

MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA KONSEPSI DAN ESESENSINYA

Penulis :

Endro Supriyanto

Ahmad Fachri

Sumarno

Ratna Handayati

Reza Hardian Pratama

Farida

Eko Santoso

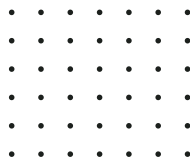
Gautama Sastra Waskita

Ismanto

Sandi Setiadi

Jefri Putri Nugraha

Ana Fitriyatul Bilgies



MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA KONSEPSI DAN ESENSINYA

**Endro Supriyanto
Ahmad Fachri
Sumarno
Ratna Handayati
Reza Hardian Pratama
Farida
Eko Santoso
Gautama Sastra Waskita
Ismanto
Sandi Setiadi
Jefri Putri Nugraha
Ana Fitriyatul Bilgies**



GET PRESS INDONESIA

MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA KONSEPSI DAN ESENSINYA

Penulis :

Endro Supriyanto
Ahmad Fachri
Sumarno
Ratna Handayati
Reza Hardian Pratama
Farida
Eko Santoso
Gautama Sastra Waskita
Ismanto
Sandi Setiadi
Jefri Putri Nugraha
Ana Fitriyatul Bilgies

ISBN : 978-623-125-711-6

Editor : DR., D.Sc., Drs., Sunarno Sastro Atmodjo, S.E. S.T., S.AP., S.IP., S.Sos

Penyunting : Ari Yanto., M.Pd

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

Penerbit : GET PRESS INDONESIA

Anggota IKAPI No. 033/SBA/2022

Redaksi :

Jln. Palarik Air Pacah No 26 Kel. Air Pacah
Kec. Koto Tangah Kota 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

Segala Puji dan syukur atas kehadiran Allah SWT dalam segala kesempatan. Sholawat beriring salam dan doa kita sampaikan kepada Nabi Muhammad SAW. Alhamdulillah atas Rahmat dan Karunia-Nya penulis telah menyelesaikan Buku Manajemen Sumberdaya Manusia Konsepsi Dan Esensinya ini.

Buku Ini Membahas Pengertian, Konsep Dan Peran MSDM, MSDM dan Pengembangan SDM, Struktur Organisasi SDM, Perancangan MSDM, Rekrutmen Dan Seleksi, Pelatihan dan Pengembangan, Evaluasi Pekerjaan, Analisis Pekerjaan dan Deskripsi Pekerjaan, Teori Dan Teknik Motivasi SDM, Kesejahteraan Karyawan dan Manajemen Kompensasi, Disiplin Karyawan dan Penanganan Keluhan, Kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia.

Proses penulisan buku ini berhasil diselesaikan atas kerjasama tim penulis. Demi kualitas yang lebih baik dan kepuasan para pembaca, saran dan masukan yang membangun dari pembaca sangat kami harapkan.

Penulis ucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah mendukung dalam penyelesaian buku ini. Terutama pihak yang telah membantu terbitnya buku ini dan telah mempercayakan mendorong, dan menginisiasi terbitnya buku ini. Semoga buku ini dapat bermanfaat bagi masyarakat Indonesia.

Padang, Maret 2025

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii
DAFTAR GAMBAR	viii
BAB 1 PENGERTIAN, KONSEP DAN PERAN MSDM	1
1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia	1
1.2 Evolusi Konsep MSDM	2
1.3 Konsep Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia	5
1.4 Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Organisasi Secara Strategis	7
1.5 Peran Strategis MSDM dalam Pengambilan Keputusan Bisnis	10
1.6 Tantangan dalam Peran MSDM sebagai Mitra Bisnis	11
DAFTAR PUSTAKA	13
BAB 2 MSDM DAN PENGEMBANGAN SDM	15
2.1 Pendahuluan	15
2.2 Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia	16
2.2.1 Perencanaan SDM	17
2.2.2 Pengorganisasian SDM	18
2.2.3 Pelaksanaan SDM	18
2.2.4 Pengontrolan SDM	19
2.3 Konsep Pengembangan Sumber Daya Manusia	19
2.4 Praktik Pengembangan Sumber Daya Manusia	21
2.4.1 Pelatihan	21
2.4.2 Pendidikan	23
2.4.3 Proyek Khusus	24
2.4.4 Rotasi Pekerjaan	24
2.4.5 Pemberian Penghargaan	25
DAFTAR PUSTAKA	27
BAB 3 STRUKTUR ORGANISASI	29
3.1 Pendahuluan	29
3.2 Gambaran Umum Organisasi	30
3.2.1 Nama organisasi	30
3.2.2 Visi, misi, dan tujuan	31
3.2.3 Sejarah singkat atau latar belakang pendirian Perusahaan	31

3.3 Struktur Organisasi	31
3.4 Fungsi organisasi.....	32
3.5 Jenis Struktur Organisasi	34
3.6 Peran Tiap Bagian	39
3.7 Saran Merancang Struktur Organisasi	44
3.8 Analisis Kelebihan dan Kekurangan Struktur Organisasi	46
DAFTAR PUSTAKA	48
BAB 4 PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA.....	49
4.1 Pendahuluan	49
4.2 Tujuan dan Manfaat Perencanaan SDM	50
4.2.1 Tujuan Perencanaan SDM.....	50
4.2.2 Manfaat Perencanaan SDM	51
4.3 Tahapan Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM).....	53
4.4 Proses Perencanaan Sumber Daya Manusia	53
4.5 Tantangan-tantangan Perencanaan Sumber Daya Manusia.....	55
DAFTAR PUSTAKA	56
BAB 5 REKRUTMEN DAN SELEKSI	57
5.1 Rekrutmen.....	57
5.2 Strategi Rekrutmen	58
5.2.1 Strategi Perekrutan.....	59
5.2.2 Metode Perekrutan	60
5.2.3 Tujuan Perekrutan	61
5.3 Analisis Pekerjaan Dan Deskripsi Pekerjaan	61
5.4 Hukum Dan Rekrutmen	65
5.5 Proses Rekrutmen di Indonesia.....	65
5.6 Rekrutmen Tenaga Outsourcing Dan Offsourcing	66
5.7 Mengevaluasi Kualitas Dari Sumber	67
5.8 Seleksi	69
5.8.1 Wawancara.....	69
5.8.2 Proses Wawancara.....	70
5.8.3 Pengujian Dan Seleksi	71
5.9 Proses Seleksi	75
DAFTAR PUSTAKA	80
BAB 6 PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN	83
6.1 Pendahuluan	83

6.2 Konsep dan Tujuan Pelatihan dan Pengembangan	84
6.3 Jenis-jenis Pelatihan dan Pengembangan.....	85
6.4 Strategi Efektif Pelatihan dan Pengembangan.....	87
6.5 Tantangan dalam Implementasi Pelatihan dan Pengembangan.....	88
6.7 Faktor-faktor yang mempengaruhi Pelatihan dan Pengembangan	90
6.6 Kesimpulan.....	92
DAFTAR PUSTAKA.....	93
BAB 7 EVALUASI PEKERJAAN	97
7.1 Pendahuluan.....	97
7.1.1 Pengertian Evaluasi Pekerjaan.....	97
7.1.2 Pentingnya Evaluasi Pekerjaan dalam Organisasi ...	99
7.1.3 Tujuan Evaluasi Pekerjaan bagi Karyawan dan Organisasi.....	100
7.2 Tujuan Dan Manfaat Evaluasi Pekerjaan	103
7.2.1 Menilai Kinerja Karyawan.....	103
7.2.2 Mengidentifikasi Kekuatan dan Area untuk Perbaikan.....	104
7.2.3 Menyusun Program Pengembangan Karyawan	104
7.2.4 Menentukan Penghargaan dan Tindak Lanjut.....	105
7.2.5 Memastikan Kesesuaian dengan Tujuan Organisasi	105
7.3 Metode Evaluasi Pekerjaan.....	106
7.3.1 Penilaian Hasil Kerja (<i>Outcome-Based Evaluation</i>) .	106
7.3.2 Penilaian Perilaku (<i>Behavior Based Evaluation</i>)	107
7.3.3 Penilaian 360 Derajat.....	107
7.3.4 Penilaian Objektif vs Subjektif	108
7.3.5 Skala Penilaian Kinerja.....	108
7.4 Proses Evaluasi Pekerjaan.....	109
7.5 Kriteria Penilaian Dalam Evaluasi Pekerjaan	111
7.6 Kendala Dan Tantangan Dalam Evaluasi Pekerjaan.....	113
DAFTAR PUSTAKA.....	115
BAB 8 ANALISIS DAN DESKRIPSI PEKERJAAN.....	117
8.1 Pendahuluan.....	117
8.2 Manfaat Analisis dan Deskripsi Pekerjaan.....	118
8.3 Konsep Dasar Analisis Pekerjaan	119
8.4 Peran Analisis Pekerjaan dalam Pengelolaan SDM.....	120

8.5 Perspektif Teoritis dan Model Analisis Pekerjaan	121
8.6 Metode Analisis Pekerjaan.....	122
8.6.1 Wawancara.....	123
8.6.2 Kuesioner dan Survei	124
8.6.3 Observasi Langsung	124
8.6.4 Pendekatan Dokumentasi dan Arsip	125
8.6.5 Kombinasi Metode dalam Analisis Pekerjaan	126
8.7 Komponen-Komponen Analisis Pekerjaan	126
8.7.1 Identifikasi Pekerjaan.....	127
8.7.2 Tugas dan Tanggung Jawab	127
8.7.3 Kompetensi yang Dibutuhkan.....	128
8.7.4 Hubungan Pekerjaan dan Struktur Organisasi.....	129
8.8 Kesimpulan	129
DAFTAR PUSTAKA	131
BAB 9 TEORI DAN TEKNIK MOTIVASI SDM.....	135
9.1 Pendahuluan	135
9.2 Dasar-dasar Motivasi dalam Manajemen Sumber	
Daya Manusia.....	136
9.2.1 Pengertian dan Signifikansi Motivasi	136
9.2.2 Motivasi Intrinsik vs. Ekstrinsik.....	137
9.2.3 Faktor Kunci yang Mempengaruhi Motivasi	
Karyawan	139
9.3 Teori Motivasi Sumber Daya Manusia	141
9.3.1 Teori Berbasis Kebutuhan (<i>Need-Based Theory</i>)	141
9.3.2 Teori Proses	143
9.3.3 Teori Kontemporer.....	144
9.4 Teknik Memotivasi Sumber Daya Manusia.....	149
9.4.1 Insentif Finansial dan Non-Finansial.....	149
9.4.2 Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi	151
9.4.3 Peluang Pengembangan dan Pertumbuhan Karir ...	153
9.4.4 Teknik Motivasi Psikologis dan Perilaku	154
9.5 Tren dan Tantangan Masa Depan dalam Motivasi	
Sumber Daya Manusia.....	155
9.5.1 Dampak Digitalisasi: Praktik SDM Berbasis AI,	
Pemantauan Karyawan, dan Lingkungan Kerja	
Virtual.....	156

9.5.2 Memotivasi Tenaga Kerja Hibrida: Memadukan Pekerjaan Jarak Jauh dan Di Tempat untuk Mempertahankan Keterlibatan	160
9.5.3 Perbedaan Generasi dalam Motivasi: Mengatasi Harapan Baby Boomers, Milenial, dan Gen Z.....	163
DAFTAR PUSTAKA.....	168
BAB 10 KESEJAHTERAAN KARYAWAN DAN MANAJEMEN KOMPENSASI	171
10.1 Pendahuluan.....	171
10.2 Pengertian Kesejahteraan Karyawan	173
10.2.1 Aspek Kesejahteraan Karyawan	174
10.2.2 Tujuan Kesejahteraan Karyawan	175
10.3 Manajemen Kompensasi	177
10.3.1 Pengertian Kompensasi.....	178
10.3.2 Tujuan Kompensasi	179
10.3.3 Jenis-Jenis Kompensasi	181
10.4 Strategi dalam Penetapan Kompensasi	184
10.5 Kesimpulan.....	186
DAFTAR PUSTAKA.....	187
BAB 11 DISIPLIN KARYAWAN DAN PENANGANAN KELUHAN 191	
11.1 Pengertian Disiplin Karyawan.....	191
11.2 Jenis-Jenis Disiplin Karyawan.....	192
11.3 Bentuk-Bentuk Pelanggaran Disiplin.....	193
11.4 Strategi Meningkatkan Disiplin Karyawan	195
11.4.1 Pemberian Insentif dan Penghargaan	195
11.4.2 Langkah-Langkah Menerapkan Aturan yang Adil dan Konsisten	196
11.5 Penanganan Keluhan Karyawan.....	197
11.5.1 Jenis-Jenis Keluhan Karyawan	198
11.5.2 Penyebab Timbulnya Keluhan Karyawan	199
11.5.3 Dampak Keluhan Yang Tidak Tertangani	200
DAFTAR PUSTAKA.....	202
BAB 12 KEBIJAKAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA	203
12.1 Pendahuluan.....	203
12.2 Sejarah Lahirnya MSDM.....	205

12.3 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia.....	206
12.4 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia	207
12.5 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia	208
12.6 Kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia.....	208
12.7 Pengembangan Pengelolaan Karyawan.....	210
12.8 Dilema Manajemen Sumber Daya Manusia	211
12.9 Sumber Daya Manusia Menuju Modal Manusia	212
12.10 Kesimpulan	214
DAFTAR PUSTAKA	215
BIODATA PENULIS	

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Proses Manajemen SDM.....	17
Gambar 2.2. Pelatihan Bisnis Pengolahan Hasil Perikanan.....	23
Gambar 3.1. Contoh struktur organisasi sebuah perusahaan.....	39
Gambar 5.1. Proses Penulisan Analisis Pekerjaan.....	62
Gambar 5.2. Proses Seleksi	77
Gambar 7.1. Evaluasi Pekerjaan.....	99

BAB 1

PENGERTIAN, KONSEP DAN PERAN MSDM

Oleh Endro Supriyanto

1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Perkembangan dunia bisnis yang semakin kompetitif dan dinamis, menjadikan organisasi tidak hanya dituntut untuk memiliki strategi bisnis yang unggul, tetapi juga harus memiliki tenaga kerja yang kompeten, termotivasi, dan produktif. Pengelolaan sumber daya manusia bukan hanya sebatas mengurus administrasi karyawan, tetapi juga mencakup perencanaan, pengembangan, serta pemeliharaan tenaga kerja agar tetap berkinerja tinggi dan dapat berkontribusi secara maksimal terhadap pencapaian visi dan misi organisasi.

Salah satu elemen penting dalam pengelolaan perusahaan, baik di sektor publik maupun swasta, adalah manajemen sumber daya manusia (SDM). SDM dianggap sebagai aset utama yang menentukan keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuan strategisnya.

Era globalisasi dan revolusi industri 4.0, membuat manajemen sumber daya manusia mengalami berbagai perubahan signifikan. Digitalisasi, otomatisasi, serta kemajuan teknologi informasi telah mengubah cara organisasi dalam merekrut, melatih, dan mempertahankan karyawan. Dengan adanya perubahan ini, organisasi harus mampu beradaptasi dan menerapkan strategi MSDM yang inovatif agar dapat bersaing secara efektif di pasar kerja yang semakin kompleks.

Selain itu, pendekatan pengelolaan sumber daya manusia yang lebih adaptif dan humanis diperlukan sebagai tanggapan atas berbagai tantangan yang muncul dalam pengelolaan sumber daya manusia. Dengan mengelola sumber daya manusia dengan baik,

organisasi akan lebih mudah memperoleh keunggulan kompetitif dan mempertahankan keberlanjutan dalam jangka panjang.

Manajemen sumber daya manusia bukan hanya tanggung jawab bagian HR (*Human Resources*), tetapi juga merupakan tanggung jawab setiap individu dalam organisasi. Oleh karena itu, pemahaman terhadap konsep MSDM sangatlah penting bagi semua pihak yang terlibat dalam organisasi, mulai dari manajer hingga karyawan tingkat operasional.

Definisi MSDM telah berubah seiring berjalannya waktu. Pada awalnya, MSDM lebih dikenal sebagai administrasi personalia, dan berkonsentrasi pada mengelola hal-hal administratif terkait karyawan seperti penggajian, cuti, dan kepatuhan terhadap peraturan ketenagakerjaan. Namun, MSDM mulai menjadi lebih strategis karena kesadaran akan pentingnya peran karyawan dalam mencapai tujuan organisasi.

Pemahaman yang mendalam mengenai konsep MSDM akan menjadi dasar yang kuat bagi individu yang ingin mengembangkan karier di bidang manajemen, kepemimpinan, atau pengelolaan organisasi secara umum. Dengan memahami MSDM secara komprehensif, individu dapat lebih efektif dalam mengelola tenaga kerja dan menciptakan lingkungan kerja yang produktif serta harmonis.

1.2 Evolusi Konsep MSDM

Pada awal abad ke-20, MSDM lebih dikenal dengan istilah administrasi personalia. Pada masa ini, fokus utama dari MSDM adalah pada pengelolaan aspek administratif terkait karyawan. Tugas-tugas yang dilakukan oleh departemen personalia meliputi penggajian, pengelolaan cuti, dan kepatuhan terhadap peraturan ketenagakerjaan. Pada era ini, karyawan dipandang sebagai sumber daya yang harus dikelola secara efisien, tanpa mempertimbangkan aspek pengembangan dan keterlibatan mereka dalam organisasi (Kaufman, 2010).

Pada tahun 1930-an, muncul gerakan Human Relations yang menekankan pentingnya hubungan antarpribadi dalam organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Elton Mayo di Hawthorne Works menunjukkan bahwa faktor-faktor sosial dan psikologis, seperti

kepuasan kerja dan hubungan antar karyawan, memiliki dampak signifikan terhadap produktivitas. Hal ini mendorong organisasi untuk mulai memperhatikan kesejahteraan karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik (Mayo, 1933).

Memasuki tahun 1980-an, istilah Manajemen Sumber Daya Manusia mulai digunakan secara luas. Pada era ini, MSDM tidak hanya berfokus pada aspek administratif, tetapi juga pada pengembangan karyawan sebagai aset strategis organisasi. Menurut Ulrich (1997), MSDM harus berperan sebagai mitra strategis dalam pengambilan keputusan bisnis, bukan hanya sebagai fungsi pendukung. Hal ini menciptakan kesadaran bahwa karyawan adalah aset yang berharga dan dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap keberhasilan organisasi.

Seiring dengan perkembangan teknologi dan globalisasi, muncul konsep manajemen talenta pada tahun 2000-an. Manajemen talenta berfokus pada pengidentifikasian, pengembangan, dan retensi karyawan yang memiliki potensi tinggi. Dalam era ini, organisasi mulai menyadari bahwa tidak semua karyawan memiliki kontribusi yang sama, sehingga penting untuk mengelola talenta secara efektif (Collings & Mellahi, 2009). Organisasi yang berhasil dalam manajemen talenta akan memiliki keunggulan kompetitif yang lebih baik di pasar.

Kemajuan dalam teknologi informasi dan komunikasi menandai era digital saat ini. Teknologi telah mengubah cara organisasi beroperasi dan berinteraksi dengan karyawannya. Penggunaan sistem informasi SDM, pengelolaan data karyawan yang lebih efisien, dan penerapan analitik untuk pengambilan keputusan semuanya telah dimungkinkan oleh teknologi dalam bidang manajemen sumber daya manusia (Brewster et al., 2016).

Selain itu, dalam praktik MSDM kontemporer, keterlibatan karyawan menjadi fokus utama. Keterlibatan karyawan adalah istilah yang mengacu pada seberapa berkomitmen dan termotivasi seorang pekerja terhadap pekerjaan mereka dan organisasi mereka. Biasanya karyawan yang terlibat lebih cenderung melakukan pekerjaan dengan lebih baik, lebih setia, dan lebih produktif sehingga, perusahaan saat ini berusaha menciptakan lingkungan

kerja yang mendorong keterlibatan karyawan melalui program pengembangan, pengakuan, dan kesejahteraan.

Pergeseran ke arah manajemen sumber daya manusia menunjukkan perubahan besar dalam cara perusahaan mengawasi karyawan mereka. MSDM awalnya berkonsentrasi pada administrasi personalia, tetapi sekarang merupakan fungsi strategis yang sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan meningkatnya kesadaran akan pentingnya karyawan sebagai aset berharga, organisasi kini lebih fokus pada pengembangan, keterlibatan, dan kesejahteraan karyawan.

Kemajuan dalam teknologi informasi dan komunikasi menandai era digital saat ini. Teknologi telah mengubah cara organisasi beroperasi dan berinteraksi dengan karyawannya. Penggunaan sistem informasi SDM, pengelolaan data karyawan yang lebih efisien, dan penerapan analitik untuk pengambilan keputusan semuanya telah dimungkinkan oleh teknologi dalam bidang manajemen sumber daya manusia .

Pergeseran ke arah manajemen sumber daya manusia menunjukkan perubahan besar dalam cara perusahaan mengawasi karyawan mereka. MSDM awalnya berkonsentrasi pada administrasi personalia, tetapi sekarang merupakan fungsi strategis yang sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan meningkatnya kesadaran akan pentingnya karyawan sebagai aset berharga, organisasi kini lebih fokus pada pengembangan, keterlibatan, dan kesejahteraan karyawan.

Pada era komputer dan internet saat ini, ada tantangan dan peluang baru dalam praktik manajemen sumber daya manusia. Perusahaan yang dapat menyesuaikan diri dengan perubahan ini dan mengelola sumber daya manusia dengan cara yang efektif akan memiliki keunggulan kompetitif yang lebih besar di pasar. Oleh karena itu, sangat penting bagi para profesional di bidang ini untuk memahami definisi dan evolusi MSDM agar mereka dapat menghadapi tantangan saat ini dan memanfaatkan peluang yang muncul.

1.3 Konsep Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia

Salah satu bagian penting dari manajemen organisasi adalah manajemen sumber daya manusia (MSDM). MSDM tidak hanya menangani pengelolaan karyawan tetapi juga bertanggung jawab untuk mencapai tujuan organisasi secara strategis. Dalam dunia bisnis yang semakin kompetitif, MSDM harus mempertimbangkan aspek strategis selain administrasi tenaga kerja untuk meningkatkan daya saing perusahaan.

Peran manajemen sumber daya manusia kini berkembang dari sekadar fungsi administratif menjadi faktor penting dalam keberlanjutan dan pertumbuhan perusahaan karena perubahan teknologi, globalisasi, dan dinamika pasar tenaga kerja.

Konsep MSDM tidak hanya berkaitan dengan perekrutan dan seleksi karyawan, tetapi juga melibatkan berbagai aspek lainnya seperti pelatihan dan pengembangan, manajemen kinerja, kompensasi dan benefit, hubungan kerja, serta kesejahteraan karyawan. Semua elemen ini saling terkait dan memiliki dampak langsung terhadap efektivitas organisasi. Misalnya, sistem pelatihan yang baik dapat meningkatkan kompetensi karyawan, yang pada akhirnya akan berkontribusi pada peningkatan produktivitas dan inovasi dalam perusahaan.

Selain itu, MSDM juga berperan dalam membangun budaya kerja yang positif, meningkatkan keterlibatan karyawan, serta menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan suportif. Perusahaan yang mampu menerapkan MSDM dengan baik akan lebih mudah dalam menarik dan mempertahankan talenta terbaik, sehingga dapat meningkatkan daya saing mereka di pasar global.

Melalui pemahaman konsep MSDM secara mendalam, organisasi dapat mengembangkan strategi yang lebih efektif dalam mengelola tenaga kerja. Hal ini tidak hanya bermanfaat bagi perusahaan, tetapi juga bagi karyawan, karena mereka mendapatkan peluang untuk berkembang, merasa dihargai, dan lebih termotivasi dalam bekerja. Oleh karena itu, pembahasan tentang MSDM menjadi sangat penting dalam dunia kerja modern, di mana manusia tetap menjadi aset utama dalam menjalankan dan mengembangkan bisnis.

Modal manusia dianggap sebagai aset organisasi yang sangat berharga. Karyawan yang memiliki keterampilan dan pengetahuan yang tinggi dapat sangat memengaruhi kinerja perusahaan. Dalam situasi seperti ini, pengembangan modal manusia, seperti pelatihan dan pendidikan, memerlukan investasi yang signifikan. Menurut Wright dan Nishii (2006), organisasi yang berinvestasi dalam pengembangan modal manusia cenderung mencapai hasil yang lebih baik.

Modal manusia dianggap sebagai aset organisasi yang sangat berharga. Karyawan yang memiliki keterampilan dan pengetahuan yang tinggi dapat sangat memengaruhi kinerja perusahaan. Dalam situasi seperti ini, pengembangan modal manusia, seperti pelatihan dan pendidikan, memerlukan investasi yang signifikan.

Konsep "nilai karyawan" menggambarkan apa yang telah dilakukan oleh seorang karyawan untuk organisasi. Semua pekerja membawa nilai yang berbeda yang dapat memengaruhi kinerja organisasi. Ulrich (1997) menyatakan bahwa faktor-faktor seperti produktivitas, inovasi, dan keterlibatan dapat digunakan untuk mengukur nilai karyawan. Beberapa metode untuk mengukur nilai karyawan termasuk penilaian kinerja, umpan balik 360 derajat, dan survei keterlibatan karyawan.

Penilaian kinerja membantu organisasi menilai kontribusi setiap karyawan terhadap tujuan organisasi, sementara umpan balik 360 derajat memberikan pemahaman yang lebih luas tentang kinerja karyawan.

Melalui meningkatkan nilai karyawan, perusahaan harus membuat tempat kerja yang menyenangkan. Ini termasuk memberikan penghargaan kepada karyawan, menciptakan budaya kerja yang positif, dan memberi mereka kesempatan untuk berkembang sebagai profesional.

Kemampuan suatu organisasi untuk memberikan nilai yang lebih besar kepada pelanggannya daripada pesaingnya disebut keunggulan kompetitif. Dalam hal MSDM, pengelolaan sumber daya manusia yang efektif adalah cara untuk mencapainya.

Diferensiasi adalah strategi di mana organisasi menawarkan produk atau layanan yang unik dan berbeda dari pesaing. Dalam hal ini, MSDM berperan penting dalam menciptakan budaya inovasi dan

kreativitas. Karyawan yang diberdayakan untuk berpikir kreatif dan berinovasi dapat membantu organisasi menciptakan produk dan layanan yang unik (Kahn, 1990).

Dalam strategi biaya rendah, fokus utama adalah mengurangi biaya operasional untuk menyediakan barang atau jasa dengan harga yang lebih rendah. Dalam konteks ini, manajemen tenaga kerja (MSDM) dapat membantu perusahaan dalam meningkatkan efisiensi operasional mereka melalui pengelolaan tenaga kerja yang efektif. Misalnya, dengan menerapkan teknologi yang tepat, organisasi dapat mengurangi biaya pelatihan dan meningkatkan produktivitas karyawan (Becker & Huselid, 1998).

Modal manusia, nilai karyawan, dan keunggulan kompetitif adalah ketiga konsep dasar yang saling berhubungan dan berdampak satu sama lain. Modal manusia yang kuat dapat meningkatkan nilai karyawan, yang dapat membantu perusahaan mendapatkan keunggulan kompetitif. Oleh karena itu, sangat penting bagi perusahaan untuk memasukkan ketiga gagasan ini ke dalam praktik MSDM mereka

Memahami dan mengintegrasikan ketiga konsep ini, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan inovatif, serta mencapai tujuan strategis mereka. Investasi dalam pengembangan modal manusia dan menciptakan nilai bagi karyawan akan membawa dampak positif bagi kinerja organisasi secara keseluruhan.

1.4 Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Organisasi Secara Strategis

Selama beberapa tahun terakhir, manajemen sumber daya manusia (MSDM) telah berkembang dari peran yang biasanya berada di tingkat manajemen menjadi bagian strategis dari organisasi. MSDM menjadi semakin penting dalam mencapai tujuan strategis organisasi di era globalisasi dan persaingan yang semakin ketat.

MSDM berkontribusi pada pencapaian tujuan strategis organisasi dengan fokus pada beberapa aspek penting, seperti perencanaan strategis, pengembangan talenta, keterlibatan karyawan, dan pengelolaan perubahan.

Perencanaan strategis adalah proses yang melibatkan penetapan tujuan jangka panjang dan pengembangan rencana untuk mencapainya. MSDM berperan penting dalam perencanaan strategis dengan menyediakan data dan analisis yang diperlukan untuk pengambilan keputusan.

Analisis kebutuhan sumber daya manusia adalah salah satu peran utama MSDM dalam perencanaan strategis. Dengan memahami kebutuhan organisasi, MSDM dapat membantu manajemen merencanakan jumlah dan jenis karyawan yang diperlukan untuk mencapai tujuan strategis.. Menurut Ulrich (1997), MSDM harus mampu mengidentifikasi keterampilan dan kompetensi yang dibutuhkan untuk mendukung strategi bisnis.

MSDM juga berperan dalam menyelaraskan kebijakan dan praktik sumber daya manusia dengan strategi bisnis. Hal ini mencakup pengembangan program pelatihan yang sesuai, sistem penghargaan yang mendukung kinerja, dan kebijakan rekrutmen yang menarik talenta yang tepat. Dengan cara ini, MSDM memastikan bahwa sumber daya manusia mendukung pencapaian tujuan organisasi (Becker & Huselid, 2006).

Pengembangan talenta adalah salah satu aspek penting dari MSDM yang berkontribusi pada pencapaian tujuan strategis organisasi. Organisasi yang berhasil dalam mengembangkan talenta karyawan mereka cenderung memiliki keunggulan kompetitif yang lebih besar.

Manajemen karir adalah proses yang membantu karyawan merencanakan dan mengembangkan jalur karir mereka dalam organisasi. MSDM berperan dalam menyediakan kesempatan bagi karyawan untuk berkembang dan mengambil tanggung jawab yang lebih besar. Dengan memberikan jalur karir yang jelas, organisasi dapat meningkatkan retensi karyawan dan mengurangi turnover (Greenhaus & Callanan, 2006). Keterlibatan karyawan adalah faktor kunci dalam mencapai tujuan strategis organisasi. Karyawan yang terlibat cenderung lebih produktif, lebih loyal, dan lebih berkomitmen terhadap organisasi.

MSDM berperan dalam membangun budaya keterlibatan di dalam organisasi. Hal ini dapat dilakukan melalui komunikasi yang terbuka, pengakuan atas kontribusi karyawan, dan pemberian

kesempatan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Menurut Kahn (1990), keterlibatan karyawan terjadi ketika mereka merasa terhubung dengan pekerjaan mereka dan organisasi.

Melakukan survei keterlibatan secara berkala dapat membantu MSDM memahami tingkat keterlibatan karyawan dan mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki. Hasil survei dapat digunakan untuk merancang inisiatif yang meningkatkan keterlibatan, seperti program penghargaan, kegiatan tim, dan pengembangan kepemimpinan. Dalam lingkungan bisnis yang dinamis, organisasi sering kali menghadapi perubahan yang memerlukan penyesuaian dalam strategi dan praktik MSDM. MSDM berperan penting dalam mengelola perubahan ini.

MSDM harus memastikan bahwa komunikasi tentang perubahan dilakukan dengan jelas dan transparan. Karyawan perlu memahami alasan di balik perubahan dan bagaimana perubahan tersebut akan memengaruhi mereka. Menurut Kotter (1996), komunikasi yang efektif adalah kunci untuk mengurangi resistensi terhadap perubahan.

MSDM juga harus menyediakan dukungan bagi karyawan selama proses perubahan. Ini dapat mencakup pelatihan untuk keterampilan baru, konseling, dan sumber daya untuk membantu karyawan beradaptasi dengan perubahan.

Cara memastikan bahwa MSDM berkontribusi pada pencapaian tujuan strategis, penting untuk mengukur kinerja dan dampak dari praktik MSDM. MSDM harus mengembangkan indikator kinerja kunci (KPI) yang relevan untuk mengukur efektivitas praktik MSDM. KPI ini dapat mencakup tingkat retensi karyawan, kepuasan karyawan, dan produktivitas. Dengan memantau KPI ini, organisasi dapat mengevaluasi apakah praktik MSDM mendukung pencapaian tujuan strategis (Kaplan & Norton, 1996).

Pencapaian tujuan organisasi memerlukan peran strategis Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) sangat penting. Dari perencanaan strategis hingga pengembangan talenta, keterlibatan karyawan, dan pengelolaan perubahan, MSDM berkontribusi secara signifikan terhadap keberhasilan organisasi. Organisasi dapat memastikan bahwa sumber daya manusia mereka mendukung

pencapaian tujuan jangka panjang mereka dengan mengintegrasikan praktik MSDM yang efektif dan mengukur dampaknya.

1.5 Peran Strategis MSDM dalam Pengambilan Keputusan Bisnis

Dalam dunia bisnis yang semakin kompleks dan berubah-ubah, peran manajemen sumber daya manusia (MSDM) telah berkembang dari fungsi administratif menjadi mitra strategis dalam organisasi. Perannya sekarang tidak hanya terbatas pada pengelolaan karyawan, tetapi juga berpartisipasi dalam pengambilan keputusan strategis yang memengaruhi jalan dan keberhasilan organisasi.

MSDM sebagai mitra bisnis berarti bahwa fungsi MSDM tidak hanya berfokus pada pengelolaan sumber daya manusia, tetapi juga berperan aktif dalam merumuskan dan melaksanakan strategi bisnis. MSDM harus terlibat dalam proses pengambilan keputusan yang berkaitan dengan perencanaan strategis, pengembangan organisasi, dan manajemen perubahan. Dalam hal ini, MSDM berfungsi sebagai jembatan antara manajemen puncak dan karyawan, memastikan bahwa kebijakan dan praktik SDM selaras dengan tujuan organisasi secara keseluruhan.

Salah satu peran utama MSDM sebagai mitra bisnis adalah memastikan bahwa strategi SDM selaras dengan tujuan dan visi organisasi. Penyelarasan ini penting untuk mencapai keunggulan kompetitif. MSDM harus memahami tujuan bisnis jangka panjang dan menyesuaikan kebijakan serta praktik SDM untuk mendukung pencapaian tujuan tersebut. Misalnya, jika sebuah perusahaan berfokus pada inovasi, MSDM perlu mengembangkan program pelatihan yang mendorong kreativitas dan inovasi di kalangan karyawan.

Dalam era digital, pengambilan keputusan berbasis data menjadi semakin penting. MSDM dapat menggunakan analisis data untuk memahami tren tenaga kerja, kebutuhan karyawan, dan efektivitas program SDM. Dengan memanfaatkan data analitik, MSDM dapat memberikan wawasan yang berharga kepada manajemen puncak dalam pengambilan keputusan. Misalnya,

analisis data dapat membantu mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi retensi karyawan dan mengembangkan strategi untuk meningkatkan kepuasan dan keterlibatan karyawan.

Perubahan adalah bagian tak terpisahkan dari dunia bisnis. MSDM berperan penting dalam mengelola perubahan organisasi, baik itu perubahan struktural, budaya, atau teknologi. Sebagai mitra bisnis, MSDM harus terlibat dalam merencanakan dan melaksanakan perubahan, serta memastikan bahwa karyawan siap dan mampu beradaptasi dengan perubahan tersebut. Ini termasuk komunikasi yang efektif, pelatihan, dan dukungan bagi karyawan selama proses perubahan.

Agar tercapai tujuan organisasi, dibutuhkan kepemimpinan yang efektif. MSDM bertanggung jawab untuk mengidentifikasi dan mengembangkan pemimpin masa depan organisasi. Mereka dapat memastikan bahwa pemimpin ini akan memimpin tim dan mencapai tujuan strategis melalui program pengembangan kepemimpinan. MSDM juga dapat membantu menciptakan budaya kepemimpinan yang ramah dan mendukung kerja sama di seluruh organisasi.

1.6 Tantangan dalam Peran MSDM sebagai Mitra Bisnis

Meskipun peran MSDM sebagai mitra bisnis sangat penting, ada beberapa tantangan yang harus dihadapi. Salah satu tantangan utama adalah resistensi terhadap perubahan, baik dari manajemen maupun karyawan. MSDM harus mampu mengatasi resistensi ini dengan komunikasi yang efektif dan melibatkan karyawan dalam proses perubahan (Ulrich, 1997).

MSDM sering menghadapi keterbatasan sumber daya, yang dapat membatasi kemampuan mereka untuk melaksanakan inisiatif strategis. Oleh karena itu, penting bagi MSDM untuk mengelola sumber daya dengan bijak dan mencari cara untuk memaksimalkan dampak dari setiap langkah.

Selain itu, manajemen sumber daya manusia (SDM) harus memastikan bahwa tim SDM memiliki keterampilan dan kompetensi yang diperlukan untuk beroperasi sebagai mitra bisnis.

Keterampilan komunikasi yang efektif, pemahaman bisnis yang mendalam, dan analisis data adalah beberapa contohnya.

Peran MSDM sebagai mitra bisnis sangat penting dalam pengambilan keputusan strategis organisasi. Dengan memastikan penyelarasan antara strategi SDM dan tujuan bisnis, serta menggunakan analisis data untuk mendukung pengambilan keputusan, MSDM dapat memberikan kontribusi yang signifikan terhadap keberhasilan organisasi. Meskipun ada tantangan yang harus dihadapi, perusahaan yang berhasil mengintegrasikan MSDM sebagai mitra bisnis akan memiliki keunggulan kompetitif yang lebih baik di pasar.

DAFTAR PUSTAKA

- Becker, Gary S. 1993. *Human Capital. A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*. The University of Chicago Press : Chicago and London
- Becker, B.A. and Huselid, M.A. 1998. *High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Applications*. Research in Personnel and Human Resources Management, 16, 53-101
- Collings, D.G. and Mellahi, K. 2009. "Strategic Talent Management: A review and research agenda", Human Resource Management Review, 19: 4, 304–313.
- Greenhaus, Jeffrey H. dan Gerard A. Callanan. (2006). *Encyclopedia of Career Development*: 1st Edition. California: Sage Publications, Inc
- Kahn, William. 1990. *Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work* The Academy of Management Journal, Vol. 33, No. 4 (Dec., 1990), pp. 692-724 (33 pages)
- Kaplan, RS dan Norton, DP .1996. *Pembelajaran Strategis: Balanced Scorecard. Strategi & Kepemimpinan*, 24, 18-24. <https://doi.org/10.1108/eb054566>
- Kaufman, C. 2010. *Executive Function in Classroom: Practical Strategies for Improving Performance and Enhancing Skills for All Students*. Baltimore: Paul H Brookes.
- Kotter, JP .1996. *Memimpin Perubahan*. Harvard Business School Press, Boston
- Mayo, Elton .1933. *The Human Problems of an Industrial Civilization*. Pp.194. New York: The Macmillan Company
- Ulrich, Dave., 1997. *Human Resource Champion*, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Wright, P.M. and Nishii, L.H. 2006. *Strategic HRM and Organizational Behavior: Integrating Multiple Levels of Analysis*. Cahrs Working Paper, Center for Advanced Human Resource Studies, Cornell University, Cornell, 43-66

BAB 2

MSDM DAN PENGEMBANGAN SDM

Oleh Ahmad Fachri

2.1 Pendahuluan

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah elemen vital dalam interaksi yang ada di tengah masyarakat, baik itu skala kelompok, komunitas, organisasi, ataupun perusahaan yang memiliki orietasi profit. Manajemen SDM berfungsi untuk mengelola dan mengembangkan potensi manusia sehingga mampu berkontribusi secara optimal dalam pencapaian tujuan suatu organisasi. Dalam era globalisasi dan perubahan teknologi yang pesat, pengelolaan SDM yang efektif dan efisien menjadi kunci utama keberhasilan sebuah organisasi. SDM yang dikelola dengan sungguh-sungguh dapat meningkatkan produktivitas, serta mengkondisikan iklim yang harmonis dengan sentuhan inovasi dalam konteks pencapaian tujuan suatu organisasi.

Salah satu bagian penting dari manajemen SDM adalah Pengembangan SDM, yang mencakup berbagai upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kompetensi, keterampilan, dan semangat yang dimiliki SDM pada suatu organisasi. Pengembangan SDM bukan hanya bertujuan untuk memenuhi kebutuhan organisasi saat ini, tetapi juga untuk mempersiapkan individu agar mampu menghadapi tantangan dan perubahan di masa depan. Program pelatihan, pengembangan karier, dan peningkatan keterampilan adalah beberapa elemen penting dalam proses pengembangan ini.

Bab ini akan membahas secara mendalam mengenai konsep-konsep dasar dalam Manajemen SDM serta pentingnya pengembangan SDM dalam rangka meningkatkan kompetensi yang berujung kepada optimalisasi kinerja SDM dalam organisasi. Selain itu, akan dijelaskan berbagai konsep dan pendekatan yang bisa dimanfaatkan oleh pelaku di bidang MSDM untuk mengelola dan mengembangkan SDM secara efektif. Diharapkan melalui pemahaman yang baik terhadap manajemen dan pengembangan

SDM, pembaca dapat mengaplikasikan prinsip-prinsip tersebut dalam praktek untuk mengelola sumber daya manusia dalam mencapai tujuan organisasi yang telah direncanakan.

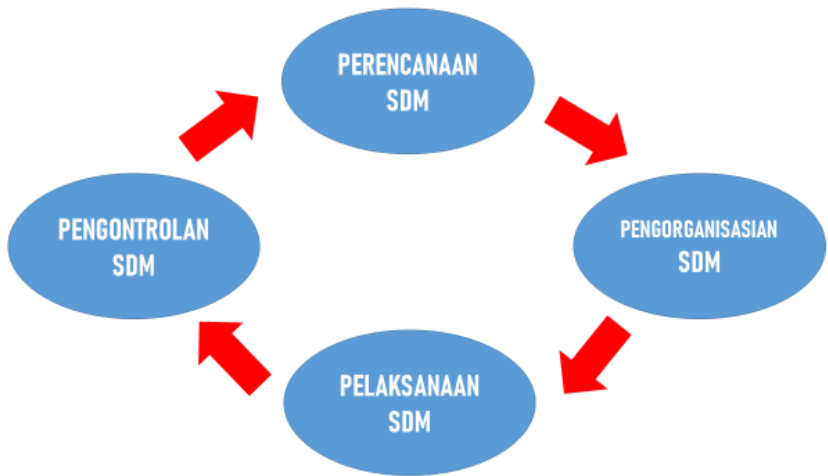
2.2 Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah kegiatan yang mencakup perencanaan, pengaturan, pengendalian, dan peningkatan kemampuan individu dalam suatu organisasi guna meraih sasaran yang telah ditentukan. (Ende *et al*, 2023). SDM Dipandang sebagai sumber daya paling berharga dalam suatu organisasi karena mereka memainkan fungsi dalam mendukung kelancaran operasional dan kesuksesan jangka panjang perusahaan (Gadzali *et al*, 2024). Oleh karena itu, manajemen SDM berfokus pada cara-cara untuk mengelola, mengembangkan, dan memotivasi tenaga kerja agar dapat memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi.

Dalam dunia yang semakin kompetitif dan dinamis, SDM menjadi aset yang tak ternilai karena mereka adalah penggerak utama dalam mewujudkan visi dan misi suatu organisasi. SDM bukan hanya sekedar pekerja, melainkan juga aktor yang memainkan peran penting dalam inovasi, produktivitas, dan efisiensi organisasi. Oleh karena itu, manajemen SDM tidak hanya berfokus pada aspek administratif, seperti rekrutmen dan penggajian, tetapi juga meliputi upaya untuk mengoptimalkan potensi setiap individu melalui pelatihan, pengembangan karir, serta pemberian kesempatan untuk tumbuh dalam organisasi (Zhang and Chen, 2024).

Efektivitas dari manajemen sumber daya manusia ditentukan dengan terbentuknya suasana kerja yang memfasilitasi pertumbuhan kemampuan para anggota organisasi, baik secara profesional maupun pribadi, dengan memberikan pelatihan yang sesuai, memberi tantangan yang membangun, serta memberikan penghargaan atas pencapaian (Septiana *et al*, 2023). Ini mencakup berbagai aspek, mulai dari perekrutan, seleksi, penempatan yang tepat sesuai dengan kompetensinya, hingga memastikan adanya program pengembangan berkelanjutan yang dapat meningkatkan keterampilan dan keahlian mereka. Selain itu, manajemen SDM memiliki peran krusial dalam membangun budaya organisasi yang

baik, yang dapat memotivasi individu untuk bekerja dengan semangat dan kesetiaan yang tinggi. (Daryanto *et al.*, 2023). Dengan mengelola, mengembangkan, dan memotivasi tenaga kerja secara tepat, organisasi dapat menciptakan sinergi antara tujuan individu dan tujuan organisasi, yang pada akhirnya akan meningkatkan efisiensi dan daya saing organisasi. Pada bagian selanjutnya akan dijelaskan mengenai proses dari manajemen dalam SDM meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengontrolan.



Gambar 2.1. Proses Manajemen SDM
[Sumber: Dokumentasi pribadi]

2.2.1 Perencanaan SDM

Perencanaan sumber daya manusia merupakan langkah untuk menentukan dan merencanakan kebutuhan individu di waktu yang akan datang. Ini mencakup analisis jumlah dan jenis keterampilan yang diperlukan dalam organisasi, serta memperkirakan perubahan yang mungkin terjadi di pasar tenaga kerja dan dalam organisasi itu sendiri. Tujuan dari perencanaan sumber daya manusia adalah untuk menjamin bahwa organisasi memiliki jumlah dan jenis orang yang sesuai pada waktu yang diperlukan agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Merentek *et al.*, 2023).

Dalam perencanaan SDM ini kita perlu menetapkan standar SDM yang bisa ikut bergabung dalam organisasi yang kita kelola.

Apakah terkait dengan mutu maupun jumlah sesuai dengan apa yang diperlukan dan kapasitas organisasi untuk meraih sasaran yang telah mereka siapkan sebelumnya. Sebagai contoh pada unit usaha yang masuk dalam kategori UMKM, dalam perencanaan SDM tidak bisa merencanakan jumlah SDM yang langsung dengan jumlah banyak, karena adanya keterbatasan dalam hal kemampuan memberi upah dan kemampuan produksi dari UMKM tersebut.

2.2.2 Pengorganisasian SDM

Pengorganisasian sumber daya manusia (SDM) adalah kegiatan mengatur, menyusun, serta mengelola berbagai aspek terkait SDM dalam suatu organisasi untuk memastikan bahwa setiap orang ditempatkan sesuai dengan keterampilan dan potensi yang mereka miliki, serta mendukung tujuan dan kebutuhan organisasi. Proses ini mencakup berbagai elemen yang bertujuan untuk memaksimalkan kinerja dan produktivitas organisasi dengan memanfaatkan potensi individu dalam organisasi secara efektif (Supiani *et al.*, 2022).

Pengorganisasian SDM yang efektif dikenal dengan *How to put the right man on the right place*. Maksudnya manajer dalam suatu organisasi perlu membaca potensi yang dimiliki oleh SDM yang mereka miliki untuk menduduki posisi yang tepat dalam suatu organisasi. Contohnya pada perusahaan kelapa sawit, seorang sarjana di bidang Penyuluhan Pertanian akan lebih cocok mengisi posisi sebagai *Field Assistant* untuk mengomandoi kegiatan operasional pekerja di kebun sawit.

2.2.3 Pelaksanaan SDM

Pelaksanaan sumber daya manusia (SDM) merujuk pada penerapan keputusan, strategi, dan prosedur yang telah dirancang dalam manajemen SDM ke dalam tindakan nyata di dalam organisasi. Ini melibatkan implementasi dari berbagai program dan kegiatan SDM yang dirancang untuk mencapai tujuan organisasi, meningkatkan kinerja, serta memaksimalkan potensi dan kontribusi individu. Proses ini melibatkan banyak elemen, mulai dari perekrutan hingga peningkatan karier, serta pengelolaan kinerja

dan kesejahteraan sumber daya manusia dalam sebuah organisasi. (Diah, Siregar and Saputri, 2021).

Pelaksanaan SDM memiliki peran yang cukup vital dalam pengelolaan SDM, karena setelah SDM direncanakan dan diorganisir maka tahap berikutnya adalah pelaksanaan tugas dan pengembangan dari SDM yang ada dalam suatu organisasi. Contohnya pada Lembaga Perbankan yang dalam mengelola karyawan yang terikat perjanjian kerja dengan mereka, dimana Lembaga Perbankan biasanya terus memberikan pelatihan secara periodik sebagai upaya dalam pengembangan SDM yang mereka miliki.

2.2.4 Pengontrolan SDM

Secara keseluruhan, pengontrolan SDM adalah aspek yang sangat penting untuk memastikan bahwa manajemen SDM berfungsi dengan baik dan mendukung pencapaian tujuan organisasi. Proses pengendalian yang efisien tidak hanya mengedepankan penilaian dan perbaikan, tetapi juga berusaha meningkatkan kesejahteraan serta kepuasan pegawai, yang pada akhirnya akan berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan. (Aula, Hanoum and Prihananto, 2022).

Tahap terakhir dalam pengelolaan SDM ini sangat perlu dilakukan oleh organisasi manapun. Dalam pengontrolan SDM perlu dilihat apakah setiap tahapan yang direncanakan dalam pengorganisasian maupun pelaksanaan sudah tercapai atau belum. Pengontrolan ini nantinya berguna sebagai bahan evaluasi untuk tata kelola sumber daya manusia di masa depan untuk suatu organisasi.

2.3 Konsep Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan sumber daya manusia (SDM) merupakan usaha yang dilakukan oleh organisasi untuk meningkatkan mutu, kemampuan, serta kapasitas SDM supaya dapat memberikan kontribusi yang lebih signifikan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Proses pengembangan ini tidak hanya mencakup peningkatan kemampuan teknis, tetapi juga melibatkan pengembangan berbagai aspek lain seperti keterampilan

interpersonal, kepemimpinan, dan potensi individu untuk tumbuh dalam karier mereka. Apabila sumber daya manusia dikembangkan dengan efektif melalui pengelolaan yang terencana, maka akan melahirkan individu-individu yang berbakat dan memahami peran serta fungsi mereka dalam organisasi. (Fachri, Syahni and Henmaidi, 2021)

Pengembangan SDM memiliki tujuan untuk menciptakan individu yang tidak hanya terampil, namun juga dapat menyesuaikan diri dengan perubahan dan tantangan yang muncul di tempat kerja, serta memberikan sumbangan yang baik bagi organisasi dalam jangka waktu yang panjang. (Zaky, Sunan and Djati Bandung, 2022). Fokus utama dari pengembangan sumber daya manusia adalah untuk memperbaiki produktivitas dan kerja individu serta mewujudkan sasaran strategis dari suatu organisasi. Beberapa tujuan pengembangan SDM antara lain:

1. Meningkatkan Kompetensi

Pengembangan SDM bertujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis dan non-teknis bagi SDM agar mereka dapat melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik.

2. Menyiapkan Pemimpin Masa Depan

Proses pengembangan SDM juga dirancang untuk mempersiapkan SDM muda agar siap mengambil posisi kepemimpinan SDM senior di masa depan.

3. Meningkatkan Kepuasan dan Keterlibatan

Pengembangan yang baik meningkatkan rasa kepemilikan dan keterlibatan SDM terhadap organisasi, yang berujung pada peningkatan motivasi dan loyalitas.

4. Meningkatkan Kinerja Organisasi

Dengan mengembangkan kemampuan individu, organisasi dapat mencapai hasil yang lebih optimal dalam hal produktivitas dan kualitas.

