

MANAJEMEN SDM STRATEGIS

TIM Penulis:

- Tobari
- Jefri Putri Nugraha
- Aulia Agung Dermawan
- Indra Irjani Dewijanti
- Ruswaji
- Sumarno
- Kusuma Agdhi Rahwana
- Suhardoyo
- Wawan Ruswandi
- Almansyah Rundu Wonua
- Farida



MANAJEMEN SDM STRATEGIS

Tobari
Jefri Putri Nugraha
Aulia Agung Dermawan
Indra Irjani Dewijanti
Ruswaji
Sumarno
Kusuma Agdhi Rahwana
Suhardoyo
Wawan Ruswandi
Almansyah Rundu Wonua
Farida



GETPRESS INDONESIA

MANAJEMEN SDM STRATEGIS

Penulis :

Tobari
Jefri Putri Nugraha
Aulia Agung Dermawan
Indra Irjani Dewijanti
Ruswaji
Sumarno
Kusuma Agdhi Rahwana
Suhardoyo
Wawan Ruswandi
Almansyah Rundu Wonua
Farida

ISBN : 978-623-125-700-0

Editor : DR. D.Sc., Drs. Sunarno SastroAtmodjo, AP.Ling., BII.Geol., B.Biol., S.E.,
S.H., S.T., S.AP., S.IP., S.Pd., S.Sos., S.IKom., M.M., M.Sc., M.Si.

Desain Sampul dan Tata Letak : Atyka Trianisa, S. Pd.

Penerbit: CVGETPRESS INDONESIA
Anggota IKAPI No. 033/SBA/2022

Redaksi:

Jl. Palarik RT 01 RW 06, Kelurahan Air Pacah
Kecamatan Koto Tengah, Padang, Sumatera Barat

website: www.getpress.co.id
email: adm.getpress@gmail.com

Cetakan pertama, April 2025

Hak cipta dilindungi undang-undang
Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk
dan dengan cara apapun tanpa izin tertulis dari penerbit.

KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan puji syukur kehadiran Allah SWT, atas limpahan rahmat dan hidayahNya, maka Penulisan Buku dengan judul *Manajemen SDM Strategis* dapat diselesaikan dengan kerjasama tim penulis. Manajemen SDM Strategis merupakan buku ini berisikan bahasan mengenai perubahan SDM, perencanaan strategis untuk manajemen sumber daya strategis, manajemen sumber daya manusia strategis yang efektif: konsep and proses, konsep analisis pekerjaan, formulasi dan implementasi sumber daya manusia strategis, pembelajaran individu peran pelatihan pada sdm strategis, penilaian kinerja, strategi kompensasi dan praktik, strategi pengelolaan penghargaan bagi karyawan, strategi hubungan keselamatan, keamanan, dan kesehatan kerja, dan pendekatan utama pengelolaan sdm pada masa krisis.

Buku ini masih banyak kekurangan dalam penyusunannya. Oleh karena itu, kami sangat mengharapkan kritik dan saran demi perbaikan dan kesempurnaan buku ini selanjutnya. Kami mengucapkan terima kasih kepada berbagai pihak yang telah membantu dalam proses penyelesaian Buku ini. Semoga Buku ini dapat menjadi sumber referensi dan literatur yang mudah dipahami.

Padang, Maret 2025
Penulis

DAFTAR ISI

MANAJEMEN SDM STRATEGIS	1
KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI.....	ii
DAFTAR GAMBAR	viii
BAB 1 PERUBAHAN SDM.....	1
1.1 Pengantar Perubahan SDM	1
1.1.1 Definisi Perubahan SDM.....	2
1.1.2 Alasan Pentingnya Perubahan Dalam Pengelolaan SDM	3
1.1.3 Hubungan Antara Perubahan SDM dan Pencapaian Tujuan Strategis Organisasi	5
1.2 Dinamika Lingkungan Bisnis	7
1.3 Tantangan dan Peluang	8
1.3.1 Tantangan yang Dihadapi Organisasi dalam Mengelola Perubahan SDM	8
1.3.2 Peluang yang Muncul Melalui Penyesuaian SDM dengan Kebutuhan Bisnis	10
1.4 Peran Pemimpin dalam Perubahan SDM.....	11
1.4.1 Bagaimana Pemimpin Organisasi dapat Memimpin Perubahan SDM dengan Efektif.....	11
1.4.2 Keterlibatan pemimpin dalam merancang dan mengimplementasikan perubahan	13
1.5 Evaluasi dan Pengukuran Perubahan SDM.....	15
DAFTAR PUSTAKA	18
BAB 2 PERENCANAAN STRATEGIS UNTUK MANAJEMEN SUMBER DAYA STRATEGIS	21
2.1 Pendahuluan	21
2.2 Definisi Perencanaan Strategis	22
2.3 Pentingnya Manajemen Sumber Daya Strategis.....	22
2.4 Proses Perencanaan Strategis.....	23
2.4.1 Analisis Situasi	23
2.4.2 Penetapan Visi dan Misi.....	23
2.4.3 Penentuan Tujuan Strategis.....	24

2.4.4 Pengembangan Strategi	24
2.4.5 Implementasi Strategi	24
2.4.6 Evaluasi dan Kontrol.....	25
2.5 Hubungan Antara Perencanaan Strategis dan Manajemen Sumber Daya Strategis.....	25
2.6 Studi Kasus: Perencanaan Strategis dan Manajemen Sumber Daya Strategis pada Perusahaan XYZ	25
2.7 Teknik dan Model dalam Perencanaan Strategis.....	26
2.7.1 Analisis SWOT.....	26
2.7.2 <i>Porter's Five Forces</i>	27
2.7.3 <i>Balanced Scorecard</i>	27
2.8 Tantangan dalam Perencanaan Strategis dan Manajemen Sumber Daya Strategis.....	28
2.8.1 Ketidakpastian dan Perubahan Lingkungan Eksternal	28
2.8.2 Keterbatasan Sumber Daya	28
2.8.3 Kegagalan dalam Implementasi Strategi.....	29
2.8.4 Konflik Internal	29
2.9 Manajemen Sumber Daya Strategis dalam Era Digital....	30
2.9.1 Teknologi sebagai Sumber Daya Strategis	30
2.9.2 Peran Data dan Analitik	30
2.10 Kesimpulan dan Rekomendasi	30
DAFTAR PUSTAKA.....	32
BAB 3 MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA STRATEGIS YANG EFEKTIF: KONSEP AND PROSES	33
3.1 Pendahuluan.....	33
3.2 Pentingnya Peran SDM dalam Organisasi.....	34
3.3 Peran SDM dalam Meraih Keunggulan Kompetitif	35
3.4 Analisis Kebutuhan SDM dalam Organisasi	36
3.5 Peramalan dan Perencanaan Tenaga Kerja	37
3.6 Strategi Perekrutan dan Pengembangan Bakat	38
3.7 Strategi Rekrutmen dan Sumber Calon Karyawan	39
3.8 Proses Seleksi yang Efektif	40
DAFTAR PUSTAKA.....	42
BAB 4 KONSEP ANALISIS PEKERJAAN	53

4.1 Pendahuluan	53
4.2 Tujuan Analisis Pekerjaan	54
4.3 Manfaat Analisis Pekerjaan	55
4.3.1 Langkah-Langkah Menganalisis Pekerjaan	56
4.3.2 Informasi Analisis Pekerjaan yang Baik.....	57
4.3.3 Jenis Analisis Pekerjaan.....	58
4.3.4 Metode Analisis Pekerjaan	59
4.4 Aspek-aspek Analisis Pekerjaan.....	62
4.4.1 Uraian pekerjaan (<i>Job Description</i>)	62
4.4.2 Spesifikasi Pekerjaan (<i>Job Spesification</i>)	63
4.4.3 Evaluasi Pekerjaan (<i>Job Evaluation</i>).....	64
DAFTAR PUSTAKA	68
BAB 5 FORMULASI DAN IMPLEMENTASI SUMBER DAYA	
MANUSIA STRATEGIS	71
5.1 Pendahuluan	71
5.2 Pengertian Formulasi Strategi Bisnis.....	74
5.3 Pengertian Implementasi Strategi Bisnis	77
5.4 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Efektifitas	
Implemetasi Strategi	79
5.5 Berbagai Problem dalam Implementasi Strategi	80
5.6 Evaluasi Strategi	81
5.7 Hubungan Antara Formulasi dan Implementasi	
Strategis.....	83
DAFTAR PUSTAKA	85
BAB 6 PEMBELAJARAN INDIVIDU PERAN PELATIHAN	
PADA SDM STRATEGIS	87
6.1 Pendahuluan	87
6.2 Konsep Pembelajaran Individu	89
6.2.1 Karakteristik Pembelajaran Individu.....	89
6.2.2 Tahapan dalam Pembelajaran Individu	90
6.2.3 Faktor yang Mempengaruhi Pembelajaran	
Individu.....	90
6.2.4 Manfaat Pembelajaran Individu.....	91
6.3 Pentingnya Pelatihan dalam SDM Strategis	92
6.3.1 Pentingnya Pelatihan dalam SDM Strategis	92

6.3.2 Elemen Kunci Pelatihan dalam SDM Strategis.....	93
6.3.3 Manfaat Strategis Pelatihan bagi Organisasi	94
6.4 Jenis Pelatihan untuk Pengembangan Individu	95
6.4.1 Pelatihan di Tempat Kerja (<i>On-the-Job Training</i>).....	95
6.4.2 Pelatihan di Luar Tempat Kerja (<i>Off-the-Job Training</i>)	95
6.4.3 E-Learning dan Pembelajaran Mandiri.....	96
6.4.4 Pelatihan <i>Soft Skills</i> dan <i>Hard Skills</i>	96
6.4.5 Pelatihan Kepemimpinan	96
6.4.6 <i>Coaching</i> dan <i>Mentoring</i>	97
6.4.7 Simulasi dan Studi Kasus.....	97
6.4.8 Pelatihan Berbasis Teknologi Canggih.....	97
6.4.9 Program Pelatihan Berbasis Proyek (<i>Project-Based Training</i>)	98
6.5 Proses Pelatihan.....	98
6.5.1 Analisis Kebutuhan Pelatihan (<i>Training Needs Analysis</i>).....	98
6.5.2 Perencanaan Program Pelatihan.....	99
6.5.3 Desain dan Pengembangan Materi Pelatihan.....	99
6.5.4 Pelaksanaan Pelatihan.....	100
6.5.5 Evaluasi Pelatihan	100
6.5.6 Implementasi di Tempat Kerja (<i>Follow-Up</i>)	100
6.5.7 Perbaikan Berkelanjutan (<i>Continuous Improvement</i>)	101
6.6 Dampak Pelatihan pada SDM Strategis.....	101
6.7 Kesimpulan	104
DAFTAR PUSTAKA.....	105
BAB 7 PENILAIAN KINERJA.....	107
7.1 Pendahuluan.....	107
7.2 Pengertian Penilaian Kinerja	108
7.3 Tujuan dan Manfaat dari Penilaian Kinerja	110
7.4 Indikator Penilaian Kinerja	110
7.5 Tahapan Cara Mengukur Penilaian Kinerja Karyawan ...	111
7.7 Cara Mengukur Penilaian Kinerja Karyawan	113

7.8 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja	113
DAFTAR PUSTAKA	115
BAB 8 STRATEGI KOMPENSASI DAN PRAKTIK	117
8.1 Pendahuluan	117
8.2 Strategi Kompensasi	118
8.2.1 Pengertian	118
8.2.2 Tujuan	120
8.3 Komponen Utama Strategi Kompensasi	121
8.4 Strategi Kompensasi yang Efektif	121
8.5 Praktik Mengembangkan Strategi Kompensasi	123
8.5 Jenis-Jenis Kompensasi	127
8.6 Bentuk-bentuk Kompensasi Perusahaan	128
8.7 Implementasi Pemberian Kompensasi Karyawan	129
8.8 Jenis Kompensasi	130
8.9 Tujuan Pemberian Kompensasi	130
8.10 Asas Pemberian Kompensasi	132
8.11 Metode Kompensasi	133
8.12 Metode Kompensasi	135
8.13 Indeks Akrua	135
8.14 Manfaat Dan Tantangan Manajemen Kompensasi	136
8.14.1 Manfaat Manajemen Kompensasi	136
8.14.2 Tantangan dalam Manajemen Kompensasi Manajemen	137
8.15 Contoh Kompensasi Total	138
8.16 Menentukan Kompensasi	139
8.17 Perangkat Lunak Kompensasi	140
DAFTAR PUSTAKA	142
BAB 9 STRATEGI PENGELOLAAN PENGHARGAAN BAGI KARYAWAN	145
9.1 Pendahuluan	145
9.2 Konsep Penghargaan	146
9.2.1 Definisi Penghargaan	146
9.2.2 Filosofi Penghargaan	147
9.3 Tujuan Manajemen Penghargaan	147

9.4 Jenis dan Tipe Penghargaan	148
9.4.1 Jenis Penghargaan	148
9.4.2 <i>Type</i> Penghargaan	149
9.5 Elemen Pengelolaan Penghargaan Karyawan yang Baik	150
9.6 Strategi Pengelolaan Penghargaan untuk Meningkatkan Kinerja	151
9.7 Kriteria Pengelolaan Penghargaan yang Sukses	153
DAFTAR PUSTAKA	155
BAB 10 STRATEGI HUBUNGAN KESELAMATAN, KEAMANAN, DAN KESEHATAN KERJA.....	157
10.1 Pendahuluan	157
10.2 Konsep Dasar Keselamatan, Keamanan, dan Kesehatan Kerja	158
10.3 Manfaat Keselamatan, Keamanan, dan Kesehatan Kerja	159
10.4 Jenis Risiko di Tempat Kerja	160
10.5 Pendekatan Terpadu Dalam Manajemen Keselamatan, Keamanan, dan Kesehatan Kerja	161
10.6 Strategi Manajemen Keselamatan, Keamanan dan Kesehatan Kerja (K3).....	163
DAFTAR PUSTAKA	169
BAB 11 PENDEKATAN UTAMA PENGELOLAAN SDM PADA MASA KRISIS.....	171
11.1 Pendahuluan	171
11.2 Pendekatan Utama dalam Pengelolaan SDM pada Masa Krisis.....	172
11.2.1 Pendekatan Fleksibilitas Tenaga Kerja	173
11.2.2 Pendekatan Kesejahteraan dan Kesehatan Karyawan	174
11.2.3 Pendekatan Digitalisasi dan Transformasi Teknologi	176
11.2.4 Pendekatan Pelatihan dan Pengembangan Kompetensi	177
11.2.5 Pendekatan Kepemimpinan Adaptif	178

11.3 Kesimpulan	179
DAFTAR PUSTAKA	180
BIODATA PENULIS.....	181

DAFTAR GAMBAR

Gambar 8. 1 Model Pendekatan Terpadu Untuk Manajemen Keselamatan, Keamanan, dan Kesehatan Kerja yang Dikembangkan Who (Sumber: Jain, 2018).....	162
---	-----

BAB 1

PERUBAHAN SDM

Oleh Tobari

1.1 Pengantar Perubahan SDM

Dalam era dinamika bisnis yang terus berubah, kemampuan suatu organisasi untuk beradaptasi dan mengelola perubahan menjadi kunci keberhasilan. Salah satu aspek kritis dalam menghadapi transformasi organisasi adalah Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM). Perubahan SDM bukan hanya sekedar tindakan perubahan struktural atau prosedural, tetapi sebuah langkah strategis yang melibatkan seluruh ekosistem manusia di dalam suatu organisasi.

Perubahan SDM dapat mencakup berbagai aspek, seperti penyesuaian kebijakan, struktur organisasi, serta budaya perusahaan. Hal ini menjadi hal yang sangat penting dalam memastikan bahwa organisasi tidak hanya bertahan di tengah perubahan lingkungan, tetapi juga berkembang dan meningkatkan daya saingnya.

Mengapa Perubahan SDM Penting? Kita perlu mengetahui alasan-alasan mendasar mengapa perubahan SDM menjadi suatu keharusan. Dari pengaruh globalisasi hingga revolusi teknologi, dinamika lingkungan bisnis memaksa organisasi untuk secara terus-menerus menyesuaikan diri. Pemahaman mendalam tentang perubahan SDM akan memungkinkan pemimpin organisasi untuk merancang dan mengimplementasikan langkah-langkah yang efektif dalam menghadapi perubahan tersebut.

Kita harus memahami bagaimana perubahan SDM dapat diintegrasikan sebagai bagian integral dari strategi organisasi. Pada bab ini akan disampaikan beberapa aspek kunci yang

terkait dengan perubahan SDM, mulai dari dinamika lingkungan hingga peran pemimpin dan cara mengukur keberhasilan. Tanpa adanya manajemen SDM yang strategis dan adaptif, organisasi mungkin kesulitan menjawab tantangan dan peluang yang muncul. Pemahaman yang baik tentang perubahan SDM, dapat membuka potensi sumber daya manusia sebagai pendorong utama keberhasilan organisasi di masa depan.

1.1.1 Definisi Perubahan SDM

Definisi Perubahan Sumber Daya Manusia (SDM) dapat dirumuskan sebagai transformasi atau modifikasi yang disengaja dalam kebijakan, prosedur, struktur, atau budaya organisasi terkait manajemen sumber daya manusia. Perubahan ini biasanya diarahkan untuk mencapai tujuan strategis organisasi, meningkatkan kinerja, dan mengadaptasi diri terhadap perubahan lingkungan eksternal.

Berikut adalah definisi perubahan SDM dari beberapa ahli di bidang manajemen dan sumber daya manusia:

"Perubahan SDM adalah proses perencanaan dan pelaksanaan kebijakan dan praktik yang dirancang untuk meningkatkan kinerja dan keefektifan organisasi" (Dessler, G., 2015).

"Perubahan SDM mencakup segala hal dari merancang pekerjaan baru hingga merancang organisasi yang baru" (Robbins, S. P., & Judge, T. A., 2013). "Perubahan SDM adalah usaha yang disengaja dan terarah yang dilakukan oleh pimpinan dan karyawan dalam organisasi untuk meningkatkan kemampuan dan kapasitas manusia dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien" (Hasibuan, Malayu S.P., 2009). "Manajemen perubahan dapat diartikan sebagai proses yang dilakukan perusahaan untuk mencapai tujuan organisasi dengan adanya berbagai jenis perubahan yang ada di dalam perusahaan atau organisasi" (Lauer, 2021).

Dari beberapa pendapat tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa perubahan SDM adalah suatu proses yang terencana dan terarah, yang melibatkan perencanaan, pelaksanaan kebijakan, dan praktik untuk meningkatkan kinerja, keefektifan, kemampuan, dan kapasitas manusia dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Ini mencakup berbagai aspek, mulai dari merancang pekerjaan baru hingga merancang struktur organisasi yang baru, dan merupakan bagian integral dari manajemen perubahan yang dilakukan oleh organisasi untuk mencapai tujuannya.

1.1.2 Alasan Pentingnya Perubahan Dalam Pengelolaan SDM

Perubahan dalam pengelolaan SDM menjadi suatu hal yang sangat penting karena dinamika bisnis yang terus berkembang, menuntut adaptasi, efisiensi, dan pemenuhan kebutuhan karyawan untuk meningkatkan kinerja dan daya saing organisasi.

Perubahan dalam pengelolaan SDM sangat penting untuk menjawab tuntutan perubahan lingkungan bisnis dan meningkatkan daya saing organisasi. Bahwa manajemen SDM yang efektif harus mampu beradaptasi dengan perubahan dalam teknologi, demografi, dan tuntutan pasar kerja (Hasibuan, 2009).

Berikut ada beberapa alasan pentingnya perubahan dalam pengelolaan SDM:

- a. **Dinamika Lingkungan Bisnis**
Lingkungan bisnis yang terus berubah memerlukan adaptasi dari segi SDM. Perubahan teknologi, persaingan global, dan tren industri memaksa organisasi untuk mengelola SDM secara dinamis guna tetap relevan dan kompetitif.
- b. **Peningkatan Efisiensi dan Produktivitas**
Perubahan dalam pengelolaan SDM dapat mencakup optimalisasi proses kerja, penerapan teknologi yang

lebih efisien, dan pengembangan keterampilan karyawan. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi organisasi.

- c. **Meningkatkan Kepuasan Karyawan**
Perubahan yang baik dalam pengelolaan SDM dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik, memberikan peluang pengembangan karir, dan meningkatkan kesejahteraan karyawan. Kepuasan karyawan dapat berdampak positif pada retensi tenaga kerja dan kinerja keseluruhan organisasi.
- d. **Penyesuaian dengan Perubahan Struktural**
Jika organisasi mengalami perubahan struktural seperti penggabungan, akuisisi, atau restrukturisasi, perubahan dalam pengelolaan SDM diperlukan untuk menyelaraskan sumber daya manusia dengan struktur baru.
- e. **Tuntutan Pasar Kerja**
Pasar kerja yang kompetitif dan tuntutan keterampilan yang berubah memerlukan pengelolaan SDM yang adaptif. Mencocokkan kebutuhan organisasi dengan keterampilan yang dibutuhkan oleh pasar kerja menjadi kunci untuk mendapatkan dan mempertahankan talenta terbaik.
- f. **Meningkatkan Inovasi dan Fleksibilitas**
Perubahan dalam SDM dapat merangsang inovasi dengan menciptakan lingkungan yang mendukung ide-ide baru. Organisasi yang fleksibel dalam manajemen SDM lebih mampu beradaptasi dengan perubahan eksternal dan mendapatkan keuntungan kompetitif.
- g. **Pencapaian Tujuan Strategis**
Manajemen SDM yang efektif mendukung pencapaian tujuan strategis organisasi. Perubahan dalam pengelolaan SDM dirancang untuk memastikan bahwa sumber daya manusia terlibat sepenuhnya dalam mencapai visi dan misi organisasi.
- h. **Menanggapi Krisis dan Tantangan**
Dalam situasi krisis atau perubahan mendadak, organisasi perlu memiliki fleksibilitas untuk mengelola

SDM dengan cepat dan efisien untuk mengatasi tantangan yang muncul.

- i. **Menciptakan Budaya Organisasi yang Positif**
Perubahan dalam pengelolaan SDM dapat membentuk budaya organisasi yang positif, di mana nilai-nilai, norma, dan etika kerja mendukung tujuan organisasi dengan memotivasi karyawan untuk memberikan kontribusi maksimal.

Melalui pemahaman yang mendalam tentang alasan-alasan ini, organisasi dapat merancang perubahan SDM yang terarah dan strategis, memastikan keselarasan dengan visi dan tujuan jangka panjangnya.

Teori Pembelajaran yang dikemukakan oleh Peter Senge menekankan pentingnya organisasi untuk terus belajar dan berkembang agar dapat bertahan dalam lingkungan bisnis global yang kompetitif. Teori ini menyarankan bahwa organisasi harus punya kemampuan untuk menyesuaikan dengan perubahan dan terus meningkatkan kinerjanya melalui proses pembelajaran yang terus menerus. Oleh karena itu, organisasi perlu menciptakan suasana kerja yang mendorong pembelajaran dan inovasi sebagai respons terhadap dinamika perubahan. (Hassani, et al., 2022).

1.1.3 Hubungan Antara Perubahan SDM dan Pencapaian Tujuan Strategis Organisasi

Hubungan antara perubahan SDM dan pencapaian tujuan strategis organisasi sangat vital. Perubahan SDM memungkinkan organisasi menyelaraskan kebijakan, struktur, dan keterampilan karyawan dengan strategi bisnis, menciptakan ketangguhan organisasi, dan mendorong budaya inovasi. Pembaruan ini juga berperan dalam optimalisasi kinerja tenaga kerja serta menjamin akuisisi dan retensi bakat strategis, menjadi landasan bagi keselarasan yang mendalam.

Perubahan dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) memiliki keterkaitan yang erat dengan pencapaian tujuan strategis organisasi. Para ahli manajemen sumber daya manusia menggarisbawahi beberapa poin kunci dalam hal ini:

1. *Aligning Resources with Strategy* (Menyelaraskan Sumber Daya dengan Strategi)
Menyelaraskan sumber daya manusia dengan strategi organisasi adalah langkah yang sangat penting untuk mencapai tujuan jangka panjang (Dessler, G., 2015). Perubahan SDM memungkinkan organisasi menyelaraskan kebijakan, struktur, dan keterampilan karyawan dengan strategi bisnis.
2. *Enhancing Organizational Agility* (Meningkatkan Ketangguhan Organisasi)
Manajemen SDM yang adaptif memainkan peran kunci dalam meningkatkan kemampuan organisasi untuk berubah (Hasibuan, M.S.P., 2009). Perubahan SDM mendukung peningkatan ketangguhan organisasi terhadap perubahan lingkungan.
3. *Fostering a Culture of Innovation* (Mendorong Budaya Inovasi)
Perubahan SDM dapat menciptakan budaya yang mendukung inovasi (Robbins, S. P., & Judge, T. A., 2013). Pembaruan dalam pengelolaan SDM dapat mendorong karyawan untuk berpartisipasi aktif dalam proses inovasi.
4. *Optimizing Workforce Performance* (Optimalisasi Kinerja Tenaga Kerja)
Perubahan SDM bertujuan untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas tenaga kerja (Luthans, F., & Doh, J. P., 2018). Ini memainkan peran kunci dalam mencapai tujuan strategis organisasi dengan memastikan bahwa karyawan memiliki keterampilan yang sesuai dan terlibat sepenuhnya.

5. *Ensuring Talent Acquisition and Retention* (Menjamin Akuisisi dan Retensi Talenta)

Perubahan SDM juga berkaitan dengan pengelolaan bakat (Armstrong, M., 2012). Mencari, mempertahankan, dan mengembangkan bakat strategis menjadi penting untuk mencapai keunggulan kompetitif.

Perubahan SDM membentuk fondasi yang kokoh untuk keselarasan antara sumber daya manusia dan tujuan strategis organisasi, memastikan bahwa organisasi dapat beradaptasi, berkembang, dan meraih keunggulan kompetitif di lingkungan bisnis yang dinamis.

1.2 Dinamika Lingkungan Bisnis

Para pemimpin tidak hanya harus memperkuat sistem pengendalian manajemen sebagai bagian dari faktor internal perusahaan, tetapi juga harus secara bijaksana merespons dinamika lingkungan bisnis yang terus berubah. Ini dikarenakan bisnis tidak dapat dipisahkan dari masyarakat di mana mereka beroperasi. (Lawrence dan Weber, 2011).

Perubahan eksternal dalam lingkungan bisnis dapat sangat mempengaruhi kebutuhan organisasi terhadap manajemen sumber daya manusia (SDM).

Beberapa faktor eksternal yang sangat mempengaruhi tersebut meliputi:

1. Teknologi

Kemajuan teknologi yang cepat dapat mengubah cara organisasi bekerja dan berinteraksi dengan karyawan. Hal ini mempengaruhi kebutuhan akan keterampilan baru, pelatihan, dan pengembangan SDM untuk memastikan organisasi tetap relevan dalam lingkungan teknologi yang berkembang.

2. Globalisasi

Perkembangan pasar global memperluas cakupan bisnis organisasi, yang dapat mengharuskan mereka untuk

mengelola keberagaman budaya, menghadapi persaingan yang lebih intensif, dan memahami kebutuhan tenaga kerja internasional.

3. **Tren Demografis**

Perubahan dalam demografi populasi, seperti penuaan populasi atau peningkatan keberagaman tenaga kerja, dapat memengaruhi kebutuhan akan kebijakan fleksibilitas kerja, manajemen keseimbangan generasi, dan strategi rekrutmen yang lebih inklusif.

4. **Regulasi dan Kebijakan Pemerintah**

Perubahan dalam peraturan dan kebijakan pemerintah, seperti perubahan hukum ketenagakerjaan atau kebijakan imigrasi, dapat mempengaruhi praktek SDM organisasi. Organisasi harus beradaptasi dengan perubahan tersebut untuk memastikan kepatuhan dan keberlanjutan operasional.

5. **Tantangan Ekonomi**

Fluktuasi ekonomi, resesi, atau perubahan tren pasar dapat mempengaruhi anggaran, kebutuhan tenaga kerja, dan prioritas bisnis organisasi. Hal ini dapat memicu perubahan dalam rencana pengelolaan SDM, termasuk pengurangan atau penambahan tenaga kerja, restrukturisasi organisasi, atau perubahan kompensasi.

Mengenai faktor-faktor eksternal yang memengaruhi kebutuhan organisasi terhadap SDM sangat bervariasi, namun pemahaman tentang dinamika lingkungan bisnis ini menjadi kunci dalam merancang strategi SDM yang responsif dan adaptif.

1.3 Tantangan dan Peluang

1.3.1 Tantangan yang Dihadapi Organisasi dalam Mengelola Perubahan SDM

Salah satu tantangan terbesar dalam mengelola perubahan SDM adalah mengatasi resistensi dari karyawan. Penting bagi manajemen untuk secara proaktif melibatkan karyawan dalam proses perubahan, mendengarkan

kekhawatiran mereka, dan memberikan dukungan serta pelatihan yang diperlukan.

Memimpin perubahan strategis melibatkan kesiapan untuk menghadapi tantangan dan rintangan, serta kemampuan untuk menghasilkan inovasi, mendorong pertumbuhan, dan mengimplementasikan taktik yang menentukan dalam proses perubahan. (Wibowo, 2012: 234-238)

Tantangan yang dihadapi organisasi dalam mengelola perubahan SDM bisa beragam dan meliputi:

1. Resistensi dari Karyawan
Karyawan mungkin resisten terhadap perubahan karena ketidakpastian, kekhawatiran akan perubahan tugas atau kehilangan pekerjaan, atau kesulitan dalam mengadaptasi diri dengan cara baru.
2. Keterbatasan Sumber Daya
Implementasi perubahan SDM membutuhkan investasi waktu, uang, dan tenaga manusia. Tantangan terkait dengan alokasi sumber daya ini bisa menjadi hambatan, terutama jika organisasi menghadapi keterbatasan anggaran atau kekurangan personel yang terampil.
3. Ketidaksesuaian Budaya Organisasi
Perubahan SDM mungkin bertentangan dengan budaya organisasi yang sudah ada, yang dapat menyebabkan konflik dan hambatan dalam penerimaan perubahan oleh karyawan.
4. Keterbatasan Kemampuan Manajerial
Manajer dan pemimpin organisasi mungkin menghadapi kesulitan dalam merancang dan mengimplementasikan perubahan SDM yang efektif karena kurangnya keterampilan atau pengalaman dalam manajemen perubahan.
5. Kesulitan dalam Komunikasi

Komunikasi yang tidak efektif tentang alasan, tujuan, dan manfaat perubahan SDM dapat menyebabkan kebingungan, ketidakpercayaan, dan resistensi dari karyawan.

1.3.2 Peluang yang Muncul Melalui Penyesuaian SDM dengan Kebutuhan Bisnis

Peluang yang muncul melalui penyesuaian SDM dengan kebutuhan bisnis dapat mencakup:

1. Inovasi Produk atau Layanan
Penyesuaian SDM dengan kebutuhan bisnis dapat memungkinkan organisasi untuk mengembangkan inovasi baru dalam produk atau layanan mereka. Dengan tim yang terampil dan beragam, organisasi dapat menciptakan solusi kreatif yang memenuhi kebutuhan pasar yang berkembang.
2. Efisiensi Operasional
Melalui penyesuaian SDM, organisasi dapat meningkatkan efisiensi operasional mereka. Ini bisa mencakup penggunaan teknologi baru, pengembangan proses kerja yang lebih efisien, atau pengoptimalan struktur organisasi untuk mengurangi biaya dan waktu.
3. Fleksibilitas dan Responsivitas
Penyesuaian SDM memungkinkan organisasi untuk menjadi lebih fleksibel dan responsif terhadap perubahan pasar atau kebutuhan pelanggan. Dengan karyawan yang memiliki keterampilan yang sesuai dan budaya kerja yang adaptif, organisasi dapat dengan cepat menyesuaikan strategi dan taktik mereka sesuai dengan kondisi yang berubah.
4. Pengembangan Bakat Internal
Dengan memfokuskan penyesuaian SDM pada pengembangan bakat internal, organisasi dapat menciptakan sumber daya manusia yang tangguh dan

berkelanjutan. Ini dapat meningkatkan retensi karyawan, meningkatkan loyalitas, dan menciptakan lingkungan kerja yang produktif.

Menghadapi perubahan lingkungan bisnis membutuhkan pendekatan yang khusus, karena sebagian besar dari perubahan tersebut terjadi di luar kendali perusahaan (Efferin dan Handrian, 2010), yang dapat menghadirkan peluang dan tantangan bagi perusahaan (Lawrence dan Weber, 2011; Efferin dan Soeherman, 2010).

1.4 Peran Pemimpin dalam Perubahan SDM

1.4.1 Bagaimana Pemimpin Organisasi dapat Memimpin Perubahan SDM dengan Efektif

Pemimpin yang efektif dalam mengelola perubahan SDM adalah mereka yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan membimbing karyawan melalui proses perubahan dengan sikap yang positif dan mendukung. Pemimpin juga harus memiliki kemampuan untuk berkomunikasi dengan jelas, memimpin dengan contoh, dan memberikan dukungan yang diperlukan.

Dalam bukunya, Veithzal Rivai membahas berbagai aspek manajemen sumber daya manusia, termasuk peran kepemimpinan dalam organisasi. Dia mengidentifikasi tiga peran utama kepemimpinan, yaitu dalam pengambilan keputusan, pengendalian konflik, dan pembangunan tim. Hal ini memberikan pemahaman yang penting bagi para pemimpin dalam memahami tanggung jawab mereka dan memperkuat kinerja organisasi. (Rivai, V., 2002)

Pemimpin organisasi dapat memimpin perubahan SDM dengan efektif melalui pendekatan yang proaktif dan mendalam. Berikut ada beberapa strategi yang dapat digunakan:

1. Visi dan Keterlibatan

Pemimpin perlu menyampaikan visi yang jelas tentang mengapa perubahan SDM diperlukan dan bagaimana hal itu akan mendukung tujuan strategis organisasi. Mereka juga harus terlibat secara langsung dalam proses perubahan, memberikan dukungan aktif, dan menjadi contoh yang baik bagi karyawan.

2. Komunikasi Terbuka dan Jelas

Komunikasi yang terbuka dan jelas sangat penting dalam memimpin perubahan SDM. Pemimpin perlu berkomunikasi secara teratur dengan karyawan untuk menjelaskan alasan di balik perubahan, membagikan perkembangan, dan mendengarkan masukan serta kekhawatiran dari karyawan.

3. Pemberian Dukungan dan Sumber Daya

Pemimpin harus memastikan bahwa karyawan memiliki dukungan dan sumber daya yang cukup untuk menghadapi perubahan. Ini bisa mencakup pelatihan, pengembangan keterampilan, bantuan psikologis, atau bantuan teknis, sesuai dengan kebutuhan individu dan tim.

4. Pengakuan dan Reward

Pengakuan atas usaha dan pencapaian dalam menghadapi perubahan dapat menjadi motivasi tambahan bagi karyawan. Pemimpin harus mengakui kontribusi karyawan dan memberikan reward atau penghargaan yang sesuai untuk memperkuat perilaku yang diinginkan.

5. Kepemimpinan Berbasis Nilai

Pemimpin harus memimpin dengan nilai-nilai yang sesuai dengan budaya dan tujuan organisasi. Mereka harus menunjukkan integritas, kejujuran, dan komitmen untuk memastikan bahwa perubahan SDM dilakukan dengan memperhatikan prinsip-prinsip etika dan keadilan.

1.4.2 Keterlibatan pemimpin dalam merancang dan mengimplementasikan perubahan

Keterlibatan pemimpin dalam merancang dan mengimplementasikan perubahan merupakan faktor kunci dalam keberhasilan perubahan SDM.

Dalam konteks kepemimpinan dalam perubahan, pemimpin harus mengidentifikasi tujuan perubahan, membuat keputusan terkait perubahan yang diperlukan, menetapkan jadwal pelaksanaan perubahan, dan mengambil tanggung jawab atas risiko yang mungkin timbul akibat keputusan tersebut. (Pratama, dkk, 2022: 456).

Berikut ada beberapa cara di mana pemimpin dapat terlibat secara efektif dalam proses perubahan:

1. Menetapkan Visi dan Strategi Perubahan
Pemimpin harus terlibat dalam merumuskan visi yang jelas tentang arah perubahan SDM dan strategi untuk mencapainya. Mereka harus memimpin proses identifikasi tantangan, peluang, dan tujuan perubahan, serta menetapkan langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai visi tersebut.
2. Mendorong Partisipasi dan Kolaborasi
Pemimpin harus mengaktifkan partisipasi dan kolaborasi dari berbagai pihak yang terlibat dalam perubahan, termasuk karyawan, manajemen tingkat atas, dan departemen terkait lainnya. Mereka harus membentuk tim kerja yang kuat dan memberikan *platform* untuk berbagi ide, pengalaman, dan masukan.
3. Menyediakan Dukungan dan Sumber Daya
Pemimpin harus memastikan bahwa organisasi menyediakan dukungan dan sumber daya yang cukup untuk mengimplementasikan perubahan. Ini termasuk alokasi anggaran, personel, waktu, dan teknologi yang diperlukan untuk memfasilitasi proses perubahan dengan lancar.

4. Memimpin dengan Contoh

Pemimpin harus menjadi contoh yang baik dalam mengadaptasi perubahan dan menerapkan prinsip-prinsip perubahan dalam praktik sehari-hari mereka. Mereka harus menunjukkan komitmen, ketekunan, dan integritas dalam menghadapi tantangan perubahan dan menginspirasi karyawan lain untuk mengikuti jejak mereka.

5. Mengukur dan Mengevaluasi Progres

Pemimpin harus terlibat dalam pengukuran dan evaluasi progres perubahan secara teratur. Mereka harus memantau indikator kinerja kunci, mengidentifikasi hambatan atau masalah yang muncul, dan membuat penyesuaian yang diperlukan dalam rencana perubahan.

Pemimpin yang terlibat secara langsung dalam merancang dan mengimplementasikan perubahan SDM memiliki kesempatan untuk menciptakan dampak yang signifikan dalam organisasi. Memimpin dengan contoh, memberikan dukungan yang diperlukan, dan menginspirasi karyawan untuk berpartisipasi aktif, pemimpin dapat membawa perubahan SDM menuju keberhasilan yang berkelanjutan.

Dalam artikelnya, Ogbonna dan Harris mengulas hubungan antara gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan kinerja perusahaan berdasarkan bukti empiris dari perusahaan-perusahaan di Inggris. Pentingnya peran kepemimpinan yang efektif dalam memotivasi karyawan dan membentuk budaya organisasi yang mendukung, yang kemudian berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi. (Ogbonna dan Harris, 2000)

1.5 Evaluasi dan Pengukuran Perubahan SDM

Evaluasi dan Pengukuran Perubahan SDM merupakan hal yang penting dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) karena melibatkan pengukuran dan evaluasi terhadap perubahan yang terjadi dalam karyawan suatu organisasi. Berikut beberapa pendapat ahli terkait hal tersebut antara lain :

a. **Pengukuran Kinerja Karyawan**

Hasibuan dalam bukunya yang berjudul "Manajemen Sumber Daya Manusia", menekankan pentingnya pengukuran kinerja karyawan sebagai bagian dari evaluasi perubahan SDM, dan dijelaskannya bahwa pengukuran kinerja karyawan harus dilakukan secara objektif dan terstruktur untuk memastikan pencapaian tujuan organisasi. (Hasibuan, M.S.P., 2017)

b. **Pengukuran Terhadap Kepuasan dan Kesejahteraan Karyawan**

Teguh Yuwono, seorang pakar psikologi industri dan organisasi, mengemukakan pentingnya pengukuran terhadap kepuasan dan kesejahteraan karyawan dalam konteks evaluasi perubahan SDM. Dalam penelitiannya, menyoroti bahwa kepuasan dan kesejahteraan karyawan memiliki dampak langsung terhadap produktivitas dan retensi karyawan. (Yuwono, T., 2015).

c. **Pengukuran Terhadap Kompetensi Karyawan**

Djoko Suhardjanto, seorang ahli manajemen sumber daya manusia dan kepemimpinan, menekankan pentingnya pengukuran terhadap kompetensi karyawan sebagai bagian dari evaluasi perubahan SDM. Dalam penelitiannya, menyatakan bahwa pengukuran kompetensi karyawan memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi gap dalam keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk mencapai tujuan bisnis. (Suhardjanto, D., 2018).

d. **Pengukuran Terhadap Keseimbangan Kehidupan Kerja dan Kehidupan Pribadi**

Arief Kusuma, seorang pakar manajemen SDM dan keseimbangan kerja-kehidupan, menyoroti pentingnya pengukuran terhadap keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi karyawan. Dalam penelitiannya, menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki keseimbangan yang baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung lebih produktif dan memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. (Kusuma, A., 2019)

e. Pengukuran Terhadap Keterlibatan dan Komitmen Karyawan

Rahardja Wibisono, seorang pakar manajemen SDM dan kepemimpinan, mengemukakan pentingnya pengukuran terhadap tingkat keterlibatan dan komitmen karyawan dalam evaluasi perubahan SDM. Dalam penelitiannya, menyoroti bahwa karyawan yang merasa terlibat dan berkomitmen cenderung lebih loyal dan berkontribusi secara positif terhadap kesuksesan organisasi. (Wibisono, R., 2016)

Melalui pandangan dan penelitian para ahli tersebut, kita dapat memahami pentingnya evaluasi dan pengukuran perubahan SDM dalam konteks lokal, serta menerapkan praktik-praktik terbaik yang sesuai dengan kebutuhan organisasi di Indonesia. Kita juga dapat memahami bahwa evaluasi dan pengukuran perubahan SDM tidak hanya terkait dengan kinerja atau kompetensi, tetapi juga faktor-faktor seperti keseimbangan kehidupan kerja-kehidupan pribadi dan keterlibatan karyawan. Dengan memperhitungkan aspek-aspek ini, organisasi dapat merancang strategi manajemen SDM yang lebih holistik dan berkelanjutan.

