. Kemudian Bekerja di Kelompok Usaha Kalimanis Industri PerKayuan Terpadu 1986 - 2002, Lokasi Jakarta dan Samarinda Kalimantan Timur. Kuliah di mulai di Teknik UPN Veteran Jakarta 1979-1983, Lanjut Ke Sekolah Tinggi Manajemen Industri Departemen Perindustrian RI 1983-1989, Kemudian mengambil MM Keuangan STIE IPWI 1996-1998, dan Lanjut ke FEB S1 Akuntansi UMJ Jakarta 2005-2008 kemudian mengambil S2 Magister Akuntansi Universitas Budi Luhur 2008-2009, dan lanjut mengambil Profesi Akuntan di Universitas Mercu Buana 2009-2010, Dengan Register Negara, serta memiliki gelar Profesi Chartered Accountant (CA) IAI didapatkan pada tahun 2013, Mendapat Pengakuan Ir. Dari PII, dan pada 30 Maret 2022 telah menyelesaikan Doktor Ilmu Ekonomi Konsentrasi Akuntansi, dari Universitas Hasanuddin. Perkuliahan yang belum sempat diselesaikan Statistika Terapan 1984-1986 di Universitas Terbuka dan Magister Teknik Indutri 2010 -2012 di ISTN, Kegiatan mengajar di mulai tahun 1997 dan bergabung di Universitas Nasional tahun 2003 sampai sekarang, beberapa perguruan tinggi tempat mengajar lainnya, ISTN, STEI, STIE IPWI, UPN Veteran Jakarta, STIE BP, STMA Trisakti, STMI Kementerian Perindustrian, Untuk beberapa Mata Kuliah Akuntansi dan Manajemen Industri, MSDM, Kewirausahaan & Pariwisata, Anggota IAI dan PII.

Email: [dipateruna@gmail.com](mailto:dipateruna@gmail.com)

# BAB 5

## MEMASTIKAN PASOKAN SUMBER DAYA MANUSIA

Dr. Drs. Marto Silalahi, M.Si

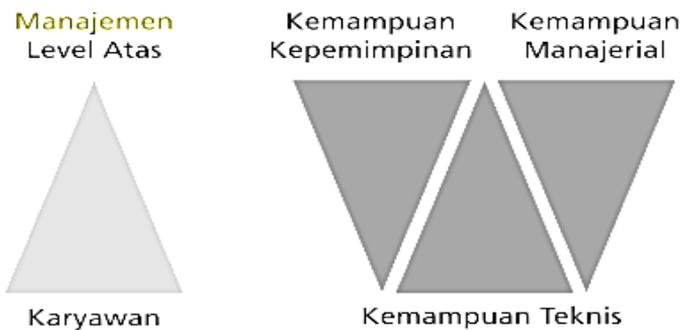
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sultan Agung

### A. Pendahuluan

Pengelolaan konsep *human capital* merupakan salah satu bentuk konkret dalam mengelola sumber daya manusia sebagai salah satu aset penting dalam pengembangan suatu organisasi maupun perusahaan (Butarbutar et al., 2021). Proses pelatihan dibutuhkan untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusia dalam meningkatkan kemampuan manajerial (Hartini et al., 2021). Dinamika sistem pelatihan suatu organisasi tidak terlepas dari dukungan dan kerja sama pegawai atau karyawan di dalam sistem organisasi atau perusahaan. Pada umumnya mayoritas orang menganggap bahwa pelatihan hampir sama dengan pendidikan, namun fakta yang membedakannya terletak pada konsep penerapan pembelajarannya. Faktor yang dominan dalam konsep pendidikan dimanifestasikan ke arah pengembangan pengetahuan sedangkan konsep pelatihan cenderung dominan ke proses pengembangan ketrampilan tertentu (Umiyati et al., 2022). (Bangun, 2012), menyampaikan dalam meningkatkan tujuan dari pembelajaran serta pelatihan merupakan langkah untuk mempersiapkan bekal berbentuk pengembangan tata cara berpikir sistematis serta komprehensif untuk pegawai supaya mampu menyelesaikan permasalahan dan sanggup mengambil keputusan. Proses penyelenggaraan pelatihan dan pengembangan perlu dilakukan

secara berkesinambungan demi meningkatkan kompetensi setiap SDM yang ada di dalam organisasi (Sofiyanto et al., 2022).

Jadi dapat dipahami bahwa pelatihan dan pengembangan adalah program yang dikemas dan dipersiapkan untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawai di lingkungan organisasinya. Pelatihan menstimulus pengetahuan dan keterampilan teknis diri pegawai dalam waktu yang relatif singkat (pendek) sehingga dapat digunakan dalam operasional kerja (Inrawan et al., 2022). Sedangkan pengembangan membekali pegawai dalam waktu lebih lama (panjang) dengan pengetahuan konsep, pengambilan keputusan dan jaringan kerja sehingga menjadi lebih profesional di bidangnya. Untuk melakukan proses perencanaan pelatihan dan pengembangan SDM, diperlukan seorang atasan yang dapat mengerti kebutuhan apa yang sedang dibutuhkan organisasi ataupun perusahaan dan apa yang diharapkan oleh karyawan maupun pegawai. Saat ini, untuk proses perencanaan SDM dan pengembangannya diperlukan campur tangan pimpinan seperti yang dikenal saat ini dengan istilah manajer. (Riniwati, 2016), menyakinkan bahwa dalam model manajemen SDM, manajer tidak memerlukan peraturan yang detil dan pengawasan yang ketat. Namun tugas dan fungsi manajer hanya memberikan garis besar yang menjadi tugas pegawai. Dengan demikian dapat dipahami bahwa manajemen SDM diperlukan untuk peningkatan SDM agar efektif dan efisien dalam organisasi.



Gambar 5. 1 Kemampuan Manajer  
Sumber: (Wijayanto, 2012)

Dalam organisasi hal yang sangat penting untuk memastikan apakah tujuan organisasi dapat dilaksanakan sesuai dengan perencanaan adalah dengan melihat indikator keberhasilan sumber daya manusianya (Lie et al., 2022). 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.

## **B. Peran Penting SDM dalam Sebuah Organisasi**

Sumber Daya manusia merupakan unsur manusia yang dipekerjakan pada suatu organisasi atau lembaga yang bertugas untuk menjadi perencana, sebagai pelaksana atau sebagai orang yang menggerakkan atau melakukan misi guna mencapai visi atau tujuan yang sudah direncanakan. Maka dari itu perlu dan penting mengelola dan memperhatikan SDM dengan baik, menyediakan SDM yang mempunyai kompetensi sesuai kebutuhan. Jumlah SDM yang dibutuhkan dan kompetensi atau kemampuan SDM sangat penting untuk mencapai sasaran organisasi, untuk menghadapi pesatnya perkembangan teknologi di segala bidang ilmu/pekerjaan, bagi organisasi yang diam dan tidak mengikuti arus perkembangan akan tertinggal dan dilindas karena ketinggalan jaman. Mengelola SDM merupakan faktor yang paling diutamakan dalam proses pembangunan organisasi guna mencapai tujuan organisasi yang tadi telah direncanakan. Berikut beberapa peranan MSDM yang harus diketahui oleh organisasi atau perusahaan:

### **1. *Staffing/employment***

Peran MSDM ini mempunyai 3 kegiatan penting yaitu perencanaan, pencarian serta seleksi sumber daya manusia. Para manajer bertanggung jawab mengantisipasi kebutuhan SDM.

Pencarian tenaga kerja dilakukan seluruhnya oleh departemen sumber daya manusia, departemen lain senantiasa ikut serta dengan menyediakan deskripsi dari spesifikasi pekerjaan untuk membantu proses pencarian tenaga kerja.

Dalam proses seleksi, departemen sumber daya manusia melaksanakan penyaringan lewat wawancara, tes, serta menyelidiki latar belakang pelamar. Tanggung jawab

departemen sumber daya manusia dalam merekrut tenaga kerja ini terus bertambah dengan terdapatnya hukum tentang peluang kerja yang sama serta bermacam ketentuan yang dibutuhkan perusahaan.

## **2. *Performance Evaluation***

Departemen SDM perlu melaksanakan pelatihan terhadap para manajer tentang bagaimana membuat standar kinerja yang baik serta membuat evaluasi kinerja yang akurat. Para manajer bertanggung jawab untuk mengevaluasi bawahannya. Departemen sumber energi manusia bertanggung jawab untuk meningkatkan wujud evaluasi kinerja yang efisien serta membenarkan kalau evaluasi kinerja tersebut dilakukan oleh semua bagian perusahaan.

## **3. *Compensation***

Departemen SDM bertanggung jawab untuk menentukan kalau kompensasi yang diberikan bersifat kompetitif diantara perusahaan yang sejenis, adil dan sesuai dengan hukum yang berlaku( misalnya: UMR), serta memberikan motivasi. Dalam menentukan kompensasi atau *reward* diperlukan sesuatu koordinasi yang baik antara departemen sumber energi manusia dengan para manajer. Para manajer bertanggung jawab untuk peningkatan pendapatan, sedangkan departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk meningkatkan struktur pendapatan yang baik.

## **4. *Training and development***

Departemen SDM bertanggung jawab membantu para manajer untuk :

- a. Menjadi penasehat serta memberi pelatihan untuk para bawahannya.
- b. Menghasilkan program pelatihan serta pengembangan yang efisien untuk karyawan baru(*orientasi*).
- c. Pengembangan keahlian untuk karyawan yang sudah ada.
- d. Turut terlibat dalam program pelatihan dan pengembangan.
- e. Memperkirakan kebutuhan perusahaan yang akan ikut program pelatihan serta pengembangan.

- f. Mengevaluasi efektifitas program pelatihan serta pengembangan.
- g. Departemen sumber daya manusia bertanggungjawab menyelesaikan permasalahan pemutusan ikatan kerja.
- h. Membantu restrukturisasi perusahaan.
- i. Memberikan solusi atau pemecahan masalah terhadap konflik yang terjadi dalam perusahaan.

#### **5. *Employee Relations***

Departemen SDM bertugas membantu menghadapi serikat pekerja, berfungsi aktif dalam melaksanakan perundingan serta mengurus permasalahan persetujuan dengan pihak serikat pekerja. Untuk menjauhi bermacam praktek yang tidak sehat ( misalnya : mogok kerja, demonstrasi). Membantu meningkatkan ketertiban dan menanggulangi keluhan dalam upaya menanggulangi kasus serta melindungi tenaga kerja.

#### **6. *Safety and Health***

Departemen SDM bertanggung jawab untuk mengadakan pelatihan tentang keselamatan kerja, mengenali serta membetulkan keadaan yang membahayakan tenaga kerja, serta memberi tahu tentang adanya musibah kerja.

#### **7. *Personal Research***

Departemen SDM bertanggung jawab untuk mengumpulkan serta menganalisis data yang menyinggung permasalahan yang selalu dicermati oleh departemen SDM yaitu yang pemicu terbentuknya ketidakhadiran serta keterlambatan karyawan, bagaimana prosedur pencarian dan memilih yang baik, juga pemicu ketidakpuasan tenaga kerja.

### **C. Membangun Sumber Daya Manusia Yang Kreatif dan Inovatif dalam Bisnis**

Keunggulan bersaing berkaitan dengan kemampuan perusahaan untuk memenangkan persaingan melalui cara-cara yang khas, yang tidak dimiliki oleh perusahaan pesaing. Di era revolusi industry 4.0 ini semakin banyak perusahaan menggunakan aset tidak berwujud (intangible assets) dan modal manusia sebagai cara untuk

memperoleh keunggulan yang melebihi para pesaing. Modal manusia (human capital) merupakan faktor yang sangat penting dan memainkan peranan kunci dalam pertumbuhan ekonomi. Sumber daya manusia (SDM) merupakan human capital, karena SDM memberikan kontribusi terhadap profitabilitas, yang juga disebut dengan modal intelektual (intellectual capital), karena dalam hal ini kemampuan kreavititasnya memberikan ide-ide cemerlang dalam mengembangkan perusahaan dan respon yang cerdas terhadap tuntutan pasar. Kemampuan bersaing suatu bisnis melalui SDM berarti meletakkan peran orang dalam perusahaan untuk selalu melakukan peningkatan kualitas dan inovasi, baik terhadap proses, sistem maupun produk. Dengan kreativitas SDM, suatu bisnis mampu mempertahankan dan meningkatkan market share atau memperluas pasar. Apabila gagal untuk memenuhi beragam kebutuhan pelanggan potensial dapat mengakibatkan kerugian karena pelanggan beralih kepada pesaing yang lebih inovatif. Perusahaan yang paling sukses adalah perusahaan yang menciptakan kreativitas dan inovasi (Vicenzi, 2000).

Kreativitas adalah kemampuan seseorang untuk melahirkan sesuatu yang baru, baik berupa gagasan maupun karya nyata, karya baru maupun kombinasi dengan hal-hal yang sudah ada, yang semuanya itu relatif berbeda dengan apa yang telah ada sebelumnya (Munandar, 2004). Kreativitas karyawan dapat dipengaruhi beberapa faktor. Sun et al. (2012) membuktikan bahwa pemberdayaan memiliki efek pada kreativitas karyawan. Pemberdayaan ditinjau dalam tiga perspektif, yaitu, kepemimpinan, struktural dan psikologis. Dari perspektif kepemimpinan, menekankan pada aspek kekuatan pemimpin, gaya dan perilakunya dalam memberdayakan bawahan. Dari perspektif struktural, pemberdayaan merupakan iklim pemberdayaan, representasi dari persepsi karyawan tentang struktur manajerial, kebijakan dan praktek-praktek yang berkaitan dengan pemberdayaan. Dari perspektif psikologis, pemberdayaan dikonseptualisasikan dalam empat kognisi), yaitu: *meaning, competence, self-determination, dan impact*. *Meaning* menggambarkan arti, makna atau nilai pekerjaan bagi tujuan hidup karyawan. Kebermaknaan pekerjaan bagi

karyawan tergantung pada kebermaknaan tujuan, tanggung jawab dan tujuan organisasi. Karyawan diharapkan untuk menjadi puas selama ia menganggap bekerja itu bermakna. *Competence* berkaitan dengan keyakinan karyawan akan kemampuan dirinya dalam menyelesaikan pekerjaan. Bagi karyawan untuk merasa dirinya kompeten, harus merasa mahir untuk pekerjaan dan terjadi konsistensi antara kepribadiannya dan pekerjaan. *Self-determination* atau penentuan nasib sendiri menyangkut otonomi dan kemandirian dalam melaksanakan pekerjaan, mampu menentukan alternatif dan memilih diantara alternatif tersebut. *Self-determination* juga berkenaan kemampuan seseorang untuk mengambil inisiatif dan merasa kompeten dan bertanggung jawab dalam pekerjaannya. Sementara *impact* adalah pengaruh yang dimiliki karyawan dalam mengendalikan pekerjaan dalam organisasi.

Inovasi merupakan fungsi utama dalam kewirausahaan. Inovasi adalah kemampuan untuk menerapkan kreatifitas dalam rangka pemecahan masalah dan menemukan peluang (*doing new thing*). Dengan inovasi wirausahawan dapat menciptakan sumberdaya produksi baru maupun mengelola sumber daya yang ada melalui peningkatan nilai untuk menciptakan sesuatu yang semula tidak ada menjadi ada. Wirausahawan yang prospektif harus mempunyai keberanian untuk memberikan sebuah ide melalui tahapan pengembangan. Yang termasuk dalam kegiatan inovasi adalah: diperkenalkannya produk baru yang sebelumnya tidak ada, cara berproduksi baru, pembukaan daerah-daerah pasar baru, penemuan sumber-sumber bahan mentah baru, serta perubahan organisasi industri sehingga meningkatkan efisiensi industri. Sedangkan yang dimaksud dengan inovator atau entrepreneur adalah orang-orang yang terjun dalam dunia bisnis yang mempunyai semangat dan keberanian untuk menerapkan ide-ide baru menjadi kenyataan serta berani mengambil resiko usaha, karena memang ide-ide baru tersebut belum pernah diterapkan secara ekonomis sebelumnya. Entrepreneur menurut Schumpeter adalah mereka yang berani mencoba dan melaksanakan ide-ide baru. Lebih lanjut, dia mengatakan bahwa pengusaha yang secara rutin hanya mengelola perusahaannya bukanlah seorang entrepreneur

melainkan hanya seorang manajer. Dari sisi kuantitas, peningkatan jumlah entrepreneur (wirausaha) dan inovator menyebabkan peningkatan pertumbuhan ekonomi suatu negara (Istifadah & Tjaraka, 2017).

#### **D. 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. 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 (Lanza et al,2015).

Peningkatan kapasitas dan kualitas suatu bangsa melalui pembangunan SDM yang unggul merupakan tugas bersama dalam menciptakan bangsa yang kuat dan Negara yang makmur. Melalui *SDM yang unggul, tangguh dan berkualitas baik secara fisik dan mental akan berdampak positif tidak hanya terhadap peningkatan daya saing dan kemandirian bangsa, namun juga dalam mendukung pembangunan nasional.*

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. 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. Salah satu bentuk pengembangan bagi sumber daya manusia adalah dengan Pendidikan kewirausahaan yang merupakan dampak dari adanya revolusi industry 4.0 di Indonesia (Sumarno & Gimin, 2019).

Pendidikan kewirausahaan diartikan sebagai isi, metode, dan aktivitas yang mendukung pengembangan motivasi, kompetensi, dan pengalaman yang membuatnya memungkinkan untuk menerapkan, mengelola, dan berpartisipasi dalam proses pemberian nilai tambah (Rasmussen, Moberg, & Revsbech, 2015). Bagi Indonesia, kewirausahaan itu penting karena Indonesia membutuhkan kebijakan baru yang mendorong semangat entrepreneurship agar tercapai pertumbuhan ekonomi yang stabil. Pendidikan kewirausahaan penting untuk menciptakan SDM yang memiliki kecakapan kreatif dan inovatif serta kecakapan sosial lainnya. Menurut Bourgeois (2012), pendidikan kewirausahaan sangat penting tidak hanya untuk membentuk pola pikir kaum muda, tetapi juga untuk memberikan keterampilan dan pengetahuan yang penting untuk mengembangkan budaya

kewirausahaan. Selain itu, pentingnya pendidikan kewirausahaan bagi penyiapan SDM di era industri 4.0 juga karena alasan adanya peningkatan digitalisasi manufaktur yang didorong oleh munculnya analisis, kemampuan, dan kecerdasan bisnis (Lee, Lapira, Bagheri, & Kao, 2013). 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. 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. 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.

#### **E. Konsep Pasokan Sumber Daya Manusia**

Konsep pasokan sumber daya manusia merujuk pada proses pengelolaan dan pemenuhan kebutuhan organisasi akan tenaga kerja yang sesuai dengan tujuan dan strategi bisnisnya. Pertama-tama, konsep ini melibatkan identifikasi kebutuhan sumber daya manusia yang diperlukan oleh organisasi untuk mencapai tujuan strategisnya. Ini melibatkan pemahaman mendalam tentang peran-peran yang dibutuhkan, keterampilan yang diperlukan, dan jumlah karyawan yang dibutuhkan dalam berbagai departemen dan tingkatan. Selanjutnya, konsep pasokan sumber daya manusia melibatkan upaya untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi tersebut. Ini dapat melibatkan proses seperti rekrutmen, seleksi, dan penempatan karyawan yang tepat sesuai dengan kualifikasi dan kemampuan yang dibutuhkan. Setelah

mendapatkan karyawan yang sesuai, konsep ini melibatkan upaya untuk mengembangkan dan memelihara sumber daya manusia tersebut agar tetap relevan dan berkontribusi secara maksimal terhadap tujuan organisasi. Ini melibatkan berbagai kegiatan pengembangan seperti pelatihan, pengembangan keterampilan, dan pembinaan karir.

Selanjutnya, konsep pasokan sumber daya manusia juga mencakup aspek pemeliharaan karyawan, termasuk manajemen kinerja, penghargaan, dan manajemen konflik. Penting bagi organisasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memotivasi karyawan agar tetap produktif dan berkomitmen. Selain itu, konsep ini juga melibatkan manajemen perubahan dalam hal pasokan sumber daya manusia. Organisasi perlu dapat menyesuaikan diri dengan perubahan dalam kebutuhan tenaga kerja, baik yang disebabkan oleh perubahan dalam industri atau lingkungan bisnis, maupun perubahan internal seperti restrukturisasi organisasi.

Konsep pasokan sumber daya manusia juga mencakup aspek perencanaan tenaga kerja, di mana organisasi merencanakan kebutuhan sumber daya manusia jangka panjang untuk memastikan ketersediaan tenaga kerja yang cukup dan berkualitas untuk mencapai tujuan bisnisnya. Selanjutnya, konsep ini melibatkan manajemen fleksibilitas tenaga kerja, di mana organisasi harus mampu menyesuaikan ukuran dan komposisi tenaganya sesuai dengan perubahan dalam permintaan pasar, teknologi, atau kebijakan.

Penting juga untuk mempertimbangkan aspek keberlanjutan dalam konsep pasokan sumber daya manusia, di mana organisasi harus memastikan bahwa sumber daya manusia yang dimiliki dapat bertahan dalam jangka panjang dan tetap relevan dalam menghadapi tantangan masa depan. Selain itu, konsep ini juga mencakup manajemen diversitas dan inklusi, di mana organisasi harus memastikan bahwa tenaga kerjanya mencerminkan keragaman masyarakat dan menciptakan lingkungan kerja yang inklusif bagi semua karyawan. Terakhir, konsep pasokan sumber daya manusia juga mencakup pemantauan dan evaluasi terus-

menerus terhadap efektivitas strategi dan kebijakan SDM yang diterapkan, serta pengembangan rencana perbaikan atau perubahan yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Bangun, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Gelora Aksara Pratama.
- Butarbutar, M., Efendi, Silaen, M. F., & Sudirman, A. (2021). Pengukuran Kinerja Pengurus Credit Union (CU) melalui Kompetensi pada Wilayah Dataran Tinggi di Bawah Naungan Puskopdit Bekatigade Sumatera Utara. *Manajemen Dan Kewirausahaan*, 6(1), 10.
- Hartini, H., Sudirman, A., & Wardhana, A. (2021). *MSDM (Digitalisasi Human Resources)*. Media Sains Indonesia.
- Inrawan, A., Tridianty Sianipar, R., Pandapotan Silitonga, H., Sudirman, A., & Dharma, E. (2022). Predictors Affecting Millennial Generation Work Satisfaction in Pematangsiantar City: a Quantitative Approach. *Applied Quantitative Analysis (AQA)*, 1(2), 1–14. <https://doi.org/10.31098/quant.747>
- Istifadah, N., & Tjaraka, H. (2017). Kreativitas dan Inovasi pada Industri Kreatif untuk Meningkatkan Daya Saing dan Kesenambungan Pertumbuhan Ekonomi. *Conference on Management and Behavioral Studies*, 89–99.
- Lie, D., Sofiyani, S., Astiti, N. M. A. G. R., Lina, N. P. M., & Sudirman, A. (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), 994–1007. <https://doi.org/10.23960/jpp.v12.i>
- Riniwati, H. (2016). *Manajemen Sumberdaya Manusia: Aktivitas Utama dan Pengembangan SDM*. UB Press.
- Sofiyani, 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>

- Sumarno, & Gimin. (2019). Analisis Konseptual Teoretik Pendidikan Kewirausahaan. *Jurnal Pendidikan Ekonomi*, 13, 1-14. <https://doi.org/10.19184/jpe.v13i2.12557>
- Umiyati, H., Sudirman, A., Putri, E. R., Hasbi, I., Rimayanti, Desi Asmaret, H., Zulfah, Adiarsi, G. R., Nugroho, H., & Apriyeni, D. (2022). *Perilaku Organisasional*. Widina Bhakti Persada.
- Wijayanto, D. (2012). *Pengantar Manajemen*. PT Gramedia Pustaka Utama.

## TENTANG PENULIS



**Dr. Drs. Marto Silalahi, M.Si.**, dilahirkan di Pematangsiantar, 23 Maret 1970, anak ketiga dari lima bersaudara, dari pasangan Bapak Drs.P.C.Silalahi (almarhum) dan Ibu Donnaria Manurung. Pendidikan terakhir adalah strata tiga (S3) dari Universitas Padjadjaran (UNPAD) di Bandung, Jawa Barat. Saat ini dosen STIE Sultan Agung Pematangsiantar.

Email Penulis: [martosilalahi70@gmail.com](mailto:martosilalahi70@gmail.com)

# BAB 6

## MOTIVASI KERJA DAN ETOS KERJA

**Dr. Hastin Umi Anisah, S.E., M.M**  
**FEB Universitas Lambung Mangkurat**

### **A. Pendahuluan**

Motivasi kerja dan etos kerja adalah dua faktor kunci yang mempengaruhi kinerja individu maupun organisasi secara keseluruhan. Keduanya saling terkait dan berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan membangun keberhasilan jangka panjang. Motivasi kerja mengacu pada dorongan internal atau eksternal yang mendorong seseorang untuk bertindak atau bekerja secara konsisten menuju tujuan tertentu. Sementara itu, etos kerja menyoroti sikap, nilai, dan perilaku yang dimiliki seseorang terhadap pekerjaan dan tanggung jawabnya. Dalam era globalisasi dan persaingan yang semakin ketat, pemahaman mendalam tentang motivasi kerja dan etos kerja menjadi sangat penting bagi organisasi untuk mencapai keunggulan kompetitifnya.

Tingkat motivasi kerja individu mempengaruhi seberapa efektif mereka dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka dan seberapa besar kontribusi yang dapat mereka berikan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Faktor-faktor seperti pengakuan, penghargaan, dan kesempatan untuk berkembang dapat memainkan peran kunci dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan. Di sisi lain, etos kerja mencerminkan komitmen seseorang terhadap pekerjaannya, kesediaannya untuk bekerja

keras, dan keinginannya untuk mencapai hasil terbaik. Etos kerja yang kuat tidak hanya menciptakan lingkungan kerja yang positif tetapi juga mendorong terciptanya budaya kerja yang inklusif dan kolaboratif.

Dalam konteks organisasi, pemahaman yang mendalam tentang motivasi kerja dan etos kerja dapat membantu manajer dalam mengembangkan strategi pengelolaan karyawan yang efektif. Dengan memahami faktor-faktor yang memotivasi karyawan, manajer dapat merancang program insentif yang sesuai dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan dan perkembangan personal. Selain itu, memperkuat etos kerja di antara anggota tim dapat membantu mendorong semangat kolaborasi, meningkatkan kinerja keseluruhan, dan memperkuat kebanggaan organisasional.

Namun, tantangan dalam memahami motivasi kerja dan etos kerja tidak dapat diabaikan. Individu memiliki kebutuhan, nilai, dan harapan yang berbeda-beda, yang membuat perumusan strategi yang efektif menjadi rumit. Selain itu, faktor eksternal seperti perubahan lingkungan bisnis, teknologi baru, dan dinamika pasar juga dapat mempengaruhi motivasi dan etos kerja karyawan. Oleh karena itu, memahami konteks dan mengembangkan pendekatan yang fleksibel dan responsif menjadi kunci untuk membangun lingkungan kerja yang dinamis dan berkelanjutan.

Pada bagian buku ini, akan mengeksplorasi lebih dalam tentang motivasi kerja dan etos kerja, serta implikasinya dalam konteks organisasi. Selain itu, juga akan menyelidiki faktor-faktor yang memengaruhi motivasi kerja dan bagaimana etos kerja dapat diperkuat dan dipertahankan.

## **B. Pengertian Motivasi Kerja**

Definisi komprehensif yang mencerminkan sejarah penelitian dan teori tentang motivasi kerja menurut Pinder (1998) menyatakan bahwa motivasi adalah "seperangkat kekuatan energetik yang berasal baik dari dalam maupun di luar individu, untuk memulai perilaku yang terkait dengan

pekerjaan, dan menentukan bentuk, arah, intensitas, dan durasinya. Selanjutnya Pinder (1998) menyatakan bahwa dalam definisi ini mencakup proses psikologis dalam mengarahkan, mengenergikan, dan mengatur perilaku, sejalan dengan pandangan James, Freud, dan Vroom yang mengakui bahwa perilaku dipengaruhi oleh keadaan motif yang tidak sadar maupun yang sadar.

Lebih lanjut Pinder menegaskan bahwa konsep kekuatan menjadi pusat perhatian dalam definisi tersebut. Kekuatan energik mengindikasikan keberagaman baik dalam kebutuhan maupun faktor-faktor eksternal yang mempengaruhinya. Dengan demikian, definisi tersebut menyiratkan bahwa motivasi akan tercermin melalui upaya individu untuk memperoleh hasil yang diinginkan. Selain itu, definisi Pinder (1998) juga mengakomodasi pentingnya lingkungan dalam memicu dan membentuk perilaku, tanpa mengabaikan pentingnya faktor-faktor internal seperti kebutuhan, nilai-nilai, sikap, dan keyakinan individu terhadap hasil yang diinginkan.

Pentingnya arah dari kekuatan yang dimotivasi juga ditekankan dalam definisi tersebut. Untuk memahami motivasi kerja secara lebih baik, diperlukan pemahaman tentang tujuan spesifik yang menjadi fokus energi yang dimotivasi. Motivasi akan muncul sejauh mana tujuan tersebut dianggap sulit dicapai, sementara durasi atau ketahanan akan terjadi sejauh mana individu percaya bahwa tujuan tersebut dapat dicapai (*self-efficacy*). Dalam konteks kritik terhadap teori-teori motivasi pada abad ke-20, banyak pandangan yang kritis terhadap karya-karya tersebut. Namun, kritik tersebut tidaklah mengurangi nilai atau relevansi dari penelitian dan teori-teori tersebut dalam memahami motivasi kerja. Sebaliknya, pemahaman yang lebih dalam tentang keragaman teori-teori tersebut dapat membantu dalam pengembangan pendekatan-pendekatan yang lebih holistik dan kontekstual dalam memahami serta memotivasi karyawan di lingkungan kerja (Pinder, 1998)

Motivasi kerja juga dapat dipahami sebagai proses psikologis yang memengaruhi bagaimana seseorang mengalokasikan usaha dan sumber daya pribadi mereka pada tindakan yang berkaitan dengan pekerjaan, termasuk arah, intensitas, dan ketekunan dari tindakan tersebut Kanfer (1990). Hal Ini menekankan bahwa motivasi kerja bervariasi di antara individu dan juga dalam situasi yang sama bagi individu yang sama. Selain itu, motivasi kerja tidak dapat diamati secara langsung dan harus diinferensikan dari aspek-aspek yang mempengaruhinya, baik itu dari individu maupun lingkungan tempat mereka bekerja.

Oleh karena itu, pentingnya memahami motivasi kerja terletak pada kesadaran bahwa motivasi merupakan hasil dari interaksi antara karakteristik individu dan lingkungan mereka. Ini mencerminkan kenyataan bahwa motivasi kerja dipengaruhi oleh faktor internal individu serta faktor eksternal, baik di lingkungan kerja maupun di luar lingkungan kerja tersebut. Dengan kata lain, motivasi kerja tidak hanya bergantung pada karakteristik individu, tetapi juga pada kondisi lingkungan di mana individu tersebut beroperasi (Ilgen & Pulakos, 1999)

Salah satu fitur utama dari proses motivasi adalah keterkaitan antara niat dan alokasi sumber daya ke tindakan-tindakan tertentu. Ini menunjukkan bahwa motivasi tidak hanya tentang memiliki niat untuk melakukan sesuatu, tetapi juga tentang bagaimana individu mengalokasikan sumber daya mereka untuk mewujudkan niat tersebut. Oleh karena itu, untuk mengubah perilaku, perubahan dalam motivasi diperlukan, karena perubahan dalam alokasi sumber daya merupakan cara utama untuk mengendalikan perilaku pribadi (Pritchard & Ashwood, 2008).

Dalam konteks kerja, pemahaman yang mendalam tentang motivasi kerja dapat membantu organisasi dalam merancang strategi-strategi yang efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang mempromosikan keberhasilan jangka panjang. Dengan mengenali dan memahami faktor-faktor yang memengaruhi

motivasi kerja, organisasi dapat merancang program-program pengembangan karyawan yang sesuai dan menciptakan budaya kerja yang mendukung pertumbuhan dan inovasi (Guzzo, Jette, & Katzell, 1985).

Pada intinya, motivasi kerja merupakan salah satu faktor kunci yang mempengaruhi kinerja individu dan organisasi. Dengan memahami dinamika kompleks yang melibatkan motivasi kerja, organisasi dapat mengambil langkah-langkah yang diperlukan untuk meningkatkan produktivitas, kesejahteraan karyawan, dan keberhasilan keseluruhan.

### **C. Teori Motivasi Kebutuhan Maslow**

Teori Hirarki Kebutuhan Maslow (1958) merupakan salah satu teori motivasi yang paling terkenal dalam bidang psikologi. Maslow (1958) mengemukakan bahwa setiap manusia memiliki hirarki lima kebutuhan, yang disusun dalam bentuk piramida. Kebutuhan-kebutuhan ini dibagi menjadi lima tingkatan, masing-masing mewakili aspek yang berbeda dari motivasi dan perkembangan manusia. Tingkatan pertama dari hirarki adalah kebutuhan fisiologis, yang mencakup kebutuhan dasar seperti lapar, haus, tempat tinggal, dan seks. Kebutuhan-kebutuhan ini fundamental bagi kelangsungan hidup manusia dan harus dipenuhi sebelum kebutuhan tingkat lebih tinggi bisa ditangani. Tingkatan kedua adalah kebutuhan akan keamanan, yang melibatkan keinginan untuk merasa aman dan dilindungi dari bahaya fisik dan emosional. Ini termasuk kebutuhan akan stabilitas, ketepatan, dan rasa tata krama dalam lingkungan seseorang. Tingkatan ketiga adalah kebutuhan sosial, yang mencakup keinginan akan kasih sayang, rasa kepemilikan, penerimaan, dan pertemanan. Manusia secara inheren adalah makhluk sosial dan mencari hubungan dengan orang lain untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan ini. Tingkatan keempat adalah kebutuhan akan harga diri, yang dapat dibagi lebih lanjut menjadi faktor internal dan eksternal. Faktor internal meliputi rasa hormat diri, otonomi, dan pencapaian, sedangkan faktor eksternal meliputi status, pengakuan, dan perhatian dari orang

lain. Pemenuhan kebutuhan-kebutuhan ini berkontribusi pada perasaan harga diri dan keyakinan diri. Tingkatan kelima dan tertinggi dari hirarki adalah aktualisasi diri, yang mewakili dorongan untuk menjadi apa yang kita mampu menjadi. Ini melibatkan pertumbuhan pribadi, mewujudkan potensi diri, dan mencapai rasa pemenuhan diri.

Menurut Maslow (1958), individu termotivasi untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan ini secara berhirarki. Kebutuhan tingkat rendah harus dipenuhi sebelum kebutuhan tingkat lebih tinggi dapat menjadi faktor motivasi. Selain itu, Maslow mengemukakan bahwa sekali kebutuhan sudah dipenuhi secara cukup, kebutuhan tersebut tidak lagi berfungsi sebagai motivator, dan individu akan maju ke tingkatan berikutnya dalam hirarki. Secara praktis, teori Maslow (1958) menyarankan bahwa untuk memotivasi seseorang, penting untuk memahami tingkat mana dari hirarki yang mereka tempati saat ini dan fokus pada memenuhi kebutuhan pada tingkat tersebut atau di atasnya. Dengan mengatasi kebutuhan individu secara sistematis dan membantu mereka maju dalam hirarki, organisasi dapat efektif memotivasi karyawan mereka dan mendorong perkembangan dan pertumbuhan pribadi mereka.

#### **D. Teori Motivasi X dan Y**

McGregor (1960) menyatakan bahwa terdapat dua pandangan yang berbeda tentang manusia: satu secara dasarnya negatif, yang disebut Teori X, dan yang lainnya secara dasarnya positif, yang disebut Teori Y. Setelah mempelajari hubungan manajer dengan karyawan, lebih lanjut McGregor (1960) menyimpulkan bahwa pandangan mereka tentang sifat manusia didasarkan pada beberapa asumsi yang membentuk perilaku mereka. Di bawah Teori X, manajer percaya bahwa karyawan pada dasarnya tidak menyukai pekerjaan dan oleh karena itu harus diarahkan atau bahkan dipaksa untuk melakukannya. Di bawah Teori Y, sebaliknya, manajer mengasumsikan bahwa karyawan dapat melihat pekerjaan sebagai sesuatu yang alami

seperti istirahat atau bermain, dan oleh karena itu orang biasa dapat belajar untuk menerima, bahkan mencari, tanggung jawab.

Untuk memahami lebih lanjut, pikirkan dalam istilah hirarki Maslow. Teori Y mengasumsikan bahwa kebutuhan tingkat tinggi mendominasi individu. McGregor (1960) sendiri percaya bahwa asumsi Teori Y lebih valid daripada Teori X. Oleh karena itu, dia mengusulkan ide-ide seperti pengambilan keputusan partisipatif, pekerjaan yang bertanggung jawab dan menantang, dan hubungan kelompok yang baik untuk memaksimalkan motivasi kerja karyawan. Namun sayangnya, tidak ada bukti yang mengkonfirmasi bahwa kedua set asumsi itu valid atau bahwa bertindak berdasarkan asumsi Teori Y akan mengarah pada karyawan yang lebih termotivasi. Teori-teori Organisasi memerlukan dukungan empiris sebelum kita bisa menerimanya. Teori X dan Teori Y tidak memiliki dukungan semacam itu sebanyak hirarki kebutuhan.

Dengan demikian, teori motivasi ini memberikan wawasan yang berharga tentang pandangan manajer terhadap karyawan dan implikasinya dalam lingkungan kerja. Meskipun teori-teori ini membedakan cara pandangan manajer tentang motivasi dan perilaku karyawan, keberlakuan dan keakuratan asumsi-asumsi ini memerlukan dukungan empiris yang lebih lanjut untuk memvalidasikan efektivitasnya dalam meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan.

#### **E. Teori Dua Faktor**

Herzberg (1964) yang merupakan seorang psikolog, melakukan penelitian terkait dengan apa yang diinginkan orang dari pekerjaan seseorang. Untuk menjawab pertanyaan ini, Herzberg (1964) meminta orang-orang untuk mendeskripsikan secara detail situasi di mana mereka merasa sangat senang atau tidak senang dengan pekerjaan mereka. Hasilnya menunjukkan hal berbeda secara signifikan dan mengarahkan Herzberg (1964) pada pengembangan teori dua faktor, yang juga dikenal sebagai teori motivasi-higiene. Menurut teori ini, faktor-faktor intrinsik

seperti kemajuan, pengakuan, tanggung jawab, dan pencapaian tampak berkaitan dengan kepuasan kerja. Responden yang merasa baik tentang pekerjaan mereka cenderung mengaitkan faktor-faktor ini dengan diri mereka sendiri, sementara responden yang tidak puas cenderung mengutip faktor-faktor ekstrinsik, seperti pengawasan, gaji, kebijakan perusahaan, dan kondisi kerja. Lebih lanjut Herzberg (1964) mengemukakan bahwa data tersebut menunjukkan bahwa lawan dari kepuasan bukanlah ketidakpuasan, seperti yang biasa dipercayai secara tradisional. Menghapus karakteristik yang menyebabkan ketidakpuasan dari pekerjaan tidak selalu membuat pekerjaan tersebut memuaskan. Herzberg mengusulkan dua kontinum: Lawan dari "kepuasan" adalah "tidak ada kepuasan," dan lawan dari "ketidakpuasan" adalah "tidak ada ketidakpuasan."