Menurut Sikula dalam (Fachri and Rahman, 2023) terdapat tujuan pengembangan SDM dalam suatu organisasi adalah sebagai berikut:

1. Peningkatan produktivitas
2. Peningkatan kualitas

3. Perencanaan SDM
4. Menjunjung moral
5. Kompensasi tidak langsung
6. Kesehatan dan keamanan
7. Tidak terjadi penurunan kemampuan
8. Kemampuan individu meningkat

2.4 Praktik Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan SDM adalah cara strategis untuk memperbaiki kemampuan, keahlian, dan potensi individu agar dapat berkontribusi lebih besar terhadap sasaran organisasi. Dalam implementasinya, pengembangan SDM dapat dilakukan dengan berbagai aktivitas dan program yang dirancang untuk meningkatkan kualitas orang per orang serta kelompok dalam sebuah organisasi. Berikut ini adalah beberapa praktik pengembangan SDM yang umum diterapkan oleh perusahaan dan organisasi.

2.4.1 Pelatihan

Pelatihan merupakan salah satu elemen kunci dalam pengembangan sumber daya manusia (SDM). Tujuan utama dari pelatihan adalah untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan SDM agar mereka dapat bekerja lebih efisien, produktif, dan siap menghadapi tantangan baru. Pelatihan tidak hanya penting untuk peningkatan individu, tetapi juga untuk mendukung kemajuan organisasi dalam mencapai tujuan jangka panjangnya yang telah mereka tetapkan (Fachri and Putra, 2024). Berikut adalah beberapa contoh kegiatan pelatihan.

1. Program Pelatihan Teknis
Pelatihan ini diprogramkan untuk merubahketerampilan teknis SDM menjadi lebih baik dari sebelumnya sesuai kebutuhan organisasi, misalnya dalam penggunaan perangkat lunak terbaru, alat teknologi, atau proses produksi.
2. Pelatihan *Soft Skills*

Fokus pada pengembangan keterampilan non-teknis seperti komunikasi efektif, kepemimpinan, manajemen waktu, dan keterampilan interpersonal.

3. Pelatihan Berbasis Hasil

Menyesuaikan pelatihan dengan kebutuhan dan tujuan spesifik yang ingin dicapai oleh organisasi, seperti pelatihan yang berfokus pada pengembangan strategi pemasaran digital atau meningkatkan kemampuan penjualan.

Adapun tahapan dalam pelaksanaan pelatihan dijelaskan oleh (Fachri and Rahman, 2023) sebagai berikut:

1. Penilaian kebutuhan pelatihan
2. Penetapan sasaran ukuran pelatihan
3. Rancangan penyelenggaraan pelatihan
4. Penetapan tujuan pelatihan
5. Materi program pelatihan
6. Prinsip pembelajaran dalam pelatihan
7. Evaluasi pelatihan

Usaha untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia dilakukan oleh sejumlah aktor, termasuk pemerintah serta sektor swasta. Biasanya, pengembangan yang dilakukan oleh pemerintah melibatkan berbagai jenis pelatihan yang diselenggarakan oleh Balai Latihan Kerja (BLK), Lembaga Pendidikan dan Pelatihan (Diklat), atau lembaga pemerintah lainnya. Sementara itu, inisiatif dari sektor swasta umumnya dapat ditemukan di perusahaan, khususnya melalui divisi Pengembangan SDM/Personalia, yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas tenaga kerja di perusahaan. Selain itu, ada juga perusahaan swasta yang berfokus pada pengembangan sumber daya manusia di komunitas berpenghasilan rendah, yang seringkali berada di daerah pedesaan atau pinggiran kota. Kegiatan peningkatan kapasitas di wilayah pedesaan ini biasanya meliputi pelatihan yang ditujukan untuk meningkatkan keterampilan masyarakat dalam pekerjaan atau bisnis yang mereka kelola. Upaya-upaya swasta dalam pengembangan sumber daya manusia melalui pelatihan yang melibatkan partisipasi masyarakat di desa dapat ditemui di NGO (Fachri, Syahni and Henmaid, 2021).



Gambar 2.2. Pelatihan Bisnis Pengolahan Hasil Perikanan
[Sumber: Dokumentasi Pribadi]

2.4.2 Pendidikan

Pendidikan adalah salah satu tiang penting dalam pengembangan sumber daya manusia. Melalui proses belajar, seseorang bisa mendapatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dibutuhkan untuk tumbuh dalam karier seorang individu. Dalam konteks organisasi, pendidikan berfungsi untuk meningkatkan kualitas SDM agar lebih kompeten, produktif, dan siap menghadapi tantangan yang terus berkembang di pasar global. Pendidikan, baik yang bersifat formal maupun informal, memainkan peran penting dalam pengembangan SDM di berbagai sektor (Sanga and Wangdra, 2023).

Dengan pendidikan, SDM dalam suatu organisasi dapat mengembangkan berbagai aspek diri, mulai dari pengetahuan dasar hingga keterampilan praktis yang relevan dengan perkembangan zaman. Pendidikan yang diberikan dalam bentuk formal, seperti sekolah, perguruan tinggi, serta pelatihan dan sertifikasi profesional, memberikan landasan yang kuat bagi individu untuk mencapai potensi terbaiknya. Selain itu, pendidikan informal, yang mencakup pembelajaran mandiri, seminar, atau pengalaman langsung di tempat kerja, juga memiliki peran yang sangat penting dalam melengkapi keterampilan teknis dan non-teknis yang dibutuhkan di lapangan (Anggraini, 2024).

Dalam dunia yang terus berubah, terutama dengan adanya perkembangan teknologi dan globalisasi, pendidikan

memungkinkan SDM untuk beradaptasi, mengembangkan keterampilan baru, dan menghadapi berbagai tantangan yang muncul. Oleh karena itu, organisasi yang berkomitmen pada pengembangan SDM akan terus memberikan akses dan peluang pendidikan bagi anggotanya, sehingga mereka tidak hanya dapat mengikuti perkembangan industri, tetapi juga berperan aktif dalam memajukan organisasi dan mencapai keunggulan kompetitif. Secara keseluruhan, pendidikan tidak hanya meningkatkan kualitas individu, tetapi juga berdampak langsung pada kinerja dan produktivitas organisasi secara keseluruhan, serta menciptakan budaya pembelajaran yang berkelanjutan.

2.4.3 Proyek Khusus

Proyek khusus sebagai bentuk pengembangan sumber daya manusia, ini adalah langkah atau program yang ditujukan untuk memperbaiki kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan individu atau kelompok dalam suatu organisasi dengan perhatian pada sasaran tertentu. Proyek ini sering kali dilaksanakan untuk memenuhi kebutuhan khusus yang muncul dalam organisasi, seperti perubahan besar, tantangan baru, atau untuk mempersiapkan SDM menghadapi situasi atau teknologi yang berbeda.

Penugasan dalam bentuk proyek khusus akan memberikan tantangan kepada SDM untuk keluar dari zona nyaman dan mengembangkan keterampilan baru. Tugas ini dapat berupa proyek lintas departemen, pengelolaan event, atau implementasi inisiatif baru. Dalam menjalankan tugas ini, setiap individu perlu menerapkan inovasi yang sebelumnya tidak mereka terapkan dalam pekerjaan mereka. Tantangan inovasi ini dapat dilaksanakan dalam kompetisi di dalam organisasi atau tantangan untuk mendorong sumber daya manusia berpikir dengan cara kreatif dan inovatif dalam menemukan jawaban untuk kondisi yang tidak sesuai harapan dalam suatu organisasi. (Zulfa, 2022).

2.4.4 Rotasi Pekerjaan

Rotasi pekerjaan adalah suatu strategi dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM) yang melibatkan pemindahan individu

dari satu posisi atau jabatan ke posisi atau jabatan lain di dalam organisasi dalam jangka waktu tertentu (Sabrina, 2021). Tujuan utama dari perputaran pekerjaan adalah untuk meningkatkan keahlian dan pemahaman sumber daya manusia, memperluas sudut pandang mereka, serta memperbaiki adaptabilitas dan keterampilan mereka dalam menghadapi berbagai situasi dan tantangan dalam organisasi. Berikut ini ada beberapa contoh perputaran dalam pekerjaan:

1. *Job Enlargement*

Memberikan SDM lebih banyak tugas atau tanggung jawab dalam posisi mereka saat ini untuk memberikan mereka pengalaman lebih luas dalam pekerjaan mereka.

2. *Job Enrichment*

Menambahkan elemen-elemen baru dalam pekerjaan karyawan, seperti otonomi lebih besar, tantangan baru, atau peluang pengembangan yang memberi rasa pencapaian dan kepuasan kerja yang lebih tinggi.

2.4.5 Pemberian Penghargaan

Pemberian penghargaan adalah salah satu metode yang sangat bermanfaat untuk mendorong dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia (SDM) di dalam sebuah organisasi. Penghargaan dapat berfungsi sebagai pengakuan terhadap kontribusi, prestasi, dan pencapaian dalam pekerjaan, serta mendorong mereka untuk terus berkembang dan memberikan yang terbaik. Pemberian penghargaan bukan hanya berfungsi sebagai pengakuan atas kerja keras, tetapi juga sebagai sarana untuk membentuk budaya organisasi yang positif dan meningkatkan semangat kerja (Saleh and Mardiana, 2021).

Tujuan pemberian penghargaan sebagai upaya pengembangan SDM bisa berupa hal sebagai berikut:

1. Meningkatkan Motivasi SDM
2. Mendorong Pencapaian Kinerja yang Lebih Baik
3. Meningkatkan Rasa Kepuasan Kerja
4. Mengembangkan Budaya Penghargaan
5. Meningkatkan Retensi SDM

Jenis-Jenis Penghargaan dalam Pengembangan SDM yaitu:

1. Penghargaan Finansial

Penghargaan finansial merupakan bentuk penghargaan yang melibatkan pemberian uang atau insentif keuangan lainnya kepada karyawan yang berprestasi. Jenis penghargaan ini bisa berupa:

- a. Bonus Kinerja
- b. Komisi Penjualan
- c. Upah atau Gaji yang Lebih Tinggi
- d. Hadiah lainnya

2. Penghargaan Non-Finansial

Penghargaan non-finansial adalah bentuk penghargaan yang tidak melibatkan uang, tetapi berfokus pada pengakuan dan penghargaan secara simbolis yang dapat meningkatkan rasa dihargai. Jenis penghargaan ini sering kali lebih bersifat emosional dan dapat memiliki dampak jangka panjang yang positif. Jenis penghargaan non-finansial meliputi:

- a. Penghargaan Tertulis atau Lisan
- b. Penghargaan Dalam Bentuk Pengakuan Publik
- c. Pemberian Liburan atau Cuti
- d. Promosi Jabatan
- e. Fasilitas atau Kenikmatan Khusus

DAFTAR PUSTAKA

- Anggraini, H. (2024) 'Manajemen Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam di Indonesia', *UNISAN JURNAL*, pp. 1324.
- Aula, S., Hanoum, S. and Prihananto, P. (2022) 'Peran Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Resiliensi Organisasi: Sebuah Studi Literatur', *Jurnal Sains dan Seni ITS*, 11(1). Available at: <https://doi.org/10.12962/j23373520.v11i1.67483>.
- Daryanto *et al.* (2023) 'Pengaruh Motivasi, Budaya Organisasi, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi', *Jurnal Ilmu Multidisplin*, 2(2), pp. 217--225. Available at: <https://greenpub.org/JIM/article/view/348>.
- Diah, Y.M., Siregar, L.D. and Saputri, N.D.M. (2021) 'Strategi Mengelola Sumber Daya Manusia (SDM) Unggul dalam Tatanan Normal Baru bagi Pelaku UMKM di Kota Palembang', *Sricommerce: Journal of Sriwijaya Community Services*, 2(1), pp. 67–76. Available at: <https://doi.org/10.29259/jscs.v2i1.32>.
- Ende et al (2023) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Eureka.
- Fachri, A. and Putra, M.F.D. (2024) 'Studi Komparatif Kompetensi Sebelum dan Sesudah Pelatihan Agribisnis pada Kelompok Binaan NGO Human Initiative Sumatera Barat', *Jurnal Administrasi Bisnis Nusantara*, 3(1), pp. 13–22. Available at: <https://doi.org/10.56135/jabnus.v3i1.138>.
- Fachri, A. and Rahman, D. (2023) 'Efektivitas Proses Pengembangan Sumber Daya Manusia melalui Pelatihan Agribisnis pada Kelompok Binaan NGO Human Initiative Sumatera Barat', *Jurnal Akuntansi, Manajemen dan Bisnis Digital*, 2(2), pp. 151–160.
- Fachri, A., Syahni, R.S. and Henmaidi (2021) 'Analisis Hasil Pengembangan Sumber Daya Manusia Melalui Pelatihan Pada Kelompok Binaan NGO Human Initiative Sumatera Barat', *Syntax Literate; Jurnal Ilmiah Indonesia*, 6(4), pp. 1523–1537.
- Gadzali, S.S. *et al.* (2024) 'Optimasi Produktivitas Karyawan Melalui Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia', 2(5), pp. 224–229.

- Merentek, T.C. *et al.* (2023) 'Perencanaan Sumber Daya Manusia dalam Pendidikan Masa Depan', *El-Idare: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 9(1), pp. 29–35. Available at: <https://doi.org/10.19109/elidare.v9i1.16516>.
- Sabrina, R. (2021) *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi Jakarta: Bumi Aksara*. Medan: UMSU PRESS.
- Saleh, A. and Mardiana, A. (2021) 'Pemberian Reward Terhadap Peningkatan Motivasi Kerja Karyawan Dalam Perspektif Islam', *MUTAWAZIN (Jurnal Ekonomi Syariah)*, 2(1), pp. 1–14. Available at: <https://doi.org/10.54045/mutawazin.v2i1.233>.
- Sanga, L.D. and Wangdra, Y. (2023) 'Pendidikan Adalah Faktor Penentu Daya Saing Bangsa', *Prosiding Seminar Nasional Ilmu Sosial dan Teknologi (SNISTEK)*, 5(September), pp. 84–90. Available at: <https://doi.org/10.33884/psnistek.v5i.8067>.
- Septiana, S. *et al.* (2023) 'Meningkatkan Kompetensi Sumber Daya Manusia Untuk Masa Yang Mendatang', *Student Research Journal*, 1(5), pp. 447–465.
- Supiani, S. *et al.* (2022) 'Manajemen Sumber Daya Manusia pada UPT Perpustakaan Universitas Tadulako Palu', *Jurnal Integrasi Manajemen Pendidikan*, 1(2), pp. 13–25. Available at: <https://jurnal.uindatokarama.ac.id/index.php/jimpi/index>.
- Zaky, M., Sunan, U. and Djati Bandung, G. (2022) 'Pentingnya Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Menghadapi Tantangan Global', *Branding: Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 1(2), pp. 73–86. Available at: <https://www.journal.uinsgd.ac.id/index.php/branding>.
- Zhang, J. and Chen, Z. (2024) 'Exploring Human Resource Management Digital Transformation in the Digital Age', *Journal of the Knowledge Economy*, 15(1), pp. 1482–1498. Available at: <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01214-y>.
- Zulfa (2022) *ANALISIS PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA PADA CV OASE INDONESIA MADANI*. Semarang: Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

BAB 3

STRUKTUR ORGANISASI

Oleh Sumarno

3.1 Pendahuluan

Bagian ini menjelaskan betapa pentingnya mempunyai susunan organisasi yang baik saat melakukan penelitian di sebuah perusahaan. Penjelasan ini adalah cara umum yang mudah dimengerti.

Struktur organisasi adalah cara mengatur anggota dalam suatu perusahaan. Ini menjelaskan siapa yang melakukan tugas tertentu, siapa yang memiliki kekuasaan, siapa yang bertanggung jawab, dan bagaimana orang atau bagian dalam perusahaan saling berhubungan. Struktur ini dibuat agar setiap bagian dalam organisasi bisa bekerja dengan baik dan efisien untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Struktur organisasi adalah cara sebuah perusahaan atau organisasi mengatur orang-orang dan tugas-tugasnya. Ini menunjukkan hubungan antara berbagai bagian dan menjelaskan posisi serta peran setiap orang di dalam perusahaan.

Struktur organisasi dibuat untuk kepentingan perusahaan dengan menempatkan orang-orang yang memiliki kemampuan sesuai dengan bidang dan keahlian mereka. Bagi HRD, ada struktur organisasi membantu kita memahami peran dan tanggung jawab setiap karyawan.

Menempatkan seseorang di posisi yang tepat sesuai kemampuannya juga bisa membantu HRD menentukan gaji karyawan tersebut di langkah selanjutnya.

Karena itu, sangat penting bagi orang yang berada dalam sebuah organisasi untuk memahami bagaimana struktur organisasi, perilaku, proses, dan hasilnya. Menempatkan orang yang tepat di suatu organisasi atau perusahaan akan membantu mereka menjalankan tugas dengan baik, sehingga lebih mudah untuk mencapai tujuan perusahaan.

Struktur organisasi adalah cara yang menjelaskan hubungan, kekuasaan, dan tugas masing-masing bagian dalam suatu organisasi. Struktur organisasi yang berkaitan dengan topik penelitian ini, baik dalam hal tingkatan, tugas, maupun hubungan antar bagian, akan berbeda dari organisasi lainnya.

Dalam hal ini, penjelasan tentang struktur organisasi lebih berkaitan dengan bagaimana sebuah perusahaan melakukan kegiatan sehari-harinya.

3.2 Gambaran Umum Organisasi

Gambaran umum organisasi adalah deskripsi singkat yang menjelaskan struktur, tujuan, fungsi, dan karakteristik organisasi secara keseluruhan. Hal ini mencakup informasi dasar yang memberi pemahaman tentang apa yang dilakukan organisasi, bagaimana cara kerjanya, dan tujuan utama keberadaannya.

Di bagian ini, menjelaskan profil organisasi atau entitas yang akan dibahas secara umum. Informasi inilah yang dapat dimasukkan untuk lebih lanjut sebagai pembahasan. Ada tiga (3) kerangka besar yang dibahas untuk struktur organisasi dalam Perusahaan.

3.2.1 Nama organisasi

Organisasi perusahaan juga bisa diartikan sebagai suatu lembaga yang didirikan berdasarkan aturan hukum yang berlaku, dan terdiri dari orang-orang yang usahanya dikoordinasikan.

Struktur organisasi perusahaan adalah susunan atau hirarki di dalam perusahaan yang menunjukkan pembagian peran dan tugas perorangan berdasarkan jabatannya. Struktur organisasi yang jelas akan membantu karyawan bekerja secara efektif untuk mencapai tujuan perusahaan.

Menyebutkan nama sebuah organisasi serta jenisnya, ini adalah (misalnya perusahaan, organisasi nirlaba, institusi pendidikan, organisasi pemerintah, atau komunitas). Langkah berikutnya perlu adanya pemberian nama pada sebuah organisasi atau Perusahaan.

3.2.2 Visi, misi, dan tujuan

Sebuah perusahaan umumnya terdiri dari berbagai sektor, unit, atau bagian. Setiap elemen tersebut memiliki fungsi, peran, dan kewajibannya masing-masing dalam mencapai tujuan sebuah perusahaan.

Karena itu, sebuah perusahaan perlu memiliki struktur organisasi agar setiap anggota dapat memahami tugas dan tanggung jawab mereka dengan jelas. Selain itu, susunan organisasi perusahaan juga mencerminkan level atau hierarki, yang menggambarkan alur perintah serta interaksi antara setiap bagian.

Untuk meraih tujuan, Perusahaan perlu adanya merumuskan visi dan misi yang dituangkan dalam agenda pada Perusahaan yang telah disepakati oleh para pendirinya dan perwakilan karyawan.

3.2.3 Sejarah singkat atau latar belakang pendirian Perusahaan

Sejarah singkat sebuah Perusahaan akan tertuang didalam profile Perusahaan sebagai tanda atau sejarah yang mudah di baca untuk keperluan informasi konsumen. Sejarah singkat latar belakang perusahaan berisi informasi mengenai, Kapan perusahaan didirikan, Siapa pendiri dan jajaran direksi, Bagaimana perusahaan berkembang, Nilai-nilai yang mendasarinya, Peristiwa-peristiwa penting yang membentuk perusahaan.

Informasi-informasi tersebut dapat diakses di situs web perusahaan, biasanya di halaman Riwayat atau Tentang Perusahaan kapan mulai berdiri.

3.3 Struktur Organisasi

Struktur organisasi di suatu perusahaan merupakan salah satu elemen penting yang harus ada di dalamnya. Struktur organisasi ini berfungsi untuk mengatur penempatan posisi masing-masing individu, serta menjelaskan bagian atau departemen yang terdapat dalam perusahaan tersebut.

Dalam suatu struktur organisasi, terdapat sebuah hierarki yang dimulai dari level tertinggi hingga yang terendah. Dari pimpinan hingga staf. Dengan demikian, kedudukan dan peran

karyawan di perusahaan itu menjadi jelas, di mana setiap bagian atau posisi memiliki tanggung jawab tersendiri sesuai dengan departemen masing-masing. Hal ini juga berdampak pada hak dan tanggung jawab setiap posisi di kemudian hari.

Struktur organisasi, yang sering disingkat S. O, adalah diagram yang menggambarkan hubungan antara berbagai posisi atau jabatan dalam suatu perusahaan. Selain menerangkan tentang jabatan, struktur ini juga menunjukkan hak, kewajiban, serta tanggung jawab individu saat melaksanakan tugas pada posisi tersebut.

Setiap perusahaan, baik yang berukuran kecil maupun besar, wajib menyusun susunan organisasi. Struktur organisasi ini tidak hanya bermanfaat bagi HRD, tetapi juga penting untuk disusun agar masyarakat umum dapat memahami posisi pekerjaan di perusahaan tersebut.

Tipe Struktur Organisasi, Misalnya, apakah organisasi menggunakan struktur hierarkis, matriks, fungsional, atau lainnya.

Bagan Organisasi adalah gambaran bagan atau diagram organisasi secara visual dan berikan penjelasan tentang hubungan antar unit kerja.

3.4 Fungsi organisasi

Fungsi dari struktur organisasi dapat dianggap sebagai sebuah hierarki terdiri dari berbagai komponen, di mana pendiri dan pengelola bisnis mendeskripsikan pembagian tugas serta cara aktivitas yang beragam dalam perusahaan dapat berinteraksi dan saling terhubung. Susunan organisasi yang efektif akan mencerminkan adanya spesialisasi pada setiap fungsi pekerjaan, serta penyampaian informasi yang terstruktur melalui laporan.

Struktur organisasi merupakan kerangka yang diterapkan untuk menentukan tingkatan yang ada dalam suatu organisasi. Tujuan utamanya adalah untuk mengatur cara organisasi tersebut berjalan serta mendukung pencapaian sasaran yang telah ditentukan untuk masa depan.

Ada beberapa alasan mengapa fungsi struktur organisasi dalam perusahaan menjadi sangat krusial, yaitu karena berbagai perannya, sebagai berikut:

1. Menyediakan Penjelasan Terkait Tanggung Jawab

Setiap individu dalam tingkatan sebuah struktur organisasi perusahaan memiliki tanggung jawab terkait tugas-tugas dan semua kewajiban yang harus mereka laporkan kepada atasan langsung yang memberikan otoritas tersebut.

Berikut adalah pemaparannya tentang pentingnya memiliki struktur organisasi dalam sebuah perusahaan adalah untuk memberikan penjelasan yang jelas mengenai pelaksanaan atau penerapan kewenangan yang harus dipertanggungjawabkan oleh setiap anggota yang termasuk dalam struktur organisasi itu.

2. Menguraikan Posisi dan Koordinasi Setiap Anggota dalam Perusahaan

Seseorang yang terdaftar dalam struktur organisasi suatu perusahaan sejatinya dapat memudahkan koordinasi posisi dan relasinya dengan tugas yang telah diberikan kepadanya.

Tindakan ini sangat penting untuk mencegah terjadinya kesalahan informasi atau komunikasi yang dapat memberikan dampak buruk bagi bisnis Anda yang tengah berkembang. Selain itu, hal ini dapat berfungsi sebagai dasar dalam menyelesaikan tugas-tugas yang membutuhkan interaksi dan perbincangan antara berbagai tingkat atau posisi dalam struktur organisasi.

3. Menjabarkan Cara Keterkaitan Antara Setiap Tingkatan Hierarki

Di dalam suatu organisasi, jelasnya hubungan yang terlihat dalam hierarki atau tingkatan struktur organisasi sangatlah penting. Hal ini diperlukan untuk mengoptimalkan jalur penyelesaian suatu tugas agar dapat saling menguntungkan bagi setiap anggota dalam struktur organisasi itu.

4. Menyampaikan Deskripsi Tugas yang Diberikan dengan Jelas

Setiap tugas atau uraian pekerjaan dalam suatu struktur organisasi perusahaan pasti akan memberikan manfaat besar bagi semua pihak yang terlibat. Baik pihak pimpinan maupun karyawan yang berada di tingkat bawah dalam organisasi tersebut.

Untuk seorang pemimpin, setiap penjabaran tugas dari stafnya akan mendukung mereka dalam melakukan pengawasan dan pengendalian, terutama jika terdapat rincian pekerjaan yang tidak sesuai.

Bagi seorang pegawai yang berada di posisi bawah, adanya penjelasan mengenai pekerjaan yang terperinci dapat mendukung mereka untuk lebih fokus dalam menjalankan tanggung jawab yang diberikan.

3.5 Jenis Struktur Organisasi

Jenis struktur organisasi adalah kerangka kerja yang menggambarkan bagaimana tugas, wewenang, dan tanggung jawab diorganisasikan dalam sebuah perusahaan atau organisasi. Berikut adalah beberapa jenis struktur organisasi yang umum:

1. Struktur Fungsional

Struktur organisasi fungsional adalah salah satu jenis struktur organisasi yang mengelompokkan karyawan berdasarkan fungsi atau keahlian spesifik mereka, seperti pemasaran, keuangan, sumber daya manusia, produksi, atau teknologi informasi. Dalam struktur ini, setiap fungsi biasanya dipimpin oleh seorang manajer fungsional yang bertanggung jawab atas kinerja team di bawahnya.

a. Ciri-ciri Struktur Organisasi Fungsional:

- 1) Pekerjaan dikelompokkan berdasarkan fungsi utama (misalnya, akuntansi, pemasaran, produksi, dll.)
- 2) Setiap divisi atau fungsi dipimpin oleh seseorang yang memiliki keahlian di bidang tersebut.
- 3) Hubungan kerja lebih banyak terjadi secara vertikal antara karyawan dan manajer dalam satu fungsi.
- 4) Karena spesialisasi, pekerjaan cenderung dilakukan dengan efisien dan produktif.

b. Kelebihan Struktur Organisasi Fungsional:

- 1) Karyawan dapat fokus pada tugas-tugas tertentu sesuai keahlian mereka.

- 2) Proses kerja dalam setiap fungsi menjadi lebih terorganisasi dan efisien.
 - 3) Setiap fungsi dipimpin oleh manajer ahli, sehingga pengawasan terhadap kinerja lebih efektif.
 - 4) Memberikan peluang bagi karyawan untuk mengembangkan keahlian spesifik dalam bidangnya.
- c. Kekurangan Struktur Organisasi Fungsional:
- 1) Bisa terjadi silo (sekatan) antar departemen, sehingga kurang sinergi.
 - 2) Respons terhadap perubahan eksternal bisa lambat karena fokus pada fungsi internal.
 - 3) Jika pemimpin tidak kompeten, kinerja fungsi tersebut dapat terganggu.
 - 4) Karyawan cenderung fokus pada fungsi masing-masing tanpa memperhatikan tujuan organisasi secara keseluruhan.
- d. Contoh Struktur Organisasi Fungsional:
- Misalkan sebuah perusahaan manufaktur:
- 1) Divisi Pemasaran: Bertanggung jawab atas promosi, iklan, dan penjualan.
 - 2) Divisi Produksi: Mengelola proses pembuatan produk.
 - 3) Divisi Keuangan: Mengurus pembukuan, anggaran, dan laporan keuangan.
 - 4) Divisi Sumber Daya Manusia: Mengelola perekrutan, pelatihan, dan kesejahteraan karyawan.

Struktur organisasi fungsional cocok untuk perusahaan yang memiliki skala besar atau bidang usaha yang membutuhkan spesialisasi yang tinggi. Namun, penting untuk menciptakan mekanisme koordinasi yang baik antar divisi agar tujuan organisasi dapat tercapai secara optimal.

2. Struktur Divisional

Struktur divisional adalah salah satu bentuk struktur organisasi yang membagi perusahaan ke dalam divisi-divisi yang lebih kecil berdasarkan produk, wilayah geografis, pasar, atau pelanggan tertentu. Setiap divisi memiliki tanggung jawab penuh atas operasi dan fungsi tertentu, seperti pemasaran, produksi, keuangan, dan sumber daya manusia. Struktur ini cocok untuk organisasi besar dan kompleks dengan beragam lini produk atau pasar yang berbeda.

Ciri-ciri Struktur Divisional

- a. Pembagian Berdasarkan Kriteria Khusus: Divisi biasanya dikelompokkan berdasarkan:
 - 1) Produk (misalnya: divisi elektronik, divisi pakaian)
 - 2) Wilayah geografis (misalnya: divisi Asia, divisi Eropa)
 - 3) Jenis pelanggan (misalnya: pelanggan individu, pelanggan korporasi)
 - 4) Pasar (misalnya: pasar lokal, pasar internasional)
- b. Otonomi Divisi: Setiap divisi beroperasi seperti sebuah perusahaan kecil dengan pengambilan keputusan yang relatif independen.
- c. Koordinasi Antar Divisi: Terdapat kebutuhan untuk koordinasi antara divisi untuk memastikan keselarasan dengan strategi keseluruhan organisasi.
- d. Fokus Spesifik: Setiap divisi fokus pada tujuan dan kebutuhan spesifiknya, sehingga dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas.

Keuntungan Struktur Divisional:

- a. Fokus pada Pelanggan/Produk: Divisi dapat lebih fokus pada kebutuhan pasar atau produk tertentu.
- b. Responsif terhadap Perubahan: Struktur ini memungkinkan organisasi untuk merespons perubahan pasar dengan cepat.

- c. Pengembangan Pemimpin: Memberikan peluang bagi manajer divisi untuk mengembangkan keterampilan kepemimpinan.

Kelemahan Struktur Divisional:

- a. Duplikasi Sumber Daya: Fungsi yang sama (seperti pemasaran atau keuangan) mungkin diulang di setiap divisi, sehingga kurang efisien.
- b. Persaingan Antar Divisi: Divisi yang berbeda dapat bersaing secara internal, yang dapat menghambat kerja sama.
- c. Biaya Tinggi: Karena adanya duplikasi fungsi dan kebutuhan manajemen tambahan di setiap divisi.
- d. Struktur ini efektif untuk organisasi yang beroperasi di lingkungan yang dinamis dan membutuhkan fokus pada unit bisnis spesifik.
- e. Ciri: Dibagi berdasarkan produk, wilayah geografis, atau segmen pasar tertentu.
- f. Kelebihan: Fokus pada kebutuhan pasar, mudah beradaptasi dengan perubahan eksternal.
- g. Kekurangan: Duplikasi sumber daya, kurang efisiensi dibandingkan struktur fungsional.

Struktur Matriks

- a. Ciri: Menggabungkan dua atau lebih jenis struktur (misalnya, fungsional dan divisional), memungkinkan anggota team melapor ke lebih dari satu atasan.
- b. Kelebihan: Fleksibilitas tinggi, kolaborasi lintas fungsi.
- c. Kekurangan: Kompleksitas manajemen, potensi konflik antara atasan.

Struktur Jaringan (*Network Structure*)

- a. Ciri: Mengandalkan hubungan eksternal dengan pihak ketiga, seperti vendor atau mitra strategis, untuk mendukung operasional organisasi.
- b. Kelebihan: Hemat biaya, fokus pada inti kompetensi.

- c. Kekurangan: Ketergantungan tinggi pada pihak eksternal, risiko keamanan informasi.

Struktur Team (*Team-Based Structure*)

- a. Ciri: Berbasis team kerja yang bersifat fleksibel dan dinamis untuk menangani proyek atau masalah tertentu.
- b. Kelebihan: Inovasi tinggi, motivasi anggota team meningkat.
- c. Kekurangan: Kesulitan koordinasi jika team terlalu besar.

Struktur Berbasis Proyek

- a. Ciri: Berpusat pada proyek-proyek tertentu, di mana sumber daya dialokasikan sementara sesuai kebutuhan proyek.
- b. Kelebihan: Fokus pada tujuan spesifik, efisiensi proyek.
- c. Kekurangan: Ketidakstabilan pekerjaan setelah proyek selesai.

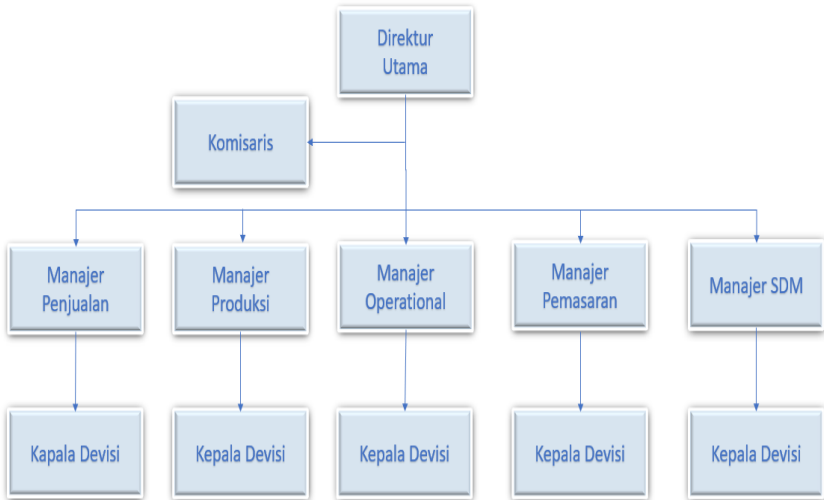
Struktur Datar (*Flat Structure*)

- a. Ciri: Minim tingkatan hierarki, memberikan lebih banyak otonomi kepada karyawan.
- b. Kelebihan: Komunikasi cepat, pengambilan keputusan lebih cepat.
- c. Kekurangan: Tidak cocok untuk organisasi besar, dapat menimbulkan kebingungan peran.

Struktur Hirarki (*Hierarchical Structure*)

- a. Ciri: Terdapat tingkatan yang jelas dari atasan ke bawahan, sering digunakan di organisasi tradisional.
- b. Kelebihan: Jelas dalam pembagian wewenang dan tanggung jawab.
- c. Kekurangan: Kurang fleksibel, komunikasi bisa lambat.

Setiap jenis struktur memiliki kelebihan dan kekurangan, dan pemilihan struktur yang tepat tergantung pada tujuan, ukuran, budaya, dan kebutuhan organisasi.



Gambar 3.1. Contoh struktur organisasi sebuah perusahaan

3.6 Peran Tiap Bagian

Gambar 3.1 di atas adalah contoh sebuah bagan organisasi pada sebuah Perusahaan. Tiap bagan mempunyai tanggung jawab dan peran utama dari masing-masing bagian dalam organisasi. Tiap bagan menjelaskan bagaimana peran dan tanggung jawab dari bagan posisi tersebut yang saling berhubungan untuk mencapai tujuan pada sebuah organisasi.

1. Direktur utama

Direktur Utama, sering disebut sebagai CEO (*Chief Executive Officer*), adalah pemimpin tertinggi dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Tugas utamanya adalah memastikan bahwa perusahaan mencapai visi, misi, dan tujuannya dengan menjalankan strategi yang telah ditetapkan. Berikut adalah tugas utama Direktur Utama secara umum:

- a. Mengarahkan Strategi Perusahaan
 - 1) Menetapkan visi, misi, dan tujuan jangka panjang perusahaan.
 - 2) Mengembangkan dan mengimplementasikan strategi bisnis yang sejalan dengan tujuan tersebut.
 - 3) Mengawasi kinerja perusahaan untuk memastikan strategi berjalan dengan efektif.
- b. Memimpin dan Mengelola Organisasi
 - 1) Membimbing dan mengawasi jajaran direksi dan manajemen.
 - 2) Mengambil keputusan strategis yang memengaruhi keberlanjutan perusahaan.
 - 3) Menjadi panutan dalam membangun budaya kerja yang positif di perusahaan.
- c. Mewakili Perusahaan
 - 1) Bertindak sebagai wakil perusahaan dalam hubungan eksternal, seperti dengan investor, pemerintah, mitra bisnis, dan Masyarakat umum.
 - 2) Membina hubungan baik dengan pemegang saham dan memastikan komunikasi yang transparan.
- d. Mengelola Keuangan Perusahaan
 - 1) Mengawasi laporan keuangan perusahaan dan memastikan penggunaan sumber daya yang efisien.
 - 2) Memastikan perusahaan mencapai target keuangan yang telah ditetapkan.
 - 3) Menjaga keberlanjutan finansial perusahaan dengan mendorong pertumbuhan pendapatan dan efisiensi biaya.
- e. Menyelesaikan Konflik dan Tantangan
 - 1) Mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah atau hambatan yang dapat menghambat kemajuan perusahaan.
 - 2) Mengambil keputusan penting dalam situasi darurat atau kritis.
- f. Meningkatkan Nilai Perusahaan
 - 1) Memastikan pertumbuhan perusahaan secara berkelanjutan.

- 2) Mengarahkan inovasi untuk menjaga daya saing perusahaan di pasar.
- g. Pengawasan dan Kepatuhan
 - 1) Memastikan perusahaan mematuhi hukum, peraturan, dan kebijakan yang berlaku.
 - 2) Mengelola risiko perusahaan dan mengambil langkah untuk memitigasinya.
- h. Evaluasi Kinerja Perusahaan
 - 1) Menyusun dan mengawasi pengukuran kinerja terhadap target yang telah ditetapkan.
 - 2) Memberikan laporan kepada pemegang saham tentang pencapaian perusahaan.
- i. Keterampilan Penting yang Dibutuhkan:
 - 1) Kepemimpinan yang kuat.
 - 2) Kemampuan analisis dan pengambilan keputusan.
 - 3) Kemampuan komunikasi yang efektif.
 - 4) Pemahaman yang mendalam tentang industri tempat perusahaan beroperasi.
 - 5) Kemampuan manajemen risiko.

Sebagai seorang pemimpin tertinggi, Direktur Utama memegang peran strategis dan bertanggung jawab atas keberhasilan atau kegagalan perusahaan secara keseluruhan.

Direktur utama adalah merupakan orang yang bertanggung jawab dan memiliki wewenang dalam mengurus sebuah organisasi atau perusahaan. Untuk jajaran direksi merupakan bagian yang penting.

2. Manajer

Manajer adalah individu yang bertanggung jawab atas perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian berbagai kegiatan dalam organisasi untuk mencapai tujuan tertentu. Tugas manajer dapat bervariasi tergantung pada bidang kerja dan tingkat manajerial (manajer puncak, menengah, atau lini pertama), tetapi secara umum, tugas mereka mencakup:

- a. Perencanaan (*Planning*)
 - 1) Menentukan tujuan yang ingin dicapai oleh team atau departemen.
 - 2) Merumuskan rencana kerja yang mencakup strategi, jadwal, dan alokasi sumber daya.
 - 3) Memprediksi potensi tantangan dan mengembangkan langkah-langkah untuk mengatasinya.
- b. Pengorganisasian (*Organizing*)
 - 1) Membagi tugas dan tanggung jawab kepada anggota team sesuai dengan keahlian mereka.
 - 2) Membentuk struktur organisasi yang efektif.
 - 3) Mengatur alokasi sumber daya seperti tenaga kerja, waktu, dan anggaran.
- c. Pengarahan (*Leading*)
 - 1) Memberikan instruksi, bimbingan, dan motivasi kepada karyawan.
 - 2) Mengawasi pelaksanaan tugas dan memastikan bahwa mereka selaras dengan rencana.
 - 3) Membangun komunikasi yang efektif antara anggota team atau departemen.
- d. Pengendalian (*Controlling*)
 - 1) Memantau dan mengevaluasi kinerja karyawan atau team.
 - 2) Membandingkan hasil kerja dengan target yang telah ditetapkan.
 - 3) Mengambil tindakan korektif jika terjadi penyimpangan dari rencana.
- e. Pengambilan Keputusan
 - 1) Memecahkan masalah yang dihadapi team atau organisasi.
 - 2) Membuat keputusan strategis terkait pengelolaan sumber daya dan pengembangan organisasi.
 - 3) Berkolaborasi dengan manajer lain untuk menyelaraskan kegiatan dengan tujuan organisasi.

f. Pengembangan Team

- 1) Membangun lingkungan kerja yang kondusif untuk produktivitas dan kreativitas.
- 2) Memberikan pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan keterampilan karyawan.
- 3) Memberikan umpan balik untuk membantu karyawan mencapai potensi mereka.

g. Hubungan Antar Individu dan Team

- 1) Membina hubungan kerja yang baik di antara anggota team.
- 2) Menyelesaikan konflik yang mungkin muncul di tempat kerja.
- 3) Memastikan komunikasi berjalan lancar antara departemen yang berbeda.

Manajer berfungsi sebagai penghubung antara strategi organisasi dan pelaksanaan operasional sehari-hari. Peran mereka sangat penting untuk memastikan organisasi berjalan efisien dan efektif.

Jabatan manajer adalah jabatan yang bertanggung jawab untuk mengintegrasikan macam-macam variabel dan karakteristik dari pegawainya dalam mencapai tujuan perusahaan. Tugas dari manajer adalah membuat pengarahan dan keputusan, kebijakan, supervisi, dan mengembangkan potensi karyawan agar dapat memajukan perusahaan.

3. Divisi atau Departemen

Bagian ini dipimpin oleh kepala divisi (atau disebut juga kepala departemen) yang memiliki tugas untuk memimpin bidang tugas dari departemennya. Ada berbagai departemen atau divisi yang ada di sebuah struktur organisasi perusahaan sesuai dengan karakteristik perusahaan. Di antaranya adalah departemen pemasaran dan penjualan, departemen HRD & GA, departemen produksi, dan lain sebagainya.

Tugas divisi atau department dalam sebuah organisasi bervariasi tergantung pada fokus, tujuan, dan tanggung jawab

divisi tersebut. Setiap divisi biasanya memiliki peran khusus yang mendukung keseluruhan visi dan misi organisasi.

Tugas setiap divisi disesuaikan dengan fungsi spesifiknya untuk memastikan operasi perusahaan berjalan lancar dan mencapai tujuan strategisnya. Kolaborasi antar divisi sangat penting untuk keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

4. Administrasi

Administrasi adalah jabatan yang bertanggung jawab untuk mencatat pemasukan dan pengeluaran yang posisinya berada di tiap departemen ada yang terdiri dari accounting, HRD, Produksi kasir dan lain-lain. Tugasnya adalah mengatur keuangan perusahaan dan mencatat setiap pengeluaran dan pemasukan bahkan mengurus hal-hal yang berhubungan dengan outsourcing.

Tugas administrasi adalah tanggung jawab yang mencakup pengelolaan dokumen, informasi, dan proses operasional untuk mendukung kelancaran kegiatan organisasi atau perusahaan. Tugas ini biasanya dilakukan oleh staf administrasi atau bagian administrasi, dan sifatnya bervariasi tergantung pada kebutuhan organisasi.

Tugas administrasi sangat penting untuk mendukung operasional perusahaan. Meski sering dianggap sebagai tugas pendukung, peran ini sangat berpengaruh dalam menjaga efisiensi dan ketertiban di lingkungan kerja.

3.7 Saran Merancang Struktur Organisasi

Merancang struktur organisasi membutuhkan perencanaan yang matang agar dapat mendukung tujuan dan strategi perusahaan. Berikut adalah beberapa saran untuk merancang struktur organisasi yang efektif:

1. Pahami Tujuan dan Strategi Organisasi
 - a. Tentukan visi, misi, dan tujuan jangka panjang perusahaan.
 - b. Pastikan struktur organisasi mendukung strategi bisnis utama, baik itu efisiensi operasional, inovasi, atau penetrasi pasar.

2. Identifikasi Kebutuhan Operasional
 - a. Analisis proses bisnis utama, seperti pemasaran, produksi, distribusi, dan keuangan.
 - b. Tentukan fungsi atau unit kerja yang diperlukan untuk menjalankan operasi perusahaan.
3. Pilih Jenis Struktur yang Sesuai
 - a. Struktur Fungsional: Cocok untuk organisasi dengan operasi yang sederhana dan fokus pada efisiensi.
 - b. Struktur Divisional: Cocok untuk perusahaan besar dengan beragam lini produk, wilayah geografis, atau segmen pasar.
 - c. Struktur Matriks: Cocok untuk organisasi yang membutuhkan kolaborasi lintas departemen.
 - d. Struktur Proyek: Cocok untuk perusahaan yang berorientasi pada proyek, seperti konsultan atau perusahaan konstruksi.
4. Tetapkan Tingkat Hierarki
 - a. Tentukan jumlah tingkatan manajemen (misalnya, direktur, manajer, supervisor) sesuai kebutuhan organisasi.
 - b. Pastikan hierarki tidak terlalu kompleks agar komunikasi dan pengambilan keputusan tetap efektif.
5. Definisikan Peran dan Tanggung Jawab
 - a. Jelaskan peran, tanggung jawab, dan wewenang setiap posisi secara jelas.
 - b. Hindari tumpang tindih tanggung jawab yang dapat menyebabkan kebingungan atau konflik.
6. Pertimbangkan Ukuran dan Sumber Daya Organisasi
 - a. Pastikan struktur sesuai dengan jumlah karyawan dan sumber daya yang tersedia.
 - b. Hindari membuat struktur terlalu besar yang dapat membebani biaya operasional.
7. Bangun Jalur Komunikasi yang Efisien
 - a. Tentukan jalur komunikasi formal antara bagian-bagian dalam organisasi.
 - b. Pastikan alur informasi lancar untuk mendukung koordinasi dan pengambilan keputusan.

8. Perhatikan Fleksibilitas
 - a. Desain struktur organisasi yang dapat beradaptasi dengan perubahan, seperti ekspansi bisnis atau perubahan pasar.
 - b. Gunakan teknologi untuk mendukung fleksibilitas, seperti sistem manajemen proyek berbasis digital.
9. Libatkan Pemangku Kepentingan
 - a. Libatkan manajer dan karyawan kunci dalam proses perancangan untuk memastikan struktur yang dirancang sesuai kebutuhan.
 - b. Ambil masukan dari berbagai departemen untuk memperhatikan kebutuhan operasional secara menyeluruh.
10. Uji dan Evaluasi
 - a. Terapkan struktur secara bertahap, jika memungkinkan, untuk mengidentifikasi kelemahan.
 - b. Lakukan evaluasi secara berkala untuk menilai apakah struktur mendukung tujuan organisasi.
 - c. Siapkan rencana untuk melakukan perbaikan jika diperlukan.

Dengan mengikuti saran-saran di atas, Anda dapat merancang struktur organisasi yang efektif, efisien, dan mendukung pertumbuhan perusahaan.

3.8 Analisis Kelebihan dan Kekurangan Struktur Organisasi

Struktur organisasi adalah kerangka kerja yang mendefinisikan bagaimana tugas, tanggung jawab, wewenang, dan komunikasi diorganisasi untuk mencapai tujuan tertentu. Berikut adalah analisis kelebihan dan kekurangan dari berbagai jenis struktur organisasi yang umum digunakan:

1. Kelebihan:
 - a. Efisiensi dalam komunikasi, distribusi tugas yang jelas, atau fleksibilitas.
 - b. Setiap departemen fokus pada tugas tertentu, sehingga meningkatkan efisiensi dan keahlian.

- c. Pembagian tugas yang jelas memudahkan manajemen.
 - d. Dalam departemen, komunikasi cenderung lebih lancar karena fokus pada satu fungsi.
2. Kekurangan:
- a. Potensi konflik antar divisi, birokrasi, Kerjasama, koordinasi.
 - b. Kurangnya koordinasi antar departemen sehingga antar fungsi department dapat menyebabkan kesulitan dalam kolaborasi.
 - c. Lambat dalam merespons perubahan lingkungan eksternal.
 - d. Keputusan sering terpusat pada manajer senior, yang bisa memperlambat pengambilan keputusan.

Pemilihan struktur organisasi yang tepat tergantung pada ukuran organisasi, jenis industri, tujuan bisnis, serta budaya kerja. Setiap struktur memiliki kelebihan dan kekurangan yang perlu dipertimbangkan sesuai konteks organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Clegg, Kornbeger, Pitsis 2016; Managing and Organization an Introduction to theory and practice
- Dedi Hadian 2015; Pengaruh Kepemimpinan, Structure Organisasi dan Budaya organisasi terhadap kinerja dinas serta implikasinya serta pada pelayanan publik
- Helmy H Baligh 2006; Organization Structures Theory and Design Analysis and prescription
- Jay R Galbraith 2014; Designing Organization, Strategy, structure and process at the business unit and enterprise levels
- Richard L Organization 2010; Theory and Design
- Stewart R Clegg 2016; Managing and organization An Introduction to Theory and Practice
- Stewart Clegg, Martin K, Tyrone Pitsis 2011; Managing and Organization an Introduction to theory and practice
- Thomas D 2006; Hand books of Organization Theory and Management the Philosophical approach

BAB 4

PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Oleh Ratna Handayati

4.1 Pendahuluan

Salah satu bagian terpenting dari perusahaan manajemen kontemporer adalah perencanaan SDM. Di era globalisasi dan persaingan yang ketat ini, perencanaan sumber daya manusia menjadi semakin penting bagi kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang. Perusahaan harus memprioritaskan pemenuhan kebutuhan dan memaksimalkan potensi sumber daya manusianya jika ingin mengoptimalkan kinerja karyawan dan berhasil memenuhi tujuan bisnis.

Perencanaan sumber daya manusia sangat penting karena memungkinkan bisnis untuk mengidentifikasi pekerja yang memiliki kombinasi ideal antara pelatihan, pengalaman, dan motivasi untuk mencapai tujuan mereka dan menyesuaikan diri dengan lingkungan bisnis yang berubah dan tidak pasti. Dengan demikian, perencanaan sumber daya manusia bersifat proaktif dan peka terhadap tuntutan saat ini dan masa depan.

Perencanaan sumber daya manusia harus mempertimbangkan kekhususan masing-masing perusahaan dalam konteks ini. Rencana pengembangan SDM yang efisien dapat disusun berdasarkan strategi bisnis dan keunggulan kompetitif yang dimiliki organisasi. Sebagai bagian dari strategi SDM, mengevaluasi kinerja karyawan menurut standar industri sangat penting untuk meningkatkan standar hasil dan kualitas di tempat kerja.

Kelangsungan operasional dan kinerja jangka panjang suatu perusahaan dapat dipastikan melalui perencanaan SDM, yang memerlukan pengetahuan mendalam tentang berbagai kemungkinan dan ancaman yang dihadapi perusahaan dalam skala global dan lokal. Oleh karena itu, untuk menghadapi perubahan sifat

perusahaan, strategi perencanaan SDM yang menyeluruh dan proaktif sangatlah penting. (Juni *et al.*, 2024)

Menentukan jumlah dan kualitas karyawan yang dibutuhkan merupakan bagian penting dari perencanaan sumber daya manusia, yang merupakan proses yang berkelanjutan dan metodis. Perencanaan sumber daya manusia merupakan pendekatan manajemen yang bertujuan untuk memastikan bahwa semua karyawan memiliki pengalaman yang baik di tempat kerja. Proses ini juga menekankan bahwa harus ada jumlah karyawan yang tepat, tanpa kekurangan atau kelebihan karyawan.

Perencanaan sumber daya manusia, yang melibatkan pembuatan kebijakan, proses, dan program baru, adalah apa yang dilakukan para ahli SDM untuk memastikan manajemen SDM dalam lingkungan yang tidak stabil dan tidak pasti. Demi kepentingan bisnis secara keseluruhan, ini merupakan masalah yang krusial. Peramalan atau prediksi kebutuhan sumber daya manusia sangat penting untuk mengantisipasi pergeseran staf dan kebutuhan perusahaan. Cara suatu perusahaan memproyeksikan sumber daya dipengaruhi oleh tiga elemen: internal, eksternal, dan ketenagakerjaan (Leonita Yani Larasati, 2024).