Dari pandangan para ahli tersebut tentang evaluasi dan pengukuran perubahan SDM, dapat disimpulkan beberapa hal berikut:

- a. **Pengukuran Kinerja Karyawan**
Evaluasi kinerja karyawan tetap menjadi fokus utama dalam manajemen SDM. Hal ini penting untuk memastikan bahwa karyawan mencapai tujuan organisasi secara efektif dan memberikan kontribusi yang berarti.
- b. **Pengukuran Terhadap Kepuasan dan Kesejahteraan Karyawan**
Selain kinerja, penting juga untuk mengukur kepuasan dan kesejahteraan karyawan. Kepuasan dan kesejahteraan karyawan memiliki dampak langsung terhadap produktivitas, retensi, dan loyalitas karyawan.
- c. **Pengukuran Terhadap Kompetensi Karyawan**
Evaluasi perubahan SDM harus mencakup pengukuran terhadap kompetensi karyawan. Ini membantu organisasi untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan yang diperlukan untuk meningkatkan kapabilitas karyawan.
- d. **Pengukuran Terhadap Keseimbangan Kehidupan Kerja dan Kehidupan Pribadi**
Keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi juga menjadi faktor penting yang perlu diukur. Karyawan yang memiliki keseimbangan yang baik cenderung lebih produktif dan memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi.
- e. **Pengukuran Terhadap Keterlibatan dan Komitmen Karyawan**
Keterlibatan dan komitmen karyawan juga perlu diukur dalam evaluasi perubahan SDM. Karyawan yang merasa terlibat dan berkomitmen cenderung lebih loyal dan berkontribusi secara positif terhadap kesuksesan organisasi.

Dengan memperhatikan semua aspek ini dalam evaluasi dan pengukuran perubahan SDM, organisasi dapat mengembangkan strategi manajemen SDM yang holistik dan berkelanjutan untuk mencapai tujuan bisnisnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M. 2012. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
- Dessler, G. 2015. *Human Resource Management, 14th Edition*. London: Pearson.
- Efferin, Sujoko and Bonnie Soeherman. 2010. *Seni Perang Sun Zi dan Sistem Pengendalian Manajemen: Filosofi dan Aplikasi*. Jakarta: PT Gramedia.
- Efferin, Sujoko dan Arthur Handrian. 2010. *Saling Peran antara Budgeting, Dinamika Lingkungan Bisnis, dan Konflik Internal: Studi Interpretif*. Manajemen dan Bisnis, Vol 9 No 2 hal 161-187.
- Hasibuan, M. S. P. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hasibuan, M.S.P. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hassani, E., Gelard, P., Sharifzadeh, F., & Azad, N. 2022. *The Impact of Learning Organizations on Employee Performance with an Emphasis on Network Communication Approach*. Education in the Knowledge Society (EKS), 23.
- Kusuma, A. 2019. *Manajemen SDM Berbasis Keseimbangan Kerja-Kehidupan: Perspektif Indonesia*. Jakarta Utara: PT Rajagrafindo Persada.
- Lauer, T. 2021. *Success Factor Person: Right Leadership in Change. In Change Management*. https://doi.org/10.1007/978-3-662-62187-5_6
- Lawrence, Anne T. and James Weber. 2011. *Business and Society: Stakeholders, Ethics, Public Policy*. New York: McGraw Hill.
- Luthans, F., & Doh, J. P. 2018. *International Management: Culture, Strategy, and Behavior*. New York: McGraw-Hill Education.

- Ogbonna, E., & Harris, L. C. 2000. *Leadership style, organizational culture and performance: Empirical evidence from UK companies*. International Journal of Human Resource Management, 11(4), 766-788.
- Pratama, F., Arie. 2022. *Bunga Rampai Analisis Manajemen Pendidikan: Kajian Teoritis dan Praktisi*. Jawa Barat: Yayasan Wiyata Bestari Samasta.
- Rivai, V. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. 2013. *Organizational Behavior (15th ed.)*. London: Pearson.
- Suhardjanto, D. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep dan Aplikasi*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Wibisono, R. 2016. *Keterlibatan Karyawan dan Kinerja Organisasi*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Wibowo. 2012. *Manajemen Perubahan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Yuwono, T. 2015. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.

BAB 2

PERENCANAAN STRATEGIS UNTUK MANAJEMEN SUMBER DAYA STRATEGIS

Oleh Jefri Putri Nugraha

2.1 Pendahuluan

Perencanaan strategis merupakan salah satu elemen terpenting dalam pengelolaan bisnis dan organisasi. Di tengah persaingan yang semakin kompetitif dan perubahan pasar yang cepat, setiap organisasi memerlukan arah yang jelas untuk mencapai tujuan jangka panjangnya. Sebuah perencanaan strategis yang baik tidak hanya memperhatikan tujuan finansial dan operasional, tetapi juga memastikan bahwa sumber daya yang dimiliki dapat dimanfaatkan secara optimal untuk mendukung pencapaian tujuan tersebut. Salah satu faktor utama yang perlu dikelola dalam perencanaan strategis adalah sumber daya strategis yang dimiliki oleh organisasi.

Sumber daya strategis mencakup aset yang memberikan keunggulan kompetitif, baik itu sumber daya manusia, teknologi, inovasi, ataupun akses ke pasar dan jaringan. Dalam bab ini, kita akan membahas konsep perencanaan strategis secara umum, bagaimana manajemen sumber daya strategis menjadi bagian integral dalam perencanaan tersebut, dan bagaimana perencanaan yang efektif dapat memaksimalkan potensi sumber daya strategis untuk keberlanjutan dan pertumbuhan organisasi.

2.2 Definisi Perencanaan Strategis

Perencanaan strategis adalah proses yang melibatkan pengembangan tujuan jangka panjang untuk organisasi serta menentukan tindakan dan keputusan yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Mintzberg (1994) dalam bukunya *The Rise and Fall of Strategic Planning* menyatakan bahwa perencanaan strategis merupakan pendekatan yang sistematis untuk merumuskan kebijakan dan tujuan jangka panjang organisasi, dan mencakup proses identifikasi faktor eksternal dan internal yang mempengaruhi keberhasilan organisasi.

Menurut David (2011), perencanaan strategis dapat diartikan sebagai sebuah upaya untuk merumuskan visi, misi, serta menentukan prioritas dalam penggunaan sumber daya yang terbatas untuk mencapai tujuan jangka panjang. Proses perencanaan ini mencakup analisis situasi, perumusan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi hasilnya.

2.3 Pentingnya Manajemen Sumber Daya Strategis

Manajemen sumber daya strategis adalah proses mengelola dan memanfaatkan aset dan kapabilitas organisasi yang memberikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Sumber daya strategis ini meliputi berbagai hal, seperti:

1. Sumber Daya Manusia (SDM): Keterampilan, pengetahuan, dan pengalaman yang dimiliki oleh karyawan.
2. Teknologi dan Inovasi: Kemampuan organisasi untuk berinovasi dan menggunakan teknologi terbaru untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas.
3. Brand dan Reputasi: Pengaruh dan kepercayaan yang telah dibangun oleh organisasi dalam pasar atau industri.
4. Akses ke Pasar: Kemampuan untuk mengakses dan mengembangkan pasar baru dengan mudah.
5. Jaringan dan Kemitraan: Hubungan dengan mitra bisnis, pemasok, dan pihak-pihak terkait yang mendukung operasional organisasi.

Pengelolaan yang baik terhadap sumber daya strategis ini sangat penting karena mereka memainkan peran kunci dalam kemampuan organisasi untuk bersaing di pasar. *Resource-based view* (RBV), sebuah teori yang dikemukakan oleh Barney (1991), menekankan bahwa keunggulan kompetitif organisasi berasal dari sumber daya unik yang dimilikinya dan bagaimana sumber daya tersebut dapat dimanfaatkan secara efektif.

2.4 Proses Perencanaan Strategis

Perencanaan strategis terdiri dari beberapa tahap yang saling berkesinambungan. Tahapan-tahapan ini memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi sumber daya yang dimilikinya dan merencanakan cara terbaik untuk mengalokasikannya agar dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi. Beberapa tahapan dalam perencanaan strategis adalah sebagai berikut:

2.4.1 Analisis Situasi

Analisis situasi adalah langkah pertama dalam perencanaan strategis yang bertujuan untuk memahami kondisi internal dan eksternal organisasi. Dalam konteks manajemen sumber daya strategis, analisis ini melibatkan identifikasi kekuatan dan kelemahan sumber daya yang dimiliki oleh organisasi serta peluang dan ancaman yang muncul dari faktor eksternal. Salah satu alat yang umum digunakan dalam analisis situasi adalah analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), yang membantu organisasi untuk memetakan posisi sumber daya strategis mereka.

2.4.2 Penetapan Visi dan Misi

Visi dan misi adalah elemen-elemen fundamental dalam perencanaan strategis. Visi menggambarkan gambaran masa depan yang ingin dicapai oleh organisasi, sementara misi menjelaskan tujuan dasar dan alasan eksistensi organisasi. Penetapan visi dan misi yang jelas akan memberikan arah yang kuat dalam pengelolaan

sumber daya strategis.

2.4.3 Penentuan Tujuan Strategis

Tujuan strategis adalah sasaran yang ingin dicapai dalam jangka panjang. Tujuan ini harus dapat diukur dan relevan dengan visi dan misi organisasi. Dalam penentuan tujuan strategis, penting untuk mempertimbangkan bagaimana sumber daya yang dimiliki dapat dimanfaatkan untuk mencapai tujuan tersebut. Ini termasuk alokasi sumber daya secara efisien untuk memastikan pencapaian hasil yang optimal.

2.4.4 Pengembangan Strategi

Pengembangan strategi merupakan proses merumuskan tindakan konkret yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan strategis. Dalam hal ini, manajemen sumber daya strategis berperan penting untuk memastikan bahwa sumber daya yang dibutuhkan tersedia dan dialokasikan dengan tepat. Pengembangan strategi harus mempertimbangkan berbagai faktor eksternal, seperti kondisi pasar, teknologi, dan regulasi, serta kekuatan internal organisasi dalam hal kapabilitas dan sumber daya yang dimilikinya.

2.4.5 Implementasi Strategi

Setelah strategi dikembangkan, langkah berikutnya adalah implementasi. Ini adalah tahap di mana rencana perencanaan strategis diterjemahkan ke dalam tindakan nyata. Implementasi strategi memerlukan pengelolaan yang efektif terhadap sumber daya organisasi. Alokasi anggaran, pelatihan karyawan, serta penggunaan teknologi yang sesuai adalah aspek-aspek penting dalam tahap implementasi.

2.4.6 Evaluasi dan Kontrol

Evaluasi dan kontrol adalah tahap akhir dari perencanaan strategis yang bertujuan untuk menilai sejauh mana tujuan yang telah ditetapkan tercapai. Dalam hal manajemen sumber daya strategis, evaluasi ini akan melibatkan penilaian apakah sumber daya yang dialokasikan telah digunakan secara efisien dan efektif. Jika diperlukan, penyesuaian strategi dapat dilakukan untuk mengoptimalkan penggunaan sumber daya yang ada.

2.5 Hubungan Antara Perencanaan Strategis dan Manajemen Sumber Daya Strategis

Dalam perencanaan strategis, manajemen sumber daya strategis berperan sebagai tulang punggung yang mendukung pencapaian tujuan jangka panjang. Sumber daya yang dimiliki oleh organisasi bukanlah elemen yang statis, tetapi merupakan aset yang harus dikelola dan dikembangkan secara dinamis. Oleh karena itu, perencanaan strategis dan manajemen sumber daya strategis harus berjalan seiringan.

Organisasi yang berhasil dalam merencanakan strategi tidak hanya berfokus pada apa yang ingin dicapai, tetapi juga bagaimana sumber daya yang ada dapat dimanfaatkan dengan cara yang efisien dan efektif. Misalnya, dalam hal inovasi teknologi, organisasi perlu memastikan bahwa sumber daya teknologi yang dimilikinya dapat digunakan untuk mendukung perkembangan produk atau layanan baru yang dapat memenangkan persaingan di pasar.

2.6 Studi Kasus: Perencanaan Strategis dan Manajemen Sumber Daya Strategis pada Perusahaan XYZ

Perusahaan XYZ adalah salah satu contoh perusahaan yang berhasil mengimplementasikan perencanaan strategis dengan memanfaatkan sumber daya strategis secara optimal. Pada tahun 2020, perusahaan ini menghadapi tantangan besar akibat persaingan yang semakin ketat di industri teknologi. Melalui proses perencanaan strategis yang matang, perusahaan berhasil

mengidentifikasi kekuatan sumber daya manusia mereka, yang memiliki keahlian tinggi dalam pengembangan perangkat lunak inovatif.

Perusahaan kemudian merumuskan strategi untuk mengembangkan platform baru yang menggabungkan kecerdasan buatan dan analitik data. Dengan mengalokasikan sumber daya manusia yang tepat dan memanfaatkan teknologi terkini, perusahaan berhasil meluncurkan produk baru yang meraih pangsa pasar yang signifikan, memberikan keuntungan kompetitif yang besar di industri tersebut.

2.7 Teknik dan Model dalam Perencanaan Strategis

Dalam perencanaan strategis, terdapat berbagai teknik dan model yang dapat digunakan untuk merumuskan dan mengevaluasi strategi. Beberapa model yang paling sering digunakan dalam perencanaan strategis adalah Analisis SWOT, *Porter's Five Forces*, dan *Balanced Scorecard*. Masing-masing teknik ini memberikan wawasan yang berbeda terkait dengan manajemen sumber daya strategis dan posisi kompetitif organisasi.

2.7.1 Analisis SWOT

Analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) adalah salah satu alat yang paling sering digunakan untuk memahami posisi organisasi. Analisis ini memungkinkan organisasi untuk mengevaluasi sumber daya internal (kekuatan dan kelemahan) serta faktor eksternal (peluang dan ancaman) yang mempengaruhi keberhasilannya. Misalnya, dalam konteks manajemen sumber daya strategis, kekuatan organisasi bisa saja terletak pada keahlian karyawan yang unggul, sedangkan kelemahan mungkin terkait dengan keterbatasan dalam akses ke teknologi terbaru.

Peluang dan ancaman, di sisi lain, berasal dari analisis eksternal yang mempertimbangkan perkembangan pasar dan tren industri. Dengan menggunakan analisis SWOT,

perusahaan dapat menentukan bagaimana memanfaatkan sumber daya strategis mereka untuk memaksimalkan peluang dan mengurangi ancaman eksternal.

2.7.2 Porter's Five Forces

Model *Porter's Five Forces* digunakan untuk mengevaluasi kekuatan persaingan di dalam industri dan bagaimana faktor-faktor tersebut mempengaruhi daya saing organisasi. Lima kekuatan tersebut adalah ancaman pendatang baru, ancaman produk pengganti, kekuatan tawar-menawar pemasok, kekuatan tawar-menawar pembeli, dan tingkat persaingan dalam industri.

Dalam hal manajemen sumber daya strategis, analisis ini membantu organisasi memahami bagaimana sumber daya yang dimilikinya dapat memberikan keunggulan dalam menghadapi persaingan yang intens. Misalnya, jika suatu organisasi memiliki paten teknologi yang kuat, ini dapat mengurangi ancaman produk pengganti. Selain itu, kemampuan organisasi untuk melakukan inovasi dan memenuhi kebutuhan pelanggan dapat memberikan kekuatan tawar yang lebih besar.

2.7.3 Balanced Scorecard

Balanced Scorecard adalah alat yang digunakan untuk mengukur kinerja organisasi dalam empat perspektif utama: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Model ini membantu organisasi menilai bagaimana sumber daya mereka digunakan dalam mencapai tujuan strategis, tidak hanya dari segi keuangan tetapi juga dari perspektif non-keuangan yang penting untuk keberlanjutan jangka panjang.

Dengan menggunakan *Balanced Scorecard*, organisasi dapat memastikan bahwa alokasi sumber daya mereka tidak hanya mengarah pada hasil jangka pendek, tetapi juga memperhatikan pengembangan kompetensi internal dan kemampuan organisasi dalam berinovasi serta memenuhi kebutuhan pasar.

2.8 Tantangan dalam Perencanaan Strategis dan Manajemen Sumber Daya Strategis

Perencanaan strategis dan manajemen sumber daya strategis bukan tanpa tantangan. Meskipun perencanaan yang matang dapat membantu organisasi mencapai tujuan mereka, terdapat berbagai kendala yang bisa mempengaruhi efektivitas perencanaan dan pengelolaan sumber daya tersebut. Beberapa tantangan utama dalam perencanaan dan manajemen sumber daya strategis adalah:

2.8.1 Ketidakpastian dan Perubahan Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal yang cepat berubah, baik itu karena perkembangan teknologi, perubahan regulasi, atau dinamika pasar global, dapat membuat perencanaan strategis menjadi lebih sulit. Misalnya, perusahaan teknologi harus terus memantau perkembangan teknologi baru dan memastikan bahwa mereka tidak tertinggal dari pesaing. Ketidakpastian ini dapat membuat keputusan yang diambil dalam perencanaan strategis kurang efektif jika tidak dilakukan evaluasi dan penyesuaian secara berkala.

2.8.2 Keterbatasan Sumber Daya

Sumber daya yang terbatas, baik dalam bentuk finansial, teknologi, maupun tenaga kerja, sering kali menjadi kendala dalam implementasi strategi. Organisasi sering kali harus memilih antara berbagai opsi alokasi sumber daya untuk memenuhi berbagai prioritas strategis. Hal ini menuntut perencanaan yang cermat untuk memastikan bahwa sumber daya yang terbatas dapat dimanfaatkan secara maksimal tanpa mengorbankan tujuan jangka panjang.

2.8.3 Kegagalan dalam Implementasi Strategi

Salah satu tantangan terbesar dalam perencanaan strategis adalah kegagalan dalam implementasi strategi yang telah direncanakan. Perencanaan yang baik tanpa eksekusi yang tepat hanya akan menjadi dokumen yang tidak efektif. Dalam hal ini, manajemen sumber daya strategis memainkan peran yang sangat penting, karena keputusan mengenai bagaimana sumber daya dialokasikan dan digunakan akan menentukan keberhasilan implementasi.

Sering kali, kegagalan ini terjadi karena ketidaksesuaian antara sumber daya yang tersedia dan kebutuhan strategis yang diidentifikasi selama perencanaan. Oleh karena itu, penting untuk memiliki mekanisme kontrol yang memungkinkan organisasi untuk memantau dan menyesuaikan strategi dengan kebutuhan yang berkembang.

2.8.4 Konflik Internal

Konflik antar departemen atau level dalam organisasi dapat menghambat pelaksanaan strategi. Misalnya, departemen pemasaran mungkin memiliki pandangan yang berbeda tentang bagaimana produk harus dikembangkan dan dipromosikan dibandingkan dengan departemen pengembangan produk. Konflik internal ini bisa mengarah pada ketidaksepakatan dalam prioritas alokasi sumber daya yang diperlukan untuk strategi tertentu.

Untuk mengatasi hal ini, penting bagi organisasi untuk membangun komunikasi yang terbuka dan kolaborasi antara berbagai departemen, serta menciptakan budaya organisasi yang mendukung pelaksanaan strategi secara bersinergi.

2.9 Manajemen Sumber Daya Strategis dalam Era Digital

Di era digital yang serba cepat ini, manajemen sumber daya strategis menjadi semakin kompleks. Organisasi harus dapat menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi dan tren digital, seperti otomatisasi, kecerdasan buatan, dan analitik data besar, yang mengubah cara perusahaan menjalankan operasional dan berinteraksi dengan pelanggan.

2.9.1 Teknologi sebagai Sumber Daya Strategis

Teknologi kini menjadi salah satu sumber daya strategis yang sangat penting dalam perencanaan strategis. Teknologi memungkinkan organisasi untuk mempercepat inovasi, meningkatkan efisiensi operasional, dan menciptakan produk dan layanan yang lebih baik. Oleh karena itu, perusahaan perlu memastikan bahwa mereka memiliki infrastruktur teknologi yang kuat dan mampu beradaptasi dengan perkembangan teknologi terbaru.

2.9.2 Peran Data dan Analitik

Sumber daya strategis yang sangat berharga di era digital adalah data. Data dan analitik memungkinkan organisasi untuk memahami pola perilaku pelanggan, meramalkan tren pasar, dan mengambil keputusan yang lebih tepat berdasarkan informasi yang valid. Oleh karena itu, manajemen sumber daya strategis saat ini tidak hanya melibatkan sumber daya manusia dan finansial, tetapi juga kemampuan dalam mengelola dan memanfaatkan data secara efektif.

2.10 Kesimpulan dan Rekomendasi

Perencanaan strategis dan manajemen sumber daya strategis adalah dua konsep yang tidak dapat dipisahkan dalam dunia bisnis. Perencanaan strategis memberikan arah dan tujuan yang jelas bagi organisasi, sementara manajemen sumber daya strategis memastikan bahwa sumber daya yang dimiliki dapat digunakan secara optimal untuk mencapai tujuan.

tersebut. Melalui perencanaan yang matang, organisasi dapat memaksimalkan potensi sumber daya strategis dan memperoleh keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Perencanaan strategis yang efektif adalah kunci untuk memanfaatkan sumber daya strategis secara optimal. Dalam dunia yang semakin kompleks dan berubah dengan cepat, organisasi perlu memastikan bahwa mereka memiliki sumber daya yang tepat dan mampu mengelola sumber daya tersebut dengan cara yang mendukung pencapaian tujuan jangka panjang mereka. Melalui penggunaan berbagai teknik dan model perencanaan strategis, serta pemanfaatan teknologi terbaru, organisasi dapat meningkatkan daya saing dan keberlanjutan di pasar yang sangat dinamis.

DAFTAR PUSTAKA

- Barney, J. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage." *Journal of Management*.
- David, F. R. (2011). *Strategic Management: Concepts and Cases* (13th ed.). Pearson Education.
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Free Press.
- Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2012). *Strategic Management: An Integrated Approach*. Cengage Learning.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). "The Core Competence of the Corporation." *Harvard Business Review*.

BAB 3

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA STRATEGIS YANG EFEKTIF: KONSEP AND PROSES

Oleh Aulia Agung Dermawan

3.1 Pendahuluan

Strategic Human Resource Management (SHRM) adalah pendekatan pengelolaan sumber daya manusia yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja organisasi dan mencapai tujuan strategis jangka panjang dengan menyelaraskan strategi SDM dengan strategi bisnis secara keseluruhan (Andersen et al., 2007). Integrasi strategis ini melibatkan manajer SDM yang berpartisipasi dalam pengambilan keputusan strategis bersama manajemen senior untuk memastikan keselarasan tujuan, strategi, dan praktik SDM dengan tujuan perusahaan (Andersen et al., 2007). SDM dipandang tidak hanya sebagai fungsi operasional tetapi sebagai mitra strategis dalam merumuskan dan menerapkan strategi organisasi (Andersen et al., 2007).

Penelitian menunjukkan bahwa praktik HRM strategis sangat penting bagi keberhasilan organisasi, terutama di industri seperti manufaktur di mana kompetensi inti, khususnya SDM, memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja perusahaan (Karami et al., 2004). Selain itu, keterlibatan SDM dalam pengembangan dan implementasi strategi bisnis mengarah pada peningkatan efektivitas organisasi (Karami et al.,

2004). Selain itu, penerapan Praktik Kerja Berkomitmen Tinggi, yang dipandu oleh Sumber Daya Manusia strategis, dapat berkontribusi pada inisiatif tanggung jawab sosial dalam organisasi (Revuelto-Taboada dkk., 2021).

Peran Sumber Daya Manusia sebagai mitra strategis mencakup memberikan wawasan tentang kebutuhan dan potensi sumber daya manusia, membantu perumusan strategi Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR) yang selaras dengan harapan organisasi dan masyarakat (Revuelto-Taboada et al., 2021) . Selain itu, SHRM menekankan pentingnya sistem HRM yang selaras dengan strategi bisnis untuk mencapai kesuksesan organisasi (He, 2017). Penyelarasan ini melibatkan pertimbangan berbagai elemen seperti sistem HRM, strategi bisnis, dan faktor internal dan eksternal organisasi (He, 2017).

Kesimpulannya, SHRM sangat penting dalam memastikan bahwa fungsi SDM tidak hanya bersifat operasional tetapi juga strategis, bertindak sebagai mitra dalam mendorong keberhasilan organisasi melalui penyelarasan strategi SDM dengan tujuan bisnis secara keseluruhan. Dengan mengintegrasikan praktik HRM dengan strategi bisnis, organisasi dapat meningkatkan kinerja, mencapai tujuan strategis, dan menangani tanggung jawab sosial secara efektif.

3.2 Pentingnya Peran SDM dalam Organisasi

Pentingnya peran SDM dalam sebuah organisasi tidak dapat disangkal. SDM memiliki tanggung jawab besar dalam mengelola aset terpenting organisasi, yaitu manusia. Dengan melakukan fungsi-fungsi seperti rekrutmen, pelatihan, manajemen kinerja, dan pengelolaan hubungan karyawan, SDM dapat memaksimalkan potensi individu dan kelompok untuk mencapai tujuan organisasi. Selain itu, SDM juga berperan dalam membangun budaya perusahaan, meningkatkan moral karyawan, dan memastikan kepatuhan terhadap regulasi kerja (Savitri et al., 2022).

Perencanaan SDM menjadi kunci dalam memastikan penempatan orang yang tepat pada posisi yang tepat untuk mencapai tujuan organisasi secara menyeluruh (Savitri et al., 2022). Departemen SDM juga bertanggung jawab untuk memastikan bahwa organisasi memiliki keterampilan yang diperlukan baik dari segi seni maupun sains untuk keberhasilan implementasi keberlanjutan strategis (Nurasia & Aprirachman, 2023). Selain itu, pentingnya komunikasi kepemimpinan dalam membangun relasi juga menjadi faktor yang tidak bisa diabaikan (Anggorowati et al., 2022).

Dalam konteks pengelolaan keuangan desa, tata kelola yang baik dan transparansi menjadi hal yang signifikan, terutama setelah krisis keuangan global tahun 2008 (Fadzillah, 2022). Evaluasi objektif terhadap budaya organisasi juga menjadi kunci untuk perbaikan pengelolaan budaya organisasi di masa depan (Wang et al., 2022). Selain itu, pentingnya manajemen SDM dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi telah menjadi peran strategis yang semakin diperhitungkan (Wang et al., 2021).

Dengan demikian, SDM tidak hanya berperan dalam mengelola aset manusia, tetapi juga dalam memastikan keselarasan antara individu dan tujuan organisasi, membangun budaya perusahaan yang kuat, serta mendukung keberlanjutan strategis organisasi. Semua ini menunjukkan betapa pentingnya peran SDM dalam keseluruhan keberhasilan dan kinerja sebuah organisasi.

3.3 Peran SDM dalam Meraih Keunggulan Kompetitif

Keunggulan kompetitif suatu organisasi dapat diperoleh melalui manajemen sumber daya manusia (SDM) yang strategis. SDM strategis memainkan peran penting dalam mengidentifikasi kebutuhan kompetensi karyawan, mengembangkan kepemimpinan efektif, dan meningkatkan keterlibatan karyawan. Dengan adopsi pendekatan strategis dalam manajemen SDM, organisasi tidak hanya meningkatkan efisiensi

operasional tetapi juga menempatkan diri untuk sukses jangka panjang dalam lingkungan bisnis yang dinamis dan kompetitif. Faktor-faktor ini, seperti pengembangan kepemimpinan, keterlibatan karyawan, dan peningkatan produktivitas, secara bersama-sama memperkuat posisi kompetitif perusahaan dalam industri yang bersangkutan.

Referensi yang relevan menyoroti pentingnya SDM strategis dalam mencapai keunggulan kompetitif. Menurut Lengnick-Hall et al. (2009)(Hamadamin & Atan, 2019), manajemen sumber daya manusia strategis berkaitan dengan evolusi bidang tersebut dan bagaimana hal itu dapat memengaruhi keunggulan kompetitif. Selain itu, penelitian oleh Hamadamin & Atan (2019) menunjukkan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia yang strategis dapat berdampak pada keberlanjutan keunggulan kompetitif melalui pengembangan modal manusia dan komitmen karyawan.

Dengan demikian, melalui pengelolaan SDM yang strategis, organisasi dapat memastikan bahwa karyawan memiliki kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan pasar dan teknologi, serta terlibat secara aktif dalam mencapai tujuan perusahaan. Hal ini tidak hanya meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja tetapi juga memperkuat posisi kompetitif perusahaan dalam industri yang bersaing.

3.4 Analisis Kebutuhan SDM dalam Organisasi

Analisis kebutuhan sumber daya manusia dalam suatu organisasi merupakan proses penting yang melibatkan identifikasi kebutuhan dan kebutuhan tenaga kerja yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Analisis ini memerlukan evaluasi menyeluruh terhadap posisi saat ini dan masa depan, dengan mempertimbangkan faktor-faktor seperti perubahan teknologi, perluasan pasar, dan rencana strategis organisasi. Dengan memahami kebutuhan ini dengan jelas, organisasi dapat merencanakan dan mengimplementasikan strategi SDM mereka secara efektif (Savitri et al., 2022).

Perencanaan strategis dan perencanaan sumber daya manusia mempunyai hubungan simbiosis, dimana kedua fungsi

tersebut saling bergantung. Perencanaan strategis membantu dalam menetapkan arah dan tujuan organisasi secara keseluruhan, sedangkan perencanaan sumber daya manusia memastikan bahwa organisasi memiliki orang-orang yang tepat dengan keterampilan yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut (Savitri et al., 2022).

Manajemen Sumber Daya Manusia melibatkan pengembangan sumber daya manusia melalui perencanaan, implementasi, perekrutan, pelatihan, pengembangan karir, dan inisiatif pengembangan organisasi dalam suatu perusahaan atau organisasi (Putri et al., 2022). Peran departemen SDM sangat penting dalam perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen, dan seleksi untuk memenuhi kebutuhan organisasi akan sumber daya manusia unggul (Arfin, 2022).

Dalam konteks perencanaan tenaga kerja, penting untuk mempertimbangkan faktor-faktor seperti keterlibatan kerja, komitmen organisasi, dan pengembangan karyawan untuk meningkatkan kinerja karyawan milenial. Sumber daya manusia memainkan peran penting dalam menggerakkan seluruh aktivitas dalam suatu perusahaan, menjadikan pengembangan dan keterlibatan mereka penting untuk keberhasilan organisasi (Wahyuni et al., 2022).

3.5 Peramalan dan Perencanaan Tenaga Kerja

Peramalan tenaga kerja merupakan suatu proses yang penting dalam meramalkan kebutuhan tenaga kerja di masa depan berdasarkan data historis dan proyeksi bisnis. Dalam melakukan peramalan ini, berbagai metode seperti analisis tren, model statistik, dan simulasi digunakan untuk memprediksi kebutuhan tenaga kerja yang akan datang. Dengan peramalan yang akurat, organisasi dapat menghindari biaya yang tidak perlu dan mempersiapkan diri untuk perubahan dalam permintaan tenaga kerja. Selain itu, peramalan juga membantu dalam menentukan timing yang tepat untuk rekrutmen atau pengurangan tenaga kerja (Garaika & Margahana, 2019).

Perencanaan sumber daya manusia juga merupakan bagian penting dari proses ini, yang melibatkan peramalan kebutuhan

jumlah tenaga kerja serta perkiraan kompetensi yang dibutuhkan dari tenaga kerja yang akan direkrut. Perencanaan ini juga mencakup aspek pasokan tenaga kerja dengan kualifikasi tertentu yang tersedia di pasar tenaga kerja. Dalam konteks perencanaan sumber daya manusia, peramalan digunakan untuk mengestimasi permintaan dan pasokan tenaga kerja di masa depan, merencanakan penambahan tenaga kerja yang bermutu, serta menyusun prosedur pengawasan dan evaluasi untuk memberikan umpan balik kepada sistem (Wahyudi & Armadani, 2023).

Dengan menggabungkan kebutuhan strategis perusahaan dengan kebutuhan sumber daya manusia, perencanaan sumber daya manusia menciptakan proses peramalan yang sistematis. Proses ini membantu organisasi dalam memenuhi kebutuhan tenaga kerja saat ini dan di masa depan (Pakpahan et al., 2022).

Dalam konteks bisnis, peramalan juga dapat membantu dalam perencanaan inventaris, penetapan harga yang kompetitif, serta strategi promosi yang tepat waktu (Husein et al., 2021). Hasil peramalan juga dapat digunakan sebagai referensi dalam menentukan jumlah permintaan untuk perencanaan agregat (Dewi et al., 2019).

Dengan demikian, peramalan tenaga kerja dan perencanaan sumber daya manusia merupakan dua aspek yang saling terkait dalam memastikan organisasi memiliki tenaga kerja yang cukup dan berkualitas sesuai dengan kebutuhan bisnisnya. Proses peramalan yang akurat dan perencanaan yang sistematis dapat membantu organisasi mengoptimalkan pengelolaan tenaga kerja dan mengurangi biaya yang tidak perlu.

3.6 Strategi Perekrutan dan Pengembangan Bakat

Strategi rekrutmen yang efektif sangat penting untuk menarik kandidat yang tidak hanya memenuhi kualifikasi teknis namun juga selaras dengan budaya organisasi. Strategi-strategi ini mungkin melibatkan pemanfaatan teknologi rekrutmen modern, memanfaatkan platform media sosial, dan penggunaan metode penilaian inovatif (Collings & Mellahi, 2009). Selain merekrut talenta baru, pengembangan talenta memainkan peran penting dalam

perencanaan SDM. Pengembangan bakat mencakup aktivitas seperti pelatihan, bimbingan, dan jalur karier yang dirancang untuk meningkatkan keterampilan karyawan dan mempersiapkan mereka untuk posisi yang lebih tinggi (Collings & Mellahi, 2009). Dengan berinvestasi dalam pengembangan bakat, organisasi dapat memastikan tenaga kerja yang kompeten siap menghadapi tantangan baru, sehingga meningkatkan retensi dan kepuasan karyawan (Collings & Mellahi, 2009).

3.7 Strategi Rekrutmen dan Sumber Calon Karyawan

Strategi rekrutmen yang efektif sangat penting bagi organisasi untuk menarik kandidat berkualitas yang dapat memenuhi kebutuhan spesifik perusahaan. Memahami berbagai sumber rekrutmen sangat penting dalam mengembangkan strategi rekrutmen yang sukses. Sumber-sumber ini mencakup rekrutmen internal, portal kerja online, agen perekrutan, universitas, dan platform media sosial. Setiap sumber memiliki kelebihan dan kekurangan masing-masing yang perlu dipertimbangkan secara matang untuk menarik kandidat yang tepat. Dalam konteks global, strategi rekrutmen mungkin juga melibatkan pencarian talenta internasional untuk meningkatkan keberagaman dan mendatangkan keterampilan yang lebih luas (Lam et al., 2015).

Pengusaha di pasar tenaga kerja yang kompetitif saat ini harus fokus untuk menonjolkan citra merek mereka kepada calon pencari kerja untuk meningkatkan kemungkinan merekrut talenta terbaik yang sesuai dengan kebutuhan tenaga kerja mereka (Banerjee & Gupta, 2019). Selain itu, memanfaatkan pemasaran digital dapat membantu mengumpulkan dan menyebarkan data proses rekrutmen, memberikan intelijen pasar yang berharga untuk memahami tindakan pesaing (Althagafi et al., 2020).

Upaya perekrutan bisa memakan biaya yang besar, sebagaimana dibuktikan oleh sebuah penelitian yang menghabiskan banyak uang untuk merekrut peserta melalui berbagai strategi seperti televisi, media cetak, dan acara komunitas (Whatnall et al., 2021). Selain itu, tantangan dalam

perekrutan peneliti, seperti mendapatkan persetujuan dan izin etika, merupakan hal yang umum terjadi di lingkungan universitas (Vadeboncoeur et al., 2017).

Selain itu, rekrutmen staf akademik di institusi pendidikan tinggi memainkan peran penting dalam membentuk perkembangan organisasi pendidikan di masa depan. Kandidat terpilih tidak hanya mendidik mahasiswa tetapi juga berkontribusi dalam mencapai tujuan utama lembaga pendidikan ("Rekrutmen staf akademik di lembaga pendidikan tinggi Azerbaijan", 2021).

3.8 Proses Seleksi yang Efektif

Proses seleksi karyawan yang efektif merupakan tahapan krusial dalam memastikan perusahaan mendapatkan individu yang tidak hanya memiliki keahlian teknis yang sesuai tetapi juga mampu beradaptasi dengan budaya perusahaan. Tahapan seleksi yang efektif meliputi penyaringan CV, tes kemampuan, wawancara awal, hingga wawancara mendalam yang melibatkan manajemen tingkat atas (Sasongko et al., 2017). Pentingnya kejelasan mengenai kriteria seleksi dan komunikasi yang efektif selama proses seleksi tidak hanya memastikan perusahaan mendapatkan karyawan terbaik tetapi juga memastikan kandidat merasa dihargai dan terlibat dalam proses tersebut (Pibriana, 2020).

Salah satu metode efektif dalam seleksi karyawan adalah dengan menerapkan sistem pendukung keputusan seperti *Analytic Hierarchy Process* (AHP) (Pibriana, 2020). Metode ini membantu perusahaan dalam membuat keputusan seleksi yang tepat dan akurat. Selain itu, penggunaan metode Simple Additive Weighting (SAW) juga terbukti efektif dalam seleksi administrasi awal untuk memastikan proses seleksi berjalan dengan cepat dan objektif (Yuningsih & Puspita, 2021).