Menurut Herzberg (1964), faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan kerja terpisah dan berbeda dari faktor-faktor yang menyebabkan ketidakpuasan kerja. Oleh karena itu, manajer yang mencari untuk menghilangkan faktor-faktor yang dapat menciptakan ketidakpuasan kerja mungkin akan membawa kedamaian, tetapi tidak selalu motivasi. Herzberg menggambarkan kondisi seperti kualitas pengawasan, gaji, kebijakan perusahaan, kondisi fisik kerja, hubungan dengan orang lain, dan keamanan kerja sebagai faktor-faktor higiene. Ketika faktor-faktor ini memadai, orang tidak akan tidak puas; juga mereka tidak akan puas. Jika kita ingin memotivasi orang dalam pekerjaan mereka, Herzberg menyarankan untuk menekankan faktor-faktor yang terkait dengan pekerjaan itu sendiri atau dengan hasil langsung yang berasal dari pekerjaan tersebut, seperti kesempatan promosi, kesempatan pertumbuhan pribadi, pengakuan, tanggung jawab, dan pencapaian.

Meskipun demikian, teori dua faktor tidak didukung dengan baik dalam literatur, dan memiliki banyak kritik. Kritik terhadap teori Herzberg (1964) meliputi metodologi yang terbatas karena mengandalkan laporan diri, keandalan metodologi yang dipertanyakan, dan asumsi tentang hubungan

antara kepuasan dan produktivitas. Meskipun demikian, teori Herzberg tetap menjadi bacaan yang banyak dibaca, dan sedikit manajer yang tidak akrab dengan rekomendasinya.

#### **F. Teori Kebutuhan Mclelland**

Teori Kebutuhan, yang dikembangkan oleh McClelland (1987) mengidentifikasi tiga kebutuhan utama yang mempengaruhi perilaku individu: kebutuhan akan prestasi (nAch), kebutuhan akan kekuasaan (nPow), dan kebutuhan akan afiliasi (nAff). Pertama, kebutuhan akan prestasi (nAch) adalah dorongan untuk unggul dan mencapai sesuai dengan seperangkat standar yang ditetapkan. Individu dengan kebutuhan akan prestasi yang tinggi cenderung memiliki dorongan untuk melakukan lebih baik daripada yang diharapkan dan berusaha mencapai tujuan yang menantang. Kedua, kebutuhan akan kekuasaan (nPow) adalah keinginan untuk membuat orang lain bertindak sesuai dengan cara yang seharusnya mereka lakukan. Individu dengan kebutuhan akan kekuasaan yang tinggi cenderung mencari pengaruh dan kontrol atas orang lain dalam situasi sosial atau organisasional. Ketiga, kebutuhan akan afiliasi (nAff) adalah keinginan untuk hubungan interpersonal yang ramah dan dekat. Individu dengan kebutuhan akan afiliasi yang tinggi cenderung mencari kesatuan dan koneksi dengan orang lain serta merasa nyaman dalam lingkungan sosial yang solid.

Fokus utama McClelland (1987) dan peneliti berikutnya adalah pada kebutuhan akan prestasi (nAch). Individu dengan nAch yang tinggi cenderung berprestasi terbaik ketika mereka percaya bahwa peluang kesuksesan mereka adalah 0,5 atau 50-50. Mereka tidak menyukai perjudian dengan peluang tinggi karena mereka tidak mendapatkan kepuasan prestasi dari kesuksesan yang murni karena kebetulan. Demikian pula, mereka tidak menyukai peluang rendah (probabilitas tinggi kesuksesan) karena tidak ada tantangan terhadap keterampilan mereka. Mereka lebih suka menetapkan tujuan yang memerlukan sedikit usaha ekstra dari mereka.

Meskipun demikian, teori McClelland (1987) telah mendapat dukungan penelitian yang baik, namun memiliki sedikit efek praktis dibandingkan dengan teori-teori motivasi lainnya. Pengukuran kebutuhan-kebutuhan tersebut tidak mudah karena mereka diasumsikan berada di bawah kesadaran—kita mungkin memiliki kebutuhan yang tinggi tetapi tidak menyadarinya. Oleh karena itu, proses pengukuran menjadi sulit dan mahal, dan sedikit organisasi yang bersedia menginvestasikan waktu dan sumber daya untuk mengukur konsep McClelland (1987).

Dalam konteks budaya Amerika Serikat, teori kebutuhan McClelland (1987) cenderung memiliki aplikasi yang lebih kuat, mengingat budaya Amerika yang cenderung menerima tingkat risiko yang moderat dan memiliki fokus yang kuat pada kinerja dan pencapaian individu. Meskipun demikian, teori-teori motivasi kontemporer saat ini terus berkembang untuk memberikan pemahaman yang lebih komprehensif tentang motivasi karyawan, dengan mempertimbangkan faktor-faktor budaya, psikologis, dan organisasional yang kompleks.

## **G. Pengertian Etos Kerja**

Etos kerja, menurut Chester (2012) sering kali diartikan sebagai menemukan karier yang dicintai sehingga pekerjaan terasa mudah, sebenarnya jauh dari gagasan idealistik tersebut. Terlepas dari seberapa besar passion seseorang terhadap pekerjaannya, setiap pekerjaan memiliki elemen-elemen yang menuntut pengorbanan dan usaha keras. Akhir hari kerja sering kali membawa perasaan pencapaian dan lega, menandakan waktu untuk istirahat, relaksasi, dan penghargaan. Meskipun pandangan kontemporer tentang pekerjaan telah berkembang, beberapa aspek mendasar tetap tidak berubah. Bahkan di lingkungan kerja yang fleksibel saat ini, pentingnya meluangkan waktu dan usaha untuk tugas-tugas tetap terjaga. Menyibak lengan baju dan menghadapi tanggung jawab, bahkan yang tidak memiliki kilauan atau membutuhkan pengorbanan, tetap penting.

Lebih lanjut Chester (2012) menjelaskan bahwa mendefinisikan etos kerja dapat memunculkan berbagai interpretasi, mencerminkan sudut pandang individu. Beberapa mungkin mengaitkannya dengan jam kerja yang panjang dan dilakukan dengan tekun, sementara yang lain menekankan energi yang dikeluarkan dalam tugas. Namun, mencapai konsensus tentang konsep ini penting untuk kejelasan dan pemahaman. Bagi angkatan kerja yang baru muncul, pekerjaan mungkin terlihat terlupakan oleh fokus orang tua atau dianggap opsional, untuk dikejar sesuai kenyamanan atau kebutuhan. Persepsi tentang etika mungkin bervariasi, dengan beberapa menganggapnya sebagai atribut pribadi daripada standar yang secara universal diberlakukan.

Meskipun ambigu seputar etos kerja, Chester (2012) menjelaskan bahwa para pengusaha secara konsisten mencari individu yang positif, antusias, dan mewujudkan beberapa nilai inti. Ini termasuk ketepatan waktu, profesionalisme, inisiatif, integritas, patuh pada aturan, dan komitmen untuk melampaui harapan. Nilai-nilai ini melampaui keterampilan khusus atau atribut fisik tertentu, menyoroti pentingnya intrinsik mereka dalam mengevaluasi etos kerja. Karyawan yang luar biasa seringkali mencontohkan nilai-nilai ini secara konsisten, mendapatkan pujian dari pengusaha dan rekan kerja.

Pada akhirnya, etos kerja menurut Chester (2012) mencakup lebih dari sekadar keyakinan atau gagasan statis; ia menggambarkan prinsip-prinsip aktif yang membimbing perilaku di tempat kerja. Berakar pada kemampuan untuk membedakan antara yang benar dan yang salah, etos kerja termanifestasikan melalui tindakan yang diambil untuk mencapai hasil yang diinginkan. Pemahaman ini sejalan dengan istilah Prancis "savoir faire," yang menekankan kombinasi pengetahuan dan tindakan yang diperlukan dalam berbagai situasi. Meskipun mendefinisikan etos kerja mungkin menimbulkan tantangan karena perbedaan nilai dan sudut pandang, esensinya terletak pada komitmen bersama terhadap

perilaku etis dan usaha keras dalam mencapai keunggulan profesional.

## H. Teori Etos Kerja

Strategi mentoring yang dijelaskan dalam teks di atas mencerminkan prinsip-prinsip yang terkait dengan teori etos kerja. Menurut Chester (2012) seorang ahli dalam pengembangan sumber daya manusia, membangun hubungan yang kuat dengan anggota angkatan kerja yang baru muncul adalah langkah penting untuk memengaruhi perilaku kerja individu Chester (2012). Ini sejalan dengan konsep pengembangan kepercayaan dalam teori etos kerja, di mana kepercayaan yang diperoleh melalui hubungan yang baik menjadi kunci untuk pertumbuhan dan pengembangan karyawan muda Chester (2012). Dengan mengajukan pertanyaan dan mendengarkan dengan empati, mentor menciptakan lingkungan yang memungkinkan pertumbuhan dan pengembangan karyawan muda, yang merupakan aspek penting dari etos kerja yang kuat Chester (2012).

Selanjutnya, strategi penggunaan cerita atau storytelling mencerminkan pendekatan dalam teori etos kerja yang menekankan pentingnya narasi dan pengalaman pribadi dalam membentuk nilai-nilai kerja. Menurut Chester (2012), dengan menceritakan pengalaman hidup mereka sendiri atau membagikan kisah inspiratif, mentor membantu memperkuat nilai-nilai positif dan perilaku yang diinginkan di tempat kerja. Ini juga sejalan dengan konsep dalam teori etos kerja yang menekankan pentingnya pengaruh budaya organisasi dalam membentuk perilaku dan sikap karyawan Chester (2012).

Selain itu, strategi memberikan pujian dan umpan balik positif merupakan langkah penting dalam memperkuat etos kerja yang diinginkan. Chester (2012) menyatakan bahwa dengan mengakui dan memberikan penghargaan atas perilaku yang sesuai dengan nilai-nilai perusahaan, mentor membantu memperkuat budaya kerja yang positif dan memotivasi karyawan untuk terus berprestasi. Ini mencerminkan konsep

dalam teori etos kerja yang menekankan pentingnya penghargaan dan pengakuan terhadap prestasi kerja Chester (2012).

Dengan demikian, strategi mentoring yang dijelaskan dalam teks menggambarkan penerapan prinsip-prinsip yang terkait dengan teori etos kerja, yang meliputi pengembangan kepercayaan, pengaruh budaya organisasi, dan penghargaan atas prestasi kerja. Melalui pendekatan ini, mentor dapat membantu membentuk dan memperkuat etos kerja yang kuat di antara anggota angkatan kerja yang baru muncul, yang merupakan kunci keberhasilan dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan berdaya saing.

### **I. Pentingnya Motivasi dalam Meningkatkan Etos Kerja**

Sumber daya manusia dalam suatu organisasi baik formal maupun non formal, memiliki peranan yang sangat dominan sebagai motor penggerak jalannya organisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan kata lain, sukses atau tidaknya suatu organisasi ditentukan oleh sesuai atau tidaknya dengan tujuan yang diharapkan dan sangat ditentukan kualitas manusia-manusia sebagai tenaga penggerak organisasi.

Pada prinsipnya etos kerja dalam sebuah organisasi atau perusahaan hanya dapat diwujudkan melalui proses dan disiplin yang tinggi yang terkait dengan keuletan, ketaatan, dan inovatif. Sehingga menurunnya etos kerja juga sangat ditentukan oleh kemampuan seorang pemimpin untuk membangun motivasi di kalangan karyawan atau bawahannya. Selain pemberian motivasi, terdapat faktor-faktor yang dapat mempengaruhi dalam pemberian motivasi tersebut, adalah: (1) Pendidikan dan Pelatihan. Pendidikan dan pelatihan dapat membuat pegawai/karyawan mampu untuk melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya dalam perusahaan; (2) Sarana dan prasarana yang menunjang pegawai/karyawan untuk melaksanakan tugas dan pekerjaan; (3) Kompensasi. Kompensasi baik finansial maupun nonfinansial sangat

mempengaruhi pegawai/karyawan dalam menjalankan pekerjaannya; (4) Komunikasi. Komunikasi yang efektif antara karyawan/pegawai dan atasan dapat membuat pegawai/karyawan lebih merasa dihargai dan termotivasi dalam bekerja untuk lebih giat. Komunikasi ini dapat berupa apresiasi atau kritik yang membangun bagi organisasi; (5) Kualitas sumber daya manusia yang masih rendah. Kualitas SDM yang masih rendah antara lain disebabkan karena pendidikan formal masih rendah dan kurangnya minat pegawai untuk mengembangkan sumber daya manusia melalui pendidikan formal yang disebabkan karena masalah ekonomi pegawai/karyawan itu sendiri dan ketrampilan yang dimiliki oleh pegawai/karyawan.

Sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi etos kerja pegawai/karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan menurut Winardi (2007) yaitu: (1) faktor kebijakan, seperti gaji yang dapat berefek terhadap kesejahteraan pegawai/karyawan; (2) imbalan, faktor imbalan ini dapat memotivasi pegawai/karyawan untuk berprestasi dan bekerja keras secara lebih; (3) Budaya kerja, faktor budaya dapat memberikan dampak besar dalam peningkatan motivasi kerja; (4) Mental dari pegawai/karyawan, sehingga jika pegawai/karyawan dalam suatu perusahaan memiliki mental yang kuat maka pegawai/karyawan tersebut akan tetap memiliki motivasi kerja yang tinggi meski ketiga faktor di atas kurang mendukung. Oleh karena itu, etos kerja merupakan karakteristik dan perilaku individu pegawai/karyawan yang mencerminkan komitmen dan dedikasi terhadap pekerjaan dan tanggungjawabnya. Selain itu etos kerja juga dipengaruhi oleh cara pandang terhadap pekerjaan. Dimana cara pandang tersebut bersumber pada nilai-nilai yang tumbuh, berkembang, dan dianut oleh seseorang di dalam masyarakat.

## J. Kesimpulan

Motivasi kerja dan etos kerja adalah dua faktor kunci yang memengaruhi kinerja individu maupun organisasi secara keseluruhan. Motivasi kerja mencerminkan dorongan internal atau eksternal yang mendorong seseorang untuk bertindak atau bekerja secara konsisten menuju tujuan tertentu, sedangkan etos kerja menyoroti sikap, nilai, dan perilaku yang dimiliki seseorang terhadap pekerjaan dan tanggung jawabnya. Oleh karena itu, dalam konteks motivasi kerja, teori-teori seperti Teori Kebutuhan Maslow, Teori Motivasi X dan Y, Teori Dua Faktor Herzberg, dan Teori Kebutuhan McClelland memberikan wawasan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja individu. Meskipun setiap teori memiliki pendekatannya sendiri, pemahaman tentang faktor-faktor ini dapat membantu manajer dalam merancang strategi pengelolaan karyawan yang efektif.

Sementara itu, dalam konteks etos kerja, penting untuk membangun hubungan yang kuat dengan anggota tim, mengandalkan storytelling untuk memperkuat nilai-nilai kerja, dan memberikan penghargaan dan umpan balik positif atas prestasi kerja yang sesuai dengan nilai-nilai perusahaan. Dengan menerapkan prinsip-prinsip ini, organisasi dapat membentuk dan memperkuat budaya kerja yang positif dan memotivasi karyawan untuk terus berprestasi. Kedua faktor ini saling terkait dan berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan membangun keberhasilan jangka panjang bagi organisasi. Oleh karena itu, pemahaman mendalam tentang motivasi kerja dan etos kerja sangat penting bagi manajer dan praktisi sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja organisasi dan membangun budaya kerja yang berkelanjutan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Chester, E. (2012). *Revising Work Ethic: A Leader's Guide To Ending Entitlement And Restoring Pride In The Emerging Workforce*. Greenleaf Book Group.
- Herzberg, F. (1964). The Motivation-Hygiene Concept And Problems Of Manpower. *Personnel Administration*. <https://Psycnet.Apa.Org/Record/1964-09377-001>
- Ilgen, D. R., & Pulakos, E. D. (1999). *The Changing Nature Of Performance: Implications For Staffing, Motivation, And Development*. *Frontiers Of Industrial And Organizational Psychology*. ERIC. <https://Eric.Ed.Gov/?Id=ED440304>
- Kanfer, R. (1990). Motivation Theory And Industrial And Organizational Psychology. *Handbook Of Industrial And Organizational Psychology*. [http://Web.Mit.Edu/Curhan/Www/Docs/Articles/15341\\_Readings/Motivation/Kanfer\\_Motivation\\_Theory\\_In\\_Handbook\\_Indus\\_Orgl\\_Psych.Pdf](http://Web.Mit.Edu/Curhan/Www/Docs/Articles/15341_Readings/Motivation/Kanfer_Motivation_Theory_In_Handbook_Indus_Orgl_Psych.Pdf)
- Maslow, A. H. (1958). *A Dynamic Theory Of Human Motivation*. *Psycnet.Apa.Org*. <https://Psycnet.Apa.Org/Record/2006-10220-004>
- Mcclelland, D. C. (1987). *Human Motivation*. *Books.Google.Com*. [https://Books.Google.Com/Books?Hl=En&Lr=&Id=Vic4aa\\_aaiaaj&Oi=Fnd&Pg=PA3&Dq=%22david+Mcclelland%22+Motivation&Ots=Auwz7n\\_Xh4&Sig=QIG0Gdw\\_Vosqwovq8gyygaqvfwf0](https://Books.Google.Com/Books?Hl=En&Lr=&Id=Vic4aa_aaiaaj&Oi=Fnd&Pg=PA3&Dq=%22david+Mcclelland%22+Motivation&Ots=Auwz7n_Xh4&Sig=QIG0Gdw_Vosqwovq8gyygaqvfwf0)
- Mcgregor, D. (1960). Theory X And Theory Y. *Organization Theory*. [https://Edisciplinas.Usp.Br/Pluginfile.Php/7496611/Mod\\_Folder/Content/0/SEB\\_LYO\\_Mcgregor\\_Thinker.Pdf](https://Edisciplinas.Usp.Br/Pluginfile.Php/7496611/Mod_Folder/Content/0/SEB_LYO_Mcgregor_Thinker.Pdf)
- Pinder, C. C. (1998). *Motivation In Work Organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice ....

Pritchard, R., & Ashwood, E. (2008). *Managing Motivation: A Manager's Guide To Diagnosing And Improving Motivation*. Books.Google.Com.

<https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=Lphiv0lamxoc&oi=fnd&pg=PP1&dq=Managing+Motivation+A+Manager%27s+Guide+To+Diagnosing+And+Improving+Motivation&ots=Noz8vhvojw&sig=Wpcgxrwa8-Wjt6nos5etfvhid5q>

Winardi, J. (2007). *Motivasi dan Permotivasi Dalam Manajemen*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

## TENTANG PENULIS



**Hastin Umi Anisah**, Ketertarikan penulis terhadap ilmu Manajemen dimulai tahun 1998 ketika penulis kuliah di S1 FE Universitas Lambung Mangkurat. Kemudian setelah diterima sebagai dosen di Universitas Lambung Mangkurat pada tahun 2003, penulis selanjutnya kuliah S2 pada tahun 2005 Program Magister Manajemen di FEB Universitas Brawijaya dengan predikat Cum Laude di Tahun 2007 dengan masa kuliah 1,5 tahun. Dengan penuh semangat, penulis melanjutkan pendidikan ke jenjang S3 Ilmu Manajemen pada Program Doktor Ilmu Manajemen di Universitas Brawijaya pada tahun 2007 dan berhasil menyelesaikannya pada tahun 2010 dengan predikat kelulusan Cum Laude. Selain itu, selama pendidikan S3, penuli juga menerima beasiswa untuk melakukan Sandwich Programe dari Kemenristekdikti ke La Trobe University pada tahun 2009.

Penulis memiliki kepakaran dibidang Manajemen strategi dan kewirausahaan. Dan untuk mewujudkan karir sebagai dosen profesional, penulis pun aktif sebagai peneliti dibidang kepakarannya tersebut. Beberapa penelitian yang telah dilakukan didanai oleh internal perguruan tinggi, pemerintah daerah, lembaga penelitian dan juga Kemenristek DIKTI. Selain peneliti, penulis juga aktif menulis buku dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi bangsa dan negara yang sangat tercinta ini. Beberapa buku telah dihasilkan oleh penulis dengan kolaborasi sehingga penulis mendapatkan penghargaan sebagai penulis paling produktif tahun 2021 yang dikeluarkan oleh IDRI (Ikatan Dosen Republik Indonesia) dan sebagai Runner up penulis produktif di tahun 2020.

Selain itu penulis juga meningkatkan kompetensi diri dengan mengikuti berbagai sertifikasi baik yang berlisensi BNSP ataupun yang diadakan oleh lembaga sertifikasi. Saat ini gelar non akademik yang dimiliki oleh penulis sekitar 30 an gelar non akademik. Penulis

juga aktif memberikan training atau pelatihan dan juga sertifikasi yang bekerjasama dengan lembaga training.

Email Penulis: [humianisah@ulm.ac.id](mailto:humianisah@ulm.ac.id)

# BAB 7

# MANAJEMEN TALENTA

**Ellyta Elfrida Tambunan, S.Par., M.Sc**  
**Politeknik Pariwisata Medan**

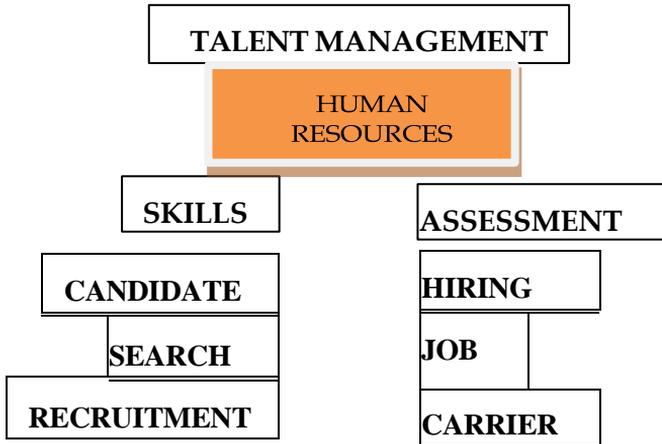
## **A. Pendahuluan**

Perusahaan di Indonesia membutuhkan manajemen talenta untuk merencanakan, mengelola, dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia mereka. Dengan demikian, manajemen talenta diperlukan untuk memastikan bahwa karyawan dapat memaksimalkan kinerja mereka dengan memanajemen talenta yang sesuai dengan keahlian masing-masing pekerja. Perencanaan dan pengembangan SDM yang efektif memungkinkan evaluasi kinerja SDM untuk menyelesaikan tugas yang diberikan perusahaan dalam jangka waktu yang telah ditentukan. Perusahaan memerlukan pengelolaan manajemen talenta untuk mencapai tujuan dan meningkatkan kinerja. Perusahaan sangat memerlukan sumber daya manusia yang berkualitas tinggi untuk menggerakkan operasional perusahaan. Dengan adanya manajemen talenta, perusahaan diharapkan dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusianya.

## **B. Pengertian Manajemen Talenta**

Saat ini, manajemen talenta menjadi hal yang sangat penting bagi semua lini bisnis. Manajemen talenta telah menjadi komponen penting dari perkembangan bidang manajemen sumber daya manusia. Untuk memenuhi kebutuhan perusahaan

untuk memenuhi peran penting para pemimpin di masa depan, manajemen talenta digunakan untuk mengelola sumber daya manusia. Ini sangat penting dalam proses menciptakan sumber daya manusia yang memiliki kemampuan strategis yang unik untuk setiap karyawan. Seperti gambaran manajemen talenta berikut:



Gambar 7. 1 Deskripsi Manajemen talenta  
 Sumber: (Tarique and Schuler, 2009)

Jika dilihat dari gambar di atas, manajemen talenta adalah bagian dari pengelolaan sumber daya manusia, yang berarti konsep pengembangan sumber daya manusia diperlukan. Untuk menyediakan sumber daya manusia yang dapat diandalkan, sistem manajemen talenta diterapkan oleh pengembangan sumber daya manusia, yang mengelola karyawan yang termasuk dalam kategori talenta atau yang memiliki potensi dan kinerja yang luar biasa. Perusahaan mempekerjakan karyawan yang memiliki bakat untuk menduduki posisi penting di perusahaan. Untuk memastikan bahwa bisnis bertahan dalam jangka panjang, tujuan ini harus dimasukkan ke dalam rencana bisnis.

Untuk menggambarkan persiapan manajemen talenta, kompetensi karyawan menjadi faktor utama. Ini sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Karena kompetensi karyawan berdampak langsung pada perusahaan dan kinerja karyawan (Rahmawati 2014). (Tarique and Schuler, 2009), menyatakan bahwa manajemen talenta adalah proses mengantisipasi dan memenuhi kebutuhan karyawan untuk pekerjaan strategis organisasi. Ini cenderung tidak stabil bagi perusahaan yang beroperasi secara global atau multinasional karena sifatnya yang kompleks, berubah-ubah, dan sangat kompetitif. Tujuan manajemen talenta jangka panjang adalah untuk memastikan bahwa sumber daya manusia berada dalam posisi yang tepat pada waktu yang tepat.

Menurut Krissetyanti (2014), manajemen talenta terdiri dari serangkaian proses yang bertujuan untuk menarik, mengembangkan, memotivasi, dan mempertahankan karyawan produktif dalam perusahaan. Proses-proses ini meliputi:

1. Perencanaan tenaga kerja
2. Perencanaan pengembangan karyawan
3. Manajemen karier
4. Pengantar manajemen talenta

Metode atau sistem untuk menilai secara akurat setiap pekerja disebut manajemen talenta. Fungsi penilaian ini dapat digunakan untuk mengidentifikasi dan menilai seberapa baik karyawan dapat membantu mencapai tujuan perusahaan. Hasil penilaian manajemen talenta berarti menempatkan orang yang tepat di tempat yang tepat, pada waktu yang tepat, dan di tempat yang tepat (Isanawikrama, Wibowo & Buana, 2017).

### **C. Pendahuluan Model *Talent Management***

Istilah "talenta" mengacu pada individu yang memiliki potensi besar atau yang dapat memengaruhi kinerja perusahaan. Menurut Michaels et al. (2001), talenta adalah kelompok orang yang memiliki kapasitas yang luar biasa untuk mencapai posisi tertinggi dalam organisasi. Manajemen talenta (TM) adalah kombinasi dari berbagai prosedur yang berkaitan dengan

perencanaan tenaga kerja, rekrutmen, pengelolaan, dan penggajian karyawan dengan fokus pada tujuan yang sudah ditetapkan. Mempersiapkan dan mengembangkan karyawan yang tepat untuk posisi tersebut adalah fokus utama manajemen bakat.

Manajemen talenta, juga dikenal sebagai manajemen talenta, adalah proses analisis, pengembangan, dan pemanfaatan talenta secara berkelanjutan dan efektif untuk memenuhi kebutuhan organisasi atau perusahaan. Talenta yang dimiliki oleh seorang karyawan atau SDM termasuk semua jenis faktor, mulai dari tingkat pendidikan dan keterampilan, pengalaman kerja sebelumnya, keuntungan, hasil pelatihan tambahan, dan kemampuan.

Rencana strategis untuk mengelola aliran talenta dalam suatu perusahaan atau organisasi dikenal sebagai manajemen talenta. Tujuan manajemen talenta adalah untuk memastikan bahwa pasokan talenta tersedia untuk karyawan atau sumber daya manusia yang tepat dan sesuai dengan posisi mereka, sesuai dengan tujuan perusahaan atau organisasi dan prioritas kegiatan mereka.

Manajemen talenta adalah serangkaian proses sumber daya manusia (SDM) dalam organisasi atau perusahaan terpadu yang dimaksudkan untuk meningkatkan, memotivasi, dan mempertahankan produktivitas karyawan (Pella dan Inayati, 2011).

Secara umum, tujuan manajemen talenta adalah untuk memahami bagaimana talenta seseorang sesuai dan selaras dengan upaya dan fungsi SDM secara keseluruhan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi. Menurut para ahli, salah satu manfaat manajemen talenta adalah mempermudah perusahaan atau organisasi untuk mendapatkan talenta berkualitas saat rekrutmen. Selain itu, BAB 4 Model Manajemen Talenta 65 akan membuat lebih mudah bagi perusahaan untuk memberikan gaji yang adil dan kompetitif. Sistem remunerasi ini juga memungkinkan perusahaan untuk melakukan analisis risiko, seperti memprediksi kapan karyawan

mungkin meninggalkan perusahaan untuk mengurangi biaya rekrutmen.

#### **D. Dimensi Talent Management**

Setiap organisasi memiliki aspek manajemen talenta berdasarkan prosesnya. Menurut Cock dan Burke Putri Wulandari Atur Rejeki (2016), manajemen talenta terdiri dari lima dimensi yang terintegrasi satu sama lain ke dalam roda talenta, dan proses inti adalah keterlibatan karyawan. Proses ini mencakup niat dan komitmen pegawai untuk bekerja untuk kepentingan organisasi.

Lima dimensi yang disebutkan oleh Kock dan Burke dalam Putri Wulandari Atur Rejeki (2016) adalah sebagai berikut:

1. **Perencanaan Talenta:** Ini menunjukkan perbedaan antara kebutuhan dan ketersediaan talenta untuk pemimpin dan pemegang jabatan. 66 Pengantar Manajemen Talenta.
2. **Identifikasi Talenta:** Ini menunjukkan potensi, kinerja, dan kesiapan karyawan atau pegawai untuk maju secara horizontal dan vertical di dalam organisasi.
3. **Kategorisasi Talenta:** Dimensi ini digunakan untuk mengkategorikan talenta pegawai atau karyawan setelah menilai potensi, kinerja, dan kesiapan pegawai.
4. **Manajemen Karier:** Dimensi ini digunakan untuk mengembangkan pegawai atau karyawan sesuai dengan gap talenta dan mengintegrasikan pengembangan talenta dengan jalur karier pegawai.
5. **Balance Sheet Talent:** Dimensi ini memberikan data lengkap tentang pegawai atau karyawan yang bertalenta di organisasi.

#### **E. Model Talent Management**

Karyawan atau Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu aset dan investasi terbesar yang dimiliki oleh perusahaan atau organisasi. Oleh karenanya, perusahaan harus memastikan mengelola SDM tersebut dengan baik sehingga bisa

mendorong keterlibatan, produktivitas, dan sikap faithful mereka.

Berdasarkan aspek di atas, perusahaan dapat memilih satu dari tiga model ketika membangun manajemen talentanya. Pertama, model konsultasi Boston Consulting Group dimulai dengan pembuatan rencana. Rencana inilah yang nantinya akan menentukan seberapa besar kontribusi seseorang terhadap perusahaan.

Model berikutnya adalah organisasi berbasis talenta dengan konsep yang menekankan hubungan antara manajemen talenta dan lingkungan. Selain itu, General Electric memiliki model yang menerapkan strategi untuk mempertahankan karyawan dan mencegah mereka diburu oleh perusahaan lain. (Aris Ariyanto 2011).

#### **F. Mengimplementasikan Manajemen Talenta dengan Baik**

Manajemen sumber daya manusia saat ini sedang mengalami evolusi yang signifikan dari tugas administratif menjadi fokus yang lebih strategis. Salah satu fungsi strategis organisasi adalah mempersiapkan orang-orang dan sumber daya dalam organisasi yang mempunyai kemampuan dan potensi untuk mendukung pencapaian atau tujuan strategis organisasi, sekarang dan di masa depan. Penerapan fungsi strategis ini biasa disebut dengan manajemen sumber daya manusia. Bertentangan dengan kebanyakan asumsi yang muncul ketika menerapkan manajemen talenta, perencanaan karir, perencanaan suksesi, dan pemetaan talenta bukanlah satu-satunya komponen manajemen talenta yang perlu diterapkan.

Manajemen talenta biasanya mencakup seluruh aspek manajemen sumber daya manusia, mulai dari mencari dan merekrut kandidat yang tepat hingga merancang kebijakan retensi dan kompensasi yang optimal untuk mencegah hilangnya talenta dari pesaing. Manajemen talenta dapat dibagi menjadi 4 proses utama:

1. Talent Attraction – Pertama, Talent Attraction sangat penting karena menentukan berapa banyak tenaga dan waktu yang perlu kita investasikan untuk mengembangkan tim staf, kita baru saja merekrut talenta-talenta yang baik untuk perusahaan.
2. Rekrutmen/ Aktivasi Talent – Proses ini tidak hanya berfokus pada kegiatan orientasi/pelatihan yang memberikan pengetahuan tentang visi, misi, nilai-nilai dan aturan perusahaan tetapi juga menjamin integrasi karyawan baru ke dalam lingkungan kerja, sehingga karyawan baru dapat segera diterima di lingkungan kerja baru dan efektif menjalin hubungan kerja yang menunjang produktivitas.
3. Pengembangan Bakat – Sama seperti sebuah organisasi yang terus bertumbuh agar tetap kompetitif, talenta juga harus dikembangkan agar secara konsisten memiliki kemampuan yang diperlukan untuk melaksanakan strategi organisasi. Mengembangkan talenta secara internal sebenarnya jauh lebih kecil risikonya dibandingkan merekrut karyawan baru. Penilaian bakat internal dapat dilakukan jauh lebih akurat dibandingkan menyaring calon karyawan. Namun, karena manajemen perubahan sulit diterapkan, pengembangan talenta internal sering kali terlupakan.
4. Mempertahankan talenta – Talenta yang baik merupakan aset yang sangat penting bagi suatu organisasi, namun sangat sulit untuk mencari dan mengembangkan talenta untuk menjadi talenta terbaik karena organisasi membutuhkan banyak waktu dan tenaga, oleh karena itu juga harus dipertahankan dan diapresiasi. Komitmen dan kepuasan terhadap karir dan talenta yang bekerja dalam organisasi perlu diperhatikan, terutama top talent. Kita juga perlu mengingat bahwa semakin banyak talenta yang kita miliki, semakin banyak pesaing yang ingin mengambil alih.

Di antara keempat proses tersebut, penerapan manajemen talenta seringkali berfokus pada penerapan perencanaan karir, perencanaan kesuksesan, dan pemetaan talenta, yang pada

dasarnya hanyalah salah satu proses dari empat proses yang ada saat ini. Faktanya, mengintegrasikan keempat proses ini adalah kunci penerapan manajemen talenta yang efektif. Tanpa adanya keterkaitan dan kesinambungan proses dan kebijakan, maka penerapan manajemen talenta tentu tidak akan berjalan dengan baik. Jika akuisisi dan aktivasi talenta tidak dilakukan dengan baik, maka waktu dan tenaga yang dihabiskan untuk pengembangan talenta akan menjadi jauh lebih besar dan memerlukan investasi yang semakin mahal. Lebih buruk lagi, jika kita gagal mempertahankan talenta-talenta yang baik, talenta-talenta yang sudah dikembangkan akan segera meninggalkan organisasi dan berpindah ke pesaing, sehingga membuat upaya kita untuk mengembangkan mereka semakin sia-sia.

Implementasi adalah penyediaan sarana untuk mencapai sesuatu yang mempunyai dampak atau akibat terhadap sesuatu. Pengertian implementasi yang dikemukakan oleh Hanifah Harsono dapat dikatakan bahwa implementasi adalah kebijakan penyelesaian keputusan untuk mencapai tujuan yang baik berdasarkan tingkat implementasi untuk mencapai proses perbaikan akhir. Oleh karena itu, diharapkan setiap program dapat berjalan dengan baik untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Secara sederhana implementasi dapat diartikan sebagai pelaksanaan atau pelaksanaan.

Manajemen talenta lahir dari keyakinan bahwa talentalah yang membedakan budaya organisasi yang unggul dengan yang tidak, dan yang membedakan perusahaan atau organisasi memiliki keunggulan kompetitif dibandingkan yang tidak. Manajemen talenta diterapkan dan diterapkan dengan baik di semua tingkatan dan fungsi. Saya akan mengutip pandangan (Darmin et al, 2011) bahwa manajemen talenta adalah tentang mengelola orang-orang yang ingin dipertahankan oleh perusahaan karena kekuatan mereka. Arti lain dari manajemen talenta adalah suatu proses yang diterapkan untuk memastikan bahwa posisi- posisi kunci di perusahaan kita dapat diisi secara internal dengan terlebih dahulu membentuk tim pusat

pengembangan. Pengembangan talenta mencakup sekelompok personel perusahaan yang sangat terampil dan berkualitas.

Manajemen talenta adalah serangkaian proses yang diterapkan oleh perusahaan untuk mengidentifikasi, mengembangkan, mempertahankan, dan menempatkan orang yang tepat pada posisi yang tepat. Selain bakat, pendidikan dan pengetahuan juga berperan penting dalam menyiapkan sumber daya manusia yang berkualitas dan berdaya saing. Saya akan mengutip pendapat (Amstrong 2008: 168) yang mengartikan manajemen talenta sebagai proses mengidentifikasi, mengembangkan, merekrut, mempertahankan dan memanfaatkan talenta.

Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa manajemen talenta adalah upaya untuk menemukan, mengembangkan, merencanakan, dan mempertahankan talenta-talenta yang dimiliki seseorang dalam suatu organisasi, yang diperlukan untuk berkembangnya aktivitas perusahaan, sehingga perusahaan dan aset-asetnya perlu dipelihara secara terus menerus.

Keberhasilan dalam pengelolaan talenta merupakan hal yang penting karena akan mempengaruhi keberhasilan suatu organisasi. Keberhasilan suatu organisasi ditentukan oleh sumber daya manusia yang berbakat, dimana sumber daya manusia yang terorganisir dalam bidang manajemen. Manajemen sumber daya manusia mempelajari hubungan dan peran orang-orang dalam organisasi bisnis. Ada masa-masa perubahan yang semakin sengit karena revolusi industri 4.0 menuntut sumber daya manusia yang lebih cepat dalam hal peluang membaca dan SMD yang berbakat akan lebih mudah berkompetisi ketika masih muda. Dari sisi talenta, penerapan manajemen talenta mempunyai dua pendekatan, yaitu pendekatan eksklusif dan pendekatan komprehensif.

Dalam pendekatan monopoli terdapat perbedaan dalam mengelola kelompok pekerja yang mempunyai nilai berbeda. Pada saat yang sama, pendekatan komprehensif diterapkan kepada seluruh karyawan untuk menemukan bakat setiap

orang, berkontribusi pada pengembangan keterampilan dan pengetahuan setiap karyawan, dan mentransformasikan bakat tersebut menjadi kinerja nyata bagi organisasi. Dengan dua pendekatan ini, talent management dapat diimplementasikan dengan pendekatan yang unik tergantung budaya masing-masing negara. Terlepas dari pendekatan yang digunakan, organisasi harus memenuhi prasyarat tertentu agar berhasil mengelola bakat karyawan. Prasyarat tersebut meliputi pola pikir berkembang, penerapan budaya kinerja, memiliki pola pikir berkembang, penerapan budaya kinerja, dan memiliki pendukung utama yang mensponsori pengembangan karyawan.

Dalam konteks penerapan kebijakan manajemen talenta di Indonesia, angka sangat penting sebagai acuan untuk menilai atau mengevaluasi keberhasilan penerapan manajemen talenta dalam jangka waktu yang telah ditentukan. Kenyataannya, implementasi kebijakan selalu menemui kendala. Terdapat empat hambatan dalam implementasi kebijakan, Pertama, hambatan teknis seperti ketersediaan teknologi informasi, fasilitas dan alat-alat lain yang diperlukan untuk implementasi kebijakan. Kedua, keterbatasan keterampilan dan rendahnya keinginan belajar. Ketiga, hambatan budaya mencakup kurangnya kepemilikan bersama, ketakutan kehilangan kendali, ketidaknyamanan dengan peran baru, kebiasaan lama, dan kurangnya motivasi. Keempat, kurangnya fokus dan prioritas, ketakutan akan keterbatasan waktu dan sumber daya, kurangnya tujuan yang jelas.