4.2 Tujuan dan Manfaat Perencanaan SDM

42.1 Tujuan Perencanaan SDM

Kepentingan individu, organisasi, dan nasional harus menjadi pertimbangan utama dalam tujuan SDM. Tujuan perencanaan sumber daya manusia adalah untuk memastikan bahwa staf perusahaan saat ini sesuai untuk memenuhi tuntutan masa depan yang diharapkan. Secara menyeluruh, perencanaan SDM bertujuan untuk:

1. Mengisi semua lowongan pekerjaan di organisasi dengan kandidat yang memenuhi syarat, baik dari segi jumlah maupun kualitas.
2. Memastikan semua posisi terisi, baik sekarang maupun di masa mendatang, dengan memastikan ketersediaan personel.
3. Mencegah pekerjaan menumpuk dan salah urus.
4. Mempermudah integrasi, sinkronisasi, dan koordinasi (KIS) agar output pekerjaan meningkat.

5. e. Mencegah kekurangan dan kelebihan staf.
6. Berfungsi sebagai cetak biru kebijakan dan prosedur yang berkaitan dengan perekrutan, pelatihan, pengarahan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, pendisiplinan, dan pemecatan karyawan.
7. Berfungsi sebagai peta jalan untuk melaksanakan perawatan (horizontal atau vertikal) dan rencana pensiun bagi karyawan.
8. Berfungsi sebagai landasan untuk mengevaluasi anggota staf.

4.2.2 Manfaat Perencanaan SDM

Setidaknya ada tujuh (7) keuntungan yang dapat diperoleh melalui inisiatif sumber daya manusia yang direncanakan dengan baik, antara lain:

1. Perusahaan dapat memanfaatkan tenaga kerjanya saat ini dengan lebih baik. Perencanaan sumber daya manusia dimulai dengan audit terhadap tenaga kerja organisasi saat ini.
2. Efektivitas kerja dapat lebih baik apabila sumber daya manusia yang dimiliki organisasi saat ini sesuai dengan tuntutananya. Salah satu komponen pedoman kerja yang dikenal dengan Standard Operating Procedure (SOP) adalah tersedianya lingkungan kerja dan peralatan kerja yang sesuai dengan peran masing-masing sumber daya manusia. Beban kerja, fungsi organisasi, dan adanya jaminan keselamatan kerja, semuanya berperan dalam proses pengambilan keputusan. Semuanya berjalan dengan baik dan dapat dilaksanakan tanpa hambatan.
3. Pengetahuan, hasil kerja, pelatihan, dan data SDM semuanya dapat menghasilkan produktivitas yang lebih tinggi. Melibatkan pekerja dalam berbagai program pelatihan dan pendidikan dapat memotivasi mereka untuk bekerja lebih keras. Sumber daya manusia dapat memperoleh manfaat dari pelatihan dan pendidikan untuk mengasah kemampuan dan keterampilan mereka, yang pada gilirannya dapat menghasilkan disiplin yang lebih baik dalam pekerjaan dan pendekatan yang lebih ahli terhadap tugas-tugas yang

berkaitan dengan kepentingan organisasi. Sebagai hal yang sangat penting bagi manajemen, produktivitas kerja yang baik merupakan faktor yang tidak terbantahkan dalam keberhasilan setiap organisasi, terutama di era globalisasi dan persaingan terbuka ini.

4. Permintaan staf dapat dipenuhi dengan baik oleh karyawan baru organisasi, baik dari segi jumlah maupun kualitas.
5. Akses cepat dan akurat terhadap informasi tentang sumber daya manusia organisasi; Hal ini penting bagi bisnis apa pun, terutama bagi bisnis dengan tenaga kerja besar dan beberapa lokasi di seluruh negeri dan dunia. Manajemen akan lebih mudah merencanakan sumber daya manusia untuk melayani atau memenuhi permintaan saat ini dan masa mendatang dengan data ini. Mengenali pentingnya Sistem Informasi Sumber Daya Manusia (HRIS) yang canggih adalah keharusan mutlak di era masalah yang sangat cepat ini.
6. Riset merupakan salah satu tugas praperencanaan yang diakui, dan perencanaan SDM tidak terkecuali.
7. Strategi SDM berfungsi sebagai landasan bagi rencana kerja departemen SDM. Salah satu bagian dari rencana tersebut adalah mempekerjakan lebih banyak orang untuk melengkapi tenaga kerja saat ini dan meningkatkan kapasitas perusahaan untuk mencapai tujuannya. Sulit untuk membuat program kerja praktis tanpa perencanaan SDM. Semua yang disebutkan di atas harus membuahkan hasil karena hal-hal berikut: meningkatnya tingkat kesulitan dalam memenuhi tujuan organisasi, persaingan sengit di antara organisasi, dan melimpahnya sumber daya manusia berkualitas tinggi yang gagal memenuhi persyaratan. Mempersiapkan tuntutan sumber daya manusia di masa depan, seperti jumlah dan jenis bakat yang dibutuhkan untuk mengisi berbagai tingkat posisi, memerlukan waktu. (Dr. Muhammad Ramdhan, S.Pd., 2023).

4.3 Tahapan Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM)

Perencanaan sumber daya manusia dalam bisnis modern memerlukan langkah-langkah tertentu yang berkaitan dengan aktivitas SDM organisasi. Di antara tindakan-tindakan ini adalah:

1. Kumpulkan informasi untuk digunakan dalam perencanaan perusahaan dengan memproyeksikan permintaan dan ketersediaan sumber daya manusia di masa depan.
2. Jelaskan apa yang ingin dicapai oleh perencanaan sumber daya manusia.
3. Perencanaan sumber daya manusia mencakup pembuatan dan pelaksanaan inisiatif untuk membantu memenuhi tujuan organisasi.
4. Melacak dan memutar ulang program yang sedang berjalan.

Sasaran apa pun dengan jangka waktu kurang dari satu tahun, dua hingga tiga tahun, atau lebih dari tiga tahun dapat dicapai dengan mengikuti keempat langkah ini. Rothwell (1995) dalam (Madya and Palembang, 1995) menyediakan metode untuk perencanaan SDM yang terdiri dari langkah-langkah berikut:

1. Menjelajahi pengaturan internal dan eksternal organisasi.
2. Proses memperkirakan permintaan dan pasokan sumber daya manusia di masa mendatang.
3. Strategi untuk perekrutan, pendidikan, kemajuan, dll.
4. Langkah pertama adalah pemanfaatan, yang berkaitan dengan para pekerja dan pemberian umpan balik kepada mereka. Di sisi lain, perencanaan sumber daya manusia digerakkan oleh tindakan, yang memungkinkan bisnis untuk fokus pada area tertentu dengan tingkat presisi atau persyaratan keterampilan yang lebih tinggi tanpa harus melakukan kalkulasi numerik yang menyeluruh untuk setiap bagian perusahaan.

4.4 Proses Perencanaan Sumber Daya Manusia

Prosedur yang dirancang dengan baik sangat penting untuk membuat rencana, dan prosedur ini adalah proses perencanaan:

1. Proses Perencanaan Personel.
2. Cari tahu persis berapa banyak pekerja yang Anda perlukan dan seperti apa jenis pekerja tersebut.
3. Kumpulkan detail dan statistik karyawan.
4. Urutkan dan evaluasi informasi dan data.
5. Cari tahu opsi lain apa yang tersedia.
6. Pilih salah satu yang paling sesuai dengan rencana dari daftar alternatif.
7. Bagikan rencana tersebut dengan staf agar dapat terlaksana.

Dalam konteks ini, rencana merupakan deskripsi jalur potensial menuju kesuksesan. Meskipun semua manajer, bahkan mereka yang berada di level manajemen tertinggi, berkewajiban untuk membuat rencana. Untuk mencapai tujuan seseorang, seseorang harus terlebih dahulu merumuskan strategi yang menguraikan langkah-langkah yang harus diambil. Ketika Anda membuat rencana ke depan, Anda biasanya akan mendapatkan lebih dari sekadar itu. Oleh karena itu, suatu tindakan diuraikan dalam rencana tersebut. Pertanyaan-pertanyaan berikut harus dijawab melalui perencanaan terperinci:

1. Langkah-langkah yang harus diambil untuk mencapai tujuan.
2. Kapan waktu terbaik untuk melakukan hal-hal ini.
3. Menentukan siapa yang bertanggung jawab untuk melaksanakan tugas-tugas tersebut.
4. Perlu tahu di mana melakukan hal-hal ini.
5. Kapan waktu terbaik untuk bertindak. (Susmaini dan Rifai, 2007)

Enam pertanyaan berikut, yang secara kolektif dikenal sebagai aspek perencanaan, harus ditangani melalui proses perencanaan yang efektif:

1. What (apa): “tindakan apa yang harus dikerjakan”.
2. Why (mengapa): “mengapa sebabnya tindakan tersebut harus dilakukan”.
3. Where (dimana): “dimana tindakan tersebut dilakukan”.
4. When (kapan): “kapan tindakan tersebut dilakukan”.

5. Who (siapa): “siapa yang akan melakukan tindakan tersebut”.
6. How (bagaimana): “bagaimana cara melaksanakan tindakan tersebut”. (Sarkawi, 2020)

4.5 Tantangan-tantangan Perencanaan Sumber Daya Manusia

Masalah yang dihadapi perusahaan ketika mencoba melaksanakan perencanaan SDM yang efektif, seperti yang disebutkan oleh Simamora (1999) dalam (Dimpudus, 2009) adalah:

1. Mempertahankan keunggulan atas pesaing.
2. Membantu rencana menyeluruh perusahaan.
3. Menjaga pikiran agar tidak terhambat oleh masalah-masalah yang biasa saja.
4. Menyusun rencana SDM yang memperhitungkan hal-hal spesifik dari bisnis.
5. Beradaptasi dengan lingkungan yang berubah.
6. Memanfaatkan komitmen manajemen.
7. Menerjemahkan rencana strategis ke dalam pelaksanaan.
8. Memodifikasi untuk mengakomodasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Dimpudus, A.B. (2009) 'Langkah-Langkah Perencanaan Sumber Daya Manusia', *Jurnal Ilmiah Unklab*, 13(1), pp. 1–9. Available at: https://www.mendeley.com/catalogue/6710e845-9e2e-3788-8e7f-a7625dbe835c/?utm_source=desktop&utm_medium=1.19.4&utm_campaign=open_catalog&userDocumentId=%7Bcf9b43b7-bb06-4c35-bfca-c03572606354%7D.
- Dr. Muhammad Ramdhan, S.Pd., M.M. (2023) *Perencanaan & Pengembangan SDM, Science Signaling*. Available at: <http://webs.ucm.es/info/biomol2/Tema01.pdf%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.addr.2009.04.004>.
- Juni, N. *et al.* (2024) 'Pentingnya Perencanaan Sumber Daya Manusia Dalam Sebuah Organisasi Fakultas Ekonomi dan Bisnis , Universitas Wijaya Kusuma Surabaya Bunga Astha Rizky', 2(2), pp. 144–155.
- Leonita Yani Larasati (2024) 'Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia', *Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia*, 02(05), pp. 36–40. Available at: <https://doi.org/10.33394/vis.v10i1.5119>.
- Madya, W. and Palembang, B.D.K. (1995) 'PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA YANG EFEKTIF Oleh : Drs. Abu Bakar, MM', (4).
- Sarkawi, S. (2020) 'Perencanaan Sumber Daya Manusia dalam Lembaga Pendidika', *Education Achievement: Journal of Science and Research*, 1(1), pp. 1–15. Available at: <https://doi.org/10.51178/jsr.v1i1.65>.

BAB 5

REKRUTMEN DAN SELEKSI

Oleh Reza Hardian Pratama

5.1 Rekrutmen

Sebelum merekrut karyawan, perusahaan harus melakukan perencanaan dan peramalan tenaga kerja yang tepat untuk menentukan jumlah karyawan yang dibutuhkan. Rekrutmen merupakan bagian penting dari HRM karena perusahaan membutuhkan karyawan sesuai dengan klasifikasi yang harus mereka penuhi. Menurut Sudiro (2020), rekrutmen adalah serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mencari dan menarik calon pekerja dengan motivasi, keterampilan, dan pemahaman yang diperlukan untuk mengatasi kesenjangan perencanaan tenaga kerja. Hasibuan (2014) menyatakan bahwa rekrutmen adalah proses mencari pelamar potensial dan mendorong mereka untuk mendaftar pekerjaan pada suatu perusahaan. Aamodt (2016) menambahkan bahwa langkah kunci dalam menarik karyawan adalah dengan memanfaatkan upaya rekrutmen dengan tujuan menarik orang yang tepat untuk melamar posisi yang dibutuhkan. Menurut Hariwijaya (2017), kegiatan rekrutmen merupakan kegiatan sehari-hari suatu perusahaan yang meliputi penyebaran informasi dan membuka jalan bagi masyarakat untuk melamar dan mendapatkan pekerjaan.. Selain itu, siklus hidup organisasi juga akan menjadi faktornya Siklus hidup organisasi di dasarkan pada faktor internal dan eksternal :

1. Faktor internal antara lain :
 - a. Keterbatasan anggaran
 - b. Perkiraan atau tren keputusan hubungan kerja
 - c. Tingkat produksi
 - d. Penjualan meningkat dan menurun
 - e. Rencana ekspansi global
2. Faktor eksternal mungkin termasuk yang berikut :
 - a. Perubahan teknologi

- b. Perubahan undang-undang
- c. Tingkat pengangguran
- d. Pergeseran populasi
- e. Pergeseran wilayah dari perkotaan, pinggiran kota, dan pedesaan
- f. Persaingan

Setelah data perkiraan dikumpulkan dan di analisis, profesional SDM dapat melihat kesenjangan yang ada dan kemudian merekrut individu dengan keterampilan, pendidikan, dan latar belakang yang tepat. Bagian ini akan membahas langkah ini dalam perencanaan SDM.

5.2 Strategi Rekrutmen

Ini mungkin tampak sederhana, namun mempekerjakan orang yang tepat di tempat yang tepat dan waktu yang tepat memerlukan keterampilan, latihan, dan yang lebih penting, perencanaan strategis. Berdasarkan informasi ini, profesional Sumber Daya Manusia harus siap untuk mengisi posisi ketika tersedia. Berikut adalah aspek-aspek dalam mengembangkan strategi rekrutmen:

1. Lihat rencana HRM strategis.
2. Implementasi Rencana HRM Strategis
3. Tuliskan deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan
4. Memiliki sistem penawaran untuk merekrut dan meninjau kualifikasi kandidat internal kemungkinan promosi.
5. Menentukan strategi rekrutmen terbaik untuk posisi tersebut
6. Menerapkan strategi perekrutan

Langkah pertama dalam proses perekrutan adalah meninjau posisi terbuka. Pada titik ini, manajer dan HR akan meninjau deskripsi pekerjaan untuk posisi yang kosong, dengan asumsi itu bukan posisi baru. Analisis Pekerjaan dan Deskripsi Pekerjaan Dengan asumsi analisis pekerjaan dan deskripsi pekerjaan sudah ada, organisasi dapat memutuskan untuk meninjau kualifikasi kandidat internal. Kandidat internal adalah orang-orang yang sudah

bekerja di perusahaan. Jika kandidat internal memenuhi kualifikasi, mereka akan didorong untuk melamar posisi tersebut dan tidak dapat ditempatkan. Banyak organisasi memiliki proses penempatan formal dan sistem periklanan untuk kandidat internal. Misalnya, Anda dapat memposting lowongan pekerjaan ke listserv atau saluran lain sehingga semua karyawan dapat mengaksesnya. Namun, manfaat membuka posisi terbuka bagi semua orang di dalam dan di luar perusahaan adalah memastikan keberagaman dalam organisasi.

Kemudian strategi rekrutmen terbaik untuk jenis posisi ditentukan. Misalnya, untuk posisi eksekutif tingkat tinggi, mungkin diputuskan untuk mempekerjakan posisi pencari kerja dari luar. Untuk posisi entry-level, beriklan di situs jejaring sosial mungkin merupakan strategi terbaik. Sebagian besar organisasi akan menggunakan berbagai metode untuk mendapatkan hasil terbaik. Pertimbangan lainnya adalah bagaimana proses rekrutmen akan di kelola dalam kondisi yang membatasi seperti tengat waktu yang singkat atau dalam jumlah yang sedikit. Selain itu menetapkan protokol bagaimana lamaran dan resume akan di proses akan menghemat waktu di kemudia hari. Misalnya, beberapa profesional HRM mungkin menggunakan perangkat lunak seperti Microsoft Exel untuk menggunakan garis waktu proses perekrutan kepada manajer kunci. Setelah tugas-tugas ini selesai, harapanya adalah anda akan memilih kelompok orang yang beragam untuk diwawancarai(disebut dengan seleksi). Namun, sebelum hal ini di lakukan, penting untuk memiliki informasi memastikan orang yang tepat di rekrut di mana analisis pekerjaan dan deskripsi pekerjaan masuk.

5.2.1 Strategi Perekrutan

Sekarang kita telah membahas perkembangan analisis pekerjaan, deskripsi pekerjaan, dan spesifikasi pekerjaan, dan Anda mengetahui undang-undang yang berkaitan dengan perekrutan, sekarang saatnya untuk mulai merekrut. Namun, penting untuk menyebutkan bahwa rencana perekrutan harus dilakukan Rencana ini bisa bersifat informal, namun Anda harus menguraikan di mana Anda berencana untuk merekrut dan jangka waktu yang

diharapkan. Misalnya, jika salah satu metode Anda adalah mengirimkan iklan ke situs web publikasi perdagangan, Anda juga harus mengetahui tenggat waktu mereka. Pertimbangannya adalah memastikan Anda merekrut dari berbagai sumber untuk memastikan keberagaman. Terakhir, pertimbangkan situasi ekonomi negara tersebut. Dengan tingkat pengangguran yang tinggi, Anda mungkin menerima ratusan lamaran untuk satu pekerjaan, namun Anda mungkin tidak menerimanya banyak aplikasi.

Perekrutan bukan hanya mencari kandidat, tetapi juga membangun citra perusahaan dan menciptakan hubungan positif dengan calon karyawan. Dalam lingkungan pasar tenaga kerja yang kompetitif, strategi perekrutan yang baik dapat menjadi kunci kesuksesan organisasi dalam menarik dan mempertahankan bakat yang diperlukan. Dari sudut pandang pencari kerja, proses rekrutmen mempengaruhi cara mereka memandang posisi dan organisasi, serta apakah mereka cocok untuk pekerjaan yang mereka cari (Sasono, 2007). Banyak perusahaan saat ini mengalami kekurangan pekerja dengan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang diperlukan di tengah pasar tenaga kerja yang ketat. Namun, ketika siklus bisnis naik dan turun, kebutuhan tenaga kerja berubah dan jumlah orang yang mencari pekerjaan juga berubah. Karena pasar tenaga kerja adalah lingkungan tempat terjadinya perekrutan, memperoleh pengetahuan dasar tentang pasar tenaga kerja akan membantu dalam memahami perekrutan. Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia sangat penting untuk mengembangkan keterampilan dan pengetahuan karyawan guna meningkatkan kinerja dan efektivitas organisasi (Zaky, 2022).

5.2.2 Metode Perekrutan

Proses seleksi penerimaan lulusan baru memerlukan banyak pertimbangan, termasuk cara perekrutannya, dan saat ini sudah banyak metode yang tersedia. Ada banyak cara untuk merekrut karyawan baru, termasuk melalui lembaga pendidikan, periklanan, pusat ketenagakerjaan, dan agen perekrutan (Garaika and Margahana, 2019). Perekrutan karyawan merupakan suatu langkah yang sangat menentukan eksistensi dan perkembangan suatu perusahaan (Utama et al., 2023). Untuk menarik karyawan yang

benar-benar berbakat, perusahaan dapat memilih tidak hanya satu metode, namun beberapa metode.

5.2.3 Tujuan Perekrutan

Tujuan perekrutan yaitu:

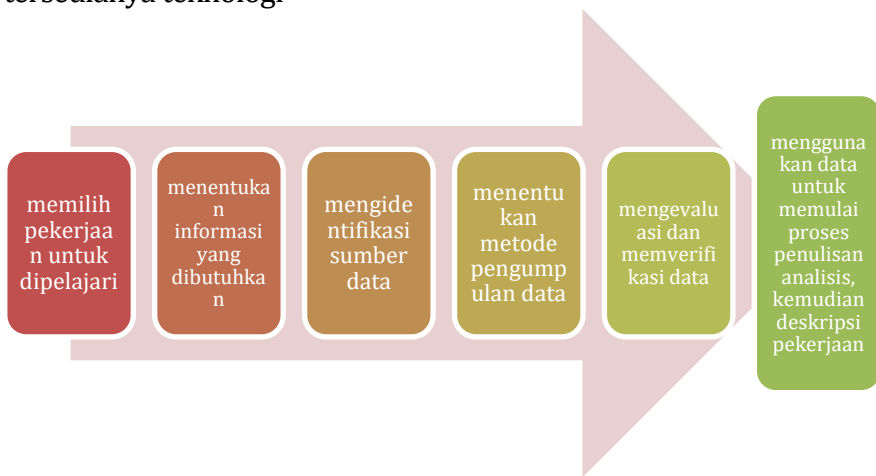
1. Menarik sejumlah besar pelamar sehingga organisasi memiliki peluang lebih besar untuk memilih calon yang dianggap memenuhi standar kompetensi organisasi.
2. Tujuan setelah bekerja adalah: pendapatan pekerja orang-orang yang berkinerja baik dan akan tetap bersama dengan perusahaan sampai jangka waktu yang ditentukan.
3. Upaya perekrutan akan membantu Efek riak adalah gambaran keseluruhan organisasi pendakian yang menanjak, bahkan untuk kandidat kegagalan harus memberikan kesan positif pada bisnis. Tujuan utama dari proses rekrutmen dan seleksi adalah mencari orang yang tepat untuk suatu posisi tertentu agar dapat bekerja secara maksimal dan bertahan lama di perusahaan (Setiani, 2013). Tujuan rekrutmen adalah untuk menjaring calon-calon potensial guna membantu manajemen (perekrut) menyaring atau menyeleksi calon-calon berdasarkan kualifikasi profesi yang dibutuhkan oleh organisasi atau perusahaan (Padmayoni et al., 2019).

5.3 Analisis Pekerjaan Dan Deskripsi Pekerjaan

Analisis pekerjaan adalah sistem formal yang dikembangkan untuk menentukan tugas-tugas apa yang sebenarnya dilakukan seseorang dalam pekerjaan mereka. Tujuan dari analisis pekerjaan adalah untuk memastikan terciptanya hak antara pekerjaan dan karyawan dan untuk menentukan bagaimana kinerja karyawan akan dinilai bagian dari analisis pekerjaan mencakup penelitian, yang dapat berarti meninjau tanggung jawab pekerjaan karyawan saat ini, meneliti deskripsi pekerjaan untuk pekerjaan serupa dengan pesaing, dan menganalisis tanggung jawab baru apa pun yang perlu diselesaikan oleh orang dengan posisi tersebut

Untuk mulai menulis analisis pekerjaan, data perlu dikumpulkan dan dianalisis, dengan mengingat model Hackman dan

Oldham (1976) . Namun, harap dicatat bahwa sebuah pekerjaan analisis berbeda dari desain pekerjaan. Desain pekerjaan mengacu pada bagaimana suatu pekerjaan dapat dimodifikasi atau diubah menjadi lebih efektif—misalnya, mengubah tugas seiring dengan tersedianya teknologi



Gambar 5.1. Proses Penulisan Analisis Pekerjaan

Informasi yang diperoleh dari analisis pekerjaan digunakan untuk membuat deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan. Deskripsi pekerjaan adalah daftar tugas, kewajiban, dan tanggung jawab suatu jabatan yang menggambarkan keterampilan dan kemampuan yang harus dimiliki seseorang untuk menjalankan jabatan tersebut. Keduanya berkaitan karena uraian pekerjaan biasanya awalnya ditulis untuk menyertakan spesifikasi pekerjaan. Anda dapat menggunakan data ini untuk membuat deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan yang berhasil. Bayangkan analitik sebagai semua hal yang dibutuhkan dan diharapkan dilakukan oleh karyawan Anda.

Anda dapat melakukan dua jenis analisis pekerjaan: analisis berbasis tugas dan analisis berbasis kompetensi atau keterampilan. Analisis berbasis tugas berfokus pada tugas-tugas suatu pekerjaan, bukan analisis berbasis kompetensi, yang berfokus pada pengetahuan dan keterampilan khusus yang dibutuhkan karyawan

untuk melakukan pekerjaan mereka. Contoh analisis berbasis tugas mungkin mencakup informasi berikut:

1. Menulis Evaluasi Kinerja karyawan
2. Menyiapkan Laporan
3. Jawab Panggilan telepon masuk
4. Membantu pelanggan dengan pertanyaan Produk
5. Telepon dingin tiga pelanggan sehari

Dengan analisis tugas, tugas yang spesifik di cantumkan dan jelas dengan analisis berbasis kompetensi, hal ini kurang lebih jelas dan lebih objektif.

Misalnya, analisis kompetensi mungkin mencakup hal-hal berikut :

1. Mampu memanfaatkan alat analisis data
2. Mampu bekerja dalam tim
3. Mudah beradaptasi
4. Inovatif

Anda dapat melihat dengan jelas hubungan antara keduanya. Fokus analisis berbasis tugas adalah tugas pekerjaan yang diperlukan, sedangkan fokus analisis berbasis kompetensi adalah pada bagaimana seseorang dapat menerapkan keterampilannya untuk melaksanakan pekerjaan yang lain tetapi hanya digunakan untuk tujuan dan jenis pekerjaan yang berbeda-beda. Misalnya, analisis berbasis tugas mungkin digunakan untuk resepsionis, sedangkan analisis berbasis kompetensi mungkin digunakan untuk wakil presiden sebuah perusahaan. Namun, pertimbangkan implikasi hukum dari analisis pekerjaan yang digunakan. Karena analisis pekerjaan berbasis kompetensi lebih subjektif, mungkin lebih sulit untuk mengetahui apakah seseorang telah memenuhi kriteria.

Setelah Anda memutuskan apakah analisis berbasis kompetensi atau berbasis tugas lebih sesuai untuk pekerjaan tersebut, Anda dapat bersiap untuk menulis analisis pekerjaan. Tentu saja, ini bukan sesuatu yang harus dilakukan sendirian menjadi pertimbangan untuk menjadikan tugas ini berguna di semua tingkat organisasi. Organisasi adalah komponen kunci untuk

mempersiapkan analisis pekerjaan Anda. Misalnya, apakah Anda akan melakukan analisis pada semua pekerjaan di organisasi atau hanya fokus pada satu departemen saja? ditentukan bagaimana Anda akan melakukan analisis, alat untuk melakukan analisis harus dipilih. Sebagian besar organisasi menggunakan kuesioner (online atau *hard copy*) untuk menentukan tugas setiap jabatan. Beberapa organisasi akan menggunakan wawancara tatap muka untuk melakukan hal ini tugas, tergantung pada batasan waktu dan ukuran organisasi. Kuesioner analisis pekerjaan biasanya mencakup jenis pertanyaan berikut, tergantung pada jenis industrinya:

1. Informasi pegawai seperti jabatan, berapa lama menjabat, tingkat pendidikan, abgaimana pengalaman bertahun-tahun di industri ini.
2. Tugas dan tanggung jawab utama
3. Pengambilan keputusan dan pemecahan masalah: bagian ini meminta karyawan untuk membuat daftar situasi di mana maslaah perlu di pecahkan dan jenis berat atau kemampuan melihat mendengar dan berjalan.
4. Tingkat kontak dengan kolega, vendor luar, dan pelanggan.
5. Tuntutan fisik pekerjaan, seperti jumlah beban berat atau kemampuan melihat
6. Kemampuan pribadi yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan yaitu, karakteristik pribadi yang di perlukan untuk bekerja dengan baik di posisi
7. Keterampilan komputer khusus yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan misalnya, kemampuan suatu pekerjaan tertentu program komputer.
8. Sertifikasi untuk melaksanakan pekerjaan.

Setelah semua karyawan (atau karyawan yang Anda isi) telah menyelesaikan kuesioner, Anda dapat mengatur datanya, yang berguna dalam membuat deskripsi pekerjaan. Setelah analisis pekerjaan selesai, sekarang saatnya menulis deskripsi pekerjaan dan spesifikasi, dengan menggunakan data yang Anda kumpulkan. Deskripsi pekerjaan harus selalu mencakup komponen-komponen berikut: Jika ada lebih dari satu orang yang mengisi kuesioner untuk satu jabatan, data tersebut harus digabungkan untuk membuat satu

analisis pekerjaan untuk satu jabatan. Ada sejumlah paket perangkat lunak yang tersedia untuk membantu sumber daya manusia melakukan tugas ini.

Setelah analisis pekerjaan selesai, sekarang saatnya menulis deskripsi pekerjaan dan spesifikasi dengan menggunakan data yang anda kumpulkan. Deskripsi pekerjaan harus selalu mencakup komponen-komponen berikut :

1. Fungsi pekerjaan (tugas yang dilakukan karyawan)
2. Pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan (apa yang di harapkan di ketahui dan dimiliki oleh seseorang karyawan yang mampu melakukan, serta atribut)
3. Diperlukan pendidikan dan pengalaman
4. Persyaratan fisik pekerjaan (kemampuan mengangkat, melihat, atau mendengar, misalnya)

5.4 Hukum Dan Rekrutmen

Salah satu bagian terpenting dari HRM adalah mengetahui dan menerapkan undang-undang dalam semua aktivitas yang ditangani departemen SDM. Khususnya dalam proses perekrutan, undang-undang tersebut sangat jelas mengenai perekrutan yang adil dan inklusif bagi semua individu yang melamar pekerjaan. Undang-undang tersebut dibahas di sini diterapkan khusus untuk perekrutan karyawan baru.

Pasal 35 ayat (1) Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan menyatakan, "Pemberi kerja yang memerlukan tenaga kerja dapat merekrut sendiri tenaga kerja yang dibutuhkan atau melalui pelaksana penempatan tenaga kerja." Pemohon menilai norma ini bertentangan dengan Pasal 28D ayat (2) Undang-Undang Dasar (UUD) 1945.

(situs web diakses pada 6,8,2021:<https://www.mkri.id/index.php?page=web.Berita&id=20099&menu=2>)

5.5 Proses Rekrutmen di Indonesia

Perekrutan tenaga kerja di Indonesia, hal-hal yang dilakukan dalam proses perekrutan di Indonesia :

1. Unggah lowongan pekerjaan di situs resmi dan media sosial
2. Sortir lamaran sesuai kualifikasi dan kebutuhan perusahaan

3. Melakukan wawancara kandidat
4. Memberikan rekomendasi kepada User dari hasil wawancara

5.6 Rekrutmen Tenaga *Outsourcing* Dan *Offsourcing*

Perekrutan tidak mudah bagi perusahaan mana pun dan banyak perusahaan lebih memilih outsourcing. Pekerjaan pihak ketiga yang dapat diandalkan untuk melakukan hal ini Dengan pengalaman dan jaringan kerja yang luas di Indonesia, kami menyediakan tenaga kerja terbaik untuk memastikan perusahaan Anda beroperasi secara optimal dengan talenta berkualitas Outsourcing Praktek ini dilakukan dalam skala besar. Mencapai biaya tenaga kerja yang lebih rendah Perlindungan dan kondisi kerja yang diberikan jauh di bawah yang seharusnya diberikan, sehingga merugikan pekerja. Dalam kontrak kerja outsourcing, biasanya digunakan perjanjian/kontrak kerja sementara tertentu (PKWT) agar perusahaan dapat dengan mudah melakukan pemutusan hubungan kerja (PHK) bila sudah tidak diperlukan lagi. Hal ini melemahkan posisi pekerja outsourcing. Budiarta (2016) Istilah “outsourcing” berasal dari ketentuan Pasal 64 Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, yang menyatakan bahwa perusahaan, berdasarkan perjanjian atau ketentuan kontrak tertulis, dapat melakukan outsourcing sebagian pelaksanaan pekerjaannya kepada pihak lain. Ditetapkannya dapat diserahkan kepada perusahaan-perusahaan berikut. layanan pekerjaan.

Offshoring dan outsourcing merupakan strategi bisnis serupa yang melibatkan satu pihak yang mempekerjakan pihak lain untuk menangani proses bisnis tertentu yang tidak dapat dilakukan oleh perusahaan, seperti manufaktur dan desain. Perbedaan terbesar antara offshoring dan outsourcing adalah bahwa offshoring mengacu pada proses internasional, sedangkan outsourcing terjadi di dalam negara yang sama. Misalnya, jika perusahaan A menyewa perusahaan B untuk membuat situs web di Amerika Serikat, perusahaan A telah mengalihdayakan pekerjaan ini ke perusahaan B, sedangkan jika perusahaan C berpusat di India, menyewa

perusahaan D di Singapura untuk mengerjakan pekerjaan yang sama, maka perusahaan C telah mengalihdayakan pekerjaan ini.

Offshoring, juga dikenal sebagai perdagangan offshoring atau outsourcing, mentransfer sebagian dari proses bisnis ke negara lain dengan biaya yang lebih rendah. Hal ini terjadi ketika sebuah perusahaan memindahkan operasinya ke negara lain. Offshoring dapat bersifat sebagian atau menyeluruh.

Outsourcing adalah mengalihkan pekerjaan ke pihak ketiga, seperti perusahaan, yang akan melaksanakan pekerjaan tersebut. Outsourcing memungkinkan bisnis untuk fokus pada bisnis inti mereka dan menghilangkan redundansi. Misalnya, jika sebuah perusahaan mengalihdayakan fungsi penggajiannya ke perusahaan lepas pantai di India, perusahaan tersebut dapat membayar layanan tersebut sekaligus, alih-alih membayar gaji.

5.7 Mengevaluasi Kualitas Dari Sumber

Karena ada beberapa kaidah tentang kualitas sumber tertentu untuk suatu lowongan pekerjaan, hal itu biasanya merupakan gagasan yang baik bagi para pengusaha untuk memantau kualitas dari seluruh sumber rekrutmenya. Salah satu cara mencapai hal tersebut adalah mengembangkan dan membandingkan rasio-rasio hasil pada setiap sumber Raymond A Noe (2010) rasio- rasio hasil mengungkapkan persentase pelamar yang telah berhasil bergerak dari suatu tahap proses rekrutmen dan tahap seleksi berikutnya.

Tabel 5.1. Rasio-rasio hasil hipotesis untuk lima sumber rekrutmen

Keterangan	Sumber Perekrutan				
	Universitas Lokal	Universitas Terkenal	Para Refrensi Karyawan	Iklan-Iklan Di Koran	Perusahaan-Perusahaan Pencari Eksekutif
Daftar riwayat hidup yang dihasilkan	200	400	50	500	20
Penawaran wawancara yang diterima	175	100	45	400	20
Rasio Hasil	87%	25%	90%	80%	100%
Para Pelamar yang di pertimbangkan untuk di terima	100	95	40	50	19
Rasio Hasil	57%	95%	89%	12%	95%
Penawaran Pekerjaan yang diterima	90	10	35	25	15
Rasio Hasil	90%	11%	88%	50%	79%
Rasio Hasil Kumulatif	90/200/45%	10/400/3%	35/50/70%	25/500/5%	15/20/75%
Biaya	\$30.000	\$50.000	\$15.000	\$20.000	\$90.000
Biaya Perekrutan	\$333	\$5.000	\$428	\$800	\$6.000

Membandingkan rasio-rasio hasil terhadap sumber-sumber yang berbeda akan membantu menentukan yang terbaik atau yang paling efisien dari jenis-jenis lowongan pekerjaan yang telah di selidiki Raymond A Noe (2010), data biaya per rekrutan juga bermanfaat dalam membangun efisiensi dari sumber tertentu. Pada tabel menunjukkan rasio-rasio hasil hiptesis dan biaya per data perekrutan untuk 5 perusahaan tersebut, dua sumber perekrutan yang terbaik adalah universitas -universitas lokal dan program -program referensi karyawan. Iklan -iklan relatif sedikit di anantara mereka yang berkualifikasi untuk posisi tersebut. Merekrut pada univeritas-universitas terkenal secara nasional menghasilkan para pelamar yang sangat berkualifikasi, tetapi relatif sedikit dari mereka yang akhirnya menerima posisi-posisi tersebut.

5.8 Seleksi

5.8.1 Wawancara

Banyak dari kita akan menunggu atau duduk di ruang tunggu untuk wawancara kerja (atau wawancara sekolah) dengan pakaian terbaik kita. Saat aku menunggu namaku dipanggil, aku bisa merasakan telapak tanganku berkeringat dan jantungku berdebar kencang. Orang-orang berjalan dengan senyum di wajah mereka dan secara keseluruhan mempunyai kesan pertama yang sangat positif terhadap organisasi. Meskipun Anda mengagumi keterampilan pewawancara lain dan berharap dia memiliki lebih banyak pengalaman, Anda berusaha menahan diri untuk tidak tertawa saat mengingat pengalaman Anda sendiri yang mungkin menjadikan Anda orang yang tepat untuk pekerjaan itu. Dan buatlah kesan yang lebih baik dari mereka. Saat mereka mendengar nama Anda, mereka berdiri dan menjabat tangan manajer SDM. Saat dia membawa Anda kembali ke ruang konferensi, Anda mengira Anda melihat senyuman yang memberi semangat saat Anda melewati orang-orang. Dia akan meminta Anda duduk dan kemudian menjelaskan bagaimana wawancara akan dilakukan. Lalu dia menanyakan pertanyaan pertama. "Ceritakan tentang diri Anda." Begitu Anda mulai menceritakan pengalaman Anda, Anda akan merasa sedikit lebih rileks. Setelah wawancara, dia akan meminta Anda untuk mengikuti tes fungsi kognitif sederhana. Kami juga akan dengan senang hati melakukan pemeriksaan referensi dan memberi tahu Anda awal minggu depan. Saat ini, manajer perekrutan mungkin telah meninjau ratusan resume dan mengembangkan kriteria untuk memilih orang yang tepat untuk pekerjaan tersebut. Dia mungkin telah merencanakan jadwal perekrutan, mengembangkan kriteria perekrutan, menentukan paket kompensasi untuk pekerjaan tersebut, dan meminta bantuan manajer lain dalam mewawancarai kandidat. Dia bahkan mungkin telah melakukan serangkaian wawancara telepon sebelum hanya mengundang beberapa kandidat terbaik untuk wawancara. Kalau tidak, kandidat lain akan melakukannya. Proses rekrutmen melibatkan banyak pekerjaan, dan seleksi merupakan langkah penting dalam proses tersebut. Proses rekrutmen yang dilaksanakan dengan baik membutuhkan waktu, namun juga

memungkinkan Anda memasarkan organisasi Anda dengan tepat kepada para kandidat. Bab ini menjelaskan komponen utama proses seleksi.

5.8.2 Proses Wawancara

Setelah kriteria dipilih dan pertanyaan wawancara dikembangkan, sekarang saatnya untuk mulai mewawancarai orang. Rencana wawancara Anda dapat menentukan arah dan proses yang harus diikuti:

1. Rekrut kandidat baru.
2. Tetapkan kriteria kandidat mana yang akan di nilai
3. Mengembangkan pertanyaan wawancara berdasarkan analisis
4. Tetapkan batas waktu untuk wawancara dan pengambilan keputusan
5. Hubungan jadwal dengan orang lain yang terlibat dalam proses wawancara
6. Atur wawancara dengan kandidat dan atur prosedur pengujian apapun
7. Wawancarai kandidat dan lakukan pengujian yang diperlukan
8. Setelah semua hasil, temui tim perekrut untuk mediskusikan setiap kandidat dan mengambil keputusan berdasarkan kriteria yang telah di tetapkan
9. Kumpulkan hutang untuk calon

Seperti yang Anda lihat, sebagian besar proses wawancara adalah perencanaan. Misalnya, pertimbangkan manajer perekrutan yang tidak mengetahui secara pasti tipe orang dan keterampilan yang ingin ia pekerjaan tetapi tetap mengatur wawancara, jika bukan tidak mungkin , untuk menentukan siapa yang harus dipekerjakan jika Anda tidak tahu apa yang Anda cari. Selain itu, memanfaatkan garis waktu untuk wawancara dapat membantu menjaga semua orang tetap terlibat dan memastikan kandidat yang dipilih mulai bekerja tepat waktu Berikut adalah beberapa tip yang perlu dipertimbangkan ketika bekerja:

1. Pastikan setiap orang terlatih dalam proses wawancara. Mengizinkan seseorang yang memiliki keterampilan wawancara yang buruk untuk melakukan wawancara, kemungkinannya besar tidak akan menghasilkan kandidat terbaik. Kandidat dapat menuntut organisasi tersebut.
2. Dengarkan kandidat dan cobalah untuk mengembangkan hubungan baik dengan mereka, pahami betapa gugupnya mereka dan cobalah untuk membuat mereka merasa nyaman.
3. Bersikaplah realistis terhadap pekerjaan tersebut. Jangan mencoba memberikan gambaran yang menajutkan tentang aspek pekerjaan.
4. Mewaspadai steroid anda sendiri dan jangan biarkan tersebut cara memandang calon potensial
5. Perhatikan bahasa tubuh anda sendiri selama wawancara dan kandidat. Bahasa tubuh adalah alat ampuh untuk mengetahui apakah seseorang tepat untuk suatu pekerjaan.
6. Patuhi kriteria perekrutan anda.
7. Belajar mengelola perselisihan dan tentukan proses yang adil jika tidak semua orang dalam tim wawancara sepatutnya mengenal siapa yang harus dipekerjakan, penanganan perselisihan semacam ini dibahas lebih lanjut.

5.8.3 Pengujian Dan Seleksi

Selain wawancara, Anda juga bisa mempertimbangkan berbagai aspek lain yang memprediksi kesuksesan pekerjaan. Jika Anda memiliki tes untuk mengevaluasi kandidat, Anda harus mengkomunikasikannya kepada setiap orang yang diwawancarai dan membuat kriteria berdasarkan spesifikasi tersebut. Hasil tes dan harapan sebelum wawancara dan tes dimulai. Setelah berhasil menyelesaikan wawancara, Anda akan dapat melakukan berbagai tes. Ujian kerja ini dapat digunakan untuk mengukur KSAO seseorang dibandingkan dengan kandidat lainnya. Kategori tes utama meliputi yang berikut:

1. Tes Kemampuan Kognitif
2. Tes kepribadian
3. Tes kemampuan Jasmani

4. Tes Pengetahuan Kerja
5. Sampel Kerja

Beberapa tes tertulis dapat dilakukan. Tes kemampuan kognitif dapat mengukur kemampuan berpikir, kemampuan matematika, dan kemampuan berbahasa. Tes bakat mengukur kemampuan Anda untuk mempelajari hal-hal baru, sedangkan tes kinerja mengukur pengetahuan Anda tentang pekerjaan Anda saat ini. Salah satu atau keduanya cocok. Beberapa contoh kategori pengujian mungkin mencakup hal berikut :

1. Pertanyaan penalaran
2. Soal dan perhitungan matematika
3. Keterampilan verbal dan kosa kata

Tes bakat dapat mengukur hal-hal seperti bakat mekanik dan bakat klerikal (misalnya, kecepatan mengetik atau kemampuan menggunakan program komputer tertentu). Biasanya, tes bakat menanyakan pertanyaan spesifik terkait dengan persyaratan pekerjaan petugas polisi, misalnya, tes bakat diperlukan sebelum permohonan dipertimbangkan. Ujian tertulis diberikan sebagai tes terkomputerisasi di pusat pengujian terkomputerisasi di kota. Tes ini mengukur keterampilan kognitif dan keterampilan observasi (tes bakat) yang diperlukan pekerjaan.

Tes kepribadian seperti Meyers-Briggs dan faktor kepribadian “Lima Besar” dapat diukur dan kemudian dibandingkan dengan skor keberhasilan karyawan. Misalnya, sistem Layanan Kesehatan Universitas Missouri baru-baru ini meluncurkan inisiatif kepuasan pasien sebagai bagian dari rencana strategisnya mencakup pelatihan untuk karyawan saat ini dan tes kepribadian Tujuan dari tes ini adalah untuk menilai bakat dan untuk melihat apakah kandidat memiliki potensi untuk memenuhi harapan pasien. Mereka menyewa perusahaan swasta, Talent Plus, yang melakukan tes melalui wawancara telepon. dan beberapa tes gratis dan dapat diselenggarakan secara online.

Tes Kepribadian lima besar melihat pertanyaan ekstrover, kerahaman, kesadaran,neurotisme, dan keterbukaan.

1. Saya mempunyai kepribadian yang tegas

2. Saya secara umum percaya
3. Saya tidak selalu sadar akan kemampuan saya
4. Saya kesulitan menghadapi perubahan.

Tes pengetahuan pekerjaan mengukur tingkat pemahaman kandidat tentang pekerjaan tertentu. Misalnya, tes pengetahuan pekerjaan mungkin mengharuskan seorang insinyur untuk menulis kode dalam jangka waktu tertentu atau mungkin meminta kandidat untuk memecahkan masalah studi kasus yang terkait dengan pekerjaan tersebut.

Tes sampel pekerjaan meminta kandidat untuk menunjukkan contoh pekerjaan yang telah mereka lakukan. Dalam bisnis periklanan, ini mungkin mencakup portofolio desain, atau untuk manajer proyek, ini dapat mencakup rencana atau anggaran proyek sebelumnya. Saat melamar posisi perwakilan farmasi, “buku bualan” mungkin diperlukan Surat rekomendasi, penghargaan.

Sampel pekerjaan ini sering kali dapat menjadi indikator yang baik mengenai kemampuan seseorang dalam bidang tertentu. Seperti biasa, sebelum melihat sampel, pewawancara harus mengembangkan kriteria atau ekspektasi sehingga setiap kandidat dapat diukur secara adil. Saya tidak selalu sadar akan kemampuan saya. Beberapa institusi juga memerlukan tes kemampuan fisik; misalnya, untuk mendapatkan posisi di suatu departemen, Anda mungkin harus mampu membawa beban seberat seratus pon menaiki tiga beban tangga. Jika Anda menggunakan tes dalam proses perekrutan Anda, kunci untuk membuatnya Hal yang berguna adalah menentukan standar atau harapan minimum, khususnya terkait dengan persyaratan pekerjaan. Seorang manajer SDM juga harus mempertimbangkan legalitas tes tersebut. Dalam kasus *EEOC v. Dial Corp.*, perempuan ditolak secara tidak proporsional untuk posisi entry-level. Sebelum tes ini, 46 persen karyawan yang direkrut adalah perempuan, namun setelah pelaksanaan tes tersebut, hanya 15 persen karyawan baru yang merupakan perempuan. sehingga menimbulkan dampak yang berbeda. Tes kemampuan fisik perlu menunjukkan korelasi langsung dengan tugas pekerjaan. Saya kesulitan menghadapi perubahan. Saya secara umum percaya. Sebuah bualan Setelah

wawancara selesai dan pengujian dilakukan, metode lain untuk memeriksa KSAO, termasuk memeriksa referensi, catatan mengemudi, dan riwayat kredit, dapat dilakukan. Beberapa perusahaan bahkan menggunakan Facebook sebagai cara untuk mengukur profesionalisme kandidat. Beberapa pertanyaan tersebut mungkin mencakup hal berikut :

1. Apa jabatan dan tanggung jawab posisi yang di jabat kandidat selama ini perusahaan anda?
2. Apakah menurut anda kandidat tersebut memenuhi syarat untuk memiliki tanggung jawab tersebut?
3. Apakah orang tersebut datang tepat waktu dan memiliki kehadiran yang baik?
4. Apakah anda menganggap orang ini sebagai pilihan tim?
5. Apakah tiga karakteritik terkuat dan terlemah dari kandidat ini?
6. Apakah akan memperkerjakan orang ini?

Pendekatan seleksi klinis mungkin merupakan metode seleksi yang paling umum dan mengharuskan setiap orang untuk memutuskan apakah akan mempekerjakan kandidat tersebut. Pengambil keputusan mempertimbangkan data dan memutuskan siapa yang akan dipekerjakan berdasarkan apa yang mereka pelajari dari kandidat dan informasi yang tersedia. Kesalahan dapat terjadi pada metode ini karena pewawancara memandang kekuatan kandidat secara berbeda. Salah satu pertimbangannya adalah perlakuan yang berbeda, dimana kandidat tidak dapat dipekerjakan karena usia, ras, atau jenis kelamin karena bias pribadi. Salah satu cara untuk mengatasi hal ini dan menekan stereotip pewawancara dan persepsi pribadi adalah dengan menggunakan metode statistik dalam upaya perekrutan Anda. Metode statistik mengembangkan model seleksi yang memberikan poin dan memberi bobot lebih pada faktor-faktor tertentu. Misalnya, kemampuan bekerja dalam tim mungkin lebih penting di beberapa profesi, sedangkan pengetahuan tentang program komputer khusus penting di profesi lain. Hal-hal yang lebih penting. Setiap kriteria pekerjaan yang tercantum dapat diberi bobot. Misalnya, jika Anda seorang manajer

proyek, kemampuan Anda untuk bekerja dengan klien mungkin lebih penting daripada cara Anda berpakaian untuk wawancara.

5.9 Proses Seleksi

Setelah Anda memiliki rencana rekrutmen, telah merekrut karyawan, dan memiliki banyak talenta untuk dipilih, Anda dapat memulai proses seleksi. Proses seleksi mengacu pada langkah-langkah yang diperlukan untuk memilih individu yang memenuhi syarat untuk lowongan pekerjaan saat ini atau masa depan. di depan. Meskipun manajer dan supervisor biasanya mempunyai tanggung jawab utama dalam merekrut karyawan, peran terpenting terletak pada sumber daya manusia (SDM). Mengembangkan dan membimbing manajer.proses seleksi itu mahal. Waktu bagi semua yang terlibat dalam proses perekrutan untuk meninjau resume, mempertimbangkan lamaran, dan mewawancarai kandidat terbaik membutuhkan waktu (dan biaya uang). yang dapat dibelanjakan oleh orang-orang tersebut untuk kegiatan lain. Selain itu, ada biaya untuk menguji kandidat dan mendatangkan mereka dari luar kota untuk wawancara Faktanya, Departemen Tenaga Kerja dan Statistik AS memperkirakan gabungan biaya langsung dan tidak langsung untuk mempekerjakan orang baru dapat mencapai lebih dari \$40.000.(...)

Karena biayanya yang tinggi, penting untuk mempekerjakan orang yang tepat sejak awal dan memastikan proses seleksi yang adil. Misalnya, departemen Austin, Texas, menghitung bahwa diperlukan biaya \$150.000 untuk mewawancarai ulang kandidat, setelah pertanyaan wawancara bocor ke pihak lain. publik, memberikan beberapa kandidat keuntungan yang mungkin tidak adil dalam wawancara.