Proses seleksi yang efektif juga memerlukan penggunaan teknologi yang tepat, seperti implementasi web programming dalam sistem seleksi peserta pelatihan kerja ("Pembuatan Web Untuk Seleksi Calon Karyawan PT.ASCALAR Indonesia Menggunakan PHP dan MySQL", 2022). Hal ini membantu

perusahaan dalam menyaring kandidat secara efisien. Selain itu, pembuatan web untuk seleksi calon karyawan juga menjadi langkah inovatif dalam mempermudah proses seleksi

Dengan memadukan metode seleksi yang tepat, komunikasi yang efektif, dan penerapan teknologi yang canggih, perusahaan dapat memastikan bahwa proses seleksi karyawan tidak hanya efisien tetapi juga menghasilkan karyawan yang berkualitas dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Andersen, K., Cooper, B., & Zhu, C. (2007). The effect of shrm practices on perceived firm financial performance: some initial evidence from australia. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 45(2), 168-179. <https://doi.org/10.1177/1038411107079111>
- Dermawan, A. A. (2020). Analisis Faktor-faktor Pengaruh Keputusan Pembelian Produk Kosmetik Skin Care melalui Offline dan Online [Thesis, Universitas Sumatera Utara]. <https://repositori.usu.ac.id/handle/123456789/28331>
- Dermawan, A. A., Nasution, H., & Sitepu, M. H. (2020). The impact of branding on purchasing decision-making in mall shopping and online shopping. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 801(1), 012146. <https://doi.org/10.1088/1757-899X/801/1/012146>
- Hanggara, F. D., Ridha, A. E., & Dermawan, A. A. (2022). Analisis pengaruh kualitas pelayanan dan kebijakan harga terhadap loyalitas konsumen (studi kasus: PT. GDI). *Jurnal Rekayasa Sistem Industri*, 7(2), Article 2.
- He, Y. (2017). The study on the key elements in strategic hrm: from strategy to organizational performance. *Matec Web of Conferences*, 100, 05020. <https://doi.org/10.1051/matecconf/201710005020>
- Karami, A., Analoui, F., & Cusworth, J. (2004). Strategic human resource management and resource-based approach: the evidence from the british manufacturing industry. *Management Research News*, 27(6), 50-68. <https://doi.org/10.1108/01409170410784202>
- Revuelto-Taboada, L., Canet-Giner, M., & Benavent, F. (2021). High-commitment work practices and the social responsibility issue: interaction and benefits. *Sustainability*, 13(2), 459. <https://doi.org/10.3390/su13020459>
- Anggorowati, R., Komariah, A., Permana, J., Nurdin, D., & Prihatin, E. (2022). Peran komunikasi kepemimpinan pendidikan

- dalam membangun relasi. *Jurnal Penelitian Pendidikan*, 21(3), 9-16. <https://doi.org/10.17509/jpp.v21i3.41984>
- Fadzillah, N. (2022). Analisis peran inspektorat daerah kabupaten konawe selatan dalam pengelolaan keuangan desa. *Abis Accounting and Business Information Systems Journal*, 10(1). <https://doi.org/10.22146/abis.v10i1.73338>
- Nurasia, N. and Aprirachman, R. (2023). Pandangan artistik dan ilmiah tentang peran manajemen sumber daya manusia dalam keberlanjutan strategis organisasi. *Jiip - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 6(2), 909-915. <https://doi.org/10.54371/jiip.v6i2.1627>
- Savitri, F., Hasanah, A., Fasa, A., & Mahesti, S. (2022). Kajian literatur perencanaan sumber daya manusia (sdm) yang efektif untuk meraih keunggulan kompetitif. *Cemerlang Jurnal Manajemen Dan Ekonomi Bisnis*, 2(1), 16-29. <https://doi.org/10.55606/cemerlang.v2i1.607>
- Wang, L. and Afdal, A. (2022). Inisiatif culture health index: mengukur tingkat kesehatan budaya organisasi bpjs kesehatan. *Jurnal Jaminan Kesehatan Nasional*, 2(2), 159-178. <https://doi.org/10.53756/jjkn.v2i2.109>
- Wang, L., Nurcahyo, C., & Afdal, A. (2021). Manajemen sdm dalam penyelenggaraan program jkn-kis: sebuah tinjauan literatur. *Jurnal Jaminan Kesehatan Nasional*, 1(2), 166-193. <https://doi.org/10.53756/jjkn.v1i2.47>
- Hamadamin, H. and Atan, T. (2019). The impact of strategic human resource management practices on competitive advantage sustainability: the mediation of human capital development and employee commitment. *Sustainability*, 11(20), 5782. <https://doi.org/10.3390/su11205782>
- Arfin, A. (2022). Peran departemen sumber daya manusia dalam perencanaan, rekrutmen dan seleksi untuk mendapatkan sdm unggul. *Efektor*, 9(2), 272-285. <https://doi.org/10.29407/e.v9i2.17651>
- Putri, E., Putri, A., Rahma, A., & Maolani, F. (2022). Penerapan praktek manajemen sumber daya manusia dan hubungannya dengan kinerja karyawan. *Jurnal Ekobis*

- Ekonomi Bisnis & Manajemen, 12(2), 343-356.
<https://doi.org/10.37932/j.e.v12i2.618>
- Savitri, F., Hasanah, A., Fasa, A., & Mahesti, S. (2022). Kajian literatur perencanaan sumber daya manusia (sdm) yang efektif untuk meraih keunggulan kompetitif. *Cemerlang Jurnal Manajemen Dan Ekonomi Bisnis*, 2(1), 16-29.
<https://doi.org/10.55606/cemerlang.v2i1.607>
- Wahyuni, R., Edriani, D., Sari, F., & Irfani, H. (2022). Work engagement, komitmen organisasi dan pengembangan sdm terhadap kinerja karyawan generasi milenial. *Jurnal Ekobistek*, 118-123.
<https://doi.org/10.35134/ekobistek.v11i2.323>
- Dewi, P., Satriawan, I., & Yoga, I. (2019). Perencanaan agregat produk selai buah dengan metode transportasi (studi kasus: pt. bali fruit, dalung, kuta utara, badung). *Iptekma*, 37. <https://doi.org/10.24843/iptekma.2019.v08.i01.p06>
- Garaika, G. and Margahana, H. (2019). Peran seleksi (selection) tenaga kerja yang tepat terhadap tercapainya tujuan organisasi. *Jurnal Aktual*, 17(2), 133-141.
<https://doi.org/10.47232/aktual.v17i2.42>
- Husein, A., Lubis, F., & Harahap, M. (2021). Analisis prediktif untuk keputusan bisnis : peramalan penjualan. *Data Sciences Indonesia (Dsi)*, 1(1), 32-40.
<https://doi.org/10.47709/dsi.v1i1.1196>
- Pakpahan, R., Nahor, Y., & Silaen, N. (2022). Pengaruh pengalokasian tenaga kerja terhadap perencanaan sumber daya manusia pada pt. carefastindo cabang medan. *Jurnal Global Manajemen*, 11(2), 1.
<https://doi.org/10.46930/global.v11i2.2460>
- Wahyudi, M. and Armadani, N. (2023). Kepuasan layanan dalam perspektif islam (studi empiris pada usaha cuci mobil tasmin mojokerto). *Journal of Islamic Management*, 3(1), 89-97. <https://doi.org/10.15642/jim.v3i1.1181>
- Collings, D. and Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: a review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-313.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001>

- (2021). The recruitment of academic staff in higher educational institutions of azerbaijan. *Aserc Journal of Socio-Economic Studies*. <https://doi.org/10.30546/2663-7251.2021.4.2.164>
- Althagafi, A., Mannion, M., & Siddiqui, N. (2020). Digital marketing for saudi arabian university student recruitment. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 12(5), 1147-1159. <https://doi.org/10.1108/jarhe-05-2019-0119>
- Banerjee, P. and Gupta, R. (2019). Talent attraction through online recruitment websites: application of web 2.0 technologies. *Australasian Journal of Information Systems*, 23. <https://doi.org/10.3127/ajis.v23i0.1762>
- Lam, E., Partridge, S., & Allman-Farinelli, M. (2015). Strategies for successful recruitment of young adults to healthy lifestyle programmes for the prevention of weight gain: a systematic review. *Obesity Reviews*, 17(2), 178-200. <https://doi.org/10.1111/obr.12350>
- Vadeboncoeur, C., Foster, C., & Townsend, N. (2017). Challenges of research recruitment in a university setting in england. *Health Promotion International*, 33(5), 878-886. <https://doi.org/10.1093/heapro/dax025>
- Whatnall, M., Hutchesson, M., Sharkey, T., Haslam, R., Bezzina, A., Collins, C., ... & Ashton, L. (2021). Recruiting and retaining young adults: what can we learn from behavioural interventions targeting nutrition, physical activity and/or obesity? a systematic review of the literature. *Public Health Nutrition*, 24(17), 5686-5703. <https://doi.org/10.1017/s1368980021001129>
- 2022). Pembuatan web untuk seleksi calon karyawan pt.asclar indonesia menggunakan php dan mysql. *Jurnal Ilmiah Komputasi*, 21(4). <https://doi.org/10.32409/jikstik.21.4.3168>
- Pibriana, D. (2020). Penggunaan metode simple additive weighting (saw) dalam pengambilan keputusan rekrutmen karyawan pada pt. abc. *Techno Com*, 19(1), 45-55. <https://doi.org/10.33633/tc.v19i1.2771>

- Sasongko, A., Astuti, I., & Maharani, S. (2017). Pemilihan karyawan baru dengan metode ahp (analytic hierarchy process).. <https://doi.org/10.31227/osf.io/z3r58>
- Yuningsih, Y. and Puspita, A. (2021). Implementasi web programming pada sistem seleksi peserta pelatihan kerja. *Jurnal Sistem Informasi*, 10(2), 89-99. <https://doi.org/10.51998/jsi.v10i2.420>
- Aden, N. and Nurroh kayati, A. (2022). Analisis perubahan temperatur mata pahat karbida pada proses pembubutan baja aisi 1045 dengan fem-simulation di pt. x. *Teknosains Jurnal Sains Teknologi Dan Informatika*, 9(2), 65-73. <https://doi.org/10.37373/tekno.v9i2.190>
- Amrizal, A., Amrul, A., Irsyad, M., & Salsabillah, A. (2022). Pengaruh jarak antar pipa absorber terhadap unjuk kerja kolektor surya pv/t pelat datar menggunakan metode cfd. *Jurnal Rekayasa Mesin*, 17(3), 405. <https://doi.org/10.32497/jrm.v17i3.3628>
- Amrizal, A., Amrul, A., Wardono, H., Salsabillah, A., & Sasongko, A. (2021). Simulasi unjuk kerja kolektor surya pv/t berdasarkan bentuk penampang pipa absorber. *Journal of Science and Applicative Technology*, 5(1), 245. <https://doi.org/10.35472/jsat.v5i1.375>
- Febaliza, A. and Okatariyani, O. (2020). Pengembangan instrumen literasi digital sekolah, siswa dan guru. *Jurnal Pendidikan Kimia Universitas Riau*, 5(1), 1. <https://doi.org/10.33578/jpk-unri.v5i1.7776>
- Mulyani, M. and Santosa, A. (2019). Analisis dampak peningkatan kapasitas brodo footwear terhadap biaya relevan dan utilitas station kerja di cv marasabessy dengan model simulasi kejadian diskrit. *Inaque Journal of Industrial & Quality Engineering*, 7(1), 1-9. <https://doi.org/10.34010/iqe.v7i1.1723>
- Bahri, S. and Nisa, Y. (2017). Pengaruh pengembangan karir dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 18(1). <https://doi.org/10.30596/jimb.v18i1.1395>
- Handoko, D. and Rambe, M. (2018). Pengaruh pengembangan karir dan kompensasi terhadap komitmen organisasi

- melalui kepuasan kerja. *Maneggio Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 31-45.
<https://doi.org/10.30596/maneggio.v1i1.2238>
- Pratama, O. and Riana, N. (2022). Pengaruh kompetensi, pelatihan dan motivasi terhadap kinerja karyawan selama masa covid-19. *Jurnal Akuntansi Manajemen Dan Ekonomi*, 1(1), 137-145.
<https://doi.org/10.56248/jamane.v1i1.24>
- Putra, A. and Darmawan, D. (2022). Penguatan komitmen organisasi melalui kebijakan pengembangan karir dan profesionalisme karyawan. *Jurnal Ilmiah Satyagraha*, 5(2), 45-55. <https://doi.org/10.47532/jis.v5i2.477>
- Rossanti, W. and Wahyuningsih, S. (2023). Pengaruh pengembangan karir dan kompensasi terhadap kepuasan kerja dan implikasinya terhadap kinerja karyawan (studi pada karyawan bimba aiueo unit kota mega regency). *Jurnal Ekonomi Efektif*, 5(3), 412.
<https://doi.org/10.32493/jee.v5i3.28714>
- Syafira, M., Ardiani, W., & Putra, R. (2020). Pengaruh work family conflict dan efikasi diri terhadap pengembangan karir karyawan, dimoderasi oleh dukungan organisasi pada badan pengelola pajak dan retribusi daerah kota medan. *Target Jurnal Manajemen Bisnis*, 2(2), 237-250.
<https://doi.org/10.30812/target.v2i2.994>
- Tentama, F. and Ermawati, U. (2022). Hubungan antara pengembangan karir dengan employee engagement. *Journal Psikogenesis*, 9(2), 196-204.
<https://doi.org/10.24854/jps.v9i2.1670>
- Bryan, R., Kreuter, M., & Brownson, R. (2008). Integrating adult learning principles into training for public health practice. *Health Promotion Practice*, 10(4), 557-563.
<https://doi.org/10.1177/1524839907308117>
- Chiaburu, D., Dam, K., & Hutchins, H. (2010). Social support in the workplace and training transfer: a longitudinal analysis. *International Journal of Selection and Assessment*, 18(2), 187-200.
<https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2010.00500.x>

- Ibrahim, R., Boerhannoeddin, A., & Bakare, K. (2017). The effect of soft skills and training methodology on employee performance. *European Journal of Training and Development*, 41(4), 388-406. <https://doi.org/10.1108/ejtd-08-2016-0066>
- Ismail, A., Sieng, L., Abdullah, M., & Francis, S. (2010). Linking supervisor's role in training programs to motivation to learn as an antecedent of job performance. *Intangible Capital*, 6(1). <https://doi.org/10.3926/ic.2010.v6n1.p1-25>
- Tziner, A., Fisher, M., Senior, T., & Weisberg, J. (2007). Effects of trainee characteristics on training effectiveness. *International Journal of Selection and Assessment*, 15(2), 167-174. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2007.00378.x>
- Alliger, G. and Janak, E. (1989). Kirkpatrick's levels of training criteria: thirty years later. *Personnel Psychology*, 42(2), 331-342. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1989.tb00661.x>
- Gamin, G. (2021). Evaluasi diklat model kirkpatrick pelatihan pembentukan pengendali ekosistem hutan kementerian lingkungan hidup dan kehutanan. *Jurnal Kewidyaiswaraan*, 6(2), 207-220. <https://doi.org/10.56971/jwi.v6i2.147>
- Hariyani, N. (2022). Efektivitas pelatihan literasi keuangan bagi rumah tangga petani. *Jurnal Agrosainta Widyaaiswara Mandiri Membangun Bangsa*, 6(2), 37-44. <https://doi.org/10.51589/ags.v6i2.104>
- Motyl, B., Speranza, D., & Filippi, S. (2016). Systematic creativity tools for product concept generation: evaluation of learning experiences in engineering design education. *Research Journal of Applied Sciences Engineering and Technology*, 12(10), 1064-1074. <https://doi.org/10.19026/rjaset.12.2826>
- Sahrah, A. and Yuniasanti, R. (2018). Efektivitas pelatihan pemberian dukungan sosial pada walinapi dengan metode bermain dan permainan peran. *Jurnal Psikologi*, 45(2), 151. <https://doi.org/10.22146/jpsi.28038>

- Wenlan, Z., Liu, Z., Sun, C., & Wang, T. (2022). Kirkpatrick evaluation model to assess a training of english as a media of instruction.. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-2261738/v1>
- sustainable human resource management. *Sustainability*, 12(15), 6086. <https://doi.org/10.3390/su12156086>
- Gotsis, G. and Grimani, A. (2016). The role of servant leadership in fostering inclusive organizations. *The Journal of Management Development*, 35(8), 985-1010. <https://doi.org/10.1108/jmd-07-2015-0095>
- Grawitch, M., Gottschalk, M., & Munz, D. (2006). The path to a healthy workplace: a critical review linking healthy workplace practices, employee well-being, and organizational improvements.. *Consulting Psychology Journal Practice and Research*, 58(3), 129-147. <https://doi.org/10.1037/1065-9293.58.3.129>
- Jerónimo, H., Henriques, P., & Carvalho, S. (2021). Being inclusive boosts impact of diversity practices on employee engagement. *Management Research the Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 20(2), 129-147. <https://doi.org/10.1108/mrjiam-05-2021-1175>
- Wayne, S., Shore, L., Bommer, W., & Tetrick, L. (2002). The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange.. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 590-598. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.590>
- Yang, T. and Xia, J. (2023). When colleague got recognized: third-party's reaction to witnessing employee recognition. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.968782>
- Yang, T., Xia, J., & Cheng, H. (2022). Employee recognition, task performance, and ocb: mediated and moderated by pride. *Sustainability*, 14(3), 1631. <https://doi.org/10.3390/su14031631>
- Fahreza, F. (2019). Pengaruh kompensasi manajemen dan reputasi auditor terhadap manajemen pajak di perusahaan perbankan yang terdaftar di bursa efek

- indonesia. Tekun Jurnal Telaah Akuntansi Dan Bisnis, 8(1). <https://doi.org/10.22441/tekun.v8i1.5525>
- Kristiyanto, D., Safitri, S., & Aryotejo, G. (2021). Sistem insentif karyawan berbasis simple additive weighting untuk usaha multi lokasi. Jurnal Masyarakat Informatika, 12(2), 123-130. <https://doi.org/10.14710/jmasif.12.2.42627>
- Palendeng, F. and Bernarto, I. (2021). Pengaruh insentif finansial, insentif nonfinansial, dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja perawat di rumah sakit gunung maria tomohon. Jmbi Unsrat (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi), 8(3). <https://doi.org/10.35794/jmbi.v8i3.35796>
- Puspita, L. and Rischa, D. (2022). Dampak program insentif, umpan balik dan reputasi pemimpin terhadap kinerja tugas. Behavioral Accounting Journal, 5(1), 17-42. <https://doi.org/10.33005/baj.v5i2.156>
- Hasudungan, S. (2021). Komunikasi kepemimpinan bisnis ritel di masa pandemi covid-19 (studi kasus di pt home center indonesia). Perspektif Komunikasi Jurnal Ilmu Komunikasi Politik Dan Komunikasi Bisnis, 5(2), 129. <https://doi.org/10.24853/pk.5.2.129-139>
- Hermawan, A. and Suwandana, I. (2019). Peran kepuasan kerja memediasi komunikasi terhadap kinerja karyawan. E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana, 8(7), 4474. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2019.v08.i07.p17>
- Himawan, E., Tobing, E., Setyawan, W., Yustika, R., Subandi, A., & Syarif, E. (2022). Mempelajari faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas kepemimpinan di pt.xyz. Diversity Jurnal Ilmiah Pascasarjana, 2(3). <https://doi.org/10.32832/djip-uika.v2i3.8082>
- Irena, L. and Rusfian, E. (2019). Hubungan gaya kepemimpinan transformasional dan komunikasi internal dengan kinerja karyawan generasi z pada tech company. Jurnal Komunikasi, 11(2), 223. <https://doi.org/10.24912/jk.v11i2.5635>
- Mariastini, M., Saputra, I., & Noor, M. (2023). Komunikasi internal pegawai negeri sipil (pns) pada satuan perhubungan angkatan darat kodam ix/udayana. Jurnal

- Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik, 48-59.
<https://doi.org/10.52318/jisip.2023.v37.1.5>
- Putri, P., Putra, K., Widianegara, I., & Dewi, N. (2021). Efektivitas humas pt angkasa pura i (persero) bali dalam mengkomunikasikan csr. *Jurnal Bisnis Dan Kewirausahaan*, 17(2), 158-165.
<https://doi.org/10.31940/jbk.v17i2.2610>
- Andaneswari, A., Adrian, A., & Cristina, M. (2021). Pengelolaan konflik horizontal di kampung harapan jaya kabupaten berau berbasis pendekatan formal dan informal. *Indonesian Journal of Peace and Security Studies (Ijps)*, 3(2), 51-67. <https://doi.org/10.29303/ijps.v3i2.84>
- Ardianto, A., Prisant, G., Irwansyah, I., Ernungtyas, N., & Hidayanto, S. (2020). Praktik lobi dan negosiasi oleh legislator sebagai bentuk komunikasi politik. *Komuniti Jurnal Komunikasi Dan Teknologi Informasi*, 12(1), 25-39. <https://doi.org/10.23917/komuniti.v12i1.10009>
- Busch, D. (2015). *Conflict management in organizations.*, 1-5.
<https://doi.org/10.1002/9781118663202.wberen340>
- Juanda, N. (2024). Bab x_conflict management..
<https://doi.org/10.31219/osf.io/j8eqw>
- Sandi, J. (2022). Membangun relasi hubungan pemerintah - swasta - masyarakat civil dalam paradigma governance untuk kalteng lebih berkah dan bermartabat. *Journal Ilmu Sosial Politik Dan Pemerintahan*, 11(1), 37-45.
<https://doi.org/10.37304/jispar.v11i1.4201>
- Suganda, T., Huda, K., Suwahyu, R., & Septiani, N. (2022). Gaya manajemen konflik perawat manajer di rumah sakit: implikasi manajemen keperawatan di masa pandemi covid-19. *Asjn (Aisyiyah Surakarta Journal of Nursing)*, 3(1), 1-11. <https://doi.org/10.30787/asjn.v3i1.878>
- Susilowati, A. and Susanto, A. (2021). Strategi penyelesaian konflik dalam keluarga di masa pandemi covid-19. *Hasanuddin Journal of Sociology*, 88-97.
<https://doi.org/10.31947/hjs.v2i2.12859>
- Wulandari, T. (2022). Resolusi konflik sengketa lahan hutan tanaman industri (hti) di kampung mandi angin kecamatan minas kabupaten siak. *Jurnal Administrasi*

- Politik Dan Sosial, 3(2), 19-29.
<https://doi.org/10.46730/japs.v3i2.77>.
- Abdullah, M. (2021). Model konseptual coaching dalam pelatihan pengembangan kepemimpinan: sebuah tinjauan pendekatan integratif. *Jurnal Aparatur*, 4(1), 31-43.
<https://doi.org/10.52596/ja.v4i1.19>.
- Setyawan, A. and Bagusworo, W. (2022). Pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, serta kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan (studi pada pt bank x area jakarta selatan). *Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Perbankan (Journal of Economics Management and Banking)*, 6(1), 31.
<https://doi.org/10.35384/jemp.v6i1.231>.
- Usman, H. (2015). Model kepemimpinan instruksional kepala sekolah. *Jurnal Cakrawala Pendidikan*, 3(3).
<https://doi.org/10.21831/cp.v3i3.7338>.

BAB 4

KONSEP ANALISIS PEKERJAAN

Oleh Indra Irfani Dewijanti

4.1 Pendahuluan

Analisis pekerjaan merupakan bagian yang sangat penting dalam manajemen sumber daya manusia, tidak boleh diabaikan jika sebuah organisasi atau lembaga ingin mencapai kesuksesan. Analisis pekerjaan merupakan proses terstruktur untuk memahami, mendokumentasikan, dan mengevaluasi persyaratan, tanggung jawab, serta karakteristik suatu pekerjaan khusus. Pentingnya analisis ini dalam manajemen sumber daya manusia terletak pada landasan yang diberikannya untuk berbagai aspek seperti rekrutmen, seleksi, pelatihan, penilaian kinerja, kompensasi, dan pengembangan karir.

Analisis adalah proses yang bertujuan untuk menyelidiki dan menjelaskan masalah secara terperinci agar dapat memperoleh pemahaman yang akurat. Pekerjaan, di sisi lain, merujuk pada kegiatan yang dilakukan oleh individu dalam sebuah organisasi dengan tujuan memenuhi kebutuhan dasar seperti sandang, pangan, dan tempat tinggal. Gabungan dari kedua konsep ini, analisis pekerjaan, merujuk pada kegiatan yang bertujuan menciptakan prosedur yang menguraikan tugas dan tanggung jawab yang harus dilakukan oleh setiap karyawan sesuai dengan posisi yang mereka pegang. Salah satu tujuan utama dari analisis pekerjaan adalah untuk mengidentifikasi kemampuan dan keahlian yang diperlukan oleh perusahaan, sehingga dapat diterapkan pada sumber daya manusia yang ada di dalamnya.

Analisis pekerjaan adalah menganalisis dan mendesain pekerjaan apa saja yang harus dikerjakan, bagaimana mengerjakannya dan mengapa pekerjaan itu harus dilakukan (Hasiabuan, 2011) analisis pekerjaan (*job analysis*) Analisis pekerjaan akan memberikan informasi mengenai uraian pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, dan evaluasi pekerjaan bahkan dapat memperkirakan pengayaan atau perluasan pekerjaan dan penyederhanaan pekerjaan pada masa yang akan datang. Analisis pekerjaan memberikan ringkasan mengenai kewajiban dan tanggung jawab suatu pekerjaan, hubungannya dengan pekerjaan lainnya, pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan, dan lingkungan kerja dimana pekerjaan tersebut dijalankan. (Mondy, 2008). Analisis pekerjaan adalah cara sistematis mengumpulkan dan menganalisis informasi tentang pekerjaan dan kebutuhan tenaga manusia, serta konteks di mana pekerjaan dilaksanakan. Analisis pekerjaan biasanya melibatkan pengumpulan informasi karakteristik pekerjaan yang membedakan dengan pekerjaan lain. (Serdamayanti, 2010).

Manajemen bakat dimulai dengan memahami pekerjaan apa yang perlu diisi, dan ciri-ciri manusia serta kompetensi karyawan yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan tersebut secara efektif. (Dessler, 2015). Analisis pekerjaan (*Job analysis*) adalah prosedur yang anda gunakan untuk menentukan tugas dari posisi dalam perusahaan.

4.2 Tujuan Analisis Pekerjaan

Setiap prosedur yang dibuat tentunya memiliki tujuan untuk mempermudah suatu organisasi dalam menjalankan kegiatannya. Melalui analisis pekerjaan, karyawan dapat mengetahui lebih rinci mengenai uraian, spesifikasi dan kriteria yang dibutuhkan pada suatu pekerjaan. Tujuan dari dibentuknya analisis pekerjaan adalah untuk memposisikan tenaga kerja sesuai dengan kemampuannya, memberikan kesenangan serta mewujudkan suasana kerja yang kondusif (Muspawi, 2017). Tujuan dan maksud dari dibentuknya analisis pekerjaan diantaranya adalah identifikasi kebutuhan pelatihan,

kompensasi, prosedur seleksi dan evaluasi (*performance review*). (Suhariadi, 2019). analisis pekerjaan menghasilkan sebuah informasi berupa uraian pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan. Adanya uraian pekerjaan dapat digunakan untuk mengetahui secara rinci mengenai tugas, tanggung jawab serta kewajiban dalam menjalankan suatu posisi/jabatan. Begitu pula dengan spesifikasi pekerjaan, menghasilkan informasi mengenai syarat-syarat berupa pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang dijadikan standar untuk menempati suatu posisi/jabatan tertentu.

4.3 Manfaat Analisis Pekerjaan

Terdapat beberapa manfaat dari analisis pekerjaan yang dapat diberikan kepada perusahaan. Manfaat tersebut adalah sebagai berikut:

1. Dapat memberi gambaran dari lingkungan sekitar mengenai hal-hal yang diduga dapat menjadi tantangan dan dapat menyebabkan kinerja yang diberikan karyawan menurun.
2. Dapat membantu dalam mengefektifkan syarat-syarat kerja yang dibutuhkan oleh perusahaan.
3. Dapat memberi gambaran mengenai aktivitas yang diduga dapat meningkatkan serta menghambat kualitas kerja karyawan.
4. Dapat memberi gambaran mengenai perancangan ketenagakerajaan untuk di masa kini dan mendatang.
5. Dapat digunakan untuk menyeleksi calon karyawan yang akan dipekerjakan oleh perusahaan sesuai dengan syarat dan ketentuan yang sudah ditetapkan.
6. Membantu membuat kegiatan yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia dalam perusahaan, seperti pelatihan, perencanaan, evaluasi dan lain sebagainya.

7. Membantu dalam menetapkan standar kinerja yang perlu dicapai dan dipenuhi oleh karyawan sesuai dengan posisi/jabatan yang sedang ditempati.
8. Membantu dalam menempatkan karyawan pada posisi/jabatan yang sesuai dengan kemampuan dan keterampilan yang dimiliki karyawan tersebut.
9. Dapat membantu manajer untuk mengenali hubungan yang terjalin antara supervisor dengan bawahannya.
10. Memudahkan perusahaan untuk merancang ulang apabila terjadi perampingan jabatan, mutasi, serta akuisisi pada karyawan.

Mempermudah perusahaan dalam menetapkan kompensasi yang berhak didapatkan oleh karyawan dengan pertimbangan tugas, kondisi kerja, dan beban kerja yang ditanggung oleh karyawan. (Hanggraeni, 2012).

4.3.1 Langkah-Langkah Menganalisis Pekerjaan

Langkah-langkah menganalisis pekerjaan Menurut Rivai dan Sagala dalam Sinambela (2016:41) terdapat 6 langkah melakukan analisis pekerjaan dalam suatu organisasi, yaitu:

- a. Menyediakan suatu pandangan mengenai suatu pekerjaan, berkaitan dengan organisasi secara keseluruhan.
- b. Mendorong penentuan bagaimana analisis pekerjaan dan informasi rancang pekerjaan akan digunakan.
- c. Pemilihan pekerjaan untuk dianalisis.
- d. Mengumpulkan informasi yang digunakan.
- e. Mengembangkan deskripsi tugas.
- f. Mempersiapkan spesifikasi jabatan (Sinambela, 2016).

Untuk memperoleh hasil analisis pekerjaan yang baik maka dapat digunakan langkah-langkah berikut:

- a. Penentuan tugas-tugas.
- b. Penentuan kegiatan-kegiatan dalam pekerjaan.
- c. Penentuan perilaku-perilaku

- d. Penentuan kewajiban-kewajiban yang harus dilaksanakan dalam pekerjaan
- e. Penetapan pengetahuan
- f. Penetapan kemampuankemampuan
- g. Penetapan kecakapan-kecakapan
- h. Penetapan kepribadian, sikap, ketangkasan, dan karakteristik fisik dan mental yang diperlukan dalam pekerjaan (Triton, 2010).

Ada 4 langkah dalam melakukan analisis pekerjaan, yaitu: 1. Memilih pekerjaan yang akan dianalisa. 2. Membuat daftar pendahuluan tentang tugas yang dilakukan dalam suatu pekerjaan dengan cara : a. Melakukan wawancara dan observasi terhadap karyawan yang ahli dan manajer mereka. b. Berdiskusi dengan mereka yang telah melakukan tugas. 3. Melakukan validasi atau konfirmasi tentang daftar tugas yang telah dibuat. Proses ini melibatkan berbagai pakar termasuk pelaksana tugas dan manajer. 4. Setelah mengidentifikasi tugas, selanjutnya dilakukan identifikasi tentang pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan pendukung yang dibutuhkan untuk melakukan masing-masing tugas (Widhiastuti 2013).

4.3.2 Informasi Analisis Pekerjaan yang Baik

Informasi analisis pekerjaan yang baik yaitu meliputi:

1. Analisis pekerjaan harus dapat memberikan gambaran tentang tantangan yang bersumber dari lingkungan yang mempengaruhi pekerjaan para pekerja dalam organisasi.
2. Analisis pekerjaan harus dapat menghilangkan persyaratan pekerjaan yang sebenarnya tidak diperlukan karena didasarkan pada pemikiran yang diskriminatif
3. Analisis pekerjaan harus juga mampu menemukan unsur-unsur pekerjaan yang mendorong atau mutu karya para anggota organisasi.
4. Analisis pekerjaan harus dapat merencanakan ketenagakerjaan untuk masa depan.

5. Analisis pekerjaan harus mampu mencocokkan lamaran yang masuk dengan lowongan yang tersedia.
6. Analisis pekerjaan harus mampu membantu dalam menentukan kebijaksanaan dan program pelatihan.
7. Analisis pekerjaan harus dapat menempatkan para pegawai agar benar-benar sesuai dengan pengetahuan, keterampilan dan pengalaman yang dimilikinya.
8. Analisis pekerjaan juga harus dapat merumuskan dan menentukan sistem serta tingkat imbalan yang adil dan tepat. (Siagian, 2006).

4.3.3 Jenis Analisis Pekerjaan

Terdapat dua jenis analisis pekerjaan Jenis Analisis Pekerjaan yakni; Analisis pekerjaan tradisional (*traditional job description*) dan Analisis pekerjaan yang berorientasikan hasil (*resultsoriented job description*). (Gomes, 2003). Analisis Pekerjaan Tradisional Model tradisional ini hanya mencari informasi sekitar tiga aspek, yakni: 1. Tanggungjawab (*responsibilities*), merinci unit organisasi kepada mana suatu kedudukan harus bertanggungjawab, harus tunduk kepada pengarahan dan bagian pengendalain pelaksanaan. 2. Kewajiban-kewajiban (*duties*) umum dari seorang yang sedang memegang suatu kedudukan dan; 3. Kualifikasi-kualifikasi (*qualifications*) minimal yang diterima sebagai kelayakan.

Analisis Pekerjaan yang Berorientasikan Hasil Analisis pekerjaan jenis ini berasumsi bahwa uraian pekerjaan akan menjadi lebih bermanfaat jika uraian pekerjaan tersebut memperjelas harapan-harapan organisasi kepada para pekerja, dan keterkaitan antara tugas-tugas, standar-standar, kecakapankecakapan, dan kualifikasikualifikasi minimal. Oleh karena itu, analisis pekerjaan ini memuat keterangan-keterangan yang berkisar pada pernyataan-pernyataan, seperti; 1. *Task* merupakan perilaku-perilaku, kewajiban-kewajiban atau fungsi yang penting bagi suatu pekerjaan. 2. *Conditions* merupakan bagaimana sifat dasar pada pekerjaan, atau syarat-syarat yang diperlukan agar

pekerjaan itu terlaksana. 3. *Standart* merupakan harapan-harapan performansi obyektif yang diberikan pada setiap tugas, yang dituangkan menurut ketentuan standar kuantitas, kualitas, atau ketepatan waktu yang benar-benar dikaitkan dengan tujuan organisasi. 4. SKAs merupakan kecakapan, pengetahuan, dan kemampuan yang dibutuhkan untuk melaksanakan setiap tugas pada standar minimal yang diterima. 5. *Qualifications* merupakan pendidikan dan pengalaman serta kualifikasi lain yang dibutuhkan para pekerja.

4.3.4 Metode Analisis Pekerjaan

Metode yang paling populer untuk mengumpulkan data analisis pekerjaan menurut adalah: Wawancara Para manajer menggunakan tiga jenis wawancara untuk mengumpulkan data analisis pekerjaan, yaitu wawancara individual dengan setiap karyawan, wawancara kelompok dengan sekelompok karyawan yang memiliki pekerjaan sama, dan wawancara dengan satu atau banyak penyelia yang mengetahui pekerjaan tersebut (Dessler 2011). Jenis wawancara apapun yang digunakan, penanya harus yakin bahwa orang yang diwawancarai memahami sepenuhnya alasan wawancara, karena ada kecenderungan bahwa wawancara adalah bentuk dari penilaian benar atau salah yang menjadi evaluasi efisiensi.

Metode Analisis Pekerjaan Widyaningrum & Siswati (2017) menyebutkan untuk mendapatkan informasi yang nantinya akan digunakan untuk penentuan tugas, tanggung jawab dan kewajiban tenaga kerja, semua hal tersebut dapat diperoleh dengan menggunakan metode seperti di bawah ini:

- a. Metode Kuesioner. Merupakan metode paling mudah dan sering digunakan. Melalui metode kuesioner ini, karyawan akan mengisi kuesioner dengan menjelaskan seluruh tugas, tanggung jawab dan kewajiban yang dimiliki sesuai dengan jabatan yang sedang ditempatinya. Namun, adapun kelemahan yang

diberikan oleh metode ini yaitu jika karyawan tidak memahami pertanyaan yang diberikan, maka terdapat kemungkinan karyawan tidak akan mengisi kuesioner secara lengkap sehingga hasil yang didapat menjadi kurang akurat.

- b. Metode Observasi. Analisis dilakukan dengan cara mengamati secara langsung terhadap seluruh aktivitas yang dilakukan oleh karyawan. Adapun kelemahan dari metode ini terdapat kemungkinan adanya aktivitas yang terlewatkan sehingga informasi yang dikumpulkan menjadi kurang lengkap.
- c. Metode Wawancara. Metode ini merupakan salah satu metode yang dapat dikatakan paling efektif karena proses pengumpulan informasi dilakukan secara langsung kepada sumbernya. Namun, adapun kelemahan dari penggunaan metode ini dibutuhkan waktu luang dari kedua belah pihak untuk menjalankan proses wawancara.
- d. Metode Catatan Karyawan. Pengumpulan informasi menggunakan metode ini dilakukan dengan cara meminta karyawan menuliskan seluruh kegiatan yang dilakukan ke dalam buku catatan.
- e. Diskusi Panel para Ahli. Kegiatan pengumpulan informasi ini dilakukan dengan cara berdiskusi kepada para ahli seperti jajaran manajer atau pun dengan konsultan.
- f. Metode Kombinasi. Metode kombinasi merupakan penggabungan dari beberapa metode yang sudah disebutkan sebelumnya. Umumnya, seseorang yang sedang melakukan proses analisis pekerjaan pasti menggunakan lebih dari dua metode. Hal tersebut tentunya akan mempermudah dalam proses pengumpulan informasi (Widyaningrum & Siswati 2017).

Menciptakan analisis pekerjaan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan dapat diciptakan dengan menggunakan beberapa metode seperti yang dikemukakan oleh diantaranya: 1. Metode Pengamatan. Merupakan

sebuah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara observasi lingkungan kinerja karyawan. Adapun kelemahan yang diberikan melalui metode pengamatan ini yaitu seorang karyawan yang sedang bertugas menyelesaikan pekerjaannya secara tidak langsung akan bekerja secara maksimal karena mereka sadar bahwa mereka sedang diawasi dan diamati. 2. Metode Wawancara Individu. Metode pengumpulan data dilakukan dengan mewawancarai seorang karyawan untuk mengetahui secara rinci pekerjaan apa saja yang dilakukan sesuai dengan jabatan yang dimiliki karyawan tersebut. 3. Metode Wawancara Kelompok. Tidak jauh berbeda dengan wawancara individu, pada metode ini, wawancara akan dilakukan dengan beberapa karyawan yang memiliki posisi sejenis maupun berbeda. Umumnya pertanyaan-pertanyaan yang akan diajukan tidak akan jauh berbeda dengan wawancara individu. Adanya kelebihan dari metode ini adalah seorang analisis pekerjaan akan mendapatkan gambaran pekerjaan secara lebih rinci dari beberapa pemikiran dan pendapat karyawan yang bersangkutan. 4. Metode Kuesioner Terstruktur. Pembuatan kuesioner pada metode ini perlu dirancang sebaik mungkin. Terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan seperti menentukan bentuk pertanyaan dan jumlah pertanyaan yang akan diajukan untuk mengetahui informasi lebih lanjut mengenai suatu posisi/jabatan. Umumnya, pada saat penyebaran kuesioner dilakukan, karyawan hanya perlu memilih jawaban yang menurutnya sesuai dengan apa yang dirasakan pada saat menjalankan suatu posisi/jabatan. 5. Metode Konferensi Teknik.

Pada metode konferensi teknik, proses pengumpulan informasi akan dibantu oleh supervisor atau manajer. Pelaksanaan metode ini tidak jauh berbeda dengan metode wawancara individu. Hanya saja, pada metode ini orang yang berperan sebagai informan adalah supervisor atau manajer. 6. Metode Buku Harian. Metode buku harian merupakan teknik pengumpulan data yang paling memakan waktu dan kurang efektif. Hal ini disebabkan setiap

karyawan diharuskan untuk mencatat segala aktivitas yang dilakukan selama jam kerja berlangsung (Mahawati, dkk. 2021).

4.4 Aspek-aspek Analisis Pekerjaan

Analisis pekerjaan (*Job analysis*) perlu dilakukan agar dapat mendesain organisasi serta menetapkan uraian pekerjaan (*Job Description*), spesifikasi pekerjaan (*Job Spesification*) dan evaluasi Pekerjaan (*Job Evaluation*).

4.4.1 Uraian pekerjaan (*Job Description*)

Uraian pekerjaan (*Job Description*) Uraian pekerjaan adalah informasi tertulis yang menguraikan tugas dan tanggung jawab, kondisi pekerjaan, hubungan pekerjaan, dan aspek-aspek pekerjaan pada suatu jabatan tertentu dalam organisasi. Uraian pekerjaan harus tersusun dalam suatu format yang jelas dan menginformasikan semua pekerjaan yang akan dilakukan oleh pegawai. Uraian pekerjaan ini harus diuraikan secara jelas agar para pegawai diharapkan dapat mengenal serta mengetahui tugas apa yang mereka akan lakukan, tanggung jawab serta prestasi apa yang harus dicapainya untuk dikemudian hari.

Uraian pekerjaan harus dipedomani oleh semua karyawan agar pekerjaan mereka lebih mudah dilakukan dikarenakan uraian pekerjaan yang terstruktur, jelas dan mudah dimengerti karyawan. Adapun isi pokok suatu uraian pekerjaan (*Job Description*) adalah sebagai berikut:

1. Identifikasi jabatan atau pekerjaan.
2. Ringkasan jabatan atau pekerjaan.
3. Rincian tugas yang dilaksanakan.
4. Pengawasan yang diberikan dan diterima.
5. Hubungan dengan jabatan atau jenis pekerjaan lainnya.
6. Bahan, alat, dan mesin yang dipergunakan.
7. Konsidi lingkungan kerja.
8. Penjelasan istilah-istilah yang tidak lazim.
9. Komentar tambahan untuk melengkapi penjelasan di atas (Samsudin, 2009).

Jadi deskripsi pekerjaan merupakan sebuah dokumen yang didalamnya memuat uraian secara mendetail pekerjaan-pekerjaan atau tugas-tugas serta tanggung jawab

dari sebuah pekerjaan. Deskripsi pekerjaan sangat penting dikarenakan sebagai pedoman seorang pegawai dalam menjalankan tugasnya diperusahaan. Sehingga semua pegawai di sebuah perusahaan yang telah memiliki uraian pekerjaan akan mengetahui secara khusus apa saja tugas yang akan mereka kerjakan dan apa yang tidak harus mereka kerjakan. Hal ini dikarenakan apa yang dikerjakan oleh pegawai mempengaruhi keberhasilan dari perusahaan itu sendiri.

4.4.2 Spesifikasi Pekerjaan (*Job Spesification*)

Spesifikasi jabatan merupakan suatu daftar dari tuntutan manusiawi suatu jabatan, yakni pendidikan keterampilan, kepribadian, dan lainlain sesuai produk dari analisis jabatan. Dalam mengembangkan spesifikasi jabatan perlu mempertimbangkan semua elemen pengetahuan, kemampuan, kecakapan, dan ciri lainnya (Rachmawati, 2008). Spesifikasi pekerjaan (*job specification*) disusun berdasarkan deskripsi pekerjaan. Setelah mengenal isi tentang suatu pekerjaan, maka dengan mudah dapat diketahui persyaratan – persyaratan yang dituntut oleh suatu pekerjaan. Para pekerja harus memiliki persyaratan tertentu untuk dapat mengerjakan tugas dengan baik. Job specification adalah persyaratan untuk menempati atau menduduki suatu jabatan”(Kasmir, 2019). Artinya untuk menempati suatu jabatan dibutuhkan orang – orang yang benar – benar mau dan mampu untuk melaksanakan atau mengerjakan suatu pekerjaan.