Untuk memiliki tenaga kerja yang unggul dan mampu menumbuhkan perusahaan yang berdaya saing, setiap perusahaan harus melakukan praktik manajemen talenta. Manajemen talenta melibatkan pengelolaan sumber daya manusia (SDM) secara efektif, efisien dan berkesinambungan untuk memenuhi kebutuhan bisnis dan mencapai tujuan organisasi (Ade Onny Siagian, 2003).

### **G. Manajemen Talenta Pilar Penting Peningkatan Kualitas SDM**

Perusahaan Indonesia perlu mengembangkan sumber daya manusia agar dapat memaksimalkan kinerja karyawan dengan mengelola talenta berdasarkan keahlian masing-masing karyawan. Oleh karena itu, manajemen talenta diperlukan bagi perusahaan untuk merencanakan, mengelola, dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia perusahaan. Dengan demikian, manajemen talenta dapat menciptakan karyawan yang mampu menjadi pemimpin bisnis masa depan.

Dengan perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia yang tepat, hal ini ditunjukkan melalui kinerja sumber daya manusia dalam menyelesaikan tugas yang diberikan perusahaan dalam jangka waktu yang telah ditentukan. Dalam suatu perusahaan, penting untuk mengelola talenta agar perusahaan dapat memiliki kinerja yang lebih berkembang untuk mencapai tujuan perusahaan. Perusahaan sangat membutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas untuk mampu mengelola operasionalnya. Dengan cara pengelolaan talenta yang ada di perusahaan ini, kami berharap dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia perusahaan. Oleh karena itu, perlu dipertahankannya talenta-talenta sumber daya manusia yang dapat dikembangkan untuk berkontribusi pada efisiensi pengelolaan usaha. Sumber daya manusia dalam perusahaan perlu dikelola dan dikembangkan lebih lanjut untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

### **H. Faktor Kesuksesan Manajemen Talenta**

Talent Management atau yang lebih tepat disebut dengan Talent Management merupakan kunci keberhasilan sebuah bisnis. Manajemen harus memastikan bahwa semua tingkat staf memiliki keterampilan yang tepat, berkomitmen terhadap bisnis, inovatif, mudah beradaptasi, dan efisien. Untuk itu, perusahaan harus mempraktikkan manajemen talenta yang baik.

Manajemen talenta adalah proses yang mencakup rekrutmen, penilaian, perekrutan, manajemen kinerja, pengembangan karir, perencanaan suksesi, pembelajaran dan pengembangan, serta retensi talenta. Seluruh proses manajemen talenta harus memenuhi tujuan atau sasaran perusahaan, memberikan nilai-nilai yang dibutuhkan perusahaan. Langkah-langkah kerja pengelolaan talenta adalah sebagai berikut:

1. Menentukan kualifikasi pegawai (baik kelebihan, kelemahan maupun pengalaman kerja),
2. Mengidentifikasi kebutuhan pegawai dengan kualifikasi yang tepat dan memiliki tujuan jangka panjang,
3. Mengidentifikasi talent gap yang ada di antara keduanya, permintaan dan ketersediaan,
4. Mengembangkan program perekrutan dan perekrutan yang tepat.
5. Melakukan Pengembangan Bakat (Meliputi Personal Development Plan, Program Pelatihan Berbasis Kompetensi, Pelatihan Pribadi, Praktek, Coaching, Mentoring, Cross Training, Program Rotasi dan Penugasan pekerjaan baru.

## **I. Strategi Manajemen Talenta**

Suatu bisnis akan bertahan dan berkembang jika mampu mempertahankan pasar yang dimilikinya dan menaklukkan pasar-pasar baru sebelumnya. Hal ini menuntut perusahaan untuk mempersiapkan strategi bisnis agar produk yang dihasilkannya mampu mendominasi pasar dan tentunya harus didukung dengan sumber daya manusia yang kompeten di bidangnya serta dibekali talenta-talenta yang akan menjaga kelangsungan hidup perusahaan.

Masa depan. Kinerja suatu perusahaan sangat bergantung pada kinerjanya. Sumber daya manusia Untuk memperoleh sumber daya manusia yang mampu memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan perusahaan dan unggul dalam persaingan, maka perusahaan harus mampu mengelola sumber daya manusianya sedemikian rupa sehingga diperoleh sumber daya manusia yang berkualitas, dengan potensi dan kapasitas

terbaik (tinggi).

Manajemen talenta adalah sistem terstruktur organisasi yang menarik, mengembangkan, dan mempertahankan talenta, serta membantu organisasi mencapai tujuan dan keunggulan kompetitifnya. Manajemen talenta adalah alat yang efektif untuk mengidentifikasi dan mengembangkan karyawan yang sangat produktif dan potensial untuk menduduki posisi kunci atau menjadi pemimpin masa depan perusahaan.

#### **J. Manfaat Manajemen Talenta Bagi Organisasi**

Abad 21 ditandai dengan masuknya era teknologi dan globalisasi, banyak perusahaan yang menerapkan teknologi untuk menghasilkan produk yang optimal. Penggunaan sumber daya seperti sumber daya manusia juga tidak kalah pentingnya karena dapat memberikan keunggulan kompetitif dibandingkan pesaing. Perusahaan saat ini dapat mendekati perkembangan teknologi baru dengan sumber daya yang memadai. Salah satunya hal yang membedakan satu perusahaan dengan perusahaan lainnya adalah penggunaan kecerdasan manusia. Kinerja organisasi dan keunggulan kompetitif bergantung pada kecerdasan karyawan.

Oleh karena itu, organisasi harus mampu menyusun strategi untuk mengatasi masalah ini (Abbasi, Sohail & Syed, 2010). Namun perjalanan tersebut tidaklah mudah karena sumber daya manusia tersedia, namun sumber daya manusia yang berkualitas hampir sulit ditemukan. Oleh karena itu, kekurangan sumber daya manusia yang berkompeten mendorong organisasi untuk menyusun rencana strategis untuk mengisi kekurangan sumber daya manusia yang bertalenta dalam organisasi dalam bentuk kompetisi bakat (*way of talent*). Ide manajemen talenta mulai berkembang pada tahun 1980. Organisasi menyeleksi sumber daya manusia yang terbaik diantara yang lainnya. Kondisi ini diyakini memberikan kontrol yang lebih besar terhadap individu dan perencanaan karir mereka dan berubah setelah tahun 1990. Saat itu, karyawan bertanggung jawab untuk merencanakan pekerjaan saya.

Sementara itu, setelah tahun 2000, perusahaan mulai membicarakan tentang pengendalian.

#### **K. Langkah-Langkah Membuat Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia**

Saat membuat skala, penting untuk memahami kompetensi yang relevan dengan pengembangan skala dan dasar pengembangan alat tersebut. Dalam konteks ini, Liyle (Lance et al, 2007) mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik yang dimiliki oleh individu, tim, atau organisasi yang dapat diukur secara andal dan stabil dalam jangka waktu yang relatif lama, atau sebagai kombinasi dari beberapa hal. beberapa karakteristik.

Karakteristik kompetensi mengacu pada pengetahuan, keterampilan, perilaku, kemampuan kognitif, sikap, nilai, motivasi, dan, dalam beberapa kasus, kemampuan sensorimotor yang secara akurat mewakili levelnya. Keluaran spesifik . Pengetahuan minimum, keterampilan, dan karakteristik pribadi yang diperlukan untuk mencapai tingkat kinerja yang sesuai disebut "kompetensi ambang batas". Hal ini mengacu pada kompetensi yang membedakan antara mereka yang mampu melakukan suatu pekerjaan dan mereka yang tidak bisa. Ciri yang menunjukkan kinerja lebih tinggi adalah kemampuan membedakan karena membedakan orang yang mampu berkinerja lebih tinggi dengan mereka yang mempunyai kinerja rata-rata datar.

Kemungkinan pengukuran yang dapat diandalkan berarti bahwa dua atau lebih pengamat atau metode (tes dan survei) setuju secara statistik (sangat berkorelasi) bahwa seseorang mempunyai kemampuan tertentu. Keandalan atau keandalan antar penilai penting untuk memastikan bahwa pengukuran karakteristik kinerja individu disepakati melalui consensus.

Berumur relatif panjang, yaitu Hasil pengukuran kemampuan pada suatu waktu tetap sama meskipun kemampuan tersebut diukur pada suatu waktu yang akan datang. Misalnya saja pada kandidat yang dinilai memiliki

motivasi berprestasi dan kemampuan inisiatif pada saat itu. Pada titik tertentu juga menunjukkan motivasi berprestasi dan perilaku komitmen selama 30 tahun ke depan. Kestabilan kompetensi ini terletak pada pembuatan prediksi atau prediksi perilaku karyawan yang akurat untuk melaksanakan tugas di masa depan.

Validitas artinya kinerja sebagai variabel independen dapat memprediksi secara statistik tingkat kinerja yang mewakili variabel dependen. Arti suatu kompetensi hanya ditentukan oleh sejauh mana kompetensi tersebut memprediksi tingkat kinerja. Sistem evaluasi kinerja telah dibuat dengan mengacu pada kerangka di atas. Sistem evaluasi kinerja dapat diklasifikasikan berdasarkan kinerja direksi yang menjadi dasar pengukurannya. Menurut Martin (Lance et al. 2007), kategori sistem pemeringkatan adalah :

1. Berdasarkan ciri-ciri, karakteristik pribadi seorang pemberi kerja diukur karena ciri-ciri tertentu mendorong kinerja.
2. Berbasis perilaku, yaitu perilaku tertentu yang mendorong kinerja. Yang diukur adalah apa yang dilakukan petahanan.
3. Berdasarkan pengetahuan/keterampilan, pengetahuan dan keterampilan khusus merupakan pendorong kinerja, dan yang diukur adalah apa yang diketahui dan diterapkan oleh pemegang pekerjaan.
4. Berbasis hasil, pencapaian tujuan sama dengan kinerja, dan yang diukur adalah apa yang dicapai oleh orang dalam pekerjaan tersebut. Sistem penilaian kinerja terbaik akan bergantung pada tujuan sebenarnya yang ingin Anda capai tergantung pada organisasi Anda.

Perkiraan keberhasilan karyawan pada setiap tingkat disebut perkiraan potensial. Evaluasi didasarkan pada hasil yang dicapai, ekspektasi terhadap apa yang akan terjadi, dan tanggung jawab yang diemban. Perkiraan posisi staf biasanya didasarkan pada sejumlah faktor, termasuk keterampilan, kecerdasan intelektual, sikap, loyalitas, kinerja dan pengalaman kerja, dan masa kerja. Keyakinan, kekuatan mental, agresi, kebiasaan pribadi, ketenangan, naluri.

Program penilaian digunakan untuk mengoordinasikan siklus hidup spesialisasi karyawan di berbagai tingkat dalam suatu organisasi dan membandingkannya dengan karyawan di tingkat yang lebih tinggi untuk memperkirakan waktu rotasi yang tepat. Berbagai potensi talenta yang diharapkan dari pegawai perlu terus dikembangkan dan dievaluasi. Untuk mencapai tujuan ini, perlu dikembangkan alat pelatihan dan pengembangan yang juga digunakan untuk mengevaluasi kinerja setiap anggota staf dan mengarah pada rencana aksi selanjutnya.

Skala Pengukuran Kinerja dan Potensi (Skala Pengukuran Kinerja dan Potensi) adalah (1) jauh lebih tinggi dari yang diharapkan, (2) lebih dari yang diharapkan, (3) sesuai yang diharapkan, (4) dari yang diharapkan rendah, dan (5) secara signifikan lebih rendah dari perkiraan. Sedangkan skala yang biasa digunakan untuk mengukur 24 potensi adalah: (1) Sangat Potensial, (2) Dapat Dipromosikan, (3) Cukup Baik, (4) Kurang dari (5) Sangat Sedikit. Menurut Lance et al. kompetensi inti adalah: (2007) yang menjadi dasar pembuatan skala adalah sebagai berikut :

1. Berorientasi pada tindakan, seperti menetapkan tujuan dan mencapai hasil, menyelesaikan masalah, mengambil tanggung jawab, menetapkan standar dan mengambil tanggung jawab, menciptakan kondisi kerangka kerja untuk pemecahan masalah yang berorientasi pada tujuan dan melaksanakan kegiatan tindak lanjut.
2. Berkomunikasi dengan baik, baik lisan maupun tertulis, bertukar dan menyampaikan informasi dan gagasan secara efektif, mendengarkan dengan baik untuk memahami arah pembicaraan, menyampaikan gagasan dengan jelas dan sistematis, serta tanggap terhadap informasi yang disampaikan. Memahami rincian yang relevan.
3. Kreativitas/Inovasi, dll. Menghasilkan ide-ide baru, mengembangkan sistem baru atau memperbaiki sistem yang ada untuk menghadapi situasi saat ini, keberanian mengambil risiko, dan mendorong inovasi untuk berbuat.

4. Penilaian kritis seperti: Kemampuan menjelaskan suatu situasi/kondisi/peristiwa, fokus mencari solusi yang tepat, dan melakukan sesuatu dengan benar berulang kali. Kami telah mendemonstrasikan dalam kinerja dunia nyata.
5. Orientasi pelanggan seperti: Mendengarkan pelanggan, membangun kepercayaan pelanggan, meningkatkan kepuasan pelanggan, memastikan janji ditepati, memenuhi permintaan pelanggan seakurat mungkin, dan menanggapi kebutuhan pelanggan.
6. Keterampilan interpersonal, termasuk menjalin hubungan yang efektif dan produktif dengan orang lain serta mengembangkan rasa saling percaya, yakin, dan percaya terhadap orang lain.
7. Kepemimpinan yang memotivasi, memberdayakan, menginspirasi, berkolaborasi dan mendorong orang lain, mengembangkan budaya yang memperkuat rasa tanggung jawab karyawan atas apa yang dilakukan dan perbaikan berkelanjutan; Menyelaraskan tujuan kepemimpinan, termasuk membangun konsensus dan menyatukan anggota kelompok bila diperlukan.
8. Kerja Sama Tim, Contoh: Melibatkan dan melibatkan tim untuk mencapai hasil maksimal, membangun kepercayaan, memupuk semangat, menyelesaikan konflik, dan membangun konsensus untuk mencapai kinerja tim yang tinggi. Memahami kapan dan bagaimana melakukan evaluasi dan leverage.
9. Keahlian teknis/fungsional seperti: Keterampilan teknis fungsional yang kuat dan pengetahuan yang sepadan dengan pengalaman, pemahaman tentang bisnis, strategis, dan keuangan perusahaan, termasuk proses perencanaan dan dampaknya terhadap perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Angliawati, R. Y., & Maulyan, F. F. 2020. Peran Talent Management dalam Pembangunan SDM yang Unggul. *Jurnal Sain Manajemen*.
- Canon, J.A., dan Mcgee, Rita. 2007. *Talent Management and Succesion Planning*. London: The Chartered Institute of Personel and Development.
- Canon, J.A., dan Mcgee, Rita. 2007. *Talent Management and Succesion Planning*. London: The Chartered Institute of Personel and Development.
- Cheese P., dkk. 2008. *The Talent Powered Organization: Strategies for Globalization, Talent Management and High Performance*. London and Philadelphia: Kogan Page.
- Cheese P., dkk. 2008. *The Talent Powered Organization: Strategies for Globalization, Talent Management and High Performance*. London and Philadelphia: Kogan Page.
- Davis, Tony, dkk. 2009. *Talent Assessment Mengukur, Menilai dan Menyeleksi Orang-Orang Terbaik dalam Perusahaan*. Jakarta: PPM Manajemen.
- Davis, Tony, dkk. 2009. *Talent Assessment Mengukur, Menilai dan Menyeleksi Orang-Orang Terbaik dalam Perusahaan*. Jakarta: PPM Manajemen.
- Michaels, dkk. 2001. *The War for Talent*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pella, D.A., dan Inayati, Afifah. 2011. *Talent management*. Jakarta: Gramedia pustaka.
- Smilansky, J. 2008. *Developing Executive Talent: Metode Efektif Untuk Mengidentifikasi dan Mengembangkan Pemimpin dalam Perusahaan*. Jakarta: PPM Manajemen.

Yahya, H.S. 2009. Tinjauan Terhadap Sistem dan Praktek Implementasi Pengembangan Eksekutif Bertalenta - Studi Kasus pada Jenjang Direktur PT X. Jakarta: Digilib UI.

## TENTANG PENULIS



### **Ellyta E Tambunan.,S.Par.,M.Sc.**

Lulus Sarjana Strata 1 dari Universitas Pendidikan Indonesia Tahun 2009 Program studi Manajemen Pemasaran Pariwisata (MPP) di Bandung. Pada Tahun 2017 Lulus S2 Magister Jurusan *Global Master Tourism and Management* dari National Chiayi University of Taiwan (NCYU). Pada Tahun 2010 sampai dengan Tahun 2019 bulan Oktober mengabdikan sebagai Aparatur Sipil Negara pada Pemerintah Kabupaten Humbang Hasundutan Pada Bidang Pengembangan Destinasi dan Industri Pariwisata Dinas Pariwisata. Tahun 2019 bulan november secara ketetapan Surat Keputusan Sekretaris Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Republik Indonesia mutasi sebagai Staf Pengajar pada Politeknik Pariwisata Medan. Pada Tahun 2021 bulan November diangkat sebagai Dosen Tetap pada Program studi Manajemen Perencanaan dan Pemasaran Pariwisata Politeknik Pariwisata Medan hingga sekarang. Pada Tahun 2022 sedang menempuh perkuliahan Program doktoral pada Jurusan Perencanaan Wilayah Sekolah Pascasarjana Universitas Sumatera Utara hingga sekarang.  
Email: [ellytaelfridatambunan@poltekparmedan.ac.id](mailto:ellytaelfridatambunan@poltekparmedan.ac.id)

# BAB 8

## PERENCANAAN DAN PEREKRUTAN SDM

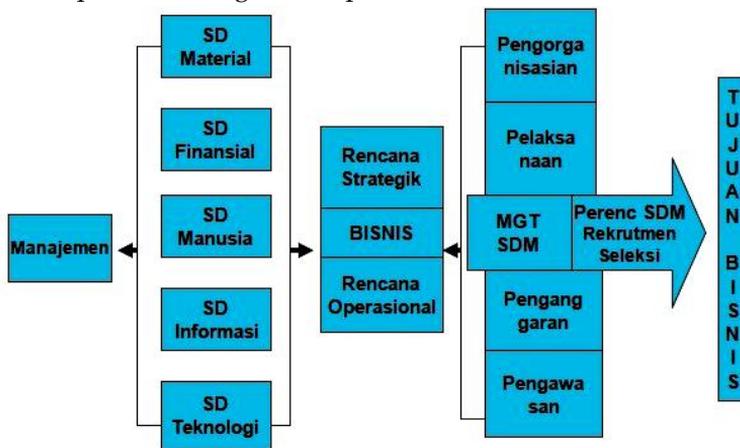
Rosharita, S.E., M.Si  
Yayasan Perguruan Sultan Agung

### 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 (Bangun 2102). 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 (Sutrisno 2015).

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. 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 (Sutrisno 2011). 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. Dalam hubungannya dengan perencanaan SDM dan perencanaan strategi, berikut dimensi yang perlu diperhatikan dalam pilihan strategi dalam perencanaan SDM:



Gambar 8. 1 Perencanaan SDM dalam Tujuan Bisnis

Sumber: (Sinambela, 2018)

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. 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.

## **B. Konsep Perencanaan dan Perekrutan SDM**

Perencanaan dan perekrutan sumber daya manusia (SDM) merupakan langkah awal yang krusial dalam manajemen SDM yang efektif bagi suatu organisasi (Muliana et al. 2020). Pendahuluan tentang perencanaan dan perekrutan SDM dimulai dengan pemahaman mendalam tentang kebutuhan tenaga kerja organisasi untuk mencapai tujuan bisnisnya (Efendi et al. 2021). Ini melibatkan analisis menyeluruh terhadap struktur organisasi, proyeksi pertumbuhan, dan kebutuhan keterampilan serta kompetensi yang dibutuhkan. Selanjutnya, perencanaan dan perekrutan SDM melibatkan penyusunan rencana strategis SDM yang mencakup langkah-langkah konkret untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja organisasi dalam jangka waktu tertentu. Rencana tersebut harus selaras dengan visi, misi, dan tujuan jangka panjang organisasi (Lie, Dharma, and Sudirman 2021).

Langkah berikutnya adalah mengidentifikasi sumber daya yang tersedia untuk mendukung rencana perekrutan, termasuk anggaran, jaringan profesional, dan platform rekrutmen yang efektif. Ini penting karena pengadaan sumber daya yang tepat membutuhkan alokasi sumber daya yang memadai. Pendahuluan tentang perencanaan dan perekrutan SDM juga melibatkan penentuan metode dan strategi rekrutmen yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Hal ini dapat meliputi pemanfaatan sumber daya internal, seperti program referral karyawan, serta eksternal, seperti penggunaan portal rekrutmen online atau kerjasama dengan agen perekrutan (Mulyono et al. 2021).

Selain itu, penting untuk mempertimbangkan aspek-aspek seperti keberlanjutan, diversitas, dan inklusi dalam proses perencanaan dan perekrutan SDM. Organisasi harus memastikan bahwa strategi rekrutmen mereka mencerminkan nilai-nilai perusahaan dan mempromosikan keragaman serta kesetaraan di tempat kerja. Perencanaan dan perekrutan SDM juga mencakup penyusunan deskripsi pekerjaan yang jelas dan komprehensif untuk memastikan bahwa kualifikasi dan ekspektasi pekerjaan terdefinisi dengan baik bagi calon karyawan. Selanjutnya, penting untuk mengembangkan proses seleksi yang efektif untuk memastikan bahwa karyawan yang direkrut sesuai dengan kebutuhan organisasi dan memiliki potensi untuk berkembang di dalamnya. Ini melibatkan penggunaan metode penilaian yang valid dan obyektif, seperti wawancara, tes keterampilan, dan penilaian psikometrik.

Konsep perencanaan dan perekrutan SDM juga harus memperhitungkan faktor-faktor seperti kondisi pasar tenaga kerja, tren industri, dan regulasi ketenagakerjaan yang berlaku. Ini membantu organisasi untuk tetap beradaptasi dengan lingkungan eksternal yang selalu berubah. Selanjutnya, penting untuk melibatkan pemangku kepentingan internal, seperti manajemen senior dan departemen terkait, dalam proses perencanaan dan perekrutan SDM. Kolaborasi ini membantu memastikan bahwa strategi rekrutmen dan seleksi berada dalam keselarasan dengan kebutuhan organisasi secara keseluruhan.

### **C. Perencanaan SDM 4.0**

Dalam definisi perencanaan SDM terlebih dahulu harus dapat memahami apa itu perencanaan dan SDM. 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. 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 organisasi. 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 (Silalahi et al. 2020).

#### **D. Sumber dan Metode Perekrutan SDM**

Rekrutmen adalah bagian penting dari manajemen sumber daya manusia, dan melibatkan penggunaan berbagai sumber daya dan pendekatan untuk menarik talenta ke dalam organisasi. Salah satu pendekatan yang umum digunakan adalah rekrutmen internal, di mana karyawan yang sudah ada di dalam organisasi dipertimbangkan untuk dipromosikan atau dipindahkan ke posisi yang tersedia. Sumber rekrutmen eksternal melibatkan pengumuman lowongan melalui situs web perusahaan, portal karir, dan media sosial, serta penggunaan agen perekrutan atau perusahaan penempatan tenaga kerja. Iklan di surat kabar, majalah, radio, atau televisi, serta partisipasi dalam job fairs, juga menjadi cara efektif untuk mencapai calon karyawan di luar lingkungan internal perusahaan.

Metode rekrutmen mencakup berbagai teknik evaluasi untuk memastikan pemilihan individu yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Wawancara, baik individual maupun panel, memberikan gambaran mendalam tentang karakter dan keterampilan calon karyawan. Penggunaan tes keterampilan teknis dan psikometrik membantu menilai kelayakan individu untuk pekerjaan tertentu dan memahami karakteristik kepribadian mereka. Selain itu, penilaian referensi dari pekerjaan sebelumnya dan asesmen latar belakang membantu dalam memvalidasi informasi yang diberikan calon. Pendekatan inovatif seperti simulasi kerja dan assessment center memberikan gambaran realistis tentang bagaimana calon menghadapi tantangan dalam lingkungan kerja yang simulatif. Sebelum melakukan rekrutmen perusahaan dapat melakukan alternatif lainnya untuk mengisi posisi kosong pada satu organisasi diantaranya :

## 1. Lembur (*overtime*)

Sebuah pendekatan yang bijaksana dan terorganisir diperlukan untuk menangani masalah waktu kerja tambahan atau lembur dalam lingkungan bisnis yang serba cepat. Metode lembur atau *overtime* sangat penting untuk mengimbangi produktivitas dan kesejahteraan karyawan. Untuk menerapkan strategi ini, diperlukan pemahaman bahwa kesehatan mental dan fisik karyawan sangat penting.

- a. Rotasi jadwal lembur menjadi inti dari metode lembur ini. Dengan mendistribusikan tanggung jawab tambahan secara merata di antara anggota tim, organisasi dapat mencegah kelelahan yang berlebihan pada individu tertentu. Hal ini bukan hanya tentang mencapai target bisnis, tetapi juga memastikan kepuasan dan keseimbangan hidup bagi setiap karyawan.
- b. Pembatasan jam kerja lembur menjadi poin kunci. Menetapkan batasan waktu tidak hanya melindungi karyawan dari kelelahan, tetapi juga memberikan peluang bagi mereka untuk menjaga kehidupan pribadi yang seimbang. Insentif tambahan menjadi instrumen pengakuan atas dedikasi karyawan, mendorong motivasi tanpa mengorbankan kesejahteraan.
- c. Perencanaan lembur yang terencana dengan baik adalah langkah berikutnya dalam memastikan metode lembur dapat diterapkan dengan efektif. Memberikan pemberitahuan yang cukup kepada karyawan tentang jadwal lembur memberikan mereka kesempatan untuk menyusun rencana pribadi mereka dengan lebih baik.
- d. Teknologi modern, seperti sistem otomatis untuk manajemen jadwal, muncul sebagai mitra strategis dalam menjalankan metode lembur ini. Melalui penerapan teknologi ini, organisasi dapat secara otomatis mengidentifikasi potensi konflik jadwal dan memastikan penerapan lembur yang adil di seluruh tim.

## **2. Subkontrak pekerjaan atau alihdaya (*outsourcing*)**

Dalam dunia bisnis yang selalu berubah dan dinamis, strategi untuk subkontrak pekerjaan atau alihdaya menjadi semakin penting. Perusahaan dapat melakukan pekerjaan tertentu dengan cara ini tanpa membangun dan mempertahankan infrastruktur internal yang signifikan. Metode ini meningkatkan efisiensi dan fleksibilitas. Mengalokasikan sumber daya dengan lebih efektif dan memperoleh kemampuan khusus dapat dicapai oleh perusahaan tanpa mengeluarkan biaya overhead yang signifikan. Subkontrak pekerjaan memungkinkan bisnis untuk merespon perubahan pasar dengan lebih cepat karena mereka dapat dengan mudah menyesuaikan skala bisnis mereka dengan mitra yang sudah terbukti dan berpengalaman di bidang tertentu. Meskipun subkontrak pekerjaan memiliki banyak manfaat, penting juga untuk mempertimbangkan risiko.

## **3. Pemberian pekerjaan sementara (*temporary employment*)**

Pekerjaan sementara mengacu pada jenis pekerjaan yang tidak permanen dan memiliki tanggal akhir yang ditentukan atau didasarkan pada penyelesaian proyek tertentu. Pekerjaan sementara dapat bermanfaat bagi pemberi kerja dan karyawan. Bagi pemberi kerja, pekerjaan sementara dapat menyediakan tenaga kerja yang fleksibel yang dapat ditingkatkan atau diturunkan skalanya berdasarkan kebutuhan bisnis. Bagi karyawan, pekerjaan sementara dapat memberikan kesempatan untuk memperoleh pengalaman, mengembangkan keterampilan baru, dan memperoleh penghasilan sambil mencari pekerjaan tetap. Pekerjaan sementara juga dapat digunakan sebagai cara bagi pemberi kerja untuk mengevaluasi calon karyawan sebelum menawarkan mereka posisi tetap. Namun, penting untuk dicatat bahwa pekerja sementara mungkin tidak menerima tunjangan yang sama dengan pekerja tetap, seperti asuransi kesehatan atau program pension.

## E. Prinsip Perekrutan SDM

Perekrutan yang efektif menjadi sangat penting saat ini karena beberapa alasan. Pertama, terjadi perubahan yang dramatis dimana pada beberapa Negara muncul fenomena terjadi kekurangan tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Kedua, beberapa metode perekrutan lebih baik dari yang lain, tergantung dari jenis pekerjaan. Ketiga, keberhasilan rekrutmen akan tergantung pada luasan area masalah dan kebijakan rekrutmen. Menurut (Supriyatno 2021) prinsip-prinsip yang semestinya dilakukan dalam sebuah proses rekrutmen adalah sebagai berikut :

1. Mutu karyawan yang harus direkrut harus sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan oleh perusahaan agar sesuai dengan kualifikasi jabatan yang akan diisi, dengan menganalisis deskripsi dan spesifikasi pekerjaan.
2. Jumlah karyawan yang diperlukan harus sesuai dengan pekerjaan yang tersedia.
3. Biaya yang diperlukan minimal
4. Memiliki perencanaan dan keputusan-keputusan strategi tentang perekrutan.
5. Fleksibilitas
6. Pertimbangan-pertimbangan hukum

Tujuan utama rekrutmen adalah untuk menemukan pelamar-pelamar yang berkualifikasi yang akan tetap bersama perusahaan dengan biaya yang paling sedikit (Riniwati 2016). Oleh Karen itu, pelamar yang *under qualified* diprediksi akan segera diberhentikan ditengah jalan karena tidak mampu bekerja sesuai dengan harapan. Sedangkan yang *over qualified* (kelebihan kualifikasi) justru akan diprediksikan mengundurkan diri karena tidak puas dengan pemenuhan yang bias dilakuka oleh perusahaan dalam menyaring para pelamar. Yang paling aman adalah mencari pelamar yang enar-benar sesuai kualifikasinya.

## F. Proses Perekrutan SDM

Rekrutmen adalah proses yang melibatkan pencarian dan perekrutan kandidat yang tepat untuk suatu lowongan pekerjaan. Proses rekrutmen biasanya melibatkan beberapa langkah, termasuk mengidentifikasi lowongan pekerjaan, menentukan kualifikasi dan keterampilan yang diperlukan untuk posisi tersebut, mengiklankan pekerjaan, menyaring resume dan lamaran, melakukan wawancara, dan memilih kandidat terbaik untuk pekerjaan tersebut. Langkah pertama dalam proses rekrutmen adalah mengidentifikasi lowongan pekerjaan dan menentukan kualifikasi dan keterampilan yang dibutuhkan untuk posisi tersebut. Hal ini melibatkan pembuatan deskripsi pekerjaan yang menguraikan tugas dan tanggung jawab posisi tersebut, serta kualifikasi dan keterampilan yang dibutuhkan untuk pekerjaan tersebut. Setelah deskripsi pekerjaan dibuat, pekerjaan tersebut dapat diiklankan melalui berbagai saluran, seperti papan pekerjaan, media sosial, dan referensi karyawan.

Proses perekrutan sumber daya manusia (SDM) merupakan langkah krusial dalam memperoleh individu yang tepat untuk memenuhi kebutuhan organisasi. Langkah pertama dalam proses ini adalah identifikasi kebutuhan tenaga kerja organisasi, termasuk analisis gap keterampilan dan pemahaman mendalam tentang peran yang harus diisi. Setelah kebutuhan tenaga kerja teridentifikasi, langkah berikutnya adalah menyusun deskripsi pekerjaan yang jelas dan komprehensif. Deskripsi pekerjaan ini mencakup tanggung jawab, kualifikasi, dan harapan kerja yang terkait dengan posisi yang sedang direkrut. Setelah deskripsi pekerjaan disusun, organisasi dapat mulai memilih metode rekrutmen yang sesuai.

Setelah pengumuman posisi, langkah berikutnya adalah menerima dan meninjau aplikasi yang masuk. Tim rekrutmen atau manajer departemen akan menilai aplikasi untuk memilih kandidat yang sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan (Irianto 2021). Setelah aplikasi ditinjau, calon kandidat yang memenuhi syarat biasanya akan diundang untuk mengikuti

proses seleksi, yang dapat meliputi wawancara, tes keterampilan, atau penilaian psikometrik. Tujuan dari proses seleksi ini adalah untuk mengevaluasi kecocokan kandidat dengan posisi yang tersedia dan budaya organisasi (Harmony 2021).

Setelah melalui proses seleksi, langkah berikutnya adalah membuat penawaran pekerjaan kepada kandidat yang dipilih. Penawaran ini mencakup rincian tentang gaji, tunjangan, dan kondisi kerja lainnya. Setelah penawaran diterima, organisasi harus melakukan proses onboard atau integrasi untuk mempersiapkan karyawan baru untuk memulai peran mereka. Ini termasuk pengenalan terhadap tim dan tugas, serta penyediaan pelatihan yang diperlukan. Selanjutnya, manajemen dan pengawasan kinerja karyawan baru menjadi penting untuk memastikan bahwa mereka beradaptasi dengan baik dengan lingkungan kerja dan mencapai tujuan kerja mereka. Ini bisa melibatkan pembinaan dan umpan balik terus-menerus.

## DAFTAR PUSTAKA

- Bangun, Wilson. 2102. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Efendi, Efendi, Sri Harini, Sudung Simatupang, Marto Silalahi, and Acai Sudirman. 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.
- Harmony. 2021. "5 Strategi Ampuh Pengembangan SDM Di Era Digital." *Harmony.Co.Id*.
- Irianto, Jusuf. 2021. "Pemanfaatan Teknologi Digital Untuk Manajemen SDM." *Swa.Co.Id*.
- Lie, Darwin, Edy Dharma, and Acai Sudirman. 2021. "Measurement of Teacher Performance in Pematangsiantar City Middle School Through Teacher Certification , Motivation , and Job Satisfaction." Pp. 396–401 in *Proceedings of the 2nd Annual Conference on Blended Learning, Educational Technology and Innovation (ACBLETI 2020) Measurement*. Vol. 560.
- Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. edited by S. Susan. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Muliana, Abdul Rahman Suleman, Nina Fapari Arif, Sudung Simatupang, Conie Nopinda Sitepu, Aditya Halim Perdana Kusuma Putra, Acai Sudirman, and Sherly. 2020. *Pengantar Manajemen*. Cetakan 1. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Mulyono, Sri, Anggri Puspita Sari, Acai Sudirman, Ira Valentina Silalahi, Ervina Maulida, Hani Damayanti Aprilia, Muhammad Akhsan Tenrisau, Eko Susanto, Eka Hendrayani, Muhammad Taufik, Husniadi, and Budiono Hardjono. 2021. *Pengantar Manajemen*. Bandung: Media Sains Indonesia.
- Riniwati, Harsuko. 2016. *Manajemen Sumberdaya Manusia: Aktivitas Utama Dan Pengembangan SDM*. Malang: UB Press.

- Silalahi, Marto, Imas Komariyah, Anggri Puspita Sari, Sukarman Purba, Acai Sudirman, and P. Purba. 2020. *Dasar-Dasar Manajemen & Bisnis*. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Supriyatno, Helmi. 2021. "Peningkatan Kualitas SDM Di Era Transformasi Digital." *Harianbhirawa.Co.Id*.
- Sutrisno, Edy. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Sutrisno, Edy. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.

## TENTANG PENULIS



**Rosharita, S.E., M.Si.,** Lahir di Tebing Tinggi, 19 November 1977, lulus dari Jurusan Sarjana Ekonomi dari Universitas Narotama, Surabaya pada tahun 2011. Gelar S-2 diperoleh dari program Studi Magister Ilmu Manajemen di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sultan Agung Pada tahun 2022. Saat ini menjabat sebagai Kepala Sekolah di salah satu Sekolah swasta, aktifitas keseharian berkolaborasi dengan teman sejawat dengan mulai menekuni menulis buku dan jurnal.

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

# BAB 9

## PROSES DAN PROSEDUR SELEKSI

**Dr. Marisi Butarbutar, S.E., M.M**  
**Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sultan Agung**

### **A. Pendahuluan**

Sumber daya manusia (SDM) memegang peranan penting dalam organisasi, sehingga organisasi berupaya untuk memperoleh SDM dengan kuantitas dan kualitas terbaik dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi. SDM yang berkualitas merupakan aset intelektual yang berharga dan bernilai bagi perusahaan. Perusahaan akan berupaya melakukan perekrutan seefektif mungkin demi mendapatkan calon pegawai yang kompeten. Seleksi merupakan proses pemilihan sekelompok pelamar yang paling sesuai menduduki jabatan tertentu dan sesuai dengan kebutuhan organisasi (Mondy, 2008).

Proses seleksi merupakan pengambilan keputusan menerima atau menolak calon pegawai dengan beragam pertimbangan yang ditetapkan perusahaan. Dalam melakukan seleksi terdapat beberapa langkah/tahapan yang dilalui para pelamar. Tahapan ini untuk setiap perusahaan tidak selalu sama, tergantung dari kebutuhan, kebijakan dan sumber daya yang dimiliki perusahaan dalam melakukan seleksi. Pelaksanaan seleksi tidak selalu dilakukan untuk calon pegawai yang baru masuk ke perusahaan, akan tetapi seleksi juga dapat dilakukan perusahaan untuk pegawai lama yang akan dipilih mengisi jabatan tertentu yang lowong sesuai dengan deskripsi dan spesifikasi jabatan tersebut.

Keputusan pada proses pelaksanaan seleksi diharapkan diambil dengan baik. Keputusan seleksi yang buruk dapat berakibat pada pencapaian tujuan organisasi yang tidak optimal. Hal ini disebabkan menarik dan mempertahankan SDM yang tepat bagi organisasi adalah salah satu dari inti kegiatan perusahaan, karena disinilah terletak pondasi aktivitas pencapaian tujuan yang dilakukan oleh SDM. Terdapat pendekatan dalam keputusan proses seleksi, umumnya proses seleksi dapat dilakukan dengan pendekatan di mana setiap pelamar mengikuti proses seleksi dan jika lulus disatu tahapan maka diambil keputusan untuk dapat melanjutkan ke tahapan berikutnya, atau mengikuti seluruh tahapan kemudian diambil keputusan akhir. Hal ini tergantung dari kebutuhan, dan kebijakan perusahaan yang melakukan seleksi (Simanjuntak et al., 2021).

## **B. Faktor yang Mempengaruhi Seleksi**

Dasar dari kegiatan seleksi yang efektif dengan memperhatikan kinerja yang diharapkan dari seorang SDM nantinya setelah bekerja pada perusahaan. Maka untuk itu perlu dipahami apa yang menjadi dimensi atau kriteria dari kinerja yang akan dicapai seorang pegawai. Dari pemahaman ini akan dipikirkan kriteria orang yang cocok untuk mencapai kinerja tersebut. Beberapa faktor penting yang perlu diperhatikan dalam pelaksanaan seleksi yang akan dihadapi oleh manajer SDM, menurut Siagian dalam (Almubaroq et al., 2023), yaitu:

### **1. Penawaran Tenaga Kerja**

Semakin baik perusahaan dapat dilihat dari jumlah pelamar yang melebihi kapasitas lebih banyak dari pada jumlah pelamar yang akan dipilih dikarenakan ada sebuah jaminan yang dapat memahami beberapa persyaratan yang memang sudah ditentukan untuk posisi atau pekerjaan tertentu yang akan dilakukan. Dua faktor yang mendorong terjadinya hal ini yaitu pertama apabila kompensasi yang ditawarkan oleh perusahaan lebih rendah apabila masuk ke dalam klasifikasi pekerjaan pada tingkat bawah atau

pelaksana. Kedua, apabila pekerjaan yang akan diisi membutuhkan tenaga kerja yang berspesialisasi tinggi sehingga akan sulit menemukan pelamar yang memenuhi syarat yang ditetapkan meskipun dengan tawaran imbalan atau kompensasi yang tinggi sekalipun.