Proses seleksi terdiri dari aspek-aspek berbeda:

1. Pengembangan standar. Setiap orang yang terlibat dalam proses perekrutan harus menerima pelatihan yang tepat mengenai langkah-langkah wawancara, termasuk mengembangkan kriteria, meninjau resume, mengembangkan pertanyaan wawancara, dan membandingkan kandidat. Aspek seleksi yang pertama adalah merencanakan proses wawancara, termasuk

mengembangkan kriteria. Mengembangkan kriteria melibatkan penentuan sumber informasi mana yang akan digunakan dan bagaimana mengevaluasi sumber-sumber tersebut selama wawancara. Kriteria harus berhubungan langsung dengan analisis pekerjaan dan deskripsi pekerjaan. Faktanya, beberapa aspek analisis pekerjaan dan deskripsi pekerjaan mungkin menjadi kriteria sebenarnya. Sertakan kepribadian dan budaya sebagai bagian dari kriteria Anda. Proses pengembangan ini biasanya melibatkan diskusi tentang keterampilan, kemampuan, dan karakteristik pribadi apa yang Anda perlukan agar berhasil dalam pekerjaan Anda. Dengan mengembangkan kriteria sebelum mempertimbangkan resume, perekrut atau manajer dapat yakin bahwa mereka telah memilih orang secara adil untuk diwawancarai untuk lamaran dan lembar informasi latar belakang. Sebagian besar diisi secara online dan harus menyertakan informasi tentang kandidat, pendidikan, dan pengalaman kerja sebelumnya.

2. Peninjauan lamaran dan resume. Setelah kriteria dikembangkan (langkah pertama), lamaran dapat ditinjau. Setiap orang mempunyai metode yang berbeda-beda dalam menjalani proses ini, namun ada juga program komputer yang dapat mencari kata kunci dalam resume dan mempersempitnya. jumlah resume yang harus dilihat dan ditinjau.
3. Wawancara setelah manajer SDM dan atau Manajer menentukan yang aman lamaran memenuhi kriteria minimum, dia harus memilih orang-orang yang akan di wawancarai. Kebanyak orang yang tidak punya waktu untuk meninjau dua puluh tiga kandidiat. Sehingga bidangnya terkadang di persempit lebih jauh wawanca telepon.
4. Admnistrasi tes, sejumlah tes dapat di lakukan sebelum keputusan perekrutan di buat, termasuk tes narkoba, tes fisik, dan tes kognitif. Dan tes pelaksanaan.
5. Membuat penawaran langkah terkahir dalam proses sleeksi adalah menawarkan posisi kepada kandidiat terpilih. Pengembangan penawaran melalui email atau surat

terkadang merupakan bagian yang lebih formal proses kompensasi dan tunjangan akan direkomendasikan dalam kompensasi.

PENGEMBANGAN KRITERIA	1. PAHAMAI KSAOS MENENTUKAN SUMBER INFORMASI KSAO SEPERTI WAWANCARA UJI IKLAN 2. MENGEMBANGKAN SISTEM PENILAIAN UNTUK MASING-MASING SUMBER INFORMASI 3. BUAT RENCANA WAWANCARA
PENINJAUAN LAMARAN DAN RESUME	1. TIDAK HARUS BERDASARKAN KRITERIA YANG DIKEMBANGKAN PADA LANGKAH PERTAMA 2. PERTIMBANGKAN CADIDAT INTERNAL VERSUS EKSTERNAL
WAWANCARA	1. MENENTUKAN JENIS PERTANYAAN WAWANCARA 2. TULIS BIAS WAWANCARA
ADMINISTRASI TES	LAKUKAN UJI SEBAGAI GARIS BESAR DALAM PENGEMBANGAN KRITERIA YANG DAPAT MENCAKUP PENINJAUAN SAMPEL KERJA, UJI OBAT, ATAU UJI KOGNITIF DAN KEPERIBADIAN TERTULIS
SELEKSI	1. MENENTUKAN METODE SELEKSI YANG AKAN DIGUNAKAN 2. BANDINGKAN KRITERIA METODE SELEKSI
MEMBUAT PENAWARAN	1. GUNAKAN TEKNIK NEGOSIASI 2. TULIS KETERANGAN PENAWARAN ATAU PERJANJIAN KERJA

Gambar 5.2. Proses Seleksi

Setelah seorang kandidat dipekerjakan, profesional HR sering kali merasa pekerjaannya telah selesai. Namun memberikan Star kepada kandidat terpilih sama pentingnya dengan proses wawancara. Jika orister tidak ditangani dengan benar, Anda mungkin kehilangan kandidat tersebut, atau bahkan jika kandidat tersebut menerima pekerjaan tersebut, Anda mungkin memulai dengan kesalahan. Jika kita akan memberikan pekerjaan pada hari ini, kapan Anda dapat menerima atau menolak tawaran tersebut?" Jika kandidat menjawab "sekarang", ini menunjukkan bahwa mereka tidak mempunyai pekerjaan lain. Jika mereka melakukannya, Anda adalah pilihan mereka. "Pada titik mana, dari segi dolar, apakah Anda akan menerima tawaran kami dan pada titik mana, dari segi dolar, apakah Anda akan menolak tawaran tersebut?" ekspektasi kandidat. Jika orang yang diwawancarai tidak langsung merespons, Anda dapat mengklarifikasi dengan bertanya, "Saya menanyakan pertanyaan ini karena saya Setelah Anda menentukan dalam proses wawancara bahwa ekspektasi gaji berada pada kisaran yang dapat Anda tawarkan, langkah pertama adalah membuat tawaran tersebut segera setelah keputusan dibuat pasar, menunggu satu atau dua minggu dapat memengaruhi kemampuan Anda untuk mempertimbangkan kisaran gaji Anda dan dapat mulai mempersempit kisaran gaji berdasarkan KSAO individu. Berdasarkan kisaran gaji yang dapat Anda tawarkan, pertimbangkan pertanyaan berikut saat mengajukan penawaran kepada seorang kandidat:

1. Apa kelangkaan keahlian tertentu
2. Berapa gaji yang berlaku di wilayah tersebut
3. Bagaimana kondisi untuk posisi serupa di organisasi anda
4. Apa strategi kompensasi organisasi anda
5. Berap nilai pasar wajar dari pekerjaan tersebut
6. Apa tingkat pekerjaan dalam organisasi
7. Apa kendala anggaran anda
8. Seberapa cepat karyawan tersebut akan produktif dalam organisasi
9. Apakah anda kandidat yang memiliki kualifikasi serupa dan mungkin gaji lebih rendah harapan

10. Jika anda dapat membayar lebih dapatkan anda menawarkan fasilitas lain seperti bonus

Setelah kandidat telah ditetapkan, adalah wajar untuk memberikan waktu kepada kandidat tersebut untuk mengambil keputusan, namun jangan terlalu lama, karena hal ini dapat mengakibatkan hilangnya kandidat lain jika kandidat tersebut menolak pekerjaan tersebut gaji atau tunjangan yang lebih tinggi. Beberapa tip agar negosiasi berhasil disertakan di bawah :

1. Bersiaplah ketahui dengan pasti yang bisa dan tidak bisa anda lakukan
2. Jelaskan pertumbuhan karir yang dapat diberikan
3. Mengatasi manfaat bergabungnya ke dalam organisasi
4. Diskusikan seluruh karyawan termasuk karyawan lainnya
5. Melihat negosiasi sebagai situasi saling menguntungkan
6. Mampu memberikan gaji untuk posisi serupa

Setelah panggilan telepon dilakukan dan kandidat menerima pemberi kerja, email atau surat resmi harus menyusul, yang menguraikan rincian perjanjian kerja atau surat tersebut harus mencakup hal-hal berikut:

1. Jabatan
2. Gaji
3. Kompensasi lainnya, seperti bonus atau opsi saham
4. Manfaat seperti jaminan layanan kesehatan
5. Waktu liburan berbayar
6. Harapan perjanjian yang tidak bersaing
7. Pertimbangan tambahan seperti biaya relokasi

Setelah paket gaji dan tunjangan berhasil dinegosiasikan dan surat email (atau email) terkirim, Anda harus mengklarifikasi rincian penerimaan secara tertulis dan menerima konfirmasi tanggal mulai. Ini bukan hal yang aneh jika orang-orang di posisi tingkat yang lebih tinggi memerlukannya satu atau bahkan dua bulan untuk beralih dari pekerjaan lama mereka.

DAFTAR PUSTAKA

- Aamodt, M. G. (2016). *Industrial/organizational psychology: An applied approach* (8e, 8th edition ed.). Cengage Learning.
- Budiarta, I Nyoman Putu, *Hukum Outsourcing*, Setara Press, Malang, 2016.
- Garaika, Garaika, and Helisia Margahana. "Peran Seleksi (Selection) Tenaga Kerja Yang Tepat Terhadap Tercapainya Tujuan Organisasi." *Jurnal AKTUAL*, vol. 17, no. 2, 2019, p. 133, <https://doi.org/10.47232/aktual.v17i2.42>.
- Hariwijaya, M. (2017). *PROSES REKRUTMEN DAN SELEKSI: Sukses Menembus Metode Terbaru dalam Seleksi Pegawai dan Karyawan*. Penerbit Elmatara.
- Hasibuan, M. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Revisi)*. Bumi Aksara.
- J. Richard Hackman dan Greg R. Oldham, "Motivasi melalui Desain Kerja: Uji Teori," *Organisasi Perilaku dan Kinerja Manusia* 16, no.2 (Agustus 1976): 250–79.
- KVUE News, "Re-Interview Process to Cost \$150,000," 23 Juni 2011, diakses 5 Agustus 2024, <http://www.kvue.com/berita/lokal/AFD--124452379.html>. *artikel-jam/pengujian-pra-kerja.htm*
- Leroy Hamm, "Pre-Employment Testing," IHD Corporation, nd, diakses 5 Agustus 2024, <http://www.ihdcorp.com/>.
- Murtie, A. (2012). *Menciptakan SDM yang Handal Dengan TMC*. Laskar Aksara.
- Noe, Raymond A., Gerhart Barry, Hollenback, John R. and Wright, Patrick M. *Human resources Management: Gaining A Competitive Advantage*. 6th.ed. New York: McGraw-Hill, 2010
- Padmayoni, Ni Putu Gili, et al. "Analisis Proses Perekrutan Karyawan Pada Hotel Discovery Kartika Plaza." *Jurnal Manajemen Perhotelan Dan Pariwisata*, vol. 2, no. 2, 2019, p. 81, <https://doi.org/10.23887/jmpp.v2i2.22095>.
- Sasono, Eko. "PEREKRUTAN DALAM PASAR TENAGA KERJA." *VALUE ADDED*, Unimus, vol. 3, no. 1, 2007.

- Setiani, Baiq. "KAJIAN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM PROSES REKRUTMEN TENAGA KERJA DI PERUSAHAAN." *Manajemen Sumber Daya Manusia*, vol. 1, no. 1, 2013, p. 41.
- Sudiro, A. (2020). *Perencanaan Sumber Daya Manusia*. Universitas Brawijaya Press
- Utama, Adiguna Sasama Wahyu, et al. "Metode Perekrutan Karyawan UKM Melalui Wawancara Dengan Pendekatan Visi, Misi, Dan Nilai Perusahaan." *PANDITA: Interdisciplinary Journal of Public Affairs*, vol. 6, no. 1, 2023, pp. 1–8, <https://doi.org/10.61332/ijpa.v6i1.62>.
- Zaky, Muhammad. "Pentingnya Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Menghadapi Tantangan Global." *BRANDING: Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, vol. 1, no. 2, 2022, pp. 73–86.

BAB 6

PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN

Oleh Farida

6.1 Pendahuluan

Pelatihan dan pengembangan adalah elemen strategis didalam manajemen sumber daya manusia (SDM) karena mempunyai arah pada peningkatan kemampuan, wawasan, dan keahlian personel guna mencapai target institusi. Dalam era globalisasi serta digitalisasi saat ini, kebutuhan akan pelatihan dan pengembangan menjadi semakin krusial guna menghadapi persaingan yang semakin ketat (Mardia *et al.*, 2023).

Bagian sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan bertugas memastikan bahwa setiap karyawan mendapatkan pelatihan dan pengembangan yang diperlukan agar dapat menjalankan tugasnya dengan baik serta berkontribusi pada pertumbuhan perusahaan (Fachrurazi *et al.*, 2021). Untuk mencapai tujuan ini, departemen tersebut menyusun rencana pelatihan dan pengembangan yang terstruktur, memungkinkan pelaksanaan program secara sistematis bagi karyawan tertentu guna meningkatkan keterampilan dan wawasannya.

Pelatihan berfokus pada peningkatan keterampilan spesifik yang diperlukan untuk pekerjaan saat ini, namun pengembangan lebih bersifat jangka yang panjang dan berorientasi pada peningkatan kompetensi secara keseluruhan. Menurut Priyono dan Mulyani (2021), perusahaan yang menerapkan strategi pelatihan dan pengembangan yang efektif cenderung mempunyai tingkat produktivitas dan kepuasan kerja lebih tinggi dikalangan karyawan.

Dalam konteks hukum, pelatihan dan pengembangan tenaga kerja juga tertuang pada UU No. 13 Th 2003 mengenai Ketenagakerjaan serta pada revisinya melalui UU No. 11 Th 2020 mengenai Cipta Kerja dan peraturan turunannya. Regulasi ini menegaskan bahwa setiap pekerja berhak mendapatkan pelatihan guna peningkatan daya persaingan tenaga kerja untuk pasar tenaga

kerja nasional maupun internasional. Oleh karena itu, dengan adanya regulasi yang berlaku serta kebutuhan bisnis yang dinamis maka organisasi harus dapat menyesuaikan strategi pengelolaan SDMnya (Tobari *et al.*, 2025).

6.2 Konsep dan Tujuan Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan memiliki peran krusial dalam peningkatan kerja karyawan maupun organisasi. Sesuai penelitian Sutono and Hidayat (2023), pelatihan dan pengembangan karir mempengaruhi sebagian serta bersama-sama pada kinerja karyawannya. Pelatihan dan pengembangan SDM punya fungsi strategis didalam organisasi karena menaikkan kepercayaan diri, efisiensi, serta produktivitas personel, sehingga mereka dapat berkontribusi lebih optimal terhadap keberhasilan perusahaan (Musafah and Nurfuadi, 2025). Perusahaan yang memberi kesempatan dan menyusun program untuk karyawan mengikuti pelatihan, akan membantu mereka dapat terus meningkatkan keterampilan dan pengetahuannya. Dengan demikian, perusahaan juga mendorong karyawan berkontribusi untuk tumbuhannya organisasi melalui sumbangan ide-ide baru.

Dengan kata lain, pandangan bahwa karyawan adalah aset Perusahaan maka, mereka perlu diberikan peluang untuk ikut pelatihan dan pengembangan SDM. Tujuannya adalah agar tiap karyawan mampu mengeksplorasi serta mengoptimalkan potensial diri, dari kemungkinan belum sepenuhnya terealisasi, hingga bisa memberi kontribusi tinggi untuk pengembangan institusi (Rozalena and Dewi, 2016).

Selain konteks hukum yang telah dikemukakan sebelumnya, hak untuk memperoleh pelatihan dan pengembangan SDM bukan saja terbatas untuk personel suatu institusi, akan tetapi merupakan hak yang dijamin bagi setiap warga negara. Sebagai bagian dari sistem pendidikan nasional, hak ini secara filosofis dilindungi oleh negara, sebagaimana diatur pada pasal 31 UUD Negara RI 1945, didalam ayat kesatu menyatakan bahwa “Tiap warganegara punya hak memperoleh pendidikan.”

Beberapa tujuan utama pelatihan dan pengembangan meliputi:

1. Peningkatan keahlian dan kapabilitas personel.
2. Mempersiapkan personel menghadapi perubahan teknologi serta bisnis.
3. Meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja.
4. Meningkatkan kepuasan dan loyalitas karyawan.
5. Mengurangi tingkat turnover dan meningkatkan retensi karyawan.
6. Memastikan kepatuhan terhadap regulasi ketenagakerjaan yang berlaku.

Sebagai contoh nyata, pemerintah melalui program Kartu Prakerja memberikan pelatihan berbasis digital untuk tenaga kerja terdampak pandemik COVID19 dan bagi mereka yang ingin meningkatkan keterampilan. Selain itu, perusahaan seperti PT Telkom Indonesia dan PT Astra International telah mengimplementasikan berbagai program pelatihan berbasis teknologi untuk meningkatkan daya saing tenaga kerja mereka.

6.3 Jenis-jenis Pelatihan dan Pengembangan

Organisasi yang mengelola SDMnya, pelatihan dan pengembangan sering jadi sesuatu yang perlu mendapat perhatian serius. Namun begitu, beberapa orang mempersepsikan bahwa pelatihan dan pengembangan adalah tidak berbeda yang sebetulnya merupakan dua hal yang berbeda (Ruhana, 2012).

Menurut Dessler (2020), Pelatihan merupakan proses pembekalan keterampilan dan pengetahuan tertentu kepada seseorang hingga mampu menjalankan tugas-tugas dan kerjanya secara efektif. Umumnya, pelatihan berlangsung dalam periode singkat, seperti beberapa hari atau minggu, dengan tujuan utama membantu individu menguasai keterampilan teknis dan praktis yang diperlukan dipekerjaannya (Ruhana, 2012).

Sedangkan pengembangan merupakan kegiatan jangka panjang dalam peningkatan kapabilitas individu dibidang kerja dan karirnya. Noe et al. (2011) mengatakan, pengembangan adalah kegiatan mendapatkan pengetahuan, keterampilan, dan perilaku

yang membantu karyawan meningkatkan kemampuannya dalam menyelesaikan tugas-tugas baru maupun yang sedang dikerjakan saat ini. Sedangkan Sikula and McKenna (1990) menjelaskan bahwa pengembangan berkaitan dengan aspek karyawan dan pekerja, yaitu program pendidikan dalam waktu panjang yang dilakukan secara sistematis dan terstruktur, di mana manajer mempelajari konsep dan teori untuk mencapai tujuan umum. Dengan demikian, pengembangan mencakup banyak hal termasuk peningkatan keterampilan, pengetahuan, dan sikap yang dibutuhkan dalam pencapaian arah jangka panjang seseorang maupun organisasinya. Pengembangan dapat dilakukan melalui pembelajaran formal maupun informal, juga melalui mentoring dan coaching, serta program-program khusus yang dirancang untuk meningkatkan keahlian dan kapabilitas seseorang.

Terdapat berbagai metode serta jenis pelatihan dan pengembangan yang dapat diterapkan dalam organisasi, di antaranya:

1. Pelatihan di Tempat Kerja (*On-the-Job Training*): pelatihannya dilaksanakan dipekerjaannya, dengan bimbingan dari senior atau supervisor (Sedarmayanti, 2019).
Contoh: Program magang di industri manufaktur seperti *PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia*, yang melatih tenaga kerja baru sebelum ditempatkan sebagai karyawan tetap.
2. Pelatihan di Luar Tempat Kerja (*Off-the-Job Training*): pelatihannya dilaksanakan bukan dipekerjaannya seperti seminar, workshop, atau kursus (Sedarmayanti, 2019).
Contoh: Pelatihan kepemimpinan dilaksanakan dari Lembaga Pengembangan Perbankan Indonesia (LPPI) untuk manajer di sektor perbankan.
3. *E-Learning* dan Pelatihan Berbasis Teknologi: Menggunakan *platform digital* untuk memberikan pelatihan secara fleksibel dan efisien (Nikmah *et al.*, 2023).
Contoh: PT Telkom Indonesia memiliki *platform e-learning MyDigilearn* yang memberikan pelatihan digital bagi karyawannya.

4. *Coaching dan Mentoring*: Memberikan bimbingan secara personal untuk meningkatkan kompetensi dan keterampilan karyawan (Sedarmayanti, 2019).
Contoh: Program *coaching* di Bank Mandiri yang bertujuan meningkatkan keterampilan komunikasi dan manajerial bagi pegawai baru.
5. Pengembangan Kepemimpinan: Program yang dirancang untuk meningkatkan kemampuan manajerial dan kepemimpinan karyawan (Zunara and Fatyandri, 2017).
Contoh: Program *Emerging Leaders Development* di PT Astra International yang menyiapkan calon pemimpin dari kalangan karyawan internal.

6.4 Strategi Efektif Pelatihan dan Pengembangan

Strategi untuk meningkatkan keterampilan (*up-skilling*) dan memperbarui keterampilan (*reskilling*) dari tingkat rendah/menengah ke tingkat keterampilan tinggi melalui pendidikan, pelatihan, dan pengembangan (Mardia *et al.*, 2023). Hal ini, selaras dengan hasil penelitian Andayani and Hirawati (2021) yang mengindikasikan jika pelatihan dan pengembangan, bersama-sama mempengaruhi kinerja karyawan. Sedangkan menurut Sandora dan Permadani (2021) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa Pelatihan (Instruktur, Peserta, Metode, Materi, dan Tujuan pelatihan) punya pengaruh sebagian terhadap kinerja karyawan.

Dengan demikian, agar pelatihan dan pengembangan berjalan efektif (Rosmayati *et al.*, 2021), perusahaan harus memiliki strategi yang tepat, seperti:

1. Identifikasi Kebutuhan Pelatihan: Menggunakan analisis kebutuhan pelatihan (*training needs analysis*) untuk memastikan program pelatihan relevan dengan kebutuhan organisasi.
Kebutuhan bisa berasal dari 3 level yaitu: Organisasi, Individu, operasional.
2. Penyesuaian Metode Pelatihan: disesuaikan dengan karakteristik peserta dan maksud organisasi.

Penggunaan metode yang sesuai dalam pelatihan sehingga efektivitas program Pelatihan & Pengembangan dan peningkatan kinerja karyawan tercapai.

3. Evaluasi Hasil Pelatihan: Mengukur efektivitas pelatihan dengan metode evaluasi seperti model *Kirkpatrick* (Tamsuri, 2022).

Kirkpatrick menjelaskan bahwa, sesuatu program pelatihan dapat dievaluasi dari empat level yaitu evaluasi level kesatu (reaksinya/ *reaction*), kedua (belajarnya/*learning*), ketiga (perilakunya/ *behavior*) dan keempat (hasilnya/*result*)

4. Dukungan dari Pimpinan: Keterlibatan manajemen dalam mendukung program pelatihan akan meningkatkan keberhasilan implementasinya.

Menurut (Nasir, 2024) keterlibatan yang kurang dari para pemangku kepentingan intern akan melemahkan implementasi strategi pengembangan SDM.

6.5 Tantangan dalam Implementasi Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan merupakan modal penting bagi pengelolaan sumber daya manusia, tetapi implementasinya sering kali menghadapi berbagai kendala. Banyak organisasi menyadari pentingnya pelatihan untuk meningkatkan daya saing karyawan dan memastikan keberlanjutan bisnis, namun berbagai faktor internal dan eksternal dapat menghambat efektivitas program tersebut (Akadun *et al.*, 2021). Selain faktor finansial, tantangan lainnya berasal dari aspek budaya organisasi, kesiapan tenaga kerja, serta keterbatasan infrastruktur pendukung (Mubarok, 2024).

Meskipun memiliki banyak manfaat, pelatihan dan pengembangan juga menghadapi beberapa tantangan, antara lain:

1. Keterbatasan anggaran dan sumber daya

Pelatihan dan pengembangan membutuhkan investasi tinggi pada biayanya, waktunya, serta karyawannya. Banyak organisasi, terutama usaha kecil dan menengah (UKM), menghadapi masalah untuk mengalokasikan anggaran pelatihan. Hasibuan (2019) menyatakan, keterbatasan

anggaran sering kali menjadi faktor penghambat dalam pelaksanaan program pelatihan, sehingga organisasi cenderung memilih metode yang lebih sederhana atau bahkan meniadakan pelatihan sama sekali.

Penelitian oleh Sudiarditha et al. (2021) menunjukkan bahwa organisasi dengan anggaran terbatas sering kali mengalami kesulitan dalam menyediakan fasilitas dan instruktur yang berkualitas, sehingga efektivitas pelatihan menjadi kurang optimal. Oleh karena itu, perusahaan perlu mencari alternatif seperti pelatihan berbasis daring atau kerja sama dengan lembaga pendidikan untuk mengurangi biaya tanpa mengurangi kualitas pelatihan.

2. Resistensi karyawan terhadap perubahan

Sebagian karyawan menunjukkan sikap resistensi terhadap pelatihan karena mereka merasa perubahan yang diakibatkan dapat mengganggu kenyamanan kerja mereka. Menurut Rivai dan Sagala (2015), resistensi karyawan sering kali muncul karena ketakutan akan ketidakmampuan mengadaptasi keterampilan baru atau perubahan dalam pola kerja.

Penelitian oleh Harohmani *et al.* (2024) juga menemukan bahwa tingkat resistensi karyawan terhadap pelatihan dapat dipengaruhi oleh kurangnya pemahaman tentang manfaat pelatihan itu sendiri. Oleh karena itu, organisasi perlu membangun komunikasi yang efektif dan memberikan dukungan psikologis agar karyawan lebih terbuka terhadap program pengembangan yang diberikan

3. Kurangnya dukungan dari manajemen

Keberhasilan program pelatihan sangat bergantung pada dukungan dari manajemen. Jika manajemen tidak memberikan perhatian serius terhadap pelatihan, program tersebut akan sulit berjalan secara efektif. Menurut Hia *et al.* (2025) salah satu faktor utama kegagalan pelatihan adalah kurangnya komitmen manajerial dalam mendukung proses pembelajaran dan penerapan hasil pelatihan di tempat kerja.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan lebih termotivasi mengikuti pelatihan jika mereka melihat dukungan nyata dari pimpinan, seperti memberikan insentif atau peluang promosi berdasarkan hasil pelatihan (Ilham, 2024). Oleh karena itu, manajemen perlu berperan aktif dalam mendorong karyawan agar dapat menerapkan keterampilan yang diperoleh dalam pekerjaan mereka.

4. Kesulitan dalam mengukur efektivitas pelatihan

Salah satu tantangan terbesar dalam pelatihan adalah bagaimana mengukur keberhasilannya secara objektif. Banyak organisasi hanya mengevaluasi pelatihan berdasarkan kepuasan peserta tanpa menilai dampaknya terhadap kinerja kerja. Menurut Iflah, et al. (2022), metode evaluasi pelatihan harus mencakup aspek perubahan perilaku kerja dan kontribusi terhadap produktivitas organisasi.

Penelitian oleh (Kristantia, 2012) menemukan bahwa banyak organisasi di Indonesia masih menghadapi kendala dalam menggunakan metode evaluasi berbasis hasil, seperti Return on Investment (ROI). Untuk mengatasi hal ini, perusahaan disarankan untuk mengadopsi pendekatan berbasis kompetensi dan menggunakan indikator kinerja yang lebih jelas dalam menilai efektivitas pelatihan.

Untuk mengatasi tantangan tersebut, UU Cipta Kerja (2020) memberikan insentif bagi perusahaan yang berinvestasi dalam pelatihan tenaga kerja. Selain itu, berbagai skema pendanaan seperti program pelatihan berbasis pajak (*super tax deduction*) telah diterapkan untuk mendorong pelatihan tenaga kerja di sektor industri (Kemenko, 2021).

6.7 Faktor-faktor yang mempengaruhi Pelatihan dan Pengembangan

Semua organisasi menginginkan agar program pelatihan dan pengembangan untuk karyawannya dapat menghasilkan manfaat optimal. Akan tetapi, kenyataannya tidak sedikit pelatihan yang tidak mencapai hasil yang diharapkan. Meskipun karyawan telah mengikuti pelatihan, perubahan dalam hal kemauan, keterampilan,

dan perilaku mereka sering kali tidak signifikan. Bahkan, dalam beberapa kasus, justru terjadi penurunan sikap kerja setelah pelatihan selesai. Oleh karena itu, untuk menghindari kegagalan tersebut, penting bagi organisasi untuk mempertimbangkan berbagai faktor yang berpengaruh terhadap keberhasilan pelatihan dan pengembangan karyawan sebelum program tersebut dilaksanakan.

Mengutip Kasmir (2019), pelatihan dan pengembangan karyawan dipengaruhi beberapa faktor seperti:

1. Peserta

Perusahaan perlu melakukan seleksi kepada calon peserta pelatihan dan pengembangan. Seleksi dapat berupa penilaian kecerdasannya, kemampuannya, kemauannya, motivasinya, serta perilakunya. Penentuan nilai tersebut juga bermanfaat pada penentuan model pelatihannya para calon peserta.

2. Instruktur/Pelatih

Merupakan tenaga pengajar yang menyampaikan bahan-bahan pelatihannya dan sebagai pembentuk tingkah laku para peserta. Dengan demikian diperlukan Instruktur yang menguasai materi dan memiliki keahlian sesuai program pelatihan yang dilaksanakan. Selain itu, penentuan Instruktur juga dapat mempertimbangkan untuk mengambilnya dari dalam atau diluar organisasi.

3. Materi Pelatihan

Adalah bahan pelajaran untuk diajarkan pada para partisipan pelatihan. Materinya perlu disesuaikan dengan kemampuan peserta untuk menerima atau memahaminya, selain tentunya materi yang disesuaikan dengan jenis pelatihan yang diselenggarakan.

4. Lokasi Pelatihan

Adalah tempat pelatihan akan dilaksanakan yang dapat dipertimbangkan tentang apakah menggunakan tempat di dalam atau di luar organisasi. Kedua pilihan tersebut mempunyai kelebihan dan kekurangan misalnya untuk penggunaan tempat di dalam organisasi dapat menggefisiensikan biaya namun dapat menyebabkan kejenuhan bagi peserta terutama karyawan lama.

Penggunaan tempat di luar organisasi dapat memberi penyegaran kepada partisipan dan untuk karyawan lama juga agar menghindari rutinitas kerja karena masih bisa diselingi saat pelatihan berjalan. Penggunaan tempat pelatihan di luar Perusahaan juga berkonsekuensi pada anggaran yang bertambah.

5. Lingkungan Pelatihan

Berpengaruh pada suasana dan kenyamanan pelatihan misalnya ketersediaan fasilitas atau sarana prasarana (sarpras) di tempat pelatihan. Ketersediaan sarpras yang memadai akan mendukung hasil optimal pelatihan, baik kegiatan atau prosesnya dan pesertanya.

6. Waktu Pelatihan

Adalah jadwal pelatihan atau waktu dimulai dan berakhir pelatihannya, misalnya pelaksanaan pelatihannya dalam waktu sehari penuh (8 jam) ataupun kurang. Bisa juga pelatihan yang waktunya mingguan ataupun bulanan. Semakin lama durasi pelatihan maka berbanding lurus dengan tingkat kejenuhan peserta yang akan berpengaruh pada hasilnya.

7. Faktor lainnya

Misalnya anggaran, peralatan dan perlengkapan, motivasi, dan sebagainya yang dapat mempengaruhi pelaksanaan kegiatan pelatihan dan pengembangan organisasi.

6.6 Kesimpulan

Pelatihan dan pengembangan merupakan investasi jangka panjang yang memberikan manfaat bagi organisasi dan karyawan. Dengan strategi yang tepat, perusahaan bisa mengembangkan mutu sumber daya manusianya hingga mampu dalam persaingan pada masa globalisasi. Regulasi ketenagakerjaan di Indonesia juga menegaskan pentingnya pelatihan dalam meningkatkan daya saing tenaga kerja dan memastikan kesejahteraan karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Akadun *et al.* (2021) 'Efektivitas Pelatihan Berbasis Kompetensi di Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Sumedang', *Journal of Regional Public Administration (JRPA)*, 6(1), pp. 16–24. Available at: <https://jurnal.ilmuadministrasisebelasapril.ac.id/index.php/jrpa/article/view/57>.
- Andayani, T. B. N. and Hirawati, H. (2021) 'Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Sdm Terhadap Kinerja Karyawan Pt Pos Indonesia Cabang Kota Magelang', *Jurnal Ilmiah Manajemen Ubhara*, 3(2), p. 11. doi: 10.31599/jmu.v3i2.982.
- Dessler, G. (2020) *Human Resource Management (16th ed.)*. 16th edn. Pearson.
- Fachrurazi *et al.* (2021) *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Harohmani, P. *et al.* (2024) 'Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Di Perusahaan', *Jurnal Ilmu Sosial Ekonomi dan Politik (JISOSEPOL)*, 2(2), pp. 491–500.
- Hasibuan, M. S. P. (2019) *Manajemen Sumber Daya Manusia: Edisi Revisi/ Malayu S.P Hasibuan*. Revisi. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hia, A. M. *et al.* (2025) 'Analisis Peningkatan Efektivitas Program Pelatihan Untuk Meningkatkan Kinerja Organisasi Di Kantor Perumda Air Minum Tirta Umbu Kabupaten Nias', *YUME (Journal of Management)*, 8(1), pp. 967–976. doi: <https://doi.org/10.37531/yum.v8i1.7880>.
- Iflah, M., Sedarmayanti and Listiani, T. (2022) 'Model Evaluasi Pasca Pelatihan Pejabat Inti Satuan Kerja Bidang Jalan dan Jembatan di Balai Diklat Wilayah IV Kementerian PUPR Work Unit Core Officials Post-Training Evaluation Model at the Department of Road Engineering of the Regional Training Center IV', *Jurnal Media Administrasi Terapan*, 2(2), pp. 95–101. doi: <https://doi.org/10.31113/jmat.v2i2.20>.
- Ilham (2024) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pertama. Edited by Mk. Dr.Ir. Mohammad Givi Efgivia. Bandung: Widina Media Utama. Available at: <https://repository.penerbitwidina.com/media/publications/588314-manajemen-sumber-daya-manusia-fb755f70.pdf>.

- Kasmir (2019) *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Edisi 5. Depok: RajaGrafindo Persada.
- Kemenko, R. (2021) *Dukungan Insentif Super Tax Deduction dari Pemerintah bagi Kerja Sama Lembaga Vokasi*, *ekon.go.id*. Available at: https://www.ekon.go.id/publikasi/detail/2815/dukungan-insentif-super-tax-deduction-dari-pemerintah-bagi-kerja-sama-lembaga-vokasi?utm_source=chatgpt.com.
- Kristantia, P. (2012) *Evaluasi Pelatihan Untuk Operator Dengan Menggunakan Metode Return On Investment Di Pt. H.M. Sampoerna Tbk*. Institut teknologi Sepuluh Nopember. Available at: https://repository.its.ac.id/105313/1/2507100121-Undergraduate_Thesis.pdf.
- Lestari, R. P., Sudiarditha, I. K. R. and Handaru, A. W. (2021) 'The Influence of Compensation and Career Development on Employee Loyalty with Job Satisfaction as Mediator', *Oblik i finansi*, 93(3), pp. 135–141. doi: 10.33146/2307-9878-2021-3(93)-135-141.
- Mardia *et al.* (2023) *Pelatihan dan Pengembangan SDM*. Available at: <https://www.researchgate.net/publication/375962241>.
- Mubarok, R. (2024) 'Strategi Pengembangan Manajemen Diklat dalam Meningkatkan Daya Saing Lembaga Pendidikan', *Ilmu Pendidikan Dan Sosial*, 02(02), pp. 127–138.
- Musafah, A. and Nurfuadi (2025) 'Peran Pelatihan Dan Pengembangan Dalam Meningkatkan Kompetensi Sumber Daya Manusia', *P E R I S A I, Jurnal Pendidikan dan Riset Ilmu Sains*, 04(1), pp. 72–81. doi: <https://doi.org/10.32672/perisai.v4i1.2741>.
- Nasir (2024) 'YUME: Journal of Management Analisis Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Di Balai Besar Pelatihan Pertanian (BPP) Batangkaluku Kab .', 7(3), pp. 1079–1087. Available at: <https://journal.stieamkop.ac.id/index.php/yume/article/view/7512>.
- Nikmah, W. *et al.* (2023) 'Penggunaan Teknologi Dalam Pengembangan SDM', 1(5).

- Noe, R. A. *et al.* (2011) *Fundamentals of Human Resource Management*. 4th edn. McGraw-Hill Companies.
- Rivai, V. and Sagala, E. J. (2015) *Rivai, Veithzal, and Ella Jauvani Sagala. "Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Edisi Ke 7. ke-7*. Depok: PT. Raja Grafindo.
- Rosmayati, S. *et al.* (2021) 'Peran Pelatihan dan Pengembangan Dalam Menciptakan Perilaku Kerja Yang Inovatif dan Efektifitas Organisasi', *Coopetition*, XII(3), pp. 331–338. doi: <https://doi.org/10.32670/coopetition.v12i3.610>.
- Rozalena, A. and Dewi, S. K. (2016) *Panduan Praktis Menyusun Dan Pelatihan Karyawan Pengembangan Karier Dan Pelatihan Karyawan*. 1st edn. Edited by Andriansyah. Jakarta: Raih Asa Sukses (Penebar Media Grup). Available at: https://books.google.co.id/books?hl=en&lr=&id=yJK7CwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=pelatihan+dan+pengembangan,+m+emaksimalan+potensi+diri,+belum+terealisasi,+kontribusi+kemajuan+organisasi&ots=_mY7y7b_5Z&sig=ZKIBoPBsQOo3AKKz6FOIKYnN4JY&redir_esc=y#v=onepage&q&f=.
- Ruhana, I. (2012) 'Pengembangan Kualitas Sumber Daya Manusia Vs Daya Saing Global', *Jurnal Profit*, 6(1), pp. 50–56. Available at: <http://ejournalfia.ub.ac.id/index.php/profit/article/view/134>.
- Sedarmayanti, H. (2019) *Manajemen sumber daya manusia, reformasi birokrasi dan manajemen pegawai negeri sipil*. Revisi, Ce. Bandung: PT Refika Aditama.
- Sikula, A. F. and McKenna, J. F. (1990) *Personnel and Human Resource Management*. cetak ulan. R.E. Krieger Publishing Company.
- Sutono, S. and Hidayat, R. (2023) 'Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening di PT Syntronic Indonesia', *JlIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 6(2), pp. 1341–1345. doi: 10.54371/jljp.v6i2.1648.
- Tamsuri, A. (2022) 'Literatur Review Penggunaan Metode Kirkpatrick untuk Evaluasi Pelatihan di Indonesia', *Jurnal Inovasi penelitian*, 2(8), pp. 2723–2734. Available at: <https://stp-mataram.e-journal.id/JIP/article/view/1154/879>.
- Tobari *et al.* (2025) *Manajemen SDM Strategis*. Pertama. Edited by

Oktavianis, M. Biomed, and T. P. Wahyuni. Padang: CVGETPRESS Indonesia.

UU Cipta Kerja (2020) *Undang Undang Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2020 Tentang Cipta Kerja, Peraturan.Bpk.Go.Id.* Available at: file:///D:/download/BC SDM Konsep & Esensi/salinan-uu-nomor-11-tahun-2020-1.pdf.

Zunara, N. and Fatyandri, A. N. (2017) 'Analisis Pengaruh Pengembangan Kepemimpinan, Pembinaan, Pelatihan Dan Pengembangan, Pemberdayaan, Partisipasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Manufaktur Di Batamindo', *Journal of Accounting & Management Innovation*, 1(2), pp. 194–208. doi: <https://doi.org/10.19166/%25JAMI%256%252%252022%25>.

BAB 7

EVALUASI PEKERJAAN

Oleh Eko Santoso

7.1 Pendahuluan

Evaluasi pekerjaan adalah suatu proses yang sistematis untuk menilai kinerja individu atau kelompok dalam suatu organisasi, dengan tujuan untuk menentukan apakah tujuan, standar, dan harapan telah tercapai. Evaluasi ini mencakup penilaian terhadap berbagai aspek, seperti kualitas hasil kerja, keterampilan yang digunakan, dan bagaimana kontribusi seseorang terhadap pencapaian tujuan organisasi. Secara umum, evaluasi pekerjaan bukan hanya tentang menilai seberapa baik seseorang melakukan tugasnya, tetapi juga berfungsi untuk memberikan umpan balik yang konstruktif guna meningkatkan kinerja di masa depan.

Dalam konteks Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), evaluasi pekerjaan memainkan peran penting dalam menentukan jalur karir karyawan, pengembangan profesional, serta perencanaan sumber daya manusia di organisasi. Tanpa evaluasi yang jelas dan terstruktur, akan sulit bagi organisasi untuk memahami kekuatan dan kelemahan tim atau individu dalam mencapai tujuan perusahaan.

7.1.1 Pengertian Evaluasi Pekerjaan

Evaluasi pekerjaan merupakan suatu proses sistematis yang dilakukan oleh organisasi untuk menilai kinerja individu atau kelompok dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Proses ini bertujuan untuk menentukan apakah karyawan atau tim mencapai tujuan yang telah ditetapkan serta bagaimana kontribusinya terhadap kesuksesan organisasi. Secara lebih mendalam, evaluasi pekerjaan bukan hanya tentang menilai hasil yang dicapai, tetapi juga memperhatikan proses kerja, perilaku,

dan kemampuan yang dimiliki karyawan dalam menghadapi tugas-tugas mereka (Lingkan Agnes Safitri et al., 2024).

Evaluasi pekerjaan mencakup serangkaian aktivitas yang dirancang untuk memberikan gambaran objektif tentang seberapa baik karyawan melaksanakan pekerjaan mereka, serta untuk memberikan umpan balik yang berguna bagi pengembangan mereka ke depan. Evaluasi ini biasanya dilakukan secara periodik, namun dapat juga dilakukan secara berkelanjutan atau berdasarkan kebutuhan tertentu.

Evaluasi pekerjaan memiliki beberapa tujuan utama yang sangat krusial dalam pengelolaan sumber daya manusia di dalam organisasi. Berikut adalah beberapa tujuan evaluasi pekerjaan:

1. **Menilai Kinerja Individu:** Evaluasi pekerjaan memungkinkan organisasi untuk mengetahui seberapa baik karyawan dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan standar yang ditetapkan. Penilaian ini mencakup aspek-aspek teknis maupun non-teknis, seperti komunikasi, kepemimpinan, dan kemampuan beradaptasi.
2. **Pengambilan Keputusan yang Lebih Tepat:** Hasil dari evaluasi pekerjaan memberikan dasar bagi pengambilan keputusan yang berkaitan dengan promosi, penghargaan, atau bahkan pemutusan hubungan kerja. Tanpa adanya penilaian yang jelas, keputusan-keputusan ini bisa bersifat subyektif dan tidak berdasarkan data yang akurat.
3. **Peningkatan Pengembangan Karir dan Pembinaan Karyawan:** Evaluasi pekerjaan memberi kesempatan bagi manajer dan pimpinan untuk memberikan umpan balik yang konstruktif kepada karyawan, serta merencanakan program pelatihan atau pengembangan karir. Dengan demikian, evaluasi ini berfungsi sebagai peta jalan bagi karyawan untuk berkembang lebih baik dalam pekerjaan mereka.
4. **Mengidentifikasi Area untuk Perbaikan:** Selain memberi penghargaan atas prestasi, evaluasi pekerjaan juga berfungsi untuk mengidentifikasi area-area yang perlu diperbaiki. Ini membantu karyawan mengetahui di mana mereka kurang dan bagaimana mereka bisa meningkatkan keterampilan atau produktivitas mereka.

5. Meningkatkan Kepuasan Kerja dan Motivasi: Evaluasi yang dilakukan dengan cara yang adil dan transparan dapat meningkatkan rasa keadilan di kalangan karyawan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja mereka. Ketika karyawan merasa bahwa kinerja mereka dihargai dan dihitung secara objektif, mereka cenderung lebih berkomitmen pada organisasi.



Gambar 7.1. Evaluasi Pekerjaan

Sumber : www.ekrut.com/media/evaluasi-kinerja

7.1.2 Pentingnya Evaluasi Pekerjaan dalam Organisasi

Evaluasi pekerjaan memegang peranan yang sangat penting dalam keberhasilan organisasi. Tidak hanya sebagai alat untuk menilai kinerja individu, tetapi juga sebagai alat strategis yang membantu organisasi dalam mencapai tujuan jangka panjang dan menciptakan lingkungan kerja yang sehat. Berikut adalah beberapa alasan mengapa evaluasi pekerjaan sangat penting dalam konteks organisasi :

1. Meningkatkan Kinerja Organisasi: Evaluasi membantu mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dalam kinerja karyawan, memungkinkan perbaikan dalam proses kerja dan sumber daya yang lebih efisien untuk meningkatkan produktivitas.
2. Optimalisasi Pengelolaan SDM: Dengan evaluasi, organisasi dapat menentukan kebutuhan pelatihan, promosi, atau

perubahan dalam penempatan karyawan, sehingga memaksimalkan potensi sumber daya manusia.

3. Meningkatkan Kepuasan dan Retensi Karyawan: Evaluasi yang memberikan umpan balik yang konstruktif meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja, yang berkontribusi pada retensi karyawan.
4. Dasar Pengambilan Keputusan yang Objektif: Evaluasi pekerjaan menyediakan data objektif untuk keputusan terkait promosi, kenaikan gaji, atau pemutusan hubungan kerja, mengurangi bias dalam pengambilan keputusan.
5. Mendorong Pengembangan dan Pembelajaran Berkelanjutan: Hasil evaluasi membantu merencanakan pelatihan atau pengembangan karir karyawan, meningkatkan kemampuan mereka dalam menghadapi tantangan baru.
6. Mengidentifikasi Masalah Kinerja Sejak Dini: Evaluasi memungkinkan deteksi dini masalah dalam kinerja yang dapat segera diperbaiki, menghindari dampak negatif yang lebih besar di kemudian hari.
7. Membangun Budaya Performa Positif: Evaluasi menciptakan budaya kerja yang berfokus pada pencapaian hasil yang lebih baik, memotivasi karyawan untuk selalu meningkatkan kinerja.
8. Meningkatkan Komunikasi dan Transparansi: Evaluasi yang melibatkan dialog terbuka meningkatkan hubungan antara manajer dan karyawan, menciptakan rasa keadilan dan keterbukaan.

Secara keseluruhan, evaluasi pekerjaan bukan hanya untuk menilai, tetapi juga untuk memperbaiki kinerja, memperkuat hubungan, dan mendukung tujuan jangka panjang organisasi. Evaluasi yang efektif mendukung pengembangan organisasi yang lebih produktif dan inovatif (Sartono et al., 2023).

7.1.3 Tujuan Evaluasi Pekerjaan bagi Karyawan dan Organisasi

Evaluasi pekerjaan memiliki tujuan yang penting, baik bagi karyawan maupun organisasi. Proses ini bukan hanya untuk menilai

kinerja, tetapi juga untuk memberikan manfaat yang lebih luas yang berkontribusi pada perkembangan dan keberhasilan kedua belah pihak. Berikut adalah tujuan evaluasi pekerjaan bagi karyawan dan organisasi :

Tujuan Evaluasi Pekerjaan bagi Karyawan

1. Memberikan Umpan Balik Konstruktif Evaluasi pekerjaan memberi kesempatan bagi karyawan untuk menerima umpan balik tentang kinerja mereka. Umpan balik ini membantu mereka mengetahui kekuatan dan area yang perlu diperbaiki, sehingga dapat meningkatkan kualitas pekerjaan mereka ke depannya.
2. Mendukung Pengembangan Karir Evaluasi pekerjaan dapat mengidentifikasi potensi karyawan untuk dipromosikan atau diberi tugas yang lebih besar. Berdasarkan hasil evaluasi, karyawan dapat diarahkan untuk mengikuti pelatihan atau pengembangan keterampilan yang mendukung kemajuan karir mereka.
3. Meningkatkan Kepuasan Kerja dan Motivasi Karyawan yang mendapatkan evaluasi yang adil dan konstruktif cenderung merasa dihargai. Ini meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi mereka untuk bekerja lebih baik. Ketika karyawan merasa bahwa mereka dihargai, mereka akan lebih berkomitmen terhadap pekerjaan dan organisasi.
4. Membantu Pengelolaan Perkembangan Diri Dengan evaluasi pekerjaan, karyawan dapat lebih memahami ekspektasi organisasi terhadap mereka. Ini memberikan kesempatan untuk pengembangan diri melalui pelatihan atau perubahan dalam cara kerja yang lebih efektif.
5. Menetapkan Tujuan yang Jelas Evaluasi pekerjaan memungkinkan karyawan dan manajer untuk merumuskan tujuan yang lebih jelas dan terukur. Karyawan mengetahui apa yang diharapkan dari mereka, dan manajer dapat memberikan arahan yang lebih spesifik untuk mencapai tujuan tersebut.

Tujuan Evaluasi Pekerjaan bagi Organisasi

1. Meningkatkan Kinerja Organisasi Dengan mengevaluasi kinerja individu, organisasi dapat mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan atau penguatan. Ini memungkinkan organisasi untuk membuat perubahan yang dapat meningkatkan kinerja tim secara keseluruhan dan mencapai tujuan organisasi dengan lebih efektif.
2. Pengelolaan Sumber Daya Manusia yang Lebih Baik Evaluasi pekerjaan membantu organisasi dalam perencanaan SDM, termasuk penempatan karyawan yang tepat pada posisi yang sesuai dengan keterampilan dan kemampuannya. Selain itu, organisasi dapat memutuskan siapa yang perlu diberi pelatihan lebih lanjut atau dipromosikan.
3. Meningkatkan Produktivitas dan Efisiensi Evaluasi kinerja membantu dalam mengidentifikasi faktor-faktor yang menghambat produktivitas, baik dari sisi individu maupun tim. Dengan perbaikan berdasarkan hasil evaluasi, organisasi dapat meningkatkan efisiensi operasional dan produktivitas secara keseluruhan.
4. Mendukung Keputusan Strategis Evaluasi pekerjaan menyediakan data objektif yang dapat digunakan untuk pengambilan keputusan strategis. Ini mencakup keputusan tentang promosi, kenaikan gaji, pembagian tugas, atau bahkan restrukturisasi organisasi. Dengan evaluasi yang tepat, organisasi dapat membuat keputusan yang lebih adil dan efektif.
5. Menciptakan Lingkungan Kerja yang Sehat Dengan memberikan umpan balik secara rutin dan terbuka, evaluasi pekerjaan mendorong komunikasi yang lebih baik antara manajer dan karyawan. Ini memperkuat hubungan kerja dan menciptakan budaya kerja yang sehat, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan dan keterlibatan karyawan.
6. Meningkatkan Retensi Karyawan Evaluasi yang transparan dan adil dapat meningkatkan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Karyawan yang merasa dihargai dan diberi kesempatan untuk berkembang akan lebih cenderung

- bertahan dalam organisasi, mengurangi tingkat turnover yang tinggi.
7. Mengidentifikasi Kebutuhan Perbaikan dan Inovasi Evaluasi pekerjaan membantu organisasi untuk mendeteksi masalah atau celah dalam sistem dan proses kerja yang ada. Dengan mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki, organisasi dapat berinovasi dan mengimplementasikan perubahan yang meningkatkan kualitas kerja dan hasil yang dicapai.

Tujuan evaluasi pekerjaan tidak hanya untuk menilai kinerja, tetapi juga untuk memberikan manfaat yang lebih luas bagi karyawan dan organisasi. Bagi karyawan, evaluasi memberi peluang untuk berkembang dan mendapatkan umpan balik yang membangun, sementara bagi organisasi, evaluasi merupakan alat untuk meningkatkan produktivitas, efisiensi, dan keberhasilan jangka panjang. Evaluasi yang dilakukan secara adil dan transparan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat dan mendukung pencapaian tujuan bersama (Santoso, 2024).

7.2 Tujuan Dan Manfaat Evaluasi Pekerjaan

Evaluasi pekerjaan memiliki tujuan yang jelas, baik untuk karyawan maupun organisasi. Tujuan dan manfaat evaluasi ini saling terkait dan mendukung pencapaian kinerja yang optimal.

7.2.1 Menilai Kinerja Karyawan

Menilai kinerja karyawan adalah salah satu aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia (SDM). Proses ini tidak hanya membantu organisasi mengetahui sejauh mana karyawan berhasil mencapai target atau tujuan yang telah ditetapkan, tetapi juga memberi informasi berharga yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja individu maupun tim secara keseluruhan. Menilai kinerja karyawan dengan tepat dapat meningkatkan produktivitas, efisiensi, dan kepuasan kerja (Santoso, 2024).