Spesifikasi pekerjaan adalah uraian persyaratan kualitas minimum orang yang bisa diterima agar dapat menjalankan satu jabatan dengan baik dan kompeten. “Spesifikasi jabatan terkait dengan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan (*The knowledge, skills and abilities/KSA*) yang dibutuhkan pegawai untuk menunjukkan kinerjanya serta kepuasan kerjanya” Mathis dan Jackson

(Priansa, 1984) “Spesifikasi pekerjaan (*job specification*) adalah karakteristik atau syarat – syarat kerja yang harus dipenuhi sehingga dapat melaksanakan suatu pekerjaan atau jabatan”. Berdasarkan pernyataan para ahli tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa spesifikasi pekerjaan adalah suatu persyaratan minimum yang harus dipenuhi seseorang karyawan dalam memegang sebuah jabatan atau pekerjaan (Rivai, 2015). Spesifikasi pekerjaan menggambarkan kualifikasi karyawan, seperti pendidikan, usia, keahlian, pengalaman kerja dan lain sebagainya.

4.4.3 Evaluasi Pekerjaan (*Job Evaluation*)

Adalah menilai berat atau ringan, mudah atau sukar, besar atau kecil risiko pekerjaan dan memberikan nama, ranking (peringkat), serta harga atau gaji suatu jabatan. Jika pekerjaan berat, sukar, berisiko besar, dan ranking jabatan semakin tinggi maka harga atau gaji semakin besar, tetapi sebaliknya apabila pekerjaan mudah, ringan, risiko kecil, tanggung jawab kecil dan ranking jabatan rendah, maka gajinya semakin kecil (Hasibuan, 2011). Istilah Evaluasi dapat disamakan dengan penaksiran (*appraisal*), pemberian angka (*rating*) dan penilaian (*assessment*). Evaluasi kinerja sangat penting untuk menilai akuntabilitas organisasi dalam menghasilkan pelayanan publik. Akuntabilitas bukan sekedar kemampuan menunjukkan bagaimana uang publik dibelanjakan, akan tetapi meliputi apakah uang tersebut dibelanjakan secara ekonomis, efektif, dan efisien.

Pendapat William N. Dunn, istilah evaluasi mempunyai arti yaitu: “Secara umum istilah evaluasi dapat disamakan dengan penaksiran (*appraisal*), pemberian angka (*rating*) dan penilaian (*assessment*), kata-kata yang menyatakan usaha untuk menganalisis hasil kebijakan dalam arti satuan nilainya. Dalam arti yang lebih spesifik, evaluasi berkenaan dengan produksi informasi mengenai nilai atau manfaat hasil kebijakan” (Dunn, 2003). Pengertian di atas menjelaskan bahwa evaluasi merupakan hasil kebijakan

dimana pada kenyataannya mempunyai nilai dari hasil tujuan atau sasaran kebijakan. Bagian akhir dari suatu proses kerja adalah evaluasi kinerja. Evaluasi kinerja membantu pimpinan untuk mengambil keputusan dalam suatu kebijakan, nilai yang dihasilkan dari evaluasi membuat suatu kebijakan bermanfaat bagi pelayanan publik. Kesimpulannya adalah perbandingan antara tujuan yang hendak dicapai dalam penyelesaian masalah dengan kejadian yang sebenarnya, sehingga dapat disimpulkan dengan analisa akhir apakah suatu kebijakan harus direvisi atau dilanjutkan. Menurut Commonwealth of Australia Department of Finance Evaluasi biasanya didefinisikan sebagai kegiatan untuk mengukur keberhasilan pelaksanaan kebijakan.

Secara umum, evaluasi dapat didefinisikan sebagai *the systematic assessment of the extent to which*: 1. *Program inputs are used to maximise outputs (efficiency)*; 2. *Program outcomes achieve stated objectives (effectiveness)*; 3. *Program objectives match policies and community needs (appropriateness)*. (Commonwealth of Australia Department of Finance, 1989) Menurut pendapat di atas, evaluasi adalah penilaian secara sistimatis untuk melihat sejauh mana efisiensi suatu program masukan (*input*) untuk memaksimalkan keluaran (*output*), evaluasi juga digunakan untuk mencapai tujuan dari program pencapaian hasil atau afektifitas, dan kesesuaian program kebijakan dan kebutuhan masyarakat. Evaluasi juga termasuk salah satu kegiatan yang dilakukan untuk mengukur keberhasilan suatu kebijakan. Sudarwan Danim mengemukakan definisi penilaian (*evaluating*) adalah: "Proses pengukuran dan perbandingan dari hasil-hasil pekerjaan yang nyata dicapai dengan hasil-hasil yang seharusnya.

Ada beberapa hal yang penting diperhatikan dalam definisi tersebut, yaitu: 1. Bahwa penilaian merupakan fungsi organik karena pelaksanaan fungsi tersebut turut menentukan mati hidupnya suatu organisasi. 2. Bahwa penilaian itu adalah suatu proses yang berarti bahwa penilaian adalah kegiatan yang terus menerus dilakukan

oleh administrasi dan manajemen 3. Bahwa penilaian menunjukkan jurang pemisah antara hasil pelaksanaan yang sesungguhnya dengan hasil yang seharusnya dicapai” (Danim, 2000). Pendapat di atas dapat diperoleh gambaran bahwa evaluasi adalah suatu kegiatan yang dilakukan untuk mengukur serta membandingkan hasil-hasil pelaksanaan kegiatan yang telah dicapai dengan hasil yang seharusnya menurut rencana, sehingga diperoleh informasi mengenai nilai atau manfaat hasil kebijakan, serta dapat dilakukan perbaikan bila terjadi penyimpangan di dalamnya.

Evaluasi mempunyai karakteristik yang membedakannya dari metode analisis kebijakan lainnya yaitu: 1. Fokus nilai. Evaluasi berbeda dengan pemantauan, dipusatkan pada penilaian menyangkut keperluan atau nilai dari sesuatu kebijakan dan program. 2. Interdependensi Fakta-Nilai. Tuntutan evaluasi tergantung baik “fakta” maupun “nilai”. 3. Orientasi Masa Kini dan Masa Lampau. Tuntutan evaluatif, berbeda dengan tuntutan-tuntutan advokat, diarahkan pada hasil sekarang dan masa lalu, ketimbang hasil di masa depan. 4. Dualitas nilai. Nilai-nilai yang mendasari tuntutan evaluasi mempunyai kualitas ganda, karena mereka dipandang sebagai tujuan dan sekaligus cara. (Dunn, 2003)

Berdasarkan penjelasan di atas, karakteristik evaluasi terdiri dari empat karakter. Yang pertama yaitu fokus nilai, karena evaluasi adalah penilaian dari suatu kebijakan dalam ketepatan pencapaian tujuan dan sasaran kebijakan. Kedua yaitu interdependensi fakta-nilai, karena untuk menentukan nilai dari suatu kebijakan bukan hanya dilihat dari tingkat kinerja tetapi juga dilihat dari bukti atau fakta bahwa kebijakan dapat memecahkan masalah tertentu. Ketiga yaitu orientasi masa kini dan masa lampau, karena tuntutan evaluatif diarahkan pada hasil sekarang dan masa lalu sehingga hasil evaluasi dapat dibandingkan nilai dari kebijakan tersebut. Keempat yaitu dualitas nilai, karena nilai-nilai dari evaluasi mempunyai arti ganda baik rekomendasi sejauh berkenaan dengan nilai yang ada

maupun nilai yang diperlukan dalam mempengaruhi pencapaian tujuan-tujuan lain.

DAFTAR PUSTAKA

- Dessler, Gary, 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kesepuluh, Jilid pertama. Jakarta
- Fathoni, Abdurrahmat. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta:
- Rineka Cipta, 2006. Gomes, Faustino Cordoso, 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta,
- Andi Handoko, T. Hani, 2000. *Manajemen Personalia & Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: BPFE.
- Hanggraeni, Dewi, 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Jakarta.
- Nawawi, Hadari. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Untuk Bisnis Yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press. rifu
- Zainal. 2012. *Evaluasi Pembelajaran*. Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementrian Agama RI.
- Arikunto Suharsimi. 2001. *Dasar-Dasar Evaluasi Pendidikan*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Muhammad Afandi.2013. *Evaluasi Pembelajaran Sekolah Dasar*. Semarang: UNISSULA Press
- Sukardi. 2009. *Evaluasi Pendidikan*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Sinambela, L. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara. (Halaman 28)
- Sastrohadiwiryo. (2002). *Sumber Daya Manusia: Pengembangan Manajemen dan Produktivitas*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Sedarmayanti, 2001. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, Bandung: Mandar Maju.
- Dessler, Gary, 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kesepuluh, Jilid pertama. Jakarta: Indeks.
- Fathoni, Abdurrahmat, 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Gomes, Faustino Cordoso, 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta.

Fathoni, Abdurrahmat, 2006. Manajemen Sumber Daya Manusia.
Jakarta: Rineka Cipta.

BAB 5

FORMULASI DAN IMPLEMENTASI SUMBER DAYA MANUSIA STRATEGIS

Oleh Ruswaji

5.1 Pendahuluan

Sumber daya manusia dalam organisasi adalah aset yang sangat penting, karena sumber daya manusia sangat dibutuhkan dalam suatu organisasi untuk sebuah kemajuan organisasi tersebut. Sumber daya manusia dalam suatu organisasi merupakan penentu yang sangat penting bagi keefektifan berjalannya kegiatan di dalam organisasi. Sumber daya manusia juga menggerakkan dan membuat sumber daya lainnya bekerja. Menyadari pentingnya peran sumber daya manusia dalam kegiatan organisasi, maka hendaknya organisasi perlu mengelola sumber daya manusia sebaik mungkin karena kunci sukses suatu organisasi bukan hanya pada keunggulan teknologi tapi sektor manusianya. Keberhasilan dan kinerja seseorang dalam suatu bidang pekerjaan banyak ditentukan oleh tingkat kompetensi, profesionalisme dan juga komitmennya terhadap bidang pekerjaan yang ditekuninya. Sumber daya manusia adalah faktor sentral dalam suatu organisasi. Adapun bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus oleh manusia. Jadi, manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan institusi atau organisasi. Selanjutnya manajemen sumber daya manusia berarti mengatur, mengurus sumber daya manusia berdasarkan visi organisasi

agar tujuan organisasi dapat dicapai secara optimum. Karenanya manajemen sumber daya manusia juga menjadi bagian dari ilmu manajemen (*Management Science*) yang mengacu kepada fungsi manajemen dalam pelaksanaan proses-proses perencanaan, pengorganisasian, staffing, memimpin dan mengendalikan. Amstrong (2000), menyatakan Manajemen sumber daya manusia adalah pengembangan dan pemanfaatan pegawai dalam rangka tercapainya tujuan dan sasaran individu, organisasi, masyarakat, bangsa dan internasional yang efektif.

Sebuah organisasi dituntut untuk mampu meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang ada. Kualitas sumber daya manusia banyak ditentukan oleh sejauh mana sistem yang ada diorganisasi atau organisasi mampu menunjang dan memuaskan keinginan baik dari pegawai maupun dari organisasi. Oleh karena itu organisasi dituntut memiliki komitmen saling mendukung tercapainya baik tujuan organisasi maupun tujuan pribadi. Komitmen organisasi terhadap para pegawai dapat diwujudkan dengan membuat aturan dan prosedur yang tertulis, memilih manajer yang baik dan tepat, memperjelas visi dan misi organisasi dan membentuk tradisi atau budaya organisasi. Di samping itu, organisasi memiliki komitmen untuk mendukung perkembangan pegawainya yaitu dengan memberikan kesempatan untuk mengaktualisasikan diri, memberikan pekerjaan yang menantang, memajukan dan memberdayakan anggota organisasi serta mempromosikannya.

Peran manajemen sumber daya manusia strategik dalam organisasi bisnis dapat dielaborasi dari segi teori sumber daya, di mana fungsi organisasi adalah mengerahkan seluruh sumber daya atau kemampuan internal untuk menghadapi kepentingan pasar sebagai faktor eksternal utama. Sumber daya sebagaimana disebutkan di atas, adalah Sumber Daya Manusia strategik yang memberikan nilai tambah (*added value*) sebagai tolok ukur keberhasilan bisnis. Kemampuan Sumber Daya Manusia ini merupakan aspek yang penting dalam suatu organisasi. Manajemen sumber daya manusia strategik adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja organisasi dalam jangka panjang (Dessler, 2017). Manajemen strategik meliputi pengamatan lingkungan,

perumusan strategi, implementasi strategi dan evaluasi serta pengendalian. Dalam perencanaan manajemen sumber daya manusia strategik perlu memperhatikan beberapa langkah agar berfungsi secara efektif untuk mengembangkan suatu organisasi atau organisasi yaitu misi yang baik sebagai tujuan organisasi, menganalisis lingkungan eksternal dan internal untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dimiliki oleh organisasi. Perumusan manajemen sumber daya manusia strategik bertujuan untuk memberi pemahaman arah dalam lingkungan yang kadang bergejolak, sehingga kebutuhan bisnis dari organisasi dan individu serta kebutuhan bersama dari karyawan dapat bertemu dengan pengembangan dan penerapan kebijakan dan program sumber daya manusia yang masuk akal dan praktis.

Salusu (2006), menyatakan manajemen sumber daya manusia strategik adalah semua aktivitas yang mempengaruhi perilaku individu dalam usaha mereka untuk merumuskan dan menerapkan kebutuhan strategik organisasi. Kemudian menurut Robinson (2008), menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia strategik adalah pola penempatan sumber daya manusia yang direncanakan dan aktivitas yang bertujuan untuk memungkinkan organisasi mencapai tujuan”.

Dessler (2017) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia strategik sebagai berikut *“Strategic Human Resource Management is the linking of Human Resource Management with strategic role and objectives in order to improve business performance and develop organizational cultures and foster innovation and flexibility”*. Manajemen sumber daya manusia strategik adalah menghubungkan manajemen sumber daya manusia dengan peran strategis dan tujuan untuk meningkatkan kinerja bisnis dan mengembangkan budaya organisasi

Manajemen sumber daya manusia strategik merupakan pendekatan untuk membuat keputusan pada skema dan rencana organisasi berkaitan dengan hubungan pekerjaan dan kebijakan serta pelaksanaan perekrutan, pelatihan, pengembangan, manajemen kinerja, imbalan dan hubungan Karyawan (Amstrong, 2000).

5.2 Pengertian Formulasi Strategi Bisnis

Formulasi strategi merupakan pengembangan perencanaan jangka panjang untuk manajemen yang efektif melalui analisis lingkungan. Termasuk juga didalamnya terdapat misi, visi, dan tujuan dari perusahaan, mengembangkan strategi, dan pengarahan kebijakan (Whelen and Hunger, 2012:65).

Ada empat formulasi strategi bisnis yaitu:

1. Strategi Bisnis

Formulasi strategi bisnis melibatkan pengambilan keputusan pada tingkat divisi atau tingkat unit bisnis.

- a. Strategi Keunggulan Biaya (*Overall Cost Leadership*), dengan strategi ini perusahaan bersiap menjadi produsen berbiaya rendah didalam industrinya.
- b. Strategi Diferensiasi (*Differentiation*), Dengan strategi ini perusahaan menjadi unik dalam industrinya pada berbagai dimensi yang secara umum dihargai oleh pembeli.
- c. Strategi focus (*Focus*), menekankan pada pilihan akan cakupan bersaing yang sempit dalam suatu industri.

2. Strategi Fungsional

Strategi fungsional diperlukan untuk masing-masing bidang fungsional dari suatu usaha/bisnis. Strategi terdapat lima fungsi yaitu :

- a. Strategi Bidang Penelitian & Pengembangan (*R&D Strategi*)
- b. Strategi Bidang Operasi (*Operation Strategi*)
- c. Strategi Bidang Keuangan (*Financial Strategi*)
- d. Strategi Bidang Pemasaran (*Marketing Strategi*)
- e. Strategi Bidang SDM (*Human Resource Strategi*)

Didalam formulasi strategik terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan yaitu visi dan misi dari setiap perusahaan. Pengertian visi manajemen sumber daya manusia strategis menurut Luis (2012) visi menggambarkan aspirasi dasar atau mimpi dari sebuah organisasi, yang biasanya merupakan inisiatif pendiri atau pemimpin organisasi dengan dukungan dari semua karyawan. Visi menggambarkan keberhasilan masa

depan yang ingin dicapai, berjangka waktu 10 menyajikan maksud strategis perusahaan yang memfokuskan energi dan sumber daya perusahaan pada pencapaian masa depan yang diinginkan. Adapun enam kriteria dari sebuah visi yang efektif adalah sebagai berikut : 1) Visi harus dapat memberikan gambaran masa depan yang akan dicapai oleh perusahaan. 2). Sebuah visi harus menjadi keinginan atau mengadopsi kepentingan jangka panjang dari karyawan, pelanggan, pemegang saham, dan pihak-pihak lainnya yang memiliki keterkaitan dengan perusahaan. 3). Visi mengandung sasaran-sasaran jangka panjang yang realistis dan dapat tercapai. 4). Visi harus jelas dalam memberikan panduan dalam proses pengambilan keputusan. 5). Visi memberikan keleluasaan bagi perusahaan dalam menetapkan inisiatif atau tanggapan terhadap perubahan lingkungan bisnis. 6). Sebuah visi harus mudah untuk dikomunikasikan dan dapat dengan mudah dijelaskan dalam waktu kurang dari lima menit. Dalam pembentukan visi dan misi perusahaan, nilai budaya merupakan sesuatu pernyataan yang tidak terpisahkan. Nilai budaya perusahaan merupakan keyakinan atau kepercayaan mendasar dari apa yang boleh atau tidak boleh dilakukan dalam mengeksekusi strategi dan merealisasikan misi dan visi perusahaan.

Visi MSDM Strategik merupakan rangkaian kalimat yang menyatakan cita- cita atau impian sebuah organisasi atau perusahaan yang ingin dicapai di masa depan. Atau dapat dikatakan bahwa visi merupakan pernyataan *want to be* dari organisasi atau perusahaan. (Certo,2006). Visi adalah cara pandang jauh ke depan kemana organisasi harus dibawa agar dapateksis, antisipatif dan inovatif (David 2006). Visi adalah suatu gambaran yang menantang tentang keadaan masa depan yang diinginkan oleh organisasi. Jadi kesimpulannya Visi adalah adalah cita-cita dari sebuah organisasi atau perusahaan yang ingin dicapai di masa depan. Kegunaan visi organisasi atau perusahaan membutuhkan visi yang dapat digunakan sebagai,

(1) Penyatuan tujuan, arah dan sasaran perusahaan.

- (2) Dasar untuk pemanfaatan dan alokasi sumber daya serta pengendaliannya.
- (3) Pembentukan dan pembangunan budaya perusahaan (*corporate culture*).

Kriteria visi menurut Amstrong (2000) Visi yang baik memiliki kriteria sebagai berikut :

- (1) Menyatakan cita-cita/keinginan perusahaan di masa depan.
- (2) Singkat, jelas, fokus dan merupakan standard of excellence.
- (3) Realistis dan sesuai dengan kompetensi organisasi.
- (4) Atraktif dan mampu menginspirasi komitmen serta antusiasme.
- (5) Mudah diingat dan dimengerti seluruh karyawan.
- (6) Dapat ditelusuri tingkat kepercayaannya.

Pengertian misi menurut Amstrong (2000) misi merupakan rangkaian kalimat yang menyatakan tujuan atau alasan eksistensi organisasi, yang memuat apa yang disediakan oleh perusahaan kepada masyarakat, baik berupa produk ataupun jasa. Pengertian misi adalah tujuan dan alasan yang memberikan arah sekaligus batasan proses pencapaian tujuan. Misi pada dasarnya hanya bukan usaha formal untuk memperjelas apa yang dikehendaki, namun misi merupakan tahapan aksi yang akan dilaksanakan dari visi yang telah ada, guna mencapai suatu tujuan.

Misi dapat didefinisikan sebagai alasan atau tujuan suatu organisasi berdiri (Luis, 2012). Misi merupakan langkah awal dari proses pengembangan strategi perusahaan. Oleh karena itu, sebuah misi yang efektif akan sangat membantu perusahaan dalam memformulasikan. Menurut Pengertian lain dari misi yaitu maksud unik yang membedakan suatu perusahaan dengan perusahaan lain yang sejenis dan mengidentifikasikan lingkup operasinya dalam hal produk, pasar, serta teknologi. Misi merupakan langkah awal dari proses pengembangan strategi perusahaan. Oleh karena itu, sebuah misi yang efektif akan sangat membantu perusahaan dalam memformulasikan strateginya. Adapun enam kriteria sebuah misi yang efektif yakni : jelas dan singkat sebuah misi harus jelas dan dimengerti oleh semua karyawan, mudah diingat, dan secara jelas menggambarkan bisnis apayang

dijalankan oleh perusahaan. Dengan membaca sebuah misi yang baik, orang dapat secara langsung mengetahui produk atau jasa yang diberikan oleh perusahaan tersebut. Misi harus menggambarkan keunikan dari sebuah perusahaan. Keunikan tersebut dapat berupa suatu kompetensi dari perusahaan yang berbeda atau menonjol dibandingkan dengan kompetitor. Sebuah misi yang baik akan memberikan fleksibilitas kepada perusahaan dalam berbisnis, namun tidak terlalu fleksibel sehingga kehilangan fokus. Misi harus membantu manajemen dalam proses pengambilan keputusan. Secara implisit, misi dapat menggambarkan budaya dari perusahaan atau organisasi. Misi harus menginspirasi seluruh bagian dari organisasi. Tahap-tahap penyusunan misi menurut Amstrong (2000) yang umumnya dilakukan oleh perusahaan atau organisasi adalah :

- (1) melakukan proses brainstorming dengan mensejajarkan beberapa kata yang menggambarkan organisasi.
- (2) penyusunan prioritas dan pemfokusan pada kata-kata yang paling penting.
- (3) mengkombinasikan kata-kata yang telah dipilih menjadi kalimat atau paragraph yang menggambarkan misi perusahaan.
- (4) mengedit kata-kata sampai terdengar benar.

Tujuan misi menurut Amstrong (2000) tujuan dari misi adalah mengkomunikasikan kepada stakeholders, di dalam maupun di luar organisasi, tentang alasan pendirian perusahaan dan ke arah mana perusahaan akan menuju.`

5.3 Pengertian Implementasi Strategi Bisnis

Implementasi strategi adalah sebuah proses yang mana strategi dan kebijakan diarahkan kedalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur. Proses ini memerlukan perubahan dalam budaya, struktur, dan sistem manajemen pada seluruh organisasi atau perusahaan (Wheelen and Hunger, 2012:69).

- a. Program
- b. Anggaran

c. Prosedur

Pengembangan program dibuat dengan tujuan agar strategi yang telah dibuat dapat diimplementasikan dalam suatu “tindakan” (*action-oriented*). Sebagai contoh, PT. AA yang bergerak dalam industri garmen memutuskan untuk melakukan integrasi vertikal ke hilir sebagai pilihan strateginya. Dalam hal ini PT.AA membeli jaringan toko pakaian jadi milik PT. BB. Untuk menyatukan toko-toko tersebut, pihak manajemen dapat mengembangkan berbagai program pendukung, misalnya:

1. Melakukan program restrukturisasi untuk mengalihkan toko-toko PT. BB ke dalam rantai komando pemasaran PT. AA. Dengan adanya restrukturisasi tersebut, para manajer toko berada dalam satu rantai komando.
2. Mengembangkan program periklanan secara terpadu.
3. Mengadakan program pelatihan bagi para manajer toko yang baru dan para manajer eks PT. BB yang masuk dalam tim manajemen yang baru.
4. Menyusun prosedur baru dalam hal pelaporan keuangan untuk menyatukan toko-toko PT. BB ke dalam sistem akuntansi PT. AA
5. Mengadakan program modernisasi untuk mempersiapkan toko-toko PT. BB bergabung secara resmi dengan PT. AA.

Setelah menyusun semua program yang dibutuhkan, maka langkah selanjutnya adalah menyusun anggaran. Melalui anggaran, pihak manajemen dapat memperkirakan biaya yang harus dikeluarkan perusahaan dalam rangka mengimplementasi strategi yang telah dipilihnya. Selain itu, hal ini juga dapat menjadi petunjuk bagi perusahaan apakah strategi yang dipilihnya dapat diimplementasikan (sebagaimana sering terjadi, strategi yang tampaknya ideal ternyata banyak kendala, bahkan benar-benar tidak dapat diimplementasikan).

Proses perancangan dan penyusunan anggaran program, divisional maupun perusahaan, akan merupakan “trigger” bagi pihak manajemen untuk mengembangkan *standard operating procedures (SOP)*. SOP berisi rincian beragam kegiatan yang diperlukan dalam menyelesaikan sebuah program perusahaan. Seperti dalam kasus akuisisi PT. AA terhadap gerai eceran PT.

BB, SOP yang baru harus segera dibuat untuk berbagai hal, misalnya untuk kepentingan promosi, pemesanan persediaan, pemilihan barang dagangan, layanan pelanggan, fasilitas belanja kredit, distribusi gudang penyimpanan, penetapan harga, penanganan pelayanan pelanggan dan sebagainya.

Masih dalam konteks PT. AA, SOP yang disusun akan memastikan bahwa operasional harian di seluruh toko jaringan PT. AA akan selalu tetap dan ajeg sepanjang waktu (misalnya, kegiatan minggu yang akan datang akan sama dengan kegiatan minggu ini; setiap toko akan beroperasi pada standar pelayanan yang sama, dan lain-lain). Contoh lain misalnya McDonald, untuk memastikan bahwa semua kebijakannya telah diimplementasikan dengan baik oleh setiap orang di semua gerainya, maka perusahaan makanan cepat saji ini berhasil mengembangkan berbagai prosedur operasional yang sangat rinci dan menjadikannya sebagai kebijakan yang harus diikuti oleh setiap anggota organisasi.

Perusahaan yang menerapkan implementasi strategi biasanya menerapkan tiga lapis strategi: strategi perusahaan, strategi bisnis, dan strategi operasional. Strategi perusahaan berfokus pada gambaran besar dan arah perusahaan serta menentukan keseluruhan sikap perusahaan terhadap berbagai bisnis yang dijalankan perusahaan. Strategi bisnis adalah mengembangkan keunggulan kompetitif perusahaan di berbagai industri. Strategi operasional lebih menitik beratkan pada setiap fungsi implementasi strategis yang ditetapkan oleh perusahaan, seperti : Manufaktur, keuangan, pemasaran, sumber daya manusia dan sistem informasi, sehingga setiap bagian pekerjaan memiliki strategi untuk melaksanakan operasi perusahaan di setiap bagian (Ramli & Dwi, 2022).

5.4 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Efektifitas Implementasi Strategi

Menurut Kaplan & Norton (2001), menyatakan bahwa banyak faktor yang mempengaruhi implementasi strategi antara lain : visi dan strategi tidak actionable, strategi tidak terhubung ke alokasi sumber daya perusahaan dan strategi tidak

terhubung dengan tim departemen dan individu. Selain itu, faktor yang mempengaruhi efektifitas implementasi strategi yaitu, budaya organisasi, struktur organisasi, kesiapan sumber daya manusia dan aplikasi sistem informasi dan teknologi.

Implementasi adalah suatu tindakan atau pelaksanaan dari sebuah rencana yang sudah disusun secara matang dan terperinci. Implementasi biasanya dilakukan setelah perencanaan sudah dianggap bagus. Implementasi strategik adalah rangkaian aktivitas dan pekerjaan yang dibutuhkan untuk mengeksekusi perencanaan strategis (Robinson 2008). Artinya apa yang kita rumuskan pada strategi dan kebijakan kita terapkan dalam berbagai program kerja, anggaran, dan prosedur - prosedur. Rumusan strategi yang baik, tidak ada artinya bila tidak diterapkan dalam implementasi. Begitu pula implementasi. Tindakan berkontribusi baik pada organisasi jika rumusan strateginya tidak baik. Strategik adalah suatu cara dimana organisasi atau lembaga akan mencapai tujuannya, sesuai dengan peluang - peluang dan ancaman - ancaman lingkungan eksternal yang dihadapi, serta sumber daya dan kemampuan internal.

Implementasi Strategis adalah jumlah keseluruhan aktivitas dan pilihan yang dibutuhkan untuk dapat menjalankan perencanaan strategis. Implementasi strategis merupakan proses dimana beberapa strategi dan kebijakan diubah menjadi tindakan melalui pengembangan program, anggaran dan prosedur. Walaupun implementasi biasanya baru dipertimbangkan setelah strategi dirumuskan, akan tetapi implementasi merupakan kunci suksesnya dari manajemen strategik. Perumusan strategi dan implementasi strategi harus dilihat seperti dua sisi mata uang.

5.5 Berbagai Problem dalam Implementasi Strategi

Menurut Hunger (1996) terhadap hasil survei terhadap 93 perusahaan yang masuk daftar *Fortune 500* menunjukkan bahwa setengah dari perusahaan-perusahaan tersebut menemui 10 macam problem ketika mengimplementasikan sebuah strategi

perubahan. Berikut adalah kesepuluh problem tersebut yang disusun berdasarkan tingkat frekuensi kejadian.

1. Implementasi berjalan lebih lambat dibanding dengan perencanaan awalnya
2. Munculnya berbagai masalah yang tidak terduga
3. Koordinasi dalam implementasi tersebut tidak efektif
4. Perusahaan memberi perhatian yang berlebihan terhadap aktivitas persaingan dan penanganan krisis sehingga kurang memperhatikan implementasi yang harus dijalankan
5. Kemampuan SDM yang terlibat dalam implementasi strategi kurang
6. Pendidikan dan pelatihan SDM di tingkat bawah kurang memadai
7. Tidak terkendalinya faktor-faktor lingkungan eksternal
8. Kualitas kepemimpinan dan pengarahan dari para manajer departemen kurang memadai
9. Tidak jelasnya implementasi pada tugas dan aktivitas kunci
10. Pemantauan aktivitas oleh sistem informasi yang dimiliki perusahaan kurang memadai

5.6 Evaluasi Strategi

Evaluasi strategi adalah tahap proses manajemen di mana manajer puncak berusaha memastikan bahwa strategi yang mereka pilih terlaksana dengan tepat dan mencapai tujuan perusahaan. Sedangkan menurut pengertian istilah “evaluasi merupakan kegiatan yang terencana untuk mengetahui keadaan sesuatu obyek dengan menggunakan instrumen dan hasilnya dibandingkan dengan tolak ukur untuk memperoleh kesimpulan”(Yunanda : 2009).

Tiga macam aktivitas mendasar untuk mengevaluasi strategi adalah sebagai berikut :

1. Meninjau faktor - faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi yang sekarang
2. Mengukur prestasi
3. Mengambil tindakan korektif aktivitas perumusan strategi, implementasi dan evaluasi terjadi di tiga tingkat hirarki

dalam organisasi yang besar, korporasi, divisi atau unit bisnis strategis, dan fungsional.

Evaluasi dan pengendalian kinerja adalah proses yang melalui aktivitas- aktivitas perusahaan dan hasil kerja dimonitor dan kinerja sesungguhnya dibandingkan dengan kinerja yang diinginkan (Wheelen 2001). Sedangkan menurut Dessler (2000) pengendalian strategis berhubungan dengan arah strategis dasar perusahaan didalam hubungannya dengan lingkungan perusahaan. Evaluasi dan pengendalian kinerja sangat diperlukan sebab keberhasilan perusahaan dewasa ini tidak menjadi jaminan keberhasilan di masa yang akan datang.

Mulyadi (2001) menyatakan, tujuan evaluasi strategik dan kontrol (pengawasan) bersifat kritikal bagi setiap rencana. Andaikata hasil-hasil aktual tidak sesuai dengan hasil-hasil yang direncanakan, maka perlu dilakukan perubahan-perubahan. Menurut Robinson (2008) evaluasi strategi adalah tahap akhir dalam manajemen strategis. Para manajer sangat perlu mengetahui kapan strategi tertentu tidak berfungsi dengan baik, evaluasi strategi berarti usaha untuk memperoleh informasi ini. Semua strategi dapat dimodifikasi di masa depan karena faktor-faktor eksternal dan internal selalu berubah.

Evaluasi dan pengawasan strategi merupakan tahap terakhir di dalam proses strategi. Pada dasarnya evaluasi strategi mencakup 3 hal, yaitu (a) mereview faktor internal dan eksternal yang menjadi dasar bagi strategi yang sedang berlangsung; (b) mengukur kinerja yang telah dilakukan; dan (c) mengambil berbagai tindakan perbaikan.

Proses pengendalian membandingkan kinerja dengan hasil yang diinginkan dan memberikan umpan balik yang diperlukan bagi pihak manajemen untuk mengevaluasi hasil yang telah dicapai (Wheelen 2001). Pengukuran kinerja pada dasarnya merupakan kegiatan manusia dalam mencapai tujuan organisasi. Evaluasi kinerja terdiri dari 5 bagian, yakni (1) menentukan apa yang akan diukur; (2) menetapkan standar kinerja; (3) mengukur kinerja aktual; (4) membandingkan kinerja aktual dengan standar kinerja; dan (5) mengambil tindakan perbaikan.

5.7 Hubungan Antara Formulasi dan Implementasi Strategis

Menurut Thomas V.Bonoma (1985) ada berbagai kemungkinan yang terjadi antara formulasi strategi dengan implementasi strategi, yaitu :

1. *Succes* : Merupakan hasil yang paling diidamkan idamkan oleh setiap perusahaan. Situasi ini dapat terjadi jika formulasi strategi perusahaan disusun dengan baik begitu juga dalam implementasinya.
2. *Trouble* : Merupakan situasi di mana perusahaan menyusun formulasi strateginya dengan baik namun implementasinya buruk.
3. *Roulette* : Merupakan situasi di mana perusahaan kurang baik dalam memformulasi strateginya, namun perusahaan melakukan implementasi yang cukup baik.
4. *Failure* : kondisi ini sangat tidak diinginkan oleh perusahaan. Hal ini terjadi karena strategi perusahaan tidak diformulasikan dengan baik, demikian juga dalam implementasinya.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang erat antara formulasi strategi dengan implementasi strategi. Meskipun berhubungan, secara fundamental antara formulasi strategi dengan implementasi strategi terdapat perbedaan. Fred R. David (2005) membedakan antara formulasi strategi dan implementasi strategi sebagai berikut.

Formulasi Strategi	Implementasi Strategi
1. Perumusan strategi adalah memposisikan kekuatan sebelum dilakukan tindakan	1. Implementasi strategi adalah mengelola kekuatan yang manage semua aspek selama tindakan dijalankan
2. Berfokus pada efektivitas	2. Berfokus pada efisiensi
3. Lebih merupakan proses intelektual	3. Lebih merupakan proses operasional
4. Membutuhkan keahlian	4. Membutuhkan motivasi

intuitif dan analisis yang tajam	khusus dan keahlian kepemimpinan
5. Membutuhkan koordinasi diantara beberapa individu	5. Membutuhkan koordinasi diantara banyak individu

Dalam penggunaan konsep dan alat perumusan strategi, sebenarnya tidak ada perbedaan secara signifikan antara organisasi kecil, besar, organisasi yang orientasi laba maupun nirlaba. Namun demikian, dalam implementasi strategi, ada perbedaan secara signifikan yang didasarkan atas tipe dan ukuran organisasi. Implementasi strategi membutuhkan tindakan-tindakan seperti: perubahan struktur organisasi, alokasi sumberdaya, program kompensasi, merubah strategi harga, budaya perusahaan, membuat sistem informasi manajemen yang lebih baik, dan sebagainya.

DAFTAR PUSTAKA

- Amstrong. 2000. Prinsip-prinsip Pemasaran, edisi keduabelas, Jilid 1. Jakarta: Erlangga.
- Certo and Peter. 2006. Strategic Management: Concepts and Application, New York: McGraw Hill
- Dessler, Gary. 2000. Manajemen sumber daya manusia, Edisi Terjemahan, Jakarta: Penerbit PT. Prenhallindo
- David, Fred R. 2005. *Strategic Management : Concepts and Cases*, 10th ed, New Jersey : Prentice Hall
- David, Fred R. 2006. *Manajemen Strategis*. Buku, Edisi : kesepuluh. Jakarta. Salemba Empat.
- Dessler, G. 2017. Human Resource Management (15th Edition). Boston
- Hunger, J. David and Thomas Wheelen. 1996. *Strategic Management*, 5th ed, New York: Addison Wesley
- Kaplan, R.S. and D.P. Norton. 2001. *The Balanced scorecard- measures that drive Performance*. Harvard Bus. Rev.
- Luis R. Gomez - Mejia, & David B Balkin. 2012. Management: People, Performance, Change. New Jersey: Prentice Hall.
- Mulyadi. 2001. Balanced Scorecard Alat Manajemer untuk Pelipat Ganda Kinerja Perusahaan. Jakarta: Salemba Empat
- Robinson, J. 2008. Manajemen Strategis: Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian. Jakarta : Salemba Empat, 2008. 1195, 2008 ; Corporate mission statem ents.
- Ramli, Yanto and Kartini, Dwi. 2022. Manajemen Strategik dan Bisnis. Bumi Aksara. Jakarta. Indonesia.
- Salusu. J,. 2006. Pengambilan Keputusan Strategik Untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non Profit. Grasin
- Wheelen Thomas & Hunger, J. David. 2001. Manajemen Strategis. Yogyakarta: Penerbit ANDI
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. 2012. *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability* (13th ed.). London: Pearson.
<http://books.google.com/books?id=j8YGhhK5keUC&pgis=1>

Yunanda, Martha. 2009. Metode Inquiry dalam pembelajaran.
Artikel Social-Science.

BAB 6

PEMBELAJARAN INDIVIDU PERAN PELATIHAN PADA SDM STRATEGIS

Oleh Sumarno

6.1 Pendahuluan

Pelatihan adalah elemen kunci dalam strategi pengembangan sumber daya manusia (SDM). Dalam era yang kompetitif ini, organisasi perlu berinvestasi dalam pembelajaran individu untuk memastikan bahwa karyawan memiliki keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi yang relevan untuk mencapai tujuan strategis organisasi. Bab ini membahas pentingnya pelatihan dalam kerangka SDM strategis, metode pembelajaran individu, dan dampaknya terhadap kinerja organisasi.

Pelatihan dalam konteks sumber daya manusia strategis adalah proses yang dirancang untuk membangun keterampilan, meningkatkan kompetensi, dan memperkuat kapabilitas karyawan agar sesuai dengan tujuan jangka panjang organisasi. Dalam SDM strategis, pelatihan tidak hanya berfokus pada peningkatan kinerja individu, tetapi juga pada pengembangan kapabilitas organisasi untuk mencapai keunggulan kompetitif.

Peran Pelatihan dalam SDM Strategis untuk meningkatkan kompetensi inti dalam organisasi. Pelatihan membantu karyawan mengembangkan keterampilan yang relevan dengan strategi bisnis utama, seperti inovasi produk, manajemen pelanggan, atau efisiensi operasional. Untuk mengelola perubahan organisasi yang mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan lingkungan bisnis memerlukan tenaga kerja

yang siap untuk menghadapi tantangan baru. Pelatihan berperan penting dalam membangun kemampuan karyawan dalam beradaptasi lingkungan maupun tuntutan pekerjaan dalam perusahaan.

Meningkatkan retensi karyawan adalah bagian dari investasi Perusahaan, investasi ini adalah dalam bentuk pelatihan untuk menunjukkan kepada karyawan bahwa organisasi menghargai pengembangan mereka, yang pada gilirannya meningkatkan loyalitas dan mengurangi tingkat turnover. Menciptakan budaya pembelajaran berkelanjutan dengan mengintegrasikan pelatihan ke dalam strategi SDM, organisasi mendorong karyawan untuk terus belajar dan berkembang sepanjang karier mereka.

Elemen penting dalam pelatihan SDM strategis adalah analisis kebutuhan strategis karyawan dengan cara identifikasi kebutuhan pelatihan berdasarkan tujuan bisnis. Fokus pada gap kompetensi antara kondisi saat ini dan kebutuhan masa depan. Desain program yang relevan bisa dipilih menggunakan metode pelatihan yang mendukung tujuan strategis, seperti pelatihan berbasis proyek, mentoring, atau pelatihan digital. Pastikan materi pelatihan relevan dengan kebutuhan spesifik organisasi dan individu. Implementasi terencana dengan baik dan pastikan pelatihan dilakukan secara efektif dengan memanfaatkan teknologi, fasilitator yang kompeten, dan partisipasi aktif karyawan. Gunakan pendekatan personalisasi untuk memenuhi kebutuhan pembelajaran individu. Evaluasi dan Pemantauan dapat mengukur hasil pelatihan dengan metode evaluasi seperti model Kirkpatrick atau pengukuran *Return on Investment* (ROI). Lakukan perbaikan berkelanjutan pada program pelatihan berdasarkan feedback dari semua karyawan. Dampak pelatihan pada SDM strategis untuk peningkatan produktivitas, dimana agenda pelatihan, untuk meningkatkan keterampilan kerja, yang berdampak langsung pada efisiensi dan efektivitas karyawan.