## 2. Faktor Etika

Orang yang bertanggungjawab pada bagian penyeleksi tenaga kerja memegang peran dalam mengambil keputusan kepada siapa saja nantinya pelamar yang akan diterima maupun ditolak. Saat melakukan kegiatan seleksi, perusahaan sangat mengharapkan dalam mendapatkan tenaga kerja yang benar-benar berkompeten. Selain itu juga orang yang bertanggungjawab dalam kegiatan seleksi ini juga diharapkan untuk menjunjung tinggi nilai kejujuran serta disiplin yang ketat.

## 3. Faktor Internal Organisasi

Orang yang bertanggungjawab dalam kegiatan seleksi perlu menyadari bahwasanya situasi yang terdapat di dalam perusahaan harus menjadi bahan pertimbangan. Faktor lain yang perlu dipertimbangkan adalah kebijaksanaan atau strategi perusahaan mengenai visi dan misi perusahaan di masa yang akan datang.

## 4. Faktor Kesamaan Kesempatan

Dalam melakukan proses seleksi, budaya yang ada dalam sebuah negara ataupun daerah tertentu akan menjadi tantangan dalam kegiatan yang dilaksanakan. Pada negara yang tingkat diskriminasinya tinggi akan mudah ditemukan proses pemilihan atau perekrutan yang lebih mengutamakan golongan atau ras yang sama dengan penanggungjawab proses seleksi.

Apabila semua faktor penting dalam kegiatan seleksi mampu dilaksanakan dengan baik dan semestinya, maka upaya untuk menemukan tenaga kerja terbaik dari pada calon pelamar tentu akan mencapai hasil yang baik pula. Itulah sebabnya seharusnya ada beberapa hal yang perlu dihindari seperti sifat

diskriminasi namun justru sebaliknya menunjang tinggi kedisiplinan dan kejujuran.

### **C. Tujuan Seleksi**

Mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam mencapai tujuannya merupakan tujuan utama dilakukan seleksi. Mencapai upaya penempatan pegawai yang tepat di tempat yang tepat dapat dilakukan melalui upaya seleksi. Seleksi yang memilih pelamar dengan kualitas terbaik dan sesuai dengan pekerjaan yang akan dikerjakan, sehingga apa yang menjadi harapan perusahaan dalam pencapaian tujuan perusahaan dapat dicapai melalui SDM yang kompeten sebagai hasil dari proses seleksi yang baik.

Dengan demikian dapat dilihat bahwa tujuan dari pelaksanaan seleksi adalah: Ketersediaan pegawai sesuai dengan kebutuhan perusahaan (deskripsi dan spesifikasi jabatan), keuntungan dari investasi intelektual, evaluasi penempatan pegawai sesuai dengan kompetensinya, minimalisir ketidakadilan dalam proses seleksi, serta meminimalisir perlakuan buruk pegawai yang tidak semestinya diterima (Rumasukun et al., 2019). Tujuan seleksi pada akhirnya untuk mendapatkan SDM yang paling cocok dengan perusahaan untuk mengisi lowongan jabatan / pekerjaan yang tersedia. Dalam pencapaian tujuan ini juga dipertimbangkan efisiensi dari pelaksanaan seleksi serta dampak dan kontribusinya pada masa mendatang dalam pencapaian tujuan perusahaan.

### **D. Proses dan Prosedur Seleksi**

Seleksi merupakan proses yang sistematis karena setiap prosedur dalam tahapan seleksi terkait satu dengan yang lainnya. Berbeda perusahaan akan berbeda proses dan prosedur seleksi yang dilakukan. Demikian halnya dengan sumber calon pegawai yang berasal dari perekrutan internal dan eksternal. Misalnya calon pegawai yang direkrut dari internal bisa saja melalui beberapa tahapan seleksi yang umumnya dilakukan,

berbeda dengan calon pegawai yang direkrut dari eksternal akan mengikuti seluruh proses dan tahapan seleksi yang ada. Umumnya proses dan prosedur seleksi diawali dengan penerimaan pendahuluan, dilanjutkan dengan tes penerimaan, wawancara seleksi dan pemeriksaan referensi, kemudian dapat dilanjutkan dengan evaluasi medis, kemudian wawancara penyelia, dan terakhir keputusan penerimaan atau tidak.

Tahapan dari seleksi calon pegawai juga dapat dilakukan dengan proses dan prosedur yang diawali dengan seleksi administratif melalui surat lamaran dan riwayat hidup pelamar, serta pemeriksaan referensi lainnya. Kemudian dapat dilakukan wawancara, dilanjutkan dengan tes psikologi dan tes lainnya (numerik, intelegensi, keterampilan teknis, pengetahuan umum, kesehatan), dan diakhiri dengan laporan hasil seleksi (Siregar et al., 2020).

Variasi proses seleksi juga dapat dilihat sebagai berikut (Mondy, 2008):

1. Wawancara pendahuluan.

Proses seleksi diawali dengan hal ini dengan tujuan untuk menyisihkan pelamar yang tidak memenuhi persyaratan posisi lowongan. Demikian juga hal ini dapat menciptakan manfaat lain seperti mengarahkan calon pegawai pada posisi lain yang tidak dilamarnya namun cocok dengan kemampuannya.

Hal ini dapat dilakukan ketika perusahaan memiliki *interviewer* yang handal, sehingga dapat memaksimalkan efektivitas perekrutan dan seleksi. Wawancara pendahuluan tidak selalu dilakukan secara tatap muka langsung, namun dapat dilakukan dengan wawancara melalui dukungan teknologi informasi.

2. Pemeriksaan lamaran.

Kelengkapan administrasi lamaran pekerjaan berupa formulir lamaran merupakan bagian dari langkah awal seleksi. Formulir lamaran yang dirancang dengan baik dan digunakan dengan benar akan membantu pemberian informasi terkait pelamar. Informasi yang diminta dalam

formulir juga beragam tergantung kebutuhan perusahaan. Formulir lamaran juga bisa dalam bentuk *hard copy* maupun *soft copy* yang dapat disampaikan secara langsung maupun *online*.

3. Pemeriksaan resume.

Resume sebagai ringkasan dengan orientasi tujuan dari pengalaman, pendidikan, dan pelatihan yang disusun untuk upaya seleksi. dengan resume yang diterima perusahaan kegiatan seleksi dapat dilakukan lebih cepat, namun dengan pertimbangan bahwa resume yang diberikan dibuat dengan jujur oleh para pelamar. Untuk itu diperlukan pemeriksaan secara teliti oleh penyeleksi.

4. Tes seleksi.

Untuk mendukung tahapan sebelumnya yang sudah dilakukan dan memberikan rasa keadilan bagi pelamar untuk dipilih, maka dilakukan tes seleksi. Jenis atau bentuk tes akan disesuaikan dengan kebutuhan dan kebijakan perusahaan. Masing-masing jenis tes seleksi memiliki keuntungan dan kelemahan, untuk itu perlu diketahui karakteristik tes yang akan digunakan dan perancangan tes dengan tepat.

5. Wawancara kerja.

Komunikasi dua arah antara perusahaan dengan pelamar untuk memperoleh informasi tambahan dalam membuktikan kemauan dan kemampuan kerja calon pegawai, serta kemampuan penyesuaian diri dengan organisasi. Wawancara dilakukan dengan terencana baik terstruktur maupun tidak terstruktur. Isi wawancara dapat terkait dengan pengalaman kerja, prestasi akademik, keterampilan *interpersonal*, kualitas pribadi, dan kecocokan dengan organisasi.

6. Pemeriksaan referensi.

Memeriksa informasi dari pihak yang merekomendasikan pelamar sebagai tambahan informasi terkait diri pelamar.

7. Pemeriksaan kesehatan.

Pemeriksaan kesehatan dapat dilakukan sebelum keputusan seleksi atau setelah keputusan seleksi, tergantung dari kebijakan perusahaan dan peraturan yang berlaku di wilayah perusahaan. Tujuannya untuk mengetahui kondisi fisik dari pelamar dan kaitannya dengan prospek kinerjanya nantinya.

8. Keputusan seleksi.

Pemilihan pelamar terbaik dari hasil seleksi yang dilakukan sesuai dengan persyaratan dan ukuran seleksi yang telah ditetapkan. Demikian juga dengan pertimbangan peluang pengembangan pelamar di masa mendatang. Keputusan seleksi dapat diambil oleh manajer yang bertanggungjawab pada kinerja pegawai, atau manajer yang akan menggunakan tenaga kerja, atau manajer personalia/HRD, maupun top manajemen.

Proses dan prosedur seleksi merupakan langkah atau tahapan yang dilalui calon pegawai mulai dari tahap awal seleksi sampai keputusan akhir seleksi diterima atau tidak bergabung sebagai pegawai di perusahaan. Proses ini umumnya terdiri dari evaluasi persyaratan, tes, pendalaman hasil tes, dan pengambilan keputusan. Proses seleksi diharapkan berjalan dengan efektif dengan mempertimbangkan sasaran dari seleksi yang akurat, adil, dan terpercaya.

## **E. Kendala Seleksi**

Terdapat beragam masalah dalam proses seleksi, seperti kesalahan *interviewer* dalam melaksanakan seleksi karena kemampuannya yang minim dalam pengembangan pertanyaan seleksi, interpretasi informasi dari hasil wawancara. Demikian halnya dengan sempitnya waktu dalam pengambilan keputusan

hasil seleksi. Persoalan etik dan legal dalam pelaksanaan tes seleksi juga dapat menjadi kendala dan masalah pelaksanaan seleksi, misalnya ketika hasil tes dikaitkan dengan masalah ras, suku, gender, disabilitas, dan sebagainya. Hak pribadi atas kerahasiaan informasi pribadi dan hasil tes juga menjadi kendala dalam seleksi.

Dalam implementasi seleksi yang telah direncanakan sekalipun tidak jarang dihadapkan dengan beberapa hambatan berikut ini (Sinambela, 2018):

1. Tolak ukur. Kesulitan dalam menentukan standar yang digunakan dengan tepat dalam mengukur kualifikasi pelamar.
2. Penyeleksi. Kesulitan memperoleh penyeleksi profesional, obyektif dan berintegritas.
3. Persepsi tentang seleksi. Adanya kesenjangan persepsi antara manajemen dengan penyeleksi sehingga sulit menerapkan prinsip seleksi yang baik.
4. Hasil seleksi dibandingkan dengan pembiayaan. Harapan manajemen untuk hasil seleksi yang baik namun tidak didukung pembiayaan dalam pelaksanaannya.
5. Kejujuran pelamar. Kesulitan memvalidasi kejujuran informasi dari pelamar sehingga membutuhkan jenis seleksi lanjutan lebih mendalam yang akan membutuhkan waktu, tenaga, dan biaya yang lebih.

Kendala seleksi yang paling banyak ditemui adalah masalah terkait dengan tes wawancara. Hal ini berhubungan dengan pertanyaan yang tidak tepat, penilaian dari pewawancara yang terlalu dini, proses wawancara didominasi pewawancara, informasi yang tidak terkait dengan pekerjaan, efek kontras dari orang yang diwawancarai sebelum dan sesudah, pewawancara tidak handal dan profesional, subjektifitas dalam mewawancarai, pemahaman akan bahasa tubuh (komunikasi non verbal), penarikan kesimpulan wawancara yang tidak tepat. Namun tidak tertutup juga adanya alat tes seleksi lain yang tidak valid dan reliabel, atau belum teruji namun sudah dipergunakan dalam tes seleksi. ketika

menggunakan pihak ketiga dalam pelaksanaan tes, kredibilitas pihak tersebut juga menjadi pertimbangan dalam pelaksanaan tes seleksi.

## **F. Tes Seleksi**

Untuk mewujudkan hasil seleksi yang lebih baik dan merupakan salah satu upaya untuk menciptakan keadilan dan menghindari diskriminasi, maka dilakukan tes seleksi. Tes merupakan salah satu teknik dalam proses seleksi. Terdapat beragam alternatif tes seleksi yang dapat dijadikan pilihan. Keberhasilan tes seleksi tergantung dari validitas instrumen tes, analisis jabatan sebagai salah satu dasar seleksi, model tes yang dipakai, pelaksanaan tes yang objektif, keterkaitan hasil tes dengan kriteria yang ditetapkan, dan keabsahan hasil dari tes seleksi.

Terdapat beberapa alternatif tes seleksi yang dapat dipertimbangkan oleh perusahaan dalam proses seleksi, yaitu (Mondy, 2008; Sinambela, 2018; Zainal et al., 2015):

### **1. Tes psikologi.**

Tes ini disebut juga tes kepribadian dengan tujuan mengetahui kepribadian/temperament seseorang dalam prospek menjalankan pekerjaannya. Banyak sifat dari individu yang dapat diukur dari hasil tes ini seperti kepribadian/temperament, kemampuan logika dan pertimbangan, kemampuan memberikan pendapat, dan lain sebagainya.

### **2. Tes pengetahuan.**

Tes ini bertujuan mengetahui pengetahuan seseorang terkait ilmu tertentu. Tes ini bisa dalam bentuk teori dan praktik. Dalam tes ini akan diprediksi kemampuan belajar dari segi jumlah dan kecepatan belajar.

### **3. Tes kemampuan.**

Tes ini dilakukan untuk mengetahui keahlian dan kemampuan seseorang saat ini baik secara teori dan praktik. Tes ini memprediksi keberhasilan pegawai dalam

melaksanakan pekerjaan, reaksi terhadap situasi tertentu, dan lain sebagainya.

4. Tes potensi.

Tes ini bertujuan mengetahui potensi seseorang ketika ditempatkan dalam suatu pekerjaan atau pengembangannya pada masa yang akan datang.

5. Tes kecerdasan.

Tes ini berguna dalam memberikan informasi terkait kemampuan mental dan kecerdasan seseorang. Tes ini juga dapat memberikan gambaran kemampuan adaptasi dengan perubahan.

6. Tes kesehatan.

Tes ini untuk memberikan informasi terkait kesehatan umum calon pegawai dalam mendukung pelaksanaan pekerjaan. Tes ini juga bisa diwakili dengan surat keterangan dokter atau langsung melakukan pemeriksaan medis yang difasilitasi perusahaan. Tes ini dilakukan untuk menjamin bahwa pelamar tidak menderita sakit berbahaya, kronis atau menular, kemampuan fisik untuk pekerjaan yang lowong, serta tingkat biaya asuransi yang akan dibayarkan.

7. Tes wawancara.

Tes untuk menggali dan mengonfirmasi berbagai informasi yang dibutuhkan terkait diri pelamar, hasil tes terkait yang sudah dilakukan.

8. Tes sampel kerja.

Tes melakukan tugas atau pekerjaan tertentu yang mewakili pekerjaan sebagai wujud penilaian kinerja.

9. Tes minat kerja.

Tes untuk melihat pekerjaan yang paling diminati pelamar dan memberikan kepuasan kerja nantinya.

10. Tes genetika.

Tes untuk mengidentifikasi kecenderungan akan penyakit keturunan, kanker, jantung, gangguan syaraf, dan penyakit bawaan lainnya.

11. Tes grafologi.

Tes tulisan tangan yang dikaitkan dengan kemampuan dan karakter seseorang dalam melakukan tugasnya.

12. Tes poligraf.

Tes deteksi kebohongan untuk mencek informasi latar belakang pelamar sebagai penguatan atau pembuktian sebuah informasi.

Dalam implementasi penggunaan jenis tes seleksi yang tepat untuk posisi jabatan atau lowongan yang tersedia akan dipengaruhi oleh standarisasi bentuk tes yang dilakukan, obyektifitas pelaksanaan dan hasil tes, norma yang dipegang teguh dalam pelaksanaan tes, kehandalan dan konsistensi alat tes yang digunakan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Almubaroq, H. Z., Handayani, K., Lie, D., Fani, A. D., Widayari, I. A., Butarbutar, M., Andriyani, D., Biso, H., Primasanti, Y., Walimah, S., Rahadianto, Widowati, D., Retnowati, A. N., Lussianda, E. O., Oktisari, D., & Indajang, K. (2023). *Pengantar Manajemen SDM Kontemporer* (A. Sudirman (ed.)). Media Sains Indonesia.
- Mondy, R. W. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (10th ed.). Erlangga.
- Rumasukun, M. R., Lie, D., Ibrahim, M. B. H., Butarbutar, M., & Rahmawati, R. (2019). *Dasar-dasar Manajemen Sumber Daya Manusia* (M. Y. Noch (ed.); 1st ed.). Medantera Qualified Publisher.
- Simanjuntak, M., Kato, I., Sudarnice, Butarbutar, M., Sherly, Purba, S., Parinduri, L., Purba, B., Purnomo, Y. J., Ismail, M., Rosmawati, & Hendra. (2021). *Manajemen SDM* (A. Karim (ed.)). Kita Menulis.
- Sinambela, L. P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Suryani & R. Damayanti (eds.)). PT Bumi Aksara.
- Siregar, R. T., Purba, S., Nurmiati, Mustar, Ferdinandus, A. Y., Muskita, M. W., Simarmata, H. M. P., Butarbutar, M., & S., H. (2020). *Manajemen Bisnis* (A. Rikki & J. Simarmata (eds.)). Yayasan Kita Menulis.
- Zainal, V. R., Ramly, M., Mutis, T., & Arafah, W. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan (Dari Teori ke Praktik)*. PT Rajagrafindo Persada.

## TENTANG PENULIS



**Dr. Marisi Butarbutar, S.E., M.M.**, dosen tetap pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sultan Agung Pematangsiantar, sekaligus praktisi riset dibidang manajemen dan bisnis, juga sebagai Dewan Redaksi dan Reviewer di Jurnal Ilmiah Perguruan Tinggi dan Pemerintah Kota Pematangsiantar - Sumatera Utara. Berkolaborasi dalam menulis beberapa buku yang berhubungan dengan Manajemen. Pendidikan terakhir dari Program Doktor Ilmu Manajemen Universitas Pasundan Bandung.

# BAB 10 | PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SDM

Dr. Elly Romy, S.E., B.A., MTC SOL  
Universitas Prima Indonesia

## A. Pendahuluan

*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. Namun, terkadang perusahaan melalaikan unsur-unsur yang mendorong kenapa laba yang di hasilkan perusahaan mencapai hasil yang maksimal. Bisa di karenakan 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.

Manusia yang memiliki ide agar mesin selalu di perbaiki dan di rawat 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. Artinya untuk menghasilkan laba yang di rencanakan sesuai dengan tujuan bersumber dari proses panjang sumber daya manusia lah yang berperan aktif di dalamnya. Oleh sebab itu (Robbins and Judge 2022), 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 bermalasan 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.

## **B. Dinamika Manajemen SDM Dalam Organisasi**

Potensi sari sumber daya manusia di era digital dewasa ini memiliki berbagai macam tantangan yang cukup signifikan, dimana tantangan tersebut dapat bersumber dari lingkungan organisasi maupun dari luar organisasi, menurut Wakil Presiden Indonesia Ma'ruf Amin “tantangan nyata yang dihadapi adalah langkah-langkah strategis apa yang harus kita lakukan dalam menyiapkan SDM yang mampu menghadapi tantangan di masa depan yang diisi oleh teknologi digital seperti big data, artificial intelligent, internet of things”. Era revolusi 4.0 telah memberikan suatu tantangan serta peluang bagi perkembangan dunia organisasi, di satu sisi hadirnya digitalisasi akan mampu meningkatkan produktivitas pada bidang ekonomi dan sistem produksi modern yang akan menghasilkan efisiensi kerja. Digitalisasi teknologi akan turut membantu proses dari pembangunan di segala bidang antaranya pada sektor pendidikan melalui distance learning, di bidang pemerintahan melalui e-government, sektor inklusi keuangan melalui fin-tech, dan pengembangan UMKM seiring berkembangnya *e-commerce* (Djajasinga et al. 2021).

Di sisi lain dampak dari hadirnya era digital tersebut memiliki tantangan yang cukup berat dengan adanya potensi bahwa tenaga kerja manusia akan hilang dan digantikan oleh tenaga kerja robot, Indonesia akan kehilangan 51,8 % terhadap potensi lapangan pekerjaan (Augustinah et al. 2022), sumber daya manusia akan dihadapkan untuk memiliki kemampuan dalam meningkatkan keterampilan internal, yang dapat beradaptasi dengan struktur dan metode kerja yang terbaik, serta dapat melakukan langkah-langkah dalam menciptakan kelompok kerja yang dapat memaksimalkan penggunaan teknologi - teknologi baru. Tantangan lain yang muncul akan memberi kemungkinan perusahaan untuk merekrut karyawan dari luar perusahaan yang menyebabkan posisi jabatan anda tidak aman untuk selamanya serta keusangan pengetahuan dan ketrampilan karena munculnya teknologi baru (Sirait 2019), sedangkan menurut (Lie et al. 2021) tantangan yang dihadapi oleh manajemen sumber daya manusia di era revolusi industri 4.0 antara lain sulitnya mendapatkan karyawan yang berlatar belakang pendidikan yang sesuai dengan bidang bisnis, masih rendahnya tingkat literasi teknologi pada karyawan, dan kemampuan berbahasa asing karyawan yang sangat rendah, kemampuan dalam melakukan adaptasi sangat menjadi kebutuhan dari sumber daya manusia karena perubahan yang terjadi akibat dari munculnya sistem digital yang mendorong sumber daya manusia tersebut untuk mampu melakukan perubahan (Butarbutar et al. 2022). Tantangan yang paling utama yang paling utama terjadi pada:

1. Sistem rekrutmen karyawan, merekrut karyawan adalah tugas penting dari departemen sumber daya manusia. Keberadaan pegawai baru memegang peranan sentral dalam menggeser tenaga kerja senior yang mendekati usia pensiun. Sumber daya manusia digunakan tidak hanya mencari pengganti senior, tetapi juga memastikan bahwa talenta yang baru direkrut memiliki kualifikasi yang tepat. Proses mencari karyawan bertalenta di era digital memang sulit. Jumlah tenaga kerja yang tersedia sangat penting, selain itu,

kebutuhan tenaga kerja perusahaan juga terus meningkat. Akibatnya, merekrut karyawan menjadi proses yang rumit, ketika sumber daya manusia perlu mencari tenaga kerja di level manajemen yang strategis.

2. Pengelolaan terhadap potensi sumber daya manusia, tantangan juga muncul dalam upaya pengelolaan atau perencanaan karyawan di dalam perusahaan. Sumber daya manusia bertanggung jawab untuk menjaga keberadaan karyawan yang sangat bertalenta agar tidak berpindah ke perusahaan lain. Di sisi lain, sumber daya manusia juga memiliki tugas untuk mengembangkan kapasitas karyawan, sumber daya manusia yang sangat berbakat merupakan aset penting perusahaan. Keberadaan mereka juga dapat menempati posisi-posisi strategis di dalam perusahaan. Eksistensi mereka juga dapat dipertahankan ketika sumber daya manusia mampu berpartisipasi dalam pengelolaan dan keterlibatan personalia yang baik.
3. Penanganan keamanan data dari perusahaan, departemen sumber daya manusia menyimpan banyak data penting perusahaan. Salah satu contohnya adalah informasi yang bersifat pribadi dan idealnya hanya dapat dilihat oleh orang-orang tertentu. Bayangkan jika staf sumber daya manusia tidak memahami pentingnya keamanan data perusahaan? data dapat dengan mudah jatuh ke tangan yang salah. Untuk mengatasi masalah ini, sumber daya manusia harus memahami penerapan standar keamanan data perusahaan. Sumber daya manusia perlu memahami bahwa data penting perlu dilindungi dengan baik agar pelaku bisnis terhindar dari kegiatan kriminal di dunia cyber, apalagi kejahatan di dunia maya saat ini bisa berasal dari mana saja.
4. Kemampuan terhadap kemampuan soft skill, pekerjaan yang perlu dilakukan oleh sumber daya manusia tidak hanya berkaitan dengan kegiatan administrasi. Sumber daya manusia harus berperan sebagai pihak yang bertanggung jawab dalam pengelolaan sumber daya manusia. Oleh karena

itu, pekerja sumber daya manusia tidak hanya perlu membekali diri dengan keterampilan profesional, namun keberadaan soft skill juga penting untuk membantu mereka menjalankan tugas dan perannya, banyak keterampilan penting yang perlu diperhatikan, termasuk keterampilan negosiasi, interoperabilitas, kreativitas, fleksibilitas, dan ketajaman bisnis. Dengan cara ini, departemen sumber daya manusia dapat bekerja sama dengan para pemimpin perusahaan untuk menciptakan lingkungan kerja yang menguntungkan.

5. Tantangan terhadap penilaian yang kuantitatif, sumber daya manusia juga harus memiliki struktur data yang dapat mendorong perusahaan untuk mencapai tujuan bisnisnya. Adanya struktur data yang terorganisir dengan baik dapat membantu perusahaan mengevaluasi kinerja karyawan secara kuantitatif. Ketika perusahaan ingin meningkatkan produktivitas tenaga kerja dan merekrut talenta berkualitas, sumber daya manusia harus mengevaluasi suatu kebijakan berdasarkan data yang tersedia, apakah akan berdampak positif atau negatif terhadap bisnis.

### **C. Pelatihan dan Pengembangan SDM**

Pelatihan mengacu pada upaya terencana perusahaan untuk memfasilitasi pembelajaran kompetensi, pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan karyawan, yang bertujuan agar karyawan menguasai pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang ditekankan dalam pelatihan dan menerapkannya dalam aktivitas sehari-hari. Dalam KBBI pelatihan merupakan proses, cara, atau suatu kegiatan melatih yang diberikan dalam bidang industri atau perusahaan.

Sementara menurut (Anggoro KR et al. 2022) pelatihan merupakan setiap usaha dalam memperbaiki performansi pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sudah menjadi tanggung jawab perusahaan. Sasaran yang ingin dicapai pada Pelatihan adalah peningkatan kinerja pegawai, sedangkan pengembangan

cenderung lebih bersifat formal yang mana kemampuan dan keahlian individu. Kemudian (Hartini, Sudirman, and Wardhana 2021) mengatakan bahwa pelatihan (training) adalah pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir sehingga tenaga kerja non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis untuk tujuan tertentu.

Sedangkan menurut (Mondy 2008), pengembangan SDM adalah salah satu fungsi manajemen SDM yang fokus pada perencanaan karier dan kegiatan pengembangan, pengembangan organisasi dan manajemen kinerja, serta penilaian. Menurut (Umiyati et al. 2022), pengembangan SDM merupakan upaya terencana dari organisasi untuk meningkatkan kompetensi SDM yang dilakukan secara terus-menerus dalam jangka panjang, yang dilakukan untuk menjamin ketersediaan SDM sesuai dengan kebutuhan jabatan, serta ditujukan untuk peningkatan kinerja individu yang bermuara pada kinerja organisasi.

Program pengembangan sering berfokus pada mempersiapkan karyawan untuk mengemban tanggung jawab manajemen. Salah satu cara dalam meningkatkan suatu produktivitas perusahaan adalah dengan cara memanfaatkan sebuah teknologi. Karena di era digital ini banyak sekali teknologi yang berkembang sangat pesat sehingga pelatihan dan pengembangan karyawan dalam mengakses teknologi tersebut dapat membantu karyawan dalam mengejar perkembangan teknologi tersebut. Karena peningkatan produktivitas juga terjadi ketika karyawan menjadi semakin ahli dalam pekerjaannya sehingga mereka dapat menemukan cara yang baru dalam menyelesaikan pekerjaan yang biasa mereka lakukan dengan cara yang lebih efektif dan efisien.

Dengan pelaksanaan pelatihan dan pengembangan secara rutin dapat membantu menambah kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Semakin cepat karyawan dapat mempelajari hal baru hal tersebut menjadi bonus tersendiri bagi perusahaan sehingga mampu menjadi yang

terdepan dalam persaingan bisnisnya. Dan dengan melakukan pelatihan dan pengembangan karyawan lebih baik dan menghemat anggaran dibandingkan melatih dan mengembangkan karyawan baru karena pelatihan dan pengembangan karyawan dapat membuat pegawai menjadi lebih percaya diri dan merasa bahwa perusahaan sangat peduli terhadap pegawainya tersebut dengan memperhatikan keterampilan mereka dalam bekerja.

#### **D. Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan SDM**

Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi krusial dalam menghadapi perubahan zaman yang cepat, terutama dalam konteks era Society 5.0 yang ditandai dengan transformasi digital. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan SDM tidak hanya menjadi penting, tetapi juga mendesak untuk memastikan bahwa individu dan organisasi dapat beradaptasi dan berkembang dalam lingkungan yang berubah dengan cepat. Pertama-tama, pelatihan dan pengembangan SDM diperlukan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan individu dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka. Dalam era di mana teknologi terus berkembang, pelatihan tersebut harus memasukkan elemen-elemen seperti literasi digital dan keterampilan teknis yang relevan. Selain itu, pelatihan dan pengembangan SDM juga diperlukan untuk memperbaiki produktivitas dan kinerja individu maupun organisasi secara keseluruhan. Dengan meningkatkan keterampilan dan pengetahuan, karyawan dapat bekerja lebih efisien dan efektif, yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja organisasi.

Pelatihan dan pengembangan SDM juga membantu dalam meningkatkan retensi karyawan. Ketika karyawan merasa bahwa mereka memiliki kesempatan untuk berkembang dan tumbuh dalam peran mereka, mereka cenderung lebih setia terhadap organisasi dan kurang cenderung mencari kesempatan di tempat lain. Selanjutnya, pelatihan dan pengembangan SDM dapat membantu organisasi mengatasi perubahan yang cepat dalam industri dan lingkungan bisnis. Dengan terus

mengembangkan keterampilan dan pengetahuan karyawan, organisasi dapat lebih fleksibel dalam menanggapi perubahan pasar dan teknologi. Pelatihan dan pengembangan SDM juga penting untuk mempersiapkan organisasi menghadapi tantangan masa depan. Ini termasuk mempersiapkan karyawan untuk peran-peran baru yang mungkin muncul karena perubahan teknologi atau dinamika pasar yang berubah.

Selain itu, pelatihan dan pengembangan SDM dapat membantu dalam membangun budaya kerja yang inklusif dan beragam. Melalui pelatihan tentang kesetaraan, keragaman, dan inklusi, organisasi dapat menciptakan lingkungan di mana setiap individu merasa dihargai dan didukung. Pelatihan dan pengembangan SDM juga memainkan peran penting dalam meningkatkan kepemimpinan dan pengembangan kemampuan manajerial di dalam organisasi. Ini membantu memastikan bahwa pemimpin memiliki keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk mengarahkan dan mengelola tim dengan efektif.

Selanjutnya, pelatihan dan pengembangan SDM membantu dalam menciptakan inovasi di dalam organisasi. Dengan memberikan kesempatan untuk belajar dan bereksperimen, karyawan lebih mungkin untuk menghasilkan ide-ide baru dan menciptakan solusi yang inovatif untuk tantangan yang dihadapi organisasi. (Sutrisno 2015), mengungkapkan bahwa ada 3 analisis kebutuhan pelatihan dan pengembangan, yaitu:

1. Organization analysis (analisis organisasi).

Analisis organisasi menjadi satu hal yang perlu diperhatikan. Wexley dan Latham (1981) mengemukakan bahwa dalam menganalisis organisasi dapat dimulai dengan *"where is training and development needed and where is it likely to be successful within an organization?"*.

2. Job or task analysis (analisis job dan tugas).

Analisis job dan tugas merupakan dasar untuk mengembangkan program job-training. Sebagaimana program training dimaksudkan untuk membantu pegawai

meningkatkan pengetahuan, skill dan sikap terhadap suatu pekerjaan.

3. Person analisis (Analisis pegawai).

Analisis pegawai difokuskan pada identifikasi khusus kebutuhan training bagi pegawai yang bekerja pada jobnya. Kebutuhan training pegawai dapat dianalisis secara individu maupun kelompok.

**E. Perbedaan Pelatihan dan Pengembangan SDM**

Pelatihan dan pengembangan SDM merupakan dua konsep yang sering kali digunakan secara bersamaan, tetapi sebenarnya memiliki perbedaan yang signifikan. Pertama-tama, pelatihan biasanya bersifat lebih spesifik dan berorientasi pada peningkatan keterampilan teknis atau pengetahuan tertentu yang diperlukan untuk menjalankan tugas atau pekerjaan tertentu. Sementara itu, pengembangan SDM lebih bersifat holistik dan mencakup berbagai aspek seperti pengembangan kepemimpinan, pemahaman tentang budaya perusahaan, serta pengembangan kemampuan interpersonal. Selanjutnya, tujuan dari pelatihan umumnya adalah untuk meningkatkan kinerja individu dalam peran mereka saat ini, sementara tujuan pengembangan SDM lebih berkaitan dengan mempersiapkan individu untuk tanggung jawab dan peran yang lebih besar di masa depan. Pelatihan cenderung fokus pada kebutuhan segera, sedangkan pengembangan SDM berfokus pada pemenuhan kebutuhan jangka panjang dalam pengembangan karir.

Pelatihan sering kali bersifat lebih terstruktur dan berorientasi pada pencapaian tujuan yang jelas dan terukur dalam jangka waktu yang singkat. Di sisi lain, pengembangan SDM cenderung lebih berkelanjutan dan melibatkan upaya jangka panjang untuk membantu individu mencapai potensi mereka secara penuh dalam karir dan kehidupan. Selain itu, pelatihan biasanya dilakukan dalam konteks pekerjaan dan seringkali diatur oleh atasan langsung atau departemen sumber daya manusia. Pengembangan SDM, di sisi lain, dapat mencakup berbagai aktivitas di luar pekerjaan langsung, seperti

mentoring, pembelajaran mandiri, atau partisipasi dalam program pengembangan kepemimpinan.

Dalam hal pendanaan, pelatihan seringkali dianggap sebagai investasi yang dapat memberikan pengembalian langsung dalam bentuk peningkatan kinerja atau efisiensi, sehingga seringkali mendapatkan prioritas dalam alokasi anggaran. Di sisi lain, pengembangan SDM seringkali dianggap sebagai investasi jangka panjang dalam keberlanjutan dan pertumbuhan organisasi, sehingga mungkin memerlukan komitmen dan pendanaan jangka panjang. Pengukuran efektivitas juga dapat berbeda antara pelatihan dan pengembangan SDM. Pelatihan sering kali diukur dengan metrik seperti tingkat kehadiran, peningkatan pengetahuan, atau peningkatan kinerja segera setelah pelatihan. Sementara itu, pengukuran efektivitas pengembangan SDM mungkin lebih kompleks dan melibatkan evaluasi jangka panjang terhadap perkembangan karir, retensi karyawan, atau kontribusi terhadap tujuan strategis organisasi.

Dalam konteks organisasi, pelatihan biasanya lebih terfokus pada memenuhi kebutuhan spesifik dari organisasi atau departemen tertentu. Sementara itu, pengembangan SDM seringkali lebih berorientasi pada membangun kapasitas individu untuk memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap keseluruhan tujuan organisasi. Pelatihan dan pengembangan merupakan dua hal yang memiliki keterkaitan satu sama lain akan tetapi memiliki perbedaan. Seperti yang kita ketahui pelatihan merupakan suatu upaya terencana perusahaan untuk memfasilitasi pembelajaran kompetensi, pengetahuan, keterampilan dan perilaku untuk memperbaiki performansi pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir. Sementara Program pengembangan sering berfokus pada mempersiapkan karyawan untuk mengemban tanggung jawab manajemen.

Berikut perbedaan antara pelatihan dan pengembangan sebagai berikut:

1. Pelatihan

- a. Memiliki tujuan untuk dapat memperbaiki penguasaan serta kemampuan berbagai keterampilan atau skill
- b. Pelatihan biasanya dilakukan untuk memenuhi kebutuhan masa sekarang yang mengharuskan karyawan memiliki keahlian/kemampuan tertentu
- c. Pelatihan biasanya digunakan untuk meningkatkan kemampuan individu bagi kepentingan atau kebutuhan masa sekarang dengan waktu relatif lebih singkat.

2. Pengembangan

- a. Pengembangan memiliki tujuan yang lebih kompleks, yaitu menyiapkan individu agar dapat berada di posisi tertentu dimasa yang akan datang.
- b. Pengembangan sifatnya lebih mengarah pada peningkatan kualitas diri jangka panjang.
- c. Berorientasi pada pengembangan karir
- d. Memiliki perubahan secara lebih terencana serta tertata lebih rapi

## DAFTAR PUSTAKA

- Anggoro KR, M. Yusuf Alfian Rendra, Amalia Wahyuni, Acai Sudirman, Fitriani Fitriani, Ambar Sri Lestari, Ester Manik, Teguh Wicaksono, Priska Wisudawaty, and Rizka Zulfikar. 2022. *MSDM Dalam Organisasi: Konsep Dasar Dan Aplikasi*. Vol. 15. Bandung: Widina Bhakti Persada.
- Augustinah, Fedianty, Erbin Chandra, Julyanthry Julyanthry, Debi Eka Putri, and Acai Sudirman. 2022. "The Existence of SMEs Business Performance During the Covid-19 Pandemic: Analyzing the Contribution of Intellectual Capital and Technological Innovation." *Jurnal Organisasi Dan Manajemen* 18(2):87-99.
- Butarbutar, Marisi, Acai Sudirman, Erbin Chandra, and Onita Sari Sinaga. 2022. "Business Strategy Training for " Yuni Phea " Sewing Business Housewives Group in South Siantar District , Pematang Siantar City." *JPM: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat Institut* 3(3):310-27.
- Djajasinga, Nico D., Lilis Sulastri, Acai Sudirman, Avid Leonardo Sari, and Lianto Rihardi. 2021. "Practices in Human Resources and Employee Turnover in the Hospitality Industry." Pp. 113-17 in *Proceedings of the 2nd Annual Conference on Blended Learning, Educational Technology and Innovation (ACBLETI 2020) Practices*. Vol. 560.
- Hartini, Hartini, Acai Sudirman, and Aditya Wardhana. 2021. *MSDM (Digitalisasi Human Resources)*. Bandung: Media Sains Indonesia.
- Lie, Darwin, Sherly, Edy Dharma, Emi Wakhyuni, and Acai Sudirman. 2021. "Reflections on Teacher Job Satisfaction: The Role of Principal Supervision, Organizational Culture, Motivation, and Compensation." *Jurnal Organisasi Dan Manajemen* 17(1):234-48.
- Mondy, R. Wayne. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. 10th ed. Jakarta: Erlangga.

- Robbins, Stephen P., and Timothy A. Judge. 2022. *Essentials of Organizational Behavior. Global Edition*. Fifteenth. Essex: Pearson Education Limited.
- Sirait, Lumumba. 2019. "SDM Di Era Digital." *E2consulting.Co.Id*.
- Sutrisno, Edy. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Umiyati, Hesti, Acai Sudirman, Eka Risma Putri, Imanuddin Hasbi, Husnussaadah Rimayanti, Desi Asmaret, Zulfah, Gracia Rachmi Adiarsi, Hari Nugroho, and Deltri Apriyeni. 2022. *Perilaku Organisasional*. Bandung: Widina Bhakti Persada.