Menilai kinerja karyawan adalah proses evaluasi yang bertujuan untuk menilai sejauh mana karyawan mencapai tujuan dan tugas yang diberikan. Penilaian ini mencakup berbagai aspek, seperti kualitas dan kuantitas pekerjaan, kemampuan beradaptasi,

inisiatif, keterampilan komunikasi, serta sikap di tempat kerja. Tujuan utamanya adalah untuk memberi umpan balik konstruktif, membantu pengembangan karir, dan meningkatkan kinerja individu maupun tim. Metode penilaian kinerja dapat beragam, mulai dari penilaian oleh atasan langsung, 360 derajat, hingga penilaian berdasarkan tujuan. Meskipun begitu, penilaian harus dilakukan secara objektif dan berbasis kriteria yang jelas agar efektif. Hasil penilaian yang tepat dapat digunakan untuk merencanakan pengembangan karir dan meningkatkan produktivitas serta kepuasan kerja karyawan.

7.2.2 Mengidentifikasi Kekuatan dan Area untuk Perbaikan

Mengidentifikasi kekuatan dan area untuk perbaikan dalam penilaian kinerja adalah langkah penting untuk pengembangan karyawan. Kekuatan karyawan yang teridentifikasi dapat menjadi dasar untuk memaksimalkan potensi mereka, memberikan mereka tanggung jawab lebih besar, atau memanfaatkan keterampilan khusus dalam proyek-proyek yang relevan. Sementara itu, mengetahui area yang perlu perbaikan memungkinkan organisasi untuk merencanakan pelatihan atau bimbingan yang tepat, serta memberikan umpan balik yang membangun. Proses ini membantu menciptakan keseimbangan antara pengakuan terhadap prestasi karyawan dan dukungan untuk meningkatkan keterampilan yang masih kurang, sehingga mendorong perkembangan individu dan kinerja tim secara keseluruhan (Dr.P. Lavanya et al., 2024).

7.2.3 Menyusun Program Pengembangan Karyawan

Menyusun program pengembangan karyawan adalah langkah strategis untuk memastikan bahwa potensi karyawan dapat dimaksimalkan dan kinerja mereka terus berkembang. Program ini dirancang berdasarkan hasil evaluasi kinerja, dengan fokus pada penguatan kekuatan yang ada dan perbaikan area yang masih lemah. Program pengembangan dapat mencakup berbagai kegiatan, seperti pelatihan keterampilan teknis, pengembangan kepemimpinan, pembelajaran berbasis proyek, atau mentoring. Tujuan utamanya adalah untuk meningkatkan kompetensi karyawan, mempersiapkan mereka untuk tanggung jawab yang

lebih besar, serta mendukung tujuan jangka panjang organisasi. Dengan program pengembangan yang terstruktur, karyawan merasa dihargai dan diberi kesempatan untuk tumbuh, yang pada gilirannya meningkatkan loyalitas, kepuasan, dan produktivitas mereka (Pande Nyoman, 2024).

7.2.4 Menentukan Penghargaan dan Tindak Lanjut

Menentukan penghargaan dan tindak lanjut yang tepat setelah penilaian kinerja sangat penting untuk menjaga motivasi dan meningkatkan kinerja karyawan secara berkelanjutan. Penghargaan yang diberikan harus bersifat adil, sesuai dengan pencapaian karyawan, dan dapat berupa berbagai bentuk, seperti bonus finansial, promosi, pengakuan formal, atau kesempatan untuk terlibat dalam proyek-proyek strategis. Penghargaan ini bertujuan untuk memperkuat perilaku positif dan mendorong karyawan untuk mempertahankan atau bahkan meningkatkan kinerja mereka. Di sisi lain, tindak lanjut yang dilakukan setelah evaluasi penting untuk mengatasi area yang memerlukan perbaikan. Tindak lanjut ini bisa berupa sesi coaching, pelatihan tambahan, atau bahkan penugasan ulang untuk mengasah keterampilan tertentu. Dengan memberikan dukungan yang tepat, karyawan merasa dihargai dan diberi kesempatan untuk berkembang, yang pada gilirannya memperkuat komitmen mereka terhadap organisasi. Program tindak lanjut yang efektif juga membantu menciptakan budaya organisasi yang berbasis pada pengembangan diri, di mana karyawan terus merasa didorong untuk berinovasi dan berkontribusi lebih besar. Dengan penghargaan dan tindak lanjut yang tepat, organisasi tidak hanya meningkatkan kinerja jangka pendek, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang sehat, produktif, dan berorientasi pada tujuan jangka panjang.

7.2.5 Memastikan Kesesuaian dengan Tujuan Organisasi

Memastikan kesesuaian antara kinerja karyawan dan tujuan organisasi merupakan elemen kunci dalam menciptakan keselarasan dan efektivitas dalam sebuah tim atau perusahaan. Agar organisasi dapat berkembang, setiap karyawan harus memahami peran mereka dalam mencapai visi dan misi yang lebih besar.

Evaluasi kinerja yang dilakukan secara teratur dan berbasis tujuan strategis memungkinkan organisasi untuk menilai sejauh mana kontribusi individu mendukung pencapaian tujuan jangka panjang. Dengan menetapkan tujuan yang jelas dan spesifik, baik untuk karyawan maupun organisasi, organisasi dapat memantau progres setiap individu dan memastikan bahwa langkah-langkah yang diambil selaras dengan arah perusahaan. Proses ini juga memberikan kesempatan bagi manajer untuk mengarahkan dan menyesuaikan upaya karyawan apabila ada ketidaksesuaian antara kinerja individu dengan tujuan strategis organisasi. Selain itu, kesesuaian ini menciptakan rasa tanggung jawab pada karyawan, karena mereka merasa bahwa pekerjaan mereka bukan hanya sekedar menyelesaikan tugas, tetapi juga berkontribusi secara langsung pada kesuksesan organisasi. Dengan memastikan kesesuaian ini, organisasi dapat memaksimalkan potensi sumber daya manusia dan menciptakan lingkungan yang lebih kohesif, produktif, dan fokus pada pencapaian tujuan bersama (Subagyo et al., 2024).

7.3 Metode Evaluasi Pekerjaan

Metode evaluasi pekerjaan adalah cara-cara yang digunakan untuk menilai kinerja karyawan berdasarkan berbagai kriteria yang relevan dengan tugas dan tanggung jawab mereka. Beberapa metode yang umum digunakan antara lain penilaian oleh atasan langsung, penilaian 360 derajat yang melibatkan umpan balik dari rekan sejawat, bawahan, dan atasan, serta metode manajemen berbasis tujuan (MBO) yang menilai pencapaian tujuan yang telah disepakati. Selain itu, penilaian dapat dilakukan menggunakan skala Likert atau rating untuk menilai berbagai aspek kinerja secara numerik. Pemilihan metode yang tepat bergantung pada tujuan organisasi, jenis pekerjaan, serta sumber daya yang tersedia untuk melaksanakan evaluasi yang objektif dan efektif (Alfattama & Novitasari, 2024).

7.3.1 Penilaian Hasil Kerja (*Outcome-Based Evaluation*)

Penilaian hasil kerja (*Outcome-Based Evaluation*) adalah metode evaluasi yang berfokus pada pencapaian hasil atau output

yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Dalam pendekatan ini, penilaian didasarkan pada seberapa efektif karyawan dalam mencapai tujuan yang spesifik dan terukur, seperti target penjualan, produktivitas, atau penyelesaian proyek. Keunggulan dari metode ini adalah memberikan gambaran yang jelas tentang kontribusi nyata karyawan terhadap keberhasilan organisasi, dengan memusatkan perhatian pada hasil akhir, bukan proses atau upaya yang dilakukan. Penilaian hasil kerja ini mendorong karyawan untuk fokus pada pencapaian tujuan yang konkrit, meningkatkan efisiensi, dan memperkuat hubungan antara kinerja individu dengan tujuan strategis organisasi.

7.3.2 Penilaian Perilaku (*Behavior Based Evaluation*)

Penilaian perilaku (*Behavior-Based Evaluation*) adalah metode evaluasi yang menilai kinerja karyawan berdasarkan sikap, tindakan, dan perilaku yang ditunjukkan dalam lingkungan kerja. Fokus dari penilaian ini adalah pada cara karyawan menjalankan tugas, berinteraksi dengan rekan kerja, dan bagaimana mereka mengelola tantangan atau masalah yang muncul. Penilaian ini tidak hanya melihat hasil akhir, tetapi juga proses dan cara karyawan mencapai tujuan, seperti keterampilan komunikasi, kepemimpinan, kerjasama tim, dan komitmen terhadap standar etika. Keunggulannya adalah dapat memberikan wawasan yang lebih mendalam tentang kemampuan karyawan dalam beradaptasi dengan budaya organisasi dan berkontribusi dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif. Dengan menggunakan penilaian perilaku, organisasi dapat mengidentifikasi area di mana karyawan perlu dikembangkan untuk meningkatkan efisiensi tim dan mendukung pencapaian tujuan organisasi secara lebih holistik(Eldon & Ruspinedya, 2022).

7.3.3 Penilaian 360 Derajat

Penilaian 360 derajat adalah metode evaluasi kinerja yang melibatkan umpan balik dari berbagai sumber, termasuk atasan, rekan sejawat, bawahan, dan terkadang klien atau pelanggan. Metode ini memberikan gambaran yang lebih komprehensif tentang kinerja karyawan, karena mencakup berbagai perspektif yang

berbeda, tidak hanya dari atasan langsung. Penilaian 360 derajat memungkinkan untuk mengidentifikasi kekuatan dan area yang perlu diperbaiki secara lebih objektif, serta meningkatkan kesadaran diri karyawan mengenai bagaimana mereka dipersepsikan oleh orang lain di lingkungan kerja. Meskipun lebih memakan waktu dan kompleks, metode ini dapat mendorong perbaikan yang lebih menyeluruh, memperkuat komunikasi antar tim, dan membantu pengembangan pribadi karyawan dengan memberikan umpan balik yang lebih holistik dan konstruktif.

7.3.4 Penilaian Objektif vs Subjektif

Penilaian objektif dan subjektif merupakan dua pendekatan yang berbeda dalam mengevaluasi kinerja karyawan. Penilaian objektif didasarkan pada data yang terukur dan dapat dibuktikan, seperti angka penjualan, jumlah tugas yang diselesaikan, atau waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu proyek. Metode ini memberikan hasil yang lebih konsisten dan dapat dipertanggungjawabkan, karena bergantung pada fakta yang jelas. Sebaliknya, penilaian subjektif melibatkan persepsi dan penilaian pribadi dari atasan atau rekan sejawat terhadap kinerja karyawan, yang mencakup sikap, keterampilan interpersonal, dan kualitas kerja yang tidak selalu mudah diukur. Meskipun lebih fleksibel, penilaian subjektif rentan terhadap bias atau interpretasi pribadi, yang dapat mempengaruhi keadilan hasil evaluasi. Idealnya, organisasi sebaiknya menggabungkan kedua pendekatan ini untuk mendapatkan gambaran yang lebih menyeluruh dan adil tentang kinerja karyawan.

7.3.5 Skala Penilaian Kinerja

Skala penilaian kinerja adalah alat yang digunakan untuk mengukur dan menilai berbagai aspek kinerja karyawan dengan cara memberikan nilai atau rating pada berbagai kriteria yang relevan. Skala ini biasanya berbentuk rentang numerik, seperti 1 hingga 5 atau 1 hingga 7, di mana setiap angka mewakili tingkat pencapaian atau kualitas dari kinerja karyawan. Skala penilaian dapat digunakan untuk menilai berbagai dimensi, seperti kualitas kerja, produktivitas, keterampilan komunikasi, dan sikap di tempat

kerja. Dengan menggunakan skala yang jelas, manajer dapat memberikan evaluasi yang lebih terstruktur dan konsisten. Meskipun efektif dalam memberikan gambaran kuantitatif, penting bagi organisasi untuk memastikan bahwa deskripsi pada setiap level skala cukup jelas dan objektif, untuk menghindari interpretasi yang berbeda-beda dan memastikan keadilan dalam penilaian.

7.4 Proses Evaluasi Pekerjaan

Proses evaluasi pekerjaan adalah langkah-langkah sistematis yang dilakukan untuk menilai kinerja karyawan dalam memenuhi tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Proses ini dimulai dengan menetapkan tujuan dan kriteria yang jelas, yang harus dicapai oleh karyawan dalam periode evaluasi. Selanjutnya, data dan informasi terkait kinerja dikumpulkan melalui berbagai metode, seperti penilaian atasan, umpan balik dari rekan sejawat, atau analisis hasil kerja yang terukur. Setelah itu, hasil evaluasi dianalisis untuk mengidentifikasi kekuatan karyawan dan area yang membutuhkan perbaikan. Proses ini diakhiri dengan pemberian umpan balik yang konstruktif, serta merencanakan langkah tindak lanjut yang dapat mencakup pelatihan, penghargaan, atau pengembangan karir. Evaluasi pekerjaan yang dilakukan dengan baik dapat meningkatkan kinerja individu dan tim, serta memastikan bahwa tujuan organisasi tercapai secara lebih efektif dan efisien.

Tahapan evaluasi pekerjaan mencakup serangkaian langkah yang terstruktur untuk menilai kinerja karyawan secara menyeluruh. Berikut adalah tahapan-tahapan utama dalam evaluasi pekerjaan :

1. Penetapan Tujuan dan Kriteria

Tahap pertama adalah menetapkan tujuan yang jelas dan kriteria yang spesifik untuk evaluasi. Tujuan ini harus selaras dengan sasaran organisasi dan peran karyawan. Kriteria yang digunakan biasanya mencakup aspek-aspek seperti kualitas kerja, kuantitas hasil, keterampilan komunikasi, dan sikap di tempat kerja.

2. Pengumpulan Data Kinerja

Data kinerja dikumpulkan dengan menggunakan berbagai metode evaluasi, seperti pengamatan langsung, laporan kinerja,

feedback dari rekan sejawat atau atasan, serta hasil pencapaian yang terukur (misalnya target penjualan atau waktu penyelesaian proyek). Metode ini bertujuan untuk memperoleh gambaran yang objektif tentang kinerja karyawan.

3. Analisis Hasil Evaluasi

Setelah data terkumpul, langkah selanjutnya adalah menganalisis hasil evaluasi untuk menilai sejauh mana karyawan telah mencapai tujuan yang ditetapkan. Pada tahap ini, identifikasi kekuatan dan area untuk perbaikan dilakukan untuk memberikan gambaran yang lebih jelas tentang kinerja karyawan.

4. Pemberian Umpan Balik

Tahap ini melibatkan komunikasi hasil evaluasi kepada karyawan. Umpan balik harus konstruktif dan difokuskan pada aspek yang dapat diperbaiki, sambil mengakui pencapaian yang telah dilakukan. Pemberian umpan balik yang jelas dan terbuka membantu karyawan memahami hasil evaluasi dan merencanakan langkah selanjutnya.

5. Perencanaan Tindak Lanjut

Berdasarkan hasil evaluasi, tindak lanjut perlu dilakukan untuk mendukung pengembangan karyawan. Ini bisa berupa penetapan tujuan baru, pelatihan, program pengembangan keterampilan, atau penghargaan untuk prestasi yang dicapai. Tindak lanjut juga mencakup pemantauan berkelanjutan untuk memastikan perbaikan yang berkelanjutan.

6. Monitoring dan Evaluasi Ulang

Setelah langkah-langkah tindak lanjut diimplementasikan, evaluasi pekerjaan harus dilakukan secara berkala untuk memantau perkembangan karyawan. Monitoring ini memungkinkan organisasi untuk menilai efektivitas program pengembangan dan memastikan bahwa tujuan yang ditetapkan terus tercapai.

Dengan mengikuti tahapan ini, evaluasi pekerjaan dapat dilakukan secara objektif dan sistematis, yang tidak hanya bermanfaat bagi pengembangan karyawan, tetapi juga untuk kemajuan organisasi secara keseluruhan.

7.5 Kriteria Penilaian Dalam Evaluasi Pekerjaan

Kriteria penilaian dalam evaluasi pekerjaan adalah standar atau indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kriteria ini dapat mencakup berbagai aspek, seperti kualitas kerja, kuantitas output, efisiensi waktu, keterampilan teknis, dan kemampuan beradaptasi dengan perubahan. Selain itu, aspek perilaku seperti komunikasi, kerjasama tim, inisiatif, dan kepemimpinan juga sering dijadikan kriteria dalam penilaian (Rizana et al., 2023).

Kriteria penilaian dalam evaluasi pekerjaan adalah aspek-aspek yang digunakan untuk menilai kinerja karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka. Kriteria ini sangat penting karena memberikan dasar yang jelas dan objektif dalam mengevaluasi apakah karyawan telah memenuhi standar yang diharapkan. Beberapa kriteria penilaian yang umum digunakan dalam evaluasi pekerjaan antara lain :

1. Kualitas Kerja

Penilaian ini berfokus pada sejauh mana karyawan menghasilkan pekerjaan yang memenuhi atau melebihi standar yang telah ditetapkan. Kualitas kerja mencakup ketelitian, akurasi, dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas dengan hasil yang baik.

2. Kuantitas Kerja

Kriteria ini mengukur seberapa banyak pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh karyawan dalam periode waktu tertentu. Kuantitas kerja yang tinggi menunjukkan produktivitas yang baik, tetapi tetap harus memperhatikan kualitas agar tidak mengorbankan hasil.

3. Efisiensi Waktu

Penilaian efisiensi waktu mencakup kemampuan karyawan untuk menyelesaikan tugas sesuai dengan tenggat waktu yang ditetapkan. Ini juga mencakup kemampuan dalam mengelola waktu secara efektif untuk memprioritaskan tugas yang paling penting.

4. Keterampilan Teknis

Karyawan yang memiliki keterampilan teknis yang baik dapat menyelesaikan tugas dengan lebih efisien dan berkualitas.

tinggi. Penilaian keterampilan teknis menilai sejauh mana karyawan menguasai alat, sistem, atau prosedur yang relevan dengan pekerjaan mereka.

5. Kemampuan Beradaptasi

Kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan, baik dalam hal tugas baru, teknologi, atau lingkungan kerja, menjadi kriteria penting dalam penilaian. Karyawan yang fleksibel dan cepat menyesuaikan diri dengan perubahan akan lebih berhasil dalam menghadapi tantangan baru.

6. Komunikasi dan Kerjasama Tim

Karyawan diharapkan dapat berkomunikasi dengan baik dengan rekan kerja dan atasan, serta dapat bekerja sama dalam tim. Kemampuan untuk mendengarkan, menyampaikan ide secara jelas, dan bekerja dalam kelompok sangat berpengaruh pada efektivitas kerja.

7. Inisiatif dan Kepemimpinan

Karyawan yang menunjukkan inisiatif untuk mengambil tugas tambahan atau menyelesaikan masalah secara mandiri dapat memberikan kontribusi besar pada organisasi. Selain itu, kemampuan untuk memimpin atau memberi contoh dalam tim juga menjadi aspek penilaian penting.

8. Sikap dan Etika Kerja

Sikap positif, disiplin, tanggung jawab, serta integritas dalam bekerja menjadi kriteria yang sangat diperhatikan dalam evaluasi. Karyawan dengan etika kerja yang baik cenderung memiliki hubungan yang lebih baik dengan rekan kerja dan memberikan dampak positif pada lingkungan kerja.

Dengan menggunakan kriteria-kriteria yang jelas dan terukur ini, organisasi dapat menilai kinerja karyawan secara lebih objektif, sekaligus memberikan panduan untuk pengembangan karir dan perbaikan yang diperlukan.

7.6 Kendala Dan Tantangan Dalam Evaluasi Pekerjaan

Kendala dan tantangan dalam evaluasi pekerjaan dapat menghambat efektivitas proses evaluasi, dan jika tidak ditangani dengan baik, dapat mempengaruhi keadilan serta kualitas penilaian yang diberikan kepada karyawan. Salah satu tantangan utama adalah adanya bias dalam penilaian, baik itu bias pribadi, seperti favoritisme atau kecenderungan terhadap karyawan yang lebih disukai, maupun bias terkait penilaian berdasarkan persepsi yang tidak objektif, misalnya, penilaian yang terlalu keras terhadap karyawan yang memiliki masalah pribadi dengan evaluator. Bias ini bisa menurunkan keadilan dalam evaluasi dan menyebabkan karyawan merasa tidak dihargai atau diperlakukan tidak adil.

Selain itu, tantangan lainnya adalah kurangnya kriteria penilaian yang jelas dan terukur. Tanpa standar yang terdefinisi dengan baik, evaluasi kinerja dapat menjadi sangat subjektif dan bervariasi antara evaluator satu dengan yang lain, yang pada gilirannya mengurangi kredibilitas hasil evaluasi. Kriteria yang kabur juga bisa membuat karyawan bingung tentang apa yang diharapkan dari mereka dan bagaimana mereka dapat meningkatkan kinerja mereka.

Proses evaluasi yang memakan waktu dan rumit juga sering menjadi kendala, terutama dalam organisasi besar atau yang memiliki banyak karyawan. Jika proses evaluasi terlalu panjang dan tidak efisien, baik evaluator maupun karyawan bisa merasa terbebani, yang bisa mengurangi akurasi dan kualitas feedback yang diberikan. Selain itu, kurangnya pelatihan atau pemahaman evaluasi yang tepat dari pihak yang melakukan evaluasi juga bisa mengarah pada kesalahan dalam menilai kinerja karyawan, serta mengurangi efektivitas dari umpan balik yang diberikan.

Keterbatasan dalam mendapatkan umpan balik yang jujur dan konstruktif juga menjadi tantangan, terutama dalam metode penilaian 360 derajat. Di lingkungan yang kompetitif atau hierarkis, karyawan atau rekan sejawat mungkin enggan memberikan umpan balik yang kritis karena takut menyinggung perasaan atau khawatir akan konsekuensi negatif. Hal ini dapat mengurangi nilai dari

evaluasi, karena umpan balik yang tidak jujur atau dangkal tidak dapat membantu karyawan untuk berkembang.

Kendala lainnya adalah adanya ketidaksesuaian antara tujuan individu dengan tujuan organisasi, yang sering kali terjadi ketika karyawan memiliki tujuan yang lebih fokus pada pencapaian pribadi atau pengembangan karir yang tidak sejalan dengan strategi atau sasaran jangka panjang perusahaan. Evaluasi yang tidak mempertimbangkan hal ini dapat memberikan hasil yang tidak mencerminkan kontribusi nyata karyawan terhadap tujuan organisasi, sehingga evaluasi tersebut menjadi kurang relevan.

Menghadapi tantangan ini membutuhkan pendekatan yang lebih holistik dan sistematis. Organisasi perlu memastikan bahwa evaluasi dilakukan secara objektif dan transparan, dengan kriteria yang jelas dan relevan, serta dilengkapi dengan pelatihan untuk evaluator agar mereka dapat melakukan penilaian secara adil dan konstruktif. Di samping itu, menciptakan budaya komunikasi terbuka dan mendorong umpan balik yang jujur serta menyesuaikan evaluasi dengan tujuan organisasi dan pengembangan individu akan membantu meningkatkan kualitas proses evaluasi pekerjaan dan hasil yang lebih bermanfaat bagi karyawan dan organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Alfattama, L. C., & Novitasari, R. A. (2024). Pengaruh sistem pemberian reward dan disiplin kerja terhadap kinerja sales pt. Karya agung motor. *BEMJ: Business, Entrepreneurship, and Management Journal*, 3(1), 49–55.
- Dr.P. Lavanya, Dr.T. Vara Lakshmi, & K.Kavya Sree. (2024). Evaluating Effectiveness and Employee Development Through Performance Appraisal System. *International Research Journal on Advanced Engineering and Management (IRJAEM)*, 2(05), 1600–1604.
<https://doi.org/10.47392/IRJAEM.2024.0220>
- Eldon, M., & Ruspindya, B. P. (2022). Pengaruh Servicescape, Brand Image, Dan Word of Mouth Terhadap Kepuasan Konsumen. *BEMJ: Business, Entrepreneurship, and Management Journal*, 1(1), 42–49.
- Lingkan Agnes Safitri, Valenzchi Yufancua, & Sunarti Sunarti. (2024). Memahami Analisis Pekerjaan Sebagai Dasar Perencanaan Sumber Daya Insani. *CEMERLANG: Jurnal Manajemen Dan Ekonomi Bisnis*, 4(3), 92–99.
<https://doi.org/10.55606/cemerlang.v4i3.3014>
- Pande Nyoman, S. A. (2024). Analysis of the importance of training and career development on employee performance. *Jurnal Bisnisman: Riset Bisnis Dan Manajemen*, 6(02), 257–268.
<https://doi.org/10.52005/bisnisman.v6i02.254>
- Rizana, A. F., Kurniawati, F. D. J., & Rumanti, A. A. (2023). The Employee Performance Evaluation by using the Hybrid Multi-Criteria Decision-Making Approach. *MIX: JURNAL ILMIAH MANAJEMEN*, 13(2), 369.
https://doi.org/10.22441/jurnal_mix.2023.v13i2.008
- Santoso, E. (2024). The Influence of Work Motivation on Employee Performance CV. Elead Indonesia. *Jurnal Penelitian Manajemen Terapan (PENATARAN)*, 9(1), 103–108.
- Sartono, S., Isroiya, L., Eldon, M., & Setyorini, Y. A. (2023). PENGARUH KOMUNIKASI DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI

VARIABLE INTERVENING. *BEMJ: Business, Entrepreneurship, and Management Journal*, 2(2), 55–67.

Subagyo, B., Santoso, E., & Alfattama, L. C. (2024). Creative thinking in the modern era; human resource management perspective. *INTERNATIONAL SEMINAR*, 6, 96–112.

BAB 8

ANALISIS DAN DESKRIPSI PEKERJAAN

Oleh Gautama Sastra Waskita

8.1 Pendahuluan

Bayangkan sebuah organisasi tanpa struktur pekerjaan yang jelas—peran dan tanggung jawab tumpang tindih, karyawan kebingungan dengan tugasnya, dan manajemen kesulitan mengukur kinerja. Dalam kondisi seperti ini, produktivitas menurun, kepuasan kerja merosot, dan daya saing perusahaan melemah. Dalam dunia bisnis yang semakin dinamis, keberhasilan organisasi sangat bergantung pada seberapa baik mereka mendefinisikan, mengelola, dan mengoptimalkan pekerjaan yang ada (Sun & Jung, 2024). Di sinilah pentingnya analisis pekerjaan dan deskripsi pekerjaan sebagai fondasi utama dalam manajemen Sumber Daya Manusia (SDM).

Dalam era globalisasi dan disrupsi teknologi yang berkembang pesat, organisasi menghadapi tantangan yang semakin kompleks dalam mengelola sumber daya manusia (SDM). Keberhasilan suatu organisasi tidak hanya ditentukan oleh strategi bisnis yang diterapkan, tetapi juga oleh efektivitas dalam mengelola tenaga kerja yang kompeten dan produktif (Garg & Kansal, 2024). Salah satu aspek fundamental dalam manajemen SDM adalah analisis pekerjaan dan deskripsi pekerjaan, yang berperan dalam memastikan bahwa setiap posisi dalam organisasi memiliki struktur yang jelas, tugas yang terdefinisi dengan baik, serta kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan strategis perusahaan .

Analisis pekerjaan merupakan proses sistematis untuk mengidentifikasi dan mendokumentasikan tugas, tanggung jawab, keterampilan, serta persyaratan yang diperlukan untuk suatu pekerjaan (Ahmad & Alqaarni, 2023). Informasi yang diperoleh dari analisis pekerjaan digunakan sebagai dasar dalam berbagai fungsi

manajemen SDM, termasuk rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, evaluasi kinerja, serta perencanaan suksesi (Oldani et al., 2023). Sementara itu, deskripsi pekerjaan adalah dokumen yang merinci tugas utama, tanggung jawab, serta persyaratan spesifik dari suatu posisi, yang berfungsi sebagai panduan bagi karyawan dan manajemen dalam menjalankan serta mengevaluasi pekerjaan (Fernández et al., 2024).

Dalam konteks persaingan global dan dinamika kerja yang semakin fleksibel, pendekatan tradisional dalam analisis dan deskripsi pekerjaan semakin mengalami tantangan. Pekerjaan saat ini tidak hanya bersifat tetap dan rutin, tetapi juga semakin mengarah pada fleksibilitas, multidisiplin, serta berbasis teknologi (Sun & Jung, 2024). Oleh karena itu, organisasi perlu menerapkan pendekatan yang adaptif dan berbasis data dalam menganalisis serta mendeskripsikan pekerjaan guna meningkatkan efisiensi dan daya saing organisasi di era digital ini.

8.2 Manfaat Analisis dan Deskripsi Pekerjaan

Analisis pekerjaan dan deskripsi pekerjaan memiliki peran penting dalam meningkatkan efektivitas organisasi dan manajemen SDM. Secara spesifik, manfaat utama dari analisis pekerjaan dan deskripsi pekerjaan meliputi:

- 1. Meningkatkan Kesesuaian antara Individu dan Pekerjaan:** Dengan pemahaman yang jelas mengenai persyaratan pekerjaan, organisasi dapat merekrut dan menempatkan individu yang paling sesuai dengan posisi tertentu (Safitri et al., 2024; An & Lasi, 2024; Lutsenko, 2022).
- 2. Mempermudah Pengelolaan Kinerja:** Deskripsi pekerjaan yang terstruktur dengan baik menjadi dasar dalam menetapkan standar kinerja dan evaluasi bagi karyawan (Kartika & Damaika, 2023; Tremblay et al., 2023).
- 3. Mendukung Perencanaan Pelatihan dan Pengembangan:** Dengan mengetahui kesenjangan keterampilan yang ada, organisasi dapat merancang program pelatihan yang tepat sasaran (Amelliya et al., 2024; Sun & Jung, 2024).
- 4. Menunjang Perencanaan Karir dan Suksesi:** Analisis pekerjaan membantu dalam merancang jalur karir dan

identifikasi kandidat potensial untuk posisi kepemimpinan di masa depan (Margherita et al., 2024).

5. **Meningkatkan Efisiensi dan Produktivitas:** Struktur pekerjaan yang jelas memungkinkan organisasi mengoptimalkan sumber daya dan mengurangi redundansi tugas (Thakur et al., 2025).

Analisis pekerjaan dan deskripsi pekerjaan dalam konteks manajemen SDM memiliki tujuan utama untuk:

1. Menyediakan landasan teoritis dan praktis mengenai pentingnya analisis dan deskripsi pekerjaan dalam organisasi.
2. Menjelaskan berbagai metode dan teknik yang dapat digunakan dalam melakukan analisis pekerjaan secara sistematis.
3. Menguraikan strategi penyusunan deskripsi pekerjaan yang adaptif dengan kebutuhan organisasi di era digital.
4. Memberikan studi kasus dan praktik terbaik dalam penerapan analisis dan deskripsi pekerjaan di berbagai industri.

Dengan memahami dan mengimplementasikan analisis serta deskripsi pekerjaan secara efektif, organisasi dapat menciptakan struktur kerja yang lebih efisien, memastikan keterlibatan karyawan yang lebih tinggi, serta meningkatkan daya saing dalam menghadapi tantangan bisnis yang semakin kompleks.

8.3 Konsep Dasar Analisis Pekerjaan

Di tengah dinamika dunia kerja yang terus berkembang, analisis pekerjaan menjadi salah satu fondasi utama dalam pengelolaan sumber daya manusia yang efektif. Analisis pekerjaan adalah proses sistematis yang bertujuan untuk mengidentifikasi, mengumpulkan, dan mengevaluasi informasi tentang suatu pekerjaan, termasuk tugas, tanggung jawab, kompetensi yang dibutuhkan, serta kondisi kerja yang melekat (Ahmad & Alqaarni, 2023). Informasi ini tidak hanya penting bagi pengelolaan individu di dalam organisasi, tetapi juga menjadi dasar dalam menyusun strategi bisnis yang berorientasi pada keberlanjutan dan keunggulan kompetitif (Waskita, Ashari, Al Haris, et al., 2024).

Ruang lingkup analisis pekerjaan meluas seiring dengan perubahan lingkungan bisnis dan teknologi. Saat ini, analisis pekerjaan tidak hanya terbatas pada pemetaan tugas dan tanggung jawab, tetapi juga mencakup faktor eksternal seperti tren industri, perubahan regulasi, serta transformasi digital yang dapat mempengaruhi sifat pekerjaan itu sendiri (Waskita, Ashari, Eldon, et al., 2024). Organisasi yang mampu menerapkan metode analisis pekerjaan secara adaptif akan lebih siap dalam menghadapi ketidakpastian dan tantangan bisnis global (Amelliya et al., 2024).

8.4 Peran Analisis Pekerjaan dalam Pengelolaan SDM

Analisis pekerjaan memiliki peran strategis dalam berbagai aspek pengelolaan SDM. Proses ini berfungsi sebagai landasan dalam merancang kebijakan dan praktik SDM yang efektif dan berbasis data. Beberapa peran utama analisis pekerjaan dalam manajemen SDM meliputi:

1. **Rekrutmen dan Seleksi:** Dengan memahami secara mendalam tugas serta kompetensi yang dibutuhkan dalam suatu pekerjaan, organisasi dapat merancang deskripsi pekerjaan yang lebih akurat dan menarik bagi kandidat yang tepat (Handayani et al., 2024; Safitri et al., 2024). Hal ini membantu dalam mengurangi mismatch antara pekerjaan dan kandidat.
2. **Pelatihan dan Pengembangan:** Informasi hasil analisis pekerjaan digunakan untuk merancang program pelatihan yang spesifik, sesuai dengan kebutuhan individu maupun organisasi (Sun & Jung, 2024). Dengan demikian, karyawan dapat mengembangkan keterampilan yang relevan dengan tuntutan pekerjaannya (Bhashanjaly, 2024).
3. **Manajemen Kinerja:** Analisis pekerjaan menjadi dasar dalam penetapan standar kinerja yang objektif dan berbasis kompetensi. Dengan pemetaan yang jelas terhadap ekspektasi kerja, organisasi dapat mengimplementasikan sistem evaluasi kinerja yang lebih adil dan transparan (Sadikin et al., 2023).
4. **Kompensasi dan Manfaat:** Struktur kompensasi yang efektif harus didasarkan pada evaluasi yang objektif terhadap tingkat kompleksitas dan tanggung jawab pekerjaan. Analisis pekerjaan

- membantu organisasi dalam menentukan skala gaji yang kompetitif dan berbasis keadilan internal maupun eksternal (Balshy & Ismael, 2023; Waskita, 2025).
5. **Perencanaan Karir dan Suksesi:** Organisasi yang memiliki data analisis pekerjaan yang akurat dapat merancang jalur karir yang lebih terstruktur bagi karyawan. Hal ini membantu dalam identifikasi dan pengembangan talenta yang sesuai dengan kebutuhan jangka panjang organisasi (Bhashanjaly, 2024).

8.5 Perspektif Teoritis dan Model Analisis Pekerjaan

Analisis pekerjaan telah dikaji dari berbagai perspektif teoritis yang memberikan wawasan mendalam tentang bagaimana pekerjaan dapat dirancang dan dikelola secara optimal. Beberapa perspektif teoritis utama yang sering digunakan dalam analisis pekerjaan meliputi:

1. **Teori Karakteristik Pekerjaan (*Job Characteristics Theory - JCT*)** Dikembangkan oleh Hackman dan Oldham (1976), teori ini menyoroti lima karakteristik inti pekerjaan yang berpengaruh terhadap motivasi dan kinerja karyawan, yaitu keberagaman keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik. Pekerjaan yang dirancang dengan memperhatikan aspek-aspek ini cenderung meningkatkan keterlibatan dan kepuasan kerja (Hackman et al., 2015).
2. **Teori Person-Job Fit** Teori ini menekankan bahwa kesesuaian antara individu dan karakteristik pekerjaan sangat menentukan tingkat kepuasan kerja, komitmen, serta produktivitas karyawan (Hartini, 2023). Dalam konteks ini, analisis pekerjaan berperan dalam memastikan bahwa organisasi dapat menempatkan individu yang tepat dalam posisi yang sesuai.
3. **Teori Konstruksi Sosial dalam Analisis Pekerjaan** Perspektif ini melihat pekerjaan sebagai hasil dari konstruksi sosial yang terus berkembang berdasarkan interaksi individu dalam organisasi dan faktor eksternal (Aprinani & Srilestari, 2023). Dalam era digital saat ini, peran pekerjaan semakin bersifat fleksibel dan berbasis kolaborasi, sehingga pendekatan ini menjadi semakin relevan (Eldon & Waskita, 2024).

Untuk menerapkan perspektif teoritis tersebut dalam praktik, beberapa model analisis pekerjaan telah dikembangkan, di antaranya:

1. **Functional Job Analysis (FJA):** Model ini berfokus pada tugas-tugas spesifik dan keterampilan yang dibutuhkan dalam suatu pekerjaan (Fine & Getkate, 2014). FJA sering digunakan dalam perancangan sistem klasifikasi pekerjaan yang sistematis.
2. **Position Analysis Questionnaire (PAQ):** Metode berbasis kuesioner yang mengukur berbagai dimensi pekerjaan untuk menentukan persyaratan kerja yang lebih objektif (McCormick et al., 1980). PAQ digunakan untuk membandingkan pekerjaan dalam berbagai industri.
3. **Competency Modeling:** Pendekatan modern yang lebih fleksibel dibandingkan metode analisis pekerjaan tradisional, dengan menekankan identifikasi kompetensi utama yang diperlukan untuk keberhasilan suatu pekerjaan (Shippmann et al., 2000). Model ini semakin banyak digunakan dalam lingkungan bisnis yang dinamis dan berbasis inovasi.

Dengan memahami dan menerapkan perspektif teoritis serta model analisis pekerjaan yang sesuai, organisasi dapat membangun strategi SDM yang lebih adaptif dan berbasis bukti. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang lebih inovatif dan responsif terhadap perubahan global (Ahmad & Alqaarni, 2023; Megdad & Çağlar, 2024; Thakur et al., 2025).

8.6 Metode Analisis Pekerjaan

Bagaimana sebuah organisasi memastikan setiap individu dalam timnya bekerja pada posisi yang tepat, dengan tanggung jawab yang jelas, dan keterampilan yang sesuai? Jawabannya terletak pada analisis pekerjaan yang efektif. Analisis pekerjaan bukan hanya sekadar aktivitas administratif, tetapi merupakan fondasi strategis bagi berbagai aspek manajemen sumber daya manusia, termasuk rekrutmen, pelatihan, penilaian kinerja, hingga perencanaan suksesi (Megdad & Çağlar, 2024; Oldani et al., 2023; Thakur et al., 2025). Tanpa metode yang tepat, organisasi berisiko

mengalami inefisiensi dalam alokasi sumber daya, ketidaksesuaian peran, dan bahkan meningkatnya tingkat turnover karyawan.

Dalam upaya memahami dan merancang pekerjaan secara efektif, pemilihan metode analisis pekerjaan yang tepat menjadi kunci utama bagi organisasi. Metode ini menentukan kualitas dan keakuratan informasi yang diperoleh terkait tugas, tanggung jawab, kompetensi yang dibutuhkan, serta kondisi kerja dalam suatu peran tertentu (Oldani et al., 2023; Thakur et al., 2025). Berbagai metode dapat digunakan secara individual maupun dalam kombinasi untuk memberikan gambaran yang komprehensif mengenai suatu pekerjaan. Bab ini akan membahas metode utama dalam analisis pekerjaan, meliputi wawancara, kuesioner dan survei, observasi langsung, pendekatan dokumentasi dan arsip, serta kombinasi metode yang sering diterapkan dalam praktik manajemen sumber daya manusia.

8.6.1 Wawancara

Wawancara merupakan salah satu metode analisis pekerjaan yang paling sering digunakan karena sifatnya yang fleksibel dan mendalam. Melalui wawancara, analisis pekerjaan dapat menggali informasi langsung dari pemegang jabatan, supervisor, atau bahkan kolega yang bekerja dalam lingkungan yang sama. Wawancara dapat bersifat terstruktur, semi-terstruktur, atau tidak terstruktur, tergantung pada kebutuhan organisasi dan tingkat eksplorasi yang diinginkan (Wingate & Bourdage, 2024).

Keunggulan Wawancara:

- Memberikan wawasan yang kaya dan mendalam mengenai pengalaman pekerja.
- Memungkinkan klarifikasi langsung terhadap informasi yang kurang jelas.
- Cocok untuk pekerjaan yang kompleks atau memiliki tugas yang bervariasi.

Kelemahan Wawancara:

- Memakan waktu dan sumber daya yang cukup besar.
- Risiko bias subjektif dari pewawancara maupun responden.
- Hasil dapat bervariasi tergantung pada keterampilan pewawancara.

Untuk meningkatkan objektivitas, wawancara dapat dikombinasikan dengan teknik pencatatan sistematis atau rekaman audio yang dapat dianalisis lebih lanjut (Wingate & Bourdage, 2024).

8.6.2 Kuesioner dan Survei

Metode kuesioner dan survei digunakan untuk mengumpulkan data dalam skala besar dengan cara yang lebih terstruktur dan objektif. Teknik ini melibatkan penyebaran formulir pertanyaan kepada sejumlah responden yang relevan untuk mengidentifikasi tugas utama, tingkat kesulitan, dan keterampilan yang diperlukan dalam suatu pekerjaan (Balshy & Ismael, 2023).

Keunggulan Kuesioner dan Survei:

1. Efisien untuk mengumpulkan data dari banyak responden dalam waktu singkat.
2. Mengurangi bias wawancara karena standar pertanyaan yang konsisten.
3. Memungkinkan analisis statistik untuk perbandingan antar pekerjaan.

Kelemahan Kuesioner dan Survei:

1. Tidak memungkinkan klarifikasi mendalam seperti dalam wawancara.
2. Kualitas data sangat bergantung pada desain pertanyaan yang baik.
3. Tingkat respons yang rendah dapat mempengaruhi validitas hasil.

Untuk meningkatkan keefektifan metode ini, penting untuk memastikan bahwa kuesioner dirancang dengan jelas, singkat, dan mudah dipahami oleh responden (Hartini, 2023).

8.6.3 Observasi Langsung

Metode observasi langsung melibatkan pengamatan sistematis terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh individu dalam lingkungan kerja mereka. Pendekatan ini sangat berguna untuk pekerjaan yang bersifat fisik atau berbasis keterampilan teknis, di

mana tindakan dan prosedur kerja dapat diobservasi secara real-time (Sun & Jung, 2024).

Keunggulan Observasi Langsung:

1. Memberikan data objektif tentang bagaimana pekerjaan benar-benar dilakukan.
2. Berguna untuk pekerjaan yang sulit dijelaskan secara verbal oleh pemegang jabatan.
3. Dapat mengidentifikasi kesenjangan antara tugas formal dan praktik kerja aktual.

Kelemahan Observasi Langsung:

1. Membutuhkan waktu yang cukup lama untuk mendapatkan pemahaman menyeluruh.
2. Tidak efektif untuk pekerjaan yang bersifat mental atau administratif.
3. Risiko perubahan perilaku pekerja akibat efek observasi (Hawthorne Effect).

Agar observasi lebih efektif, analis pekerjaan dapat menggunakan checklists atau video recording untuk dokumentasi yang lebih akurat (Sun & Jung, 2024).

8.6.4 Pendekatan Dokumentasi dan Arsip

Pendekatan ini melibatkan analisis terhadap dokumen resmi yang berkaitan dengan pekerjaan, seperti deskripsi pekerjaan yang telah ada, manual prosedur operasional standar (SOP), laporan kinerja, atau catatan kepegawaian (Shippmann et al., 2000). Metode ini sering digunakan sebagai langkah awal sebelum wawancara atau observasi dilakukan.

Keunggulan Pendekatan Dokumentasi dan Arsip:

1. Efisien dan tidak memerlukan keterlibatan langsung dari pekerja.
2. Menyediakan data historis yang dapat dibandingkan dengan kondisi saat ini.
3. Mengurangi bias subjektif karena berbasis pada data tertulis.

Kelemahan Pendekatan Dokumentasi dan Arsip:

1. Informasi mungkin tidak selalu up-to-date atau relevan.
2. Tidak memberikan wawasan mendalam mengenai perubahan dinamis dalam pekerjaan.
3. Membutuhkan validasi tambahan melalui metode lain.

Pendekatan ini sering dikombinasikan dengan metode lain untuk meningkatkan akurasi hasil analisis pekerjaan (Sun & Jung, 2024).

8.6.5 Kombinasi Metode dalam Analisis Pekerjaan

Dalam praktiknya, organisasi sering menggabungkan beberapa metode analisis pekerjaan untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif. Misalnya, kombinasi antara wawancara dan kuesioner dapat membantu menyeimbangkan antara kedalaman wawasan dan efisiensi pengumpulan data (Waskita et al., 2025). Sementara itu, observasi langsung sering dipadukan dengan dokumentasi untuk memberikan gambaran yang lebih nyata tentang pekerjaan yang dianalisis (Thakur et al., 2025).

Pemilihan kombinasi metode harus disesuaikan dengan sifat pekerjaan, tujuan analisis, serta ketersediaan sumber daya organisasi. Dengan pendekatan yang tepat, analisis pekerjaan dapat memberikan manfaat strategis yang signifikan dalam meningkatkan efektivitas pengelolaan SDM dan mendukung keberlanjutan bisnis di era yang semakin dinamis.

8.7 Komponen-Komponen Analisis Pekerjaan

Dalam era persaingan bisnis yang semakin kompleks, organisasi tidak lagi hanya mencari tenaga kerja yang mampu menjalankan tugas, tetapi juga individu yang memiliki kompetensi sesuai dengan kebutuhan strategis perusahaan. Untuk memastikan kecocokan antara individu dan pekerjaannya, analisis pekerjaan berperan dalam mengidentifikasi komponen-komponen utama yang membentuk suatu pekerjaan secara holistik. Komponen-komponen ini mencakup identifikasi pekerjaan, tugas dan tanggung jawab, kompetensi yang dibutuhkan, serta hubungan pekerjaan

dengan struktur organisasi (Ahmad & Alqaarni, 2023; Oldani et al., 2023).

Pemahaman yang mendalam tentang komponen-komponen ini tidak hanya membantu dalam perencanaan sumber daya manusia (SDM) yang lebih efektif tetapi juga mendukung organisasi dalam meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan kesejahteraan tenaga kerja (Judijanto et al., 2024). Bab ini akan membahas secara mendalam tiap komponen dalam analisis pekerjaan serta implikasinya terhadap praktik manajemen SDM.

8.7.1 Identifikasi Pekerjaan

Identifikasi pekerjaan adalah langkah awal dalam analisis pekerjaan yang bertujuan untuk memberikan informasi dasar mengenai suatu pekerjaan. Komponen ini mencakup elemen-elemen seperti:

1. Nama Jabatan: Memberikan label resmi untuk pekerjaan tertentu dalam organisasi.
2. Kode Jabatan: Nomor unik yang digunakan untuk klasifikasi internal dalam sistem kepegawaian.
3. Departemen atau Unit Kerja: Lokasi pekerjaan dalam struktur organisasi.
4. Lokasi Pekerjaan: Menentukan di mana pekerjaan tersebut dilakukan, baik secara fisik maupun virtual.
5. Gaji dan Level Jabatan: Mengindikasikan tingkatan pekerjaan dalam hierarki perusahaan.

Identifikasi pekerjaan sangat penting karena menjadi dasar bagi berbagai proses SDM, seperti rekrutmen, seleksi, dan evaluasi kinerja. Tanpa identifikasi yang jelas, terjadi risiko ketidakjelasan peran yang dapat berdampak negatif pada efektivitas pekerjaan (Ahmad & Alqaarni, 2023; Megdad & Çağlar, 2024; Sun & Jung, 2024; Thakur et al., 2025).

8.7.2 Tugas dan Tanggung Jawab

Komponen ini berfokus pada deskripsi spesifik mengenai apa yang dilakukan dalam suatu pekerjaan serta ekspektasi yang menyertainya. Tugas merujuk pada aktivitas spesifik yang harus

dilakukan, sementara tanggung jawab mencerminkan kewajiban atau akuntabilitas pekerja terhadap hasil kerja (Smith & Thomas, 2024).

Ciri-Ciri Tugas dan Tanggung Jawab yang Efektif:

1. Jelas dan Spesifik: Menghindari ambiguitas dalam peran dan harapan kerja.
2. Terukur: Memungkinkan organisasi untuk menilai kinerja berdasarkan hasil yang dapat diukur.
3. Fleksibel: Dapat menyesuaikan dengan perubahan kondisi kerja dan dinamika organisasi.

Menurut Smith dan Thomas (2024), penyusunan tugas dan tanggung jawab yang jelas meningkatkan efektivitas komunikasi antara pekerja dan manajemen serta mempermudah proses evaluasi kinerja. Dengan demikian, organisasi dapat mengoptimalkan produktivitas dan kepuasan kerja karyawan.

8.7.3 Kompetensi yang Dibutuhkan

Kompetensi mencakup keterampilan, pengetahuan, dan karakteristik individu yang diperlukan untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan efektif. Identifikasi kompetensi menjadi kunci dalam pengembangan sumber daya manusia, memastikan bahwa tenaga kerja memiliki kecakapan yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan (Velasquez et al., 2024).

Jenis Kompetensi yang Dibutuhkan dalam Pekerjaan:

1. Kompetensi Teknis: Keterampilan spesifik yang terkait langsung dengan pelaksanaan tugas pekerjaan, seperti pemrograman bagi seorang software engineer atau keahlian akuntansi bagi seorang auditor.
2. Kompetensi Kognitif: Kemampuan berpikir kritis, analitis, dan pemecahan masalah yang mendukung efektivitas kerja.
3. Kompetensi Interpersonal: Kemampuan dalam berkomunikasi, bekerja dalam tim, dan membangun relasi yang harmonis dalam lingkungan kerja.
4. Kompetensi Manajerial: Keterampilan dalam pengambilan keputusan, perencanaan strategis, dan kepemimpinan, yang

sangat penting bagi posisi dengan tingkat tanggung jawab tinggi.

Kompetensi yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan tidak hanya meningkatkan produktivitas individu, tetapi juga berkontribusi pada keunggulan kompetitif organisasi (Rialdy et al., 2025).

8.7.4 Hubungan Pekerjaan dan Struktur Organisasi

Hubungan antara suatu pekerjaan dengan struktur organisasi menunjukkan bagaimana pekerjaan tersebut berkontribusi terhadap tujuan strategis perusahaan. Aspek ini mencakup:

1. Hubungan Lini dan Staf: Posisi pekerjaan dalam hierarki organisasi, apakah sebagai bagian dari lini produksi atau sebagai fungsi pendukung (HR, Keuangan, dll.).
2. Pelaporan dan Supervisi: Kepada siapa individu dalam jabatan tersebut melapor dan siapa yang berada dalam lingkup supervisinya.
3. Interaksi dengan Unit Lain: Bagaimana pekerjaan tersebut terhubung dengan departemen atau fungsi lain dalam organisasi.

Pemahaman yang jelas mengenai hubungan pekerjaan dengan struktur organisasi dapat meningkatkan koordinasi antar fungsi dan mencegah tumpang tindih peran, yang pada akhirnya meningkatkan efisiensi organisasi secara keseluruhan. Struktur yang terdefinisi dengan baik memungkinkan distribusi tanggung jawab yang lebih adil, memastikan bahwa setiap individu memahami peran dan kontribusinya terhadap tujuan organisasi. Selain itu, kejelasan dalam hubungan pekerjaan juga mendukung transparansi komunikasi, mempercepat pengambilan keputusan, serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih kolaboratif dan produktif. (Hatoguan et al., 2025).

8.8 Kesimpulan

Analisis pekerjaan bukan sekadar alat administratif, tetapi merupakan fondasi strategis dalam manajemen SDM modern.

Dengan memahami komponen-komponen analisis pekerjaan—mulai dari identifikasi pekerjaan, tugas dan tanggung jawab, kompetensi yang dibutuhkan, hingga hubungan dengan struktur organisasi—organisasi dapat mengelola tenaga kerja secara lebih efektif dan responsif terhadap perubahan lingkungan bisnis.