Pengembangan pemimpin masa depan adalah program pelatihan kepemimpinan strategis membantu mempersiapkan talenta untuk mengisi posisi manajerial atau eksekutif. Dengan adanya karyawan yang lama akan pension atau pindah ke Perusahaan lain. Jadi penggantinya sudah siap untuk posisi

strategies. Peningkatan Inovasi bagi karyawan secara langsung atau tidak langsung, dengan bekal keterampilan baru, karyawan lebih mampu menghasilkan ide-ide kreatif dan solusi inovatif dalam memecahkan masalah. Keunggulan kompetitif berkelanjutan untuk organisasi atau perusahaan yang terus mengembangkan SDM-nya melalui pelatihan dapat lebih mudah bersaing di pasar global.

Pelatihan adalah investasi strategis yang membawa manfaat jangka panjang bagi organisasi atau perusahaan. Dalam kerangka SDM strategis, pelatihan bukan hanya sekadar kegiatan peningkatan keterampilan, tetapi merupakan alat penting untuk mencapai visi dan misi perusahaan. Dengan perencanaan dan pelaksanaan yang tepat, pelatihan dapat menjadi fondasi kuat bagi keberhasilan organisasi.

6.2 Konsep Pembelajaran Individu

Konsep pembelajaran individu bisa mengacu pada proses di mana seseorang atau karyawan memperoleh pengetahuan, keterampilan, atau perilaku baru melalui pelatihan, pengalaman, atau pembelajaran mandiri. Elemen utama dalam pembelajaran individu meliputi diantaranya, meningkatkan *skill* individu bagi karyawan yang mempunyai talenta atau ketrampilan khusus untuk di asah peningkatannya.

Pembelajaran individu adalah proses di mana seseorang atau karyawan memperoleh, mengembangkan, atau meningkatkan pengetahuan, keterampilan, perilaku, atau sikap melalui pengalaman, pelatihan, pendidikan, atau pembelajaran mandiri. Pembelajaran individu memainkan peran penting dalam pengembangan sumber daya manusia (SDM), baik untuk kebutuhan pribadi maupun organisasi.

6.2.1 Karakteristik Pembelajaran Individu

- **Proses Berkelanjutan**
Pembelajaran individu berlangsung sepanjang hayat, dipengaruhi oleh pengalaman dan kebutuhan yang terus berkembang.

- Berpusat pada Peserta Didik
Setiap individu memiliki gaya belajar, motivasi, dan tujuan unik yang memengaruhi cara mereka menyerap informasi.
- Fleksibilitas dan Adaptabilitas
Pembelajaran individu dapat disesuaikan dengan kebutuhan spesifik, memungkinkan seseorang untuk fokus pada keterampilan atau pengetahuan tertentu.
- Pentingnya Motivasi
Motivasi intrinsik dan ekstrinsik berperan besar dalam keberhasilan pembelajaran individu.

6.2.2 Tahapan dalam Pembelajaran Individu

- Identifikasi Kebutuhan Belajar
 - Mengenali apa yang perlu dipelajari berdasarkan tujuan pribadi atau organisasi.
 - Misalnya: Meningkatkan keterampilan teknis atau *soft skills* tertentu.
- Pemilihan Metode Pembelajaran
 - Menentukan cara terbaik untuk belajar, seperti pelatihan langsung, *e-learning*, *mentoring*, atau pembelajaran mandiri.
- Proses Belajar
 - Melibatkan eksplorasi, latihan, dan refleksi untuk memahami dan menginternalisasi informasi.
- Evaluasi dan *Feedback*
 - Mengukur hasil pembelajaran dan mengidentifikasi area untuk perbaikan atau pengembangan lebih lanjut.

6.2.3 Faktor yang Mempengaruhi Pembelajaran Individu

- Gaya Belajar
 - Visual: Lebih efektif dengan gambar, diagram, atau video.
 - Auditori: Belajar melalui pendengaran, seperti ceramah atau diskusi.

- Kinestetik: Belajar melalui praktik atau pengalaman langsung.
- Motivasi Belajar
 - Instrinsik: Dorongan dari dalam diri, seperti rasa ingin tahu.
 - Ekstrinsik: Dorongan dari luar, seperti penghargaan atau pengakuan.
- Lingkungan Pembelajaran
 - Kondisi fisik, sosial, dan emosional yang mendukung proses belajar.
- Dukungan dari Organisasi atau Mentor
 - Bantuan dari atasan, rekan kerja, atau mentor dapat mempercepat pembelajaran individu.

6.2.4 Manfaat Pembelajaran Individu

- Peningkatan Kompetensi
 - Membantu individu menguasai keterampilan baru yang relevan dengan kebutuhan pribadi atau organisasi.
- Pengembangan Karir
 - Memberikan peluang untuk promosi atau transisi ke peran yang lebih menantang.
- Peningkatan Produktivitas
 - Karyawan yang memiliki keterampilan lebih baik cenderung lebih produktif dan efektif.
- Peningkatan Kepuasan Pribadi
 - Pembelajaran individu memberikan rasa pencapaian dan kebanggaan pada diri sendiri.

Pembelajaran individu adalah inti dari pengembangan pribadi dan profesional. Dalam konteks organisasi, pembelajaran individu dapat berkontribusi langsung pada kesuksesan strategi bisnis melalui peningkatan keterampilan, kompetensi, dan adaptabilitas karyawan. Dengan pendekatan yang terarah, pembelajaran individu dapat menjadi alat transformasi yang kuat untuk individu dan organisasi.

6.3 Pentingnya Pelatihan dalam SDM Strategis

Pelatihan memainkan peran vital dalam SDM strategis untuk memastikan bahwa keselarasan dengan tujuan organisasi supaya karyawan memiliki keterampilan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Membantu individu menghadapi perubahan teknologi, regulasi, atau pasar.

Peningkatan produktivitas dengan keterampilan yang tepat, efisiensi kerja meningkat. Dalam pelatihan menunjukkan komitmen organisasi terhadap pengembangan karyawan.

Pelatihan dalam konteks SDM strategis merupakan investasi utama dalam mengembangkan kapabilitas karyawan untuk mendukung pencapaian tujuan jangka panjang organisasi. Pelatihan bukan hanya alat untuk meningkatkan keterampilan individu tetapi juga sarana untuk menciptakan nilai strategis yang berkelanjutan bagi organisasi.

6.3.1 Pentingnya Pelatihan dalam SDM Strategis

- Keselarasan dengan Tujuan Organisasi
 - Pelatihan yang dirancang secara strategis memastikan bahwa karyawan memiliki keterampilan dan pengetahuan yang sesuai untuk mendukung misi, visi, dan strategi bisnis organisasi.
 - Contoh: Pelatihan tentang teknologi baru untuk mendukung transformasi digital.
- Adaptabilitas terhadap Perubahan
 - Dalam lingkungan bisnis yang dinamis, pelatihan membantu karyawan beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan teknologi, regulasi, dan kebutuhan pasar.
 - Contoh: Pelatihan kepemimpinan untuk menghadapi perubahan struktur organisasi.
- Peningkatan Produktivitas
 - Karyawan yang mendapatkan pelatihan memiliki keterampilan lebih baik untuk menyelesaikan pekerjaan secara efisien, sehingga meningkatkan produktivitas individu dan tim.

- Peningkatan Retensi Karyawan
 - Pelatihan menunjukkan komitmen organisasi terhadap pengembangan karyawan, yang dapat meningkatkan loyalitas dan mengurangi tingkat turnover.
 - Contoh: Program pengembangan karier berbasis pelatihan.
- Meningkatkan Inovasi
 - Dengan pelatihan yang mendorong kreativitas dan pemikiran kritis, organisasi dapat memanfaatkan ide-ide baru untuk menciptakan produk, layanan, atau proses yang inovatif.
- Mengembangkan Pemimpin Masa Depan
 - Pelatihan kepemimpinan membantu mempersiapkan karyawan untuk peran manajerial atau strategis di masa depan, memastikan kesinambungan kepemimpinan dalam organisasi.

6.3.2 Elemen Kunci Pelatihan dalam SDM Strategis

- Berorientasi pada Kebutuhan Strategis
 - Pelatihan harus berdasarkan analisis kebutuhan yang mempertimbangkan tujuan organisasi dan tantangan masa depan.
 - Misalnya, pelatihan teknis untuk menghadapi revolusi industri 4.0.
- Berbasis Kompetensi
 - Fokus pada peningkatan kompetensi inti yang mendukung pencapaian keunggulan kompetitif organisasi.
- Berfokus pada Hasil
 - Program pelatihan harus dirancang untuk menghasilkan dampak yang terukur, seperti peningkatan produktivitas, efisiensi, atau kepuasan pelanggan.

- Didukung oleh Teknologi
 - Penggunaan teknologi seperti *e-learning*, *platform* pembelajaran adaptif, atau *virtual reality* (VR) membuat pelatihan lebih efektif dan fleksibel.
- Evaluasi Berkelanjutan
 - Program pelatihan harus terus dievaluasi untuk memastikan relevansi dan efektivitasnya, dengan menggunakan metrik seperti ROI pelatihan atau tingkat kepuasan peserta.

6.3.3 Manfaat Strategis Pelatihan bagi Organisasi

- Keunggulan Kompetitif
 - Organisasi dengan SDM yang lebih terampil dan kompeten dapat lebih mudah bersaing di pasar global.
- Peningkatan Efisiensi Operasional
 - Karyawan yang terlatih dapat menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dan dengan lebih sedikit kesalahan.
- Kepuasan Pelanggan yang Lebih Tinggi
 - Dengan keterampilan layanan yang lebih baik, karyawan dapat memberikan pengalaman pelanggan yang superior.
- Kesiapan untuk Masa Depan
 - Pelatihan yang proaktif membantu organisasi tetap siap menghadapi tantangan dan peluang di masa depan.

Pelatihan merupakan pilar utama dalam strategi SDM yang efektif. Dengan berfokus pada pelatihan sebagai bagian dari pendekatan strategis, organisasi dapat meningkatkan kapabilitas individu, menciptakan keunggulan kompetitif, dan memastikan keberlanjutan bisnis di tengah perubahan lingkungan. Pelatihan yang terencana dengan baik adalah investasi yang tidak hanya menguntungkan individu tetapi juga membawa dampak besar pada keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

6.4 Jenis Pelatihan untuk Pengembangan Individu

Pelatihan adalah elemen penting dalam pengembangan individu, membantu seseorang untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi yang relevan dengan peran mereka. Berbagai jenis pelatihan tersedia untuk memenuhi kebutuhan pembelajaran yang spesifik. Berikut adalah beberapa jenis pelatihan yang dapat digunakan dalam pengembangan individu:

6.4.1 Pelatihan di Tempat Kerja (*On-the-Job Training*)

Pelatihan ini dilakukan langsung di tempat kerja, di mana peserta belajar melalui pengalaman nyata dengan bimbingan rekan kerja atau atasan.

Sebagai contoh yang sering sudah dilakukan oleh perusahaan besar:

- Orientasi kerja untuk karyawan baru.
- Pelatihan operasional mesin atau perangkat lunak tertentu.

Keuntungan untuk karyawan ataupun Perusahaan:

- Langsung relevan dengan pekerjaan.
- Praktis dan terintegrasi dalam tugas sehari-hari.

6.4.2 Pelatihan di Luar Tempat Kerja (*Off-the-Job Training*)

Dilakukan di luar lingkungan kerja, sering kali dalam bentuk program terstruktur seperti kursus, seminar, atau pelatihan formal. Latihan untuk meningkatkan skill yang dilakukan oleh badan bersertifikasi:

- *Workshop* profesional.
- Pelatihan sertifikasi (misalnya, manajemen proyek).

Keuntungan buat karyawan atau perusahaan sangat penting:

- Memberikan wawasan baru dari luar organisasi.
- Lingkungan yang bebas dari gangguan kerja.

6.4.3 E-Learning dan Pembelajaran Mandiri

Memanfaatkan teknologi seperti platform pembelajaran daring atau aplikasi untuk belajar secara mandiri. Ini bisa dilakukan sendiri oleh karyawan untuk meningkatkan *skill*:

- Kursus online di platform seperti *Coursera*, *Udemy*, atau *LinkedIn Learning*.
- Modul pembelajaran berbasis video atau podcast.

Keuntungan bagi karyawan bisa melakukan kapan saja tidak terbatas oleh waktu:

- Fleksibel, dapat dilakukan kapan saja dan di mana saja.
- Biaya relatif lebih rendah dibandingkan pelatihan tradisional.

6.4.4 Pelatihan *Soft Skills* dan *Hard Skills*

Soft Skills adalah pelatihan untuk keterampilan interpersonal atau emosional yang penting untuk kesuksesan profesional. Ini penting untuk meningkatkan komunikasi antar karyawan yang berbeda divisi :

- Komunikasi efektif.
- Manajemen waktu.

Hard skills adalah pelatihan untuk keterampilan teknis yang spesifik pada pekerjaan. Tambahan ketrampilan bagi karyawan yang ingin meningkatkan skill atau karir:

- Pemrograman komputer.
- Analisis data.

Keuntungan dalam pelatihan ini:

- *Soft skills* meningkatkan hubungan kerja.
- *Hard skills* meningkatkan produktivitas teknis.

6.4.5 Pelatihan Kepemimpinan

Dirancang untuk mengembangkan kemampuan manajerial dan kepemimpinan bagi individu yang memiliki potensi memimpin team atau proyek. Kebutuhan yang diperlukan bagi para calon pemimpin:

- Program mentoring untuk manajer baru.
 - Pelatihan pengambilan keputusan strategis.
- Keuntungan sangat baik bagi karyawan ataupun Perusahaan untuk:
- Meningkatkan kemampuan memimpin tim.
 - Menyiapkan karyawan untuk peran kepemimpinan masa depan.

6.4.6 Coaching dan Mentoring

Coaching adalah pendekatan individual untuk membantu seseorang mencapai tujuan tertentu. *Coaching* untuk meningkatkan kinerja kerja bagi karyawan yang ingin menambah skill dan pengetahuan.

Mentoring adalah proses bimbingan dari seseorang yang lebih berpengalaman untuk bimbingan karier oleh senior di dalam organisasi. Keuntungan yang di dapat dalam mentoring ini adalah memberikan dukungan yang personal dan spesifik serta meningkatkan kepercayaan diri bagi karyawan.

6.4.7 Simulasi dan Studi Kasus

Menggunakan skenario dunia nyata untuk mengembangkan kemampuan analisis dan pengambilan keputusan. Yang sering kita hadapi dalam duni bisnis adalah di butuhnya system simulasi bisnis untuk strategi pemasaran sebelum terjun kelapangan. Ada juga studi kasus untuk manajemen risiko. Keuntungan yang didapat adalah memungkinkan peserta belajar atau karyawan dari pengalaman tanpa risiko nyata kemudian membantu mengembangkan keterampilan berpikir kritis.

6.4.8 Pelatihan Berbasis Teknologi Canggih

Menggunakan teknologi modern untuk menciptakan pengalaman belajar yang interaktif. Banyak Perusahaan untuk pelatihan menggunakan:

- *Virtual Reality* (VR) untuk pelatihan operasional.
 - *Augmented Reality* (AR) untuk pelatihan teknis.
- Keuntungan untuk karyawan atau Perusahaan adalah :
- Memberikan pengalaman imersif yang realistis.
 - Cocok untuk pelatihan keterampilan yang kompleks.

6.4.9 Program Pelatihan Berbasis Proyek (*Project-Based Training*)

Pelatihan di mana peserta terlibat dalam proyek nyata untuk belajar melalui pengalaman langsung. Karyawan bisa ikut mengembangkan aplikasi perangkat lunak sebagai bagian dari pelatihan IT. Manfaat yang dirasakan oleh karyawan setelah mengikuti pelatihan dapat menggabungkan teori dan praktik kemudian dapat meningkatkan kolaborasi dengan team. Berbagai jenis pelatihan memberikan fleksibilitas bagi individu dan organisasi untuk memilih pendekatan yang paling sesuai dengan kebutuhan mereka. Kombinasi beberapa jenis pelatihan sering kali memberikan hasil yang optimal, memungkinkan individu untuk berkembang secara menyeluruh dalam keterampilan teknis maupun nonteknis.

6.5 Proses Pelatihan

Tahapan Proses pelatihan adalah serangkaian langkah sistematis yang dirancang untuk memastikan pelaksanaan pelatihan yang efektif dalam meningkatkan kompetensi individu dan mendukung tujuan organisasi. Berikut adalah langkah-langkah utama dalam proses pelatihan:

6.5.1 Analisis Kebutuhan Pelatihan (*Training Needs Analysis*)

Langkah pertama adalah mengidentifikasi kebutuhan pelatihan berdasarkan:

- Tujuan organisasi: Apa yang ingin dicapai organisasi?
- Kesenjangan keterampilan: Kompetensi apa yang diperlukan tetapi belum dimiliki oleh karyawan?

- Perubahan eksternal: Faktor lingkungan seperti teknologi baru atau regulasi yang memengaruhi kebutuhan pelatihan.

Metode yang di gunakan:

- Survei atau wawancara dengan karyawan dan manajer untuk mendapatkan *feed back*
- Evaluasi kinerja untuk menemukan area yang memerlukan perbaikan buat kemajuan karir karyawan.

6.5.2 Perencanaan Program Pelatihan

Setelah kebutuhan diidentifikasi, langkah selanjutnya adalah merancang program pelatihan yang sesuai. Elemen penting yang perlu di tanyakan:

- Tujuan pelatihan untuk apa yang ingin dicapai oleh sebuah perusahaan? Supaya sama dengan visi, misi Perusahaan.
- Materi pelatihan untuk keperluan karyawan, apa yang akan diajarkan?
- Metode pelatihan yang sering di gunakan dengan pendekatan *On-the-job*, *off-the-job*, *e-learning*, atau lainnya.
- Peserta tentunya adalah karyawan, tinggal kebutuhan dari setiap level yang membedakan.
- Perusahaan harus memberikan alokasi anggaran yang sesuai untuk tiap tahunnya, di sesuaikan dengan kebutuhan.

6.5.3 Desain dan Pengembangan Materi Pelatihan

Pada tahap ini, materi pelatihan disiapkan untuk memenuhi kebutuhan yang telah diidentifikasi.

Komponen utama:

- Penting untuk modul pelatihan yang berisikan dengan konten yang relevan dan terstruktur.
- Alat bantu pelatihan bagi *trainer* atau materi yang mudah di pahami oleh peserta training, seperti presentasi, video, simulasi, atau perangkat lunak.

- Panduan untuk pelatih memastikan konsistensi dalam penyampaian pelatihan.

6.5.4 Pelaksanaan Pelatihan

Pelaksanaan adalah langkah di mana pelatihan dilakukan sesuai rencana yang telah disusun.

Hal yang perlu diperhatikan:

- Pastikan peserta aktif dan terlibat.
- Gunakan metode pembelajaran yang sesuai dengan gaya belajar peserta.
- Pastikan fasilitas dan sumber daya pelatihan mendukung kelancaran proses.

Contoh metode pelatihan:

- Interaktif: Diskusi kelompok, *role-play*.
- Teknologi berbasis: *Virtual Reality* (VR) atau *e-learning*.

6.5.5 Evaluasi Pelatihan

Evaluasi bertujuan untuk mengukur efektivitas pelatihan dan menentukan apakah tujuan pelatihan tercapai.

Metode evaluasi:

- Model Kirkpatrick:
 1. Reaksi: Bagaimana peserta merespons pelatihan?
 2. Pembelajaran: Apa yang dipelajari peserta?
 3. Perilaku: Apakah peserta menerapkan keterampilan baru di tempat kerja?
 4. Hasil: Apa dampak pelatihan pada organisasi?
- *Return on Investment* (ROI): Mengukur manfaat finansial dibandingkan biaya pelatihan.

6.5.6 Implementasi di Tempat Kerja (*Follow-Up*)

Setelah pelatihan selesai, penting untuk memastikan bahwa peserta menerapkan pengetahuan dan keterampilan baru mereka di tempat kerja.

Langkah-langkah:

- Memberikan bimbingan atau mentoring pasca-pelatihan.
- Membuat sistem *monitoring* untuk memantau penerapan keterampilan baru.
- Memberikan umpan balik dan dukungan untuk perbaikan berkelanjutan.

6.5.7 Perbaikan Berkelanjutan (*Continuous Improvement*)

Proses pelatihan tidak berhenti setelah pelatihan selesai. Evaluasi hasil pelatihan digunakan untuk memperbaiki program pelatihan di masa depan.

Fokus:

- Mengidentifikasi kelemahan dalam program pelatihan.
- Menyesuaikan materi atau metode pelatihan berdasarkan masukan dari peserta dan hasil evaluasi.

Proses pelatihan yang efektif melibatkan analisis kebutuhan yang mendalam, perencanaan yang matang, pelaksanaan yang efisien, dan evaluasi yang terukur. Dengan mengikuti langkah-langkah ini, organisasi dapat memastikan bahwa pelatihan memberikan manfaat maksimal bagi individu dan organisasi secara keseluruhan.

6.6 Dampak Pelatihan pada SDM Strategis

Pelatihan memiliki peran penting dalam strategi pengelolaan sumber daya manusia (SDM) yang berfokus pada pengembangan kompetensi, produktivitas, dan keselarasan dengan tujuan jangka panjang organisasi. Dampak pelatihan pada SDM strategis dapat dilihat dari berbagai perspektif, mulai dari peningkatan individu hingga keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

- **Peningkatan Kompetensi Karyawan**
Pelatihan membantu karyawan mengembangkan keterampilan teknis dan non-teknis yang relevan dengan kebutuhan organisasi.

- *Hard skills*: Pelatihan pada teknologi baru, sistem kerja modern, atau keahlian khusus.
- *Soft skills*: Peningkatan komunikasi, manajemen waktu, dan keterampilan kepemimpinan.
- Dampak Strategis:
Karyawan yang kompeten dapat bekerja lebih efektif dan efisien, memberikan kontribusi yang signifikan pada produktivitas organisasi.
- Keselarasan dengan Tujuan Organisasi
Pelatihan strategis memastikan bahwa karyawan memiliki keterampilan yang sesuai dengan visi, misi, dan strategi organisasi.
 - Pelatihan untuk mendukung transformasi digital.
 - Pelatihan kepemimpinan untuk mendukung perubahan organisasi.
 - Dampak Strategis:
Keselarasan ini membantu organisasi mencapai tujuan jangka panjang dan menciptakan keunggulan kompetitif di pasar.
- Adaptabilitas terhadap Perubahan
Lingkungan bisnis yang terus berubah menuntut karyawan untuk terus beradaptasi. Pelatihan memberikan alat dan pengetahuan untuk menghadapi perubahan ini.
 - Pelatihan manajemen perubahan (*change management*).
 - Pelatihan tentang peraturan atau kebijakan baru di industri.
 - Dampak Strategis:
Organisasi menjadi lebih tangguh dan responsif terhadap tantangan eksternal, seperti perubahan teknologi atau dinamika pasar.
- Peningkatan Produktivitas dan Efisiensi
Pelatihan yang efektif memungkinkan karyawan menyelesaikan pekerjaan lebih cepat, dengan hasil yang lebih baik, dan mengurangi risiko kesalahan.
 - Pelatihan teknis untuk meningkatkan kecepatan proses produksi.

- Pelatihan layanan pelanggan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan.
- Dampak Strategis:
Peningkatan produktivitas secara langsung mendukung profitabilitas dan daya saing organisasi.
- Pengembangan Pemimpin Masa Depan
Pelatihan kepemimpinan mempersiapkan karyawan untuk peran strategis di masa depan, memastikan keberlanjutan kepemimpinan dalam organisasi.
 - Pelatihan pengambilan keputusan strategis.
 - Pelatihan manajemen konflik untuk pemimpin tim.
 - Dampak Strategis:
Organisasi memiliki *pipeline* pemimpin yang siap mengambil tanggung jawab di masa depan, mengurangi risiko kekosongan kepemimpinan.
- Meningkatkan Retensi Karyawan
Pelatihan menunjukkan komitmen organisasi terhadap pengembangan karyawan, yang dapat meningkatkan loyalitas dan kepuasan kerja.
 - Program pelatihan karier berbasis individu.
 - Pelatihan untuk karyawan baru agar mereka lebih cepat beradaptasi.
 - Dampak Strategis:
Tingkat turnover yang lebih rendah mengurangi biaya perekrutan dan pelatihan ulang, serta meningkatkan stabilitas tim kerja.
- Mendorong Inovasi
Pelatihan yang berfokus pada pemikiran kreatif dan penyelesaian masalah mendorong karyawan untuk menciptakan ide-ide baru.
 - Pelatihan *desain thinking*.
 - *Workshop* kolaborasi lintas departemen.
 - Dampak Strategis:
Inovasi yang dihasilkan dari pelatihan dapat menciptakan produk, layanan, atau proses baru yang memberikan nilai tambah bagi pelanggan.

- **Peningkatan Kinerja Organisasi**

Secara keseluruhan, dampak kumulatif dari pelatihan pada kompetensi, produktivitas, dan inovasi karyawan berkontribusi pada pencapaian kinerja organisasi.

Dampak Strategisnya buat organisasi menjadi lebih kompetitif, adaptif, dan mampu mencapai tujuan bisnis dengan lebih efektif.

Pelatihan adalah investasi strategis yang membawa dampak jangka panjang pada pengelolaan SDM dan keberhasilan organisasi. Dengan pelatihan yang dirancang secara efektif, organisasi dapat meningkatkan kompetensi karyawan, memperkuat adaptabilitas, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan berkelanjutan

6.7 Kesimpulan

Pelatihan individu adalah bagian integral dari strategi SDM yang efektif. Dengan merancang program pelatihan yang selaras dengan tujuan organisasi, perusahaan dapat meningkatkan kompetensi karyawan, mendorong inovasi, dan mencapai keunggulan kompetitif. Pembelajaran individu yang berkelanjutan juga menciptakan nilai jangka panjang bagi organisasi dan karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Daniel H. Pink 2011 : "Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us"
- Jim McGoldrick, Jim Stewart and Sandra Watson 2002: "UNDERSTANDING HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT, A research-based approach"
- Laurie J Mullins 2010: Management and Organizational Behaviour
- Marcus Buckingham dan Curt Coffman 1999 "First, Break All the Rules: What the World's Greatest Managers Do Differently"
- Peter Senge 1990: "The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization"

BAB 7

PENILAIAN KINERJA

Oleh Kusuma Agdhi Rahwana

7.1 Pendahuluan

Pada umumnya perusahaan melakukan penilaian kinerja karyawan secara berkala. Biasanya dilakukan setiap tiga bulan sekali, enam bulan sekali, atau satu tahun sekali. Setiap perusahaan memiliki kebijakan masing-masing terkait cara menilai karyawan mereka. Selain sebagai *feedback* kepada karyawan, penilaian karyawan juga bisa membantu perusahaan dalam mengambil keputusan manajemen.

Ada banyak sekali alasan mengapa penilaian kinerja karyawan sangat penting, berikut di antaranya:

1. Meningkatkan kinerja karyawan
Penilaian kinerja bisa membantu karyawan untuk mengetahui kelebihan dan kekurangan mereka, sehingga mereka bisa fokus untuk meningkatkan diri dan bekerja lebih baik lagi. Saat kinerja atau produktivitas karyawan meningkat, ini bisa menguntungkan bagi perusahaan karena berhasil mencapai target yang diinginkan
2. Perencanaan karier
Penilaian kinerja bisa membantu perusahaan untuk menilai potensi karyawan dan membantu mereka dalam merencanakan karier mereka. Ini bisa digunakan untuk memfilter mana karyawan yang benar-benar cocok dan mampu menempati posisi tersebut, atau tidak.

3. Pembagian tugas
Penilaian kinerja bisa membantu perusahaan untuk memastikan bahwa semua tugas dan tanggung jawab diberikan kepada karyawan yang tepat.
4. Memotivasi karyawan
Ulasan membangun yang diberikan perusahaan kepada karyawan bisa meningkatkan semangat dan memotivasi agar karyawan semakin giat bekerja. Penilaian kinerja yang tepat dan adil bisa membuat karyawan tertarik untuk terus bekerja lebih baik.
5. Pengembangan perusahaan
Penilaian kinerja bisa membantu perusahaan untuk menentukan kebijakan pengembangan dan memastikan bahwa kinerja perusahaan berjalan dengan baik.

7.2 Pengertian Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja karyawan atau disebut juga dengan *performance appraisal* adalah serangkaian proses yang dilakukan perusahaan untuk memberikan *feedback* terkait kecakapan karyawannya dalam menjalankan tugas.

Penilaian kinerja karyawan atau disebut juga dengan *performance appraisal* adalah serangkaian proses yang dilakukan perusahaan untuk memberikan *feedback* terkait kecakapan karyawannya dalam menjalankan tugas. Nantinya hasil dari penilaian ini akan dijadikan bahan pertimbangan untuk memberikan kenaikan gaji, promosi, atau mungkin diberhentikan.

Disini ada beberapa pengertian penilaian kinerja menurut beberapa ahli, diantaranya :

1. Menurut Rivai (2015)

Penilaian kinerja karyawan (*performance appraisal*) merupakan kajian sistematis tentang kondisi kerja karyawan yang dilaksanakan secara formal dan dikaitkan dengan standar kerja yang telah ditentukan suatu perusahaan.

2. Menurut Dessler (2018)

Performance Appraisal bermakna evaluasi kinerja karyawan yang dilakukan saat ini dan/atau di masa lalu. Hal ini tergantung standar kinerja yang telah ditentukan.

3. Menurut Mathis dan Jackson (2017)

Penilaian kinerja adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan dalam melakukan suatu pekerjaan yang dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan. Informasi yang didapat dari evaluasi tersebut akan dikomunikasikan ke karyawan yang bersangkutan.

Dari beberapa pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa *performance appraisal* merupakan proses menilai atau mengevaluasi kinerja karyawan yang bekerja di suatu perusahaan dalam periode tertentu. Dari evaluasi tersebut, perusahaan dapat memberikan feedback untuk karyawan yang bersangkutan agar dapat mengetahui hasil kerjanya dalam periode tertentu.

Periode dalam penilaian kinerja biasanya mencakup :

➤ **Mid Year**

Penilaian kinerja karyawan dilakukan dari awal hingga tengah tahun. Penilaian ini hanya digunakan sebagai nilai bayangan agar karyawan dapat mengetahui kinerjanya di suatu perusahaan.

➤ **End Year**

Penilaian dilakukan dari pertengahan tahun hingga akhir tahun. Penilaian ini digunakan untuk menentukan nilai akhir kinerja karyawan selama bekerja di perusahaan.

➤ **Full Year**

Penilaian dilakukan dari awal tahun hingga akhir tahun (Januari – Desember). Sama seperti akhir tahun, penilaian ini berfungsi untuk menentukan nilai akhir kinerja karyawan dalam suatu perusahaan.

7.3 Tujuan dan Manfaat dari Penilaian Kinerja

Menurut Rivai (2010), terdapat 10 tujuan dari penilaian kinerja karyawan, meliputi:

- Mengetahui tingkat prestasi karyawan
- Memberikan imbalan yang layak, seperti kenaikan gaji pokok dan insentif
- Mendorong tanggung jawab karyawan
- Meningkatkan motivasi kerja
- Meningkatkan etos kerja
- Membedakan masing-masing karyawan
- Memperkuat hubungan karyawan melalui diskusi performa kerja
- Sumber informasi untuk perencanaan sumber daya manusia dan karir
- Membantu menempatkan karyawan yang sesuai dengan pencapaian kerjanya
- Meningkatkan kinerja karyawan

Adapun manfaat yang didapatkan dari penilaian kinerja (Rivai, 2013), yaitu:

- Sarana perbaikan prestasi, dengan menentukan kebutuhan pengembangan yang dapat mendukung peningkatan prestasi karyawan
- Mempermudah penentuan penempatan, promosi, perpindahan dan penurunan pangkat
- Sarana perbaikan kinerja karyawan
- Melatih dan mengembangkan kemampuan karyawan
- Membantu divisi SDM/HRD mengidentifikasi keberhasilan fungsi divisinya

Selain hal-hal yang telah disebutkan di atas, penilaian kinerja karyawan juga dapat memfasilitasi komunikasi antara atasan dan bawahan dengan lebih efektif.

7.4 Indikator Penilaian Kinerja

Untuk mengukur kinerja karyawan secara efektif diperlukan standar dan komponen-komponen penilaian yang harus ditentukan dan bisa diterapkan pada semua lapisan level karyawan di perusahaan. Kinerja karyawan juga harus

dievaluasi secara berkala agar tujuan pengembangan perusahaan bisa tercapai.

Kini banyak perusahaan yang bahkan bekerjasama dengan penyedia aplikasi evaluasi kinerja karyawan agar dapat mengontrol secara berkala dan sistematis. Pengukuran kinerja dilakukan oleh diri sendiri, sesama karyawan, manajer-manajer divisi, atau dari karyawan ke manajer.

Menurut Robbins (2016:260) indikator kinerja adalah alat untuk mengukur sejauh mana pencapaian kinerja karyawan. Berikut beberapa indikator untuk mengukur kinerja karyawan adalah:

- (1) Kualitas Kerja;
- (2) Kuantitas;
- (3) Ketepatan Waktu;
- (4) Efektifitas;
- (5) Kemandirian.

7.5 Tahapan Cara Mengukur Penilaian Kinerja Karyawan

Ada beberapa tahapan *performance appraisal* yang dilakukan oleh suatu perusahaan untuk menilai karyawannya, diantaranya :

1. Menentukan standar penilaian kinerja
Penetapan standar penilaian kinerja dilakukan untuk memastikan tujuan dan strategi suatu perusahaan akan tercapai. Supaya objektif, standar ini harus bersifat “SMART”, yang berarti spesifik (*specific*), terukur (*measurable*), dapat dicapai (*achievable*), relevan (*relevant*), dan terikat waktu (*time bound*).
2. Menginformasikan standar penilaian kinerja
Agar efektif, standar penilaian kinerja harus dikomunikasikan dengan jelas dan dipahami oleh karyawan. Komunikasi ini harus membuat karyawan mengerti apa yang sebenarnya diharapkan oleh perusahaan terhadap karyawannya.
3. Mengukur Penilaian Kinerja Karyawan
Kinerja seorang karyawan yang mudah diukur, yaitu yang memiliki format numerik. Misalnya, kuantitas dan ketepatan waktu. Sementara kinerja yang bersifat soft skills,

seperti komunikasi, dan kepemimpinan lebih sulit untuk dievaluasi. Meski begitu, evaluasi kinerja karyawan harus dilakukan secara objektif dan profesional. Hindari menggunakan perasaan saat mengukur kinerja karyawan.

4. Membandingkan Kinerja Aktual dengan Standar Kinerja
Setelah mengukurnya, bandingkan dengan standar kinerja yang telah ditetapkan. Hasil dokumentasi dari evaluasi harus menyoroiti tindakan dan hasil yang bersifat:

- ✓ Tepat
- ✓ Spesifik
- ✓ Konsisten (mencakup seluruh periode)
- ✓ Faktual (tidak berdasarkan dugaan)
- ✓ Seimbang (menyatakan hasil yang memuaskan dan tidak memuaskan)
- ✓ Tertulis

5. Mendiskusikan hasil penilaian kinerja dengan karyawan terkait

Tahap ini merupakan tahap yang paling sulit karena berpotensi memicu perbedaan pendapat antara atasan dan bawahan. Namun, jika atasan rutin memberikan feedback dan pembinaan secara teratur, hal tersebut mungkin tidak akan terjadi. Untuk mengatasi perbedaan pendapat, manajemen dapat meminta karyawan untuk melengkapi dan menyerahkan evaluasi diri sebelum diskusi berlangsung. Perlu diingat juga bahwa atasan harus tetap tenang dan sopan, karena akan berdampak signifikan pada kepercayaan diri, motivasi, dan kinerja karyawan di masa mendatang.

6. Mengambil tindakan

Setelah diskusi, langkah selanjutnya adalah mengambil tindakan yang tepat. Misalnya, apabila kinerjanya memuaskan, manajemen dapat menaikkan gaji, mempromosikan jabatan, atau memberikan peluang pengembangan yang diidambakan karyawan. Sebaliknya, bila hasil tidak sesuai dengan ekspektasi perusahaan, karyawan dapat dihentikan kontraknya.

7.7 Cara Mengukur Penilaian Kinerja Karyawan

Untuk mengukur penilaian kinerja karyawan, ada beberapa cara yang bisa dilakukan, seperti:

1. **Survei dan evaluasi kinerja**
Ini adalah cara yang paling umum dilakukan. Survei ini bisa dilakukan oleh atasan langsung maupun rekan kerja karyawan. Hasil survei ini bisa digunakan untuk memberikan *feedback* dan menentukan arah perbaikan bagi karyawan.
2. **Observasi dan catatan kerja**
Atasan langsung bisa melakukan observasi langsung terhadap kinerja karyawan dan mencatat hal-hal yang positif maupun negatif yang terjadi.
3. **Analisis data dan pencapaian target**
Data dan informasi tentang pencapaian target dan tugas karyawan bisa digunakan untuk mengukur kinerjanya.
4. **Diskusi dan wawancara**
Atasan dan karyawan bisa melakukan diskusi dan wawancara untuk membahas hal-hal yang menjadi kelebihan dan kekurangan dalam kinerja karyawan.
5. **Penilaian diri sendiri**
Karyawan juga bisa melakukan penilaian diri sendiri untuk mengetahui bagaimana dia berperforma dan menentukan arah perbaikan yang harus dilakukan.

7.8 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja

Tinggi rendahnya kinerja seorang pegawai tentunya ditentukan oleh faktor-faktor yang mempengaruhinya baik secara langsung ataupun tidak langsung. Anwar Prabu Mangkunegara (2009:67) menyatakan bahwa: "Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*)".

Amstrong dan Baron dalam Wibowo (2017:84) mengatakan beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja:

1. *Personal Factors*, ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi dan komitmen individu.

2. *Leadership Factor*, ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan team leader.
3. *Team Factors*, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan sekerja.
4. *System Factor*, ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi.
5. *Contextual Situational*, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

Menurut Kasmir (2016:189), adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja baik hasil maupun perilaku kerja adalah sebagai berikut :

- a. Kemampuan dan keahlian
- b. Pengetahuan
- c. Rancangan kerja
- d. Kepribadian
- e. Motivasi kerja
- f. Kepemimpinan
- g. Gaya kepemimpinan
- h. Budaya organisasi
- i. Kepuasan kerja
- j. Lingkungan kerja
- k. Loyalitas
- l. Komitmen
- m. Displin kerja.

Sedangkan Menurut Afandi (2021:86–87) ada beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu kemampuan, kepribadian dan minat kerja, kejelasan dan penerimaan seseorang pekerja, tingkat motivasi pekerja, kompetensi, fasilitas kerja, budaya kerja, kepemimpinan, disiplin kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Bukit et al., Bukit, B., Malusa, T., & Rahmat, A.(2017). Pengembangan Sumber Daya Manusia. Teori, Dimensi Pengukuran,. file:///C:/Users/Smile/Downloads/manajemen sumber daya manusia (PDFDrive.com).pdf
- Kusuma Chandra Kirana, Dr., S.Pd., MM. and Ririn Tri Ratnasari, Dr., SE., M.Si (2017)
- Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM). Gosyen Publishing, Sleman Yogyakarta, Yogyakarta. ISBN 978-602-1107-89-8
- Silaen, Novia R., et al. KINERJA KARYAWAN. Widina Media Utama, 2021.
- Bernardin HJ & Russel. 1996. Human Resources Management, New York: Mc Graw-Hill, Inc.
- Ayun, Q. (2011). Penilaian Kinerja (Performance Appraisal) pada Karyawan di Perusahaan. Majalah Ilmiah
- Ivancevich, John M. Human Resources Management, New York, Mc Graw-Hill Irwin, 2001.
- Mello Jeffrey A., Strategic Human Resources Management, Australia
- Siagian S.P. Pengembangan Sumber Daya Insani, Gunung Agung, Jakarta, 1986.
- Yonder, Dale and Staudohar, Paul D., Personnel Management and Industrial Relations, New Delhi, Prentice Hall, 1986.
- Evita, S. N., Muizu, W. O. Z., & Atmojo, R. T. W. (2017). Penilaian Kinerja Karyawan Dengan Menggunakan Metode Behaviorally Anchor Rating Scale dan Management By Objectives (Studi kasus pada PT Qwords Company International). Pekbis Jurnal, 9(1), 18-32.
- Palguna, I. G. R., & Utari, P. S. U. (2020). Implementasi Penilaian Kinerja Karyawan Pada PT. GAE. Jurnal Syntax Tranformation, 1(5), 125-135

BAB 8

STRATEGI KOMPENSASI DAN PRAKTIK

Oleh Suhardoyo

8.1 Pendahuluan

Di era modern ini, perusahaan perlu menyusun strategi kompensasi bagi karyawannya. mengapa demikian? Karena inisiatif ini membantu untuk menarik kandidat yang berkualitas dan meningkatkan kebahagiaan karyawan di kantor tempat kita bekerja. Namun, tidak semua jenis cakupan dapat diterapkan secara seragam di berbagai industri.