## TENTANG PENULIS



**Dr. Elly Romy, S.E., B.A., MTC SOL**, lahir di Medan tanggal 09 Mei 1967, merupakan anak keempat dari enam bersaudara dari ayah bernama Romy (alm) dan ibu Verrawaty. Tahun 1994, Penulis menikah dengan Budi Vandy, B.A., dikarunia tiga orang anak, Grant Setiawan (28 tahun), Melody Setiawan (26 tahun) dan Sovezo Setiawan (22 tahun). Penulis merupakan alumni STIE Harapan Medan, S1 Jurusan Manajemen Tamat tahun 1991, alumni China - Guangzhou Jinan University S1 Pendidikan Bahasa Mandarin, tamat pada tahun 2010, alumni China-Guangzhou-South China Normal University, S2 Program Master Teaching of The Other Language Tamat pada tahun 2012, dan alumni Universitas Negeri Medan, Program Doktor, Jurusan Manajemen Pendidikan tamat pada tahun 2021, Karir sebagai staf di bagian Finance Hiswana Migas DPC-Pertamina (Tahun 1989-2010), Pada Tahun 2003 - 2005 sebagai koordinator dan guru di Global Mandarin Centerindo, Tahun 2005 guru di Kalam Kudus, Tahun 2004-2007 di Twinkleland / Kingston, Pada Tahun 2005-s/d sekarang Pendiri Victor Language Centre, Pada Tahun 2012-2019 sebagai KaProdi di STIE PIA, dan Pada Tahun 2019 sampai sekarang di Universitas Prima Indonesia sebagai Kaprodi Bahasa Mandarin Untuk Komunikasi Bisnis dan Profesional, Selain sebagai tenaga pengajar (kaprodi/dosen) penulis juga diangkat menjadi Kepala Biro Pengembangan dan Pemasaran di tahun 2021-2022. Pada tahun 2002 penulis menterjemahkan buku bahasa Mandarin Percetakan BLCU Beijing dengan judul Buku Dasar Bahasa Mandarin Jilid 1-4. Email Penulis: [ellyromy268@gmail.com](mailto:ellyromy268@gmail.com)

# BAB 11

## MENENTUKAN PENGURANGAN STAFFING DALAM KONTEKS STRATEGIS

Edy Dharma., S.H., M.H., M.Si  
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sultan Agung

### A. Pendahuluan

Dewasa ini perkembangan dan kemajuan kehidupan manusia tidak bisa terlepas dan dipisahkan oleh hadirnya era digital, sebab dewasa ini semua aspek kehidupan manusia sudah berada di lingkaran digital. Era digital merupakan suatu masa dengan pola kehidupan sebagian masyarakat memiliki kecenderungan untuk menggunakan dan memanfaatkan sistem digital dalam menjalani aktivitas sehari-hari (Hartini, Sudirman, and Wardhana 2021), hal ini dapat dilihat dengan pergeseran yang besar (*big shiting*) dengan hadirnya alat teknologi digital yang menggantikan alat mekannik dan alat analog dalam proses kehidupan manusia tersebut dan hal ini mengakibatkan perubahan kepada masyarakat industri dari yang berbasis baja kepada masyarakat industri dengan penggunaan kabel silikon, komputerisasi dan *networking*. Menurut (Priandono and Suwatno 2022) fenomena tersebut dapat dengan dilihat hampir pada semua kehidupan manusia yang dimulai dari sektor bisnis, bidang publik dan pemerintahan, kesehatan, sosial-politik, hingga kehidupan rumah tangga. Terjadinya revolusi digital yang dimulai dari tahun 1980 hingga saat ini, telah merubah cara pandang seseorang saat ini.

Hal tersebut juga dilakukan oleh tidak hanya oleh organisasi dimana dalam proses pencapaian tujuan organisasinya melalui sumber daya manusia yang terdapat di dalam organisasi tersebut. Kehadiran teknologi digital saat ini di dalam organisasi baik itu yang bergerak dalam bidang produksi ataupun jasa, pemerintahan maupun swasta sudah dituntut untuk mampu mengelola potensinya dalam menguasai teknologi digital yang boleh dikatakan dewasa ini bukan barang baru dalam kehidupan organisasi (Indajang, Halim, and Sudirman 2021). Perlunya kolaborasi antara pimpinan dan anggota menjadi salah satu kunci dari keberhasilan penerapan pengelolaan sumber daya manusia yang berbasis digital, hal ini karena pengelolaan sumber daya manusia di era digital sangat krusial dalam hal pencapaian efektifitas dan efisiensi pengelolaan sumber daya manusia (Sudirman et al. 2021).

Semakin begitu pesatnya perkembangan dari teknologi digital dewasa ini, menjadikan transformasi terhadap aspek ekonomipun tidak bisa dipisahkan serta seiring dengan berjalannya waktu, haldari situasi itupun sangat menuntut dari pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) yang memadai dengan tuntutan teknologi digital yang ada saat ini, yang artinya bahwa pengembangan dari sumber daya manusia saat ini tidak bisa dipisahlan dari perkembangan ekonomi digital (Basoeky et al. 2021), dengan demikian kemampuan dari sumber daya manusia yang memiliki kemampuan dan mengelola potensi diri dalam menguasai teknologi digital sangat dibutuhkan oleh organisasi, agar jangan ada lagi istilah sumber daya manusia yang GapTek atau Gagap Teknologi dalam mencapai tujuan dari organisasi tersebut. Salah satu komponen yang sangat penting dibangun oleh organisasi baik itu pemerintahan maupun swasta dalam menghadapi globalilsasi dan disrupsi akibat digitalisasi adalah sumber daya manusia. yang berbasis *knowledge, creativity and technology sehingga* dapat menjadi sebuah opsi strategis dalam proses pengembangan sumber daya manusia di era digital.

## **B. Peran Strategis Sumber Daya Manusia di Era Digital**

Potensi dari kemampuan sumber daya manusia dalam era digital sangatlah penting, karena dewasa ini kemampuan dari sumber daya manusia dalam perannya sebagai orang yang terlibat baik secara langsung maupun tidak langsung dalam pengelolaan komponen di era digitalisasi harus ditingkatkan agar organisasi baik itu yang terlibat di bidang jasa maupun produksi semakin inovatif dan berkembang lebih pesat, dengan tersedianya sumber daya yang berkualitas maka akan membawa organisasi ke suatu arah yang lebih baik. Peran sumber daya manusia di era digital dewasa ini sangatlah penting karena peningkatan sumber daya manusia ke dalam zaman digitalisasi akan mampu berubahnya metode pemikiran manusia, cara hidup dan hubungan manusia dengan manusia lainnya. Menurut (Silalahi et al. 2020), tuntutan jabatan atau pekerjaan yang timbul dari kemajuan teknologi dan semakin ketatnya persaingan antara organisasi sejenis menuntut organisasi agar lebih memampukan anggotanya dalam penguasaan teknologi. Penggunaan teknologi yang semakin familiar akan membuat organisasi semakin kreatif salah satu contohnya sekarang pertemuan karyawan dengan pimpinan dapat menggunakan lewat simulasi dengan aplikasi Zoom, Google Meet (*online training*), video tutorial. Hal tersebut bukan hanya praktis namun juga dapat membantu dalam mengurangi biaya pengeluaran. Pengembangan sumber daya manusia di era digital menjadi hal yang sangat penting saat ini, karena hampir seluruh organisasi atau usaha membutuhkan teknologi digital untuk memudahkan proses pekerjaan. (Harmony 2021).

Untuk mencapai keberhasilan tersebut maka perlu menerapkan peran yang baik dari sumber daya manusia tersebut, agar organisasi dari sumber daya manusia tersebut mampu memahami posisinya sebagai bagian dari organisasi tersebut. Kehadiran teknologi digital yang begitu cepat merubah peran manusia sebagai pekerja, hadirnya teknologi robot yang mampu menggantikan tugas manusia dalam mengerjakan tugas yang beresiko tinggi di lokasi yang berbahaya sangat tepat

dalam menghasilkan mutu kerja dan produktivitas, efisiensi biaya tenaga kerja (Sherly, Halim, and Sudirman 2020). Perusahaan sebagai organisasi sekarang ini bertransformasi menjadi *digital company* yang perlu meningkatkan kapabilitas dari sumber daya manusianya yang unggul. Menteri Kominfo Johnny G. Plate mengatakan bahwa “untuk melakukan transformasi digital, Indonesia masih membutuhkan talenta digital sebanyak kurang lebih 9 juta orang untuk 15 tahun ke depan, dimana hal tersebut setara dengan 600 ribu rerata per tahun dan membutuhkan sebuah persiapan yang matang dan serius untuk dilakukan”. Untuk dapat bersaing dalam era digital maka menurut (Salengke 2022) hal yang perlu dimiliki oleh setiap sumber daya manusia dalam menghadapi era digital adalah

1. Sumber daya manusia harus memiliki wawasan keilmuan yang berdaya saing sesuai dengan kebutuhan pasar global.
2. Memiliki keterampilan kerja berdasarkan teknologi informasi.
3. Sumber daya manusia harus memiliki semangat yang kuat dan kompetitif tinggi.

Kepala Badan Penelitian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, Kementerian Komunikasi dan Informatika Dr. Ir. Basuki Yusuf Iskandar, MA mengatakan bahwa bahwa perkembangan digital di Indonesia ini masih tertinggal dari negara-negara lain, terlebih ketika kini sudah muncul prediksi bahwa Indonesia akan menjadi negara ekonomi terbesar ke-4 pada tahun 2050 mendatang dan selama sumber daya manusia Indonesia masih terpaku sebagai user dan bukan creator, maka cita-cita untuk menyambut revolusi industri 4.0 akan pupus.

Pilar utama dari dalam menghadapi era digital termasuk era 4.0 adalah *physical, digital, dan biological*, maka untuk mampu mendukung pilar kemampuan dalam era digital tersebut perlu menerapkan strategi dalam mengembangkan sumber daya manusia dengan melakukan:

1. Pemberian kesempatan kepada anggota (anggota organisasi dan pegawai) dalam memberikan ide. Di dalam suatu organisasi tentu para pegawainya turut berperan dalam melakukan untuk mengembangkan dan menjadi roda penggerak bagi perkembangan dari organisasi. Anggota organisasi juga butuh untuk tempat dalam mencurahkan ide dan gagasan yang ada. Dengan memberikan kesempatan kepada bawahan untuk menyalurkan ide dan gagasan, berarti membiarkan bawahan tersebut menjadi berkembang dan mampu mengembangkan potensi yang dimilikinya.
2. Pelaksanaan pelatihan. Pelaksanaan pelatihan juga diperlukan dalam metode pengembangan potensi dari anggota organisasi pada era digital pada saat ini untuk pengembangan individu dalam bentuk peningkatan keterampilan, pengetahuan yang dimiliki dan sikap. Dengan melakukan pelatihan dalam era digital dewasa saat ini juga sangat begitu penting bagi pengembangan potensi manusia yang terdapat di organisasi,
3. Melakukan pemberian penghargaan terhadap anggota (anggota organisasi atau pegawai). Pemberian penghargaan akan membuat anggota organisasi akan menjadi termotivasi untuk dapat berkontribusi yang lebih baik dan juga akan memberi kontribusi besar terhadap organisasi untuk mengembangkannya.
4. Penyesuaian terhadap budget yang dimiliki. Dengan melakukan pelatihan melalui metode digital justru organisasi tidak lagi membutuhkan budget yang terlalu besar untuk melakukannya dibandingkan organisasi harus mendatangi pelatih dan harus menyediakan sebuah gedung.
5. Evaluasi terhadap hasil pengembangan sumber daya manusia. Dengan melakukan evaluasi melalui metode catatan terhadap saja yang didapat selama proses pengembangan di organisasi maka perlu untuk menentukan *Key Performance Indikator* (KPI) yang dijadikan bahan dalam mengevaluasi sebelum penerapan teknologi

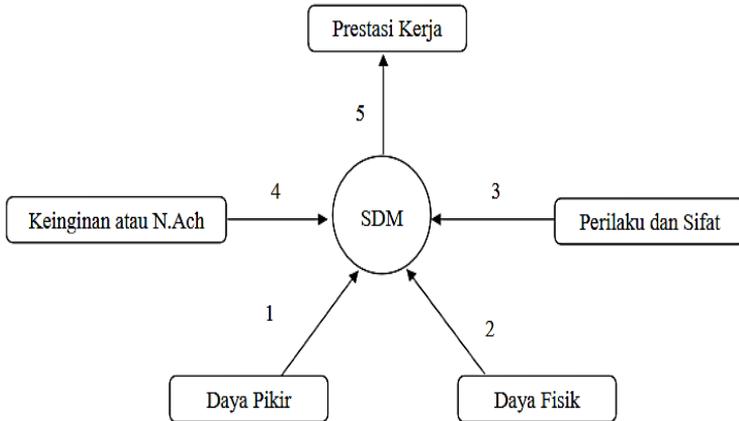
dijalankan. Hasil dari KPI berguna untuk mengevaluasi terhadap hasil yang didapatkan sudah sesuai dengan tujuan digitalisasi perusahaan dan digunakan untuk mengetahui aspek apa yang perlu ditingkatkan lagi serta hal apa saja yang patut dipertahankan.

### **C. Analisis Jabatan SDM**

Aspek sumber daya manusia dalam kehidupan sebuah organisasi memiliki peranan yang penting untuk mendukung keberlanjutan visi dan misi yang telah ditetapkan. Suatu organisasi yang mampu mengelola sumber daya manusianya dapat diukur dengan beberapa indikator, yaitu seberapa baik kinerja organisasi, seberapa baik strategi organisasi yang dapat dilaksanakan, dan seberapa jauh tujuan yang telah ditentukan dicapai (Hartini et al. 2021). Sebagai suatu organisasi yang menentukan pertumbuhan agenda prioritas dan rencana melalui komunikasi organisasi ke bawah dengan jajaran, merupakan salah satu tantangan terbesar mereka dalam pengorganisasian manajemen pada tingkat SDM.

Dalam ulasan literatur, ada penjelasan yang berbeda terkait literasi pada manajemen sumber daya manusia. Hal ini adalah pendekatan manajemen personalia tradisional dan sumber daya manusia kontemporer (berbasis sumber daya) yang berorientasi pada pendekatan manajemen. Perspektif tradisional menawarkan bahwa HRM adalah pengelolaan sumber daya manusia terkini. Namun, baik manajemen personalia dan pendekatan kontemporer, setuju atau tidak dengan gagasan faktor manusia tradisional dan kontemporer dalam organisasi adalah salah satu faktor yang strategis dalam organisasi (Acar, Gürbüç, and Yener 2015). Eksistensi organisasi pastinya wajib diwujudkan buat menggapai tujuan akhir organisasi. Upaya tersebut tidak bisa terlaksana bila tidak didukung oleh sumber energi organisasi. Salah satu sumber energi diartikan merupakan personal ataupun sumber energi manusia (SDM). Rahayu (2009), menambahkan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang sehingga dapat dikatakan sebagai

sumber daya manusia (SDM) adalah perpaduan antara kemampuan dalam berpikir dan kemampuan fisik. Lebih lanjut, (Rahayu 2009) menggambarkan konsep sumber daya manusia seperti bagan di bawah ini:



Gambar 11. 1 Konsep Sumber Daya Manusia  
Sumber: (Rahayu 2009)

Bersumber pada gambar 11.1 di atas bisa dijabarkan kalau sumber energi manusia dipengaruhi oleh 5 aspek, antara lain energi pikir, energi raga, sikap serta watak, kemauan, serta prestasi kerja. Energi pikir bisa diperoleh dari usaha berbentuk belajar serta pelatihan. Energi raga dimaksud bagaikan metode seorang memperhitungkan area kerjanya dalam perihal ini merupakan bawahan. Sedangkan sikap serta watak bisa distimulus dari pergaulan serta area. Kemauan serta prestasi bisa ditingkatkan dengan membagikan rangsangan baik berbentuk motivasi maupun reward. Sehingga bisa disimpulkan jika perencanaan SDM merupakan proses penataan, peramalan, pengembangan, serta pengontrolan terhadap pencapaian tujuan organisasi dengan memerhatikan kesesuaian jumlah pegawai, penempatan, waktu, serta bayaran. Komponen-komponen dalam perencanaan SDM dalam suatu organisasi meliputi sebagian perihal yang bisa dijabarkan sebagai berikut:

1. Perencanaan Organisasi. Perencanaan organisasi ialah aktivitas ataupun kegiatan yang hendak dicoba oleh organisasi dalam rangka menggapai tujuan dengan mengadakan sebagian pergantian terpaut pengembangan organisasi.
2. Tujuan dalam organisasi. Tujuan organisasi disusun bersumber pada kepentingan personal, organisasi, serta terakhir kepentingan nasional. Sehingga perencanaan mesti ditunjukkan buat menggapai ketiga perihal tersebut.
3. Audit SDM. Audit ialah proses yang dicoba secara intensif serta berkepanjangan dengan menyelidiki, menganalisis, serta menyamakan data yang diperoleh dengan standar yang berlaku. Sekurang-kurangnya dalam pengauditan SDM meliputi daya guna, program kepegawaian, program analisis jabatan, perekrutan pegawai, testing, pelatihan serta pengembangan manajemen, promosi, transfer, taksiran pegawai, ikatan kerja, pelayanan pegawai, moral, perilaku kerja, penyuluhan pegawai, upah, administrasi upah, serta riset pegawai.
4. Peramalan SDM. Peramalan SDM menitikberatkan pada penyesuaian terhadap pergantian eksternal organisasi. Peramalan SDM dicoba dengan memperhitungkan keadaan permintaan penawaran, perencanaan karir, serta pergantian teknologi.

Lebih lanjut, Devolusi fungsi SDM mengarah pada integrasinya ke dalam strategi organisasi, dan integrasi vertikal dalam beberapa fungsi SDM dengan disiplin ilmu lain yang melibatkan SDM profesional langsung untuk ikut partisipasi pada perencanaan strategis dan implementasi dari misi, nilai-nilai, budaya, strategi dan tujuan yang dirancang oleh organisasi (Naznin and Hussain 2016). Maka dari itu diperlukan perencanaan dalam melakukan evaluasi atau audit SDM guna memaksimalkan kinerja suatu organisasi maupun perusahaan. Secara umum terdapat lima (5) aspek yang menjadi fokus perhatian dalam audit SDM, yakni:

1. Mutu kekuatan kerja. Kenaikan mutu bisa dicapai lewat pengalaman, pembelajaran, pelatihan serta pengembangan SDM.
2. Penentuan mutu. Penentuan mutu dicoba lewat analisis jabatan. Analisis jabatan ini digunakan buat memastikan tugas-tugas, tanggung jawab, keadaan kerja, serta interrelasi antar jabatan.
3. Catatan suatu keahlian dasar (*Skill*). Catatan kemampuan sangat berguna untuk organisasi buat mendayagunakan pegawainya.
4. *Turnover* tenaga kerja. Diagnosis atas turnover ini wajib dicoba dengan memerhatikan angka rata-rata turnover pada tahun-tahun tadinya. Pemicu turnover antara lain merupakan terbentuknya kekosongan pegawai diakibatkan pensiun, cuti, menyudahi, izin, absen, serta wafat.
5. Pergantian secara intern. Audit SDM bisa pula dengan memikirkan pergantian secara intern, semacam promosi jabatan, penyusutan jabatan( demosi), serta transfer jabatan.

#### **D. Konsep Dasar *Staffing***

Staffing merupakan salah satu fungsi manajemen yang penting dalam pengelolaan sumber daya manusia di sebuah organisasi. Konsep dasar dari staffing melibatkan proses perencanaan, perekrutan, seleksi, penempatan, pengembangan, dan retensi karyawan yang sesuai dengan kebutuhan dan tujuan organisasi. Tujuan utama dari staffing adalah untuk memastikan bahwa organisasi memiliki jumlah karyawan yang memadai, berkualitas, dan terampil untuk mencapai tujuan bisnisnya. Pertama-tama, staffing melibatkan proses perencanaan yang sistematis untuk menentukan jumlah dan jenis karyawan yang diperlukan oleh organisasi dalam jangka waktu tertentu. Hal ini mencakup identifikasi kebutuhan tenaga kerja berdasarkan pada tugas-tugas yang harus dilakukan, keahlian yang diperlukan, dan perkiraan pertumbuhan atau perubahan organisasi di masa depan. Setelah perencanaan dilakukan, langkah berikutnya dalam konsep dasar staffing adalah

perekrutan (Anggoro KR et al. 2022). Perekrutan adalah proses menarik individu yang berpotensi untuk mengisi posisi yang ada dalam organisasi. Ini bisa dilakukan melalui berbagai metode, seperti pengumuman lowongan kerja, penggunaan agen perekrutan, atau penyebaran informasi melalui media sosial dan situs web.

Seleksi merupakan tahap penting dalam staffing di mana organisasi memilih kandidat terbaik dari pool pelamar yang tersedia. Ini melibatkan evaluasi kandidat berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan, seperti keterampilan, pengalaman, pendidikan, dan kepribadian yang sesuai dengan kebutuhan posisi **yang ada**. Setelah karyawan dipilih, langkah selanjutnya dalam konsep staffing adalah penempatan. Penempatan melibatkan penempatan karyawan yang telah direkrut ke posisi atau departemen yang sesuai dengan keterampilan, keahlian, dan minat mereka.

#### E. Pengurangan *Staffing* dalam Konteks Strategis

Pengurangan *staffing* dalam konteks strategis adalah suatu langkah yang diambil oleh sebuah organisasi untuk mengurangi jumlah karyawan atau stafnya dengan tujuan tertentu. Langkah ini sering kali diambil dalam rangka menyesuaikan diri dengan kondisi ekonomi yang berubah, perubahan strategis organisasi, atau untuk meningkatkan efisiensi operasional. Pengurangan *staffing* dapat dilakukan melalui berbagai metode, termasuk pemutusan hubungan kerja, pensiun dini, penghapusan posisi, atau restrukturisasi organisasi secara keseluruhan.

Pengurangan *staffing* dalam konteks strategis biasanya dilakukan setelah evaluasi mendalam terhadap kebutuhan organisasi, analisis kinerja, dan proyeksi ke depan. Hal ini bisa menjadi bagian dari strategi bisnis yang lebih besar untuk mengoptimalkan sumber daya, meningkatkan daya saing, atau mengubah arah organisasi sesuai dengan perubahan pasar atau lingkungan eksternal. Salah satu alasan utama di balik pengurangan *staffing* adalah untuk mengurangi biaya

operasional. Dengan mengurangi jumlah karyawan, organisasi dapat menghemat biaya gaji, tunjangan, dan manfaat lainnya. Hal ini dapat membantu organisasi mengalokasikan sumber daya secara lebih efisien, meningkatkan profitabilitas, atau mengalokasikan dana untuk inisiatif strategis lainnya. Namun, pengurangan staffing juga dapat memiliki dampak negatif, baik secara internal maupun eksternal. Secara internal, hal ini dapat menyebabkan peningkatan beban kerja bagi karyawan yang tersisa, menyebabkan ketidakpastian dan kecemasan di antara staf yang tersisa, serta menurunkan motivasi dan kinerja secara keseluruhan (Umiyati et al. 2022).

Di sisi eksternal, pengurangan *staffing* dapat mempengaruhi citra organisasi di mata publik, terutama jika langkah tersebut dianggap sebagai tindakan yang tidak etis atau tidak bertanggung jawab. Oleh karena itu, pengurangan staffing harus dilakukan dengan hati-hati dan disertai dengan komunikasi yang jelas dan transparan kepada seluruh pihak yang terlibat. Penting untuk mempertimbangkan aspek-aspek seperti dampak sosial, kesejahteraan karyawan, dan citra perusahaan dalam proses pengambilan keputusan. Selain itu, organisasi juga perlu menyediakan dukungan dan bantuan kepada karyawan yang terkena dampak pengurangan staffing, seperti pelatihan lanjutan, bantuan penempatan kerja, atau program kesejahteraan karyawan.

Dalam konteks strategis, pengurangan *staffing* harus selaras dengan tujuan jangka panjang dan visi organisasi. Hal ini dapat melibatkan evaluasi ulang terhadap struktur organisasi, identifikasi area-area di mana efisiensi dapat ditingkatkan tanpa mengorbankan kualitas atau produktivitas, dan pengembangan strategi untuk mengatasi tantangan yang dihadapi organisasi dalam jangka panjang. Pengurangan *staffing* juga dapat menjadi kesempatan bagi organisasi untuk melakukan transformasi atau restrukturisasi yang lebih luas. Ini bisa termasuk perubahan dalam budaya kerja, peningkatan sistem dan proses operasional, atau fokus pada pengembangan kemampuan dan keunggulan kompetitif baru. Selain itu, dalam beberapa kasus, pengurangan

*staffing* dapat menjadi bagian dari strategi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan teknologi atau tren pasar tertentu. Misalnya, dalam menghadapi era digitalisasi, beberapa organisasi mungkin perlu mengurangi jumlah karyawan yang terlibat dalam pekerjaan rutin dan mengalihkan fokus mereka ke pekerjaan yang membutuhkan keterampilan yang lebih tinggi atau lebih relevan dengan tren teknologi terkini. Penting untuk diingat bahwa pengurangan *staffing* bukanlah solusi tunggal untuk semua masalah organisasi. Langkah ini harus dipertimbangkan dengan cermat, dengan memperhatikan berbagai faktor dan implikasi jangka panjangnya. Selain itu, pengurangan *staffing* seharusnya tidak dianggap sebagai akhir dari proses, tetapi sebagai langkah awal dalam perubahan yang lebih besar menuju kesuksesan jangka panjang.

## DAFTAR PUSTAKA

- Acar, Pinar, F. Gülruh Gürbüz, and Müjdelen İ. Yener. 2015. "The Discovery of HR from Strategy-as-Practice Perspective: A Case Study in Durable Consumer Goods Industry." *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 207:325–34.
- Anggoro KR, M. Yusuf Alfian Rendra, Amalia Wahyuni, Acai Sudirman, Fitriani Fitriani, Ambar Sri Lestari, Ester Manik, Teguh Wicaksono, Priska Wisudawaty, and Rizka Zulfikar. 2022. *MSDM Dalam Organisasi: Konsep Dasar Dan Aplikasi*. Vol. 15. Bandung: Widina Bhakti Persada.
- Basoeky, Unggul, Suvriadi Panggabean, Gerlan Apriandy Manu, Aditya Wardhana, Irani Hoeronis, Yudi Adnan, Maisarah, and Acai Sudirman. 2021. *Pemanfaatan Teknologi Digital: Dalam Berbagai Aspek Kehidupan Masyarakat*. Bandung: Media Sains Indonesia.
- Harmony. 2021. "5 Strategi Ampuh Pengembangan SDM Di Era Digital." *Harmony.Co.Id*.
- Hartini, Hartini, Acai Sudirman, and Aditya Wardhana. 2021. *MSDM (Digitalisasi Human Resources)*. Bandung: Media Sains Indonesia.
- Indajang, Kevin, Fitria Halim, and Acai Sudirman. 2021. "The Effectiveness of Teacher Performance in Terms of the Aspects of Principal Leadership , Organizational Culture , and Teacher Competence." Pp. 402–8 in *Proceedings of the 2nd Annual Conference on Blended Learning, Educational Technology and Innovation (ACBLETI 2020)*. Vol. 560.
- Naznin, Humaira, and Md Ashfaq Hussain. 2016. "Strategic Value Contribution Role of HR." *Vision* 20(2):135–38.
- Priandono, Tito Edy, and Suwatno. 2022. "Transformasi Digital Menuju Era Digital Society Sebagai Akselerasi Kebangkitan Ekonomi Nasional." *Berita.Upi.Edu*.

- Rahayu, Teguh Imam. 2009. "Perencanaan Sumber Daya Manusia(Manpower Planning) Dalam Organisasi Publik." *Neliti*.
- Salengke, T. H. 2022. "Peran Strategis Pemberdayaan SDM Di Era Digital." *Kompas. Com*.
- Sherly, Fitria Halim, and Acai Sudirman. 2020. "The Role Of Social Media In Increasing Market Share Of Msme Products In Pematangsiantar City." *Jurnal Manajemen Dan Bisnis* 9(2):61-72.
- Silalahi, Marto, Imas Komariyah, Anggri Puspita Sari, Sukarman Purba, Acai Sudirman, and P. Purba. 2020. *Dasar-Dasar Manajemen & Bisnis*. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Sudirman, Acai, Vivi Candra, Edy Dharma, and Darwin Lie. 2021. "Determinants of Teacher Performance : Exploring the Role of Satisfaction and Motivation as Mediation." *Jurnal Pendidikan Dan Pengajaran* 54(1):68-79.
- Umiyati, Hesti, Acai Sudirman, Eka Risma Putri, Imanuddin Hasbi, Husnussaadah Rimayanti, Desi Asmaret, Zulfah, Gracia Rachmi Adiarsi, Hari Nugroho, and Deltri Apriyeni. 2022. *Perilaku Organisasional*. Bandung: Widina Bhakti Persada.

## TENTANG PENULIS



**Edy Dharma** lahir di Pematangsiantar, pada 5 Maret 1987. Seorang pendidik di kota Pematangsiantar tercatat sebagai lulusan Magister Hukum Universitas Islam Sumatera Utara (UISU) pada tahun 2009 dan sekarang sedang menempu program Magister Manajemen di STIE Sultan Agung. Pria yang kerap disapa Edy adalah anak dari pasangan Bapak Supono dan Ibu Halima. Edy Dharma bukanlah orang baru di dunia pendidikan. Ia banyak mengikuti pelatihan-pelatihan, seminar dan membuat karya ilmiah seperti jurnal, buku dan penelitian-penelitian guna kebutuhan dan kepentingan akademik kampus, tempat dimana ia mengaplikasikan ilmu kepada mahasiswa.

# BAB 12

## PERAN SDM DALAM SUSTAINABILITY

**Dr. Reina A. Hadikusumo, S.E., M.M., M.Kom**  
**Universitas Surabaya**

### **A. Pendahuluan**

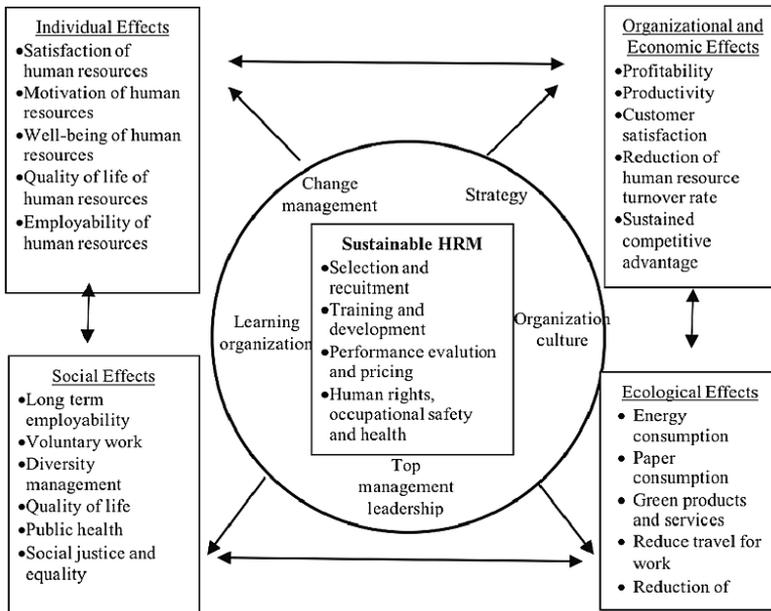
Pada masa di mana keberlanjutan (*sustainability*) menjadi hal yang sangat penting, peran Sumber Daya Manusia (SDM) dalam membangun dan memelihara lingkungan yang berkelanjutan menjadi sangat signifikan. SDM tidak hanya menjadi penentu kesuksesan perusahaan dalam mencapai tujuan-tujuan keberlanjutan, tetapi juga berperan dalam membentuk budaya organisasi yang peduli terhadap lingkungan dan masyarakat. Salah satu peran utama SDM dalam keberlanjutan adalah sebagai agen perubahan dalam meningkatkan kesadaran lingkungan. Pendidikan tentang pentingnya pelestarian lingkungan sejak dini dapat membentuk pola pikir yang peduli terhadap keberlanjutan. Institusi pendidikan, baik sekolah maupun perusahaan, memiliki tanggung jawab untuk menyediakan pelatihan dan program-program yang membangun kesadaran lingkungan di antara karyawan dan masyarakat umum.

### **B. Manajemen Sumber Daya Manusia Berkelanjutan**

SDM mengarah pada orang-orang dalam suatu organisasi yang membentuk tenaga kerja yang menyumbangkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan yang dimiliki untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi. SDM mencakup

berbagai aspek seperti rekrutmen, pelatihan dan pengembangan, manajemen kinerja, kompensasi, hubungan karyawan, dan perencanaan strategis yang berkaitan dengan ketenagakerjaan (Noe, *et al*, 2019). SDM mengacu pada orang-orang yang bekerja untuk suatu organisasi dan departemen yang bertanggung jawab dalam mengelola semua aspek hubungan antara pemberi kerja dan para karyawan (Dessler, 2017). SDM mengacu pada orang-orang yang menjadi staf dan mengoperasikan suatu organisasi. Ini mencakup seluruh karyawan mulai dari CEO hingga pekerja tingkat pemula (Heathfield, 2022).

Oxford Learners Dictionary (2024) menyatakan bahwa *sustainability* atau keberlanjutan adalah kemampuan untuk melanjutkan atau dilanjutkan dalam jangka waktu yang lama. Manajemen Sumber Daya Manusia Berkelanjutan merupakan pendekatan dalam pengelolaan SDM yang memperhatikan dan mengintegrasikan prinsip-prinsip keberlanjutan ke dalam strategi dan praktik Manajemen Sumber Daya Manusia. Manajemen Sumber Daya Manusia Berkelanjutan mengarah pada SDM yang merupakan aset utama dalam mencapai tujuan keberlanjutan perusahaan, dan oleh karena itu, perlu dipertimbangkan dengan cermat dalam setiap aspek operasional.



Gambar 12. 1 Model Konseptual Manajemen Sumber Daya Manusia Berkelanjutan

Sumber: [https://www.researchgate.net/figure/Conceptual-Model-of-Sustainable-HRM\\_fig1\\_346155102](https://www.researchgate.net/figure/Conceptual-Model-of-Sustainable-HRM_fig1_346155102)

Berikut ini adalah beberapa peran SDM dalam mendorong keberlanjutan dalam suatu organisasi:

1. Mengembangkan dan Menerapkan Strategi Keberlanjutan

Para pelaku profesional SDM memainkan peran penting dalam mengembangkan dan menerapkan strategi keberlanjutan yang selaras dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi. Hal ini termasuk mengintegrasikan pertimbangan keberlanjutan ke dalam kebijakan, prosedur, dan praktik SDM (Jackson & Seo, 2010).

2. Pelatihan dan Pengembangan Karyawan

SDM bertanggung jawab untuk merancang dan melaksanakan program pelatihan untuk meningkatkan kesadaran dan membangun kapasitas di kalangan karyawan mengenai isu-isu keberlanjutan dan praktik terbaik. Hal ini dapat mencakup pelatihan tentang konservasi energi,

pengurangan limbah, dan sumber daya yang etis (Renwick, *et al*, 2013).

3. Perekrutan dan Manajemen Bakat

SDM dapat memasukkan kriteria keberlanjutan ke dalam proses rekrutmen untuk menarik kandidat yang selaras dengan tujuan keberlanjutan organisasi. Selain itu, SDM dapat mengembangkan strategi manajemen talenta yang mengakui dan memberi penghargaan kepada karyawan yang menunjukkan komitmen terhadap keberlanjutan (Ehnert, *et al*, 2014).

4. Mempromosikan Keberagaman dan Inklusi

SDM dapat menumbuhkan keberagaman dan inklusi dalam organisasi, yang merupakan aspek integral dari keberlanjutan. Dengan memastikan tenaga kerja yang beragam dan budaya tempat kerja yang inklusif, SDM berkontribusi terhadap keberlanjutan sosial dan meningkatkan ketahanan organisasi (Jackson, *et al*, 2014).

5. Mengukur dan Melaporkan Kinerja Keberlanjutan

HR dapat berkolaborasi dengan departemen lain untuk mengumpulkan data, mengukur, dan melaporkan kinerja keberlanjutan organisasi. Hal ini mungkin melibatkan pelacakan metrik seperti keterlibatan karyawan, tingkat pergantian karyawan, dan statistik keragaman (Schaltegger, *et al*, 2012).

### **C. Prinsip dan Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia Berkelanjutan**

Berikut ini adalah beberapa prinsip dan praktik utama yang terkait dengan Manajemen Sumber Daya Manusia Berkelanjutan:

**1. Rekrutmen dan Seleksi Berkelanjutan**

Manajemen Sumber Daya Manusia Berkelanjutan memperhatikan keberlanjutan tidak hanya dalam proses rekrutmen dan seleksi karyawan, tetapi juga dalam pemilihan kriteria dan metode evaluasi yang

mempertimbangkan nilai-nilai keberlanjutan, etika, dan kesesuaian dengan budaya perusahaan.

## **2. Pengembangan Karyawan**

Manajemen Sumber Daya Manusia Berkelanjutan menekankan pentingnya pengembangan karyawan dalam konteks keberlanjutan. Ini termasuk penyediaan pelatihan dan pengembangan yang berkelanjutan untuk meningkatkan pemahaman dan keterampilan karyawan dalam isu-isu lingkungan, sosial, dan ekonomi.

## **3. Keseimbangan Kehidupan Kerja**

Upaya untuk mencapai keseimbangan antara kebutuhan pekerja dan kebutuhan organisasi merupakan aspek penting dari Manajemen Sumber Daya Manusia Berkelanjutan. Ini termasuk penawaran fleksibilitas kerja, dukungan untuk perawatan keluarga, dan promosi kesehatan dan kesejahteraan karyawan secara keseluruhan.

## **4. Penghargaan dan Pengakuan**

Pengakuan atas kontribusi karyawan dalam upaya keberlanjutan perusahaan merupakan bagian integral dari Manajemen Sumber Daya Manusia Berkelanjutan. Ini dapat mencakup program penghargaan khusus untuk pencapaian berkelanjutan, serta pengakuan terhadap inisiatif dan ide-ide yang mendukung tujuan keberlanjutan.

## **5. Manajemen Kinerja Berkelanjutan**

Evaluasi kinerja karyawan juga harus memperhitungkan kontribusi mereka terhadap tujuan keberlanjutan perusahaan. Ini dapat dilakukan dengan memasukkan indikator kinerja berkelanjutan ke dalam proses penilaian kinerja, seperti efisiensi energi, pengurangan limbah, atau partisipasi dalam inisiatif keberlanjutan.

## **6. Komitmen pada Keadilan dan Keseimbangan**

Manajemen Sumber Daya Manusia Berkelanjutan memperhatikan prinsip-prinsip keadilan dan kesetaraan dalam pengelolaan sumber daya manusia. Hal ini mencakup kesetaraan gender, inklusi, dan keadilan dalam kesempatan dan perlakuan bagi semua karyawan, tanpa diskriminasi.

## **8. Pengelolaan Perubahan**

Dalam konteks perubahan iklim dan dinamika sosial-ekonomi yang terus berubah, Manajemen Sumber Daya Manusia Berkelanjutan juga memperhatikan manajemen perubahan yang berkelanjutan. Ini mencakup kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan dan sosial, serta untuk memimpin dan memfasilitasi transformasi ke arah keberlanjutan.

Manajemen Sumber Daya Manusia Berkelanjutan mengakui bahwa SDM merupakan kekuatan utama dalam mewujudkan perubahan dan mencapai tujuan keberlanjutan perusahaan. Dengan menerapkan prinsip-prinsip dan praktik-praktik Manajemen Sumber Daya Manusia Berkelanjutan, perusahaan dapat memastikan bahwa SDM mereka tidak hanya berkontribusi pada kesuksesan jangka pendek, tetapi juga membangun fondasi untuk masa depan yang berkelanjutan dan inklusif.