Dengan penyusunan analisis pekerjaan yang sistematis dan berbasis data, organisasi dapat meningkatkan efisiensi operasional, mengoptimalkan kinerja karyawan, serta membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dalam menghadapi tantangan era digital dan globalisasi (Handayani et al., 2024).

Beberapa perusahaan global telah menerapkan analisis pekerjaan secara strategis untuk meningkatkan kinerja dan efisiensi. Google, misalnya, menggunakan pendekatan berbasis data untuk mencocokkan kompetensi karyawan dengan kebutuhan pekerjaan, sehingga mendorong inovasi dan efektivitas kerja. Toyota menerapkan Lean Job Analysis untuk mengurangi aktivitas yang tidak bernilai tambah dan meningkatkan produktivitas. Studi kasus ini menunjukkan bahwa organisasi yang mengoptimalkan analisis pekerjaan dapat mencapai keunggulan kompetitif.

Sebagai salah satu fondasi utama dalam manajemen SDM, analisis pekerjaan harus diintegrasikan dengan strategi organisasi secara keseluruhan. Hasil analisis yang akurat dapat digunakan untuk merancang sistem pengembangan karier, kompensasi, serta pengelolaan kinerja yang lebih efektif. Dengan pendekatan yang berbasis data, adaptif terhadap perubahan, serta melibatkan seluruh pemangku kepentingan, analisis pekerjaan dapat menjadi instrumen strategis dalam menciptakan tenaga kerja yang unggul dan siap menghadapi tantangan bisnis di masa depan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, S., & Alqaarni, S. (2023). Job Analysis in Organizations: Transition From Traditional to Strategic. *International Journal of Professional Business Review*, 8(5), e01424. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i5.1424>
- Amelliya, R. P., Kusairi, R. A., & Ismail, I. (2024). Strategi Inovatif Dalam Pelatihan Analisis Pekerjaan: Mengatasi Tantangan, Memaksimalkan Sumber Daya, dan Mengadaptasi Tren Global di Era Digital. *Jurnal Riset Manajemen*, 2(4), 260–269. <https://doi.org/10.54066/jurma.v2i4.2718>
- An, J., & Lasi, M. B. A. (2024). The Interplay of Fairness and Performance-Based Pay: Insights into Employee Compensation Satisfaction. *Economics and Management Innovation*, 1(1), 1–6. <https://doi.org/10.70088/vbqbbe73>
- Aprinani, A., & Srilestari, Y. (2023). Konstruksi Sosial Budaya Kerja Di Dinas Pariwisata Pemuda Dan Olahraga Kabupaten Aceh Barat. *Jurnal Society: Pengamat Perubahan Sosial*, 3(1), 35–46.
- Balshy, S. A. E. M. E., & Ismael, M. (2023). Job evaluation as a mechanism for achieving the fairness of a wage structure in the administrative system: Theoretical perspectives. *Journal of Humanities and Applied Social Sciences*, 5(1), 3–19. <https://doi.org/10.1108/JHASS-02-2021-0038>
- Bhashanjaly, S. (2024). Adaptability in the Workplace: A Skill for the Modern Era. *Journal of Informatics Education and Research*, 4(3). <https://doi.org/10.52783/jier.v4i3.2014>
- Eldon, M., & Waskita, G. S. (2024). Strategy for Improving Msmes Through the Use of Digital Marketing During Society 5.0 and the Industrial Revolution 4.0 Era. *INTERNATIONAL SEMINAR*, 6, 823–832.
- Fernández, M. A., Escobar, G. S., & Hernández, A. D. B. (2024). *Human Resource Management in Complex Environments: A Viable Model Based on Systems Thinking*. Business, Economics and Management. <https://doi.org/10.20944/preprints202410.0807.v1>
- Fine, S. A., & Getkate, M. (2014). *Benchmark tasks for job analysis: A guide for functional job analysis (FJA) scales*. Psychology Press.

- Garg, M., & Kansal, S. (2024). Emerging Trends and Challenges in Human Resource Management: A Review. *International Journal For Multidisciplinary Research*, 6(6), 32272. <https://doi.org/10.36948/ijfmr.2024.v06i06.32272>
- Hackman, R., Lawler, E., & Oldham, G. (2015). Job characteristics theory. In *Organizational Behavior 1* (pp. 75–93). Routledge.
- Handayani, S., Kusumaningtyas, R., Wicaksono, D., Putri, N. S., & Triasnita, C. (2024). Optimizing Data Driven Recruitment Strategies in a Disruptive Era Through Digital Workload Analysis. *ADIPEC*, D031S110R003. <https://doi.org/10.2118/222976-MS>
- Hartini, H. (2023). The Impact of The Person Organization Fit, Person Job Fit, Organizational Justice, on Employee Job Satisfaction. *August*. <https://www.researchgate.net/publication/373363598>.
- Hatoguan, O., Hia, P. S., Saputra, W. I., Setiawan, B., & Suheryad, H. (2025). Struktur Organisasi dan Efektivitas Operasional Hotel Berbintang 5: Hubungan, Dampak, dan Implikasinya Terhadap Kinerja Hotel. *Jurnal Manajemen Pariwisata Dan Perhotelan*, 3(1), 50–60. <https://doi.org/10.59581/jmpp-widyakarya.v3i1.4543>
- Judijanto, L., Ilma, A. F. N., & Waskita, G. S. (2024). *Analysis of the Influence of Foreign Direct Investment, Labor Productivity and Technology on Economic Growth*. 2(Vol. 2 No. 8 (2024): August), 2358–2373.
- Kartika, F. C., & Damaika, Y. A. (2023). Job Analysis and Employee Competency Mapping Based on Job Description. *Psikostudia : Jurnal Psikologi*, 12(3), 393. <https://doi.org/10.30872/psikostudia.v12i3.11202>
- Lutsenko, O. (2022). Employees' performance-based remuneration (Korean and Chinese practices). *Analytical and Comparative Jurisprudence*, 1, 99–103. <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2022.01.18>
- Margherita, A., Bohle, S. L., & Medina, F. M. (2024). Human resource analytics to address job insecurity and employee resilience in organizational transformation. In V. Fernandez (Ed.), *A Research Agenda For Hr Analytics* (pp. 185–198). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781035301096.00018>

- McCormick, E. J., Jeanneret, P. R., & Gael, S. (1980). Position analysis questionnaire (PAQ). *SYMPOSIUM PROCEEDINGS OCCUPATIONAL RESEARCH AND THE NAVY-PROSPECTUS*.
- Megdad, Z., & Çağlar, D. (2024). The Mediating Role of Strategic Adaptability on the Relationship between Human Resource Management Strategies and Innovation. *Sustainability*, 16(20), 8729. <https://doi.org/10.3390/su16208729>
- Oldani, A., Chiara, F., & Monica, M. (2023). Job Analysis in Organizational Structure on Employee Performance. *Sharia Oikonomia Law Journal*, 1(1), 40–48. <https://doi.org/10.55849/solj.v1i1.48>
- Rialdy, N., Irwan Syari Tanjung, & Willy Yusnandar. (2025). Pengaruh Kompetensi Dan Pelatihan Terhadap Kepuasan Kerja Rs Martha Friska. *Jurnal Lentera Bisnis*, 14(1), 519–528. <https://doi.org/10.34127/jrlab.v14i1.1281>
- Sadikin, A., Yodiansyah, H., Budiasih, Y., Sugiarti, S., & Kusnadi, I. H. (2023). Adaptive Human Resource Management in Confrontation of Globalization's Challenges. *Jurnal Ekonomi*, 12(02), 1761–1767. <https://doi.org/10.54209/ekonomi.v12i02.2096>
- Safitri, L. A., Yufancua, V., & Sunarti, S. (2024). Memahami Analisis Pekerjaan Sebagai Dasar Perencanaan Sumber Daya Insani. *CEMERLANG: Jurnal Manajemen Dan Ekonomi Bisnis*, 4(3), 92–99. <https://doi.org/10.55606/cemerlang.v4i3.3014>
- Shippmann, J. S., Ash, R. A., Batjtsta, M., Carr, L., Eyde, L. D., Hesketh, B., Kehoe, J., Pearlman, K., Prien, E. P., & Sanchez, J. I. (2000). The practice of competency modeling. *Personnel Psychology*, 53(3), 703–740.
- Smith, S. D., & Thomas, T. F. (2024). The effects of strategic alignment and strategic clarity on multidimensional task performance. *Accounting, Organizations and Society*, 112, 101524. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2023.101524>
- Sun, Y., & Jung, H. (2024). Machine Learning (ML) Modeling, IoT, and Optimizing Organizational Operations through Integrated Strategies: The Role of Technology and Human Resource Management. *Sustainability*, 16(16), 6751. <https://doi.org/10.3390/su16166751>
- Thakur, Dr. M., Vanaja, Dr. N., Agarwal, Dr. K., Chopra, R., & Hayavadana, Prof. J. (2025). *Global Hr Management*. NOBLE SCIENCE PRESS. <https://doi.org/10.52458/9788198240675.nsp.2025.tb>

- Tremblay, F.-A., Piché-Meunier, D., & Dubois, L. (2023). Multi-objective Optimization for the Design of Salary Structures. In A. A. Cire (Ed.), *Integration of Constraint Programming, Artificial Intelligence, and Operations Research* (Vol. 13884, pp. 427–442). Springer Nature Switzerland. https://doi.org/10.1007/978-3-031-33271-5_28
- Velasquez, K. E. G., Musemeche, N. P., & Reyes, D. L. (2024). Mapping the modern workforce: An overview of workforce competency demands. *The Career Development Quarterly*, *cdq.12367*. <https://doi.org/10.1002/cdq.12367>
- Waskita, G. S. (2025). Turning Trash into Treasure: Waste Banks Driving Circular Economy Through Coffee, Plastic, and Oil Waste Management. *International Journal of Economic Literature*, *3*(2), Article 2.
- Waskita, G. S., Ashari, D. R. W., Al Haris, M. B., Rifa'i, A., & Eldon, M. (2024). Integrating Sustainable Development Goals into Coffee Shop Operations: Insights from Kedai Kosim, Indonesia. *SINDA: Comprehensive Journal of Islamic Social Studies*, *4*(3), 243–252.
- Waskita, G. S., Ashari, D. R. W., Eldon, M., & Utami, A. (2024). From Words to Actions: Exploring How e-WOM Drives Green Consumer Decisions in the Digital Age. *SINDA: Comprehensive Journal of Islamic Social Studies*, *4*(3), 253–267.
- Waskita, G. S., Ashari, D. R. W., Rifa'i, A., & Haris, M. B. A. (2025). Selling in Seconds: A Phenomenological Exploration of Short Video Marketing on Instagram Reels in Entrepreneurial Ventures. *International Journal of Economic Literature*, *3*(3), Article 3.
- Wingate, T. G., & Bourdage, J. S. (2024). What are interviews for? A qualitative study of employment interview goals and design. *Human Resource Management*, *63*(4), 555–580. <https://doi.org/10.1002/hrm.22215>

BAB 9

TEORI DAN TEKNIK MOTIVASI SDM

Oleh Ismanto

9.1 Pendahuluan

Motivasi adalah salah satu komponen terpenting dari Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) karena secara langsung memengaruhi perilaku, kinerja, dan efektivitas organisasi karyawan secara keseluruhan. Tenaga kerja yang termotivasi secara memadai berkontribusi pada peningkatan produktivitas, kepuasan kerja yang lebih tinggi, peningkatan komitmen organisasi, dan tingkat pergantian yang lebih rendah. Sebaliknya, karyawan yang tidak termotivasi sering menunjukkan moral yang rendah, ketidakterlibatan, dan kinerja yang buruk, yang pada akhirnya dapat menyebabkan inefisiensi dan kegagalan organisasi.

Sumber daya manusia adalah salah satu aset paling berharga dari organisasi mana pun, dan bagaimana karyawan termotivasi secara signifikan memengaruhi kesediaan mereka untuk berkontribusi secara efektif pada tujuan bisnis. Manajer SDM harus mengembangkan strategi yang menyelaraskan tujuan individu dengan tujuan organisasi, memastikan bahwa karyawan merasa dihargai, terlibat, dan berkomitmen pada pekerjaan mereka. Salah satu strategi ini adalah motivasi.

Robbins & Judge (2019) berpendapat bahwa motivasi dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja. Karyawan yang termotivasi cenderung bekerja lebih keras dan lebih efisien, berkontribusi positif pada keuntungan organisasi (Robbins & Judge, 2019). Selain itu, motivasi juga dapat meningkatkan kepuasan dan komitmen kerja karyawan. Karyawan yang termotivasi sering merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka, mengurangi ketidakhadiran dan konflik di tempat kerja. Perilaku ini secara konsekratif dapat menumbuhkan komitmen mereka karena ketika karyawan termotivasi, mereka mengembangkan keterikatan

emosional yang lebih kuat dengan organisasi, mengurangi tingkat pergantian karyawan.

Selain itu, motivasi dapat mendorong inovasi dan kreativitas serta meningkatkan budaya tempat kerja di mana karyawan cenderung terlibat dalam pemecahan masalah, inovasi, dan perilaku proaktif yang mendorong kesuksesan bisnis karena mereka memiliki dorongan internal yang kuat untuk bekerja dalam kerja tim, untuk terlibat dalam kolaborasi, dan untuk menciptakan hubungan interpersonal yang lebih baik di antara karyawan. Mengingat signifikansinya, motivasi telah banyak dipelajari oleh para peneliti di bidang psikologi, perilaku organisasi, dan manajemen. Beberapa teori motivasi telah dikembangkan untuk menjelaskan mekanisme psikologis yang mendasari yang mendorong perilaku karyawan, yang akan dieksplorasi lebih lanjut dalam bab ini.

9.2 Dasar-dasar Motivasi dalam Manajemen

Sumber Daya Manusia

9.2.1 Pengertian dan Signifikansi Motivasi

Motivasi adalah aspek mendasar dari manajemen sumber daya manusia, yang memengaruhi perilaku karyawan, produktivitas, dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Motivasi mengacu pada faktor internal dan eksternal yang mendorong individu untuk mencapai tujuan tertentu, membentuk intensitas, arah, dan ketekunan upaya mereka di tempat kerja (Robbins & Judge, 2019). Memahami motivasi sangat penting bagi manajer sumber daya manusia karena secara langsung memengaruhi keterlibatan karyawan, kepuasan kerja, dan retensi. Tanpa motivasi yang tepat, karyawan mungkin kurang antusiasme, yang menyebabkan penurunan kinerja, ketidakhadiran, dan tingkat *turnover* yang lebih tinggi (Latham, 2012).

Para ahli telah memberikan berbagai perspektif tentang motivasi. *Two-Factor Theory* (Herzberg, 1959) mengkategorikan motivasi tempat kerja menjadi faktor intrinsik dan ekstrinsik. Menurut Herzberg, motivator seperti prestasi, pengakuan, dan pekerjaan yang bermakna mendorong motivasi jangka panjang,

sementara faktor *hygiene* seperti gaji dan kondisi kerja hanya mencegah ketidakpuasan. Demikian pula, Deci dan Ryan (1985) memperkenalkan *Self-Determination Theory*, menekankan bahwa motivasi intrinsik, didukung oleh otonomi, penguasaan, dan tujuan yang menumbuhkan keterlibatan yang berkelanjutan dan kesejahteraan psikologis. Expectancy Theory (Vroom, 1964) juga menyoroti bahwa karyawan termotivasi ketika mereka merasakan hubungan yang kuat antara upaya, kinerja, dan penghargaan mereka. Teori-teori ini secara kolektif memberikan dasar yang kuat untuk memahami bagaimana motivasi memengaruhi praktik manajemen sumber daya manusia.

Pentingnya motivasi melampaui kinerja individu untuk kesuksesan organisasi yang lebih luas. Karyawan yang bermotivasi tinggi cenderung lebih proaktif, inovatif, dan berkomitmen pada pekerjaan mereka, mendorong tingkat produktivitas dan efisiensi yang lebih tinggi (Noe et al., 2020). Selain itu, motivasi meningkatkan kesejahteraan karyawan dan kepuasan kerja, yang mengarah pada pengurangan konflik di tempat kerja dan peningkatan kerja tim (Judge & Kammeyer-Mueller, 2012). Perusahaan yang memprioritaskan motivasi karyawan juga mendapat manfaat dari tingkat *turnover* karyawan yang lebih rendah, karena karyawan yang terlibat lebih cenderung tetap setia pada organisasi mereka. Akibatnya, profesional sumber daya manusia harus mengembangkan strategi motivasi yang selaras dengan kebutuhan karyawan dan tujuan organisasi.

9.2.2 Motivasi Intrinsik vs. Ekstrinsik

Motivasi di tempat kerja dapat diklasifikasikan menjadi motivasi intrinsik dan ekstrinsik, masing-masing memengaruhi perilaku karyawan secara berbeda. Motivasi intrinsik didorong oleh imbalan internal seperti kepuasan pribadi, otonomi, dan tujuan (Deci & Ryan, 1985). Karyawan yang termotivasi secara intrinsik terlibat dalam pekerjaan mereka karena mereka merasa memuaskan, menikmati prosesnya, atau percaya pada pentingnya tugas mereka. Menurut Pink (2009), motivasi

intrinsik didorong oleh tiga faktor utama: otonomi (kemampuan untuk mengontrol pekerjaan seseorang), penguasaan (keinginan untuk meningkatkan keterampilan), dan tujuan (rasa makna dalam pekerjaan seseorang). Ketika karyawan mengalami faktor-faktor ini, mereka lebih cenderung menunjukkan kreativitas, ketekunan, dan kinerja tinggi.

Misalnya, karyawan yang senang dengan proses pemecahan masalah mungkin mengerjakan proyek yang kompleks bukan untuk imbalan finansial tetapi untuk tantangan intelektual. Demikian pula, seorang guru yang menemukan kegembiraan dalam membantu siswa berhasil dapat mendedikasikan waktu ekstra untuk perencanaan pelajaran dan pendampingan, didorong oleh rasa kepuasan internal. Penelitian menunjukkan bahwa motivasi intrinsik terkait dengan kepuasan kerja yang lebih tinggi dan keterlibatan jangka panjang (Gagné & Deci, 2005). Organisasi yang mendorong motivasi intrinsik sering mendorong karyawan untuk lebih bertanggung jawab terhadap tugas mereka, memberikan kesempatan untuk pengembangan keterampilan, dan menumbuhkan budaya kerja yang menekankan kontribusi yang bermakna.

Sebaliknya, motivasi ekstrinsik dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti insentif keuangan, promosi, dan pengakuan (Herzberg, 1959). Karyawan yang termotivasi secara ekstrinsik melakukan tugas untuk menerima imbalan nyata atau menghindari konsekuensi negatif. Misalnya, seorang *sales force* mungkin bekerja lebih keras untuk melampaui target penjualan untuk mendapatkan komisi, sementara seorang karyawan dapat mematuhi kebijakan perusahaan untuk menerima bonus akhir tahun. Banyak organisasi menggunakan motivator ekstrinsik seperti gaji, penghargaan, dan promosi berbasis kinerja untuk mendorong produktivitas. Meskipun insentif ini dapat efektif dalam jangka pendek, ketergantungan yang berlebihan pada imbalan ekstrinsik kadang-kadang dapat merusak motivasi intrinsik, membuat karyawan bergantung pada validasi eksternal daripada mengembangkan minat yang tulus dalam pekerjaan mereka (Deci, Koestner, & Ryan, 1999).

Strategi motivasi yang seimbang harus menggabungkan motivator intrinsik dan ekstrinsik. Di satu sisi, karyawan diberikan gaji dan insentif yang kompetitif untuk memastikan keamanan finansial mereka. Di sisi lain karyawan juga didorong untuk mendapatkan peluang untuk pertumbuhan pribadi, otonomi pekerjaan, dan pengalaman kerja yang bermakna (Latham, 2012). Perusahaan yang mengintegrasikan elemen-elemen ini menciptakan tenaga kerja yang terlibat dan berkomitmen untuk kesuksesan jangka panjang.

9.2.3 Faktor Kunci yang Mempengaruhi Motivasi Karyawan

Beberapa faktor memengaruhi motivasi karyawan, mulai dari desain pekerjaan dan kepemimpinan hingga keseimbangan kehidupan kerja dan peluang pertumbuhan karier. Salah satu faktor yang paling signifikan adalah desain pekerjaan dan kejelasan peran. Karyawan lebih mungkin termotivasi ketika mereka memiliki tanggung jawab yang terdefinisi dengan baik, tugas yang menarik, dan peluang untuk mengembangkan keterampilan baru. Model Karakteristik Pekerjaan (*Job Characteristics Model*) yang dikemukakan oleh Hackman dan Oldham (1976) mengidentifikasi lima elemen inti yang meningkatkan motivasi yaitu variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik. Ketika pekerjaan disusun untuk menggabungkan karakteristik ini, karyawan merasakan tujuan dan pencapaian yang lebih besar, yang mengarah pada peningkatan motivasi dan kepuasan kerja (Oldham & Hackman, 2010).

Selanjutnya, budaya organisasi dan kepemimpinan juga memainkan peran penting dalam membentuk motivasi karyawan. Budaya tempat kerja yang menumbuhkan kepercayaan, kolaborasi, dan pemberdayaan meningkatkan tingkat motivasi. Kepemimpinan transformasional, seperti yang dijelaskan oleh Bass (1990), menginspirasi karyawan untuk melampaui harapan dengan memberikan visi, dorongan, dan pengakuan. Pemimpin yang mengadopsi pengambilan keputusan partisipatif dan memberikan dukungan berkelanjutan menciptakan lingkungan di mana karyawan

merasa dihargai dan termotivasi. Sebaliknya, kepemimpinan otoriter dapat menekan motivasi dengan menciptakan kondisi kerja yang kaku dan membatasi rasa kontrol karyawan (Judge & Piccolo, 2004).

Keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*) dan kesejahteraan karyawan merupakan faktor penting tambahan dalam motivasi. Karyawan yang mengalami beban kerja yang berlebihan, jam kerja yang panjang, atau tingkat stres yang tinggi lebih mungkin menderita kelelahan, mengurangi motivasi dan kinerja kerja mereka (Maslach & Leiter, 2016). Organisasi yang menawarkan pengaturan kerja yang fleksibel, program kesehatan mental, dan inisiatif kesehatan menciptakan lingkungan di mana karyawan dapat menjaga keseimbangan yang sehat antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Penelitian menunjukkan bahwa perusahaan yang memprioritaskan kesejahteraan karyawan memiliki tingkat keterlibatan yang lebih tinggi dan tingkat ketidakhadiran yang lebih rendah (Bakker & Demerouti, 2007).

Peluang pertumbuhan karir juga secara signifikan memengaruhi motivasi. Karyawan lebih terlibat ketika mereka melihat jalur yang jelas untuk kemajuan dan pengembangan profesional dalam organisasi. Perusahaan yang berinvestasi dalam program pelatihan, inisiatif bimbingan, dan pengembangan kepemimpinan menciptakan tenaga kerja yang termotivasi yang ingin belajar dan berkontribusi. Menurut Noe et al. (2020), organisasi dengan budaya belajar yang kuat mengalami retensi karyawan dan kepuasan kerja yang lebih tinggi. Karyawan yang merasakan peluang untuk tumbuh lebih cenderung tetap berkomitmen pada peran mereka dan menginvestasikan upaya mereka untuk mencapai kesuksesan jangka panjang.

Faktor-faktor kunci yang diuraikan di atas sangat perlu diperhatikan oleh para manajer Sumber Daya Manusia, strategi motivasi yang selaras dengan kebutuhan psikologis karyawan dan tujuan organisasi akan dapat menghasilkan kinerja karyawan yang optimal. Dengan kata lain, organisasi yang mengintegrasikan motivator intrinsik dan ekstrinsik,

menumbuhkan kepemimpinan yang mendukung, dan mempromosikan kesejahteraan dan pengembangan karir dapat menciptakan tenaga kerja termotivasi yang mendorong kesuksesan organisasi yang berkelanjutan.

9.3 Teori Motivasi Sumber Daya Manusia

Teori motivasi memberikan kerangka konseptual untuk memahami apa yang mendorong perilaku, komitmen, dan kinerja karyawan dalam organisasi. Selama bertahun-tahun, para peneliti dan para ahli telah mengembangkan berbagai teori untuk menjelaskan motivasi, yang secara luas dikategorikan ke dalam teori berbasis kebutuhan (*need-based theories*), teori proses (*process theories*), dan teori kontemporer (*contemporer theories*). Perspektif ini membantu manajer sumber daya manusia mengembangkan strategi untuk meningkatkan motivasi karyawan, memastikan bahwa tenaga kerja mereka tetap produktif, terlibat, dan selaras dengan tujuan organisasi. Setiap kategori teori motivasi memiliki sudut pandang tersendiri tentang bagaimana individu menanggapi insentif, penghargaan, dan kebutuhan psikologis di tempat kerja.

9.3.1 Teori Berbasis Kebutuhan (*Need-Based Theory*)

Teori berbasis kebutuhan berfokus pada gagasan bahwa motivasi berasal dari keinginan individu untuk memenuhi kebutuhan mendasar tertentu. Salah satu teori paling awal dan paling berpengaruh dalam kategori ini adalah *Hierarchy of Needs* (1943) dari Abraham Maslow. Maslow mengusulkan bahwa motivasi manusia disusun secara hierarkis, berkembang dari kebutuhan fisiologis dasar seperti makanan, air, dan tempat tinggal, ke kebutuhan keselamatan yang mencakup keamanan dan stabilitas kerja. Ketika individu naik ke hierarki atas, mereka berusaha untuk memenuhi kebutuhan sosial, yang melibatkan hubungan dan kepemilikan, diikuti oleh kebutuhan harga diri, yang meliputi pengakuan dan harga diri. Pada tingkat tertinggi hierarki, individu berjuang untuk aktualisasi diri, di mana mereka mencari pertumbuhan pribadi, kreativitas, dan pemenuhan potensi mereka. Dalam pengaturan organisasi, teori Maslow menunjukkan bahwa karyawan tidak hanya membutuhkan kompensasi yang adil dan

keamanan kerja tetapi juga peluang untuk pertumbuhan karir dan pengakuan untuk tetap termotivasi (Maslow, 1943).

Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*) Frederick Herzberg (1959) memperluas pendekatan berbasis kebutuhan dengan membedakan antara motivator dan faktor *hygiene*. Menurut Herzberg, motivator seperti prestasi, pengakuan, dan pekerjaan yang bermakna berkontribusi pada kepuasan kerja dan mendorong kinerja yang lebih tinggi. Sebaliknya, faktor *hygiene*, seperti gaji, kondisi kerja, dan kebijakan perusahaan, tidak serta merta memotivasi karyawan tetapi dapat menyebabkan ketidakpuasan jika tidak ada atau tidak memadai. Teori ini memiliki implikasi yang signifikan bagi manajer SDM, yang harus memastikan bahwa kondisi tempat kerja mencegah ketidakpuasan sekaligus memberikan peluang pertumbuhan yang menumbuhkan motivasi (Herzberg, 1959).

Teori berbasis kebutuhan penting lainnya adalah Teori *Existence, Relatedness, and Growth* (ERG) yang dikemukakan oleh Clayton Alderfer (1969), yang menyempurnakan hierarki Maslow menjadi tiga kategori: *existence needs* (kebutuhan fisiologis dan keamanan), kebutuhan keterkaitan (hubungan sosial dan kepemilikan), dan kebutuhan pertumbuhan (harga diri dan aktualisasi diri). Tidak seperti hierarki Maslow yang terkesan kaku, Teori ERG mengakui bahwa individu dapat mengejar banyak kebutuhan secara bersamaan dan dapat mundur ke tingkat yang lebih rendah jika kebutuhan tingkat yang lebih tinggi tidak terpenuhi. Fleksibilitas ini membuat Teori ERG sangat relevan dalam lingkungan kerja yang dinamis di mana prioritas karyawan berubah dari waktu ke waktu (Alderfer, 1969).

Selanjutnya, terdapat juga *Acquired Needs Theory* yang dikemukakan oleh David McClelland (1985). Teori ini memperluas pemahaman tentang motivasi dengan mengusulkan bahwa individu mengembangkan tiga kebutuhan dominan berdasarkan pengalaman hidup: kebutuhan akan pencapaian (keinginan untuk unggul dan mencapai tujuan), kebutuhan akan afiliasi (keinginan untuk koneksi sosial dan harmoni), dan kebutuhan akan kekuasaan (keinginan untuk mempengaruhi dan memimpin orang lain). Di tempat kerja, karyawan dengan kebutuhan yang kuat akan

pencapaian berkembang dalam lingkungan yang berorientasi pada tujuan, sementara mereka yang memiliki kebutuhan akan afiliasi berkinerja terbaik dalam peran berbasis tim. Individu dengan kebutuhan tinggi akan kekuasaan, di sisi lain, sering didorong ke posisi kepemimpinan di mana mereka dapat menggunakan otoritas dan kekuasaan pengambilan keputusan (McClelland, 1985).

9.3.2 Teori Proses

Jika teori berbasis kebutuhan (*need-based theories*) berfokus pada apa yang memotivasi individu, teori proses (*process theories*) mengeksplorasi bagaimana motivasi terjadi. Teori-teori ini menekankan proses kognitif yang memengaruhi pengambilan keputusan, upaya, dan ketekunan dalam mencapai tujuan. Salah satu teori proses yang paling berpengaruh adalah Teori Harapan (*Expectancy Theory*) yang dikemukakan oleh Victor Vroom (1964). Teori ini menunjukkan bahwa karyawan termotivasi ketika mereka yakin upaya mereka akan mengarah pada kinerja dan penghargaan yang diinginkan. Teori Ekspektasi didasarkan pada tiga komponen utama yaitu ekspektasi (*expectancy*) (keyakinan bahwa upaya mengarah pada kinerja), instrumentalitas (*instrumentality*) (keyakinan bahwa kinerja mengarah pada penghargaan), dan valensi (*valence*) (nilai yang ditempatkan pada hadiah). Misalnya, seorang karyawan yang percaya bahwa bekerja lebih keras akan menghasilkan promosi lebih mungkin termotivasi untuk tampil di tingkat tinggi. Manajer SDM dapat memanfaatkan teori ini dengan memastikan komunikasi yang jelas tentang ekspektasi kinerja dan memberikan penghargaan bermakna yang selaras dengan tujuan karyawan (Vroom, 1964).

Teori proses penting lainnya adalah Teori Ekuitas yang dikemukakan oleh Adam (1963), yang menyoroti peran keadilan dalam motivasi. Menurut Teori Ekuitas, karyawan membandingkan rasio input-output mereka (upaya versus imbalan) dengan rekan-rekan mereka. Jika mereka merasakan ketidakseimbangan—seperti bekerja lebih keras daripada rekan kerja tetapi menerima gaji yang sama—mereka mungkin merasa kehilangan motivasi dan mengurangi upaya mereka. Sebaliknya, jika mereka merasakan perlakuan yang adil, mereka lebih mungkin untuk tetap terlibat dan

termotivasi. Teori ini menggarisbawahi pentingnya kompensasi yang adil, pengakuan, dan kebijakan promosi yang transparan dalam menjaga motivasi dan kepuasan karyawan (Adams, 1963).

Selanjutnya, teori Penetapan Tujuan (Goal-Setting Theory) yang dikemukakan oleh Edwin Locke dan Gary Latham (1990) menguraikan motivasi dengan menekankan dampak dari tujuan yang jelas, menantang, dan spesifik. Penelitian mereka menunjukkan bahwa karyawan berkinerja lebih baik ketika mereka memiliki tujuan yang terdefinisi dengan baik dan menerima umpan balik tentang kemajuan mereka. Menurut Teori Penetapan Tujuan, menetapkan tujuan yang spesifik dan sulit tetapi dapat dicapai mengarah pada motivasi yang lebih tinggi daripada tujuan yang tidak jelas atau mudah. Selain itu, ketika karyawan terlibat dalam penetapan tujuan, mereka menunjukkan komitmen dan upaya yang lebih besar. Manajer SDM dapat menerapkan teori ini dengan menerapkan sistem manajemen kinerja yang menetapkan target terukur dan memberikan umpan balik secara teratur kepada karyawan (Locke & Latham, 1990).

9.3.3 Teori Kontemporer

Karena sifat pekerjaan terus berkembang sebagai respons terhadap kemajuan teknologi, globalisasi, dan pergeseran harapan karyawan, teori motivasi tradisional kemudian berkembang dengan perspektif kontemporer yang menawarkan pemahaman yang lebih bernuansa tentang apa yang mendorong karyawan dalam organisasi modern. Teori-teori kontemporer ini menekankan motivasi intrinsik, kebutuhan psikologis, otonomi, penguasaan, tujuan, dan keterlibatan. Di antara teori motivasi kontemporer yang paling berpengaruh adalah Teori Penentuan Diri (*Self-Determination Theory*) oleh Edward Deci dan Richard Ryan, Teori Penggerak (*Drive Theory*) oleh Daniel Pink, dan Teori Aliran (*Flow Theory*) oleh Mihaly Csikszentmihalyi.

Teori motivasi kontemporer memberikan pendekatan yang lebih holistik dan didorong oleh psikologi untuk memahami apa yang mendorong karyawan di tempat kerja modern. *Self-Determination Theory* menekankan pentingnya otonomi, kompetensi, dan keterkaitan dalam menumbuhkan motivasi

intrinsik. Drive Theory dibangun di atas konsep-konsep ini dengan menyoroti pentingnya otonomi, penguasaan, dan tujuan dalam meningkatkan keterlibatan di tempat kerja. Flow Theory selanjutnya berkontribusi pada penelitian motivasi dengan menjelaskan bagaimana karyawan mencapai kinerja dan kepuasan puncak melalui fokus dan tantangan yang mendalam. Teori-teori ini menantang ketergantungan tradisional pada motivator ekstrinsik, seperti imbalan finansial, dengan menekankan pentingnya pendorong intrinsik yang mengarah pada keterlibatan, kreativitas, dan kesejahteraan jangka panjang.

Self Determination Theory

Self Determination Theory (SDT) yang dikembangkan oleh Deci dan Ryan (1985), berfokus pada peran motivasi intrinsik dalam perilaku manusia. Tidak seperti teori motivasi tradisional yang menekankan imbalan eksternal seperti gaji dan promosi, SDT menunjukkan bahwa motivasi paling kuat ketika individu memenuhi tiga kebutuhan psikologis mendasar: otonomi, kompetensi, dan keterkaitan. Otonomi mengacu pada kebutuhan individu untuk merasa mengendalikan tindakan dan keputusan mereka. Karyawan lebih terlibat ketika mereka memiliki kebebasan untuk memilih bagaimana mereka menyelesaikan pekerjaan mereka daripada dikelola secara mikro. Organisasi yang mendorong otonomi melalui pengaturan kerja yang fleksibel, pengambilan keputusan yang terdesentralisasi, dan peluang untuk proyek mandiri cenderung menumbuhkan tingkat motivasi yang lebih tinggi. Penelitian menunjukkan bahwa otonomi sangat terkait dengan kepuasan kerja dan kinerja, karena karyawan yang merasa mengendalikan pekerjaan mereka lebih cenderung mengambil inisiatif dan menunjukkan kreativitas (Deci & Ryan, 1985).

Selain itu, kompetensi berkaitan dengan kebutuhan individu untuk mengembangkan keterampilan mereka dan merasa mampu menyelesaikan tugas. Karyawan paling termotivasi ketika mereka mengalami penguasaan dalam pekerjaannya, yang dapat difasilitasi melalui pembelajaran berkelanjutan, program pelatihan, dan tugas yang menantang. Organisasi yang berinvestasi dalam pengembangan karyawan melalui peluang peningkatan

keterampilan, program bimbingan, dan umpan balik yang konstruktif menciptakan lingkungan di mana individu berusaha untuk keunggulan. Penelitian telah menunjukkan bahwa ketika karyawan merasa kompeten, mereka menunjukkan tingkat ketekunan dan ketahanan yang lebih tinggi dalam pekerjaan mereka (Deci et al., 1999).

Keterkaitan mengacu pada kebutuhan manusia untuk merasa terhubung dengan orang lain dan memiliki interaksi sosial yang bermakna. Karyawan yang mengalami rasa memiliki di tempat kerja mereka lebih cenderung termotivasi dan terlibat. Aspek SDT ini menyoroti pentingnya budaya organisasi, kolaborasi tim, dan kepemimpinan dalam menumbuhkan lingkungan kerja yang mendukung. Penelitian menunjukkan bahwa tempat kerja yang memprioritaskan kesejahteraan karyawan dan menciptakan peluang untuk ikatan sosial cenderung mengalami tingkat pergantian karyawan yang lebih rendah dan komitmen organisasi yang lebih tinggi (Gagné & Deci, 2005).

Organisasi yang menerapkan prinsip-prinsip SDT dengan mempromosikan otonomi, kompetensi, dan keterkaitan cenderung melihat tenaga kerja yang lebih termotivasi, terlibat, dan berkomitmen pada peran mereka. Tidak seperti karyawan yang termotivasi secara ekstrinsik, yang mengandalkan insentif eksternal seperti bonus atau promosi, karyawan yang termotivasi secara intrinsik cenderung lebih inovatif, tangguh, dan produktif dalam jangka panjang.

Drive Theory oleh Daniel Pink

Daniel Pink (2009) memperluas SDT dengan *Drive Theory*, yang berpendapat bahwa motivator ekstrinsik tradisional, seperti insentif dan konsekuensi finansial, tidak lagi cukup untuk memotivasi karyawan di tempat kerja abad ke-21. Sebaliknya, Pink mengidentifikasi tiga elemen inti yang mendorong motivasi dalam lingkungan kerja berbasis pengetahuan dan kreatif: otonomi, penguasaan, dan tujuan. Otonomi, mirip dengan SDT, adalah kebutuhan bagi individu untuk memiliki kendali atas pekerjaan mereka. Karyawan yang memiliki kemampuan untuk memilih tugas, jadwal kerja, dan metode eksekusi mereka lebih terlibat dan

produktif. Banyak organisasi modern, seperti Google dan Atlassian, telah menerapkan program yang digerakkan oleh otonomi, seperti "20% waktu", di mana karyawan dapat mendedikasikan sebagian dari minggu kerja mereka untuk proyek yang diarahkan sendiri. Pendekatan ini telah mengarah pada inovasi inovatif, menunjukkan kekuatan otonomi dalam menumbuhkan motivasi (Pink, 2009).

Selain itu, penguasaan mengacu pada keinginan bawaan untuk meningkatkan dan menjadi lebih baik dalam sesuatu yang bermakna. Karyawan paling termotivasi ketika mereka terus belajar dan mengembangkan keterampilan mereka. Pink menekankan bahwa organisasi harus memberikan kesempatan bagi karyawan untuk terlibat dalam pembelajaran seumur hidup, menerima umpan balik yang konstruktif, dan mengambil tugas menantang yang mendorong mereka keluar dari zona nyaman mereka. Ketika karyawan mengalami penguasaan, mereka memasuki keadaan "aliran" di mana mereka menjadi sepenuhnya tenggelam dalam pekerjaan mereka, yang mengarah pada kinerja dan kepuasan yang lebih tinggi (Pink, 2009).

Tujuan adalah kebutuhan untuk melakukan pekerjaan yang bermakna dan berkontribusi pada tujuan yang lebih besar. Karyawan yang memahami bagaimana pekerjaan mereka selaras dengan misi organisasi dan dampak sosial cenderung lebih termotivasi dan berkomitmen. Pink berpendapat bahwa organisasi yang digerakkan oleh tujuan, seperti yang berada di sektor nirlaba atau bisnis yang digerakkan oleh keberlanjutan, secara alami menarik dan mempertahankan karyawan yang sangat termotivasi. Banyak perusahaan modern menggabungkan inisiatif tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) dan praktik bisnis etis untuk membantu karyawan merasakan tujuan yang lebih dalam dalam pekerjaan mereka (Pink, 2009).

Teori Drive Pink memiliki implikasi yang signifikan bagi manajer SDM dan pemimpin organisasi. Sistem penghargaan tradisional, seperti bonus berbasis kinerja, mungkin efektif untuk tugas-tugas rutin tetapi seringkali tidak cukup untuk pekerjaan yang kompleks dan kreatif. Sebaliknya, organisasi harus fokus pada perancangan tempat kerja yang mendukung otonomi, penguasaan,

dan tujuan, memastikan bahwa karyawan tetap termotivasi dan terlibat secara intrinsik.

Flow Theory oleh Mihaly Csikszentmihalyi

Flow Theory yang dikemukakan oleh Mihaly Csikszentmihalyi (1990) memperkenalkan konsep "aliran", keadaan psikologis di mana individu sepenuhnya terserap dalam suatu aktivitas, mengalami konsentrasi yang mendalam, kenikmatan, dan kinerja puncak. Flow terjadi ketika individu menghadapi tugas yang sangat menyeimbangkan tantangan dan tingkat keterampilan—tidak terlalu mudah atau terlalu sulit. Ketika karyawan memasuki keadaan alir, mereka sangat produktif, terlibat, dan memperoleh kepuasan yang luar biasa dari pekerjaan mereka.

Csikszentmihalyi berpendapat bahwa aliran dicapai ketika individu mengalami tujuan yang jelas, umpan balik langsung, dan rasa kendali atas tugas mereka. Karyawan yang secara konsisten mengalami aliran dalam pekerjaan mereka melaporkan kepuasan kerja, kreativitas, dan kesejahteraan yang lebih tinggi. Organisasi dapat menumbuhkan aliran dengan merancang pekerjaan yang menantang karyawan dengan tepat, meminimalkan gangguan yang tidak perlu, dan memberikan umpan balik yang sering dan konstruktif.

Misalnya, pengembang perangkat lunak yang mengerjakan masalah pengkodean yang menantang atau seniman yang membenamkan diri dalam proyek kreatif sering mengalami alir, yang mengarah pada hasil berkualitas tinggi. Sebaliknya, karyawan yang dibebani dengan tugas yang berulang, monoton atau kendala birokrasi yang berlebihan jarang memasuki keadaan mengalir, yang menyebabkan ketidakterlibatan dan motivasi yang rendah. Penelitian telah menunjukkan bahwa tempat kerja yang mendorong otonomi dan meminimalkan gangguan menciptakan kondisi optimal bagi karyawan untuk mengalami alir, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja dan inovasi kerja (Csikszentmihalyi, 1990).

Flow Theory memiliki aplikasi yang signifikan dalam HRM modern, terutama di industri yang membutuhkan kreativitas dan pemecahan masalah tingkat tinggi. Perusahaan yang merancang lingkungan kerja yang memfasilitasi alir, seperti melalui ruang kerja

yang fleksibel, ekspektasi kinerja yang jelas, dan tantangan yang menarik, dapat mencapai tingkat motivasi dan kepuasan karyawan yang lebih tinggi.

9.4 Teknik Memotivasi Sumber Daya Manusia

Memotivasi sumber daya manusia adalah aspek penting dari kesuksesan organisasi, karena secara langsung memengaruhi keterlibatan karyawan, produktivitas, dan kepuasan kerja secara keseluruhan. Motivasi yang efektif membutuhkan pendekatan strategis yang menggabungkan faktor ekstrinsik dan intrinsik, memastikan bahwa karyawan tetap berkomitmen pada peran mereka sambil juga menemukan kepuasan pribadi dalam pekerjaan mereka. Organisasi menggunakan berbagai teknik untuk menumbuhkan motivasi, mulai dari insentif finansial dan non-finansial hingga menciptakan lingkungan kerja yang positif, menawarkan peluang pertumbuhan karir, dan memanfaatkan strategi psikologis dan perilaku. Pendekatan ini berakar pada teori motivasi dan penelitian empiris, menunjukkan bagaimana strategi motivasi yang terstruktur dengan baik mengarah pada peningkatan kinerja dan keberlanjutan organisasi jangka panjang.

9.4.1 Insentif Finansial dan Non-Finansial

Insentif finansial telah lama diakui sebagai pendorong mendasar motivasi karyawan, terutama dalam teori motivasi tradisional seperti Manajemen Ilmiah Taylor dan Teori Dua Faktor Herzberg. Imbalan finansial meliputi gaji, bonus, bagi hasil, opsi saham, dan insentif berbasis kinerja, yang semuanya berfungsi untuk memperkuat upaya dan kontribusi karyawan terhadap tujuan organisasi. Menurut Teori Harapan Vroom, karyawan termotivasi ketika mereka merasakan hubungan yang jelas antara usaha, kinerja, dan penghargaan (Vroom, 1964).

Ketika insentif keuangan disusun secara efektif, mereka memberikan pengakuan nyata atas kerja keras karyawan dan mendorong mereka untuk mempertahankan tingkat produktivitas yang tinggi. Di Indonesia, banyak perusahaan terkemuka menawarkan insentif finansial yang menarik untuk mempertahankan dan memotivasi tenaga kerja mereka. Misalnya,

Bank Mandiri, salah satu bank terbesar di Indonesia, menerapkan bonus berbasis kinerja dan program kepemilikan saham untuk karyawannya, memastikan bahwa mereka yang mencapai atau melampaui target menerima imbalan finansial.

Namun, meskipun imbalan finansial sangat penting, imbalan finansial tidak selalu cukup untuk mempertahankan motivasi jangka panjang. Teori Dua Faktor Herzberg menunjukkan bahwa kompensasi moneter berfungsi sebagai *hygiene factor*—yang berarti bahwa meskipun tidak adanya insentif finansial dapat menyebabkan ketidakpuasan, kehadirannya tidak selalu mengarah pada motivasi yang lebih tinggi (Herzberg, 1959). Di sinilah insentif non-finansial memainkan peran penting dalam memastikan keterlibatan karyawan yang berkelanjutan. Insentif non-finansial meliputi program pengakuan, pengaturan kerja yang fleksibel, pengayaan pekerjaan, dan peluang untuk pekerjaan yang bermakna. Program pengakuan karyawan, seperti penghargaan untuk kinerja luar biasa atau pengakuan publik atas pencapaian, berkontribusi pada rasa pencapaian dan rasa memiliki.

Perusahaan seperti Gojek, perusahaan teknologi terkemuka di Indonesia, telah menerapkan program pengakuan untuk mengakui karyawan yang memberikan kontribusi luar biasa bagi organisasi. Gojek secara teratur menampilkan karyawan berkinerja terbaik dalam pertemuan di seluruh perusahaan, menyoroti pencapaian mereka dan memperkuat budaya apresiasi. Selain itu, pengaturan kerja yang fleksibel, seperti kerja jarak jauh dan jam kerja yang fleksibel, juga mendapatkan popularitas, terutama setelah pandemi COVID-19. Perusahaan seperti Telkom Indonesia telah menganut model kerja hibrida, memungkinkan karyawan untuk bekerja dari rumah atau memilih jam kerja yang fleksibel, memastikan keseimbangan kehidupan kerja yang lebih baik dan meningkatkan kepuasan karyawan. Strategi pengayaan pekerjaan, seperti memberi karyawan lebih banyak tanggung jawab, otonomi, dan kesempatan untuk mengerjakan proyek yang bermakna, juga telah digunakan oleh perusahaan seperti Astra International, yang secara teratur merotasi karyawan di berbagai peran untuk meningkatkan keterampilan dan prospek karir mereka.

Penelitian telah menunjukkan bahwa ketika karyawan merasa dihargai dan diakui, komitmen mereka terhadap organisasi meningkat (Kuvaas, 2006). Pengaturan kerja yang fleksibel, seperti opsi kerja jarak jauh dan jadwal kerja yang disesuaikan, memenuhi kebutuhan karyawan akan keseimbangan kehidupan kerja, mengurangi stres, dan meningkatkan kepuasan kerja secara keseluruhan. Selain itu, pengayaan pekerjaan – di mana karyawan diberi lebih banyak otonomi, tanggung jawab, dan tugas yang menantang – merangsang motivasi intrinsik dengan menumbuhkan rasa tujuan dan penguasaan (Hackman & Oldham, 1976).

9.4.2 Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi

Lingkungan kerja dan budaya organisasi memainkan peran penting dalam membentuk motivasi karyawan, karena mereka menentukan pengalaman individu secara keseluruhan di tempat kerja. Lingkungan kerja yang positif adalah lingkungan di mana karyawan merasa aman, dihormati, dan didukung, memungkinkan mereka untuk fokus pada tugas mereka tanpa stres atau gangguan yang tidak semestinya. Lingkungan kerja yang memotivasi juga mencakup menyediakan sumber daya, alat, dan sistem pendukung yang diperlukan kepada karyawan untuk menjalankan peran mereka secara efektif. Organisasi modern menekankan inisiatif kesehatan di tempat kerja, seperti program kesehatan mental, ruang kerja ergonomis, dan aktivitas membangun tim, untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan secara keseluruhan. Ketika karyawan merasa bahwa kesejahteraan mereka adalah prioritas, mereka mengembangkan hubungan emosional yang lebih kuat dengan organisasi mereka, yang mengarah ke tingkat upaya dan motivasi diskresioner yang lebih tinggi. Argumen ini sejalan dengan Hierarki Kebutuhan Maslow yang menunjukkan bahwa di luar keamanan finansial dasar, karyawan mencari keamanan psikologis dan rasa memiliki, yang dapat dicapai melalui budaya kerja yang mendukung (Maslow, 1943). Perusahaan yang memprioritaskan budaya organisasi yang sehat menumbuhkan rasa kebersamaan dan tujuan bersama, yang mengarah ke tingkat motivasi yang lebih tinggi.

Di Indonesia, Unilever Indonesia telah diakui karena budaya organisasinya yang kuat yang mempromosikan keragaman, inklusi, dan kesejahteraan karyawan. Perusahaan menumbuhkan budaya komunikasi terbuka, memungkinkan karyawan untuk bebas mengekspresikan ide dan kekhawatiran mereka. Ini juga menyediakan berbagai program kesejahteraan, termasuk dukungan kesehatan mental, fasilitas kebugaran di tempat, dan inisiatif keseimbangan kehidupan kerja. Contoh lain adalah Pertamina, perusahaan minyak dan gas milik negara Indonesia, yang sangat menekankan pada pengembangan kepemimpinan dan praktik bisnis yang etis. Dengan menciptakan budaya integritas dan pembelajaran berkelanjutan, Pertamina memastikan bahwa karyawan tetap terlibat dan termotivasi untuk berkontribusi pada tujuan jangka panjang perusahaan.

Budaya organisasi yang kuat yang selaras dengan nilai-nilai dan aspirasi karyawan menumbuhkan keterlibatan dan motivasi yang lebih besar. Penelitian menunjukkan bahwa perusahaan dengan budaya tempat kerja yang positif mengalami tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi, tingkat pergantian yang lebih rendah, dan peningkatan produktivitas (Cameron & Quinn, 2011). Kepemimpinan memainkan peran penting dalam menumbuhkan budaya ini dengan menetapkan harapan yang jelas, mendorong komunikasi terbuka, dan mempromosikan perilaku etis. Pemimpin transformasional, khususnya, telah ditemukan menginspirasi karyawan dengan menciptakan visi bersama, mendorong inovasi, dan memberikan dukungan individual (Bass, 1990). Perusahaan Indonesia seperti Bukalapak, raksasa e-commerce, telah mengadopsi pendekatan kepemimpinan transformasional dengan mendorong inovasi dan memberdayakan karyawan untuk mengambil kepemilikan atas proyek mereka. Kepemimpinan perusahaan menumbuhkan budaya kepercayaan, di mana karyawan diberi kebebasan untuk bereksperimen dengan ide-ide baru tanpa takut gagal, yang mengarah pada motivasi dan kreativitas yang lebih tinggi.