Dengan latar belakang ini, strategi kompensasi mempunyai peranan. Hal ini membantu para penggiat HR mengidentifikasi jenis tunjangan yang paling efektif dalam meningkatkan daya tarik perusahaan di mata karyawan. Manajemen kompensasi memainkan peran penting dalam sumber daya manusia karena berkaitan langsung dengan retensi karyawan, rekrutmen, proses orientasi, kinerja, dan keterlibatan tim di seluruh organisasi. Banyak perusahaan besar tidak hanya memiliki manajer pengelolaan sumber daya, namun juga manajer kompensasi yang memimpin proses ini. Intinya, penghargaan merupakan landasan motivasi karyawan. Oleh karena itu, selain mendukung perilaku dan kinerja manajer, departemen sumber daya manusia juga dapat mempertimbangkan kinerja karyawan dalam keputusan kompensasi. (Suhardoyo, 2022)

Jangan salah, Karyawan masa kini menginginkan lebih dari sekedar gaji. Meskipun tunjangan seperti pemenuhan pekerjaan dan keseimbangan kehidupan kerja sangat berharga, survei terhadap karyawan dan pencari kerja menunjukkan bahwa

kompensasi tetap menjadi motivator nomor satu. Sebab dengan gaji tersebut, karyawan bisa menggunakannya untuk memenuhi kebutuhan asetya. Oleh karena itu, tim Sumber Daya Manusia perlu mengambil pendekatan terstruktur terhadap kompensasi. Strategi kompensasi perusahaan menentukan bagaimana perusahaan menentukan gaji dan tunjangan karyawan. (Widiyana, 2021)

Dengan strategi yang tepat, karyawan akan merasa dihargai atas kinerjanya dan terinspirasi untuk berkontribusi lebih pada perusahaan. Tanpa hal ini, keputusan mengenai gaji akan terasa sewenang-wenang dan, yang lebih buruk lagi, menimbulkan bias.

8.2 Strategi Kompensasi

8.2.1 Pengertian

Sebelum kita mengetahui cara mengembangkan suatu strategi, terlebih dahulu kita perlu mengetahui definisinya. Strategi kompensasi karyawan adalah rencana yang menentukan kompensasi, tunjangan, dan kompensasi karyawan agar konsisten dengan tujuan perusahaan.

Hal ini diperlukan untuk merekrut dan mempertahankan karyawan dengan keterampilan, kemampuan, dan sikap yang sesuai untuk pekerjaan yang mereka lakukan. Selain itu, strategi ini membantu perusahaan tetap sesuai anggarannya. Hal ini memungkinkan untuk dapat terhindar dari berbagai risiko kerugian.

Pada dasarnya orang yang bekerja ingin mendapatkan uang untuk mencukupi kebutuhan hidupnya sehari-hari. Hal ini menyebabkan karyawan mulai menghargai kerja keras dan semakin menunjukkan loyalitas terhadap organisasi, serta organisasi memberikan penghargaan kepada karyawan atas prestasi kerja mereka.

Untuk meningkatkan produktivitas karyawan secara baik, ada kalanya dapat memberikan reward untuk mendorong karyawan menyelesaikan tugas dengan penuh

semangat. Pada dasarnya pemberian *reward* merupakan salah satu langkah untuk meningkatkan kinerja karyawan menjadi lebih baik. Kompensasi yang sesuai meningkatkan kebahagiaan karyawan dan memotivasi mereka untuk mencapai tujuan yang mereka ingin capai.

Kompensasi sangat penting bagi karyawan karena tingkat kompensasi mencerminkan nilai karyawan, keluarganya, dan masyarakat. Menurut (Sawatzky, Enns and Legare, 2015), kompensasi dapat diartikan sebagai suatu bentuk kinerja timbal balik yang diberikan kepada pegawai sebagai bentuk penghargaan atas kontribusi dan pekerjaannya terhadap organisasi.

Imbalan ini dapat bersifat moneter langsung atau tidak langsung; imbalan tersebut juga dapat bersifat tidak langsung. Menurut (Akbar, 2021) Kompensasi adalah segala bentuk keuntungan finansial dan tunjangan yang diterima seorang karyawan sebagai bagian dari hubungan kerja.

Apalagi menurut (edy sutrisno, 2017), "kompensasi merupakan fungsi penting dalam manajemen sumber daya manusia (HRDM)." Berdasarkan pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan fungsi manajemen yang penting dan harus diberikan oleh organisasi sebagai kompensasi atas jasa yang diberikan oleh pegawai berdasarkan kontribusi dan kinerjanya terhadap organisasi.

Manajemen kompensasi adalah praktik perencanaan dan pendistribusian seluruh paket kompensasi dan tunjangan kepada karyawan perusahaan. Program ini memastikan bahwa gaji dan bonus perusahaan akan tetap kompetitif dalam industri dan adil dalam organisasi. (Soeismo Djojosoedarso, 2015)

Hal ini termasuk mengelola program tunjangan perusahaan sehingga dengan memperbarui klasifikasi pekerjaan, meminimalkan risiko, dan memastikan paket memenuhi kebutuhan keseluruhan karyawan dan termasuk keluarganya. Program kompensasi suatu perusahaan merupakan salah satu alasan utama karyawan memilih

untuk tetap bekerja di suatu perusahaan atau mencari perusahaan baru.

Menurut studi yang dilakukan oleh ADP Research Institute, 83% karyawan di seluruh dunia mengharapkan kenaikan gaji pada tahun 2023. Bahkan jika seorang karyawan memilih untuk tetap tinggal, itu tidak berarti mereka menghargai atau sepenuhnya memahami paket kompensasi mereka. Pengusaha harus berusaha membantu karyawan memahami nilai sebenarnya dari total kompensasi bagi karyawan mereka.(ADP Research Intitute, 2023)

8.2.2 Tujuan

Tujuan memberikan kompensasi(Diastuti, 2021) adalah

1. Memberi penghargaan kepada karyawan atas kerja keras.

Memberi penghargaan kepada karyawan dalam bentuk reward ketika mereka mencapai tujuan tertentu dan bekerja dengan sangat baik dapat memotivasi mereka dan membuat mereka merasa dihargai. Oleh karena itu, jangan ragu untuk lebih meningkatkan kualitas pekerjaan Anda dan memberikan hasil yang lebih bagi perusahaan.

2. Pengertian Nilai Perusahaan

Nilai Perusahaan dapat tercermin dalam sistem kompensasi. Misalnya, perusahaan yang memperhatikan kesehatan karyawannya dengan serius biasanya menawarkan asuransi kesehatan tambahan.

3. Meningkatkan reputasi perusahaan

Kompensasi yang transparan dan sesuai dengan nilai-nilai perusahaan dapat meningkatkan reputasi perusahaan di mata karyawan dan masyarakat.

4. Menarik Karyawan Berbakat

Reputasi perusahaan yang baik dengan memberikan kompensasi yang memadai dapat menarik karyawan bertalenta sesuai kebutuhan perusahaan.

8.3 Komponen Utama Strategi Kompensasi

Ada empat elemen utama yang dapat membantu untuk merancang strategi kompensasi yang efektif.(Naga Subramanya, 2024) ,Ini adalah:

1. Gaji tetap, yaitu gaji tetap minimum yang dibayarkan kepada seorang karyawan setiap bulan/dua mingguan. Jika organisasi Anda beroperasi di wilayah yang berbeda, hal ini mungkin berbeda untuk setiap wilayah.
2. Gaji berdasarkan kinerja bergantung pada kinerja individu maupun perusahaan tempat mereka bekerja. Dalam kebanyakan kasus, terdapat bobot yang ditentukan di awal antara kinerja perusahaan dan kinerja karyawan.
3. Pilihan Persediaan, di mana karyawan menerima hak kepemilikan di perusahaan dan ikut serta dalam keuntungan jika terjadi transaksi M&A atau perusahaan go public.
4. Manfaat adalah yang paling diremehkan adalah alat retensi karyawan dalam sebuah organisasi. Tunjangan adalah tunjangan tambahan di luar upah dan gaji normal.

8.4 Strategi Kompensasi yang Efektif

Dalam memberikan kompensasi maka hal yang perlu dilakukan (Gaji Gesa, 2023) adalah

1. Alokasi Anggaran
Strategi ini harus mencakup pendekatan organisasi dalam mengalokasikan kompensasi untuk gaji dan tunjangan. Alokasi anggaran menentukan jumlah yang dialokasikan untuk gaji dan persentase yang dialokasikan untuk insentif lainnya. Misal anda mempunyai anggaran kompensasi sebesar Rp 100.000.000, dimana 90% adalah gaji dan 10% adalah tunjangan, maka anda perlu menentukan pembagian 10%. B. 7% untuk tunjangan kesehatan, 2% untuk tunjangan pensiun, dan 1% untuk bonus.
2. Mengembangkan Kisaran Gaji
Untuk memastikan gaji karyawan kompetitif, maka perlu dikembangkan rentang gaji. Ini memungkinkan Anda

membandingkan gaji antara pekerjaan serupa di industri yang sama. Nah, jika bisnis Anda kecil, Anda mungkin bisa membayar pemasok Anda untuk memperluas kisaran gaji Anda. Perusahaan besar kini dapat melakukan penelitian sendiri.

3. Melakukan Audit Penggajian karena pasar terus berubah, sangat penting untuk melakukan audit gaji secara teratur. Kisaran gaji harus mencerminkan tren kompensasi saat ini, khususnya di industri tertentu. Tujuannya adalah untuk menentukan daya saing pekerjaan dan memahami kebutuhan pasar eksternal.

4. Menentukan paket pelayanan secara keseluruhan.

Banyak perusahaan menggunakan tunjangan selain gaji untuk menarik dan mempertahankan karyawan. Program ini mencakup tunjangan kesehatan, tunjangan pensiun, penggantian biaya sekolah, dan tunjangan lainnya. Ya, berinvestasi pada tunjangan merupakan hal yang menarik bagi karyawan dan membantu mengurangi keluarnya karyawan serta mempertahankan karyawan yang berharga.

5. Mengelola Kinerja Pegawai

Memastikan pegawai mencapai tujuan organisasi memerlukan proses manajemen kinerja yang terstruktur. Hal ini mencakup tinjauan kinerja tahunan, pengembangan tujuan, dan proses pembinaan karyawan. Paket kompensasi ini dapat mempengaruhi keterlibatan karyawan dan meningkatkan produktivitas.

6. Kepatuhan terhadap Peraturan

Strategi kompensasi yang tepat harus mempertimbangkan persyaratan peraturan untuk memastikan bahwa perusahaan mematuhi undang-undang pemerintah. Hal ini membantu menghilangkan bias dalam keputusan perekrutan dan mendorong dewan untuk mematuhi undang-undang upah minimum dan upah lembur karyawan.

7. Sangat penting untuk memiliki struktur manajemen yang sistematis

Untuk program kompensasi Anda. Anda dapat mengembangkan proses peninjauan tahunan yang tinjauan

gaji, jadwal kenaikan gaji, dan penugasan tanggung jawab untuk semua bidang kompensasi. Strategi komprehensif adalah landasan untuk menciptakan keterlibatan karyawan yang kuat. Kesuksesan bisnis bergantung pada mempekerjakan orang yang tepat, menetapkan ekspektasi yang jelas, mengelola kinerja secara efektif, dan memberikan penghargaan yang adil kepada karyawan yang berkinerja tinggi.

8.5 Praktik Mengembangkan Strategi Kompensasi

Hal ini memerlukan strategi kompensasi yang sesuai dan tepat dengan mempertimbangkan praktik terbaik yang perlu diterapkan kepada karyawan. Sehingga karyawan merasakan sesuatu yang memuaskan terhadap gajinya. Inilah yang perlu dilakukan:

- a. Menjaga standar tetap spesifik dan terukur.

Ini sepenuhnya intuitif. Saat mengambil keputusan tentang angka, sebaiknya tetap berpegang pada apa yang bisa diukur. Sayangnya, data menunjukkan bahwa lebih dari sepertiga karyawan percaya bahwa gaji mereka didasarkan pada apa yang menurut para manajer pantas mereka terima, dan bukan pada nilai pasar dari kinerja aktual atau kontribusi mereka kepada perusahaan. "Kunci strategi kompensasi yang efektif adalah mendasarkannya pada informasi yang spesifik, obyektif, dan dapat diverifikasi," kata Lori B. Lasas SPHR, konsultan sumber daya manusia dan penulis. Organisasi berhak memutuskan faktor hukum mana yang perlu dipertimbangkan – pendidikan, pengalaman, dan geografi hanyalah beberapa di antaranya – namun semuanya harus dapat diukur. Daripada menggunakan kriteria yang tidak jelas seperti "senioritas", pilihlah kriteria yang lebih spesifik seperti tingkatan atau level pekerjaan. Menggabungkan nilai dengan kompetensi dalam sebuah matriks tidak hanya menambah struktur pada keputusan kompensasi, namun juga mendorong

pengembangan karyawan. Dalam setiap peran, Anda dapat mengatur rentang gaji dan rentang yang mempertimbangkan variabel seperti kinerja dan keterampilan individu. Jika Anda baru memulai proses ini, Lasas merekomendasikan untuk bekerja sama dengan konsultan atau perekrut kompensasi luar untuk menentukan kisaran harga tertinggi dan terendah.

b. Memperjelas peran kinerja.

Model kompensasi berbasis kinerja sangat populer di departemen penjualan dan kuota. Namun ketika tim SDM dan manajer kurang transparan tentang apa yang diperlukan untuk promosi dan kenaikan gaji, ketidakpuasan karyawan meningkat dan dapat menyebabkan talenta tinggi meninggalkan perusahaan Anda. Jika Anda memilih model berbasis kinerja, jelaskan alasannya. "Kinerja karyawan yang didefinisikan dengan jelas harus selalu penting. Dukungan, pertumbuhan, dan pengembangan melibatkan penciptaan kerangka harapan yang jelas sehingga Anda dapat mendukung karyawan Anda dan memodifikasinya jika diperlukan," kata Brian Haney, wakil presiden dari Perusahaan Haney (Perusahaan konsultan kompensasi). "Jika Anda melakukannya dengan buruk atau tidak melakukannya sama sekali, karyawan akan membencinya karena mereka tidak memiliki ekspektasi yang jelas."

Pertimbangkan untuk membatasi peningkatan kinerja pada kuartal tertentu. Idealnya, kenaikan gaji yang tidak tumpang tindih dengan evaluasi kinerja adalah hal yang ideal. Dengan begitu, pembicaraan tidak akan keluar jalur. Memisahkan keduanya juga memberikan waktu bagi karyawan dan manajer untuk membandingkan kinerja dan keterampilan kerja mereka. Manajer memerlukan konteks ini ketika memutuskan apakah akan memberikan kenaikan gaji yang lebih tinggi atau lebih rendah, seperti yang ditunjukkan di bawah ini. Dalam pertemuan yang dihadiri oleh seluruh pemangku kepentingan, mintalah anggota

senior tim sumber daya manusia menjelaskan pendekatan perusahaan terhadap peningkatan kinerja. Karena hadiahnya bersifat pribadi, kami mendorong Anda untuk mengajukan pertanyaan secara anonim sebelum dan sesudah sesi Anda, dan mengirim email kepada kami dengan poin klarifikasi lebih lanjut.

c. Gunakan pernyataan kompensasi total.

Kompensasi lebih dari sekedar gaji dua mingguan dan termasuk bonus, pertandingan 401(k), opsi saham, dan tunjangan lainnya. Pelayanan kesehatan yang diberikan oleh pemberi kerja juga merupakan bagian dari total manfaat. Perusahaan menghabiskan rata-rata \$7,188 tahun lalu untuk mengasuransikan hanya satu karyawan dan \$20,576 untuk mengasuransikan tanggungan, menurut Kaiser Family Foundation.

Bagi perusahaan yang membayar sebagian besar atau seluruh premi karyawannya, biayanya bahkan lebih tinggi. Kebanyakan perusahaan menafsirkan tawaran ini sebagai bagian dari kompensasi, namun hal ini mungkin tidak berlaku bagi karyawan. Dan semakin sedikit karyawan Anda yang mengetahui manfaat yang Anda tawarkan, semakin kecil kemungkinan mereka menganggapnya kompetitif. Di sinilah pernyataan total remunerasi berperan. Halaman satu ini menyoroti semua cara Anda dapat memberi penghargaan kepada masing-masing karyawan berdasarkan dolar per dolar. Setidaknya setahun sekali, ungkapkan rasa terima kasih Anda tanpa syarat kepada karyawan Anda. Perekrut juga dapat menggunakan versi lanjutan untuk menarik kandidat. Dalam kedua kasus tersebut, total tunjangan biasanya mencakup: gaji, pembayaran tambahan (bonus), komisi, 401(k) kecocokan pemberi kerja, opsi saham, cuti berbayar, bagi hasil, kesehatan yang dibayar pemberi kerja, penglihatan, premi gigi, tunjangan, kecacatan dan asuransi jiwa, Jaminan Sosial yang ditanggung perusahaan, dan pajak Medicare Saat

mempertimbangkan kompensasi total, pertimbangkan bagaimana kompensasi tersebut memberikan nilai tambah terhadap kehidupan karyawan.

Dalam beberapa kasus, latihan ini mungkin mendorong Anda memikirkan manfaat baru. “Ingatlah bahwa gaji mencakup tunjangan, fasilitas, dan hal lain yang diterima karyawan terlepas dari kinerja mereka,” kata Ian Kelly, wakil presiden operasi di NuLeaf Naturals. “Insentif dapat berupa komisi, bonus, perjalanan yang disponsori perusahaan, atau apa pun yang membantu memotivasi karyawan lebih lanjut untuk mencapai tujuan perusahaan.”

d. Tetap terbuka untuk berubah.

Menyiapkan strategi kompensasi bukanlah hal yang dilakukan satu kali saja. Ketika ukuran perusahaan dan ekspektasi pasar berubah, tim HR perlu memikirkan kembali pendekatan mereka terhadap bisnis. “Ini bukanlah proses yang statis. Anda membuat strategi perusahaan sekali dan kemudian melupakannya selama bertahun-tahun yang akan datang. Kuncinya adalah bersikap terbuka terhadap perubahan dinamika tempat kerja dan terus mencari solusi yang memenuhi kebutuhan karyawan Anda,” kata Susan Norton, Direktur Senior Sumber Daya Manusia di LiveCareer.

Pada tahun 2020, para profesional HR menerima kursus kilat tentang bagaimana perubahan “dinamis” dapat terjadi. “Kami kini melihat manfaat baru dari kerja jarak jauh, dan kami perlu bertindak cepat untuk memastikan karyawan kami diperlengkapi dan termotivasi,” kata Norton. Pandemi virus corona mendorong perusahaan untuk memperkenalkan total *reward* baru, seperti bonus kantor di rumah dan langganan aplikasi meditasi. Permintaan penempatan kembali karyawan memerlukan banyak tim SDM untuk memutuskan apakah dan bagaimana hal ini akan berdampak pada kompensasi. Apa hal utama? Tetap fleksibel. Meskipun tim SDM dan kepemimpinan

Anda bertanggung jawab atas keputusan akhir, penting untuk mendengarkan karyawan Anda. Memasukkan petunjuk skala Likert ke dalam survei karyawan yang ada, seperti: Saya yakin saya mendapat kompensasi yang layak atas pekerjaan saya. Kompensasi saya kompetitif dibandingkan dengan pasar lokal. Anda bisa melihat bagaimana performa kerja meningkat di perusahaan ini. Kompensasi di perusahaan ini adil dan mencerminkan kinerja.

Izinkan karyawan untuk menambahkan komentar ke tanggapan survei. Bagi pemimpin SDM seperti Norton, di situlah wawasannya menjadi paling jelas. “Bersiaplah untuk menyesuaikan rencana awal Anda dan mendengarkan orang lain sehingga kami tahu bahwa kami berada di jalur yang benar,” kata Norton. Hadiah hanyalah salah satu bagian dari keseluruhan strategi untuk menjaga tim Anda tetap termotivasi dan melakukan yang terbaik. Mengembangkan tenaga kerja Anda dan menciptakan Tempat Kerja Terbaik yang memenangkan penghargaan memerlukan investasi komprehensif dalam keterlibatan, pengembangan, dan manajemen kinerja. Kami akan memimpin babak kedua. Platform manajemen sumber daya manusia Lattice mengubah cara perusahaan mendekati strategi sumber daya manusia mereka dengan menghubungkan kinerja, keterlibatan, dan pertumbuhan karier dalam satu solusi terintegrasi.

8.5 Jenis-Jenis Kompensasi

Komponen program imbalan total biasanya dibagi menjadi imbalan moneter langsung, tidak langsung, dan non-moneter. Menjelaskan jenis kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan.

1. Kompensasi moneter langsung

Kompensasi moneter ini mencakup tunjangan seperti gaji pokok (gaji dan upah), kompensasi kinerja, kompensasi insentif (bonus, komisi, bagi hasil/ profit, dan opsi saham), dan kompensasi tangguhan (program tabungan dan saham).

pilihan). Hal ini mengambil bentuk kesejahteraan. pensiun pembelian saham).

2. **Kompensasi Finansial Tidak Langsung**

Kompensasi finansial tidak langsung dapat berupa program perlindungan (asuransi kesehatan, asuransi jiwa, pensiun, asuransi ketenagakerjaan). Alternatifnya, dapat berupa upah lembur (hari libur, hari libur bank, cuti tahunan, cuti melahirkan) atau fasilitas seperti kendaraan, ruang kantor atau tempat parkir.

3. **Imbalan non-moneter**

Imbalan non-moneter berbentuk pekerjaan (pekerjaan yang menarik, tantangan, tanggung jawab, pengakuan, rasa berhasil). Lingkungan kerja (kebijakan yang baik, pengawasan yang kompeten, rekan kerja yang menyenangkan, lingkungan kerja yang menyenangkan).

8.6 Bentuk-bentuk Kompensasi Perusahaan

Perusahaan biasanya menawarkan imbalan yang berbeda-beda kepada karyawannya sehubungan dengan proses bisnis yang dilakukan. Tidak hanya bersifat materi saja, namun bisa juga dalam bentuk sumbangan. Biasanya ada empat bentuk kompensasi yang diberikan:

1. **Upah atau Gaji**

Ada beberapa perusahaan yang biasanya menggunakan sistem upah per jam. Artinya, jika seorang karyawan bekerja lebih lama, ia akan menerima gaji yang lebih tinggi. Sistem pengupahan biasanya berlaku untuk pekerja yang terlibat dalam produksi dan pemeliharaan mesin. Saat ini, struktur gaji umumnya dihitung secara bulanan atau mingguan.

2. **Insentif**

Besaran yang diterima pegawai biasanya melebihi upah atau gaji yang ditetapkan. Insentif ini biasanya berarti Anda menerima gaji yang lebih tinggi. Insentif ini terjadi melalui berbagai faktor. B. akibat peningkatan penjualan atau keuntungan yang melebihi target. Hal ini juga dapat dicapai melalui peningkatan produktivitas.

3. Tunjangan

Bentuk imbalan dalam suatu perusahaan ada yang tidak dalam bentuk uang seperti jenis lainnya yaitu tunjangan. Tunjangan yang umum berbentuk asuransi, seperti asuransi kesehatan, asuransi kesehatan kerja, dan asuransi jiwa. Selain itu, tunjangan dapat mencakup cuti perusahaan yang dibayar dan program pensiun terkait pekerjaan.

4. Peralatan

Kompensasi lainnya dapat berupa barang atau dapat disebut perlengkapan yang diberikan kepada pekerja. Fasilitas tersebut berupa mobil perusahaan, tempat parkir khusus, keanggotaan klub olah raga, dan lain-lain. Jenis kompensasi ini seringkali disesuaikan berdasarkan kemampuan perusahaan dalam memberikan fasilitas dan posisi karyawan.

8.7 Implementasi Pemberian Kompensasi Karyawan

Ada kriteria yang harus diperhatikan ketika memperkenalkan sistem kompensasi.

1. Kami mendukung pencapaian tujuan perusahaan.
2. Mendukung strategi dan struktur perusahaan.
3. Menarik dan mempertahankan karyawan yang memenuhi syarat sesuai standar kualifikasi yang ditetapkan perusahaan.
4. Identifikasi perilaku tugas yang diinginkan secara lebih luas dari seluruh anggota perusahaan.
5. Mencerminkan kewajaran (*equality and justice*) seluruh anggota perusahaan.
6. Mematuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku.
7. Keenam kriteria di atas dapat dicapai dengan harga yang sesuai dengan keadaan keuangan internal.
8. Ketujuh kriteria di atas dapat dicapai dengan biaya yang paling efisien.

8.8 Jenis Kompensasi

Pada dasarnya, kompensasi sering kali berbeda antara satu karyawan dengan karyawan lainnya, baik dari segi jumlah yang dibayarkan maupun komponen kompensasinya. Namun jenis pertanggungjawaban yang ditawarkan biasanya sama atau tidak jauh berbeda. Menurut Mangkunegara (2017:85), bentuk remunerasi pegawai ada dua, yaitu bentuk remunerasi langsung dan bentuk remunerasi tidak langsung.

a. Kompensasi Langsung

Gaji dibayarkan dalam bentuk uang, biasanya dibayarkan kepada pekerja setiap jam, harian, atau setengah hari. SM Gaji adalah uang yang dibayarkan setiap bulan atas jasa seorang pegawai.

b. Kompensasi Tidak Langsung

Manfaat adalah nilai finansial (moneter) yang langsung dan cepat ditentukan kepada pekerja. Jasa mempunyai nilai moneter langsung bagi pekerja dan tidak dapat ditentukan dengan mudah.

Menurut Edison dkk (2017:152), kompensasi terdiri dari kompensasi normatif dan kompensasi politik. Distribusi kompensasi akan didasarkan pada tindakan hukum yang berlaku saat ini. Selanjutnya menurut Akbar dkk (2021:125) imbalan ekstrinsik dan intrinsik. Penghargaan intrinsik dalam suatu organisasi datang dalam bentuk pengakuan, yang memberikan peluang untuk kemajuan dan penghargaan dalam pekerjaan. Berdasarkan bentuk-bentuk kompensasi tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa kompensasi yang diberikan suatu organisasi kepada karyawannya tidak selalu dalam bentuk uang, tetapi dapat juga dalam bentuk natura, pengakuan, dan lain-lain. Penghargaan apa pun diharapkan dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan.

8.9 Tujuan Pemberian Kompensasi

Sistem kompensasi atau penghargaan, pelaksanaannya meliputi organisasi, pegawai, masyarakat dan bangsa. Agar dapat mencapai tujuannya secara efektif, remunerasi ini harus didasarkan pada prinsip kemanusiaan, keadilan, mematuhi

peraturan yang berlaku dan menjamin kepuasan semua pihak yang terlibat, khususnya organisasi dan karyawannya. Menurut Batjo dan Shaleh (2018:83), tujuan rinci dari imbalan adalah:

1. Ikatan Kerja Sama Sistem: penghargaan menciptakan ikatan formal antara karyawan dan organisasi. Karyawan diharapkan bekerja sesuai dengan uraian tugasnya, namun organisasi harus memberikan remunerasi yang sesuai sesuai aturan dan kesepakatan yang telah disepakati sebelumnya.
2. Kepuasan Kerja: kepuasan kerja adalah ketika karyawan dan keluarganya menerima imbalan yang memenuhi kebutuhan fisiologisnya, mencapai status sosial, dan memungkinkan karyawan untuk bekerja secara maksimal dalam organisasi.
3. Pengadaan yang Efektif: pengadaan yang efektif memastikan bahwa proses pengadaan dimulai dengan rekrutmen, seleksi, rujukan, dan penempatan, serta remunerasi yang ditawarkan kompetitif sehingga banyak pelamar yang memenuhi syarat dipekerjakan oleh organisasi.
4. Motivasi: manajerial dapat secara efektif mempengaruhi kinerja karyawan jika imbalan yang ditawarkan kepada karyawan sesuai dan adil.
5. Stabilitas Karyawan: stabilitas karyawan ditandai dengan kinerja yang tinggi dan turnover yang rendah. Hal ini terjadi jika kompensasi yang ditawarkan kepada karyawan kompetitif dibandingkan organisasi serupa dan dikombinasikan dengan program retensi yang baik.
6. Disiplin adalah pegawai menaati peraturan kerja, pedoman, dan petunjuk atasannya. Disiplin semakin tinggi bila ada kompensasi.
7. Pengaruh Serikat Pekerja: pengaruh serikat pekerja telah berkembang pesat dalam beberapa dekade terakhir. Dengan menawarkan kompensasi yang sesuai dan menerapkan program retensi karyawan, organisasi mempertahankan talenta terbaik.
8. Pengaruh Pemerintah: seperti kata pepatah, "Di mana bumi dipijak, di situ ada langit." Artinya, seluruh organisasi yang berada di Indonesia harus mematuhi peraturan perundang-

undangan Republik Indonesia, serta peraturan pemerintah daerah yang biasa disingkat Perda.

Mematuhi peraturan ini akan membantu organisasi maka akan mendapatkan lisensi dan memungkinkan organisasi Anda bekerja sama dengan keamanan nasional. Sejalan dengan hal tersebut, Martoyo (1994) dari Akbar dkk. (2021:127) berpendapat bahwa tujuan kompensasi adalah untuk:

- a. Untuk memenuhi kebutuhan ekonomi pekerja atau sebagai jaminan keamanan ekonominya.
- b. Mendorong karyawan untuk menjadi lebih baik dan lebih proaktif.
- c. Menunjukkan kemajuan organisasi.
- d. Menunjukkan penghargaan dan perlakuan adil terhadap pegawai organisasi (ada keseimbangan antara masukan pegawai ke dalam organisasi dan tingkat keluaran atau imbalan yang diberikan organisasi kepada mereka).

Berdasarkan tujuan penghargaan di atas, tujuan dasarnya adalah untuk meningkatkan loyalitas pegawai kepada atasannya dan berpartisipasi secara profesional dalam masyarakat. Kompensasi ini bertujuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang tenteram tanpa memusatkan perhatian pada tugas yang diberikan kepada karyawan. Sehingga karyawan dapat bekerja dengan nyaman.

8.10 Asas Pemberian Kompensasi

Kompensasi harus ditetapkan berdasarkan prinsip yang adil dan wajar. Dengan memperhatikan peraturan yang berlaku, maka prinsip kewajaran dan keadilan sedapat mungkin harus diperhatikan agar imbalan yang diberikan dapat meningkatkan semangat dan kepuasan kerja pegawai. Memberikan kompensasi berdasarkan prinsip-prinsip yang adil dan masuk akal akan menjamin stabilitas karyawan yang lebih baik karena tingkat turnover relatif rendah dan perpindahan ke organisasi serupa dapat dihindari. Menurut Kadarisman (2012) dalam Edison, dkk., (2017:157), sistem penghargaan yang baik adalah sistem yang dapat menjamin kepuasan karyawan dan sebagai hasilnya, suatu organisasi dapat menarik karyawan yang berbakat dapat

dipertahankan secara terus menerus. dan mempekerjakan pegawai untuk kepentingan umum. Selanjutnya menurut Hasibuan (2001) dalam Muda (2018), prinsip kompensasi adalah:

- a) Prinsip Kewajaran Jumlah kompensasi yang dibayarkan kepada setiap karyawan tergantung pada kinerja pekerjaan, sifat pekerjaan, risiko pekerjaan, tanggung jawab, tugas posisi, dan kepuasan persyaratan internal. Jika keadilan tidak berarti seluruh karyawan menerima kompensasi yang sama, maka prinsip keadilan harus menjadi dasar dalam menentukan evaluasi, perilaku, penghargaan dan hukuman setiap karyawan. Prinsip keadilan menciptakan suasana kerjasama yang baik dan meningkatkan moral, disiplin, loyalitas dan stabilitas karyawan.
- b) Prinsip Layak dan Tepat kompensasi pegawai memenuhi kebutuhan pegawai pada tingkat normatif yang ideal. Skala yang sesuai itu relatif. Besaran kompensasi ditentukan berdasarkan batasan upah minimum negara dan konsistensi yang berlaku. Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa prinsip pemberian kompensasi harus dilaksanakan oleh organisasi. Memberikan kompensasi yang adil, adil dan memadai kepada semua pihak tentu sulit. Namun, manajer organisasi harus berusaha untuk mengembangkan program penghargaan yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya secara efektif.

8.11 Metode Kompensasi

Secara umum kompensasi yang adil memberikan banyak manfaat bagi karyawan. Manajer juga memperoleh keuntungan guna mencapai tujuan organisasi. Menurut(Akbar, 2021), beberapa metode penyampaian reward yang umum digunakan adalah:

1. Sistem Kinerja Kompensasi, dengan demikian secara langsung menghubungkan tingkat kompensasi dengan kinerja pekerjaan yang diinginkan. Karyawan yang Terkena Dampak. Besar kecilnya imbalan sedikit banyak tergantung

pada hasil yang dicapai pegawai dalam jangka waktu tertentu. Metode ini dapat digunakan ketika prestasi kerja dapat diukur secara kuantitatif. Cara ini memungkinkan Anda meningkatkan produktivitas karyawan Anda yang kurang produktif. Cara ini sangat bermanfaat bagi karyawan yang bekerja cepat dan berkualitas tinggi.

2. Per Jam Kompensasi dihitung berdasarkan kriteria waktu seperti per jam, harian, mingguan, atau bulanan. Besarnya imbalan tergantung pada lamanya aktivitas karyawan atau selesainya aktivitas. Umumnya metode ini digunakan ketika metode kompensasi berbasis kinerja sulit diterapkan. Kelemahan sistem waktu adalah :
 - a. Tidak ada perbedaan usia, pengalaman, atau keterampilan para pekerja. Pengawasan yang ketat diperlukan untuk menjamin bahwa pekerja benar-benar bekerja.
 - b. Prestasi kerja pegawai tidak diakui. Di sisi lain, kelebihan sistem waktu adalah: sebuah. Hal-hal yang tidak diinginkan seperti pilih kasih, diskriminasi, dan persaingan tidak sehat dapat dicegah. Kompensasi berkala juga tersedia untuk ketenangan pikiran.
 - c. Jangan meremehkan karyawan yang lebih tua.
3. Sistem kontrak dan partisipasi. Tingkat upah dalam sistem kontrak ditentukan berdasarkan kuantitas, kualitas, dan durasi pelayanan yang diberikan berdasarkan perjanjian kontrak. Untuk mencapai hasil yang diharapkan, kontrak juga memuat ketentuan mengenai “akibat” apabila jasa yang diberikan tidak sesuai kontrak baik dari segi kuantitas, kualitas, dan waktu penyelesaian jasa. Sistem ini biasanya berlaku untuk tugas-tugas yang dianggap berbahaya atau tidak mampu dilakukan oleh karyawan tetap.

8.12 Metode Kompensasi

Dalam metode kompensasi kita dapat melihat metode yang sering terjadi antara lain (Hasibuan, 2016) :

1. **Metode tunggal**
Suatu metode penentuan gaji pokok hanya berdasarkan gelar terakhir atau pelatihan formal karyawan. Oleh karena itu, nilai dan gaji pokok akan ditentukan hanya berdasarkan ijazah terakhir. Misalnya, bagi PNS yang bergelar sarjana formal, nilainya III-A dan gaji pokok di setiap departemen sama dengan III-A. 2.
2. **Metode Ganda**
Periode ganda, yaitu cara pemberian gaji pokok berdasarkan beberapa pertimbangan, seperti: B. Diploma, jenis pekerjaan, pelatihan informal dan pengalaman. Berdasarkan metode kompensasi di atas, dapat disimpulkan bahwa penggunaan metode kompensasi yang adil dan wajar bermanfaat bagi karyawan dan organisasi.

8.13 Indeks Akrua

Kompensasi memiliki ukuran akrual. Metrik kompensasi karyawan dari satu organisasi ke organisasi lainnya tentu berbeda. Menurut (Emron Edison, 2017)), metrik kompensasi dibagi menjadi dua kategori:

1. **Remunerasi normatif**
Remunerasi normatif adalah imbalan minimum yang harus diterima, terdiri atas gaji atau upah dan tunjangan tetap seperti tunjangan kesehatan dan tunjangan. Liburan, agama, dll.
2. **Pertanggungan Polis**
Pertanggungan Polis adalah pertanggungan berdasarkan kontrak asuransi dan pertimbangan khusus seperti: Tunjangan profesi, tunjangan makan, tunjangan transportasi, bonus, tunjangan hari raya, jasa produksi dan hari libur. Berdasarkan penjelasan di atas, penulis menggunakan indikator kompensasi normatif dan kompensasi politik dalam penelitian ini. Manajemen kompensasi lebih dari sekedar membuang-buang uang

kepada karyawan dan berharap mereka bertahan. Strategi yang dipikirkan dengan matang dapat membuat perbedaan antara pergantian karyawan dalam jumlah besar dan retensi karyawan jangka panjang. Konsep “kompensasi total” adalah penting. Di sinilah pertarungan sesungguhnya untuk mendapatkan talenta terbaik terjadi. Program manajemen kompensasi sebagian menentukan sasaran dan sasaran strategis yang dicapai perusahaan setiap tahun. Program kompensasi yang dikelola dengan baik memastikan gaji dan tunjangan yang setara di seluruh perusahaan. Untuk memastikan perusahaan menjadi sasaran program kompensasi mereka, penting bagi pemilik bisnis dan manajer SDM untuk memahami cara kerja manajemen kompensasi dan harapan karyawan.

8.14 Manfaat Dan Tantangan Manajemen Kompensasi

Menciptakan dan menerapkan struktur dan strategi kompensasi yang optimal dapat memberikan manfaat yang signifikan bagi perusahaan, namun hal ini juga memiliki beberapa tantangan. Antara lain sebagai berikut (Jennifer Dublino, 2023):

8.14.1 Manfaat Manajemen Kompensasi

Berikut dampak positifnya bagi perusahaan.

- Membantu menarik talenta terbaik. Total paket kompensasi yang ditawarkan kepada karyawan membuat perusahaan mampu menarik bagi kandidat terbaik. Faktanya, studi penelitian Glassdoor menemukan bahwa hampir dua pertiga responden mengatakan gaji dan tunjangan adalah dua faktor terpenting ketika mempertimbangkan untuk menerima tawaran pekerjaan.
- Meningkatkan keterlibatan karyawan: Karyawan yang termotivasi dan terlibat bekerja lebih baik, lebih produktif, dan bertindak sebagai duta merek. Kompensasi total yang adil, bijaksana, dan murah hati merupakan motivator yang baik dan menunjukkan

kepada karyawan bahwa Anda menghargai kebutuhan mereka.

- Membantu mengurangi pergantian karyawan dan mempertahankan karyawan kunci. Ketika karyawan tidak puas dengan kompensasi yang mereka terima, mereka merasa diremehkan dan stres, sehingga menyebabkan beberapa orang mencari pekerjaan di tempat lain. Ini berarti Anda kehilangan keterampilan, koneksi, dan pengetahuan orang tersebut, dan Anda harus mengeluarkan lebih banyak uang untuk perekrutan, pelatihan, dan orientasi.
- Menciptakan Ekuitas Rencana kompensasi yang transparan dan adil mencegah perlakuan tidak adil dan memberikan penghargaan kepada karyawan sesuai dengan nilai mereka bagi organisasi. Keadilan meningkatkan moral karyawan, berkontribusi terhadap budaya perusahaan yang positif, dan secara signifikan mengurangi paparan perusahaan terhadap tuntutan hukum terkait ketenagakerjaan dan denda peraturan.
- Tingkatkan reputasi perusahaan. Jika dalam memperlakukan karyawan dengan benar, orang akan mengetahuinya. Hal ini dapat menghasilkan lebih banyak penjualan dari pelanggan, pemberitaan positif, dan niat baik dari komunitas.

8.14.2 Tantangan dalam Manajemen Kompensasi Manajemen

Kompensasi yang baik membawa banyak manfaat bagi perusahaan, namun juga mempunyai tantangan tersendiri.

- Memerlukan biaya.
Menurut Amerika Serikat, kompensasi karyawan menyumbang sekitar 70% dari total biaya operasional rata-rata perusahaan, menurut Biro Statistik Tenaga Kerja. Meningkatnya biaya kompensasi mengurangi keuntungan perusahaan, jadi penting untuk menyeimbangkan kedua kebutuhan tersebut.

- Hal ini dapat menimbulkan bias.
Meskipun kami telah berupaya sebaik mungkin, keputusan kompensasi pada akhirnya dibuat oleh masyarakat dan dapat bersifat bias. Untuk memitigasi hal ini semaksimal mungkin, terapkan kebijakan kompensasi yang obyektif dan transparan, tinjau kompensasi secara rutin untuk memastikan keadilan, dan latih manajer mengenai bias yang tidak disadari.
- Hal ini memerlukan pengelolaan dan pemantauan.
Manajemen kompensasi bisa menjadi sangat kompleks karena ada begitu banyak komponen kompensasi dan karyawan dievaluasi berdasarkan berbagai metrik. Jika Anda tidak memiliki sumber daya untuk manajer SDM atau departemen SDM, pertimbangkan perusahaan outsourcing SDM tepercaya atau gunakan layanan penggajian dengan AI bawaan dan fitur ekuitas pembayaran. Untuk informasi lebih lanjut, lihat pilihan layanan penggajian kami.
- Sulit untuk menjelaskannya kepada karyawan.
Menjelaskan sistem yang kompleks kepada karyawan bisa jadi sulit. Selain itu, salah satu manfaat utama manajemen kompensasi adalah meningkatkan motivasi karyawan, sehingga komunikasi yang jelas sangat penting. Saat berkomunikasi dengan karyawan dan karyawan baru tentang kompensasi, pisahkan kompensasi menjadi moneter, non-moneter, dan tunjangan.