Penerapan prinsip-prinsip keberlanjutan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia menjadi kunci untuk menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan berkelanjutan. Hal ini termasuk dalam proses rekrutmen, pengembangan karyawan, serta kebijakan-kebijakan yang mendukung kesejahteraan karyawan dan masyarakat sekitar. Manajemen Sumber Daya Manusia Berkelanjutan juga memperhatikan aspek-aspek seperti keadilan gender, keberagaman, dan kesetaraan, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan adil bagi semua.

#### **D. Pengembangan Keterampilan dan Kepemimpinan Berkelanjutan**

Pengembangan keterampilan dan kepemimpinan berkelanjutan merupakan langkah krusial dalam mempersiapkan SDM untuk menghadapi tantangan-tantangan keberlanjutan di masa depan. Program-program pelatihan yang mengintegrasikan pengetahuan tentang keberlanjutan dan etika bisnis menjadi penting untuk membentuk pemimpin-pemimpin masa depan yang bertanggung jawab dan berdaya saing tinggi.

Pengembangan keterampilan dan kepemimpinan berkelanjutan merupakan pendekatan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia yang bertujuan untuk mempersiapkan individu untuk menghadapi tantangan dan memimpin perubahan menuju keberlanjutan. Hal ini mencakup upaya untuk mengembangkan keterampilan, pengetahuan, dan sikap yang diperlukan agar individu dan organisasi dapat beroperasi secara efektif dalam lingkungan yang berubah secara dinamis.

Pengembangan keterampilan berkelanjutan melibatkan upaya untuk meningkatkan keterampilan teknis, kepemimpinan, dan interpersonal karyawan agar sesuai dengan tuntutan lingkungan kerja yang semakin kompleks. Ini dapat mencakup pelatihan dalam bidang-bidang seperti teknologi hijau, manajemen energi, analisis data berkelanjutan, dan komunikasi efektif tentang isu-isu keberlanjutan. Pelatihan dan pengembangan seperti ini membantu meningkatkan efisiensi operasional, mengurangi jejak karbon, dan mempromosikan praktik-praktik yang ramah lingkungan di seluruh organisasi.

Pengembangan kepemimpinan berkelanjutan bertujuan untuk menciptakan pemimpin-pemimpin yang memiliki visi keberlanjutan dan keterampilan kepemimpinan yang diperlukan untuk mengarahkan organisasi menuju tujuan-tujuan keberlanjutan. Hal ini melibatkan pengembangan pemimpin yang mampu memahami dan mengintegrasikan prinsip-prinsip keberlanjutan dalam pengambilan keputusan strategis, memotivasi karyawan untuk berpartisipasi dalam

inisiatif keberlanjutan, dan membangun budaya organisasi yang mendukung praktik-praktik berkelanjutan.

Langkah-langkah Pengembangan Keterampilan dan Kepemimpinan Berkelanjutan adalah sebagai berikut:

### **1. Identifikasi Kebutuhan Pengembangan**

Organisasi perlu melakukan evaluasi untuk mengidentifikasi kebutuhan pengembangan keterampilan dan kepemimpinan yang berkaitan dengan keberlanjutan. Hal ini dapat dilakukan melalui survei karyawan, analisis gap keterampilan, dan konsultasi dengan pemangku kepentingan internal.

### **2. Perencanaan Program Pengembangan**

Berdasarkan hasil identifikasi kebutuhan, organisasi dapat merencanakan program pengembangan yang sesuai. Ini dapat mencakup pelatihan formal, kursus online, mentoring, dan proyek-proyek khusus yang berfokus pada pengembangan keterampilan dan kepemimpinan berkelanjutan.

### **3. Implementasi Program Pengembangan**

Program-program pengembangan tersebut kemudian diimplementasikan dengan melibatkan karyawan dari berbagai tingkatan dan departemen dalam organisasi. Pelatihan dan pendampingan dilakukan sesuai dengan rencana yang telah disusun.

### **4. Evaluasi dan Penyesuaian**

Setelah implementasi, evaluasi berkala dilakukan untuk mengevaluasi efektivitas program pengembangan. Berdasarkan hasil evaluasi, program-program tersebut dapat disesuaikan atau diperbaiki untuk memastikan bahwa tujuan pengembangan keterampilan dan kepemimpinan berkelanjutan tercapai.

Pengembangan keterampilan dan kepemimpinan berkelanjutan bukan hanya tentang meningkatkan kinerja individu, tetapi juga tentang membangun kapasitas organisasi untuk beradaptasi dan berinovasi dalam menghadapi tantangan

dan peluang keberlanjutan di masa depan. Dengan memprioritaskan pengembangan SDM yang berkelanjutan, organisasi dapat memperkuat kesiapannya dalam menghadapi perubahan yang terjadi dan memimpin transformasi menuju masa depan yang lebih berkelanjutan.

#### **E. Tantangan dan Strategi Implementasi**

Meskipun pentingnya peran SDM dalam keberlanjutan diakui secara luas, masih ada beberapa tantangan yang perlu diatasi dalam implementasi praktik-praktik keberlanjutan di tingkat individu dan organisasi. Beberapa di antaranya meliputi:

##### **1. Kesadaran dan Penerimaan**

Meskipun kesadaran tentang isu-isu lingkungan semakin meningkat, masih ada tantangan dalam mendorong penerimaan dan komitmen penuh terhadap praktik-praktik keberlanjutan di kalangan SDM. Untuk mengatasi hal ini, pendekatan komunikasi yang efektif dan program-program pelatihan yang memotivasi dan mendukung karyawan perlu dikembangkan.

##### **2. Tingkat Keterampilan dan Pengetahuan**

Implementasi praktik-praktik keberlanjutan memerlukan tingkat keterampilan dan pengetahuan yang sesuai di antara SDM. Oleh karena itu, investasi dalam pelatihan dan pengembangan karyawan untuk meningkatkan pemahaman tentang isu-isu keberlanjutan dan keterampilan yang diperlukan untuk menerapkannya menjadi sangat penting.

##### **3. Perubahan Budaya Organisasi**

Menciptakan budaya organisasi yang berfokus pada keberlanjutan memerlukan perubahan dalam nilai-nilai, norma-norma, dan perilaku karyawan. Hal ini membutuhkan dukungan dari manajemen tingkat atas dan pengembangan kebijakan-kebijakan yang mendukung praktik-praktik keberlanjutan dalam setiap aspek operasional perusahaan.

#### 4. Integrasi Keberlanjutan dalam Strategi Bisnis

Pentingnya mengintegrasikan keberlanjutan dalam strategi bisnis tidak boleh diabaikan. Hal ini mencakup identifikasi dan penilaian dampak lingkungan dari kegiatan bisnis, pengembangan tujuan dan target keberlanjutan yang terukur, serta pelaporan secara transparan tentang kinerja keberlanjutan perusahaan.

Untuk mengatasi tantangan-tantangan tersebut, beberapa strategi implementasi yang dapat diterapkan antara lain:

1. membangun kesadaran dan keterampilan melalui program pelatihan dan pendidikan berkelanjutan;
2. mendorong partisipasi aktif karyawan dalam inisiatif keberlanjutan melalui program insentif dan penghargaan;
3. memperkuat komitmen organisasi terhadap keberlanjutan melalui penetapan kebijakan, prosedur, dan target keberlanjutan yang jelas;
4. membangun kemitraan dengan pemangku kepentingan eksternal, termasuk komunitas lokal, pemerintah, dan organisasi non-pemerintah, untuk mendukung inisiatif keberlanjutan bersama.

Dengan menerapkan strategi-strategi ini secara efektif, peran SDM dalam keberlanjutan dapat diperkuat, dan perusahaan dapat mencapai tujuan-tujuan keberlanjutan dengan lebih efisien dan berdampak positif bagi lingkungan dan masyarakat secara luas.

#### **F. Evaluasi dan Perbaikan Berkelanjutan**

Setelah menerapkan strategi-strategi implementasi, penting untuk terus melakukan evaluasi dan perbaikan berkelanjutan. Hal ini memastikan bahwa praktik-praktik keberlanjutan terus beradaptasi dengan perubahan lingkungan dan bisnis yang terus berlangsung. Beberapa langkah yang dapat diambil untuk evaluasi dan perbaikan berkelanjutan meliputi:

## **1. Pemantauan Kinerja**

Perusahaan perlu secara teratur memantau kinerja keberlanjutan mereka, termasuk pengukuran indikator-indikator kinerja utama seperti emisi gas rumah kaca, penggunaan energi, dan pengelolaan limbah. Data yang terkumpul ini dapat digunakan untuk mengevaluasi kemajuan terhadap tujuan keberlanjutan dan mengidentifikasi area-area di mana perbaikan diperlukan.

## **2. Analisis Dampak**

Melakukan analisis dampak lingkungan secara teratur membantu perusahaan memahami kontribusi mereka terhadap masalah-masalah lingkungan dan mengidentifikasi peluang untuk mengurangi dampak negatif. Ini juga dapat membantu dalam mengidentifikasi area-area di mana perusahaan dapat membuat perubahan positif yang signifikan.

## **3. Konsultasi Stakeholder**

Melibatkan pemangku kepentingan internal dan eksternal dalam proses evaluasi dan perbaikan merupakan langkah yang penting. Melalui dialog terbuka dan kolaboratif, perusahaan dapat memperoleh masukan berharga dan membangun dukungan untuk inisiatif keberlanjutan mereka.

## **4. Perbaikan Berkelanjutan**

Berdasarkan hasil evaluasi dan masukan dari pemangku kepentingan, perusahaan perlu mengidentifikasi tindakan perbaikan yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja keberlanjutan mereka. Ini mungkin meliputi pengembangan kebijakan baru, investasi dalam teknologi hijau, atau perubahan dalam proses operasional.

## **5. Pelaporan dan Transparansi**

Penting untuk secara transparan melaporkan hasil evaluasi dan langkah-langkah perbaikan yang diambil kepada semua pemangku kepentingan. Ini menciptakan akuntabilitas dan membangun kepercayaan dengan para

pemangku kepentingan, serta memberikan inspirasi bagi perusahaan lain untuk mengikuti jejak yang sama.

Dengan melakukan evaluasi dan perbaikan berkelanjutan, perusahaan dapat memastikan bahwa mereka tetap relevan dan berdaya saing dalam lingkungan bisnis yang terus berubah. Lebih dari itu, mereka juga dapat memainkan peran yang lebih aktif dalam mempromosikan keberlanjutan secara keseluruhan, membawa dampak positif yang lebih besar bagi lingkungan dan masyarakat di mana mereka beroperasi.

### **G. Evaluasi dan Pengembangan Berkelanjutan**

Setelah menerapkan strategi-strategi tersebut, evaluasi secara teratur diperlukan untuk memastikan bahwa upaya keberlanjutan terus berjalan dengan baik dan mencapai tujuan yang ditetapkan. Evaluasi dapat dilakukan melalui pengukuran kinerja keberlanjutan, survei kepuasan karyawan terkait program-program keberlanjutan, serta pemantauan terhadap dampak-dampak positif yang dihasilkan.

Pengembangan berkelanjutan juga menjadi bagian penting dari upaya keberlanjutan. Hal ini mencakup pembaharuan program pelatihan dan pendidikan untuk memperbaharui pengetahuan dan keterampilan karyawan seiring dengan perkembangan isu-isu lingkungan dan teknologi hijau. Pengembangan berkelanjutan juga mencakup peningkatan terus-menerus terhadap kebijakan-kebijakan dan praktik-praktik keberlanjutan berdasarkan pembelajaran dan pengalaman.

Dengan adanya evaluasi yang berkelanjutan dan pengembangan yang berkelanjutan, peran SDM dalam keberlanjutan dapat terus diperkuat dan perusahaan dapat tetap relevan dalam menghadapi tantangan-tantangan lingkungan yang semakin kompleks di masa depan.

## **H. Tantangan dan Inisiatif Lanjutan**

Meskipun banyak langkah yang telah diambil untuk memperkuat peran SDM dalam keberlanjutan, masih ada tantangan yang perlu diatasi. Salah satunya adalah adanya hambatan eksternal seperti perubahan regulasi dan kebijakan pemerintah yang dapat memengaruhi upaya keberlanjutan perusahaan. Selain itu, tantangan internal seperti resistensi terhadap perubahan dan kurangnya sumber daya juga dapat menghambat implementasi praktik-praktik keberlanjutan.

Untuk mengatasi tantangan-tantangan ini, diperlukan komitmen yang kuat dari semua pihak terkait, termasuk manajemen tingkat atas, karyawan, dan pemangku kepentingan eksternal. Kolaborasi antara sektor swasta, pemerintah, dan masyarakat sipil juga menjadi kunci untuk menciptakan lingkungan yang mendukung bagi praktik-praktik keberlanjutan. Ini dapat dilakukan dengan cara:

### **1. Peningkatan Transparansi dan Pelaporan**

Transparansi dan pelaporan yang akurat juga merupakan bagian penting dari upaya keberlanjutan. Dengan memberikan informasi yang jelas dan terukur tentang kinerja keberlanjutan perusahaan, baik kepada pemangku kepentingan internal maupun eksternal, perusahaan dapat membangun kepercayaan dan memotivasi perubahan positif dalam praktik-praktik bisnis.

### **2. Kesadaran dan Partisipasi Masyarakat**

Selain itu, kesadaran dan partisipasi masyarakat juga memiliki peran yang sangat penting dalam memperkuat upaya keberlanjutan. Melalui pendidikan dan kampanye-kampanye publik yang efektif, masyarakat dapat didorong untuk mengadopsi gaya hidup yang lebih berkelanjutan dan mendukung perusahaan-perusahaan yang berkomitmen pada praktik-praktik keberlanjutan.

### **3. Penguatan Kemitraan dan Kolaborasi**

Untuk mencapai tujuan keberlanjutan secara holistik, penting untuk memperkuat kemitraan dan kolaborasi antara perusahaan, pemerintah, akademisi, dan organisasi non-

pemerintah. Kemitraan yang kuat dapat menghasilkan solusi-solusi yang lebih efektif dan berkelanjutan melalui pertukaran pengetahuan, sumber daya, dan pengalaman. Kolaborasi juga memungkinkan untuk mengidentifikasi tantangan-tantangan bersama dan mengembangkan strategi bersama untuk mengatasinya.

#### **4. Penerapan Prinsip-prinsip Keadilan Sosial dan Ekonomi**

Keberlanjutan tidak hanya berkaitan dengan lingkungan, tetapi juga dengan keadilan sosial dan ekonomi. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperhatikan dampak-dampak sosial dan ekonomi dari kegiatan bisnis mereka, termasuk pengaruhnya terhadap komunitas lokal, hak asasi manusia, dan kesetaraan gender. Dengan menerapkan prinsip-prinsip keadilan sosial dan ekonomi, perusahaan dapat memastikan bahwa upaya keberlanjutan mereka memberikan manfaat yang adil bagi semua pihak terkait.

#### **5. Adopsi Pendekatan Berbasis Sistem**

Pendekatan berbasis sistem menjadi kunci dalam memahami kompleksitas hubungan antara manusia dan lingkungan. Dengan memahami bahwa semua elemen dalam ekosistem saling terkait dan saling memengaruhi, perusahaan dapat mengembangkan strategi yang lebih holistik dan berkelanjutan. Pendekatan ini juga memungkinkan untuk mengidentifikasi potensi dampak negatif yang tidak terduga dari kegiatan bisnis dan mengambil tindakan pencegahan yang diperlukan.

#### **6. Peningkatan Inisiatif Penghargaan dan Pengakuan**

Untuk mendorong lebih banyak perusahaan untuk mengadopsi praktik-praktik keberlanjutan, penting untuk meningkatkan inisiatif penghargaan dan pengakuan bagi perusahaan yang berhasil dalam upaya keberlanjutannya. Penghargaan seperti sertifikasi keberlanjutan dan peringkat perusahaan berkelanjutan dapat memberikan insentif tambahan bagi perusahaan untuk berkomitmen pada praktik-praktik bisnis yang bertanggung jawab.

## **7. Perluasan Pendidikan dan Kesadaran Keberlanjutan**

Pendidikan dan kesadaran keberlanjutan merupakan landasan yang penting untuk mengubah perilaku dan keputusan individu serta organisasi. Dengan memperluas pendidikan tentang isu-isu keberlanjutan di semua tingkatan, mulai dari sekolah hingga tempat kerja, kita dapat membangun kesadaran yang lebih luas tentang pentingnya menjaga lingkungan dan mempraktikkan gaya hidup berkelanjutan. Program-program pendidikan yang melibatkan siswa, karyawan, dan masyarakat umum dapat membantu mengubah pola pikir dan perilaku menuju praktik-praktik yang lebih ramah lingkungan.

## **8. Investasi dalam Penelitian dan Pengembangan dan Teknologi Berkelanjutan**

Investasi dalam **Penelitian dan Pengembangan** serta teknologi berkelanjutan menjadi kunci untuk mempercepat transisi menuju ekonomi yang berkelanjutan. Perusahaan-perusahaan dapat mendorong inovasi melalui investasi dalam teknologi energi terbarukan, material ramah lingkungan, dan solusi-solusi digital yang mengurangi jejak karbon. Dukungan dari pemerintah dan lembaga-lembaga riset juga penting dalam mendorong perkembangan teknologi berkelanjutan yang dapat diterapkan secara luas.

## **9. Penguatan Keterlibatan Pemangku Kepentingan**

Melibatkan pemangku kepentingan, termasuk karyawan, konsumen, pemasok, dan masyarakat lokal, dalam proses pengambilan keputusan dapat memperkuat dukungan untuk praktik-praktik keberlanjutan. Mendengarkan dan merespons kebutuhan dan kekhawatiran pemangku kepentingan dapat membantu perusahaan mengidentifikasi peluang untuk meningkatkan kinerja keberlanjutan mereka serta membangun hubungan yang lebih kuat dengan komunitas di sekitarnya.

## **10. Penerapan Prinsip-prinsip Ekonomi Lingkungan**

Prinsip-prinsip ekonomi lingkungan, seperti internalisasi biaya lingkungan dan penilaian dampak sosial, dapat membantu perusahaan mengukur dan mengelola dampak ekonomi dan sosial dari kegiatan bisnis mereka. Dengan memperhitungkan nilai-nilai ekosistem dan dampak sosial dalam pengambilan keputusan, perusahaan dapat mengoptimalkan manfaat ekonomi jangka panjang sambil mempertahankan keberlanjutan lingkungan dan sosial.

## **11. Promosi Tanggung Jawab Sosial Perusahaan**

Perusahaan memiliki peran penting dalam mendukung keberlanjutan melalui praktik Tanggung Jawab Sosial Perusahaan atau *Corporate Social Responsibility* (CSR). CSR mencakup berbagai inisiatif yang bertujuan untuk memberikan dampak positif bagi lingkungan, masyarakat, dan ekonomi. Melalui CSR, perusahaan dapat mengalokasikan sumber daya mereka untuk mendukung proyek-proyek lingkungan, program-program pendidikan, kesehatan, dan pembangunan masyarakat, serta menyumbangkan waktu dan keahlian karyawan untuk kegiatan-kegiatan sukarela yang berkelanjutan.

## **12. Pengembangan Model Bisnis Berkelanjutan**

Pengembangan model bisnis berkelanjutan merupakan langkah penting dalam memastikan bahwa keberlanjutan terintegrasi secara fundamental dalam operasi perusahaan. Model bisnis berkelanjutan mencakup pertimbangan tentang siklus hidup produk, efisiensi sumber daya, diversifikasi energi, dan upaya-upaya lain untuk mengurangi dampak lingkungan sepanjang rantai pasok. Dengan mengadopsi model bisnis berkelanjutan, perusahaan dapat mencapai keseimbangan antara pertumbuhan ekonomi, kesejahteraan sosial, dan pelestarian lingkungan.

### **13. Penggunaan Data dan Teknologi untuk Pemantauan dan Evaluasi**

Penggunaan data dan teknologi dapat memberikan kontribusi besar dalam pemantauan dan evaluasi kinerja keberlanjutan perusahaan. Sistem informasi dan teknologi yang canggih memungkinkan perusahaan untuk mengumpulkan, menganalisis, dan melaporkan data terkait dampak lingkungan, sosial, dan ekonomi dari kegiatan bisnis mereka secara lebih efisien dan akurat. Dengan data yang dapat diandalkan, perusahaan dapat mengidentifikasi peluang-peluang perbaikan dan mengukur progres terhadap tujuan keberlanjutan mereka.

### **14. Kolaborasi dengan Pihak Eksternal**

Kolaborasi dengan pihak eksternal, seperti organisasi non-pemerintah, akademisi, dan lembaga riset, dapat memperkuat upaya keberlanjutan perusahaan. Melalui kemitraan yang strategis, perusahaan dapat mengakses pengetahuan dan sumber daya tambahan, serta mendapatkan wawasan tentang praktik-praktik terbaik dan tren-tren terbaru dalam bidang keberlanjutan.

## **I. Kesimpulan**

Peran SDM dalam keberlanjutan sangat penting dalam membangun masa depan yang lebih baik. Dengan memperkuat kesadaran lingkungan, mengimplementasikan Manajemen Sumber Daya Manusia yang berkelanjutan, dan mengembangkan keterampilan dan kepemimpinan berkelanjutan, SDM memiliki potensi besar untuk menjadi agen perubahan yang membawa dampak positif bagi lingkungan dan masyarakat. Dengan komitmen yang kokoh, strategi implementasi yang efektif, dan evaluasi serta perbaikan berkelanjutan, perusahaan dapat mencapai tujuan-tujuan keberlanjutan mereka dengan lebih efisien dan berdampak positif bagi dunia.

## DAFTAR PUSTAKA

- Dessler, G. (2017). *Human Resource Management*. Florida: Pearson.
- Ehnert, I., Harry, W., & Zink, K. J. (2014). Sustainability and HRM. In *The Routledge Companion to Strategic Human Resource Management* (pp. 357-372). Routledge.
- Heathfield, S. M. (2022). What Is Human Resources? Definition and Overview. *The Balance Careers*.  
<https://www.thebalancecareers.com/human-resources-1918140>
- Jackson, S. E., & Seo, J. (2010). The greening of strategic HRM scholarship. *Organization Management Journal*, 7(4), 278-290.
- Jackson, S. E., Ruderman, M., & Ehrhardt, K. (2014). Diversity in the workplace: A review, synthesis, and future research agenda. *In Academy of Management Annals* (Vol. 8, No. 1, pp. 1-56). Routledge.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2019). *Human Resource Management: Gaining a competitive advantage*. New York: McGraw-Hill Education.
- Oxford Learners Dictionaries. (2024).  
<https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/sustainability?q=sustainability>
- Renwick, D. W., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green human resource management: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 1-14.
- Schaltegger, S., Lüdeke-Freund, F., & Hansen, E. G. (2012). Business cases for sustainability: The role of business model innovation for corporate sustainability. *International Journal of Innovation and Sustainable Development*, 6(2), 95-119.

## TENTANG PENULIS



**Dr. Reina A. Hadikusumo, S.E., M.M., M.Kom.** lahir di kota Jakarta. Saat usianya baru 8 bulan, orang tuanya pindah ke Surabaya dan Reina tumbuh hingga dewasa di kota tersebut. Saat ini Reina bekerja sebagai dosen di Universitas Surabaya, guru piano, guru vokal, dan trainer musik. Cita-cita sebagai dosen diinginkan Reina sejak kecil mengikuti jejak ibunda tercinta, yaitu ibu Cherry L. Hadikusumo.

Reina giat mengikuti banyak sertifikasi agar dapat bekerja lebih maksimal. Reina aktif menulis cerita pendek (cerpen) sejak kecil dan memenangkan beberapa penghargaan. Saat ini, beberapa karya tulis telah dihasilkan Reina dengan tema seputar pendidikan, motivasi, dan musik. Selain menulis, Reina gemar bernyanyi sambil bermain piano ataupun gitar. Bakat bermain musik didapat Reina dari sang ayah, bapak Suryo Hadikusumo yang menguasai berbagai macam alat musik. Saat berumur tujuh tahun Reina belajar piano klasik, kemudian belajar pula piano pop dan jazz. Kegemaran bermain musik membuat Reina menghasilkan beberapa karya lagu, di antaranya untuk universitas tempatnya bekerja yaitu Himne Ika Ubaya, Mars Ika Ubaya, Himne Politeknik Ubaya, Mars ADI Politeknik Ubaya, dan Ubaya Satu. Reina juga dipercaya menciptakan Himne Pelita dan Mars Pelita (Perkumpulan Politeknik Swasta Indonesia).

Reina memiliki motto hidup “Belajar dan Berkarya Sepanjang Masa”. Reina memiliki channel YouTube, yaitu Reina A. Hadikusumo. Reina dapat dihubungi di alamat e-mail [reina\\_hadikusumo@yahoo.com](mailto:reina_hadikusumo@yahoo.com).

# BAB 13

## WORK-LIFE BALANCE DAN WORK ENGAGEMENT

Dr. Carolina Novi Mustikarini, S.E., M.Sc., CHRP, CLMA, CPSP  
STIE Ciputra Makassar

### A. Pendahuluan

Keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi, atau yang lebih dikenal sebagai *work-life balance*, telah menjadi topik yang semakin relevan dalam dunia kerja saat ini. Di tengah tuntutan pekerjaan yang semakin meningkat dan tekanan untuk mencapai kesuksesan profesional, keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi menjadi kunci untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan berkelanjutan (Guillén, 2021). *Work-life balance* mencakup upaya untuk mencapai harmoni antara tanggung jawab pekerjaan dan kebutuhan pribadi, termasuk waktu bersama keluarga, waktu untuk rekreasi, dan perawatan diri.

Tantangan mencapai *work-life balance* menjadi semakin kompleks dengan berkembangnya teknologi dan globalisasi, yang memungkinkan karyawan untuk tetap terhubung dengan pekerjaan mereka di luar jam kerja tradisional. Meskipun memungkinkan fleksibilitas dalam bekerja, hal ini juga dapat mengaburkan batas antara kehidupan profesional dan pribadi, meningkatkan risiko kelelahan kerja, stres, dan ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (Kossek, 2023).

Salah satu konsep terkait yang juga penting untuk dipertimbangkan adalah *work engagement*, yang mengacu pada tingkat keterlibatan atau komitmen seseorang terhadap pekerjaan mereka. Tingkat *work engagement* yang tinggi telah terbukti berkontribusi pada kesejahteraan individu, produktivitas, dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan (Clack, 2021), namun, mencapai tingkat *work engagement* yang optimal juga memerlukan pemahaman yang baik tentang bagaimana menciptakan keseimbangan yang sehat antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (Chen, 2020).

Mengelola *work-life balance* dan *work engagement* menjadi semakin penting, tidak hanya untuk memahami faktor-faktor yang memengaruhinya, tetapi juga untuk mengembangkan strategi dan kebijakan yang mendukung keseimbangan kerja yang sehat bagi karyawan (Wood, 2020). Melalui pendekatan yang holistik, fleksibel dan berbasis keterbukaan, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan karyawan, meningkatkan produktivitas, dan mempromosikan keberhasilan jangka panjang baik bagi individu maupun organisasi secara keseluruhan (Orel, 2022). Oleh karena itu, organisasi perlu memberikan perhatian khusus hubungan antara *work-life balance* dan *work engagement* karena dapat memiliki dampak yang signifikan dalam konteks pengembangan sumber daya manusia dan manajemen organisasi.

## **B. Work-Life Balance**

*Work-life balance* merujuk pada keseimbangan atau keselarasan yang ingin dicapai seseorang antara tanggung jawab profesional dan komitmen kehidupan pribadinya. Hal ini mencakup kemampuan untuk mengelola waktu, energi, dan perhatian secara efektif di berbagai bidang kehidupan, termasuk pekerjaan, keluarga, waktu luang, dan kesejahteraan pribadi.

*Work-life balance* merupakan keseimbangan kerja-hidup untuk menemukan proporsi yang sehat antara waktu dan usaha yang dialokasikan untuk kegiatan terkait pekerjaan dan yang

didedikasikan untuk kegiatan pribadi, seperti waktu bersama keluarga, hobi, dan waktu untuk diri sendiri (Naseem, 2020). *Work-life balance* adalah kemampuan untuk merasakan kontrol dan tetap produktif serta kompetitif di tempat kerja sambil menjaga kehidupan pribadi yang bahagia, sehat, dan memiliki waktu cukup untuk rileks (Bhende, 2020). *Work-life balance* artinya memiliki cukup waktu untuk bekerja, untuk keluarga, dan untuk diri sendiri, di mana komitmen seseorang terhadap karier seimbang dengan komitmen sejajar terhadap kehidupan pribadi dan keluarga (Koon, 2022).

*Work-life balance* memiliki beberapa tantangan bagi banyak individu untuk mencapainya. Faktor-faktor seperti tekanan pekerjaan yang tinggi, tuntutan keluarga, dan keterbatasan waktu seringkali menjadi tantangan bagi seseorang untuk menciptakan keseimbangan yang memadai. Oleh karena itu, penting bagi individu untuk mengembangkan strategi dan keterampilan manajemen waktu yang efektif, serta menetapkan prioritas yang jelas dalam kehidupan.

### C. Faktor-Faktor *Work-Life Balance*

Faktor-faktor yang memengaruhi keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi sangat beragam. Salah satu faktor utama adalah sifat pekerjaan seseorang dan beban kerja yang terkait. Pekerjaan dengan tekanan tinggi, jam kerja panjang, dan tenggat waktu yang ketat dapat membuat sulit bagi individu untuk mengalokasikan waktu untuk kegiatan pribadi dan tanggung jawab keluarga, (Dhingra, 2021) sehingga dapat memengaruhi keseimbangan kerja-hidup.

Faktor lainnya adalah tuntutan keluarga, seperti merawat anak-anak atau anggota keluarga yang lanjut usia. Hal ini juga dapat berpengaruh signifikan terhadap keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Menyeimbangkan komitmen kerja dengan tanggung jawab keluarga seringkali memerlukan koordinasi yang cermat dan mungkin memerlukan pengaturan kerja yang fleksibel (Omar, 2020).

Selain beban kerja dan tuntutan keluarga, preferensi dan prioritas individu juga berperan penting dalam menentukan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Beberapa individu mungkin memprioritaskan kemajuan karier dan dengan senang hati meluangkan lebih banyak waktu untuk bekerja, sementara yang lain mungkin lebih memprioritaskan waktu pribadi dan mencari fleksibilitas yang lebih besar dalam pengaturan kerja mereka (Dhingra, 2021). Pengetahuan dan kesadaran akan preferensi dan prioritas individu ini menjadi kunci dalam mencapai keseimbangan kerja-hidup yang optimal.

Faktor budaya organisasi juga dapat memengaruhi keseimbangan kerja-hidup karyawan. Budaya yang mendukung fleksibilitas, keseimbangan, dan kesejahteraan karyawan cenderung menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif untuk mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (Tamunomiebi, 2020). Sebaliknya, budaya yang mendorong budaya kerja yang terus-menerus dan mempertahankan jam kerja yang panjang dapat menghambat upaya karyawan dalam mencapai keseimbangan kerja-hidup yang sehat.

Faktor penting lainnya dalam menjaga keseimbangan adalah teknologi. Teknologi dapat memberikan keuntungan seperti kemungkinan untuk bekerja dari jarak jauh dan fleksibilitas dalam jadwal kerja, namun demikian, terkadang teknologi juga dapat memperluas batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (Marinda, 2023). Individu mungkin merasa sulit untuk memisahkan waktu kerja dan waktu istirahat, terutama jika terus-menerus terhubung ke email atau platform komunikasi seluler di luar jam kerja.

Individu perlu mengembangkan strategi dan keterampilan manajemen waktu yang efektif untuk mengelola faktor-faktor tersebut, serta belajar untuk menetapkan prioritas yang jelas dalam kehidupan. Dukungan dari atasan dan budaya organisasi yang mendukung juga sangat penting dalam memfasilitasi upaya individu untuk mencapai keseimbangan kerja-hidup yang sehat, sehingga keseimbangan kerja-hidup

bukan hanya merupakan tanggung jawab individu semata, tetapi juga merupakan hasil dari hubungan timbal balik antara individu, organisasi, dan lingkungan kerja (Omar, 2020).

#### **D. Strategi Mencapai *Work-Life Balance***

Strategi untuk mencapai *work-life balance* merupakan kunci penting bagi individu untuk menciptakan keseimbangan yang sehat antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Berikut adalah beberapa strategi yang dapat membantu individu mencapai *work-life balance* yang optimal.

1. Menetapkan Prioritas yaitu salah satu strategi utama untuk mencapai *work-life balance* adalah dengan menetapkan prioritas yang jelas dalam kehidupan. Hal ini melibatkan identifikasi aspek-aspek penting dari kehidupan pribadi dan profesional, serta menentukan bagaimana alokasi waktu dan energi harus dilakukan untuk setiap area pekerjaan (Kossek, 2023). Dengan menetapkan prioritas yang jelas, individu dapat fokus pada hal-hal yang benar-benar penting bagi mereka dan mengurangi stres yang terkait dengan tumpang tindih antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.
2. Mengatur Batas Waktu yaitu salah satu strategi yang penting bagi individu untuk mengatur batas waktu yang jelas antara waktu kerja dan waktu pribadi. Ini melibatkan menetapkan jadwal kerja yang konsisten dan memastikan bahwa waktu yang dihabiskan di tempat kerja tidak melebihi batas yang wajar. Individu juga perlu menghormati waktu istirahat dan waktu luang mereka, dan menghindari membawa pekerjaan ke rumah atau menghabiskan waktu kerja untuk urusan pribadi (Naseem, 2020).
3. Mengembangkan Keterampilan Manajemen Waktu. Hal ini dilakukan untuk mengasah keterampilan manajemen waktu yang efektif yang merupakan bagian penting dari mencapai *work-life balance*. Keterampilan ini termasuk kemampuan untuk mengidentifikasi prioritas, merencanakan kegiatan dengan cermat, mengelola gangguan, dan menghindari prokrastinasi atau penundaan pekerjaan (Guillén, 2021).

Dengan mengembangkan keterampilan ini, individu dapat mengatur waktu mereka dengan lebih efisien, meningkatkan produktivitas, dan mengurangi tekanan yang terkait dengan pekerjaan.

4. Menggunakan Teknologi dengan Bijaksana. Teknologi dapat menjadi alat yang berguna dalam memfasilitasi *work-life balance*, tetapi juga dapat menjadi sumber stres jika digunakan secara berlebihan. Penting bagi individu untuk menggunakan teknologi dengan bijaksana dan menetapkan batas-batas yang jelas terkait penggunaannya (Marinda, 2023). Ini termasuk mengatur notifikasi dan alarm, menghindari membuka email di luar jam kerja, dan memanfaatkan fitur-fitur seperti mode '*do not disturb*' pada perangkat mereka.
5. Mengambil Istirahat Secara Teratur. Istirahat secara teratur merupakan bagian penting dari menciptakan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Individu perlu mengatur waktu untuk istirahat dan rekreasi secara teratur, baik dalam bentuk liburan jangka panjang maupun istirahat singkat di tengah-tengah hari kerja (Dhingra, 2021). Istirahat yang cukup dapat membantu mengurangi stres, meningkatkan kesejahteraan, dan meningkatkan produktivitas secara keseluruhan.
6. Berbagi Tanggung Jawab. Hal ini dimungkinkan bagi individu yang memiliki tanggung jawab keluarga, penting untuk berbagi tanggung jawab dengan pasangan atau anggota keluarga lainnya. Ini dapat membantu mengurangi beban kerja dan memungkinkan individu untuk memiliki lebih banyak waktu untuk diri sendiri dan keluarga (Tamunomiebi, 2020).
7. Mengelola Perasaan Bersalah, Perasaan bersalah adalah hal umum yang sering dialami oleh individu yang berusaha mencapai *work-life balance*. Penting bagi individu untuk mengelola perasaan bersalah ini dengan memahami bahwa individu memiliki hak untuk memiliki waktu untuk diri

sendiri dan menikmati kehidupan di luar pekerjaan (Bhende, 2020).

Dengan menerapkan strategi-strategi ini secara konsisten, individu dapat menciptakan keseimbangan yang sehat antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Ini tidak hanya meningkatkan kesejahteraan dan kepuasan individu, tetapi juga dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja secara keseluruhan.

#### E. *Work Engagement*

*Work engagement*, juga dikenal sebagai keterlibatan kerja. Hal ini merupakan konsep yang mencerminkan tingkat keterlibatan, dedikasi, dan antusiasme seseorang terhadap pekerjaannya. Ini mencakup perasaan yang positif terhadap pekerjaan, identifikasi yang kuat dengan pekerjaan, serta investasi emosional dan kognitif yang tinggi dalam menyelesaikan tugas-tugas kerja (Rahmadani, 2020). Konsep ini pertama kali dikembangkan oleh psikolog organisasi William A. Kahn pada awal tahun 1990-an dan sejak itu telah menjadi topik riset yang menarik dalam bidang manajemen sumber daya manusia dan psikologi industri-organisasi (Barrington, 2021).

Pengertian *work engagement* melibatkan tiga dimensi utama yaitu, *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. *Vigor* mengacu pada tingkat energi dan ketekunan yang tinggi dalam menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan, serta kemampuan untuk tetap bugar dan antusias dalam menghadapi tantangan kerja. *Dedication* menggambarkan tingkat keterlibatan yang tinggi terhadap pekerjaan, identifikasi yang kuat dengan nilai-nilai dan tujuan organisasi, serta komitmen yang mendalam terhadap pencapaian kesuksesan dalam pekerjaan. *Absorption* mengacu pada kemampuan seseorang untuk terfokus dan terserap sepenuhnya dalam pekerjaan, sehingga waktu terasa berlalu dengan cepat dan individu merasa bergairah dan bersemangat dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Ketiga aspek ini akan dijelaskan lebih pada bab selanjutnya (Mazzetti, 2023).

*Work engagement* merupakan fenomena yang berbeda dari konsep lain seperti kepuasan kerja dan motivasi kerja. Meskipun kepuasan kerja berkaitan dengan evaluasi individu terhadap berbagai aspek pekerjaan mereka, *work engagement* lebih menyoroti pengalaman positif yang dialami individu saat mereka sepenuhnya terlibat dalam pekerjaan mereka. *Work engagement* juga berbeda dari motivasi kerja, yang berkaitan dengan dorongan internal atau eksternal yang mendorong seseorang untuk mencapai tujuan dan prestasi dalam pekerjaan, meskipun *work engagement* seringkali merupakan hasil dari motivasi intrinsik yang tinggi, namun kedua konsep ini tetap terpisah satu sama lain (Decuyper, 2020).

*Work engagement* memiliki implikasi yang signifikan bagi individu, organisasi, dan masyarakat secara keseluruhan. Secara individu, tingkat *work engagement* yang tinggi terkait dengan peningkatan kesejahteraan psikologis, kepuasan kerja, dan kinerja kerja yang lebih baik. Individu yang terlibat dalam pekerjaan mereka cenderung merasa lebih bahagia, bugar, dan bersemangat dalam menjalani kehidupan sehari-hari mereka (Barrington, 2021). Di sisi lain, organisasi yang memiliki karyawan yang terlibat cenderung mengalami tingkat retensi yang lebih tinggi, produktivitas yang meningkat, dan kinerja keuangan yang lebih baik. Karyawan yang merasa terlibat dalam pekerjaan mereka juga lebih mungkin untuk berkontribusi secara positif terhadap budaya organisasi, meningkatkan kolaborasi tim, dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih inovatif dan adaptif (Decuyper, 2020).