9.4.3 Peluang Pengembangan dan Pertumbuhan Karir

Peluang untuk kemajuan karir dan pengembangan profesional adalah motivator yang kuat, karena selaras dengan aspirasi karyawan untuk peningkatan diri dan kesuksesan jangka panjang. Menurut *Self Determination Theory*, individu secara intrinsik termotivasi ketika mereka merasakan kompetensi dan penguasaan dalam pekerjaan mereka (Deci & Ryan, 1985). Inisiatif pengembangan karir, seperti program pelatihan, bimbingan, dan promosi internal, memberi karyawan keterampilan dan kepercayaan diri yang dibutuhkan untuk unggul dalam peran mereka.

Banyak perusahaan Indonesia telah menerapkan program pengembangan karir yang kuat untuk mempertahankan talenta terbaik. Bank Central Asia (BCA), salah satu bank swasta terbesar di Indonesia, menawarkan program pelatihan terstruktur, kursus pengembangan kepemimpinan, dan peluang bimbingan bagi karyawannya. BCA memastikan bahwa karyawan memiliki akses ke pertumbuhan profesional melalui kebijakan promosi internal dan perencanaan karir yang dipersonalisasi, yang membuat karyawan tetap termotivasi untuk melakukan yang terbaik.

Demikian pula, Astra International memiliki program pengembangan bakat yang mapan yang memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berpartisipasi dalam pelatihan, pendidikan eksekutif, dan penugasan di luar negeri. Karyawan yang menunjukkan potensi tinggi ditawarkan peran kepemimpinan, memungkinkan mereka untuk maju dalam organisasi. Inisiatif pengembangan karir ini tidak hanya meningkatkan keterampilan karyawan tetapi juga menumbuhkan rasa loyalitas dan komitmen jangka panjang kepada perusahaan.

Program pelatihan dan pengembangan keterampilan memungkinkan karyawan untuk meningkatkan pengetahuan dan keahlian mereka, membuat mereka lebih mampu menangani tugas-tugas yang kompleks. Studi telah menunjukkan bahwa organisasi yang berinvestasi dalam pelatihan karyawan mengalami tingkat kepuasan dan retensi kerja yang lebih tinggi (Noe, 2017). Selain itu,

program bimbingan memungkinkan karyawan untuk menerima bimbingan dari para profesional berpengalaman, menumbuhkan budaya belajar berkelanjutan dan pertumbuhan profesional. Ketika karyawan melihat jalur yang jelas untuk kemajuan karier, mereka lebih mungkin untuk tetap terlibat dan berkomitmen pada organisasi mereka.

Selain itu, memberi karyawan tugas yang menantang dan peluang kepemimpinan menumbuhkan motivasi dengan mendorong mereka untuk mengambil alih pekerjaan mereka. Organisasi yang menawarkan program rotasi, proyek lintas fungsi, dan inisiatif pengembangan kepemimpinan memungkinkan karyawan untuk mengeksplorasi peran yang berbeda dan memperluas keahlian mereka. Penelitian mendukung gagasan bahwa karyawan yang merasakan peluang pertumbuhan dalam organisasi mereka menunjukkan tingkat motivasi, loyalitas, dan kinerja yang lebih tinggi (Arthur, 1994).

9.4.4 Teknik Motivasi Psikologis dan Perilaku

Di luar penghargaan nyata dan insentif karir, motivasi dapat dipengaruhi secara signifikan oleh strategi psikologis dan perilaku. Teori psikologi modern menekankan peran motivator intrinsik, seperti otonomi, tujuan, dan pemenuhan pribadi, dalam mendorong keterlibatan jangka panjang. Teknik seperti penetapan tujuan, mekanisme umpan balik, dan penguatan perilaku banyak digunakan untuk meningkatkan motivasi.

Teori penetapan tujuan (*Goal-Setting Theory*), yang dikembangkan oleh Locke dan Latham (1990), menunjukkan bahwa tujuan yang spesifik, menantang, dan dapat dicapai mengarah pada tingkat motivasi dan kinerja yang lebih tinggi. Karyawan yang menetapkan tujuan yang jelas dan menerima umpan balik secara teratur lebih mungkin untuk tetap fokus dan berkomitmen pada tugas mereka. Organisasi yang menerapkan proses penetapan tujuan terstruktur, seperti penilaian kinerja dan indikator kinerja utama (KPI), menciptakan arah dan akuntabilitas, meningkatkan motivasi.

Teknik penguatan perilaku, berdasarkan teori pengkondisian operan BF Skinner, menyoroti pentingnya penguatan

positif dalam membentuk perilaku karyawan. Menghargai perilaku yang diinginkan dengan pujian, insentif, atau kemajuan karir mendorong karyawan untuk mengulangi perilaku tersebut di masa depan (Skinner, 1953). Sebaliknya, umpan balik yang konstruktif dan tindakan korektif membantu karyawan memahami area yang perlu ditingkatkan dan berusaha untuk kinerja yang lebih baik.

Pendekatan psikologis lain yang efektif adalah menumbuhkan rasa tujuan dan makna dalam pekerjaan karyawan. Menurut penelitian oleh Wrzesniewski et al. (1997), karyawan yang memandang pekerjaan mereka sebagai hal yang bermakna dan berdampak menunjukkan tingkat motivasi dan kepuasan kerja yang lebih tinggi. Organisasi dapat meningkatkan tujuan ini dengan menyelaraskan peran karyawan dengan kontribusi sosial yang lebih luas, inisiatif tanggung jawab sosial perusahaan (CSR), dan misi organisasi yang melampaui menghasilkan keuntungan.

9.5 Tren dan Tantangan Masa Depan dalam Motivasi Sumber Daya Manusia

Saat organisasi menavigasi kompleksitas tenaga kerja abad ke-21, motivasi tetap menjadi faktor penting dalam mencapai keterlibatan, kepuasan, dan produktivitas karyawan yang tinggi. Strategi motivasi tradisional, seperti insentif moneter dan perkembangan karier hierarkis, tidak lagi cukup untuk memenuhi harapan karyawan yang beragam dan berkembang. Kemajuan teknologi yang pesat, pergeseran pengaturan kerja, dan kehadiran beberapa generasi di tempat kerja memerlukan pendekatan baru untuk motivasi sumber daya manusia. Organisasi harus mengenali dan beradaptasi dengan tren ini agar tetap kompetitif dalam lingkungan bisnis yang semakin dinamis.

Salah satu perubahan paling signifikan yang memengaruhi motivasi sumber daya manusia adalah digitalisasi, yang telah merevolusi cara karyawan berinteraksi, melakukan tugas, dan mengalami lingkungan kerja mereka. Integrasi kecerdasan buatan (AI) dalam manajemen SDM, bersama dengan pemantauan kinerja otomatis dan pengaturan kerja virtual, telah mengubah bagaimana strategi motivasi dirancang dan diimplementasikan. Selain itu, model kerja hibrida, yang memadukan pekerjaan jarak jauh dan di

tempat, menghadirkan tantangan baru dalam menjaga kohesi, keterlibatan, dan motivasi tim. Selain itu, tenaga kerja modern terdiri dari karyawan dari kelompok generasi yang berbeda—Baby Boomers, Generasi X, Milenial, dan Generasi Z—masing-masing dengan harapan, nilai, dan motivator yang unik. Memahami perbedaan generasi ini sangat penting untuk merancang teknik motivasi yang efektif yang selaras dengan kebutuhan karyawan.

9.5.1 Dampak Digitalisasi: Praktik SDM Berbasis AI, Pemantauan Karyawan, dan Lingkungan Kerja Virtual

Digitalisasi telah secara signifikan mengubah manajemen sumber daya manusia dengan memperkenalkan praktik SDM berbasis AI, sistem pemantauan karyawan, dan lingkungan kerja virtual. Kemajuan pesat teknologi digital, terutama kecerdasan buatan (AI), big data, dan alat komunikasi virtual, telah mengubah manajemen sumber daya manusia (HRM) dan motivasi karyawan. Praktik SDM berbasis AI, pemantauan karyawan secara real-time, dan lingkungan kerja yang sepenuhnya digital menawarkan peluang dan tantangan dalam menjaga karyawan tetap terlibat dan termotivasi. Sementara digitalisasi meningkatkan efisiensi, pengambilan keputusan, dan pengalaman karyawan yang dipersonalisasi, digitalisasi juga menimbulkan kekhawatiran tentang privasi, keamanan kerja, dan depersonalisasi pekerjaan. Untuk memahami sepenuhnya bagaimana digitalisasi memengaruhi motivasi, kita dapat memeriksa implikasinya melalui berbagai teori motivasi yang relevan, termasuk Teori Penentuan Diri (SDT), Teori Ekspektasi, Teori Ekuitas, Teori Dua Faktor Herzberg, dan Teori Karakteristik Pekerjaan.

Self Determination Theory (Deci & Ryan, 1985) menegaskan bahwa motivasi manusia didorong oleh pemenuhan tiga kebutuhan psikologis utama: otonomi, kompetensi, dan keterkaitan. Praktik SDM berbasis AI, seperti evaluasi kinerja otomatis, analitik prediktif, dan program pelatihan yang dipersonalisasi, dapat meningkatkan atau mengurangi kebutuhan ini. Platform pembelajaran bertenaga AI, seperti yang digunakan oleh Gojek dan Bukalapak di Indonesia,

mendukung pengembangan kompetensi dengan menawarkan peluang membangun keterampilan yang dipersonalisasi. Karyawan menerima rekomendasi yang disesuaikan untuk kursus, modul pembelajaran mikro, dan jalur kemajuan karier berdasarkan analisis AI tentang kekuatan, kelemahan, dan aspirasi karier mereka. Pendekatan berbasis data ini menumbuhkan motivasi dengan memastikan bahwa karyawan terus mengembangkan keterampilan mereka selaras dengan tujuan pribadi dan organisasi mereka.

Namun, sistem pemantauan berbasis AI yang melacak pola kerja, penekanan tombol, atau partisipasi rapat virtual karyawan dapat merusak otonomi dan keterkaitan. Karyawan mungkin merasa dikelola secara mikro atau tidak dipercaya, yang menyebabkan stres dan penurunan motivasi intrinsik. Organisasi harus menerapkan alat AI dengan hati-hati dengan cara yang memberdayakan daripada mengendalikan karyawan, memastikan bahwa teknologi mendukung otonomi dan pertumbuhan profesional daripada menjadi alat untuk pengawasan yang berlebihan.

Teori Ekspektasi (Vroom, 1964) menjelaskan bahwa motivasi dipengaruhi oleh tiga faktor kunci: ekspektasi (keyakinan bahwa upaya mengarah pada kinerja), instrumentalitas (keyakinan bahwa kinerja mengarah pada penghargaan), dan valensi (nilai yang dirasakan dari penghargaan). Dalam lingkungan kerja digital, pelacakan kinerja berbasis AI dan analitik real-time dapat meningkatkan motivasi ketika karyawan melihat dengan jelas bagaimana upaya mereka diterjemahkan ke dalam kesuksesan dan penghargaan yang terukur. Banyak perusahaan di Indonesia, seperti Tokopedia, menggunakan dasbor kinerja berbasis AI di mana karyawan dapat melacak kontribusi pekerjaan mereka secara real-time. Tingkat visibilitas ini memperkuat harapan dengan membantu karyawan melihat dampak langsung dari upaya mereka. Selain itu, sistem penghargaan yang transparan dan berbasis data mengurangi pilih kasih dan bias, memperkuat instrumentalitas dengan memastikan bahwa evaluasi kinerja adil. Namun, jika karyawan merasa bahwa penilaian AI tidak memiliki penilaian

manusia—seperti mengabaikan faktor kontekstual seperti kompleksitas beban kerja atau dinamika tim—motivasi dapat menurun karena skeptisisme tentang bagaimana penghargaan ditentukan.

Teori Ekuitas (Adams, 1963) menyatakan bahwa karyawan membandingkan masukan mereka (usaha, keterampilan, pengalaman) dan hasil (penghargaan, pengakuan, promosi) dengan rekan-rekan mereka. Sistem SDM berbasis AI bertujuan untuk menghilangkan bias dalam perekrutan, promosi, dan penilaian kinerja dengan mengandalkan data objektif daripada penilaian subjektif manusia. Namun, jika sistem AI tidak dirancang dengan benar, mereka dapat memperkenalkan bias algoritmik yang menciptakan persepsi ketidakadilan. Misalnya, jika sistem rekrutmen bertenaga AI di perusahaan seperti Bank Rakyat Indonesia (BRI) secara tidak sengaja mendukung demografi tertentu karena data pelatihan yang bias, karyawan mungkin merasa bahwa keputusan perekrutan dan promosi tidak benar-benar berbasis prestasi. Demikian pula, jika evaluasi kinerja berbasis AI gagal memperhitungkan keadaan individu—seperti kompleksitas proyek yang berbeda atau tantangan yang tidak terduga—karyawan mungkin merasa bahwa kontribusi mereka tidak dinilai secara adil. Memastikan transparansi dalam pengambilan keputusan AI dan memungkinkan karyawan untuk mengajukan banding atas pemindaian evaluasi yang dihasilkan AI membantu menjaga kesetaraan dan motivasi.

Teori Dua Faktor Herzberg (1959) membedakan antara faktor kebersihan (yang mencegah ketidakpuasan) dan motivator (yang mendorong kepuasan dan keterlibatan). Digitalisasi memengaruhi kedua faktor tersebut secara signifikan. Dalam lingkungan kerja virtual, faktor kebersihan seperti gaji, keamanan kerja, dan keseimbangan kehidupan kerja dipengaruhi oleh sistem SDM yang digerakkan oleh AI. Penjadwalan otomatis, penyeimbangan beban kerja, dan analitik prediktif dapat meningkatkan keseimbangan kehidupan kerja, tetapi pemantauan digital yang berlebihan dapat menimbulkan stres dan kecemasan. Perusahaan seperti Telkom Indonesia

telah menerapkan sistem penjadwalan kerja berbasis AI yang fleksibel untuk mengoptimalkan beban kerja karyawan sekaligus mencegah kelelahan. Pada saat yang sama, motivator seperti pertumbuhan karir, pengakuan, dan pekerjaan yang bermakna harus dipertahankan di lingkungan digital. Platform pengenalan karyawan bertenaga AI, seperti yang digunakan oleh Shopee Indonesia, memungkinkan manajer dan rekan kerja untuk memberikan umpan balik dan penghargaan berbasis data secara real-time. Virtual reality (VR) dan augmented reality (AR) juga digunakan untuk pelatihan dan kolaborasi yang imersif, meningkatkan kepuasan kerja dengan membuat pekerjaan jarak jauh lebih menarik dan interaktif.

Teori Karakteristik Pekerjaan (Hackman & Oldham, 1976) mengidentifikasi lima atribut pekerjaan inti yang memengaruhi motivasi: variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik. Praktik SDM berbasis AI dan lingkungan kerja virtual dapat meningkatkan faktor-faktor ini bila dirancang secara efektif. Misalnya, otomatisasi tugas bertenaga AI di perusahaan seperti Grab Indonesia memungkinkan karyawan untuk fokus pada pekerjaan bernilai tinggi dan bermakna daripada tugas administratif yang berulang. Ini meningkatkan signifikansi tugas dan variasi keterampilan, yang mengarah pada motivasi yang lebih tinggi. Demikian pula, sistem umpan balik berbasis AI memberikan wawasan kinerja waktu nyata, memastikan karyawan menerima umpan balik yang tepat waktu dan konstruktif yang memperkuat keterlibatan mereka. Namun, digitalisasi yang berlebihan dapat mengurangi identitas tugas jika karyawan merasa terputus dari pekerjaan mereka karena otomatisasi. Organisasi harus memastikan bahwa alat digital meningkatkan kemampuan manusia daripada menggantikan pekerjaan yang bermakna, menumbuhkan tujuan dan pencapaian.

9.5.2 Memotivasi Tenaga Kerja Hibrida: Memadukan Pekerjaan Jarak Jauh dan Di Tempat untuk Mempertahankan Keterlibatan

Pergeseran menuju pengaturan kerja hibrida—di mana karyawan bergantian antara pekerjaan jarak jauh dan di tempat—telah menjadi karakteristik yang menentukan tempat kerja modern. Model kerja yang fleksibel ini menghadirkan tantangan baru dalam menjaga motivasi, keterlibatan, dan produktivitas karyawan. Ketika organisasi berusaha menyeimbangkan manfaat kerja jarak jauh, seperti fleksibilitas dan otonomi, dengan keuntungan pekerjaan di tempat, seperti kolaborasi dan kohesi tim, penting untuk menerapkan teori motivasi yang membahas pendorong intrinsik dan ekstrinsik kinerja karyawan. Beberapa teori motivasi utama memberikan wawasan berharga tentang bagaimana organisasi dapat secara efektif melibatkan tenaga kerja hibrida, termasuk Teori Penentuan Nasib Sendiri (SDT), Teori Ekspektasi, Teori Ekuitas, Teori Dua Faktor Herzberg, dan Teori Penetapan Tujuan.

Goal-Setting Theory (SDT) oleh Deci dan Ryan (1985) menekankan tiga kebutuhan psikologis inti—otonomi, kompetensi, dan keterkaitan—sebagai hal penting untuk motivasi berkelanjutan. Model kerja hibrida menawarkan otonomi yang lebih besar kepada karyawan dengan memungkinkan mereka memilih kapan dan di mana mereka bekerja, yang selaras dengan penekanan SDT pada pengarahan diri. Namun, otonomi yang berlebihan tanpa struktur dapat menyebabkan pelepasan diri. Organisasi harus mencapai keseimbangan dengan memberikan ekspektasi yang jelas, alat kolaborasi virtual, dan peluang bagi karyawan untuk merasa kompeten dalam peran mereka. Misalnya, Tokopedia, salah satu perusahaan e-commerce terbesar di Indonesia, telah menerapkan model kerja hibrida di mana karyawan memiliki fleksibilitas dalam pengaturan kerja mereka tetapi juga terlibat dalam check-in virtual terstruktur, sesi kolaborasi tim, dan pelatihan berbasis kompetensi. Dengan demikian, perusahaan memastikan bahwa karyawan mempertahankan motivasi mereka dengan merasa mandiri dan didukung dalam peran mereka. Elemen keterkaitan, atau hubungan sosial, juga penting bagi karyawan hibrida yang mungkin merasa terisolasi saat bekerja dari jarak jauh. Tokopedia dan organisasi

serupa mengatasi hal ini dengan mendorong saluran komunikasi digital yang kuat, kegiatan membangun tim virtual, dan pertemuan tatap muka secara berkala untuk memperkuat kohesi tim.

Teori Harapan oleh Vroom (1964) berpendapat bahwa karyawan termotivasi ketika mereka percaya bahwa upaya mereka akan mengarah pada kinerja yang lebih baik, yang pada gilirannya akan menghasilkan imbalan yang diinginkan. Tiga komponen inti dari teori ini—ekspektasi (keyakinan bahwa upaya mengarah pada kinerja), instrumentalitas (keyakinan bahwa kinerja mengarah pada penghargaan), dan valensi (nilai penghargaan)—sangat relevan dalam konteks kerja hibrida. Karyawan yang bekerja dari jarak jauh mungkin kesulitan dengan visibilitas, takut kontribusi mereka tidak akan diperhatikan dibandingkan dengan rekan kerja mereka di tempat. Untuk mengatasi hal ini, perusahaan harus menerapkan sistem manajemen kinerja yang mengevaluasi karyawan secara adil berdasarkan output daripada kehadiran fisik. Gojek, perusahaan ride-hailing dan layanan digital terkemuka di Indonesia, telah mengadopsi sistem evaluasi kinerja berbasis hasil, memastikan bahwa karyawan hibrida dinilai berdasarkan hasil mereka daripada jam kerja di kantor. Pendekatan ini memperkuat ekspektasi dan instrumentalitas dengan memperkuat bahwa upaya dan produktivitas—terlepas dari lokasinya—terkait langsung dengan penghargaan seperti bonus, promosi, dan pengakuan.

Teori Ekuitas Adams (1963) berpendapat bahwa karyawan termotivasi ketika mereka merasakan keadilan dalam distribusi penghargaan dan peluang dalam suatu organisasi. Dalam tenaga kerja hibrida, ada potensi risiko "bias kedekatan", di mana karyawan di tempat menerima pengakuan yang lebih besar, peluang pertumbuhan karir, atau perhatian manajerial dibandingkan dengan karyawan jarak jauh. Jika karyawan merasakan ketidakseimbangan dalam bagaimana pengaturan kerja memengaruhi kemajuan karier mereka, motivasi dapat menurun. Organisasi harus menetapkan kebijakan yang adil untuk memastikan bahwa pekerja jarak jauh dan di kantor memiliki akses yang sama ke pengembangan karir, eksposur kepemimpinan, dan tunjangan di tempat kerja. Contoh yang baik adalah Bank Mandiri, salah satu lembaga keuangan terbesar di Indonesia, yang telah merancang struktur kerja hibrida

di mana semua karyawan, terlepas dari lokasinya, memiliki akses yang sama ke pelatihan kepemimpinan virtual, acara jejaring digital, dan lokakarya pengembangan keterampilan. Selain itu, bank memastikan transparansi dalam promosi dan evaluasi kinerja dengan menggunakan metrik standar yang berlaku untuk pekerja jarak jauh dan di tempat, sehingga memperkuat rasa keadilan dan motivasi di seluruh tenaga kerja hibridanya.

Teori Dua Faktor Herzberg (1959) membedakan antara faktor kebersihan (yang mencegah ketidakpuasan) dan motivator (yang meningkatkan kepuasan kerja). Dalam lingkungan kerja hibrida, organisasi harus mengatasi kedua faktor tersebut untuk mempertahankan keterlibatan karyawan. Faktor kebersihan, seperti gaji, keamanan kerja, dan kondisi kerja, harus disesuaikan agar sesuai dengan model hybrid. Perusahaan harus memastikan bahwa karyawan jarak jauh menerima akses yang sama ke sumber daya kantor, teknologi, dan alat komunikasi seperti rekan-rekan mereka di tempat. Motivator, seperti pertumbuhan karir, pengakuan, dan pekerjaan yang bermakna, juga harus diperkuat untuk mencegah pelepasan diri. Unilever Indonesia, misalnya, telah menerapkan program bimbingan hibrida di mana karyawan—baik yang bekerja dari jarak jauh maupun di kantor—menerima akses yang sama ke sumber daya pengembangan karir, pelatihan virtual, dan bimbingan kepemimpinan. Dengan mengatasi faktor kebersihan dan motivasi, Unilever telah berhasil menciptakan lingkungan kerja hibrida yang inklusif yang mempertahankan tingkat keterlibatan yang tinggi.

Locke dan Latham's Goal-Setting Theory (1990) menyatakan bahwa karyawan berkinerja terbaik ketika mereka memiliki tujuan yang jelas dan menantang yang spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan terikat waktu (tujuan SMART). Kerja hibrida membutuhkan penetapan tujuan yang terstruktur dengan baik untuk memastikan bahwa karyawan tetap fokus dan produktif, di mana pun lokasinya. Shopee Indonesia, salah satu perusahaan e-commerce terkemuka di Indonesia, telah menerapkan strategi kerja hybrid yang mengintegrasikan kerangka kerja penetapan tujuan ke dalam

rutinitas kerja sehari-hari. Manajer menetapkan tujuan yang jelas untuk karyawan jarak jauh dan di tempat, melakukan pemeriksaan kinerja secara teratur, dan menggunakan alat manajemen proyek digital untuk melacak kemajuan. Dengan menetapkan tujuan yang transparan dan menyelaraskannya dengan prioritas perusahaan, Shopee memastikan bahwa karyawan tetap termotivasi, akuntabel, dan terlibat, bahkan saat bekerja di lingkungan hibrida.

9.5.3 Perbedaan Generasi dalam Motivasi: Mengatasi Harapan Baby Boomers, Milenial, dan Gen Z

Salah satu tantangan paling kompleks dalam motivasi sumber daya manusia adalah mengatasi beragam harapan dari kelompok generasi yang berbeda. Tenaga kerja modern terdiri dari karyawan dari empat generasi yang berbeda—Baby Boomers, Generasi X, Milenial, dan Generasi Z—yang masing-masing memiliki motivator unik yang dibentuk oleh latar belakang sosial-ekonomi, pengalaman hidup, dan paparan teknologi mereka. Beberapa teori motivasi memberikan wawasan berharga tentang mengapa kelompok generasi merespons secara berbeda terhadap insentif dan strategi keterlibatan di tempat kerja. Di antara teori yang paling relevan adalah Hierarki Kebutuhan Maslow, Teori Penentuan Nasib Sendiri (SDT), Teori Dua Faktor Herzberg, dan Teori Kebutuhan McClelland. Dengan menerapkan teori-teori ini pada motivasi generasi, organisasi dapat mengembangkan pendekatan yang disesuaikan untuk meningkatkan kepuasan, produktivitas, dan retensi karyawan.

Abraham Maslow's Hierarchy of Needs (1943) menunjukkan bahwa individu dimotivasi oleh hierarki kebutuhan lima tingkat, mulai dari kebutuhan fisiologis dasar hingga aktualisasi diri. Generasi yang berbeda memprioritaskan tingkat kebutuhan yang berbeda berdasarkan tahap karir dan keadaan hidup mereka. Baby Boomers, yang biasanya berada di tahap akhir karir mereka, terutama dimotivasi oleh kebutuhan harga diri dan aktualisasi diri. Mereka mencari pengakuan, status, dan peluang untuk meninggalkan dampak abadi pada organisasi mereka. Untuk memotivasi Baby Boomers, perusahaan harus menawarkan peran

bimbingan, tanggung jawab kepemimpinan, dan platform untuk berbagi keahlian mereka.

Misalnya, Pertamina, perusahaan energi BUMN Indonesia, telah menerapkan program bimbingan yang memungkinkan karyawan senior untuk membimbing profesional yang lebih muda, mendorong transfer pengetahuan dan motivasi yang berkelanjutan. Karyawan Generasi X memprioritaskan kebutuhan keselamatan dan kepemilikan, karena mereka sering memiliki tanggung jawab keuangan dan mencari stabilitas pekerjaan. Generasi ini menghargai keseimbangan kehidupan kerja, kemajuan karier, dan keamanan finansial. Menyediakan jalur karier yang jelas, keamanan kerja, dan pengaturan kerja yang fleksibel dapat meningkatkan motivasi bagi karyawan Gen X. Astra International, salah satu konglomerat terbesar di Indonesia, mendukung kelompok generasi ini dengan menawarkan program peningkatan karir terstruktur, pengembangan kepemimpinan, dan tunjangan karyawan yang komprehensif yang memastikan stabilitas kerja jangka panjang.

Sebaliknya, generasi milenial dan Generasi Z, di sisi lain, sangat termotivasi oleh rasa memiliki, harga diri, dan kebutuhan aktualisasi diri. Generasi milenial menghargai budaya tempat kerja, kolaborasi, dan dampak sosial, sementara Generasi Z mencari peluang untuk kreativitas, inovasi, dan pertumbuhan karier yang cepat. Danone Indonesia, misalnya, mengintegrasikan program keberlanjutan ke dalam misi perusahaannya, memungkinkan karyawan Milenial untuk terlibat dalam proyek-proyek bermakna yang terkait dengan pelestarian lingkungan dan tanggung jawab sosial. Bukalapak, perusahaan e-commerce terkemuka Indonesia, menarik karyawan Gen Z dengan menumbuhkan budaya kerja kewirausahaan dengan peluang promosi yang cepat, program pengembangan keterampilan, dan proyek yang didorong oleh inovasi.

Selanjutnya, dari Teori Penentuan Nasib Sendiri (Deci & Ryan, 1985) menekankan peran otonomi, kompetensi, dan keterkaitan dalam memotivasi individu. Menurut SDT, karyawan paling termotivasi ketika mereka merasakan kendali atas pekerjaan mereka, percaya diri dengan kemampuan mereka, dan mengalami hubungan di tempat kerja yang bermakna. Generasi yang berbeda

menanggapi ketiga faktor motivasi ini dengan cara yang berbeda. Baby Boomers dan Generasi X lebih terbiasa dengan lingkungan kerja yang terstruktur tetapi tetap menghargai otonomi dalam pengambilan keputusan. Memberikan peran penasihat eksekutif kepada Baby Boomers dan memungkinkan karyawan Generasi X memiliki jadwal kerja yang fleksibel dapat meningkatkan motivasi mereka. Perusahaan seperti Unilever Indonesia telah mengadopsi model kerja hibrida, memberikan otonomi kepada karyawan untuk memilih pengaturan kerja mereka sambil memastikan akses yang sama ke program pengembangan karir.

Namun, Milenial dan Generasi Z sangat mengutamakan otonomi dan mencari pekerjaan yang memberikan tujuan dan inovasi. Tidak seperti generasi sebelumnya, kelompok ini lebih menyukai kepemimpinan terdesentralisasi, kebebasan kreatif, dan pengakuan langsung. Untuk memenuhi harapan ini, perusahaan teknologi Indonesia seperti Gojek dan Tokopedia telah menerapkan budaya kantor terbuka, lingkungan kerja yang gesit, dan proyek berbasis inovasi di mana karyawan dapat dengan bebas menyumbangkan ide. Dengan menyelaraskan struktur tempat kerja dengan prinsip-prinsip SDT, organisasi dapat secara efektif memotivasi generasi muda.

Teori Dua Faktor Herzberg (1959) membedakan antara faktor kebersihan (yang mencegah ketidakpuasan) dan motivator (yang mendorong keterlibatan). Teori ini sangat relevan dalam memahami perbedaan generasi dalam motivasi di tempat kerja. Baby Boomers lebih termotivasi oleh faktor-faktor intrinsik, seperti pencapaian pribadi, pengakuan, dan pekerjaan yang bermakna. Untuk generasi ini, motivator seperti posisi kepemimpinan, otoritas pengambilan keputusan, dan pengakuan industri sangat penting untuk keterlibatan yang berkelanjutan. Telkom Indonesia, misalnya, mengakui karyawan seniornya dengan menampilkan kisah sukses karir dan kontribusi mereka pada proyek-proyek besar, menumbuhkan budaya menghormati dan mengakui. Karyawan Generasi X membutuhkan campuran faktor kebersihan dan motivator. Gaji yang kompetitif, keamanan kerja, dan keseimbangan kehidupan kerja berfungsi sebagai faktor kebersihan yang penting,

sementara program pengembangan karir dan peluang pengembangan keterampilan berfungsi sebagai motivator.

Organisasi seperti Bank Mandiri telah berhasil menerapkan jalur kepemimpinan yang memastikan karyawan Gen X tetap terlibat melalui pertumbuhan karir yang terstruktur. Generasi milenial dan Generasi Z merespons lebih kuat terhadap motivator intrinsik, termasuk pertumbuhan pribadi, kesempatan belajar, dan integrasi kehidupan kerja. Generasi-generasi ini menghargai budaya tempat kerja dan kemajuan karier daripada stabilitas pekerjaan. Shopee Indonesia menawarkan kepada karyawan muda program akselerasi karir yang cepat, peluang bimbingan, dan kebebasan berkreasi dalam pengembangan produk, memastikan tingkat motivasi dan keterlibatan yang tinggi.

Teori Kebutuhan McClelland (1961) mengkategorikan motivasi menjadi tiga pendorong utama: kebutuhan akan pencapaian, kebutuhan akan afiliasi, dan kebutuhan akan kekuasaan. Kelompok generasi memiliki preferensi yang berbeda dalam hal kebutuhan yang mendominasi motivasi mereka. Baby Boomers terutama didorong oleh kebutuhan akan kekuasaan dan prestasi, karena mereka mencari peran kepemimpinan dan pengakuan atas kontribusi mereka. Untuk memenuhi kebutuhan ini, organisasi dapat membuat dewan penasihat atau posisi kehormatan di mana karyawan senior memberikan wawasan strategis. BUMN Indonesia, seperti Pertamina dan PLN, telah menerapkan program di mana pensiunan eksekutif senior tetap menjadi konsultan, memastikan keahlian mereka tetap dihargai.

Generasi X sangat termotivasi oleh kebutuhan akan prestasi, dengan fokus yang kuat pada kemajuan karir dan penguasaan keterampilan. Dengan menyediakan promosi berbasis kinerja, program pengembangan profesional, dan jalur karir yang jelas, organisasi dapat membuat kelompok ini tetap terlibat. Perusahaan seperti Bank Central Asia (BCA) berinvestasi dalam program pelatihan eksekutif yang memungkinkan profesional karir menengah untuk meningkatkan keterampilan kepemimpinan mereka dan pindah ke peran senior. Milenial dan Generasi Z lebih termotivasi oleh

kebutuhan akan afiliasi dan prestasi, karena mereka memprioritaskan kerja tim, dampak sosial, dan pembelajaran berkelanjutan. Generasi-generasi ini berkembang dalam lingkungan kolaboratif dan lebih memilih organisasi dengan tujuan yang kuat. Grab Indonesia, misalnya, melibatkan karyawan muda dengan melibatkan mereka dalam program CSR (Corporate Social Responsibility), hackathon, dan proyek inovasi sosial, yang mendorong prestasi dan afiliasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.
- Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(2), 142-175.
- Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: A new perspective for organizational inquiry. *Journal of Organizational Behavior*, 15(4), 295-306.
- Bajwa, N. U., Knoll, M., Mahmood, A., & Bhatti, Z. A. (2021). The dark side of AI-based employee monitoring: The role of organizational justice. *Journal of Business Ethics*, 172(4), 723-741.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources Model: State of the Art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Bass, B. M. (1990). *From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision*. Organizational Dynamics.
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165-218.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. John Wiley & Sons.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience*. Harper & Row.
- Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review*, 96(1), 108-116.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer.
- Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627.

- Deci, E. L., Ryan, R. M., & Gagné, M. (1999). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. Wiley.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755.
- Latham, G. P. (2012). *Work motivation: History, theory, research, and practice*. SAGE Publications.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Prentice Hall.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*. Oxford University Press.
- Maslow, A. H. (1943). *A theory of human motivation*. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Van Nostrand.
- McClelland, D. C. (1985). *Human motivation*. Cambridge University Press.
- Pink, D. H. (2009). *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. Riverhead Books.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson.
- Shopee Indonesia. (2023). *Hybrid workforce management and employee performance tracking*. Shopee HR Report.
- Telkom Indonesia. (2023). *Hybrid work scheduling and AI-based workload management*. Telkom HR Annual Report.
- Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2008). *Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness*. Yale University Press.
- Tokopedia. (2023). *AI in HR: Employee performance analytics and digital motivation strategies*. Tokopedia HR Report.

- Tokopedia. (2023). *Flexible work culture and employee motivation strategies*. Tokopedia Employee Engagement Report.
- Unilever Indonesia. (2023). *Hybrid work and leadership development programs*. Unilever Annual Report.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.
- Werbach, K., & Hunter, D. (2012). *For the Win: How Game Thinking Can Revolutionize Your Business*. Wharton Digital Press.
- Wrzesniewski, A., McCauley, C., Rozin, P., & Schwartz, B. (1997). *Jobs, careers, and callings: People's relations to their work*. *Journal of Research in Personality*, 31(1), 21-33.

BAB 10

KESEJAHTERAAN KARYAWAN DAN MANAJEMEN KOMPENSASI

Oleh Sandi Setiadi



10.1 Pendahuluan

Kesejahteraan karyawan dan manajemen kompensasi merupakan komponen penting dari manajemen sumber daya manusia yang secara signifikan mempengaruhi kepuasan karyawan, retensi, dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Pemahaman yang komprehensif tentang konsep-konsep ini mengungkapkan saling ketergantungan dan perlunya organisasi mengadopsi pendekatan strategis untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan dan struktur kompensasi. Penelitian menunjukkan bahwa manajemen kompensasi yang efektif sangat penting untuk retensi karyawan dan kepuasan kerja. Khalid dan Nawab menekankan bahwa organisasi yang merancang bentuk partisipasi dan kompensasi karyawan secara langsung dan tidak langsung dapat secara signifikan meningkatkan tingkat retensi karyawan. Mereka berpendapat bahwa ketika karyawan dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan, komitmen mereka terhadap organisasi

meningkat, sehingga mengurangi pergantian karyawan (Khalid and Nawab, 2018).

Korelasi ini lebih lanjut didukung oleh Beloor, yang menemukan hubungan yang kuat antara fasilitas kesejahteraan karyawan dan kepuasan kerja, yang menunjukkan bahwa inisiatif kesejahteraan dapat mengarah pada peningkatan produktivitas dan retensi (Beloor, 2020). Selain itu, peran kompensasi dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan tidak dapat dilebih-lebihkan. Foromo membahas pentingnya melatih karyawan tentang proses kompensasi terkait cedera kerja, yang tidak hanya meningkatkan pemahaman mereka tetapi juga berkontribusi pada lingkungan kerja yang lebih aman, sehingga mengurangi klaim kompensasi (Foromo, 2023). Hal ini sejalan dengan temuan Mugizi dkk., yang mengeksplorasi dampak manajemen kompensasi terhadap kesejahteraan karyawan selama pandemi COVID-19, yang menekankan perlunya strategi kompensasi yang efektif untuk mendukung kesejahteraan psikologis dan sosial (Mugizi, et al., 2021), interaksi antara kompensasi dan kesejahteraan karyawan juga terlihat jelas dalam karya Nusrat dan Solaiman, yang berpendapat bahwa inisiatif kesejahteraan karyawan berkontribusi secara signifikan terhadap keberlanjutan perusahaan, dengan menyoroti implikasi yang lebih luas dari kesejahteraan terhadap keberhasilan organisasi (Nusrat and Solaiman, 2016).

Selain kompensasi langsung, struktur dan strategi di balik manajemen kompensasi memainkan peran penting dalam mencapai tujuan organisasi. Selain itu, penyelarasan strategis manajemen kompensasi dengan tujuan organisasi sangat penting untuk menumbuhkan tenaga kerja yang termotivasi. Pendekatan strategis ini digaungkan oleh Kang dan Lee, yang berpendapat bahwa strategi kompensasi yang efektif dapat menjadi keunggulan kompetitif yang berkelanjutan bagi organisasi (Kang and Lee, 2021). Hubungan yang rumit antara kesejahteraan karyawan dan manajemen kompensasi menggarisbawahi perlunya organisasi untuk mengadopsi strategi komprehensif yang menangani kedua aspek tersebut. Dengan membina lingkungan yang memprioritaskan partisipasi karyawan, kesejahteraan, dan kompensasi strategis,

organisasi dapat meningkatkan kepuasan, retensi, dan produktivitas karyawan secara keseluruhan.

10.2 Pengertian Kesejahteraan Karyawan

Kesejahteraan karyawan adalah konsep multifaset yang mencakup kesehatan fisik, mental, dan emosional, serta keseimbangan kehidupan kerja. Hal ini dipengaruhi oleh upaya organisasi untuk menyediakan program dan kebijakan yang mendukung. Penelitian menunjukkan bahwa kesejahteraan karyawan dapat ditingkatkan melalui berbagai strategi, termasuk pemeriksaan kesehatan mental, tanggung jawab sosial perusahaan (CSR), dan praktik manajemen sumber daya manusia berkelanjutan (HRM). Pendekatan ini bertujuan untuk meningkatkan kepuasan, keamanan, dan produktivitas karyawan (Strudwick *et al.*, 2023).

Memahami kesejahteraan karyawan sangat penting bagi organisasi yang ingin meningkatkan kepuasan, keterlibatan, dan produktivitas karyawan. Kesejahteraan karyawan mencakup berbagai program dan tunjangan yang dirancang untuk meningkatkan kualitas hidup karyawan, yang pada akhirnya mengarah pada hasil organisasi yang lebih baik. Salah satu manfaat utama dari program kesejahteraan karyawan adalah dampak positifnya terhadap keterlibatan dan produktivitas karyawan. Santoso menyoroti bahwa program-program semacam itu tidak hanya meningkatkan kehidupan karyawan, tetapi juga berkontribusi pada kebahagiaan dan kepuasan kerja mereka, yang pada gilirannya mengarah pada peningkatan keterlibatan dan produktivitas (Santoso, 2024). Pernyataan ini didukung oleh temuan Beloor, yang menetapkan korelasi yang kuat antara fasilitas kesejahteraan karyawan dan kepuasan kerja, yang menunjukkan bahwa peningkatan kesejahteraan dapat meningkatkan produktivitas (Beloor, 2020). Lebih lanjut, Silitonga *et al.* menekankan bahwa kebijakan kesejahteraan yang efektif, termasuk tunjangan kinerja, dapat secara signifikan meningkatkan kinerja karyawan, menggarisbawahi pentingnya kesejahteraan dalam mendorong tenaga kerja yang termotivasi (Silitonga, *et al.*, 2024).

Dapat di tarik kesimpulan dari pendapat beberapa penelitian tersebut bahwa kesejahteraan karyawan adalah konsep multifaset

yang mencakup berbagai program dan praktik yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas hidup karyawan. Bukti menunjukkan bahwa program kesejahteraan yang efektif dapat meningkatkan keterlibatan karyawan, kepuasan kerja, dan produktivitas, yang sangat penting bagi kesuksesan organisasi. Organisasi yang memprioritaskan kesejahteraan karyawan cenderung mengalami peningkatan tingkat retensi dan tenaga kerja yang lebih termotivasi, yang pada akhirnya berkontribusi pada keberlanjutan jangka panjang mereka.

10.2.1 Aspek Kesejahteraan Karyawan

Aspek-aspek ini secara kolektif bertujuan untuk meningkatkan produktivitas, mengurangi omset, meningkatkan kepuasan kerja, dan meningkatkan citra perusahaan diantaranya sebagai berikut :

1. Kesejahteraan Finansial

Gaji dan tunjangan yang adil sangat penting untuk kepuasan dan loyalitas karyawan, karena secara langsung berdampak pada kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Insentif keuangan dan tunjangan pensiun dapat memotivasi karyawan dan mengurangi tingkat perputaran dengan membuat mereka merasa dihargai dan aman. (Gumasing and Ilo, 2023).

2. Kesejahteraan Fisik

Asuransi kesehatan dan lingkungan kerja yang aman sangat penting untuk menjaga kesehatan karyawan dan mengurangi absensi. Akses ke fasilitas kesehatan dapat meningkatkan kesehatan fisik, sehingga meningkatkan produktivitas dan mengurangi biaya perawatan kesehatan bagi perusahaan(Tardy *et al.*, 2023).

3. Kesejahteraan Psikologis

Dukungan kesehatan mental dan keseimbangan kehidupan kerja sangat penting untuk mengurangi stres dan kelelahan, yang berdampak negatif pada kepuasan kerja. Budaya kerja yang sehat yang mempromosikan kesejahteraan mental dapat menyebabkan peningkatan kepuasan kerja dan penurunan perputaran(Strudwick *et al.*, 2023).

4. Kesejahteraan Sosial

Hubungan kerja yang harmonis dan peluang pengembangan karir berkontribusi pada lingkungan kerja yang positif dan loyalitas karyawan. Program kesejahteraan sosial dapat meningkatkan keterlibatan dan kepuasan karyawan dengan menumbuhkan rasa komunitas dan dukungan di tempat kerja (Iwasaki, 2023).

Sementara fokus pada kesejahteraan karyawan sangat penting untuk keberhasilan organisasi, penting untuk menyadari bahwa penerapan program kesejahteraan dapat bervariasi secara signifikan di berbagai organisasi dan industri. Efektivitas program-program ini sering tergantung pada seberapa baik mereka diintegrasikan ke dalam budaya perusahaan dan kebutuhan spesifik tenaga kerja (Huber *et al.*, 2023).

10.2.2 Tujuan Kesejahteraan Karyawan

Kesejahteraan karyawan mencakup berbagai inisiatif yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas hidup karyawan, yang pada gilirannya berkontribusi pada kesuksesan organisasi. Tujuan program kesejahteraan karyawan dapat dikategorikan ke dalam beberapa area utama, termasuk meningkatkan produktivitas, mengurangi tingkat perputaran karyawan, meningkatkan kepuasan kerja, dan meningkatkan citra perusahaan. Setiap tujuan ini memainkan peran penting dalam menumbuhkan lingkungan kerja yang positif dan mencapai tujuan organisasi diantaranya sebagai berikut :

1. Meningkatkan Produktivitas

Salah satu tujuan utama program kesejahteraan karyawan adalah untuk meningkatkan produktivitas. Penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki tingkat kesejahteraan yang tinggi akan lebih termotivasi dan fokus dalam bekerja. Menurut (Santoso *et al.*, 2024), program kesejahteraan karyawan berkontribusi pada peningkatan kepuasan dan keterlibatan kerja, yang merupakan faktor penting dalam mendorong produktivitas. Ketika karyawan merasa didukung melalui inisiatif

kesejahteraan, mereka cenderung menunjukkan tingkat motivasi yang lebih tinggi, yang mengarah pada peningkatan kinerja dan hasil. Selain itu (Silitonga et al., 2024) menyoroti bahwa kebijakan kesejahteraan yang efektif, seperti tunjangan kinerja, dapat secara signifikan meningkatkan kinerja karyawan, sehingga meningkatkan produktivitas secara keseluruhan.

2. Mengurangi Tingkat Perputaran Karyawan

Tujuan penting lainnya dari program kesejahteraan karyawan adalah mengurangi tingkat perputaran karyawan. Organisasi yang memprioritaskan kesejahteraan karyawan cenderung menumbuhkan loyalitas di antara tenaga kerjanya. Penelitian oleh Beloor (2020) menunjukkan bahwa ada korelasi yang kuat antara fasilitas kesejahteraan karyawan dan kepuasan kerja, yang menunjukkan bahwa ketika karyawan merasa dihargai dan didukung, mereka cenderung tidak akan mencari pekerjaan di tempat lain. Loyalitas ini sangat penting bagi organisasi, karena tingkat pergantian karyawan yang tinggi dapat menyebabkan peningkatan biaya perekrutan dan pelatihan, serta gangguan dalam dinamika tim. Dengan berinvestasi pada kesejahteraan karyawan, perusahaan dapat menciptakan tenaga kerja yang lebih stabil, yang pada akhirnya mengurangi perputaran dan biaya terkait.

3. Meningkatkan Kepuasan Kerja

Meningkatkan kepuasan kerja adalah tujuan mendasar dari inisiatif kesejahteraan karyawan. Program kesejahteraan yang memadai membuat karyawan merasa dihargai dan dihormati, yang secara langsung berkontribusi pada kepuasan kerja mereka secara keseluruhan, menekankan bahwa praktik manajemen sumber daya manusia yang memprioritaskan kesejahteraan karyawan secara signifikan mempengaruhi kesehatan mental dan kepuasan kerja (Mahdia, 2024). Ketika karyawan merasa bahwa organisasi mereka peduli dengan kesejahteraan mereka, mereka cenderung mengalami tingkat kepuasan yang lebih tinggi, yang mengarah pada peningkatan moral dan keterlibatan. Hal ini, pada gilirannya, menumbuhkan

lingkungan kerja yang positif di mana karyawan termotivasi untuk melakukan yang terbaik.

4. Meningkatkan Citra Perusahaan

Implementasi program kesejahteraan karyawan yang kuat juga memainkan peran penting dalam meningkatkan citra perusahaan. Organisasi yang dikenal dengan komitmennya terhadap kesejahteraan karyawan sering kali dipandang lebih menarik bagi calon karyawan. Turner dan Gill (2019), berpendapat bahwa kesejahteraan karyawan terkait erat dengan reputasi organisasi, karena perusahaan yang memprioritaskan kesejahteraan tenaga kerjanya dianggap sebagai perusahaan yang bertanggung jawab dan peduli. Citra positif ini dapat menjadi keunggulan kompetitif yang signifikan dalam menarik pekerja yang berkualitas, karena para pencari kerja semakin mempertimbangkan budaya tempat kerja dan dukungan karyawan ketika mengevaluasi calon pemberi kerja. Citra perusahaan yang kuat tidak hanya membantu dalam upaya rekrutmen tetapi juga meningkatkan persepsi dan loyalitas pelanggan.

Singkatnya, tujuan program kesejahteraan karyawan memiliki banyak aspek dan saling berhubungan. Dengan berfokus pada peningkatan produktivitas, mengurangi tingkat perputaran karyawan, meningkatkan kepuasan kerja, dan memperbaiki citra perusahaan, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan menarik. Bukti menunjukkan bahwa berinvestasi dalam kesejahteraan karyawan tidak hanya bermanfaat bagi karyawan, tetapi juga bagi kesuksesan dan keberlanjutan organisasi secara keseluruhan.

10.3 Manajemen Kompensasi

Manajemen kompensasi adalah aspek penting dari manajemen sumber daya manusia yang secara signifikan mempengaruhi kepuasan karyawan, kinerja, dan keberhasilan organisasi. Ini mencakup berbagai strategi dan praktik yang bertujuan memberi penghargaan kepada karyawan atas kontribusi mereka kepada organisasi. Manajemen kompensasi yang efektif

tidak hanya meningkatkan motivasi dan retensi karyawan tetapi juga selaras dengan tujuan organisasi untuk meningkatkan kinerja secara keseluruhan. Manajemen kompensasi memiliki dampak langsung dan positif pada kinerja karyawan. Studi telah menunjukkan bahwa paket kompensasi yang terstruktur dengan baik, termasuk gaji yang kompetitif dan insentif keuangan, secara signifikan meningkatkan produktivitas karyawan dan kinerja organisasi. Misalnya, di sektor perbankan di Delta State, Nigeria, manajemen kompensasi ditemukan secara positif mempengaruhi kinerja karyawan, menunjukkan bahwa kompensasi yang adil dan memadai mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras dan mempertahankan posisi mereka (Emmanuel, 2022). Manajemen kompensasi adalah pendorong utama motivasi dan retensi karyawan. Di sektor asuransi di Nigeria, meskipun pengaruh kompensasi terhadap motivasi ditemukan minimal, direkomendasikan bahwa tinjauan berkala paket remunerasi dapat meningkatkan antusiasme dan retensi karyawan (Adeoye, 2019).

Manajemen kompensasi sangat penting dalam meningkatkan kinerja dan kepuasan karyawan, itu bukan satu-satunya faktor yang mempengaruhi hasil ini. Variabel lain, seperti budaya organisasi, kepemimpinan, dan lingkungan kerja, juga memainkan peran penting. Selain itu, efektivitas strategi kompensasi dapat bervariasi di berbagai industri dan konteks organisasi, yang memerlukan pendekatan yang disesuaikan untuk manajemen kompensasi. Dengan mempertimbangkan faktor-faktor ini, organisasi dapat mengembangkan strategi kompensasi komprehensif yang selaras dengan kebutuhan dan tujuan unik mereka.

10.3.1 Pengertian Kompensasi

Kompensasi adalah aspek penting dari manajemen sumber daya manusia yang berfokus pada desain, implementasi, dan administrasi sistem kompensasi dalam suatu organisasi. Kompensasi mencakup semua bentuk pendapatan, baik moneter maupun dalam bentuk barang, yang diperoleh karyawan sebagai imbalan atas layanan yang mereka berikan kepada organisasi (Aswaruddin, 2023). Ini mencakup segala sesuatu yang diperoleh

karyawan sebagai hasil dari kontribusi mereka kepada perusahaan, dimanifestasikan sebagai pembayaran keuangan langsung atau manfaat keuangan tidak langsung (Setiadi, 2023). Usman et al. menyoroti bahwa komite kompensasi independen dapat memfasilitasi desain kontrak kompensasi yang optimal yang memberi penghargaan kepada manajer puncak atas kinerja mereka, sehingga menumbuhkan loyalitas dan mengurangi pergantian (Usman *et al.*, 2020). Hal ini sangat penting dalam industri yang kompetitif di mana karyawan yang terampil sangat dibutuhkan.

Berdasarkan pernyataan dari beberapa penelitian dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia yang mencakup pendapatan moneter dan non-moneter sebagai imbalan atas kontribusi karyawan kepada organisasi. Kompensasi dapat berbentuk pembayaran langsung maupun manfaat tidak langsung. Komite kompensasi independen berperan dalam merancang sistem kompensasi yang optimal, yang tidak hanya menghargai kinerja manajer tetapi juga meningkatkan loyalitas dan mengurangi pergantian karyawan, terutama dalam industri yang kompetitif.