8.15 Contoh Kompensasi Total

Praktek kopensasi dari Genesis HR Solutions (Berni Ferguson, 2023) dapat dilihat sebagai berikut.

Muppets, Inc.	
Name	Fozzie Bear
Position	Artist In Residence
Date of Hire	2/2/2009
YTD Through	01/01/2018 – 12/31/2018
<i>Indirect Compensation as a Percentage of</i>	
Total Compensation = 22.91%	

TOTAL COMPENSATION STATEMENT

The purpose of a Total Compensation Statement is to provide you with an overview of your direct and indirect compensation (salary and benefits) you receive from your employer. This statement contains personal and confidential material and is intended for your information only.

Direct Compensation	
Regular Pay	\$51,554.95
Paid Time Off	\$4,375.85
Bonus/Commission Pay	\$1,500.00
Other Pay	\$2,337.20
Total Direct Compensation	\$61,768.00

Indirect Compensation	
Social Security Tax	\$4,705.57
Unemployment Tax	\$-
Workers Compensation	\$733.31
Other Tax	\$76.50
Total Indirect Compensation	\$5,515.38

Indirect Compensation — Employer Paid Benefits	
401k Match	\$1,853.04
H.S.A. Match	\$1,000.00
Health Insurance	\$9,800.00
Dental Insurance	\$-
Vision Insurance	\$-
Life Insurance	\$65.28
Short Term Disability Insurance	\$175.44
Long Term Disability Insurance	\$144.00
Total Benefit Contribution	\$12,837.76

Total Compensation	
Direct	\$61,768.00
Indirect	\$5,515.38
Indirect — Benefits	\$12,837.76
TOTAL	\$80,121.14

Sumber: Genesis HR Solutions

8.16 Menentukan Kompensasi

Manajer sumber daya manusia biasanya menggunakan proses dua bagian untuk mengevaluasi kompensasi karyawan.(Pratami and Aulawi, 2017) Bagian pertama dijalankan secara internal. Hal ini menentukan tidak hanya jumlah yang harus dibayar perusahaan, tetapi juga jumlah yang dapat dibayar perusahaan. Aspek kedua dari proses ini berkaitan dengan faktor eksternal. Misalnya, apa yang dapat di pelajari dari riset pasar? Berapa besar gaji yang dibayar pesaing? Bagaimana perbedaan biaya hidup antar wilayah mempengaruhi kompensasi secara keseluruhan? Apakah ada tantangan rekrutmen di pasar tertentu?

- Riset: Lakukan riset pasar di dalam dan di luar industri untuk mengetahui apa yang normal dan apa yang sedang tren.

- Strategi Kompetitif: Kita tidak hanya harus mempertahankan standar yang sebanding namun juga memberikan layanan yang memadai untuk menarik talenta terbaik dari pesaing.
- Gaji di Seluruh Perusahaan: Strategi gaji harus mempertimbangkan perusahaan (dan setiap tingkat pekerjaan dalam perusahaan) secara keseluruhan. Sebagai pedoman umum, targetkan persentil ke-25 di setiap kategori pekerjaan.
- Penggerak Pasar: Jika mempekerjakan seseorang dengan keterampilan yang sulit ditemukan, mungkin harus membayar lebih untuk menambahkan orang tersebut ke tim.

8.17 Perangkat Lunak Kompensasi

Perangkat lunak manajemen kompensasi (baik solusi mandiri atau bagian dari platform perangkat lunak SDM yang lebih besar) adalah perangkat lunak perusahaan yang membantu SDM mengumpulkan, mengelola, menghitung, dan menganggarkan kompensasi karyawan.

Bisnis dari semua ukuran bisa mendapatkan keuntungan dari jenis perangkat lunak ini. Platform perangkat lunak kompensasi terbaik dan terlengkap dirancang untuk mendekatkan tim dan menyajikan informasi dengan cepat, akurat, dan jelas.

Sistem manajemen kompensasi biasanya dikelola oleh tim sumber daya manusia, namun bergantung pada izin dan pengaturan keamanan, manajer, penyelia, atau karyawan kunci yang dapat mengakses sistem sesuai kebutuhan. Data pengelolaan kompensasi seringkali disertai dengan data kinerja pegawai. Kumpulan data gabungan ini membantu menentukan promosi, bonus, dan kenaikan gaji tahunan.

Manajemen Kinerja, Alat Perekrutan dan Orientasi Efisien (Campbell, 2014) adalah:

1. Perangkat Lunak SDM Paychex Flex:
Paychex Flex menghadirkan layanan komprehensif penggajian dan platform perangkat lunak SDM.
2. Perangkat Lunak SDM Rippling:

Rippling adalah perangkat lunak SDM yang dapat disesuaikan yang menggabungkan otomatisasi SDM dan TI dalam satu platform. Perangkat lunak intuitif ini mudah diterapkan dan dapat diakses melalui dasbor layanan mandiri. Dengan lebih dari 400 opsi integrasi, Ripple dapat dengan mudah digabungkan dengan perangkat lunak bisnis lainnya. Berguna untuk tugas SDM seperti otomatisasi orientasi, manajemen kinerja, manajemen bakat, dan kepatuhan terhadap peraturan.

3. Perangkat Lunak Gusto HR:

Gusto sangat ideal untuk bisnis yang memerlukan fungsionalitas penggajian tingkat lanjut. Pengguna dapat merekrut karyawan baru, mengelola tunjangan, melacak jam kerja dan cuti berbayar, menjalankan penggajian, dan secara otomatis mengajukan pengembalian pajak gaji.

4. Perangkat Lunak SDM GoCo

GoCo adalah perangkat lunak SDM komprehensif yang memungkinkan usaha kecil dan menengah mengelola dan menyederhanakan proses SDM mereka. Program yang fleksibel dan mudah digunakan ini sempurna untuk mengotomatiskan alur kerja perekrutan dan orientasi. Untuk mengelola penggajian karyawan, bisnis dapat menggunakan opsi penggajian bawaan GoCo, Execupay, atau berintegrasi dengan perangkat lunak penggajian berbasis cloud favorit mereka. Pengguna GoCo memiliki akses ke laporan khusus, dasbor layanan mandiri, dan layanan pelanggan yang mendukung.

5. Perangkat Lunak BambooHR

BambooHR sangat ideal untuk usaha kecil dan menengah yang membutuhkan pilihan perangkat lunak HR yang fleksibel dengan fitur manajemen kinerja yang kuat. Sederhanakan proses SDM perusahaan dengan kemampuan SDM tradisional dan tambahkan fitur-fitur canggih seperti pelacakan sasaran dan tinjauan karyawan berdasarkan kasus per kasus.

DAFTAR PUSTAKA

- ADP Research Intitute (2023) *Learn what drives the global level of Employee Engagement and Workplace Resilience from this 27-country study*. Available at: www.ADP.com.
- Akbar, M. F. (2021) *Seminar Manajemen Sumber Daya Manusia*. Solok: Insan Cendekia Mandiri.
- Berni Ferguson (2023) *Growing your business is what you do best*. Burlington, MA. Available at: <https://genesishrsolutions.com/>.
- Campbell, W. K. (2014) 'Human Resource Management Review Narcissism in organizational contexts', *Human resources Management Review*, 21(4), pp. 1–34.
- Diastuti, M. (2021) 'Pemberian kompensasi sebagai tolak ukur semangat kerja karyawan', *K I N E R J A*, 18(2), pp. 248–252.
- Edy sutrisno (2016) *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Emron Edison, Y. A. (2017) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta, Bandung.
- Gaji Gesa (2023) *Strategi Kompensasi Karyawan: Arti, Tujuan, Komponen Utama, dan Cara Membuat*. Jakarta. Available at: <https://gajigesa.com/tag/pengelolaan-karyawan/>.
- Hasibuan, M. (2016) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Jennifer Dublino (2023) *Panduan Manajemen Kompensasi*. Jakarta. Available at: <https://www-business-com.translate.goog/hr-software/compensation-management/>.
- Naga Subramanya (2024) *Compensation Strategy Creation: The 4 Components that Attract Top Talent*. Available at: <https://thecfoclub-com.translate.goog/leadership/compensation-strategy/>.
- Pratami, M. A. and Aulawi, H. (2017) 'Penetapan Kompensasi Pada Karyawan Associate Bagian Human Capital Organization Productivity Cost Control And Partner Management di PT United Tractors Jakarta', *Jurnal*

- Mahasiswa Bina Insani*, 1(2), pp. 235–250.
- Sawatzky, J. V, Enns, C. L. and Legare, C. (2015) 'Identifying the key predictors for retention in critical care nurses', *Journal of Advanced Nursing*, 71(10), pp. 2315–2325. doi: 10.1111/jan.12701.
- Soeisno Djojosoedarso (2015) *Prinsip-Prinsip Manajemen Risiko Asuransi*. Revisi. Jakarta: Salemba Empat.
- Suhardoyo (2022) 'MANAGEMENT OF WORK LOYALTY, WORK STRESS AND SUPERVISOR SUPPORT IN INCREASING EMPLOYEE WORK PRODUCTIVITY DURING THE COVID-19 PANDEMIC', *Procuratio: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 10(1), pp. 74–85.
- Tansley, C. (2011) 'What do we mean by the term "talent" in talent management?', *Industrial and Commercial Training*, 43(5), pp. 266–274. doi: 10.1108/00197851111145853.
- Widiyana, E. O. (2021) 'Pengaruh stres kerja, Beban Kerja, Konflik kerja dan Kompensasi terhadap Komitmen kerja Karyawan Pt. Intidragon Suryatama Mojokerto', *Jurnal Ilmu Manajemen*, 1(1), pp. 33–42.

BAB 9

STRATEGI PENGELOLAAN PENGHARGAAN BAGI KARYAWAN

Oleh Wawan Ruswandi

9.1 Pendahuluan

Dalam dunia yang semakin global dan kompetitif, perusahaan harus mengimplementasikan strategi yang tepat guna meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, dan produktivitas karyawan. Mengimplementasikan sistem penghargaan yang terbuka, jelas dan adil merupakan salah satu langkah strategis yang efektif. Selain sebagai bentuk apresiasi atas pencapaian karyawan, sistem ini juga berperan dalam meningkatkan motivasi kerja dan mendorong kinerja yang lebih optimal. (Andiansyah and Margana 2025). Dimana Penghargaan yaitu suatu bentuk pengakuan atau imbalan yang diserahkan pada pegawai merupakan apresiasi atas kontribusi, prestasi, atau keberhasilan mereka dalam meraih sasaran organisasi (Nurriza Sofiasuti and Teori 2025).

Dengan memberikan penghargaan yang tepat, perusahaan dapat meningkatkan motivasi karyawan, meningkatkan kepuasan kerja, dan meningkatkan produktivitas karyawan, sehingga dapat membantu mencapai tujuan organisasi. Namun, pengelolaan penghargaan yang efektif memerlukan strategi yang tepat dan terintegrasi dengan tujuan organisasi, serta mempertimbangkan kebutuhan dan preferensi karyawan. Maka dari itu, perusahaan wajib mempunyai metode pengelolaan penghargaan yang sistematis, terstruktur, dan terukur, sehingga dapat memastikan bahwa penghargaan yang diberikan efektif

dan efisien dalam meningkatkan kinerja karyawan dan mencapai tujuan organisasi.

9.2 Konsep Penghargaan

9.2.1 Definisi Penghargaan

Penghargaan adalah bentuk apresiasi atau pengakuan yang diberikan atas pencapaian target, dengan tujuan memotivasi individu untuk terus meningkatkan kinerjanya (Auliya Putri 2025). Adapun penghargaan juga dapat didefinisikan sebagai apresiasi, hadiah, atau imbalan yang diberikan perusahaan atas pencapaian karyawan yang melebihi target yang ditetapkan. Penghargaan ini diharapkan dapat meningkatkan motivasi karyawan untuk bekerja lebih giat (Yanti 2022).

Untuk memotivasi karyawan dalam mencapai tujuan yang diharapkan, perusahaan menerapkan sistem penghargaan berbasis kinerja sebagai alat pengendalian utama (M.Trihudiyatmanto and Sukardi Sukardi 2023).

Strategi penghargaan yang diberikan secara adil dan berkelanjutan mampu memotivasi karyawan untuk bekerja lebih giat dalam mencapai sasaran serta meningkatkan kontribusi mereka. Selain itu, hal ini juga memperkuat loyalitas karyawan dan menumbuhkan rasa kepemilikan terhadap tujuan perusahaan. (Chandra 2023).

Sehingga dalam strategi penghargaan menetapkan rencana organisasi dalam memberikan penghargaan dalam jangka waktu tertentu serta langkah-langkah untuk mencapainya. Pendekatan ini diarahkan untuk membangun sistem penghargaan yang terdiri dari rangkaian proses dan praktik terintegrasi guna memastikan manajemen penghargaan berjalan efektif bagi organisasi maupun karyawannya (Febriana 2023).

9.2.2 Filosofi Penghargaan

Menurut (Nigussie 2021) bahwa Filosofi penghargaan mencakup keyakinan akan pentingnya beroperasi dengan prinsip keadilan distributif dan prosedural. Filosofi ini berfungsi sebagai panduan bagi para pemimpin, pengembang, karyawan, dan pihak-pihak yang terlibat dalam program kompensasi dan tunjangan organisasi. Di masa lalu, strategi penghargaan seringkali lebih fokus pada keselarasan dengan kebutuhan bisnis. Namun, jika karyawan tidak merasakan keadilan dan kesetaraan dalam penghargaan yang diterima, strategi tersebut tidak akan dapat berjalan efektif. Filosofi penghargaan menekankan bahwa manajemen penghargaan adalah faktor kunci dalam membangun hubungan kerja yang positif, di mana terdapat saling ketergantungan antara manajemen dan karyawan, yang menguntungkan kedua belah pihak. Hubungan ini menciptakan dasar untuk pengembangan iklim kepercayaan.

Sehingga Filosofi penghargaan harus dikomunikasikan kepada karyawan agar mereka memahami latar belakang kebijakan dan praktik penghargaan yang memengaruhi mereka. Prinsip-prinsip panduan umumnya disetujui oleh manajemen puncak dengan masukan dari spesialis penghargaan atau konsultan eksternal, tetapi akan lebih diterima jika anggota organisasi dilibatkan dalam pendefinisianya. Setelah prinsip-prinsip tersebut ditetapkan, mereka dapat disosialisasikan untuk meningkatkan pemahaman tentang dasar kebijakan dan praktik penghargaan.

9.3 Tujuan Manajemen Penghargaan

Menurut (Nigussie 2021), tujuan manajemen penghargaan adalah untuk:

- Memberikan penghargaan kepada individu sesuai dengan nilai dan kontribusi yang mereka ciptakan.
- Menyelaraskan praktik penghargaan dengan tujuan bisnis serta nilai dan kebutuhan karyawan.

- Memberikan penghargaan yang tepat untuk menyampaikan pesan mengenai perilaku dan hasil yang dianggap penting.
- Membantu organisasi dalam menarik dan mempertahankan individu berkualitas tinggi.
- Memotivasi karyawan serta meningkatkan keterlibatan dan komitmen mereka.
- Mengembangkan budaya kinerja tinggi dan mendukung pencapaian tujuan bisnis.
- Meningkatkan budaya organisasi dan memperjelas perilaku serta hasil yang dianggap penting oleh perusahaan.

9.4 Jenis dan Tipe Penghargaan

Berbagai jenis penghargaan digunakan perusahaan untuk meningkatkan kinerja dan motivasi karyawan. Penghargaan finansial umumnya diberikan, namun penghargaan non-finansial juga memiliki dampak yang serupa meskipun lebih bersifat konseptual. Untuk memaksimalkan motivasi karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan, jenis penghargaan yang diberikan harus relevan dengan kebutuhan dan preferensi individu.

9.4.1 Jenis Penghargaan

Menurut (Chandra 2023) bahwa penghargaan ada 2 jenis yaitu:

1. Penghargaan Intrinsik yaitu jenis penghargaan ini berasal dari motivasi internal karyawan, yang umumnya dikaitkan dengan rasa puas dan kebanggaan atas pekerjaan yang telah mereka selesaikan. Contoh penghargaan intrinsik diantaranya:
 - a. Penuntasan (*Completion*): Sebagian orang memiliki rasa yang sangat dihargai ketika mereka dapat memulai dan menyelesaikan pekerjaan atau proyek. Bagi mereka, menyelesaikan tugas adalah penghargaan tersendiri.
 - b. Pencapaian (*Achievement*): Pengakuan yang dirasakan seseorang setelah menaklukkan tantangan dan mencapai tujuan yang ditetapkan.

- c. Otonomi (*Autonomy*): Kemandirian dalam membuat keputusan dan menyelesaikan pekerjaan tanpa intervensi dianggap sebagai bentuk apresiasi oleh sebagian individu.
- 2. Penghargaan Ekstrinsik yaitu Bentuk apresiasi dari perusahaan atau atasan kepada karyawan yang mencapai target tertentu dalam pekerjaannya. Penghargaan ini bersifat eksternal bagi karyawan. Beberapa contoh penghargaan ekstrinsik meliputi:
 - a. Penghargaan Finansial yakni Bentuk apresiasi dari perusahaan yang berkaitan dengan aspek finansial. Beberapa contoh penghargaan finansial yang sering diterapkan antara lain:
 - 1) Gaji: Pembayaran tetap yang diberikan sebagai Apresiasi terhadap kontribusi pemikiran dan kerja keras karyawan untuk meraih tujuan perusahaan
 - 2) Tunjangan Karyawan: Fasilitas tambahan yang diberikan perusahaan di luar gaji, yang tidak bergantung pada kinerja. Tunjangan ini sering kali mencakup dana pensiun dan jaminan kesehatan.
 - 3) Bonus: Pembayaran ekstra yang diberikan selain gaji, yang secara langsung terkait dengan hasil kinerja yang dicapai oleh karyawan.

9.4.2 Type Penghargaan

Menurut : (Intan 2017), Penghargaan dibagi menjadi 3 tipe, yakni:

- 1. Penghargaan berbentuk uang
Tipe penghargaan ini memiliki peran penting tidak hanya untuk merekrut karyawan baru dan menjaga pegawai potensial, tetapi juga memberikan dampak positif pada hasil kerja, seperti produktivitas, kualitas, dan pelayanan kepada pelanggan.

2. Pengakuan (*Recognition*)
Apresiasi untuk karyawan yang menunjukkan kinerja baik bisa diberikan pada waktu yang tepat, dan hal ini memiliki dampak besar terhadap produktivitas serta kualitas kerja karyawan.
3. Pemberian Jaminan (*Benefits*)
Ada variasi manfaat yang diserahkan pemerintah, misal tunjangan sosial, sementara perusahaan menyediakan tunjangan hari raya, cuti, asuransi jiwa dan kesehatan, serta pensiun.

9.5 Elemen Pengelolaan Penghargaan Karyawan yang Baik

Menurut (Masduki, Endah Prihartini, Yani Syafei 2023) Penghargaan yang efektif bagi karyawan harus mencakup tiga area berbeda untuk mencapai dampak yang maksimal:

1. Pengakuan
Penghargaan yang efektif mengakui pencapaian tertentu, seperti keberhasilan dalam menyelesaikan proyek besar, sehingga karyawan merasa usaha ekstra mereka dihargai. Kurangnya pengakuan dapat menjadi penyebab utama kelelahan karyawan, sehingga penting untuk selalu mengakui kontribusi mereka.
2. Apresiasi
Setiap orang senang mendengar bahwa mereka memberikan kontribusi berarti. Karyawan ingin merasa bahwa pekerjaan dan energi mereka memberi dampak positif bagi perusahaan. Hal ini sangat penting di perusahaan besar, di mana karyawan perlu tahu bahwa mereka dihargai di tengah-tengah tenaga kerja yang luas.
3. Kompensasi
Penghargaan yang efektif harus memberikan kompensasi atas kerja keras dan waktu yang telah diberikan karyawan. Kompensasi ini bisa berupa imbalan finansial maupun non-moneter.

9.6 Strategi Pengelolaan Penghargaan untuk Meningkatkan Kinerja

Strategi penghargaan merupakan pendekatan yang krusial dalam manajemen SDM guna menciptakan kinerja karyawan di berbagai organisasi. Strategi penghargaan yang efektif ditemukan dapat menjadi katalisator yang kuat untuk memotivasi karyawan meraih hasil yang lebih optimal.

Menurut (Friscila 2024), berikut strategi penghargaan untuk meningkatkan kinerja:

1. Pengakuan atas pencapaian

Pengakuan atas pencapaian karyawan dalam strategi penghargaan di tempat kerja berfokus pada penghargaan yang diberikan secara terbuka, yang dapat meningkatkan motivasi karyawan dan memperkuat hubungan dengan organisasi. Pengakuan ini dapat berwujud apresiasi verbal, berbentuk sertifikat, dan berupa penghargaan, atau pengakuan dari umum di depan rekan kerja dan pimpinan. Penghargaan ini penting untuk menghargai kontribusi karyawan dalam mencapai tujuan individu dan organisasi. Ketika karyawan merasa dihargai, hal ini meningkatkan kepuasan kerja, percaya diri, dan motivasi untuk berkinerja lebih baik. Ini juga menciptakan budaya kerja yang positif dan kolaboratif.

Pengakuan atas pencapaian dapat meningkatkan retensi karyawan. Karyawan yang merasa dihargai cenderung tetap bertahan dan berkontribusi pada tujuan perusahaan. Ini membantu organisasi menjaga bakat terbaik dan membangun kondisi kerja yang stabil. Selanjutnya, pengakuan juga memperkuat jalinan antara karyawan dan manajemen, meningkatkan keterlibatan, komunikasi, dan rasa memiliki di antara karyawan.

2. Diversifikasi penghargaan

Diversifikasi penghargaan penting dalam manajemen sumber daya manusia. Penghargaan tidak hanya berupa uang, tapi juga kesempatan pengembangan karir dan pengakuan atas pencapaian. Hal ini memberi fleksibilitas guna menyesuaikan keinginan dan kebutuhan karyawan

yang berbeda. Karena tiap individu mempunyai motivasi yang tidak sama, penting untuk menawarkan berbagai jenis penghargaan. Bagi beberapa karyawan, penghargaan non-keuangan bisa lebih bernilai daripada uang.

Diversifikasi penghargaan dapat meningkatkan motivasi karyawan. Memberikan pilihan penghargaan membuat karyawan merasa dihargai, yang meningkatkan keterikatan dan komitmen mereka. Ini juga mengembangkan budaya kerja yang terbuka dan inklusif, di mana setiap pekerja merasa dihargai. dan diperlakukan adil, terlepas dari latar belakang atau preferensi mereka.

3. Keterkaitan dengan Tujuan Organisasi

Strategi penghargaan yang efektif harus sejalan dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi. Penghargaan yang dirancang untuk mendukung tujuan jangka panjang dan nilai-nilai organisasi akan memotivasi karyawan untuk berkontribusi pada pencapaian visi dan misi perusahaan. Ketika karyawan merasa dihargai, mereka lebih termotivasi untuk bekerja menuju tujuan bersama, menciptakan keselarasan antara upaya individu dan tujuan organisasi.

Penghargaan yang selaras dengan tujuan organisasi dapat memperkuat budaya kerja yang fokus pada prestasi dan kerjasama. Karyawan yang dihargai atas pencapaian mereka cenderung lebih efektif bekerja dalam tim. Ini menciptakan lingkungan kerja yang produktif, di mana semua merasa terlibat. Selain itu, penghargaan yang tepat dapat meningkatkan retensi karyawan, membuat mereka lebih setia dan bertahan di perusahaan, sehingga membantu organisasi mempertahankan talenta terbaik dan menciptakan lingkungan kerja yang stabil.

4. Pemberian Penghargaan yang Tepat Waktu

Penghargaan yang diberikan segera setelah pencapaian kinerja lebih efektif dalam memotivasi karyawan. Ketika karyawan menerima penghargaan langsung, mereka merasa lebih dihargai. Pemberian penghargaan tepat waktu juga menunjukkan hubungan yang jelas antara kinerja dan imbalan, yang membuat karyawan lebih termotivasi untuk berusaha lebih keras dan mencapai hasil yang lebih baik.

Penghargaan yang diberikan tepat waktu menunjukkan komitmen organisasi untuk mengakui prestasi karyawan, yang memperkuat budaya kerja yang mendukung kinerja dan keterlibatan. Pemberian penghargaan yang cepat juga meningkatkan rasa bangga dan kepuasan kerja, serta memperkuat motivasi intrinsik karyawan untuk berkinerja lebih baik karena kepuasan pribadi yang mereka rasakan.

9.7 Kriteria Pengelolaan Penghargaan yang Sukses

Menurut (Masduki, Endah Prihartini, Yani Syafei 2023) bahwa ada kriteria penting yang perlu dipenuhi untuk memiliki sistem penghargaan yang efektif. Beberapa di antaranya akan dibahas di bawah ini.

1. Sistem Harus Sesuai Dengan Lingkungannya:
Budaya perusahaan harus mengadopsi 'mentalitas penjualan' bagi karyawan, di mana penghargaan diberikan untuk tugas spesifik yang mereka selesaikan. Pendekatan tradisional ini biasanya diterapkan pada tenaga penjualan. Di tingkat atas, harus ada penerapan prinsip 'bayar dengan contoh', yang menciptakan lingkungan di mana manajer puncak juga dievaluasi dan diberi penghargaan dalam proses yang sama.
2. Keadilan Bagi Karyawan
Proses tersebut harus didasarkan pada kesetaraan internal dan kompetisi eksternal. Pengukuran kinerja harus valid dan mudah dipahami oleh karyawan. Waktu, kesetaraan, dan janji harus menjadi elemen utama dalam setiap program.
3. Keadilan Bagi Perusahaan
Proses tersebut harus dapat mendanai dirinya sendiri untuk acara yang sukses. Meskipun investasi awal diperlukan untuk hadiah, prosesnya harus mengubah hadiah menjadi produktivitas dan peningkatan pendapatan perusahaan. Perusahaan harus berada dalam posisi yang menguntungkan untuk menerapkan proses tersebut.
4. Menghargai Inovasi
Sangat bermanfaat bagi perusahaan untuk menghargai perilaku positif yang terus memajukan perusahaan. Menghargai budaya inovasi perusahaan bermanfaat bagi

karyawan dan pemberi kerja. Sangat mudah untuk jatuh ke dalam pola yang nyaman ketika sebuah perusahaan relatif berhasil, tetapi menghargai ide-ide baru dan pemikiran inovatif memastikan bahwa karyawan akan terus berpikir di luar norma-norma tradisional.

5. Gamifikasi dan penghargaan

Tren baru dalam SDM di bisnis adalah gamifikasi, yaitu penerapan elemen permainan dalam proses kerja. Gamifikasi terbukti efektif untuk menghargai kinerja karyawan dan membuat mereka tetap terlibat dengan tujuan perusahaan, sambil mendorong persaingan sehat antar kantor. Seperti dalam game, hadiah bisa menjadi motivasi. Hadiah tidak perlu mahal; misalnya, dalam penjualan, gamifikasi dapat diterapkan dengan melacak pelanggan yang kembali menandatangani kontrak setelah kesepakatan awal.

6. Menghindari Favoritisme

Pemimpin yang baik dalam bisnis tahu pentingnya menghindari kesan pilih kasih atau perlakuan istimewa. Tindakan seperti itu merusak moral dan kohesi tim. Memiliki sistem penghargaan yang jelas memastikan bahwa semua penghargaan diberikan secara adil dan tanpa keberpihakan.

DAFTAR PUSTAKA

- Andiansyah, Dani, and Riki Ridwan Margana. 2025. "Pengaruh Sistem Penghargaan Yang Adil Bagi Karyawan Yang Berkinerja Baik Dan Kesempatan Untuk Mengikuti Pelatihan Yang Relevan Terhadap Kepuasan Kerja." *INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research* 5(1): 2315–24.
- Auliya Putri, M Yusuf S Barusman. 2025. "Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Samarata Sinergi." *Economics and Digital Business Review* 6(1): 606–16.
- Chandra, Felix. 2023. "Manajemen Kompensasi." In *Sada Kurnia Pustaka*, , 76–82.
- Febriana, E. Artha. 2023. "Manajemen Sumber Daya Manusia Stratetgis." In *Penerbit Widina Media Utama*, , 1–166. http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1091/RED2017-Eng-8ene.pdf?sequence=12&isAllowed=y%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2008.06.005%0Ahttps://www.researchgate.net/publication/305320484_SISTEM_PEMBETUNGAN_TERPUSAT_STRATEGI_MELESTARI.
- Frisčila, Angelina Sofya. 2024. "Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia , Meningkatkan Kinerja Dan Produktivitas Organisasi." In *Pt. Media Penerbit Indonesia*, , 1–182.
- Intan, Rani. 2017. "Sistem Penghargaan Sebagai Solusi Peningkatan Kinerja Dosen." *Jurnal Administrasi Dan Kebijakan Publik* 7(1): 47–57. <https://jurnal.unismabekasi.ac.id/index.php/akp/article/view/612%0Ahttps://jurnal.unismabekasi.ac.id/index.php/akp/article/download/612/501>.
- M.Trihudiyatmanto, and Sukardi Sukardi. 2023. "Sistem Penghargaan (Rewards) Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan Perusahaan Swasta." *Serat Acitya* 12(1): 45–54.
- Masduki, Endah Prihartini, Yani Syafei, Dedi Rianto Rahadi. 2023. "Manajemen Reward & Recognition Pegawai." In

Penerbit Lentera Ilmu Madani, , 1–247.

Nigussie, Habtamu. 2021. School of Graduate Studies Prepared By : Abeba Habte Advisor : Solomon Markos (Phd) “The Effect of Reward Management Practice on Employee Engagement : The Case of Commercial Bank of Ethiopia (Cbe).”

Nurriza Sofiastuti, Andriani, and Landasan Teori. 2025. “Analisis Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan.” *Jurnal Rumpun Manajemen dan Ekonomi* 2(1): 296–304.

Yanti, Novi. 2022. “Manajemen Kinerja (Konsep, Teori, Dan Penerapannya).” In *Penerbit Media Sains Indonesia*, , 1–245.

BAB 10

STRATEGI HUBUNGAN KESELAMATAN, KEAMANAN, DAN KESEHATAN KERJA

Oleh Almansyah Rundu Wonua

10.1 Pendahuluan

Keselamatan, Keamanan dan Kesehatan Kerja (K3) merupakan aspek elemen krusial dalam dunia kerja yang berfokus pada penciptaan lingkungan kerja yang aman, sehat, dan produktif. K3 tidak hanya melindungi pekerja dari risiko kecelakaan dan gangguan kesehatan di tempat kerja, tetapi juga menjaga kelangsungan operasional perusahaan dengan meminimalkan potensi kerugian akibat insiden di tempat kerja.

Dalam era industri modern, penerapan K3 menjadi semakin penting mengingat kompleksitas lingkungan kerja yang terus berkembang, baik dari segi teknologi, regulasi, maupun risiko yang dihadapi pekerja. Oleh karena itu, setiap organisasi atau perusahaan wajib menerapkan standar dan prosedur K3 guna memastikan keselamatan, keamanan dan kesehatan pekerja serta keberlanjutan bisnis.

Selain memenuhi kewajiban hukum dan regulasi, penerapan K3 juga berkontribusi pada peningkatan produktivitas kerja, kesejahteraan karyawan, serta citra perusahaan di mata publik. Dengan demikian, pemahaman dan penerapan prinsip-prinsip K3 menjadi faktor penting dalam mencapai tujuan keselamatan dan kesejahteraan di lingkungan kerja.

10.2 Konsep Dasar Keselamatan, Keamanan, dan Kesehatan Kerja

Manajemen Keselamatan, Keamanan, dan Kesehatan Kerja (K3) merupakan pendekatan sistematis untuk melindungi pekerja, lingkungan kerja, serta aset perusahaan dari risiko kecelakaan dan gangguan kesehatan di tempat kerja. Menurut Sanmiquel, dkk (2014) Manajemen keselamatan dan kesehatan kerja merupakan serangkaian proses yang dilakukan perusahaan untuk merancang berbagai kegiatan kerja, melaksanakan kegiatan tersebut, serta mengevaluasi hasilnya guna memastikan pencapaian tujuan yang diharapkan. Selain itu, manajemen ini juga mencakup penetapan dan penerapan langkah-langkah perbaikan yang bertujuan mengarahkan sistem agar sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan dalam kebijakan perusahaan.

Jain, dkk., (2018) menjelaskan bahwa Kesehatan dan keselamatan kerja (K3) telah diartikan sebagai ilmu yang mencakup antisipasi, identifikasi, evaluasi, serta pengendalian risiko yang muncul di atau berasal dari tempat kerja yang dapat memengaruhi keselamatan dan kesehatan pekerja. Selanjutnya Friend dan Kohn, (2007) Keselamatan dan kesehatan kerja berkaitan dengan upaya menjaga serta melindungi sumber daya manusia dan fasilitas di lingkungan kerja. Menurut Mathis, dkk (2017) keselamatan mengacu pada kondisi di mana kesejahteraan fisik orang-orang terlindungi. Tujuan utama dari program keselamatan yang efektif dalam organisasi adalah untuk mencegah cedera dan kecelakaan yang berhubungan dengan pekerjaan, sedangkan keamanan adalah perlindungan karyawan dan fasilitas organisasi dari kekuatan yang dapat membahayakan mereka.

Berdasarkan hal tersebut diatas dapat disimpulkan keselamatan, keamanan dan kesehatan kerja bertujuan untuk melindungi kesejahteraan pekerja serta fasilitas melalui antisipasi, identifikasi, dan pengendalian risiko, guna mencegah cedera, kecelakaan, dan ancaman di lingkungan kerja.

10.3 Manfaat Keselamatan, Keamanan, dan Kesehatan Kerja

Peran kesehatan dan keselamatan kerja tidak hanya untuk melindungi kesehatan karyawan dan menjaga sumber daya kerja tetapi juga untuk meningkatkan produktivitas (Lari, 2024). Adapun manfaat Keselamatan, Keamanan, dan Kesehatan Kerja bagi Organisasi:

1. **Mempertahankan Produktivitas Kerja**
Lingkungan kerja kondusif dari sisi keamanan dan kesehatan dapat mempertahankan produktivitas kerja karyawan atau pegawai, hal ini disebabkan dengan penerapan K3 dapat mengurangi waktu yang terbuang akibat kecelakaan atau sakit pada saat bekerja. Marimuthu et al. (2023) menjelaskan bahwa keberhasilan operasi organisasi bergantung pada kesehatan dan keselamatan pekerja, jika karyawan terancam, sangat mungkin menyebabkan penurunan produktivitas, sehingga berpotensi menyebabkan penurunan kinerja pekerja
2. **Mengurangi Biaya Operasional**
Dengan mencegah kecelakaan kerja dan penyakit akibat dari sebuah pekerjaan, perusahaan dapat menghemat biaya medis, kompensasi tenaga kerja, serta biaya akibat penundaan produksi.
3. **Memenuhi Kepatuhan Hukum dan Regulasi**
Penerapan K3 membantu organisasi mematuhi peraturan yang berlaku, sehingga menghindari sanksi hukum, denda, atau pencabutan izin usaha.
4. **Menjaga Reputasi dan Kepercayaan Publik**
Perusahaan yang menerapkan standar K3 dengan baik akan mendapatkan citra atau reputasi yang baik di kalangan karyawan, mitra bisnis, pelanggan, dan masyarakat.
5. **Mengurangi Risiko Kerusakan Aset dan Fasilitas**
Keselamatan kerja tidak hanya melindungi karyawan, tetapi juga menjaga aset perusahaan dari kerusakan akibat insiden kerja.

Sedangkan manfaat K3 bagi pekerja yaitu:

1. Menjamin Keselamatan dan Kesehatan Pekerja
Pekerja terlindungi dari risiko kecelakaan kerja, cedera, atau penyakit akibat kondisi lingkungan kerja yang buruk.
2. Meningkatkan Kesejahteraan dan Kualitas Hidup
Dengan lingkungan kerja yang aman dan sehat, pekerja dapat menjalankan tugasnya tanpa rasa khawatir, sehingga meningkatkan kesejahteraan secara keseluruhan.
3. Meningkatkan Kepuasan dan Motivasi Kerja
Karyawan yang merasa aman dan dihargai akan lebih termotivasi untuk bekerja dengan baik serta memiliki loyalitas tinggi terhadap perusahaan.
4. Mengurangi Risiko Cacat dan Kematian Akibat Kerja
Penerapan K3 mengurangi kemungkinan cedera serius yang dapat mengakibatkan cedera parah atau bahkan kehilangan nyawa di tempat kerja..
5. Memberikan Rasa Aman dalam Bekerja
Lingkungan kerja yang menerapkan K3 menciptakan suasana kerja yang nyaman, di mana pekerja dapat fokus tanpa takut terhadap bahaya kerja.

10.4 Jenis Risiko di Tempat Kerja

Giddens (1999) mengklasifikasikan risiko menjadi dua jenis: risiko eksternal, seperti bencana alam, dan risiko buatan, yang berasal dari aktivitas manusia, termasuk proses industri. Karena risiko buatan merupakan hasil dari tindakan manusia. Risiko di tempat kerja dapat dikategorikan ke dalam beberapa jenis berdasarkan sumber dan dampaknya terhadap pekerja serta lingkungan kerja. Berikut adalah jenis-jenis risiko utama di tempat kerja:

1. Risiko Fisik
Risiko ini berasal dari faktor lingkungan kerja yang dapat menyebabkan cedera atau gangguan kesehatan. Contohnya: Kebisingan berlebihan, Getaran alat kerja, Radiasi, Suhu ekstrem (panas atau dingin). Pencahayaan yang buruk dan Ventilasi yang tidak memadai.

2. Risiko Kimia

Risiko ini timbul dari paparan zat kimia yang dapat membahayakan kesehatan pekerja. Contohnya: Gas beracun (misalnya karbon monoksida, amonia), Debu berbahaya (misalnya silika, asbes), Uap bahan kimia (misalnya pelarut organik), Cairan korosif (misalnya asam kuat dan basa kuat).

3. Risiko Biologis

Risiko ini muncul dari paparan terhadap organisme hidup yang dapat menyebabkan penyakit. Contohnya: Virus dan bakteri (misalnya COVID-19, TBC), Jamur dan spora, Parasit dan serangga pembawa penyakit.

4. Risiko Ergonomi

Risiko ini berkaitan dengan desain tempat kerja yang tidak sesuai dengan kapasitas fisik pekerja, sehingga dapat menyebabkan cedera atau gangguan kesehatan. Contohnya: Posisi kerja yang tidak ergonomis, pengangkatan beban berat secara manual, gerakan berulang dalam jangka Panjang dan desain tempat kerja yang tidak nyaman.

5. Risiko Psikososial

Risiko ini berasal dari tekanan mental dan sosial yang dapat memengaruhi kesehatan psikologis dan kesejahteraan pekerja. Contohnya: Stres kerja akibat beban kerja tinggi, pelecehan atau intimidasi di tempat kerja, konflik antarpekerja atau dengan atasan dan jam kerja yang berlebihan.

10.5 Pendekatan Terpadu Dalam Manajemen Keselamatan, Keamanan, dan Kesehatan Kerja

Pendekatan terpadu dalam manajemen Keselamatan, Keamanan, dan Kesehatan Kerja menekankan strategi holistik yang menggabungkan berbagai aspek untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat, aman, dan mendukung kesejahteraan pekerja. Pendekatan ini tidak hanya berfokus pada upaya pencegahan terjadinya kecelakaan serta gangguan kesehatan di tempat kerja, namun juga mencakup kesejahteraan mental dan sosial pekerja guna meningkatkan produktivitas dan kualitas hidup mereka.

Organisasi Kesehatan Dunia (WHO/ *World Health Organization*) mengembangkan model pendekatan terpadu untuk manajemen keselamatan, keamanan, dan kesehatan kerja guna menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat dan aman dengan mempertimbangkan berbagai faktor yang mempengaruhi kesejahteraan pekerja secara holistic (Jain, 2018).



Gambar 8. 1 Model Pendekatan Terpadu Untuk Manajemen Keselamatan, Keamanan, dan Kesehatan Kerja yang Dikembangkan Who (Sumber: Jain, 2018).

WHO merancang model ini dengan mengidentifikasi empat aspek utama dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat, yaitu kondisi fisik tempat kerja, faktor psikososial, sumber daya kesehatan individu, serta keterlibatan komunitas perusahaan. Pendekatan ini diterapkan berdasarkan prinsip perbaikan berkelanjutan melalui siklus yang mencakup mobilisasi, penilaian, perencanaan, implementasi, evaluasi, dan peningkatan (Jain, 2018).