#### **F. Aspek-Aspek *Work Engagement***

*Work engagement* sebagai konsep yang penting dalam dunia kerja, memiliki beberapa aspek yang memainkan peran kunci dalam membentuk pengalaman positif individu terhadap pekerjaan. Memahami aspek-aspek ini secara detail dapat membantu organisasi dan individu untuk mengembangkan strategi yang efektif dalam meningkatkan tingkat keterlibatan

kerja. Berikut adalah beberapa aspek penting dari *work engagement*:

1. *Vigor*. Aspek pertama yang penting dalam *work engagement* adalah vigor yang mengacu pada tingkat energi dan ketekunan yang tinggi dalam menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan. Individu yang memiliki *vigor* yang tinggi cenderung merasa bersemangat dan bugar dalam menghadapi tantangan kerja. Individu merasa termotivasi untuk mencapai tujuan dan menyelesaikan tugas-tugas mereka dengan penuh semangat. *Vigor* membantu individu untuk tetap fokus dan produktif dalam melakukan pekerjaan mereka, bahkan dalam situasi yang menantang sekalipun (Mazzetti, 2023).
2. *Dedication*. *Dedication* merupakan aspek kedua dari *work engagement*, yang menggambarkan tingkat keterlibatan yang tinggi terhadap pekerjaan. Individu yang memiliki tingkat *dedication* yang tinggi merasa sangat terikat dan berkomitmen terhadap pekerjaannya. Individu mengidentifikasi diri mereka dengan nilai-nilai dan tujuan organisasi, serta merasa memiliki peran yang penting dalam mencapai kesuksesan organisasi. *Dedication* mendorong individu untuk bekerja dengan tekun dan tekad tinggi untuk mencapai hasil yang optimal dalam pekerjaannya (Mazzetti, 2023).
3. *Absorption*. Aspek utama lainnya dari *work engagement* adalah *absorption* yang mengacu pada kemampuan seseorang untuk terfokus dan terserap sepenuhnya dalam pekerjaannya. Individu yang merasakan *absorption* yang tinggi cenderung menjadi sangat terlibat dan terkonsentrasi dalam menjalankan tugas-tugas kerjanya. Individu merasa sepenuhnya terlibat dalam pekerjaan sehingga waktu terasa berlalu dengan cepat dan merasa bergairah dan bersemangat dalam melakukan pekerjaan tersebut. *Absorption* membantu individu untuk merasakan kepuasan dan pencapaian saat terlibat dalam pekerjaan yang dilakukan (Mazzetti, 2023).

4. Keterlibatan Emosional. Salah satu aspek yang penting dari *work engagement* yang menjelaskan keterlibatan emosional seseorang terhadap pekerjaan. Hal ini mencakup perasaan positif seperti antusiasme, kebanggaan, dan kepuasan terhadap pekerjaan yang dilakukan. Individu yang merasa terlibat secara emosional cenderung memiliki ikatan yang kuat dengan pekerjaannya dan merasa terpenuhi oleh kontribusi yang diberikan. Keterlibatan emosional dapat membantu individu untuk tetap termotivasi dan bersemangat dalam menghadapi tantangan kerja (Febriansyah, 2020).
5. Keterlibatan Kognitif. Aspek penting lainnya dari *work engagement* adalah keterlibatan kognitif yang mengacu pada tingkat pemikiran dan keterlibatan kognitif seseorang terhadap pekerjaan. Hal ini mencakup kemampuan untuk memahami dan menyelesaikan tugas-tugas yang kompleks, serta kemampuan untuk menciptakan solusi kreatif dan inovatif dalam pekerjaan. Individu yang terlibat secara kognitif cenderung memiliki kemampuan yang baik dalam memecahkan masalah dan mengambil keputusan yang tepat dalam situasi kerja yang beragam (Febriansyah, 2020).
6. Identifikasi dengan Pekerjaan. Aspek penting terakhir dari *work engagement* adalah identifikasi dengan pekerjaan. Hal ini mengacu pada tingkat hubungan yang kuat antara individu dan pekerjaan, di mana individu merasa terhubung secara emosional dan psikologis dengan pekerjaannya. Identifikasi dengan pekerjaan memungkinkan individu untuk merasa memiliki arti dan tujuan dalam pekerjaannya, serta merasa bahwa pekerjaan merupakan bagian yang integral dari identitas dan jati diri (Febriansyah, 2020).

Aspek-aspek tersebut penting untuk dipahami dan dikelola dengan baik, agar dapat membantu individu untuk merasakan tingkat keterlibatan kerja yang tinggi. Hal ini tidak hanya menguntungkan individu dengan meningkatkan kesejahteraan dan kepuasan kerja, tetapi juga menguntungkan

organisasi dengan meningkatkan produktivitas, retensi karyawan, dan kinerja keseluruhan (Febriansyah, 2020). Oleh karena itu, memahami dan mengelola aspek-aspek penting *work engagement* menjadi kunci dalam menciptakan lingkungan kerja yang memfasilitasi keterlibatan kerja yang optimal.

### **G. Faktor-Faktor *Work Engagement***

Terdapat beberapa faktor yang dapat memengaruhi tingkat *work engagement* seseorang. Faktor-faktor ini dapat bersifat individual, organisasional, atau situasional.

1. Faktor individual mencakup karakteristik pribadi seperti kepribadian, nilai-nilai, dan kebutuhan psikologis seseorang. Individu yang memiliki tingkat otonomi yang tinggi, orientasi yang jelas terhadap tujuan, dan tingkat optimisme yang tinggi cenderung lebih mungkin untuk merasa terlibat dalam pekerjaan (Xanthopoulou, 2009).
2. Faktor organisasional yang meliputi budaya organisasi, gaya kepemimpinan, sistem penghargaan dan pengakuan, serta kesempatan untuk pengembangan karier dan pertumbuhan profesional. Organisasi yang mempromosikan komunikasi terbuka, partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan, dan lingkungan kerja yang mendukung kreativitas dan inovasi cenderung memiliki tingkat *work engagement* yang lebih tinggi di antara karyawannya (Xanthopoulou, 2009).
3. Faktor situasional mencakup kondisi kerja seperti beban kerja, tingkat otonomi dan kendali atas pekerjaan, dan tingkat dukungan sosial yang diterima dari rekan kerja dan atasan. Lingkungan kerja yang menantang dan memungkinkan karyawan untuk merasa terlibat dan berkontribusi secara nyata terhadap kesuksesan organisasi juga dapat meningkatkan tingkat *work engagement* (Xanthopoulou, 2009).

Dalam mengelola *work engagement*, organisasi dapat mengadopsi berbagai strategi dan intervensi. Hal ini termasuk menyediakan pelatihan dan pengembangan karier yang relevan,

mempromosikan budaya kerja yang inklusif dan mendukung, memberikan umpan balik yang konstruktif dan pengakuan atas pencapaian karyawan, serta memberikan kesempatan bagi karyawan untuk memiliki kendali yang lebih besar atas pekerjaan mereka dan membuat keputusan yang memengaruhi individu dalam kehidupan kerja (Febriansyah, 2020). Melalui pendekatan ini, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang memfasilitasi keterlibatan kerja yang tinggi dan meningkatkan kesejahteraan serta kinerja karyawan.

#### **H. Keterkaitan *Work-Life Balance* dan *Work Engagement***

Keterkaitan antara *work-life balance* dan *work engagement* merupakan dua aspek penting dalam memahami pengalaman kerja individu dan kinerja organisasi secara keseluruhan. *Work-life balance* mengacu pada keseimbangan yang sehat antara pekerjaan dan kehidupan pribadi seseorang, sementara *work engagement* mengacu pada tingkat keterlibatan, dedikasi, dan antusiasme seseorang terhadap pekerjaannya. Kedua konsep ini saling terkait dan dapat saling memengaruhi dalam berbagai cara.

Pertama, *work-life balance* yang baik dapat mendukung terciptanya *work engagement* yang tinggi. Individu yang mampu menciptakan keseimbangan yang sehat antara pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung merasa lebih puas secara keseluruhan. Mereka memiliki waktu dan energi yang cukup untuk berinvestasi dalam pekerjaan mereka, serta menikmati waktu berkualitas dengan keluarga, mengejar hobi, dan melakukan aktivitas lain di luar pekerjaan (Wood, 2020). Memiliki *work-life balance* yang seimbang dapat menjadi fondasi yang kuat untuk menciptakan *work engagement* yang tinggi. Begitu pula *work engagement* yang tinggi juga dapat membantu individu mencapai *work-life balance* yang lebih baik. Individu yang merasa terlibat secara emosional dan kognitif dalam pekerjaan cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi. Individu merasa puas dengan pencapaiannya dan merasa bahwa pekerjaan mereka memiliki arti dan nilai yang penting

dalam kehidupan. Hal ini dapat membantu individu untuk menyeimbangkan prioritas dan memanfaatkan waktu mereka dengan lebih efektif, sehingga menciptakan keseimbangan yang lebih baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (Tamunomiebi, 2020).

Organisasi juga berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung *work-life balance* dan *work engagement* yang optimal. Organisasi yang mempromosikan budaya kerja yang inklusif, fleksibilitas dalam pengaturan jam kerja, dan dukungan untuk keseimbangan kerja-hidup karyawan cenderung memiliki tingkat *work engagement* yang lebih tinggi di antara karyawannya. Di sisi lain, organisasi yang memprioritaskan keuntungan dan produktivitas tanpa memperhatikan kesejahteraan karyawan cenderung memiliki tingkat *work engagement* yang lebih rendah (Wood, 2020). Oleh karena itu, keterkaitan antara *work-life balance* dan *work engagement* merupakan fenomena yang kompleks dan saling memengaruhi. Keseimbangan yang sehat antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat membantu menciptakan *work engagement* yang tinggi, sementara *work engagement* yang tinggi juga dapat mendukung terciptanya *work-life balance* yang lebih baik. Oleh karena itu, penting bagi individu dan organisasi untuk memahami hubungan antara kedua konsep ini dan mengambil langkah-langkah untuk mendukung kedua aspek tersebut dalam konteks lingkungan kerja yang dinamis dan selalu berubah.

## DAFTAR PUSTAKA

- Barrington, L. J. (2021). Employee engagement from the viewpoint of highly engaged university employees. (Doctoral dissertation, Grand Canyon University).
- Bhende, P. M. (2020). Quality of work life and work–life balance. *Journal of Human Values*, 26(3), 256-265.
- Chen, I. S. (2020). Personal resources and personal demands for work engagement: Evidence from employees in the service industry. *International journal of hospitality management*, 90, 102600.
- Clack, L. (2021). Employee engagement: Keys to organizational success. i *The Palgrave handbook of workplace well-being* (ss. 1001-1028).
- Decuyper, A. &. (2020). Leadership and work engagement: Exploring explanatory mechanisms. . *German Journal of Human Resource Management*, 34(1), 69-95.
- Dhingra, V. &. (2021). Who doesn't want to be happy? Measuring the impact of factors influencing work–life balance on subjective happiness of doctors. . *Ethics, Medicine and Public Health*, 16, 100630.
- Febriansyah, H. &. (2020). *Tujuh Dimensi employee engagement*. Prenada Media.
- Guillén, M. (. (2021). Motivation in organisations: Searching for a meaningful work-life balance. 254.
- Koon, V. Y. (2022). A multilevel analysis of work–life balance practices. . *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 60(2), 429-450.
- Kossek, E. E. (2023). Kossek, E. E., Perrigino, M. B., & Lautsch, B. A. (2023). Work-life flexibility policies from a boundary control and implementation perspective: A review and research framework. *Journal of Management*, 2062-2108.

- Marinda, M. R. (2023). Tantangan Mengenai Batasan Antara Pekerjaan Dan Kehidupan Pribadi Akibat Teknologi Yang Selalu Terkoneksi. . *Global Leadership Organizational Research in Management*, 1(4), 275-292.
- Mazzetti, G. R. (2023). Work engagement: A meta-analysis using the job demands-resources model. . *Psychological reports*, 126(3), 1069-1107.
- Naseem, R. F. ( 2020). Investigating Work-Life Balance among Female Academics. *Journal of Research & Reflections in Education (JRRE)*, 14(1).
- Omar, M. K. (2020). Work stress, workload, work-life balance, and intention to leave among employees of an insurance company in Malaysia. . *International Journal of Business, Economics and Law*, 21(2), 70-78.
- Orel, M. M. (2022). Coworking spaces as talent hubs: The imperative for community building in the changing context of new work. . *Review of Managerial Science*, 16(5), 1503-1531.
- Rahmadani, V. G. (2020). Engaging leadership and its implication for work engagement and job outcomes at the individual and team level: A multi-level longitudinal study. *International journal of environmental research and public health*, 17(3), 776.
- Tamunomiebi, M. D. (2020). Work-life balance and employee performance: A literature review. *European Journal of Business and Management Research*, 5(2).
- Wood, J. O. (2020). The relationship between work engagement and work-life balance in organizations: , 19(3). A review of the empirical research. *Human Resource Development Review*, 240-262.
- Xanthopoulou, D. B. (2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. . *Journal of occupational and organizational psychology*, 82(1), 183-200.

## TENTANG PENULIS



**Carolina Novi Mustikarini** Penulis menyelesaikan studi S1 dari Program Studi Manajemen Universitas Atmajaya Yogyakarta. Tahun 2010, Penulis melanjutkan studinya ke jenjang S2 di Magister Sains Universitas Gadjah Mada Yogyakarta. Setelah lulus S2, Penulis bergabung dan berkarir sebagai Dosen Profesional di Universitas Ciputra Surabaya.

Sejak awal penulis memiliki ketertarikan dalam bidang sumber daya manusia dan manajemen strategi. Kurang lebih 3 tahun kemudian, penulis diberi kesempatan untuk melanjutkan ke jenjang S3, dan mengambil program dalam bidang Manajemen Strategik di Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya. Riset bidang human capital management menjadi hal yang menarik meskipun tetap dalam bingkai manajemen strategi. Penulis menyelesaikan Pendidikan S3 di tahun 2022, dan saat ini penulis mendapatkan promosi untuk bergabung di Universitas Ciputra Makassar sebagai dosen sekaligus dipercaya sebagai kepala biro kemahasiswaan dan alumni. Penulis saat ini mengampu mata kuliah human capital management dan mengembangkan konsentrasi riset kearah manajemen sumber daya manusia dan strategi. Selain itu penulis menjadi pendamping dan pembina mahasiswa magang dan berkontribusi sebagai mentor start up bisnis baik di level mahasiswa maupun UMKM. Penulis juga telah mengikuti sertifikasi profesional yaitu **CHRP®**, **CLMA®**, **CPSP®** . Penulis mengkombinasikan ilmu yang diperoleh dari S1, S2 dan S3 nya untuk membantu 3 jalur sukses yang meliputi corporate entrepreneurship, start up bisnis dan family business serta UMKM di Sulawesi Selatan dalam mengembangkan kinerja bisnisnya.

Email Penulis: [cmustikarini@ciputra.ac.id](mailto:cmustikarini@ciputra.ac.id)

# BAB 14

## STRATEGI PENGEMBANGAN KARIR

Riyan Sisiawan Putra, S.E., M.SM., CPLM., CHRMP  
Dosen Universitas Nahdlatul Ulama Surabaya

### A. Pendahuluan

Karier adalah serangkaian pengalaman terkait pekerjaan dan aktivitas yang dipengaruhi oleh sikap dan perilaku individu dalam organisasi (Gibson, 1996). Dari definisi tersebut dapat kita simpulkan bahwa dua komponen karir adalah sikap, perilaku, dan keberlanjutan jalannya pekerjaan. Oleh karena itu karir seseorang sangat dipengaruhi oleh keinginan untuk mencapai karir yang tinggi, selalu berusaha melaksanakan pekerjaan dengan sungguh-sungguh guna mencapai hasil yang tinggi dan peluang kemajuan karir yang ada dalam organisasi.

Pengembangan karir sangat penting untuk jalur karir seseorang dalam suatu organisasi. Karena hampir semua orang ingin lebih mengembangkan karirnya, mengalami peningkatan dan merasakan kemajuan dalam situasi yang lebih baik dalam karirnya. Sebaliknya, hampir mustahil orang yang ingin mengalami kemunduran dalam karier terbaiknya, apalagi sampai berakhir. Pengembangan karir adalah suatu kondisi yang mengacu pada kemajuan status individu dalam suatu organisasi sepanjang jalur karir yang ditetapkan dalam organisasi. Kenaikan status dapat berupa jabatan atau golongan pangkat, mulai dari jabatan terendah atau saat ini hingga jabatan tertinggi.

Strategi cerdas untuk membentuk karier masa depan dapat memberikan dampak positif yang besar. Pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja seseorang guna mencapai karir yang diinginkan. Pengembangan karir dapat dilakukan melalui berbagai aktivitas SDM yang memungkinkan karyawan merencanakan karir masa depannya di tempat kerja, sehingga baik karyawan maupun perusahaan dapat berkembang secara optimal.

Pengembangan karir mencakup inisiatif atau proses yang bertujuan untuk mengembangkan diri seorang karyawan, memperbaiki sikapnya, serta meningkatkan wewenang dan kedudukannya dalam suatu organisasi atau perusahaan. Memiliki karir yang baik merupakan dambaan banyak orang. Namun, sejumlah besar orang mengakui bahwa mereka tidak puas, dan bahkan tidak menyukai, pekerjaan mereka. Alhasil, ia menyelesaikan tugas setiap harinya hanya untuk memenuhi tugasnya sebagai karyawan. Keadaan ini terjadi karena masih banyak masyarakat yang belum memahami bahwa perencanaan karir merupakan aspek penting yang memerlukan perhatian serius. Perencanaan karir akan membantu seseorang mencapai tujuan dan mendapatkan pekerjaan impiannya.

Program pengembangan karir dilakukan melalui tiga fase (Career development process):

#### 1. Assessment Phase

Pada fase ini dilakukan kegiatan program pengembangan karir untuk mengidentifikasi kelebihan dan kekurangan pegawai. Klarifikasi yang dilakukan antara lain:

- a. Memilih karir yang mungkin dicapai dan sesuai.
- b. Menentukan usaha untuk mengatasi kelemahan guna mencapai tujuan karir.

#### 2. Direction Phase

Putuskan jenis karier apa yang diinginkan dan langkah apa yang dapat diambil untuk mencapai tujuan karier yang sebenarnya berdasarkan posisi pada saat ini. Direction Phase ini memiliki pendekatan sebagai berikut:

Individual career counselling (bimbingan karir secara individu).

Information services:

- a. Job posting,
- b. Skill inventory,
- c. Career path,
- d. Career resources center,

### 3. Development Phase

Tahap pengembangan ini melibatkan aktivitas untuk memanfaatkan peluang dan menciptakan serta meningkatkan keterampilan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan di masa depan. Program yang umum ditawarkan meliputi pendampingan, pembinaan, dan rotasi pekerjaan.

## **B. Promosi dan Pengembangan Karir**

### **1. Promosi**

Salah satu dorongan bagi orang-orang yang bekerja pada suatu organisasi atau perusahaan adalah adanya kesempatan untuk naik jabatan. Secara umum sudah menjadi sifat manusia bagi untuk ingin menjadi lebih baik dan lebih maju dari posisi yang mereka pegang saat ini. Peluang untuk kemajuan dalam organisasi sering disebut sebagai promosi. Promosi berarti perpindahan dari satu jabatan ke jabatan lain yang kedudukan dan tanggung jawabnya lebih tinggi. Pemindahan ke jabatan yang lebih tinggi biasanya melibatkan kenaikan gaji, upah, dan hak-hak lainnya. Namun, ada juga promosi yang tidak disertai kenaikan gaji, dan ini disebut promosi "kering". Promosi berbeda dengan transfer karena transfer hanyalah transfer ke posisi dengan pangkat, tanggung jawab, dan gaji yang setara.

Tidak semua karyawan menginginkan promosi ini, namun secara umum terdapat karyawan yang menginginkan promosi ini. Oleh karena itu, dalam suatu organisasi pertama-tama harus dikembangkan program promosi yang menjawab pertanyaan tentang arah pengembangan posisi

tersebut. Apa jenjang akhir jabatannya? Kriteria apa yang digunakan untuk menentukan siapa yang akan dipromosikan?

Seperti disebutkan sebelumnya, analisis pekerjaan memberikan informasi dasar yang diperlukan untuk memetakan jalur menuju kemajuan dalam suatu organisasi.

Pertanyaan yang biasanya menjadi perhatian (calon) karyawan adalah: Posisi ini seharusnya seperti apa? Dari posisi manakah kita akan dipromosikan ke posisi tersebut? Oleh karena itu, perlu membuat rencana yang jelas mengenai jalur pendanaan. Jalur promosi ini seringkali dibatasi hanya pada satu divisi/departemen. Misalnya, perwakilan di departemen produksi hanya dapat dipromosikan menjadi manajer produksi.

### **Tujuan Promosi**

- a. Meningkatkan pengakuan pelayanan, positioning, dan penghargaan bagi pegawai yang menunjukkan kinerja unggul.
- b. Menghasilkan kepuasan dan kebanggaan pribadi, status sosial yang lebih tinggi, dan pendapatan yang lebih tinggi.
- c. Mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras, lebih disiplin, dan mendapatkan upah yang lebih tinggi.
- d. Menjamin stabilitas ketenagakerjaan melalui evaluasi yang jujur dan adil
- e. Memberikan kesempatan untuk meningkatkan kreativitas dan inovasi pegawai.
- f. Untuk mengisi lowongan karena pensiun sebanyak PNS.
- g. Untuk memudahkan konfigurasi.
- h. Peningkatan derajat pegawai

## **2. Perencanaan Karir**

Setiap karyawan tetap bekerja sejak bergabung dengan perusahaan hingga mencapai usia pensiun. Ini berarti mengejar karir dalam organisasi. Berdasarkan asumsi tersebut, wajar jika dalam kehidupan profesional seorang



Ada beberapa hal yang perlu dipertimbangkan dalam rangka pengembangan karier yaitu:

- a. Prestasi kerja yang memuaskan
- b. Pengenalan oleh pihak lain
- c. Kesetiaan pada organisasi
- d. Pemanfaatan mentor dan sponsor
- e. Dukungan dari bawahan
- f. Pemanfaatan kesempatan untuk bertumbuh
- g. Berhenti atas permintaan sendiri

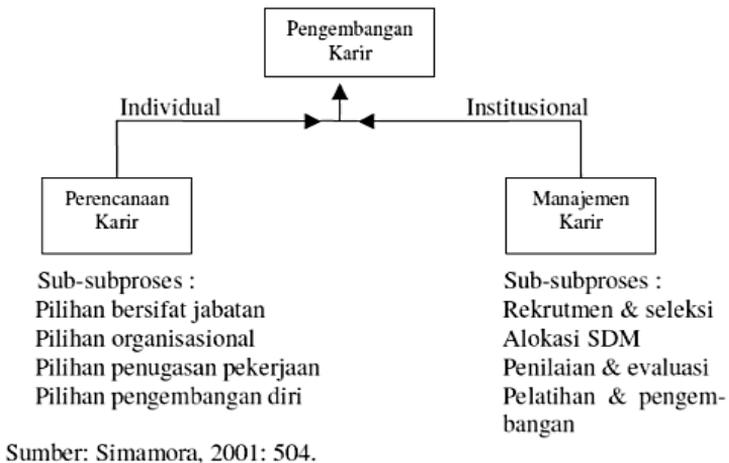
### **C. Pengembangan Karir**

Menurut Mondy, pengembangan karir mencakup kegiatan yang mempersiapkan orang untuk maju sepanjang jalur karir yang direncanakan. Selain itu, terdapat beberapa prinsip pengembangan karir yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pekerjaan itu sendiri mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap perkembangan karir. Ketika pekerjaan seseorang menghadirkan tantangan yang berbeda setiap hari, pembelajaran di tempat kerja jauh lebih penting daripada aktivitas rencana pengembangan formal.
2. Bentuk pengembangan yang diperlukan ditentukan oleh kebutuhan pekerjaan tertentu. Keterampilan yang dibutuhkan untuk menjadi supervisor berbeda dengan keterampilan yang dibutuhkan untuk menjadi manajer menengah.
3. Pengembangan lebih lanjut hanya akan terjadi apabila yang bersangkutan belum memperoleh keterampilan yang sesuai dengan kebutuhan jabatannya. Jika orang-orang mengembangkan tujuan-tujuan ini lebih lanjut, posisi-posisi baru akan diisi oleh orang-orang yang telah memiliki keterampilan yang dibutuhkan untuk pekerjaan tersebut.
4. Waktu yang digunakan untuk pengembangan dapat direduksi/dikurangi dengan mengidentifikasi rangkaian penempatan pekerjaan individu yang rasional. (Mondy, 1993,p.362 dan 376)

Pengembangan karir meliputi Perencanaan Karir dan Manajemen Karir. Memahami pengembangan karir dalam organisasi melibatkan dua proses yaitu bagaimana individu merencanakan dan melaksanakan tujuan karir mereka (perencanaan karir), dan bagaimana organisasi menerapkan program pengembangan karir/manajemen karir. Diperlukan pertimbangan untuk merancang dan mengimplementasikan proses tersebut.

Perencanaan karir adalah suatu proses dimana individu dapat mengidentifikasi tujuan karir mereka dan mengambil langkah-langkah untuk mencapainya. Perencanaan karir adalah mengidentifikasi tujuan terkait karir seseorang dan mengembangkan rencana untuk mencapai tujuan tersebut. Manajemen karir (career management) adalah proses dimana organisasi memilih, menilai, menugaskan, dan mengembangkan para pegawainya guna menyediakan suatu kumpulan orang-orang yang berbobot untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan di masa yang akan datang. (Simamora, 2001:504)



Gambar 14. 2 Pengembangan Karir

Berdasarkan gambar 14.2 tersebut dapat dikatakan bahwa perencanaan karir merupakan proses untuk:

1. Kesadaran diri akan kemungkinan, peluang, keterbatasan, keputusan, dan konsekuensinya;
2. Identifikasi tujuan terkait pekerjaan; dan
3. Penyusunan rencana kerja, pendidikan, dan orientasi terkait pengalaman perkembangan di sekitarnya. waktu dan urutan langkah yang harus diambil untuk mencapai tujuan karir.

#### **D. Tahapan Pengembangan Karir**

Tahapan pengembangan karir meliputi dua sub-proses. Sub-proses pertama terdiri atas:

1. Occupational choice → pilihan profesi atau jabatan
2. Organization choice → pilihan organisasi (perusahaan)
3. Choice of job assignment → pilihan tugas pekerjaan
4. Career self-development → pengembangan mandiri karir

Meskipun subproses pertama ini terjadi di dalam diri karyawan, namun tetap berkaitan langsung dengan berbagai kebijakan dan kebutuhan perusahaan. Kemudian subproses kedua terkait dengan manajemen sumber daya manusia dan perusahaan itu sendiri dan terdiri dari:

1. Recruitment and selection → rekrutmen dan seleksi karyawan
2. Human resources allocation appraisal and evaluation → alokasi dari manajer sumber daya manusia serta evaluasinya
3. Training and development → pelatihan dan pengembangan karyawan

#### **E. Manfaat pengembangan karir**

1. Pengembangan profesional memungkinkan individu untuk memperluas pengetahuan dan keterampilan mereka di bidang terkait. Ini akan membantu suatu pekerjaan lebih efektif dan efisien.

2. Pengembangan karir membantu individu merencanakan langkah-langkah untuk mencapai tujuan karir mereka. Ini akan membantu mereka membangun karier yang lebih bermakna dan mencapai tujuan mereka.
3. Dengan meningkatkan keterampilan dan pengetahuan, individu memperoleh akses terhadap peluang kerja yang lebih baik dan peluang kemajuan yang lebih besar. Hal ini dapat meningkatkan keamanan finansial dan status profesional mereka.
4. Orang yang terlibat dalam pengembangan profesional seringkali lebih produktif. Mereka akan mampu menangani tugas yang lebih kompleks dan mencapai hasil yang lebih baik.
5. Melalui pengembangan profesional yang sukses, individu menjadi lebih percaya diri menghadapi tantangan dan tantangan yang lebih besar. Ini akan meningkatkan kepercayaan diri seseorang secara keseluruhan.
6. Pengembangan karir membantu individu beradaptasi terhadap perubahan dalam pekerjaan, teknologi, dan kebutuhan industri.
7. Keterampilan yang diperoleh melalui pengembangan profesional sering kali berkorelasi dengan pendapatan yang lebih tinggi. Orang dengan keterampilan yang baik dapat menuntut gaji yang lebih tinggi.
8. Kepuasan kerja meningkat ketika seseorang merasa bahwa dirinya berkembang dan mencapai tujuan kariernya. Mereka merasa terhubung dengan pekerjaan mereka dan menganggapnya sebagai sumber kepuasan.
9. Pengembangan karir memberi individu kendali lebih besar atas masa depan mereka. Mereka dapat mengambil inisiatif untuk membentuk kariernya dan mencapai kesuksesan yang mereka inginkan.
10. Banyak organisasi mendukung pengembangan karir karyawan karena meningkatkan kinerja karyawan dan membantu mencapai tujuan organisasi. Pengembangan lebih

lanjut terhadap karyawan juga dapat menjadi aset berharga bagi perusahaan.

11. Pengembangan karir membantu seseorang menjadi lebih baik di bidangnya. ini dapat berkontribusi pada pengembangan profesional mereka dan membuka pintu peluang yang lebih besar di masa depan.

## **F. Tahap Perjalanan Karir**

Tahapan perjalanan karir dapat dibagi menjadi beberapa tahap.

1. Tahap pertumbuhan (Growth): Tahap ini dimulai antara usia 0 dan 1. Selama tahap ini, orang belajar tentang citra diri mereka, belajar tentang karier yang berbeda, dan mengembangkan sikap untuk memahami apa yang mereka sukai.
2. Tahap Eksplorasi (Exploration): Tahap ini dimulai antara usia 15 dan 24 tahun. Pada tahap ini, individu mulai mengeksplorasi pilihan karir yang berbeda dan memperoleh informasi tentang karir yang menarik.
3. Tahap Formatif/Pemantapan (Establishment): Tahap ini dimulai antara usia 25 dan 44 tahun. Pada tahap ini, individu mulai membangun karirnya dan mencapai stabilitas pekerjaan.
4. Tahap pemeliharaan (Maintenance): Tahap ini dimulai antara usia 45 dan 64 tahun. Pada tahap ini, individu mempertahankan karir yang dibangun pada tahun dan mencapai puncak karirnya.
5. Tahap Penurunan (Decline): Tahap ini dimulai pada usia 65 tahun ke atas. Pada tahap ini, individu mulai mempersiapkan masa pensiun dan mengurangi aktivitas pekerjaannya.

## **G. Langkah-langkah Perencanaan Karir**

Langkah-langkah dalam perencanaan karir meliputi pengenalan bakat, perhatian terhadap minat, perhatian terhadap nilai-nilai, perhatian terhadap karakter, perhatian terhadap peluang karir, dan perhatian terhadap gaya hidup. Dengan

memperhatikan dan memahami seluruh langkah perencanaan karir, maka mahasiswa akan lebih siap dan dapat mengambil keputusan secara fokus dan tepat sasaran mengenai rencana karir masa depannya setelah lulus.

1. Identifikasi tujuan karir dan putuskan apa yang ingin dicapai.
2. Evaluasi diri, analisis minat, nilai, bakat, dan kemampuan pribadi.
3. Riset pasar tenaga kerja, mengkaji tren industri dan peluang kerja.
4. Career Selection, memilih jalur karir yang tepat.
5. Pengembangan kapasitas, peningkatan keterampilan dan pendidikan yang diperlukan.
6. Mengembangkan rencana tindakan, membuat rencana untuk mencapai tujuan karir.
7. Mengevaluasi dan menyesuaikan, meninjau rencana secara berkala dan melakukan penyesuaian bila diperlukan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Hardiyana, A. (2021). Strategi Pengembangan Karir Dan Budaya Organisasi. *Majalah Bisnis Dan Iptek* 8(1) | Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pasundan Bandung.
- Hilminasma, W. (2023). Strategi Cerdas Dalam Perencanaan Dan Pengembangan Karir Yang Efektif. [www.academia.edu](http://www.academia.edu).
- Priyono. (2008). *Manajemen Sumber Daya manusia*. ZIFATAMA PUBLISHER.
- Tampubolon, H. (2016). Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Dan Perannya Dalam Pengembangan Keunggulan Bersaing. *Papas Sinar Sinanti*.
- Nasma, W. H. (2023). Strategi Cerdas Dalam Perencanaan Dan Pengembangan Karir Yang Efektif. [www.academia.edu](http://www.academia.edu).
- Suryamansyah, Y. (2011). 121-pengembangan-karir. Scribd. <https://www.scribd.com/document/59051024/121-pengembangan-karir>
- Yeni, D.B.R. (2023). Perencanaan Dan Pengembangan Karir. [www.academia.edu](http://www.academia.edu)

## TENTANG PENULIS



**Riyan Sisiawan Putra, S.E., M.SM., CPLM., CHRMP.** Penulis merupakan Dosen Manajemen pada Program Studi Manajemen Universitas Nahdlatul Ulama Surabaya sejak tahun 2013. Sebagai Dosen, selain menempuh Pendidikan Formal penulis juga mengikuti berbagai pelatihan untuk menambah kemampuan yakni dalam hal praktik lapangan, pengajaran, penelitian dan pengabdian. Tidak berhenti disitu penulis juga mengikuti sertifikasi berkelas internasional yang mendukung pengembangan kemampuan. Penulis juga merupakan Konsultan Manajemen yang menangani masalah – masalah yang ada pada perusahaan. Beberapa buku yang penulis telah hasilkan, di antaranya Buku Analisa Laporan Keuangan Syariah, Cara Membidik Pasar, Santripreneur dan buku – buku pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia. Selain itu, penulis juga aktif melakukan penelitian yang diterbitkan di berbagai jurnal nasional maupun internasional. Penulis juga aktif menjadi pemakalah diberbagai kegiatan dan menjadi narasumber pada workshop/seminar/lokakarya tertentu. Email: [riyan\\_sisiawan@unusa.ac.id](mailto:riyan_sisiawan@unusa.ac.id)

# BAB 15 | AUDIT SUMBER DAYA MANUSIA

**Tika Nirmala Sari, S.E., M.M**  
**Universitas Potensi Utama**

## **A. Pendahuluan**

Pendahuluan audit sumber daya manusia merupakan langkah awal yang penting dalam proses manajemen sumber daya manusia di sebuah organisasi. Audit ini bertujuan untuk mengevaluasi efektivitas dan efisiensi pengelolaan sumber daya manusia dalam mencapai tujuan organisasi (Silalahi et al., 2022). Dalam konteks ini, sumber daya manusia tidak hanya merujuk pada jumlah karyawan tetapi juga pada kemampuan, kompetensi, dan motivasi mereka dalam mendukung keberhasilan perusahaan. Salah satu tujuan utama dari audit sumber daya manusia adalah untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dalam manajemen sumber daya manusia. Ini melibatkan peninjauan terhadap berbagai aspek, termasuk rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, kompensasi, serta kebijakan dan prosedur yang terkait dengan tenaga kerja. Selain itu, audit sumber daya manusia juga membantu dalam memastikan bahwa organisasi mematuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku terkait dengan ketenagakerjaan. Hal ini termasuk memeriksa kepatuhan terhadap standar keselamatan kerja, peraturan gaji, jam kerja, serta hak-hak karyawan lainnya (Mulyono et al., 2021).

Audit sumber daya manusia juga dapat membantu dalam mengidentifikasi peluang untuk meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan. Dengan menganalisis data terkait kinerja individu dan tim, organisasi dapat mengidentifikasi area di mana perbaikan diperlukan dan mengembangkan strategi untuk meningkatkan hasil kerja (Hartini et al., 2021). Selain itu, audit sumber daya manusia juga merupakan sarana untuk mengevaluasi budaya organisasi dan tingkat kepuasan karyawan. Melalui survei dan wawancara, organisasi dapat memahami persepsi karyawan terhadap lingkungan kerja, sistem manajemen, dan peluang pengembangan karir. Audit sumber daya manusia juga penting dalam mengantisipasi perubahan dan tantangan di masa depan yang mungkin memengaruhi tenaga kerja. Dengan memahami tren industri, perkembangan teknologi, dan perubahan demografis, organisasi dapat mempersiapkan strategi yang tepat untuk menghadapi tantangan tersebut.

Dalam konteks globalisasi dan perubahan cepat, audit sumber daya manusia juga membantu organisasi dalam mempertahankan daya saingnya. Ini melibatkan evaluasi terhadap kebutuhan akan keterampilan dan kompetensi baru, serta kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan bakat yang dibutuhkan. Selain itu, audit sumber daya manusia juga berperan dalam memastikan bahwa praktik-praktik manajemen sumber daya manusia berkelanjutan dan berkelanjutan. Ini melibatkan peninjauan terhadap kebijakan pengembangan karir, program kesejahteraan karyawan, dan upaya untuk menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan berkelanjutan (Anggoro KR et al., 2022).

Dalam konteks audit sumber daya manusia, penting untuk memastikan bahwa proses audit dilakukan secara obyektif dan independen. Ini melibatkan melibatkan pihak internal dan/atau eksternal yang memiliki keahlian dan kredibilitas dalam bidang manajemen sumber daya manusia. Selain itu, audit sumber daya manusia juga dapat memberikan informasi berharga bagi para pemangku kepentingan, termasuk

manajemen senior, pemilik bisnis, dan investor. Data dan temuan dari audit dapat digunakan untuk membuat keputusan strategis dan mengelola risiko terkait dengan manajemen sumber daya manusia. Dalam kesimpulan, pendahuluan audit sumber daya manusia merupakan langkah awal yang penting dalam memastikan bahwa organisasi memiliki tenaga kerja yang kompeten, produktif, dan terampil. Dengan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dalam manajemen sumber daya manusia, organisasi dapat mengembangkan strategi yang tepat untuk meningkatkan kinerja dan daya saingnya di pasar.

## **B. Konsep Audit Sumber Daya Manusia**

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. 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 (Lie et al., 2021). Audit sumber daya manusia bertujuan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dalam fungsi HRM, serta menyediakan wawasan yang mendalam tentang bagaimana sumber daya manusia dapat dioptimalkan untuk mendukung tujuan strategis organisasi. Audit sumber daya manusia dimulai dengan pemahaman mendalam tentang tujuan dan strategi organisasi. Ini melibatkan pemahaman yang jelas tentang visi, misi, nilai-nilai, dan tujuan jangka panjang organisasi, serta bagaimana sumber daya manusia dapat mendukung pencapaian tujuan tersebut.

Langkah selanjutnya adalah menentukan cakupan audit, yang meliputi aspek-aspek seperti kebijakan HRM, prosedur operasional, praktik pengelolaan kinerja, pengembangan karyawan, kompensasi, dan kepatuhan hukum. Audit sumber daya manusia juga melibatkan penilaian terhadap struktur organisasi dan alur kerja yang ada, serta bagaimana hal ini memengaruhi manajemen sumber daya manusia dan kinerja karyawan. Proses audit juga mempertimbangkan faktor-faktor eksternal yang dapat memengaruhi keberhasilan HRM, seperti perubahan regulasi hukum, tren industri, dan persaingan pasar (Butarbutar et al., 2022).

Salah satu aspek penting dalam audit sumber daya manusia adalah evaluasi terhadap kepatuhan organisasi terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku dalam hal ketenagakerjaan, keselamatan dan kesehatan kerja, serta regulasi lain yang terkait dengan tenaga kerja. Selain itu, audit sumber daya manusia juga mengevaluasi keadilan dan keberlanjutan sistem kompensasi, termasuk tingkat upah, bonus, insentif, serta manfaat karyawan lainnya. Audit sumber daya manusia juga melibatkan analisis terhadap sistem perekrutan dan seleksi karyawan, termasuk proses identifikasi kebutuhan tenaga kerja, strategi perekrutan, dan evaluasi kinerja calon karyawan. Di samping itu, audit sumber daya manusia juga menilai efektivitas program pengembangan karyawan, termasuk pelatihan dan pengembangan karir, serta strategi retensi karyawan (Efendi et al., 2022). Aspek lain dari audit sumber daya manusia adalah penilaian terhadap budaya organisasi dan lingkungan kerja, termasuk sejauh mana budaya tersebut mendukung kerja tim, inovasi, dan kolaborasi.

Selain itu, audit juga mencakup evaluasi terhadap sistem manajemen kinerja, termasuk proses penilaian kinerja, pengembangan rencana pengembangan individu, dan pemberian umpan balik kepada karyawan. Dalam audit sumber daya manusia, penting untuk memperhatikan aspek keberlanjutan dan tanggung jawab sosial perusahaan, termasuk kebijakan diversitas, inklusi, dan keberlanjutan lingkungan yang

diterapkan oleh organisasi. Audit sumber daya manusia juga melibatkan analisis terhadap penggunaan teknologi informasi dalam manajemen sumber daya manusia, termasuk sistem manajemen informasi HRM (HRIS) dan aplikasi lainnya yang mendukung proses HRM.

Langkah terakhir dalam audit sumber daya manusia adalah penyusunan rekomendasi dan perencanaan tindak lanjut, yang bertujuan untuk memperbaiki kelemahan yang teridentifikasi dan meningkatkan efektivitas manajemen sumber daya manusia. Penting untuk dicatat bahwa audit sumber daya manusia bukanlah proses satu kali, tetapi merupakan upaya berkelanjutan yang harus terus dilakukan untuk memastikan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia tetap relevan dan efektif sesuai dengan perkembangan organisasi dan lingkungan eksternal. Secara keseluruhan, pendekatan sistematis terhadap audit sumber daya manusia memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi peluang perbaikan dan meningkatkan kontribusi sumber daya manusia terhadap pencapaian tujuan strategis organisasi (Umiyati et al., 2022).

### **C. Penilaian Kinerja dan Evaluasi Kinerja SDM**

Penilaian dalam operasional organisasi memiliki peran penting karena memiliki hubungan dalam pengambilan keputusan. Di era yang tidak menentu seperti yang terjadi saat ini, perkembangan luar biasa terjadi pada manajemen pengetahuan seiring adanya kebutuhan pemangku kepentingan yang berubah-ubah dan upaya para pesaing untuk mendapatkan keberhasilan yang perlu mempertimbangkan kebutuhan dalam penilaian kinerja (Edison, 2016). Penilaian kinerja merupakan suatu proses sistematis dan komprehensif yang membandingkan aktivitas dan proses organisasi dengan mengacu pada hasil yang dicapai berdasarkan keunggulan organisasi. Penilaian kinerja menyajikan sistem informasi organisasi untuk mengevaluasi kinerja dan keunggulan kualitas yang dimiliki organisasi. Menilai proses kinerja yang memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi kekuatan

dan merencanakannya untuk melakukan perbaikan. Organisasi harus berusaha untuk dapat tetap bertahan dan membutuhkan keterlibatan dari semua pihak pada tingkat nasional maupun global dengan tetap mengacu pada prinsip perbaikan terus-menerus yang dapat terwujud melalui optimalisasi manajemen kinerja. Upaya ini dapat dilakukan melalui berbagai langkah guna mendapatkan umpan balik dari lingkungan dan menganalisis kekuatan, kelemahan, ancaman dan peluang dengan mengimplementasikan sistem pengukuran kinerja yang efektif. Kompetensi dapat diukur berdasarkan penilaian kinerja (Sarjana & Khayati, 2016).

Penilaian kinerja tidak mungkin dilakukan tanpa memberikan definisi yang akurat karena perlu memperhatikan berbagai hal yang harus dievaluasi dalam organisasi. Konsep penilaian kinerja dapat diungkapkan oleh beberapa penelitian terdahulu dari para ahli berikut ini. Penilaian kinerja merupakan upaya menilai prestasi karyawan dengan tujuan untuk meningkatkan produktivitas mengacu pada serangkaian standar yang telah ditentukan oleh perusahaan (Lewaherilla et al., 2022). Tujuan penilaian kinerja adalah untuk meningkatkan kinerja pegawai secara individu yang berdampak pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan (Pratama & Sukarno, 2021). Pimpinan organisasi perlu mengetahui kinerja karyawan agar dapat mengetahui dan merencanakan solusi terhadap permasalahan yang terjadi, mendorong semangat dan memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja demi tercapainya efisiensi dan tujuan organisasi (Ulfa & Kasmiruddin, 2018). Organisasi dituntut untuk meningkatkan pencapaian kinerja sesuai standar kualitas, kebijakan yang konsisten dan pengembangan kebijakan yang mendorong untuk meningkatkan kesadaran dalam pembangunan berkelanjutan (Sarjana & Widokarti, 2020).

Penilaian kinerja diidentifikasi melalui pengukuran sejauh mana kinerja mampu menyesuaikan dengan kebijakan, rencana dan sejauh mana efektivitasnya dalam pencapaian tujuan organisasi yang diwujudkan dengan penetapan standar

dan indikator evaluasi dalam proses operasional secara sistematis. Penilaian kinerja dapat mengacu pada keterlibatannya dalam menjalankan misi, tugas organisasi, dan hasil. Penilaian kinerja mengacu pada proses pengukuran yang memanfaatkan beberapa istilah seperti efisiensi, efektivitas, signifikansi yang mengacu pada prinsip dan konsep untuk mencapai tujuan organisasi. Selain itu, penilaian kinerja juga mengacu pada proses kuantifikasi pada efisiensi dan efektivitas operasional organisasi. Penilaian kinerja lebih banyak mengacu pada instrumen manajemen dalam mengukur permasalahan secara umum dan mampu mengevaluasi apa yang telah dicapai dalam bentuk kualitas, kuantitas dan metode selama periode waktu tertentu (Sedarmayanti, 2015). Penilaian kinerja mengarah pada upaya mendeteksi karakteristik karyawan berdasarkan umpan balik secara positif atau negatif dari hasil kinerja individu selama melakukan tugas. Penilaian kinerja ada sejak awal penciptaan manusia yang dilakukan dalam bentuk sifat dan perilaku dimana agama menjadi standar perilaku dan etika yang berlaku secara umum. Fenomena distribusi pekerjaan dalam pembentukan komunitas organisasi di mana evaluasi kinerja dipertimbangkan dalam proses promosi (Nawawi, 2016).

#### **D. Tinjauan Penilaian Kinerja SDM**

Kinerja merupakan istilah yang sering disebut oleh para manajer, direktur, atau pimpinan untuk menyatakan kondisi organisasi atau perusahaan yang dikelolanya. Pada setiap akhir tahun, mereka membuat laporan tentang kinerja perusahaan dengan menyebutkan program kerja, pelaksanaan, hasil yang dicapai, keberadaan sumber daya, dan hambatan atau peluang tertentu yang ditemukan. Mereka menggunakan laporan tersebut sebagai landasan penyusunan program kerja dan untuk membuat prediksi keberhasilan usaha di masa depan. Istilah kinerja juga digunakan untuk mengukur kondisi karyawan secara individu di sebuah organisasi atau perusahaan. Melalui evaluasi terhadap keinerjanya, setiap karyawan akan dapat ditentukan kualitasnya apakah sedang, tinggi, atau sangat

tinggi. Pengukuran kinerja karyawan ini sangat penting khususnya untuk menentukan kebijakan organisasi atau perusahaan ke depan dalam rangka menghadapi persaingan usaha.

Berdasarkan pembahasan definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa *kinerja* adalah prestasi kerja atau hasil kerja yang merupakan implementasi rencana kerja yang dibuat oleh organisasi atau perusahaan yang diukur baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh karyawan atau sumber daya manusia pada organisasi atau perusahaan tersebut pada periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Penilaian kinerja diarahkan untuk menentukan sejauh mana kesesuaian, 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 (Bangun, 2102):

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

Untuk itu, tujuan utama penilaian kinerja adalah:

1. Peningkatan kualitas perencanaan, akuntabilitas, partisipasi dan transparansi kinerja organisasi
2. Deteksi kekuatan dan kelemahan organisasi
3. Perubahan berkelanjutan dan peningkatan kinerja

#### **E. Perencanaan Penilaian Kinerja SDM**

Penilaian kinerja (*performance evaluation or appraisal*) berarti mengevaluasi kinerja karyawan saat ini atau masa lalu relatif terhadap standar kinerjanya. 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. (Sinambela, 2018), mengatakan bahwa evaluasi kinerja merupakan sistem formal yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja pegawai secara periodik yang ditentukan oleh organisasi. (Widodo, 2015), *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. 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

Diarahkan 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.

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.

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. Ada dua sistem manajemen kinerja dalam pendekatan hasil meliputi manajemen berbasis pengukuran produktivitas dan sistem penilaian.

## **F. Fungsi Evaluasi Atau Audit 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 (Rumasukun et al., 2019), sebagai berikut:

1. Memberikan balikan kepada aparatur ternilai mengenai kinerjanya. 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 kinerjanya memenuhi ketentuan pemberian promosi. Promosi dapat berupa kenaikan gaji, pemberian bonus atau komisi, kenaikan pangkat atau menduduki jabatan tertentu.
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 pengukuran 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.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anggoro KR, M. Y. A. R., Wahyuni, A., Sudirman, A., Fitriani, F., Lestari, A. S., Manik, E., Wicaksono, T., Wisudawaty, P., & Zulfikar, R. (2022). *MSDM Dalam Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasi* (Vol. 15, Issue 2). Widina Bhakti Persada.
- Bangun, W. (2102). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Erlangga.
- Butarbutar, M., Efendi, E., Gheta, A. P. K., Agustina, T., & Sudirman, A. (2022). Examining Teacher Job Satisfaction Levels During a Pandemic: The Role of Transformational Leadership, Work-Life Balance and Interpersonal Communication. *Jurnal Pendidikan Progresif*, 12(2), 414-424. <https://doi.org/10.23960/jpp.v12.i2.20220>
- Edison. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alfabeta.
- Efendi, E., Butarbutar, M., Wakhyuni, E., Romy, E., & Sudirman, A. (2022). Factors Affecting Teacher Organizational Commitment: A Study on Private High School Teachers in Pematangsiantar City. *Jurnal Pendidikan Progresif*, 12(1), 213-224. <https://doi.org/10.23960/jpp.v12.i1.202217>
- Hartini, H., Sudirman, A., & Wardhana, A. (2021). *MSDM (Digitalisasi Human Resources)*. Media Sains Indonesia.
- Lewaherilla, N., Carolina, Moridu, I., Saloom, G., Lingiani, Diah, K. C. S., Sari, A. R., Hendrayady, A., Sarjana, S., Nugroho, H., Latupapua, C. V., Badrianto, Y., Pasaribu, P. N., & Riandi, R. (2022). *Perilaku Organisasi (Konsep, Teori, dan Perilaku)*. Bandung: Media Sains Indonesia.
- 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.

- 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.
- Nawawi, H. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*. Gadjah Mada University Press.
- Pratama, I. W., & Sukarno, G. (2021). Analisis Penilaian Kinerja, Reward, dan Punishment Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Timur. *Jurnal STEI Ekonomi*, 30(02), 20–32.
- Rumasukun, M. R., Lie, D., Ibrahim, M., Butarbutar, M., & Rahmawati, R. (2019). *Dasar-Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jilid 1). Madenatera.
- Sarjana, S., & Khayati, N. (2016). Strategi Implementasi Peningkatan Prestasi Kerja Melalui Pemberian Penghargaan Guru Yang Unggul. *Jurnal Pendidikan Dompot Dhuafa*, 6(2), 27–36.
- Sarjana, S., & Widokarti, J. R. (2020). Quality Management System and Environmental Management System: What is Its Role in Manufacturing Industry. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 132, 74–80. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200331.017>
- Sedarmayanti. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia - Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil (Ke Tujuh)*. PT.Refika Aditama.
- Silalahi, M., Abdurohim, A., Romy, E., Candra, V., & Sudirman, A. (2022). The Involvement Locus of Control, Servant Leadership, and Innovative Work Behavior to Improve Teacher Performance Marto. *Jurnal Pendidikan Progresif*, 12(2), 751–763. <https://doi.org/10.23960/jpp.v12.i2.202227>
- Sinambela, L. P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (R. D. Suryani (ed.); 3rd ed.). Bumi Aksara.

- 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.
- Ulfa, A., & Kasmiruddin. (2018). Pengaruh Penilaian Kinerja Dan Reward Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Jalur Nugraha Ekakurir Pekanbaru. *JOM FISIP*, 5(II), 1-10.
- Umiyati, H., Sudirman, A., Putri, E. R., Hasbi, I., Rimayanti, Desi Asmaret, H., Zulfah, Adiarsi, G. R., Nugroho, H., & Apriyeni, D. (2022). *Perilaku Organisasional*. Widina Bhakti Persada.
- Widodo, E. S. (2015). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Pustaka Pelajar.

## TENTANG PENULIS



**Tika Nirmala Sari, S.E., M.M.** Lahir di Medan, pada tanggal 30 Oktober 1983. Lulus S-1 di Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area pada tahun 2010 dan S-2 di Program Studi Magister Manajemen Bidang Minat Manajemen Sumber Daya Manusia Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada tahun 2015. Saat ini sedang bekerja sebagai Dosen pada program studi Manajemen di Universitas Potensi Utama serta aktif membidangi kemahasiswaan.

**Email:** [t.nirmalasari@outlook.com](mailto:t.nirmalasari@outlook.com)

# BAB 16

## MSDM INTERNASIONAL

Santi Rizki, S.E., M.M., CPHRM., CHRBP  
Universitas Potensi Utama

### A. Pendahuluan

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Internasional adalah disiplin yang berkaitan dengan pengelolaan tenaga kerja dalam konteks lintas batas negara. Ini mencakup strategi, kebijakan, dan praktik yang dirancang untuk mengelola karyawan yang bekerja di berbagai negara atau budaya. Pertama-tama, MSDM Internasional melibatkan pemahaman mendalam tentang perbedaan budaya, hukum ketenagakerjaan, dan praktik bisnis di berbagai negara yang berbeda. Salah satu aspek penting dari MSDM Internasional adalah rekrutmen dan seleksi karyawan internasional. Proses ini melibatkan pemilihan individu yang memiliki keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan adaptasi yang diperlukan untuk bekerja di lingkungan lintas budaya dan lintas negara (Naznin and Hussain 2016).

Selanjutnya, MSDM Internasional mencakup pengelolaan kompensasi dan manfaat bagi karyawan yang bekerja di luar negeri. Ini termasuk pemahaman tentang perbedaan dalam struktur gaji, pajak, dan tunjangan di berbagai negara, serta bagaimana menerapkannya secara adil dan konsisten. Selain itu, penting untuk memahami aspek hukum yang terkait dengan tenaga kerja internasional. MSDM Internasional melibatkan kepatuhan terhadap peraturan ketenagakerjaan, imigrasi, dan pajak di negara tujuan, serta memastikan bahwa praktik perusahaan sesuai dengan standar dan regulasi yang berlaku (Miner and Crane 1995)

MSDM Internasional juga mencakup pengelolaan kinerja karyawan internasional. Ini melibatkan pembinaan, umpan balik, dan pengembangan karir yang sesuai dengan kebutuhan individu dan tujuan bisnis perusahaan, dengan mempertimbangkan tantangan unik yang mungkin dihadapi dalam konteks internasional. Selanjutnya, MSDM Internasional melibatkan manajemen hubungan industrial yang efektif di berbagai negara. Ini termasuk negosiasi dengan serikat pekerja, pemecahan konflik, dan memastikan hubungan yang baik antara manajemen dan karyawan di lingkungan kerja yang beragam (Fuka and Rolinek 2018).

Penting juga untuk memperhatikan aspek-etika dalam MSDM Internasional, termasuk prinsip-prinsip keadilan, keberagaman, dan inklusi. Organisasi harus memastikan bahwa praktik mereka menghormati hak asasi manusia dan nilai-nilai universal di setiap negara di mana mereka beroperasi. Selanjutnya, MSDM Internasional mencakup pengelolaan mobilitas internasional karyawan, seperti rotasi, penugasan, atau repatriasi. Penting untuk memastikan bahwa karyawan internasional mendapatkan dukungan yang diperlukan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan kerja dan kehidupan yang mungkin terjadi (Mathis and Jackson 2011)

Selain itu, penting untuk memahami dampak globalisasi dan teknologi informasi terhadap MSDM Internasional. Perkembangan dalam teknologi telah mengubah cara organisasi bekerja secara internasional, memungkinkan kolaborasi tim yang tersebar di berbagai negara. Terakhir, MSDM Internasional juga mencakup evaluasi dan perbaikan terus-menerus terhadap praktik dan kebijakan yang diterapkan. Ini membantu organisasi untuk tetap relevan dan efektif dalam mengelola tenaga kerja lintas batas negara dalam lingkungan yang terus berubah dan dinamis.

## **B. Perbedaan SDM Domestik dan SDM Internasional**

Manajemen sumber daya manusia (HRM) adalah praktik mengelola orang-orang dalam suatu organisasi untuk mencapai produktivitas dan kesuksesan maksimum. Manajemen Sumber Daya Manusia Domestik mengacu pada praktik pengelolaan

karyawan yang berbasis di satu negara, sedangkan Manajemen Sumber Daya Manusia internasional berfokus pada pengelolaan orang-orang dari berbagai negara dan budaya. Ada beberapa perbedaan utama antara HRM domestik dan internasional yang harus dipertimbangkan oleh organisasi.

#### 1. Pertimbangan Budaya

Ketika mempertimbangkan perbedaan antara MSDM domestik dan internasional, salah satu perbedaan utama terletak pada pertimbangan budaya yang harus dipertimbangkan ketika berhadapan dengan berbagai negara di dunia. Manajemen SDM dalam negeri biasanya berfokus pada peraturan lokal dan undang-undang ketenagakerjaan di negara atau wilayah tertentu. Di sisi lain, HRM internasional mengharuskan organisasi untuk memiliki pengetahuan tentang budaya, adat istiadat, dan persyaratan hukum yang berbeda di berbagai negara tempat mereka beroperasi. Hal ini memerlukan penelitian dan analisis yang lebih ekstensif untuk memastikan praktik kepatuhan lintas negara.

#### 2. Faktor Hukum/Peraturan

Ketika mempertimbangkan perbedaan antara HRM domestik dan internasional, salah satu perbedaan utama terletak pada faktor hukum dan peraturan yang berlaku untuk masing-masing jenis. Saat beroperasi di dalam negeri, perusahaan hanya perlu mematuhi undang-undang khusus di negaranya; namun, ketika beroperasi secara internasional, mereka harus menyadari potensi konflik antar undang-undang di berbagai negara dan memastikan bahwa mereka mematuhi. SDM domestik harus mematuhi semua undang-undang dan peraturan setempat terkait upah, waktu liburan, jam kerja, ketentuan cuti, dan tunjangan karyawan lainnya. Undang-undang ini biasanya akan ditegakkan oleh lembaga pemerintah pusat atau daerah untuk memastikan kepatuhan. Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional harus mempertimbangkan tidak hanya undang-undang nasional ini tetapi juga persyaratan tambahan apa pun yang diberlakukan oleh konvensi atau perjanjian internasional serta persyaratan dari negara tempat operasi dilakukan. Selain

itu, pemberi kerja harus mempertimbangkan keyakinan budaya karyawannya ketika mengambil keputusan mengenai kondisi dan praktik kerja mereka.

### 3. Strategi & Struktur

Ketika mempertimbangkan perbedaan antara HRM domestik dan internasional, salah satu perbedaan utama terletak pada penyesuaian strategis dan struktur HRM domestik versus internasional. Ada beberapa perbedaan utama yang harus dipertimbangkan oleh organisasi. Salah satu perbedaan utama berkaitan dengan ruang lingkup tanggung jawab, dimana Manajemen Sumber Daya Manusia dalam negeri terutama berfokus pada perekrutan, pelatihan dan pengembangan personel, Manajemen Sumber Daya Manusia internasional juga melibatkan layanan terjemahan bahasa serta masalah kepatuhan budaya. Manajemen Sumber Daya Manusia Domestik berfokus pada satu pasar atau negara dan tidak memerlukan pengetahuan khusus tentang pasar atau budaya global. Tujuan utamanya adalah untuk mengelola karyawan dalam kerangka hukum dan standar ketenagakerjaan yang terpadu dan mapan. Oleh karena itu, hal ini biasanya sangat bergantung pada prosedur operasi standar yang mungkin telah diterapkan selama bertahun-tahun. Sebagai perbandingan, Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional memerlukan pemahaman terhadap undang-undang dan peraturan di berbagai negara, serta kemampuan untuk melakukan penyesuaian dengan cepat ketika undang-undang tersebut berubah.

### C. Pengelolaan SDM Tingkat Global

Pengelolaan sumber daya manusia merupakan konsep luas tentang kebijakan, prosedur dan praktek yang digunakan untuk mengelola individu atau manusia melalui organisasi (Putri et al. 2021). 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. Untuk mengendalikan dan mengatur proses tersebut, maka sistem harus direncanakan, dikembangkan dan diimplementasikan oleh manajemen puncak (Suparwi 2018).

Sebagaimana diketahui sumber daya manusia merupakan asset (human capital) karena kontribusinya dalam menggunakan pengetahuan dan ketrampilan yang dimilikinya untuk menghantarkan organisasi mencapai profit dan visi misi organisasi. Selain itu SDM sebagai asset organisasi karena memiliki modal intelektual (*Intellectual Capital*). SDM diharapkan memiliki kemampuan menghasilkan ide-ide cemerlang, kreatif dan inovatif dalam pengembangan kemajuan organisasi. Kemampuan untuk saling berinteraksi sesama anggota organisasi dan mengelola stakeholder eksternal (*Social Capital*) dalam rangka menghasilkan pengetahuan organisasi merupakan asset lain SDM yang perlu dikelola. Semua human asset diharapkan bisa mendukung pengembangan organisasi dalam menghadapi persaingan dan perubahan (*Organizational Capital*). Menurut (Mondy 2008) 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.

#### **D. Analisis SDM Global**

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Internasional merupakan pengelolaan SDM yang dipergunakan dalam mengelola perusahaan di luar negaranya, karena telah diberikan perizinan yang sah oleh negara tempat perusahaan beroperasi, karena itu untuk menangani dan menyiapkan manajemen sumber daya manusia (MSDM) tersebut pengelola perusahaan induk harus memahami ciri dan permasalahan yang melekatnya ketika mengelola Sumber Daya Manusia di tempatkan di Luar Negeri (Mathis and Jackson 2011), yaitu:

1. Pengelolaan Sumber Daya Manusia pada kegiatan perusahaan di Internasional merupakan pengelolaan lintas negara, maka yang perlu diperhatikan adalah bagaimana memahami budaya yang dilakukan oleh masyarakatnya, sehingga dipergunakan dalam menerapkan aturan yang berkaitan dengan kegiatan operasional perusahaan di negara tersebut.

2. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) internasional dipergunakan oleh perusahaan yang beroperasi di negara lain, yaitu dengan melakukan analisa berkaitan dengan system Manajemen Sumber Daya Manusia di negara tersebut, dimana perusahaan beroperasi. Hal ini harus benar-benar diperhatikan mengenai hubungan industrial komperatifnya, sehingga perusahaan tidak salah menetapkan kebijakan, yang pada akhirnya akan berujung kepada tuntutan yang akan merugikan perusahaan tersebut.
3. Perusahaan induk mengupayakan perbaikan-perbaikan yang dibutuhkan dalam mengelola Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Internasional atas perusahaan-perusahaan tersebut berada, sehingga setiap aturan baru yang ditetapkan oleh pemerintah setempat sehingga dalam pengelolaan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) selalu mengikuti peraturan terbaru.

Penyelenggara bisnis atau dikenal dengan sebutan Wiraswasta atau lebih keren lagi disebut yang mampu menggalang aktivitas ekonomi dari mulai bahan mentah menjadi barang yang siap dikonsumsi, ataupun aktivitas di bidang jasa juga demikian mereka berupaya untuk terus menyempurnakan kegiatan yang diselenggarakan masyarakat menikmati layanan yang tidak harus menunggu dalam waktu lama, semuanya serba cepat (Vermooten et al. 2021).

Perusahaan yang beroperasi di luar negaranya selain memperhatikan pengelolaan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) global juga sangat penting adalah mempelajari juga mengenai pemungutan pajak yang telah diberikan oleh perusahaan kepada para pekerja, sehingga tidak akan tumpang tindih dalam pengenaan pajaknya, sebab jangan sampai di Indonesia telah dipungut pajak, kemudian dipungut kembali pajaknya oleh negara di mana para pekerja berasal (Bakker, Demerouti, and Verbeke 2006). Kebutuhan Sumber Daya Manusia, dipenuhi dengan cara perekrutan sendiri, ada pula sumber daya manusia yang diambil dari luar perusahaan dengan sistem kontrak. Penggambaran Sumber

Daya yang diperoleh dari intern bahkan dari luar perusahaan. Pengelolaan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) di lokal dimana perusahaan induk berdiri, tentunya akan berbeda ketika perusahaan itu memasuki kegiatan operasional secara global, tentunya perusahaan tersebut harus tunduk pada aturan global baik yang telah diatur oleh badan-badan dunia, maupun oleh negara tersebut dimana perusahaan beroperasi. Karena itu dalam melakukan pengelolaan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) global, maka yang perlu diperhatikan (Naznin and Hussain 2016), yaitu:

1. Kegiatan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) global sangat luas untuk ditangani mulai dari mencari tenaga kerja yang berasal dari negara lokal.
2. Dalam mengelola Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) global pada perusahaan dimana beroperasi, harus dibedakan pengelolanya yang satu sama lain berbeda, yaitu:
  - a. Negara dimana perusahaan beroperasi yang dikenal dengan sebutan *Host Country*
  - b. Negara dari perusaah tersebut didirikan yang dikenal dengan sebutan *home country*
  - c. Ada kalanya Sumber Daya Manusia bukan dari negara asal perusahaan atau dari negra asal misalnya perusahaan dari Amerika Serikat beroperasi di Indonesia seperti PT Freeport, CityBank banyak merekrut pimpinan dan staf yang berasal dari Spanyol, Brazilia sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan untuk menangani persoalan yang timbul, sehingga memperoleh hasil yang optimal.

#### **E. Evaluasi Kinerja Organisasi Global**

Salah satu ciri globalisasi adalah makin banyaknya organisasi profit dan nonprofit yang mengglobal. Organisasi tersebut memperluas operasinya ke berbagai negara, bahkan sebagian diantara organisasi tersebut lebih banyak beroperasi di luar negeri daripada di negara asalnya (*home country*). Organisasi internasional nonprofit yang beroperasi di seluruh dunia bermacam-macam. Salah satu diantaranya adalah organisasi Perserikatan Bangsa-Bangsa

(PBB) atau *United Nation*. Kantor pusat PBB berpusat di New York. PBB merekrut pegawai yang berasal dari semua anggotanya. PBB selalu mengumumkan lowongan posisi di kantor pusatnya kepada semua negara anggota-anggotanya mempunyai hak yang sama untuk melamar dan mengikuti seleksi.

1. Sistem Evaluasi Kinerja Pegawai Perserikatan Bangsa-Bangsa  
(*Performance Appraisal System*)

a. Cakupan Aplikasi

*The Performance Appraisal System (PAS)* hanya berlaku untuk anggota staf yang tidak melapor atau bertanggung jawab secara langsung kepada sekretaris jenderal PBB dan yang diangkat paling tidak untuk masa kinerja satu tahun.

b. Tujuan

*PAS* dirancang untuk memperbaiki keseluruhan kinerja organisasi dengan mendorong keterlibatan anggota staf lebih tinggi, meningkatkan motivasi dan partisipasi dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pekerjaan. Sistem *PAS* menciptakan suatu proses untuk mencapai tanggung jawab dan akuntabilitas dalam pelaksanaan program yang disetujui oleh sidang umum PBB.

c. Periode Penilaian

Periode evaluasi kinerja adalah tahunan, dimulai tanggal 1 Januari atau 1 April setiap tahun. Kepala setiap departemen menentukan tanggal evaluasi kinerja sesuai dengan kebutuhan dan memberi tahu *under secretary general* mengenai keputusan tersebut.

d. Perencanaan Kerja dan Penentuan Tujuan

Menjelang siklus kinerja, kepala departemen atau kantor bertemu dengan manajer senior yang berada di bawah supervisinya dan mengembangkan rencana kerja departemen atau kantor yang akan menjadi dasar rencana kerja unit. Rencana kerja departemen dan unit kerja dapat dikembangkan selama tahunan atau dua tahunan

(*biennial*) bergantung pada kebutuhan departemen dan kantor. Manajer program bertemu dengan para staf bawahannya, baik secara individual maupun kelompok. Untuk memastikan bahwa mereka memahami objektif unit kerja, rencana kerja individu staf disusun berdasarkan objektif tersebut.

e. Telaah Kinerja Tengah Tahunan

Pada setiap pertengahan tahun kerja, pejabat penilai pertama dan setiap anggota staf menelaah cara rencana kerja individual staf. Rencana kerja tersebut telah dilaksanakan, serta memberikan balikan kinerja dan panduan untuk pencapaian tujuan yang ditetapkan dalam rencana kerja. Pada waktu itu, rencana kerja mungkin direvisi jika terjadi perubahan signifikan mengenai sifat pelaksanaan fungsi dari anggota staf. Selain itu, jika terjadi revisi perubahan tujuan unit kerja. Komentar yang diperlukan jika terjadi perubahan tugas, prioritas, atau jika tindakan remedial diusulkan untuk menutup ketimpangan kinerja.

f. Penilaian Kinerja Akhir Tahun

Pejabat penilai pertama dan anggota staf bertemu pada akhir tahun kinerja untuk membahas kinerja menyeluruh sepanjang periode pelaporan. Sebelum pertemuan, anggota staf harus menyediakan penilaian awal mengenai cara pelaksanaan rencana kerja yang didefinisikan pada awal tahun kinerja. Pejabat penilai pertama menilai sampai seberapa tinggi anggota staf telah mencapai tujuan yang ditetapkan dan memenuhi kriteria yang ditetapkan. Pejabat penilai pertama juga disyaratkan mengomentari efisiensi, kompetensi, dan integritas kinerja anggota staf dan menerapkan nilai menyeluruh.

g. Tanggung Jawab Pelaksanaan *PAS* Tepat Waktu

Tanggung jawab utama dalam pelaksanaan *PAS* tepat waktu termasuk kelengkapan formulir *PAS* berada di *supervisor*. Setiap anggota staf disyaratkan untuk

menyediakan draf rencana kerja individual tepat waktu dan berpartisipasi dalam diskusi terjadwal dengan *supervisor* pada pertengahan dan akhir tahun penilaian.

h. Sistem *Rating*

Untuk staf yang telah memenuhi atau melampaui harapan, *PAS* menyediakan tiga *rating* (*Deskriptor Level Kinerja*) berikut.

- 1) Sepenuhnya memenuhi kinerja yang diharapkan.
- 2) Sering melampaui kinerja yang diharapkan.
- 3) Secara konsisten melampaui kinerja yang diharapkan.

Ketiga *rating* ini menghasilkan penilaian penuh terhadap pekerjaan yang dilaksanakan dan staf yang menerimanya untuk memperbarui penunjukan waktu atau suatu posisi yang lebih tinggi.

Jika tidak memenuhi kinerja yang diharapkan, anggota staf akan menerima salah satu dari *rating* berikut.

- 1) Memenuhi sebagian kinerja yang diharapkan.
- 2) Tidak memenuhi kinerja yang diharapkan.

i. *Management Review Committee* (Manajemen Komisi Penelaah)

Suatu *Management Review Committee* (Manajemen Komisi Penelaah) harus didirikan di setiap departemen atau kantor. Anggota komisi yang diangkat oleh kepala departemen atau kantor terdiri atas manajer lini senior dari departemen atau kantor. Komisi bertugas mengawasi dan menelaah proses pelaksanaan *PAS* agar konsisten dengan proses yang telah ditetapkan.

j. *Joint Monitoring Committee*

Suatu *Joint Monitoring Committee* (Komisi Monitoring Bersama) harus diadakan di setiap departemen atau kantor. Anggota komisi yang diangkat oleh kepala departemen atau kantor terdiri atas dua orang yang dicalonkan oleh anggota staf departemen atau kantor serta seorang ketua komisi yang dicalonkan oleh kepala departemen atau kantor yang dikonsultasikan

kepada para anggota staf. Setiap anggota komisi berfungsi selama dua tahun dan dapat diperbarui.

k. *Rebuttal Panels*

Dalam konsultasi dengan wakil dari staf departemen atau kantor, kepala departemen atau kantor atau wakilnya harus menyusun daftar anggota *rebuttal panels* (panel penolakan) penilaian yang terdiri atas tiga kelompok anggota staf dari departemen atau kantor dengan jumlah yang sama. Komposisi dari daftar anggota panel sebagai berikut.

- 1) Para anggota *rebuttal panel* dirancang oleh kepala departemen atau kantor.
- 2) Para anggota *rebuttal panel* dicalonkan oleh anggota staf departemen atau kantor melalui pemilihan yang harus mengidentifikasi paling tidak dua kali jumlah individual yang diperlukan untuk kelompok itu.
- 3) Ketua *rebuttal panel* dipilih oleh kepala departemen atau kantor setelah berkonsultasi dengan wakil staf dari departemen atau kantor.

1. *Proses Rebuttal*

Anggota staf yang tidak setuju dengan nilai evaluasi kinerjanya mengajukan keberatan/bantahan dalam waktu tiga puluh hari dan menandatangani formulir evaluasi kinerjanya serta menyampaikannya kepada *executive office* di kantor pusat atau kepala administrasi di manapun.

2. *Hay Job System*

a. *Pengertian dan Prinsip-Prinsip Dasar*

*Hay job evaluation system* (sistem evaluasi pekerjaan Hay) dikembangkan oleh Edward Hay, pendiri Hay Associates dari Hay Group salah satu perusahaan konsultan terbesar di dunia.

Sistem evaluasi pekerjaan adalah metode sistematis yang dipakai untuk membandingkan berbagai pekerjaan di suatu organisasi dan memeringkat pekerjaan-pekerjaan tersebut dengan mengukur elemen-elemen setiap pekerjaan. Sistem evaluasi pekerjaan Hay dirancang untuk mengevaluasi pekerjaan, tetapi dalam praktiknya juga digunakan untuk mengukur hasil pelaksanaan pekerjaan. Ada sejumlah persyaratan esensial agar proses evaluasi dapat berlangsung secara efektif.

1) Informasi

Informasi yang diperlukan untuk proses evaluasi meliputi informasi mengenai pekerjaan dan organisasinya. Agar dapat mengevaluasi pekerjaan secara efektif, pertama, *evaluator* harus mempunyai pengertian yang baik mengenai isi pekerjaan. Kedua, *evaluator* harus memahami organisasi, bagaimana aktivitasnya, dan proses bekerjanya.

2) Penilaian

Evaluasi penilaian awalnya dibuat secara individu oleh *evaluator*. Hasil evaluasi ini kemudian didiskusikan secara berkelompok melalui tukar pendapat, debat, dan kemudian disetujui oleh para *evaluator* sebagai kelompok yang disebut sebagai pandangan konsensus.

3) Metode

Evaluasi merupakan proses penilaian. Kerangka kerja bersama diperlukan agar para *evaluator* dapat melakukan penilaian yang konsisten mengenai pekerjaan-pekerjaan yang berbeda.

4) Prinsip-Prinsip Evaluasi

Ada sejumlah peraturan dasar yang diterapkan pada evaluasi pekerjaan secara umum. Peraturan tersebut adalah sebagai berikut:

- a) Evaluasi pekerjaan bukan orang.
- b) Berasumsi adanya standar mengenai kinerja pekerjaan yang dapat diterima.
- c) Mempelajari pekerjaan-pekerjaan sekarang.
- d) Evaluasi isi pekerjaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Bakker, Arnold B., Evangelia Demerouti, and Willem Verbeke. 2006. "Using The Job Demands-Resources Model To Predict Burnout And Performance." *Human Resource Management* 45(1):127-45.
- Fuka, Jindrich, and Ladislav Rolinek. 2018. "Human Resource Development System in a Sample Company." Pp. 177-91 in *Management International Conference*.
- Mathis, L., and John H. Jackson. 2011. *Human Resources Management*. Jakarta: Salemba Empat.
- Miner, John B., and Donald P. Crane. 1995. *Human Resources Management - The Strategic Perspective*. New York: Harpers Collins College Publisher.
- Mondy, R. Wayne. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. 10th ed. Jakarta: Erlangga.
- Naznin, Humaira, and Md Ashfaq Hussain. 2016. "Strategic Value Contribution Role of HR." *Vision* 20(2):135-38.
- Putri, Debi Eka, I. Putu Sugih Arta, Novia Ruth Silaen, Sabar LT Simatupang, Steven Tubagus, Usep Setiawan, Acai Sudirman, Eka Hendrayani, Unggul Basoeky, Ambar Sri Lestari, Fitriani, and Mochamad Sugiarto. 2021. *Manajemen Perubahan*. Bandung: Widina Bhakti Persada.
- Suparwi. 2018. "Urgensi Pengelolaan Sumber Daya Manusia Dalam Bisnis Di Era Kontemporer A . Pendahuluan Cepat , Baik Perubahan Dunia Itu Sendiri , Perubahan Masyarakat Dan Agar Bisnis Yang Di Jalankannya Mampu Memberi Arah Terhadap Selera Konsumen . Karena Mengikuti Tren." *Jurnal Penelitian* 12(1):85-110.
- Vermooten, Nicola, Johan Malan, Martin Kidd, and Billy Boonazier. 2021. "Relational Dynamics Amongst Personal Resources: Consequences For Employee Engagement." *SA Journal of Human Resource Management* 19:1-12.

## TENTANG PENULIS



**Santi Rizki, S.E., M.M., CPHRM., CHRBP**, Lahir di Karang Gading, pada tanggal 07 November 1995. Lulus S-1 di Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara pada tahun 2017 dan S-2 di Program Studi Magister Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Yogyakarta pada tahun 2020. Dan sedang melanjutkan Kuliah S3 di Program Studi Doktor Manajemen disalah satu Universitas Swasta di Medan 2021. Saat ini bekerja sebagai Dosen pada program studi Manajemen di Universitas Potensi Utama.

**Email:** Santirizky11@gmail.com

10

11



REPUBLIK INDONESIA  
KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA

## 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 : EC00202438793, 16 Mei 2024

**Pencipta**  
 Nama : **Febrianty, Hengky Kosasih dkk**  
 Alamat : Jl. Perindustrian 1, RT/RW: 001/001, Kel/Desa: Kebun Bunga, Kec. Sukarami, Palembang, Sumatera Selatan, 30152, Sukarami, Palembang, Sumatera Selatan, 30152

Kewarganegaraan : Indonesia

**Pemegang Hak Cipta**  
 Nama : **Febrianty, Hengky Kosasih dkk**  
 Alamat : Jl. Perindustrian 1, RT/RW: 001/001, Kel/Desa: Kebun Bunga, Kec. Sukarami, Palembang, Sumatera Selatan, 30152, Sukarami, Palembang, Sumatera Selatan, 30152

Kewarganegaraan : Indonesia

Jenis Ciptaan : **Buku**

Judul Ciptaan : **Perencanaan Sumber Daya Manusia**

Tanggal dan tempat diumumkan untuk pertama kali di wilayah Indonesia atau di luar wilayah Indonesia : 8 Mei 2024, di Purbalingga

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

Nomor pencatatan : 000614149

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 DAN HAK ASASI MANUSIA  
DIREKTUR JENDERAL KEKAYAAN INTELEKTUAL  
u.b

Direktur Hak Cipta dan Desain Industri

IGNATIUS M.T. SILALAH  
NIP. 196812301996031001

Disclaimer:

Dalam hal pemohon memberikan keterangan tidak sesuai dengan surat pernyataan, Menteri berwenang untuk mencabut surat pencatatan permohonan.