- a) Mobilisasi yaitu mengidentifikasi pemangku kepentingan, meningkatkan kesadaran, dan mengembangkan komitmen untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat.

- b) Penilaian yaitu menganalisis kondisi saat ini di tempat kerja, termasuk faktor risiko dan kebutuhan pekerja.
- c) Perencanaan yaitu menyusun strategi dan langkah-langkah intervensi berbasis data yang akan diterapkan.
- d) Implementasi bagaimana menerapkan kebijakan dan program kesehatan, keselamatan, dan kesejahteraan di lingkungan kerja.
- e) Evaluasi adalah kegiatan memantau efektivitas program yang telah diterapkan dan mengukur dampaknya terhadap kesehatan dan produktivitas pekerja.
- f) Peningkatan yaitu mengembangkan strategi baru dan melakukan penyesuaian berdasarkan hasil evaluasi untuk meningkatkan efektivitas program secara berkelanjutan.

10.6 Strategi Manajemen Keselamatan, Keamanan dan Kesehatan Kerja (K3)

Penerapan manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja yang efektif dapat menciptakan perilaku Keselamatan Kerja karyawan dalam meningkatkan keselamatan di tempat kerja (Wonua, dkk, 2023). Menurut Andersen, dkk. (2019) menjelaskan perusahaan yang mengadopsi berbagai intervensi untuk meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja, dapat dikategorikan ke dalam lima domain utama: legislasi, inspeksi, pelatihan, kampanye, dan penggunaan perangkat.

1. Legislasi (Regulasi dan Kebijakan)

Legislasi mencakup aturan dan regulasi yang ditetapkan oleh pemerintah atau lembaga yang terkait dengan ketenagakerjaan untuk memastikan keselamatan kerja. Perusahaan harus mematuhi standar hukum yang berlaku agar lingkungan kerja tetap aman. Legislasi berfungsi sebagai dasar hukum yang mewajibkan perusahaan untuk menerapkan standar keselamatan yang tinggi serta memberikan sanksi bagi yang tidak mematuhi. Contoh intervensi legislasi meliputi:

- a) Penerapan Undang-Undang Kesehatan dan Keselamatan Kerja yang mengatur hak dan kewajiban pekerja serta perusahaan.

- b) Standarisasi keselamatan kerja melalui regulasi seperti ISO 45001.
- c) Penggunaan kontrak kerja yang mengakomodasi aspek kesehatan dan keselamatan pekerja.

2. Inspeksi

Inspeksi merupakan proses pengawasan yang dilakukan untuk memastikan bahwa kebijakan keselamatan dan kesehatan kerja diterapkan dengan baik. Melalui inspeksi, perusahaan dapat mengidentifikasi potensi bahaya lebih awal dan mengurangi risiko kecelakaan serta penyakit akibat kerja. Intervensi dalam inspeksi meliputi:

- a) Audit internal dan eksternal untuk menilai kepatuhan perusahaan terhadap regulasi K3.
- b) Inspeksi rutin di tempat kerja untuk mendeteksi potensi bahaya dan mengambil tindakan preventif.
- c) Pemeriksaan kondisi alat kerja guna memastikan bahwa peralatan kerja aman digunakan.
- d) Evaluasi lingkungan kerja seperti pengukuran kualitas udara, tingkat kebisingan, dan ergonomi tempat kerja.

3. Pelatihan (Edukasi dan Pengembangan Kesadaran K3)

Pelatihan difokuskan untuk memperkuat pengetahuan dan keterampilan pekerja dalam menjaga keselamatan di tempat kerja. Dengan pelatihan yang efektif, pekerja dapat lebih sadar akan risiko di lingkungan kerja dan mampu mengambil langkah-langkah pencegahan yang tepat. Contoh intervensi dalam pelatihan meliputi:

- a) Pelatihan penggunaan Alat Pelindung Diri (APD) untuk memastikan pekerja memahami cara menggunakannya dengan benar.
- b) Simulasi keadaan darurat seperti kebakaran, kebocoran gas, atau gempa bumi untuk meningkatkan kesiapsiagaan.
- c) Pelatihan penanganan bahan kimia berbahaya guna mengurangi risiko paparan berbahaya.
- d) Program sertifikasi keselamatan kerja bagi pekerja yang menangani mesin atau alat berat.

4. Kampanye (Promosi Keselamatan dan Kesadaran K3)

Kampanye bertujuan untuk meningkatkan kesadaran pekerja terhadap pentingnya keselamatan kerja melalui berbagai media dan strategi komunikasi. Dengan kampanye yang efektif, perusahaan dapat membangun budaya keselamatan kerja yang lebih kuat di kalangan karyawan. Contoh kampanye K3 meliputi:

- a) Pemasangan poster dan banner keselamatan di tempat kerja dengan slogan seperti "Utamakan Keselamatan" atau "*Zero Accident*".
- b) Program penghargaan keselamatan kerja untuk karyawan yang menunjukkan kepatuhan tinggi terhadap prosedur K3.
- c) Penyebaran informasi melalui media digital seperti video edukasi, email, dan aplikasi seluler tentang keselamatan kerja.
- d) Kampanye tematik seperti "Bulan Keselamatan Kerja" yang diadakan secara berkala.

5. Penggunaan Perangkat Teknologi dan Alat Keselamatan Kerja

Penggunaan perangkat mencakup penerapan teknologi dan alat untuk meningkatkan keselamatan di tempat kerja. Teknologi yang canggih dapat membantu mengurangi risiko kecelakaan serta meningkatkan efisiensi dalam penerapan sistem keselamatan kerja. Contoh intervensi dalam Penggunaan Perangkat IT meliputi:

- a) Pemasangan sensor otomatis yang mendeteksi gas beracun atau suhu tinggi di lingkungan kerja.
- b) Penggunaan *wearable technology* seperti helm pintar dan rompi dengan sensor untuk memantau kondisi pekerja di area berisiko tinggi.
- c) Penerapan sistem manajemen K3 berbasis digital untuk memantau kepatuhan dan risiko secara *real-time*.
- d) Pengembangan alat pelindung diri (APD) yang lebih ergonomis dan nyaman digunakan dalam jangka panjang.

Adapun strategi cara organisasi mengelola risiko kecelakaan kerja menurut Burke, dkk (2011) dengan cara :

1. Menciptakan budaya keselamatan yang positif;
2. Berfokus pada kegagalan sistem, bukan menyalahkan individu ketika kecelakaan terjadi;
3. Mengembangkan struktur organisasi yang fleksibel;
4. Menekankan pembelajaran organisasi untuk lebih memahami dan mengantisipasi potensi bahaya di tempat kerja; dan
5. Secara proaktif berfokus pada kesehatan dan keselamatan.

Mathis, dkk. (2017) menjelaskan bahwa organisasi yang menerapkan program manajemen keselamatan yang efektif mengambil berbagai langkah untuk mengurangi kecelakaan, seperti:

a) Komitmen organisasi terhadap keselamatan

Inti dari manajemen keselamatan terletak pada komitmen organisasi terhadap upaya keselamatan yang menyeluruh, yang harus dikoordinasikan oleh manajemen puncak dan melibatkan seluruh anggota organisasi. Manajer juga harus menunjukkan dukungan terhadap upaya ini melalui tindakan nyata.

b) Kebijakan keselamatan, disiplin, dan pencatatan

Merancang kebijakan dan aturan keselamatan serta menegakkan disiplin bagi pelanggar merupakan aspek krusial dalam upaya keselamatan. Menekankan pentingnya perilaku aman dan memberikan umpan balik secara rutin terhadap praktik keselamatan yang positif juga menjadi strategi efektif dalam meningkatkan keselamatan pekerja. Upaya keselamatan ini harus melibatkan seluruh elemen organisasi, termasuk karyawan, supervisor, manajer, spesialis keselamatan, dan personel SDM

c) Pelatihan dan komunikasi keselamatan

Kecelakaan di tempat kerja sering kali dikurangi dengan pelatihan keselamatan yang dilakukan dengan berbagai cara. Sesi rutin dengan supervisor, manajer, dan karyawan dapat dikoordinasikan oleh anggota staf SDM. Berkomunikasi tentang prosedur keselamatan, alasan terjadinya kecelakaan, dan apa yang harus dilakukan dalam

keadaan darurat sangatlah penting. Tanpa komunikasi yang efektif tentang keselamatan, pelatihan tidaklah cukup. Untuk memperkuat pelatihan keselamatan, komunikasi berkelanjutan untuk mengembangkan kesadaran keselamatan sangatlah penting.

d) Komite keselamatan yang efektif

Karyawan sering terlibat dalam perencanaan keselamatan melalui komite keselamatan, yang biasanya terdiri dari pekerja dari berbagai tingkatan dan departemen. Komite ini secara rutin mengadakan pertemuan terjadwal dan bertanggung jawab untuk meninjau keselamatan, mengidentifikasi risiko, serta memberikan rekomendasi perubahan yang diperlukan guna mencegah kecelakaan di masa depan. Biasanya, setidaknya satu anggota komite berasal dari departemen SDM.

Beberapa praktik terbaik dalam mengoptimalkan peran komite keselamatan meliputi:

- 1) Keterlibatan kepemimpinan: Pemimpin senior harus memberikan dukungan penuh terhadap upaya komite keselamatan. Manajer menengah dan supervisor garis depan juga perlu berpartisipasi aktif dalam membantu komite dan menyelesaikan masalah yang muncul.
- 2) Pemilihan anggota komite: Untuk memastikan komitmen yang kuat, karyawan yang memiliki kepedulian terhadap keselamatan sebaiknya ditunjuk sebagai anggota komite. Selain itu, masa jabatan anggota perlu diatur secara bertahap agar tetap menghadirkan perspektif baru dan energi yang berkelanjutan.
- 3) Struktur komite: Keseimbangan antara perwakilan manajemen dan karyawan harus dijaga. Komite dengan jumlah anggota yang lebih kecil (maksimal 12 orang) umumnya lebih efektif dibandingkan dengan yang lebih besar.

e) Inspeksi, investigasi, dan evaluasi

Tidak perlu menunggu pengawas K3 memeriksa area kerja untuk mengidentifikasi bahaya keselamatan. Komite keselamatan atau koordinator keselamatan perusahaan

dapat melakukan inspeksi rutin. Area yang bermasalah harus segera ditangani guna mencegah kecelakaan dan mempertahankan produktivitas kerja pada tingkat optimal. Selain itu, pengawas K3 lebih sering memeriksa organisasi dengan tingkat kehilangan hari kerja di atas rata-rata. Oleh karena itu, mengurangi kecelakaan dapat menurunkan frekuensi kunjungan pengawas K3 ke tempat kerja

f) Pengurangan kecelakaan menggunakan ergonomi.

Ergonomi adalah studi dan desain lingkungan kerja untuk mengatasi tuntutan fisik yang dibebankan pada individu saat mereka melakukan pekerjaan mereka. Tujuan utamanya adalah membuat pekerjaan lebih ramah manusia dan mengurangi cedera terkait pekerjaan, terutama masalah gerakan berulang. Dalam lingkungan kerja, studi ergonomi melihat faktor-faktor seperti kelelahan, pencahayaan, peralatan, tata letak peralatan, dan penempatan kontrol. Ergonomi dapat memberikan nilai ekonomi bagi pengusaha dengan mengurangi cedera

DAFTAR PUSTAKA

- Andersen, J.H., Malmros, P., Ebbenhoej, N.E., Flachs, E.M., Bengtsen, E., Bonde, J.P., (2019). Systematic literature review on the effects of occupational safety and health (OSH) interventions at the workplace. *Scand J. Work Environ. Health*. Volume 45. Nomor 2.
- Buntarto. (2015). *Panduan Praktis Keselamatan & Kesehatan Kerja untuk Industri*. Yogyakarta. Pustaka Baru Pres
- Burke, R.J., Clarke, J., dan Cooper, C.L. (2011). *Occupational Health and Safety*. Routledge.
- Friend, M.A., dan Kohn, J.P. (2007). *Fundamentals of Occupational Safety and Health*. Government Institutes An imprint of. The Scarecrow Press, Inc
- Ganyang, M.T. (2018) *Manajemen Sumberdaya Manusia. Konsep dan Realita*. Bogor. In Media.
- Giddens, A. (1999). *Risk and Responsibility*. Modern Law Review, 62(1), 1–10
- Goncalves, A., Dutra, A., dan Mussi, C.C., (2025). Occupational Risks And Health And Safety Management Strategies In The Port Sector: A Systematic Literature Review. *Safety Science*. Volume 184.
- International Labour Organization (2013). *Keselamatan dan Kesehatan Kerja di Tempat Kerja, Sarana Untuk Produktivitas. Pedoman Pelatihan untuk Manajer dan Pekerja*.
- Jain, A., Leka, S. Dan Zwetsloot, G.I.J.M (2018) *Managing Health, Safety and Well-Being Ethics, Responsibility and Sustainability*. London. Springer.
- Lari, M., (2024). A Longitudinal Study On The Impact Of Occupational Health And Safety Practices On Employee Productivity. *Safety Science*. Volume 170.
- Malthis, J., Jackson, J.H., Valentine, S.R., dan Meglich, P. A. (2017). *Human Resource Management*. Cengage Learning.
- Marimuthu, R., Sankaranarayanan, B., Karuppiyah, K., (2023). Prioritizing The Factors Affecting The Occupational Health And Safety Of Workers In The Mining Industry

Using The SWARA Technique. *J. Current Sci. Technol.* Volume 13.

Sanmiquel, L., Rossell, J.M., Vintor, C, dan Freijo, M. (2014). Influence Of Occupational Safety Managementon The Incidence Rate Of Occupationalaccidents In The Spanish Industrial Andornamental Stone Mining. *Work*. Volume 49 Nomor 2.

Wonua, A.R., Hendrik dan Yulianti (2023). Determinan Perilaku Keselamatan Kerja: Sebuah Analisis Empiris Perusahaan Pertambangan. *Jurnal Ilmu Ekonomi & Sosial*, Volume 14, Nomor 1.

BAB 11

PENDEKATAN UTAMA PENGELOLAAN SDM PADA MASA KRISIS

Oleh Farida

11.1 Pendahuluan

Masa krisis, baik yang disebabkan oleh faktor ekonomi, politik, maupun pandemi, memberikan tantangan besar bagi organisasi dalam mengelola sumber daya manusia (SDM). Krisis ekonomi global, perubahan kebijakan pemerintah, serta disrupsi teknologi menjadi faktor yang mengharuskan perusahaan menyesuaikan strategi manajemen SDM mereka.

Dalam konteks ekonomi global yang terus berubah, perusahaan harus mampu menyesuaikan diri dengan berbagai kondisi yang tidak menentu. Krisis dapat berdampak pada stabilitas keuangan, produktivitas, dan kesejahteraan tenaga kerja. Oleh karena itu, perencanaan SDM yang matang dan fleksibel sangat diperlukan untuk menghadapi tantangan ini.

Dalam konteks Indonesia, dampak pandemi COVID-19 menjadi contoh nyata bagaimana krisis mempengaruhi ketenagakerjaan. Banyak perusahaan harus memangkas tenaga kerja, mengadopsi sistem kerja fleksibel, serta beradaptasi dengan kebijakan baru yang diterapkan oleh pemerintah. Penerapan Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja (UU Cipta Kerja) dan revisinya dalam Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2023 telah membawa perubahan signifikan dalam kebijakan ketenagakerjaan, termasuk fleksibilitas kontrak kerja, pesangon, dan sistem kerja digital.

Pendekatan strategis dalam pengelolaan SDM menjadi kunci dalam memastikan keberlanjutan bisnis sekaligus melindungi hak-hak pekerja. Oleh karena itu, dalam bab ini akan dibahas beberapa pendekatan utama dalam manajemen SDM selama masa krisis, serta bagaimana pendekatan tersebut sejalan dengan regulasi yang berlaku di Indonesia.

11.2 Pendekatan Utama dalam Pengelolaan SDM pada Masa Krisis

Pendekatan dalam pengelolaan SDM selama krisis harus bersifat fleksibel, inovatif, dan adaptif terhadap perubahan eksternal. Menurut Yopi Yulius (2020), strategi utama dalam pengelolaan SDM saat krisis mencakup fleksibilitas tenaga kerja, penguatan kesejahteraan karyawan, digitalisasi proses kerja, serta peningkatan kompetensi tenaga kerja. Pendekatan ini bertujuan untuk menjaga keseimbangan antara kepentingan perusahaan dan hak-hak tenaga kerja, terutama dalam menghadapi situasi yang tidak menentu.

Lebih lanjut, Priyono & Marnis (2016) menekankan bahwa manajemen SDM harus memperhatikan faktor psikologis dan kesejahteraan karyawan agar tetap produktif selama masa krisis. Organisasi perlu menerapkan kebijakan yang mendukung kesejahteraan karyawan melalui sistem kerja yang lebih fleksibel, dukungan mental, serta pelatihan berbasis teknologi. Di Indonesia, penerapan UU Cipta Kerja menjadi dasar kebijakan ketenagakerjaan yang memungkinkan fleksibilitas dalam sistem kerja, termasuk kemudahan kontrak kerja dan digitalisasi proses SDM. Oleh karena itu, organisasi harus dapat menyesuaikan strategi pengelolaan SDM mereka dengan regulasi yang berlaku serta kebutuhan bisnis yang dinamis.

Berikut ini adalah beberapa pendekatan utama dalam pengelolaan SDM selama krisis yang dapat diterapkan oleh organisasi guna memastikan keberlanjutan bisnis dan kesejahteraan karyawan (Hamalik, 2020).

11.2.1 Pendekatan Fleksibilitas Tenaga Kerja

Fleksibilitas tenaga kerja menjadi strategi utama dalam menghadapi ketidakpastian selama krisis. Pendekatan ini menekankan pentingnya fleksibilitas dalam pengaturan tenaga kerja, termasuk fleksibilitas waktu kerja, kontrak kerja, dan peran karyawan. Tujuannya adalah untuk menyesuaikan kebutuhan organisasi dengan kondisi krisis yang dinamis. Menurut Priyono & Marnis (2016), fleksibilitas dalam manajemen SDM memungkinkan organisasi untuk merespons perubahan lingkungan dengan lebih efektif. Fleksibilitas ini dapat berupa fleksibilitas waktu kerja, kontrak kerja, dan fleksibilitas peran Karyawan dalam organisasi.

1. Fleksibilitas Waktu Kerja

Perusahaan dapat menerapkan skema kerja *remote* atau *hybrid* guna mengoptimalkan produktivitas karyawan tanpa mengorbankan efisiensi biaya (Sutrisno, 2021). Skema kerja *remote* (bekerja jarak jauh) dan *hybrid* (kombinasi kerja di kantor dan dari rumah) merupakan model kerja fleksibel yang memungkinkan karyawan menjalankan tugas tanpa harus selalu hadir di kantor. Skema ini menjadi semakin relevan terutama pada masa krisis, seperti pandemi COVID-19, dimana perusahaan harus tetap produktif sambil mengurangi risiko kesehatan dan efisiensi biaya operasional.

- Kerja *Remote*: Karyawan bekerja sepenuhnya dari lokasi di luar kantor, seperti rumah atau *coworking space*, dengan menggunakan teknologi digital untuk komunikasi dan kolaborasi.
- Kerja *Hybrid*: Kombinasi antara kerja di kantor dan *remote*. Misalnya, karyawan hadir di kantor 2-3 hari dalam seminggu, sementara sisanya bekerja dari rumah.

Selain itu, pengurangan jam kerja atau penerapan *shift* fleksibel juga dapat menjadi solusi untuk menyesuaikan kapasitas produksi dengan permintaan pasar yang menurun.

2. Fleksibilitas Kontrak Kerja

Selama masa krisis, perusahaan sering kali menghadapi kesulitan keuangan yang memerlukan adaptasi dalam kontrak kerja. Penggunaan kontrak kerja jangka pendek atau kontrak paruh waktu dapat membantu mengurangi beban finansial perusahaan tanpa harus melakukan pemutusan hubungan kerja massal.

Dalam UU Cipta Kerja, kontrak kerja berbasis waktu tertentu (PKWT) menjadi lebih fleksibel dibandingkan aturan sebelumnya. Perusahaan kini dapat lebih mudah merekrut tenaga kerja kontrak sesuai dengan kebutuhan bisnis selama krisis. Hal ini misalnya terlihat pada sektor manufaktur dan ritel yang terdampak krisis ekonomi akibat perubahan daya beli masyarakat.

3. Fleksibilitas Peran Karyawan

Agar tetap kompetitif, organisasi harus mampu mengoptimalkan keterampilan karyawan dengan memungkinkan mereka untuk mengambil berbagai peran dalam perusahaan. *Multi-tasking* dan *cross-training* menjadi strategi efektif untuk meningkatkan fleksibilitas tenaga kerja. Sebagai contoh, dalam industri perhotelan yang terdampak pandemi, banyak karyawan yang sebelumnya hanya bertugas sebagai resepsionis juga dilatih untuk menangani layanan pelanggan secara daring.

11.2.2 Pendekatan Kesejahteraan dan Kesehatan Karyawan

Kesejahteraan karyawan menjadi prioritas utama bagi perusahaan dalam menjaga produktivitas selama krisis. Organisasi harus memastikan bahwa kesejahteraan dan kesehatan karyawan tetap menjadi prioritas. Selama

pandemi COVID-19, misalnya, banyak perusahaan menerapkan kebijakan *work-from-home* (WFH) dan memberikan tunjangan kesehatan tambahan. Hal ini sejalan dengan teori kesejahteraan kerja yang menekankan pentingnya faktor kesehatan fisik dan mental bagi produktivitas karyawan (Wibowo, 2020). Program Kesejahteraan dan kesehatan Karyawan ini diantaranya adalah:

- Kebijakan Kesehatan dan Keselamatan Kerja
Dalam UU Ketenagakerjaan, perusahaan wajib memastikan lingkungan kerja yang sehat dan aman bagi pekerja. Selama pandemi, banyak perusahaan menerapkan protokol kesehatan yang ketat dan memberikan tunjangan kesehatan tambahan bagi karyawan. Perusahaan juga dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan melalui program keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi (*work-life balance*). *Work-life balance* adalah kondisi di mana seseorang dapat menyeimbangkan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi secara sehat dan harmonis. Menurut Sutrisno (2021), perusahaan yang menerapkan kebijakan *work-life balance* dapat meningkatkan kepuasan, produktivitas, serta kesejahteraan mental dan fisik karyawan. Perusahaan seperti Tokopedia dan Gojek menerapkan jam kerja fleksibel, di mana karyawan dapat memilih kapan mereka mulai dan selesai bekerja, selama memenuhi target kerja.
- Program Bantuan Karyawan
Beberapa perusahaan di Indonesia mulai menerapkan *Employee Assistance Program* (EAP), yang memberikan bantuan psikologis bagi karyawan yang mengalami tekanan akibat ketidakpastian ekonomi. Perusahaan *fintech* dan *startup*, misalnya, mulai menyediakan layanan konsultasi kesehatan mental secara daring bagi karyawan mereka. *Google* Indonesia dan *Shopee* Indonesia menyediakan ruang istirahat,

area olahraga, serta fasilitas meditasi di kantor untuk membantu karyawan menghilangkan stres. Lembaga Pendidikan tinggi memberikan kesempatan bagi dosen dan tenaga pendidik untuk mengikuti pelatihan dan sertifikasi guna meningkatkan kompetensi tanpa harus mengorbankan pekerjaan utama mereka.

11.2.3 Pendekatan Digitalisasi dan Transformasi Teknologi

Dalam era digital, teknologi memainkan peran penting dalam memastikan operasional SDM tetap berjalan. Penggunaan sistem HR berbasis digital, pelatihan online, dan komunikasi virtual membantu organisasi untuk tetap efektif dalam mengelola karyawan. Menurut penelitian oleh Rahardjo (2022), adopsi teknologi HRIS (*Human Resource Information System*) meningkat secara signifikan selama krisis sebagai solusi dalam efisiensi pengelolaan SDM.

Human Resource Information System (HRIS) adalah sistem berbasis teknologi informasi yang dirancang untuk mengelola berbagai fungsi sumber daya manusia dalam suatu organisasi. HRIS mengintegrasikan data dan proses terkait SDM, seperti perekrutan, pelatihan, penggajian, penilaian kinerja, dan administrasi karyawan, ke dalam satu platform yang terpusat. Tujuannya adalah untuk meningkatkan efisiensi operasional, akurasi data, dan pengambilan keputusan yang lebih baik dalam manajemen SDM.

Menurut Rahardjo (2022), implementasi HRIS yang efektif dapat memberikan berbagai manfaat bagi organisasi, antara lain:

1. Efisiensi Operasional: Otomatisasi proses administratif mengurangi beban kerja manual dan memungkinkan staf SDM untuk fokus pada tugas-tugas strategis.
2. Akurasi Data: Pengelolaan data karyawan secara terpusat mengurangi risiko kesalahan dan redundansi informasi.
3. Pengambilan Keputusan yang Lebih Baik: Akses *real-time* ke data SDM memungkinkan manajemen

membuat keputusan yang lebih informasional dan tepat waktu. Sistem berbasis kecerdasan buatan (AI) dapat membantu mengidentifikasi pola kinerja karyawan serta memberikan rekomendasi kebijakan yang lebih efektif

4. Peningkatan Kepuasan Karyawan: Transparansi dalam proses SDM, seperti akses ke informasi penggajian dan cuti, meningkatkan kepercayaan dan kepuasan karyawan.

Sebagai contoh implementasi, perusahaan dapat menggunakan HRIS untuk memfasilitasi proses rekrutmen dengan mengelola aplikasi kandidat secara digital, menyimpan riwayat pelatihan karyawan, dan memantau kinerja melalui sistem penilaian berbasis kompetensi. Contoh nyata adalah penggunaan *platform* seperti *LinkedIn* dan *JobStreet* dalam mencari kandidat secara online, serta penyelenggaraan webinar pelatihan bagi karyawan baru. Selain itu, HRIS juga dapat digunakan untuk mengelola penggajian secara otomatis, memastikan kepatuhan terhadap peraturan ketenagakerjaan, dan menyediakan portal layanan mandiri bagi karyawan untuk mengakses informasi pribadi mereka.

11.2.4 Pendekatan Pelatihan dan Pengembangan Kompetensi

Meskipun krisis sering kali menekan anggaran perusahaan, pelatihan dan pengembangan SDM tetap menjadi investasi penting. Pelatihan berbasis digital, peningkatan keterampilan adaptif, serta penguatan *soft skills* dapat membantu karyawan menghadapi perubahan dengan lebih baik. Studi oleh Priyono dan Mulyani (2021) menunjukkan bahwa perusahaan yang tetap berinvestasi pada pelatihan SDM selama krisis memiliki daya saing lebih tinggi pasca-krisis.

Krisis sering kali mengharuskan perusahaan untuk mengubah model bisnisnya. Dengan demikian, pelatihan bagi karyawan dalam keterampilan baru sangat diperlukan.

Misalnya, banyak perusahaan ritel yang beralih ke *platform e-commerce* melatih karyawannya dalam pemasaran digital dan analitik data.

UU Cipta Kerja juga mendukung pelatihan berbasis digital, dengan mendorong program pelatihan *online* yang dapat diakses oleh pekerja diberbagai sektor. Pemerintah melalui Kartu Prakerja telah menyediakan pelatihan berbasis daring bagi pekerja terdampak krisis.

Selain pelatihan teknis, perusahaan juga harus memperhatikan pengembangan kepemimpinan di semua tingkat organisasi. Program *mentoring* dan *coaching* dapat membantu karyawan untuk lebih siap menghadapi tantangan yang muncul selama krisis.

11.2.5 Pendekatan Kepemimpinan Adaptif

Pemimpin dalam organisasi harus mampu beradaptasi dengan situasi krisis dan menunjukkan kepemimpinan yang responsif serta komunikatif. Kepemimpinan yang berorientasi pada empati dan keterbukaan komunikasi sangat dibutuhkan untuk menjaga motivasi dan loyalitas karyawan (Handoko, 2021).

Pemimpin yang sukses selama krisis adalah mereka yang mampu menjaga komunikasi terbuka dengan karyawan. Hal ini terlihat dalam kasus perusahaan-perusahaan besar seperti Gojek dan Tokopedia yang memberikan transparansi dalam kebijakan PHK dan restrukturisasi perusahaan mereka.

Dalam masa krisis, karyawan membutuhkan dukungan moral yang kuat dari pimpinan mereka. Kepemimpinan yang empatis dapat meningkatkan loyalitas dan motivasi karyawan di tengah situasi yang sulit.

Lima aspek utama dalam kepemimpinan adaptif selama krisis meliputi:

1. **Komunikasi Transparan:** Memberikan informasi yang jelas dan jujur kepada karyawan mengenai kondisi perusahaan.

2. Keputusan Fleksibel: Mampu mengubah strategi berdasarkan perkembangan situasi.
3. Empati dan Dukungan: Menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan.
4. Kolaborasi dan Inovasi: Mendorong kerja sama lintas tim serta inovasi dalam menghadapi tantangan.
5. Pengambilan Keputusan Berbasis Data: Memanfaatkan teknologi untuk mendukung keputusan strategis.

11.3 Kesimpulan

Pendekatan pengelolaan SDM pada masa krisis harus mencakup fleksibilitas tenaga kerja, kesejahteraan karyawan, digitalisasi, pengembangan kompetensi, dan kepemimpinan adaptif. Implementasi strategi ini harus selaras dengan kebijakan yang berlaku, seperti UU Cipta Kerja dan UU Ketenagakerjaan. Dengan strategi yang tepat, organisasi dapat bertahan dan bahkan berkembang di tengah tantangan yang ada. Manajemen SDM yang adaptif dan inovatif menjadi faktor kunci dalam menghadapi situasi ketidakpastian.

DAFTAR PUSTAKA

- Farida. (2022). *Pendekatan Utama Pengelolaan SDM Pada Masa Krisis*.
- Hamalik, O. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Handoko, T. H. (2021). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Priyono, A., & Marnis, S. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori dan Aplikasi dalam Organisasi*. Yogyakarta: BPFE.
- Priyono, A., & Mulyani, S. (2021). *Strategi Pengelolaan SDM dalam Menghadapi Krisis Global*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Rahardjo, M. (2022). *Digitalisasi Manajemen SDM di Era Krisis: Implementasi HRIS dan Transformasi Teknologi SDM*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, E. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pendekatan Teoritis dan Praktik*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Wibowo, S. (2020). *Psikologi Industri dan Organisasi dalam Konteks SDM*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Yulius, Y. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pendekatan Era New Normal dan Society 5.0*. Jakarta: STIE Y.A.I.

BIODATA PENULIS



Dr. H. Tobari, S.E., M.Si., C.Ed., C.EML.

Dosen Program Pascasarjana Prodi Manajemen
Universitas Muhammadiyah Palembang

Penulis dilahirkan di Menanga Tengah, pada 15 Mei 1965. Penulis menikah dengan Hj. Nurma dan dikaruniai tiga anak dan satu cucu. Riwayat pendidikan formal penulis, yaitu; SD Negeri No. 2 Menanga lulus pada tahun 1979; SMP Negeri 4 Palembang lulus pada tahun 1982; SMA Negeri 5 Palembang lulus pada tahun 1985; D-III di Universitas Sriwijaya jurusan Akuntansi lulus pada tahun 1993; S1 di Universitas Palembang jurusan Manajemen lulus pada tahun 1995; S2 di Universitas Gajah Mada Yogyakarta jurusan Psikometri lulus pada tahun 1998; dan S3 di UPI YAI Jakarta jurusan MSDM lulus pada tahun 2014.

Penulis diangkat sebagai PNS sejak 1 Februari 1986 sebagai Pegawai Depdikbud Provinsi Sumatera Selatan, dan mulai 1 Desember 2014 pindah alih tugas menjadi Dosen PNS Kopertis Wilayah II, terakhir tugas homebase di Program Pascasarjana Prodi Manajemen Universitas Muhammadiyah Palembang terhitung mulai 1 Oktober 2021 sampai sekarang.

Penulis sebagai PNS pernah mendapatkan Tanda Jasa/Penghargaan berupa; 1). Satya Lancana Karya Satya 10 Tahun, tahun 1999, oleh Presiden RI (Bacharuddin Jusuf Habibie); 2). Terbaik ke empat PNS Teladan di lingkungan Pemerintah Provinsi Sumatera Selatan, tahun 2002, oleh Gubernur Sumatera Selatan (H. Rosihan Arsyad); 3). Terbaik Pertama PNS Teladan di lingkungan Pemerintah Provinsi Sumatera Selatan, tahun 2003, oleh Gubernur Sumatera Selatan (Ir. Syahril Oesman, M.M.); 4). Satya Lancana Karya Satya 20 Tahun, tahun 2007, oleh Presiden RI (Dr. H. Susilo Bambang Yudhoyono); 5). Satya Lancana Karya Satya 30 Tahun, tahun 2016, oleh Presiden RI (Joko Widodo); 6). Penerima Program Akuisisi Pengetahuan Lokal BRIN, dengan karya yang berjudul "Masa Depan Manajemen Pendidikan Indonesia: Era Society 5.0" tahun 2024, oleh Direktur RMPI-BRIN (Zaenal Akbar, M.Kom., Ph.D.).

Penulis menekuni bidang Manajemen Sumber Daya Manusia. Penulis juga punya Publikasi Karya Ilmiah pada Jurnal Nasional dan Jurnal Internasional, dan juga telah menerbitkan 22 judul buku ber-ISBN yang dapat diakses pada Google Scholar melalui link berikut ini: <https://scholar.google.co.id/citations?user=aC1xL8YAAAAJ&hl=id&oi=ao>

Saat ini penulis juga sebagai reporter dan editor majalah warta INKUIRI LLDikti Wilayah II, dan juga punya halaman artikel profil TOBARI sebagai penulis di Media Global Kompasiana, yang dapat diakses melalui link berikut ini: <https://www.kompasiana.com/tobaritobari8690>. Penulis dapat dihubungi melalui e-mail: drtobarimsi@gmail.com

BIODATA PENULIS



Ir. Aulia Agung Dermawan., S.T., M.T

Dosen Program Studi Manajemen Rekayasa
Fakultas Teknologi Industri Institut Teknologi Batam

Penulis dilahirkan pada tanggal 29 Juni 1994 di Kota Medan, Sumatera Utara. Sebagai anak ketiga dari empat bersaudara, penulis adalah anak dari pasangan IR Usman dan Delianti. Penulis menempuh pendidikan S1 Teknik Industri di Universitas Malikussaleh dari tahun 2012 hingga 2016, kemudian melanjutkan studi magister di Universitas Sumatra Utara pada bidang yang sama dan menyelesaikan pada September 2020. Saat ini, penulis sedang menempuh program doctoral di Universitas Tun Hussein Onn Malaysia sejak Desember 2023. Selain itu, penulis juga mengabdikan diri sebagai dosen dan kepala program studi Manajemen Rekayasa di Institut Teknologi Batam.

BIODATA PENULIS



Jefri Putri Nugraha, S.P., M.Sc.
Dosen Prodi Agribisnis Perikanan

Penulis lahir di Pacitan, 28 Desember 1988. Penulis adalah Dosen Tetap pada Program Studi Agribisnis Perikanan, Politeknik Kelautan dan Perikanan Sidoarjo sejak 2019. Menyelesaikan pendidikan S1 di Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian Universitas Brawijaya Malang pada Tahun 2011. Kemudian melanjutkan pendidikan S2 di Jurusan Manajemen Agribisnis Universitas Gadjah Mada Yogyakarta, selesai pada Tahun 2013. Sebelum bertugas di Politeknik Kelautan dan Perikanan Sidoarjo, Penulis memiliki pengalaman mengajar sebagai Dosen di Sekolah Tinggi Agama Islam NU Pacitan, di Program Studi Ekonomi dan Bisnis Islam dari Tahun 2013 hingga 2018. Hingga saat ini telah menghasilkan karya tulis ilmiah baik yang ditulis sendiri maupun dengan penulis atau peneliti lain dalam bentuk buku, jurnal, prosiding dan makalah yang diseminarkan di bidang sosial dan ekonomi perikanan. Beberapa judul Buku hasil karya penulis yang telah diterbitkan adalah: Teori Perilaku Konsumen, Ekonomi Makro Syariah, Kajian Ilmu Perikanan, Administrasi Bisnis, Bisnis dan Ekonomi Digital, Manajemen Bisnis, Metode Penelitian untuk Bisnis, dan Keuangan Bisnis Digital (UMKM), Manajemen Industri Perikanan, Digital Marketing dan E-Commerce, dan Ekonomi Perikanan.

BIODATA PENULIS



Indra Irjani Dewijanti, S.P., M.P
Dosen Program Studi Agribisnis
Fakultas Sains dan Teknologi

Penulis lahir di Bandung tanggal 11 September 1970. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Agribisnis Fakultas Sains dan Teknologi Universitas Muhammadiyah Bandung. Penulis menekuni bidang Menulis.

BIODATA PENULIS



Ir. Ruswaji, M.M.

Dosen Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi

Penulis lahir di Cilacap tanggal 28 April 1965. Penulis adalah dosen tetap pada program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Lamongan. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Agronomi dan melanjutkan S2 pada Jurusan Magister Manajemen (MM). Penulis menekuni bidang Menulis.

Adapun hasil karya yang pernah penulis susun adalah "Study Kelayakan Bisnis" Edisi Pertama pada tahun 2018 yang diterbitkan oleh Litbang Pemas Unisla. Kemudian "Manajemen Koperasi dan UMKM" Edisi Pertama pada tahun 2019 yang diterbitkan oleh Mitra Karya. Serta beberapa book Chapter yang diterbitkan oleh Get_press mulai tahun 2022 dan 2023.

Selain menulis juga mendedikasikan hidupnya dalam bidang pendidikan, yaitu dengan melakukan berbagai penelitian, menerbitkan buku, jurnal serta melakukan pengabdian pada masyarakat.

BIODATA PENULIS



Kusuma Agdhi Rahwana

Penulis lahir di Tasikmalaya pada tanggal 18 Agustus 1985. Penulis merupakan dosen tetap di Universitas Perjuangan Tasikmalaya Program Studi Manajemen.

BIODATA PENULIS



Wawan Ruswandi, S.E., M.M.

Dosen Program Studi Manajemen

Fakultas Sosial dan Ekonomi

Universitas Linggabuana PGRI Sukabumi

Penulis lahir di Sukabumi tanggal 09 Juli 1975. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Manajemen, Fakultas Sosial dan Ekonomi, Universitas Linggabuana PGRI Sukabumi. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Akuntansi di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi PGRI Sukabumi dan melanjutkan S2 pada Jurusan Manajemen pada STIE IPWI Jakarta. Penulis menekuni bidang Menulis dan penelitian, pada tahun 2019 dan 2020 berturut-turut mendapatkan hibah penelitian nasional yang biayai kemendikbudristek. Dan menjadi nominasi 20 besar *ide good* dosen se Jabar-Banten pada acara hari ulang tahun LLDKTI IV pada tahun 2022. Saat ini penulis menjadi Sekteratris Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Linggabuana PGRI Sukabumi sampai tahun 2028. Penulis juga aktif sebagai pemberdayaan masyarakat tingkat kelurahan dan kecamatan di Kota Sukabumi.

BIODATA PENULIS



Dr. Almansyah Rundu Wonua, S.Pi., M.Si.M

Penulis lahir di Wawonggole Kabupaten Konawe pada tanggal 27 Februari Mei 1985 adalah Dosen Pegawai Negeri Sipil di Universitas Sembilanbelas November Kolaka, Penulis meraih gelar S.Pi (Sarjana Perikanan) Pada Program Studi Manajemen Sumberdaya Perairan di Universitas Haluoleo tahun 2009, kemudian melanjutkan Pendidikan dan mendapatkan gelar M.Si.M (Magister Sains Manajemen) Pada Sekolah Pasca Sarjana Program Studi Manajemen Universitas Nasional Jakarta Pada Tahun 2012, dan kemudian meraih gelar Dr (dokter manajemen) pada program studi Ilmu Manajemen Universitas Negeri Jakarta pada tahun 2017.

Penulis mulai sebagai pendidik pada tahun 2014 pada Universitas Lakidende sebagai dosen tidak tetap, dan pada tahun 2017 sebagai dosen tetap Sekolah Tinggi Ekonomi Enam-Enam Kendari dan pada tahun 2019 terangkat sebagai dosen pegawai negeri sipil di Universitas Sembilanbelas November Kolaka.

Buku-Buku terbitan penulis diantaranya Upah Minimum Wage Dan Social Security, Metode Penelitian Kuantitatif Untuk Penulisan Karya Ilmiah, Manajemen Sumberdaya Manusia, dan berbagai book chapter berkaitan topik pengantar manajemen, manajemen sumberdaya manusia, manajemen kinerja dan kewirausahaan.

BIODATA PENULIS



Farida, S.E., M.P.

Dosen Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sahid

Penulis lahir di Jakarta pada tanggal 17 Agustus 1973. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Sahid di Jakarta. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Manajemen di Universitas Sahid dan melanjutkan S2 pada Program Studi Industri Kecil Menengah di IPB Bogor. Penulis mengampu mata kuliah bidang manajemen seperti MSDM, Komunikasi Bisnis, Kewirausahaan, Manajemen Operasional, Perilaku Organisasi, Etika Bisnis, dan Pengantar Manajemen.