10.3.2 Tujuan Kompensasi

Tujuan kompensasi dalam dunia bisnis beragam, bertujuan untuk menyelaraskan insentif karyawan dengan tujuan organisasi, meningkatkan produktivitas, dan memastikan pembangunan berkelanjutan. Tujuan ini dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk teori ekonomi, norma sosial, kerangka peraturan, dan kebutuhan bisnis strategis. Integrasi elemen-elemen ini ke dalam strategi kompensasi dapat secara signifikan mempengaruhi nilai perusahaan, inovasi, dan motivasi karyawan. Adapun tujuan kompensasi yang berasal dari beberapa penelitian yang disediakan sebagai berikut :

1. Insentif dan Produktivitas

Kompensasi pada dasarnya terkait dengan upaya dan produktivitas pekerja. Teori ekonomi menunjukkan bahwa insentif yang terstruktur dengan baik dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka, sehingga meningkatkan produktivitas keseluruhan. Desain paket

kompensasi sering kali mencakup insentif berbasis kinerja, seperti bonus dan opsi saham, yang dimaksudkan untuk menyelaraskan kepentingan karyawan dengan kepentingan perusahaan (Lazear, 2018).

2. Pengaruh Sosial dan Budaya

Norma sosial, termasuk kepercayaan agama lokal, dapat mempengaruhi efektivitas insentif berbasis kesetaraan. Misalnya, di daerah dengan norma agama yang kuat, dampak motivasi dari insentif tersebut dapat berkurang, menunjukkan bahwa strategi kompensasi harus mempertimbangkan konteks sosial. Lingkungan budaya juga dapat mempengaruhi bagaimana kompensasi dirasakan dan dampak selanjutnya pada motivasi karyawan dan nilai perusahaan (Zolotoy et al., 2018).

3. Peran Modal Ventura dan Inovasi

Modal ventura (VC) memainkan peran penting dalam mempromosikan inovasi perusahaan dengan mempengaruhi kompensasi eksekutif. VC dapat bertindak sebagai mediator, meningkatkan inovasi melalui insentif kompensasi, meskipun efek ini sering bersifat parsial. Perusahaan dengan dukungan VC yang berpengalaman atau kualitas tata kelola yang lebih rendah lebih cenderung menggunakan insentif kompensasi untuk mendorong inovasi, menyoroti peran strategis kompensasi dalam mendorong pertumbuhan perusahaan (Jing and Zhang, 2023).

4. Kompensasi Manajerial dan Strategi Bisnis

Dalam usaha kecil dan menengah (UKM), kompensasi manajerial terkait erat dengan strategi bisnis dan nilai perusahaan. Tingkat kompensasi yang tinggi dapat memotivasi manajer untuk menerapkan strategi yang efektif, sehingga meningkatkan kinerja perusahaan. Hubungan antara kemampuan manajerial, kompensasi, dan strategi bisnis menggarisbawahi pentingnya menyelaraskan kompensasi dengan tujuan strategis untuk memaksimalkan nilai perusahaan (Park and Byun, 2022).

5. Dampak Peraturan

Intervensi peraturan, seperti Sarbanes-Oxley Act, telah membentuk kembali struktur kompensasi CEO dengan mengurangi konflik kepentingan antara pemegang saham dan eksekutif. Hal ini menyebabkan pendekatan kompensasi yang lebih seimbang, meskipun juga meningkatkan biaya administrasi. Lingkungan peraturan dengan demikian dapat memainkan peran penting dalam membentuk tujuan kompensasi, memastikannya selaras dengan tata kelola yang lebih luas dan standar etika (Gayle *et al.*, 2016).

Dengan demikian tujuan kompensasi terutama difokuskan pada menyelaraskan insentif karyawan dengan tujuan organisasi, mereka juga harus mempertimbangkan konteks sosial, budaya, dan peraturan yang lebih luas. Faktor-faktor ini dapat secara signifikan mempengaruhi efektivitas strategi kompensasi, memerlukan pendekatan bernuansa yang menyeimbangkan insentif ekonomi dengan pertimbangan etis dan sosial. Pandangan komprehensif ini memastikan bahwa kompensasi tidak hanya mendorong produktivitas dan inovasi tetapi juga mendukung praktik bisnis yang berkelanjutan.

10.3.3 Jenis-Jenis Kompensasi

Kompensasi dalam bisnis mencakup berbagai metode yang dirancang untuk menghargai karyawan atas pekerjaan mereka, menyelaraskan upaya mereka dengan tujuan organisasi. Jenis kompensasi ini dapat dikategorikan secara luas ke dalam bentuk moneter dan non-moneter, masing-masing dengan mekanisme dan dampak yang berbeda pada motivasi karyawan dan kinerja organisasi. Berikut adalah jenis-jenis kompensasi :

1. Kompensasi Moneter

Kompensasi moneter adalah bentuk hadiah yang paling langsung, biasanya melibatkan gaji, bonus, dan insentif keuangan lainnya (Pendleton and Robinson, 2016).

- a. Gaji dan Upah: Ini adalah pembayaran reguler tetap yang dilakukan kepada karyawan, membentuk dasar dari sebagian besar paket kompensasi. Gaji memberikan

stabilitas dan prediktabilitas, yang dapat menjadi penting untuk kepuasan dan retensi karyawan

- b. Pembayaran Berbasis Kinerja: Ini termasuk bonus dan insentif yang terkait dengan kinerja individu atau tim. Kompensasi berbasis kinerja dapat secara signifikan meningkatkan motivasi dan kepuasan karyawan, karena menyelaraskan penghargaan dengan produktivitas dan pencapaian
- c. Kompensasi Berbasis Ekuitas: Sering digunakan untuk eksekutif, ini melibatkan opsi saham atau saham, menyelaraskan kepentingan karyawan dengan pemegang saham. Kompensasi ekuitas dapat sangat efektif di perusahaan yang dikendalikan keluarga, di mana ia membantu menyeimbangkan struktur kontrol dan insentif.

2. Kompensasi Non-Moneter

Kompensasi non-moneter mencakup manfaat dan insentif yang tidak melibatkan pembayaran keuangan langsung tetapi berkontribusi pada kepuasan dan motivasi karyawan (Lazear, 2018).

- a. Otonomi dan Lingkungan Kerja: Memberikan karyawan otonomi dan lingkungan kerja yang mendukung dapat meningkatkan kepuasan dan kinerja kerja. Otonomi memungkinkan karyawan untuk memiliki kendali atas pekerjaan mereka, yang dapat menjadi motivator yang kuat.
- b. Pengakuan dan Pengembangan Karir: Hadiah non-moneter seperti program pengakuan dan peluang untuk kemajuan karir juga dapat berfungsi sebagai motivator yang signifikan. Penghargaan ini memenuhi kebutuhan intrinsik karyawan untuk penghargaan dan pertumbuhan.

3. Model Kompensasi Hibrida

Model hibrida menggabungkan elemen kompensasi moneter dan non-moneter untuk menciptakan sistem

penghargaan yang lebih komprehensif (Lv and Moscibroda, 2015).

- a. Remunerasi Berbasis Aktivitas: Model ini, yang digunakan di sektor-sektor seperti perawatan kesehatan, menggabungkan biaya-untuk-layanan dengan kapitalisasi, menawarkan keseimbangan antara gaji tetap dan variabel. Ini dapat menarik demografi tertentu, seperti dokter muda, dengan menyelaraskan dengan preferensi mereka untuk stabilitas pendapatan dan keseimbangan kehidupan kerja.
 - b. Jaringan Insentif: Sistem ini menghargai karyawan tidak hanya untuk kontribusi mereka tetapi juga untuk kontribusi rekan-rekan mereka, membina lingkungan kerja yang kolaboratif. Jaringan insentif dapat meningkatkan produktivitas secara keseluruhan dengan memanfaatkan koneksi sosial dan altruisme.
4. Pembayaran Perusahaan untuk Layanan Ekosistem (Thompson, 2021).

Bentuk kompensasi yang muncul melibatkan pembayaran perusahaan untuk layanan ekosistem, yang menyelaraskan operasi bisnis dengan tujuan keberlanjutan. Pembayaran ini dapat membantu perusahaan mencapai tujuan lingkungan dan sosial, seperti pengimbangan karbon, sementara juga meningkatkan citra perusahaan dan kepatuhan terhadap peraturan. Sedangkan Model kompensasi tradisional berfokus pada imbalan keuangan langsung, ada pengakuan yang berkembang akan pentingnya sistem kompensasi non-moneter dan hibrida. Sistem ini dapat mengatasi beragam kebutuhan karyawan dan menyelaraskan dengan tujuan organisasi yang lebih luas, seperti keberlanjutan dan tanggung jawab sosial. Namun, efektivitas model-model ini dapat bervariasi berdasarkan industri, budaya organisasi, dan demografi karyawan, yang memerlukan pendekatan yang disesuaikan untuk strategi kompensasi.

10.4 Strategi dalam Penetapan Kompensasi

Penentuan kompensasi merupakan aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia yang secara signifikan berdampak pada kinerja karyawan dan kesuksesan organisasi. Strategi kompensasi yang terstruktur dengan baik tidak hanya menarik talenta, tetapi juga menumbuhkan keterlibatan dan loyalitas karyawan. Memahami berbagai strategi penentuan kompensasi sangat penting bagi organisasi yang ingin mengoptimalkan praktik sumber daya manusia mereka. Strategi penentuan kompensasi dapat dikategorikan ke dalam beberapa area utama, yang masing-masing dipengaruhi oleh faktor yang berbeda diantaranya :

1. Kompensasi Berbasis Pasar

Strategi kompensasi berbasis pasar melibatkan penetapan tingkat gaji berdasarkan harga pasar eksternal. Organisasi sering melakukan survei pasar untuk menentukan kisaran gaji yang kompetitif untuk berbagai posisi. Pendekatan ini memastikan bahwa kompensasi tetap menarik bagi calon karyawan sekaligus menyelaraskannya dengan standar industri. Penelitian menunjukkan bahwa organisasi yang mengadopsi strategi kompensasi berbasis pasar lebih berhasil dalam menarik dan mempertahankan talenta, karena mereka dianggap sebagai pemberi kerja yang kompetitif (Jaiswal, et al., 2023).

2. Kompensasi Berbasis Kinerja

Strategi kompensasi berbasis kinerja mengaitkan gaji dengan kinerja individu atau organisasi. Hal ini dapat mencakup bonus, komisi, dan pengaturan pembagian keuntungan. Strategi tersebut dirancang untuk memotivasi karyawan untuk mencapai target kinerja tertentu, sehingga menyelaraskan kepentingan mereka dengan tujuan organisasi. Penelitian telah menunjukkan bahwa kompensasi berbasis kinerja dapat meningkatkan produktivitas dan profitabilitas, terutama di lingkungan yang digerakkan oleh penjualan (Winschel, 2021).

3. Keselarasan Strategis dengan Tujuan Bisnis

Strategi kompensasi harus selaras dengan strategi bisnis organisasi secara keseluruhan. Misalnya, perusahaan

yang mengejar inovasi dapat menerapkan struktur kompensasi yang menghargai kreativitas dan pengambilan risiko, sementara perusahaan yang berfokus pada kepemimpinan biaya dapat memprioritaskan efisiensi dalam praktik kompensasi mereka. Penelitian menyoroti bahwa efektivitas strategi kompensasi ditingkatkan ketika mereka disesuaikan dengan tujuan strategis spesifik organisasi(Lam, 2024).

4. Kesenjangan dan Keadilan Internal

Memastikan kesetaraan internal sangat penting untuk menjaga moral dan kepuasan karyawan. Organisasi harus menetapkan struktur kompensasi yang dianggap adil dibandingkan dengan kontribusi karyawan dalam organisasi. Hal ini melibatkan penilaian rutin terhadap kesetaraan gaji dan transparansi dalam praktik kompensasi (Jaiswal et al., 2023).

5. Kepatuhan Hukum dan Peraturan

Kepatuhan terhadap hukum dan peraturan ketenagakerjaan merupakan aspek mendasar dalam penentuan kompensasi. Organisasi harus mematuhi undang-undang upah minimum, peraturan lembur, dan persyaratan hukum lainnya untuk menghindari hukuman dan menjaga reputasi positif. Kegagalan untuk mematuhi dapat menyebabkan risiko keuangan dan reputasi yang signifikan(Winschel, 2021). Oleh karena itu, memasukkan pertimbangan hukum ke dalam strategi kompensasi sangat penting untuk praktik bisnis yang berkelanjutan.

6. Modal Sosial dan Kompensasi CEO

Studi terbaru telah mengeksplorasi hubungan antara modal sosial dan strategi kompensasi, terutama di tingkat eksekutif. Misalnya, tingkat kompensasi CEO dapat memediasi hubungan antara modal sosial dan strategi bisnis, yang memengaruhi pengambilan risiko manajerial dan pengambilan keputusan strategis (Lam,2024). Hal ini menyoroti pentingnya mempertimbangkan dinamika dan hubungan sosial dalam perumusan strategi kompensasi.

Berdasarkan hasil dari beberapa penelitian dapat disimpulkan bahwa penentuan strategi kompensasi adalah proses yang memiliki banyak aspek yang dipengaruhi oleh kondisi pasar, metrik kinerja, tujuan bisnis, ekuitas internal, kepatuhan hukum, dan faktor sosial. Organisasi yang secara efektif mengintegrasikan elemen-elemen ini ke dalam strategi kompensasi mereka berada dalam posisi yang lebih baik untuk menarik dan mempertahankan talenta terbaik, meningkatkan motivasi karyawan, dan mencapai tujuan strategis mereka. Penelitian di masa depan harus terus mengeksplorasi lanskap praktik kompensasi yang terus berkembang sebagai respons terhadap dinamika tenaga kerja dan kondisi ekonomi yang terus berubah.

10.5 Kesimpulan

Kesejahteraan karyawan dan manajemen kompensasi merupakan elemen krusial dalam meningkatkan produktivitas, loyalitas, dan kepuasan kerja. Kesejahteraan karyawan mencakup aspek finansial, fisik, psikologis, dan sosial yang mendukung keseimbangan kerja-hidup. Sementara itu, manajemen kompensasi memastikan bahwa karyawan menerima imbalan yang adil dan kompetitif, baik dalam bentuk finansial maupun non-finansial. Prinsip keadilan, motivasi, dan kepatuhan hukum menjadi dasar dalam merancang sistem kesejahteraan dan kompensasi. Dengan strategi yang tepat, organisasi dapat menarik, mempertahankan, dan mengembangkan sumber daya manusia yang berkualitas, sehingga mendukung pencapaian tujuan bisnis dan keberlanjutan perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adeoye, A.O. (2019) 'COMPENSATION MANAGEMENT AND EMPLOYEES ' MOTIVATION IN THE INSURANCE SECTOR: Abayomi Olarewaju Adeoye', 16, pp. 31–47.
- Aswaruddin (2023) 'Kompensasi, Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia', *Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia*, 1(1), pp. 57–64. Available at: <https://doi.org/XX.XXXXX/JPPI>.
- Beloor, V. (2020) 'A Study on Job Satisfaction and Employee Welfare in Garment Industries', *Indian Journal of Science and Technology*, 13(33), pp. 3445–3456. Available at: <https://doi.org/10.17485/ijst/v13i33.1058>.
- Emmanuel, A. . (2022) 'Compensation Management and Employee Commitment in Selected Banks in Lagos State', *European Journal of Business and Innovation Research*, 10(7), pp. 1–14. Available at: <https://doi.org/10.37745/ejbir.2013/vol10n7114>.
- Foromo, R.M. (2023) 'Management of Occupational Injuries and Diseases Compensation Process at Selected Health Facilities in West Rand District, Gauteng Province, South Africa'. Available at: <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-3328087/v1>.
- Gayle, G. *et al.* (2016) 'ECONOMIC RESEARCH Was Sarbanes-Oxley Costly? Evidence from Optimal Contracting Was Sarbanes-Oxley Costly? Evidence from Optimal Contracting on CEO Compensation 1 and Federal Reserve Bank of St. Louis'.
- Gumasing, M.J.J. and Ilo, C.K.K. (2023) 'The Impact of Job Satisfaction on Creating a Sustainable Workplace: An Empirical Analysis of Organizational Commitment and Lifestyle Behavior', *Sustainability (Switzerland)*, 15(13). Available at: <https://doi.org/10.3390/su151310283>.
- Huber, P.R. *et al.* (2023) 'Linking Biodiversity and Human Wellbeing in Systematic Conservation Assessments of Working Landscapes', *Sustainability (Switzerland)*, 15(13), pp. 1–18. Available at: <https://doi.org/10.3390/su15139912>.
- Iwasaki, M. (2023) 'Social preferences and well-being: theory and evidence', *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1), pp. 1–13. Available at:

<https://doi.org/10.1057/s41599-023-01782-z>.

- Jaiswal, R., Gupta, S. and Tiwari, A.K. (2023) 'Dissecting the Compensation Conundrum: A Machine Learning-Based Prognostication Of key Determinants in a Complex Labor Market', *Management Decision*, 61(8), pp. 2322–2353. Available at: <https://doi.org/10.1108/md-07-2022-0976>.
- Jing, L. and Zhang, H. (2023) 'Venture Capital, Compensation Incentive, and Corporate Sustainable Development', *Sustainability (Switzerland)*, 15(7). Available at: <https://doi.org/10.3390/su15075899>.
- Kang, E. and Lee, H. (2021) 'Employee Compensation Strategy as Sustainable Competitive Advantage for HR Education Practitioners', *Sustainability*, 13(3), p. 1049. Available at: <https://doi.org/10.3390/su13031049>.
- Khalid, K. and Nawab, S. (2018) 'Employee Participation and Employee Retention in View of Compensation', *Sage Open*, 8(4). Available at: <https://doi.org/10.1177/2158244018810067>.
- Lam, B. (2024) 'Social Capital and Business Strategy', *Pacific Accounting Review*, 36(3/4), pp. 374–401. Available at: <https://doi.org/10.1108/par-05-2024-0090>.
- Lazear, E.P. (2018) 'Compensation and incentives in the workplace', *Journal of Economic Perspectives*, 32(3), pp. 195–214. Available at: <https://doi.org/10.1257/jep.32.3.195>.
- Lv, Y. and Moscibroda, T. (2015) 'Incentive networks', *Proceedings of the National Conference on Artificial Intelligence*, 2, pp. 1270–1276. Available at: <https://doi.org/10.1609/aaai.v29i1.9341>.
- Mahdia, A. (2024) 'The Role of Human Resource Management in Employee Well-Being and Mental Health: A Systematic Literature Review', *Productivity*, 1(3), pp. 286–303. Available at: <https://doi.org/10.62207/phea4z38>.
- Mugizi, W., Rwothumio, J. and Amwine, C.M. (2021) 'Compensation Management and Employee Wellbeing of Academic Staff in Ugandan Private Universities During COVID-19 Lockdown', *Interdisciplinary Journal of Education Research*, 3(1), pp. 1–12. Available at: <https://doi.org/10.51986/ijer->

2021.vol3.01.01.

- Nusrat, M. and Solaiman, M. (2016) 'A Study of Employee Welfare Leading to Corporate Sustainability in Garments Industries of Bangladesh', *Asian Business Review*, 6(1), p. 7. Available at: <https://doi.org/10.18034/abr.v6i1.776>.
- Park, W. and Byun, C.G. (2022) *Effect of Managerial Compensation and Ability on the Relationship between Business Strategy and Firm Value: For Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs), Sustainability (Switzerland)*. Available at: <https://doi.org/10.3390/su14084689>.
- Pendleton, A. and Robinson, A. (2016) 'Durham Research Online EXCEPTIONALLY', *Language learning journal*, 19(3), pp. 267–277. Available at: <http://dx.doi.org/10.1037/xge0000076>.
- Santoso, E.B. et al. (2024) 'Evaluation of Community-Based Governance after the Revitalization of Huta Siallagan in Samosir Regency, Indonesia', *International Review for Spatial Planning and Sustainable Development*, 12(2), pp. 266–292. Available at: https://doi.org/10.14246/IRSPSD.12.2_266.
- Santoso, J.B. (2024) 'Employee Well-Being Programs: Assessing the Impact on Engagement, Productivity, and Retention', *Productivity*, 1(3), pp. 472–484. Available at: <https://doi.org/10.62207/fhxmdw77>.
- Setiadi, S. (2023) 'Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Bagian Kolektor PT. BPR Dana Mandiri Bogor Cabang Kota Sukabumi', *Jurnal Ekonomak*, 9(1), pp. 1–7.
- Silitonga, L., Sundjoto, S. and Rahayu, S. (2024) 'The Influence of the Effectiveness of Performance Benefits on Employee Performance With Employee Welfare as a Mediation Variable (Case Study at the East Java Provincial Inspectorate)', *International Journal of Research Publication and Reviews*, 5(1), pp. 5313–5322. Available at: <https://doi.org/10.55248/gengpi.5.0124.0358>.
- Strudwick, J. et al. (2023) 'Workplace mental health screening: A systematic review and meta-analysis', *Occupational and Environmental Medicine*, 80(8), pp. 469–484. Available at:

<https://doi.org/10.1136/oemed-2022-108608>.

- Tardy, A.L. *et al.* (2023) 'Profile and quality of life of the adult population in good health according to the level of vitality: European NHWS cross sectional analysis', *BMC Public Health*, 23(1), pp. 1–13. Available at: <https://doi.org/10.1186/s12889-023-15754-0>.
- Thompson, B.S. (2021) 'Corporate payments for ecosystem services in theory and practice: links to economics, business, and sustainability', *Sustainability (Switzerland)*, 13(15). Available at: <https://doi.org/10.3390/su13158307>.
- Turner, S. and Gill, L. (2019) 'Employee Welfare: Developing Change Strategies to Address Empathy Burnout in Caring Professions', *Scope Contemporary Research Topics (Flexible Learning)*, (4), pp. 66–75. Available at: <https://doi.org/10.34074/scop.5004013>.
- Usman, M. *et al.* (2020) 'Executives' Pay-performance Link in China: Evidence From Independent and Gender-Diverse Compensation Committees', *International Journal of Emerging Markets*, 16(8), pp. 1984–2008. Available at: <https://doi.org/10.1108/ijoem-09-2019-0701>.
- Winschel, J. (2021) 'Climate Change Policies and Carbon-Related CEO Compensation Systems: An Exploratory Study of European Companies', *Journal of Global Responsibility*, 12(2), pp. 158–188. Available at: <https://doi.org/10.1108/jgr-06-2020-0065>.
- Zolotoy, L., O'Sullivan, D. and Martin, G.P. (2018) 'The social context of compensation design: Social norms and the impact of equity incentives', *Human Resource Management*, 57(5), pp. 1233–1250. Available at: <https://doi.org/10.1002/hrm.21897>.

BAB 11

DISIPLIN KARYAWAN DAN PENANGANAN KELUHAN

Oleh Jefri Putri Nugraha

Disiplin karyawan merupakan salah satu pilar penting dalam menciptakan iklim kerja yang produktif dan harmonis di dalam sebuah organisasi. Tanpa disiplin, tujuan perusahaan akan sulit dicapai, dan berbagai masalah dalam operasional sehari-hari akan sulit diatasi. Buku ini hadir untuk memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai pengertian, jenis-jenis, serta pentingnya disiplin karyawan dalam konteks organisasi modern.

11.1 Pengertian Disiplin Karyawan

Definisi, Tujuan & Pentingnya Disiplin dalam Konteks Organisasi

Disiplin karyawan merupakan kesediaan dan kesanggupan karyawan untuk mematuhi peraturan-peraturan dan norma-norma yang berlaku di dalam sebuah organisasi. Menurut Hasibuan (2016), disiplin kerja adalah sikap menghormati, menghargai, patuh, dan taat terhadap peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis, serta mampu menjalankannya dengan penuh tanggung jawab. Pendapat serupa juga disampaikan oleh Siagian (2017), yang menyatakan bahwa disiplin kerja mencerminkan tingkat kesadaran dan kesediaan seorang karyawan dalam memenuhi seluruh peraturan perusahaan dan norma sosial yang berlaku.

Dari berbagai pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa disiplin dalam konteks organisasi tidak hanya mencakup kepatuhan terhadap aturan formal (seperti kebijakan perusahaan dan prosedur kerja), tetapi juga terhadap norma-norma informal yang mendukung terciptanya lingkungan kerja yang kondusif. Penerapan disiplin dalam organisasi memiliki beberapa tujuan utama, antara lain:

1. Meningkatkan Produktivitas Kerja: Disiplin membantu karyawan fokus pada tugas dan tanggung jawabnya, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan efisien dan tepat waktu.
2. Menciptakan Iklim Kerja yang Kondusif: Dengan disiplin, interaksi antar karyawan menjadi lebih harmonis, mengurangi konflik dan meningkatkan kerja sama tim.
3. Mencegah Terjadinya Pelanggaran: Aturan dan sanksi yang jelas dapat menjadi pencegah terjadinya tindakan indisipliner, seperti datang terlambat atau menyalahgunakan fasilitas kantor.
4. Memastikan Ketaatan Terhadap Prosedur: Disiplin memastikan setiap karyawan bekerja sesuai dengan standar operasional prosedur (SOP) yang telah ditetapkan, sehingga risiko kesalahan dalam proses kerja dapat diminimalkan.
5. Membangun Reputasi Perusahaan: Organisasi yang memiliki karyawan disiplin cenderung lebih dipercaya oleh pelanggan dan mitra bisnis, yang pada akhirnya meningkatkan citra dan reputasi perusahaan di mata publik.

11.2 Jenis-Jenis Disiplin Karyawan

1. Disiplin Preventif

Disiplin preventif adalah upaya organisasi dalam mencegah terjadinya pelanggaran disiplin dengan cara memberikan pengarahan dan membangun kesadaran karyawan sejak awal. Menurut Nawawi (2018), disiplin preventif bertujuan untuk menciptakan kondisi di mana karyawan dengan sukarela mematuhi semua peraturan tanpa perlu adanya tindakan pemaksaan atau sanksi. Contoh penerapan disiplin preventif meliputi:

- a. Pelatihan Orientasi Karyawan Baru: Memberikan pemahaman tentang budaya perusahaan dan aturan-aturan dasar yang berlaku.
- b. Penyuluhan Berkala: Mengingatkan kembali karyawan mengenai kebijakan dan prosedur perusahaan.
- c. Pemberian Penghargaan: Mengapresiasi karyawan yang menunjukkan sikap disiplin sebagai contoh bagi karyawan lain.

2. Disiplin Korektif

Disiplin korektif adalah tindakan yang diambil oleh manajemen ketika seorang karyawan melakukan pelanggaran terhadap aturan yang telah ditetapkan. Mondy dan Noe (2019) menjelaskan bahwa disiplin korektif bertujuan untuk memperbaiki perilaku karyawan dan mencegah terulangnya pelanggaran yang sama di masa mendatang. Tahapan dalam disiplin korektif antara lain:

- a. Peringatan Lisan: Memberikan teguran secara langsung tanpa catatan tertulis.
- b. Peringatan Tertulis: Mengeluarkan surat peringatan yang mendokumentasikan pelanggaran dan konsekuensinya.
- c. Skorsing: Menghentikan sementara hak dan kewajiban karyawan sebagai bentuk hukuman.
- d. Pemutusan Hubungan Kerja (PHK): Tindakan terakhir jika pelanggaran terus berulang atau sangat berat.

Dalam dunia kerja yang dinamis, disiplin karyawan menjadi elemen fundamental yang mendukung pencapaian tujuan organisasi. Melalui pendekatan preventif dan korektif yang tepat, organisasi tidak hanya mampu menjaga stabilitas internal tetapi juga meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja karyawan. Semoga buku ini dapat menjadi panduan bagi manajemen dan karyawan dalam menciptakan budaya kerja yang disiplin dan profesional.

11.3 Bentuk-Bentuk Pelanggaran Disiplin

1. Pelanggaran Ringan

Pelanggaran ringan merupakan tindakan yang bersifat minor dan biasanya tidak berdampak langsung pada operasional perusahaan. Meskipun demikian, pelanggaran ini tetap memerlukan perhatian agar tidak berkembang menjadi masalah yang lebih serius. Berikut adalah contoh Pelanggaran Ringan:

- a. Datang Terlambat: Karyawan sering datang terlambat tanpa alasan yang jelas.

- b. Tidak Menggunakan Seragam Kerja Sesuai Aturan: Misal: Tidak memakai ID card atau seragam resmi perusahaan.
- c. Meninggalkan Meja Kerja Tanpa Izin: Pergi dari tempat kerja dalam jam kerja tanpa sepengetahuan atasan.
- d. Menggunakan Ponsel untuk Keperluan Pribadi Secara Berlebihan: Mengganggu konsentrasi dan produktivitas kerja.

Sanksi untuk Pelanggaran Ringan:

- a. Peringatan lisan
- b. Peringatan tertulis pertama
- c. Pengurangan insentif atau bonus

2. Pelanggaran Sedang

Pelanggaran sedang merupakan tindakan yang lebih serius dan dapat mempengaruhi operasional perusahaan atau menciptakan gangguan dalam lingkungan kerja. Contoh Pelanggaran Sedang:

- a. Tidak Mengikuti Prosedur Kerja: Misal: Tidak menjalankan SOP dalam penggunaan alat keselamatan kerja.
- b. Mengabaikan Instruksi Atasan: Menolak atau tidak melaksanakan tugas yang telah diberikan tanpa alasan yang jelas.
- c. Menggunakan Fasilitas Kantor untuk Kepentingan Pribadi: Misal: Mencetak dokumen pribadi dengan printer kantor atau menggunakan kendaraan operasional tanpa izin.
- d. Melakukan Pekerjaan di Luar Tugas Tanpa Izin: Seperti menjalankan bisnis pribadi selama jam kerja.

Sanksi untuk Pelanggaran Sedang:

- a. Peringatan tertulis kedua
- b. Skorsing sementara (cuti tidak dibayar)
- c. Pengurangan tunjangan atau fasilitas kerja

3. Pelanggaran Berat

Pelanggaran berat merupakan tindakan yang dapat membahayakan keselamatan, menciptakan kerugian besar bagi perusahaan, atau melanggar hukum. Pelanggaran ini biasanya

berujung pada tindakan tegas, termasuk pemutusan hubungan kerja (PHK). Contoh Pelanggaran Berat:

- a. Tindakan Kriminal di Tempat Kerja: Misal: Pencurian aset perusahaan atau pelecehan terhadap rekan kerja.
- b. Penipuan atau Pemalsuan Dokumen: Seperti memalsukan data absen atau laporan keuangan.
- c. Pelanggaran Etika yang Berat: Misal: Memberikan informasi rahasia perusahaan kepada pesaing (insider trading).
- d. Penggunaan Narkoba atau Minuman Keras di Tempat Kerja: Membahayakan diri sendiri dan orang lain.
- e. Melakukan Kekerasan Fisik atau Verbal: Terhadap rekan kerja atau atasan.

Sanksi untuk Pelanggaran Berat:

- a. Peringatan tertulis ketiga (jika diperlukan)
- b. Skorsing tanpa batas waktu
- c. Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)
- d. Pelaporan kepada pihak berwajib jika berkaitan dengan tindak pidana

Menegakkan disiplin di tempat kerja bukan hanya tentang memberikan hukuman, tetapi juga membangun budaya kerja yang profesional dan produktif. Dengan pemahaman yang baik mengenai jenis-jenis pelanggaran disiplin, diharapkan manajemen dapat mengambil langkah yang tepat dalam mencegah dan menangani setiap pelanggaran yang terjadi.

11.4 Strategi Meningkatkan Disiplin Karyawan

11.4.1 Pemberian Insentif dan Penghargaan

Insentif adalah bentuk kompensasi tambahan yang diberikan kepada karyawan sebagai penghargaan atas kinerja atau perilaku yang melebihi ekspektasi. Sementara itu, penghargaan bisa berbentuk finansial maupun non-finansial sebagai apresiasi terhadap karyawan yang menunjukkan sikap disiplin. Jenis-Jenis Insentif dan Penghargaan adalah sebagai berikut:

1. Insentif Finansial: Bonus, komisi, kenaikan gaji, dan tunjangan tambahan.
2. Insentif Non-Finansial: Penghargaan karyawan terbaik (*employee of the month*), sertifikat, plakat, dan pengakuan dalam rapat perusahaan.
3. Penghargaan Pengembangan Karir: Kesempatan untuk mengikuti pelatihan, promosi jabatan, atau studi lanjut.

Sebuah perusahaan pemberian bonus kehadiran penuh setiap bulan terbukti mampu meningkatkan tingkat kedisiplinan karyawan dalam hal ketepatan waktu dan kehadiran. Oleh karena itu berikut adalah manfaat Pemberian Insentif dan Penghargaan

1. Meningkatkan Motivasi Kerja: Karyawan terdorong untuk bekerja lebih baik dan disiplin.
2. Membangun Loyalitas Karyawan: Karyawan merasa dihargai dan diakui kontribusinya.
3. Menciptakan Persaingan Sehat: Karyawan berlomba-lomba untuk menunjukkan kinerja terbaik dengan tetap disiplin.

Oleh karena itu, pentingnya aturan yang jelas dalam membantu karyawan memahami apa yang diharapkan dari mereka, baik dalam hal kinerja maupun perilaku. Siagian (2022) menyebutkan bahwa aturan yang konsisten mampu menciptakan lingkungan kerja yang stabil dan meminimalisir kebingungan di antara karyawan. Berikut adalah Karakteristik Aturan yang Baik:

1. Jelas dan Tertulis: Setiap aturan harus terdokumentasi dengan baik dalam kebijakan perusahaan atau handbook karyawan.
2. Adil dan Tidak Diskriminatif: Aturan harus berlaku sama untuk semua karyawan, tanpa memandang jabatan atau divisi.
3. Konsisten dalam Penerapan: Sanksi terhadap pelanggaran harus sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan dan tidak berubah-ubah.

11.4.2 Langkah-Langkah Menerapkan Aturan yang Adil dan Konsisten

1. Menyusun Aturan dengan Melibatkan Berbagai Pihak: Termasuk manajemen, HRD, dan perwakilan karyawan.

2. Sosialisasi Aturan Secara Berkala: Melalui pelatihan, papan pengumuman, atau komunikasi internal perusahaan.
3. Evaluasi dan Penyesuaian Aturan: Menyesuaikan aturan dengan perkembangan kondisi perusahaan dan regulasi pemerintah.

Meningkatkan disiplin karyawan tidak bisa dilakukan hanya dengan memberikan sanksi terhadap pelanggaran. Perusahaan perlu mengombinasikan pemberian insentif, penerapan aturan yang adil dan konsisten, serta pengembangan budaya kerja yang positif. Dengan strategi ini, diharapkan disiplin karyawan dapat meningkat, yang pada akhirnya akan berkontribusi pada keberhasilan jangka panjang organisasi.

11.5 Penanganan Keluhan Karyawan

Setiap organisasi yang berorientasi pada kesuksesan jangka panjang perlu memberikan perhatian khusus terhadap kesejahteraan karyawannya. Salah satu aspek penting dalam menjaga kepuasan dan produktivitas karyawan adalah penanganan keluhan karyawan dengan efektif. Keluhan karyawan bukan hanya sinyal adanya masalah di dalam organisasi, tetapi juga merupakan peluang untuk melakukan perbaikan yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Buku ini akan membahas secara mendalam mengenai pengertian keluhan karyawan, penyebab timbulnya keluhan, serta dampak negatif jika keluhan tersebut tidak ditangani dengan baik.

Keluhan karyawan merupakan ekspresi ketidakpuasan karyawan terhadap berbagai aspek di tempat kerja, baik yang berkaitan dengan kondisi fisik, hubungan interpersonal, maupun kebijakan manajemen. Menurut Robbins dan Judge (2022), keluhan karyawan adalah bentuk komunikasi dari karyawan kepada manajemen mengenai masalah yang mempengaruhi kinerja, motivasi, atau kenyamanan mereka di tempat kerja. Secara umum, keluhan karyawan mencakup:

1. Permasalahan Operasional: Gangguan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari.

2. Ketidakpuasan terhadap Kebijakan: Misal: gaji, tunjangan, jam kerja, dan prosedur kerja.
3. Masalah Hubungan Antar Karyawan: Termasuk konflik pribadi atau dinamika dalam tim.

11.5.1 Jenis-Jenis Keluhan Karyawan

1. Keluhan Operasional

Keluhan operasional muncul ketika terdapat hambatan dalam proses kerja sehari-hari yang mengakibatkan penurunan produktivitas atau efisiensi. Contohnya:

- a. Alat kerja yang rusak atau tidak memadai.
- b. Sistem teknologi informasi yang sering bermasalah.
- c. Kurangnya dukungan logistik dalam melaksanakan tugas.

2. Keluhan Hubungan Antar Karyawan

Jenis keluhan ini berhubungan dengan dinamika sosial di tempat kerja. Ketidakcocokan antar karyawan, konflik dalam tim, atau perilaku tidak profesional dapat menjadi sumber keluhan ini. Contoh kasus:

- a. Konflik antara rekan kerja yang tidak terselesaikan.
- b. Perlakuan tidak adil dari atasan atau sesama karyawan.
- c. Kasus pelecehan atau perundungan (bullying) di tempat kerja.

3. Keluhan terhadap Kebijakan Perusahaan

Keluhan ini timbul akibat ketidakpuasan karyawan terhadap kebijakan atau keputusan manajemen yang dianggap tidak adil atau merugikan. Beberapa contohnya:

- a. Kebijakan pemotongan gaji atau tunjangan tanpa alasan yang jelas.
- b. Prosedur promosi yang tidak transparan.
- c. Aturan jam kerja yang memberatkan tanpa kompensasi yang layak.

11.5.2 Penyebab Timbulnya Keluhan Karyawan

Faktor Internal

Faktor internal berasal dari dalam diri karyawan itu sendiri, antara lain:

1. Stres Kerja

Stres dapat terjadi ketika beban kerja melebihi kemampuan atau sumber daya yang dimiliki karyawan. Menurut Greenberg (2021), stres kerja yang berkepanjangan dapat menurunkan produktivitas dan meningkatkan potensi munculnya keluhan.

- a. Penyebab Stres: Tekanan target kerja, deadline yang ketat, atau tugas yang kompleks.
- b. Dampak Stres: Menurunnya konsentrasi, mudah emosi, dan kinerja yang tidak optimal.

2. Beban Kerja yang Berlebihan

Beban kerja yang tidak seimbang dapat membuat karyawan merasa lelah secara fisik dan mental. Misal:

- a. Overload Pekerjaan: Terlalu banyak tugas dalam waktu yang singkat.
- b. Job Mismatch: Penugasan pekerjaan yang tidak sesuai dengan kompetensi atau keahlian karyawan.

Faktor Eksternal

Faktor eksternal adalah penyebab keluhan yang berasal dari lingkungan kerja dan manajemen organisasi, seperti:

1. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang tidak nyaman atau tidak aman dapat menjadi sumber utama keluhan. Beberapa masalah lingkungan kerja meliputi:

- a. Fasilitas Kantor yang Tidak Memadai: Ruang kerja yang sempit, kurangnya ventilasi, atau alat kerja yang tidak memadai.
- b. Kondisi Fisik Lingkungan: Misal: Suhu ruangan yang tidak nyaman, kebisingan, atau penerangan yang buruk.

2. Manajemen yang Tidak Efektif

Gaya manajemen yang kurang baik juga dapat memicu keluhan karyawan. Contohnya:

- a. Kurangnya Komunikasi: Kebijakan baru yang tidak disosialisasikan dengan baik.
- b. Kepemimpinan yang Otoriter: Atasan yang tidak memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berpendapat.
- c. Ketidakadilan dalam Pengambilan Keputusan: Misal: Karyawan merasa diperlakukan berbeda dalam pemberian tugas atau penilaian kinerja.

11.5.3 Dampak Keluhan Yang Tidak Tertangani

1. Penurunan Produktivitas

Ketika keluhan karyawan tidak segera ditangani, motivasi kerja karyawan dapat menurun drastis. Akibatnya:

- a. Pekerjaan Tidak Diselesaikan dengan Baik: Karyawan cenderung bekerja hanya sekadar memenuhi kewajiban tanpa memberikan usaha terbaiknya.
- b. Berkurangnya Inisiatif dan Kreativitas: Karyawan tidak merasa terdorong untuk berkontribusi lebih.

2. Meningkatnya *Turnover* Karyawan

Tingkat *turnover* yang tinggi sering kali menjadi tanda bahwa ada banyak keluhan yang tidak direspon dengan baik oleh manajemen.

- a. Biaya Rekrutmen yang Tinggi: Perusahaan harus mengeluarkan biaya lebih untuk mencari dan melatih karyawan baru.
- b. Gangguan dalam Proses Bisnis: Kehilangan karyawan berpengalaman dapat mempengaruhi kelancaran operasional perusahaan.

3. Menurunnya Moral dan Motivasi Karyawan

Jika keluhan tidak ditanggapi, karyawan lain mungkin merasa perusahaan tidak peduli dengan kebutuhan mereka. Hal ini dapat menyebabkan:

- a. Munculnya Budaya Kerja Negatif: Karyawan hanya bekerja untuk memenuhi kewajiban, tanpa ada semangat atau rasa memiliki terhadap perusahaan.
- b. Meningkatnya Absensi dan Pelanggaran Disiplin: Karyawan mungkin mencari cara untuk menghindari pekerjaan atau

menunjukkan ketidakpuasan mereka secara tidak langsung.

Penanganan keluhan karyawan bukan hanya mengenai menyelesaikan masalah individu, tetapi juga upaya strategis untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik. Dengan memahami jenis-jenis keluhan, penyebabnya, serta dampak negatif yang mungkin timbul, manajemen diharapkan dapat merespon setiap keluhan dengan bijak dan tepat waktu.

DAFTAR PUSTAKA

- Hasibuan, M.S.P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mondy, R.W., & Noe, R.M. (2019). *Human Resource Management*. Boston: Pearson Education.
- Nawawi, H. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Siagian, S.P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo.
- Robbins, S.P., & Judge, T.A. (2023). *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education.
- Siagian, S.P. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo.
- Greenberg, J. (2021). *Managing Behavior in Organizations*. Upper Saddle River: Pearson Education.
- Robbins, S.P., & Judge, T.A. (2022). *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education.

BAB 12

KEBIJAKAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Oleh Ana Fitriyatul Bilgies

12.1 Pendahuluan

Dalam dunia bisnis dan kewirausahaan pengelolaan sumber daya manusia (SDM) menjadi elemen yang krusial untuk memastikan kesejahteraan para pekerja. Untuk merencanakan, mengelola dan mengendalikan sumber daya manusia dibutuhkan suatu alat manajerial yang disebut manajemen sumber daya manusia (MSDM). MSDM dapat dipahami sebagai suatu proses dalam organisasi serta dapat pula diartikan sebagai suatu kebijakan atau *policy*. (Priyono, 2010). Pentingnya manajemen sumber daya manusia (SDM) tidak terbatas pada skala bisnis, besar atau kecilnya. SDM merupakan pendorong pertama bagi kesuksesan perusahaan. Sebagai elemen yang strategis, peran manajemen SDM memiliki dampak signifikan terhadap pertumbuhan dan kelangsungan sebuah perusahaan. Manajemen SDM memainkan peran vital dalam membentuk budaya perusahaan, memperkuat kinerja individu, dan mendorong pencapaian tujuan organisasi. Dalam era dinamika bisnis yang terus berubah, pentingnya kebijakan manajemen SDM semakin meningkat sebagai instrumen strategis untuk mengelola aset terpenting suatu perusahaan yaitu manusia. (Suryani & Foeh, 2019)

Kebijakan manajemen SDM adalah kerangka kerja yang ditetapkan oleh perusahaan untuk mengatur aspek – aspek kunci dalam siklus kehidupan karyawan, mulai dari perekrutan hingga pengembangan karier, serta pengakhiran hubungan kerja (Priyono, 2010). Tujuan utamanya adalah untuk menciptakan lingkungan kerja yang memungkinkan karyawan untuk berkembang secara profesional dan pribadi, sambil memastikan bahwa tujuan organisasi tercapai secara efisien.

Dalam konteks ini, pendekatan yang terencana dan strategis terhadap kebijakan manajemen SDM menjadi semakin penting. Ini melibatkan identifikasi kebutuhan sumber daya manusia, perencanaan Langkah – Langkah untuk memenuhi kebutuhan tersebut, implementasi terbaik dalam merekrut, mengembangkan dan mempertahankan bakat, serta evaluasi terus menerus untuk memastikan kesesuaian dengan tujuan organisasi dan perubahan di lingkungan bisnis.

Jika dilihat layaknya suatu sistem, suatu organisasi memiliki sub sistem di dalamnya, dan sub sistem tersebut juga memiliki sub sub sistem. Agar suatu sistem dapat beroperasi secara optimal, bagian-bagian sistem dalam organisasi harus terkoordinasi dengan baik untuk menciptakan ketertiban. (Asrul, 2023). Mengkoordinasikan bagian-bagian sistem ini memerlukan koneksi, batasan, atau arah untuk memungkinkan setiap bagian sistem beroperasi atau berfungsi sesuai dengan kebutuhan dan tujuannya. Keterhubungan, pembatasan, dan juga arah diwujudkan dalam bentuk kebijakan organisasi, dan lebih spesifik lagi, dalam hal sumber daya manusia (SDM) sebagai komponen dalam organisasi, ini mengartikan bahwa kebijakan SDM berfungsi sebagai penghubung, pembatasan, dan juga panduan sesuai dengan tujuan dan arah yang ditetapkan.

Sumber daya manusia mempunyai karakteristik unik yang tidak dapat digeneralisasikan, dan kebijakan yang ditetapkan oleh suatu organisasi harus mampu mengakomodasi dan menjadi jembatan perbedaan karakteristik tersebut. Individu-individu dalam suatu organisasi bersifat tidak homogen karena masing-masing mempunyai kebutuhan, karakteristik, serta cara pandang yang berbeda terhadap peristiwa dan masalah. perbedaan adopsi nilai budaya, hingga agama mempengaruhi perbedaan cara berfikir dan kepribadian.

Semua hal tersebut tidak berwujud dan bukan bersifat fisik, sehingga tidak mudah dilihat, disentuh, atau dipahami. Disamping perbedaan pada aspek – aspek yang tidak terlihat, individu juga memiliki perbedaan seperti fisik, ras atau etnis, dan juga jenis kelamin, yang bersifat unik dan tentu saja menimbulkan kebutuhan yang berbeda-beda. karakteristik ini harus dipertimbangkan secara

cermat dalam menggapai tujuan organisasi. Kebijakan dan budaya yang diterapkan oleh suatu organisasi memiliki dampak pada tingkah laku individu dan kelompok didalamnya (Handayani, 2012)

Ini akan mengeksplorasi pentingnya kebijakan SDM, strategi untuk merancang dan mengimplementasikannya dengan efektif, serta dampaknya terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Dengan memahami peran yang dimainkan oleh kebijakan manajemen SDM, perusahaan dapat memposisikan diri untuk mengoptimalkan potensi manusia mereka, meningkatkan daya saing, dan mencapai keunggulan jangka panjang.

12.2 Sejarah Lahirnya MSDM

Manajemen sumber daya manusia (HRM) adalah bidang yang berkembang seiring berkembangnya dunia kerja. Ceritanya dimulai pada awal abad ke-20, ketika perusahaan mulai menyadari pentingnya mengelola karyawannya dengan lebih efektif. Awalnya, fokusnya adalah pada aspek administratif seperti penggajian dan manajemen ketenagakerjaan. Namun seiring berjalannya waktu, fokus pada HRM telah berkembang menjadi pendekatan yang lebih holistik dengan pendekatan yang lebih strategis terhadap manajemen sumber daya manusia.

Pada tahun 1920an dan 1930an, pemikiran manajemen mulai menekankan pentingnya memperlakukan karyawan sebagai aset berharga dan bukan sekedar biaya produksi. Perkembangan ini terus berlanjut sepanjang abad ke-20, terutama dengan munculnya teori-teori manajemen yang menekankan pentingnya motivasi, kepuasan kerja, dan pengembangan sumber daya manusia. Setelah Perang Dunia II, fokus manajemen sumber daya manusia berkembang seiring dengan meningkatnya kesadaran akan hak-hak pekerja, keamanan kerja, dan kesetaraan gender di tempat kerja.

Di era globalisasi dan teknologi informasi, HRM menjadi semakin kompleks karena tantangan baru seperti keragaman budaya, manajemen karyawan jarak jauh, dan integrasi teknologi ke dalam proses manajemen. Saat ini, HRM tidak hanya sekedar mengelola karyawan, namun juga membangun budaya perusahaan yang inklusif, inovatif, dan berkelanjutan. Sejarah HRM mencerminkan evolusi hubungan antara perusahaan dan karyawan,

dari pendekatan manajerial menjadi pendekatan strategis yang berfokus pada pertumbuhan dan kesejahteraan karyawan secara keseluruhan.

12.3 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Organisasi mempunyai beragam jenis sumber daya, diantaranya yang berperan dalam mengubah 'input' menjadi 'output' dalam bentuk barang ataupun jasa. Sumber daya tersebut antara lain modal atau uang, teknologi untuk menunjang mekanisme produksi, cara atau strategi operasional, sumber daya manusia, dan lain sebagainya. Dari masing – masing sumber daya, manusia atau sumber daya manusia (SDM) merupakan aspek yang paling vital.

Menurut Cushway (1994 :13) MSDM dapat didefinisikan sebagai elemen dari proses yang membantu organisasi dalam mencapai tujuannya. Sementara itu menurut Schuler, Dowling, Smart dan Huber (1992:16) HRM diartikan sebagai pengakuan akan kepentingan stakeholders tenaga kerja sebagai aset utama yang memberikan kontribusi signifikan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Ini melibatkan pelaksanaan berbagai fungsi dan aktivitas untuk memastikan pemanfaatan yang optimal dan berkeadilan terhadap sumber daya manusia, yang menguntungkan individu, organisasi dan juga masyarakat.

Dari perspektif kebijakan, HRM diartikan sebagai sarana untuk meningkatkan efektivitas organisasi dalam mencapai tujuannya. Dalam pengertian ini, HRM didefinisikan oleh Guest (1987) sebagai: Manajemen sumber daya manusia (SDM) terdiri oleh serangkaian kebijakan yang disusun untuk optimalisasi integrasi organisasi, dedikasi karyawan, adaptabilitas, dan standart kerja.

Menurut Pak Guest, kebijakan organisasi dalam pengelolaan sumber daya manusia bertujuan untuk menyatukan unsur-unsur organisasi, komitmen pegawai, dan fleksibilitas organisasi dalam bekerja untuk mencapai hasil kerja dengan kualitas terbaik. Terkait dengan pemahaman ini, ukuran efektivitas berbagai bentuk kebijakan MSDM adalah sejauh mana organisasi mencapai mobilitas di seluruh unit organisasi, dan sejauh mana komitmen karyawan

terhadap pekerjaan mereka dan organisasi apakah ada Seberapa toleran organisasi terhadap perubahan, mampu mengambil keputusan dengan cepat dan tindakan yang tepat, dan bagaimana standart “output” yang dihasilkan organisasi.

12.4 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Berikut fungsi MSDM menurut Priyono :

1. Perencanaan Kebutuhan Sumber Daya Manusia

Perencanaan kebutuhan SDM melibatkan identifikasi dan proyeksi kebutuhan tenaga kerja baik jangka pendek maupun panjang didalam organisasi. Ini termasuk menganalisis posisi dalam struktur organisasi agar dapat menetapkan tugas, tujuan, skills, knowledge, dan kemampuan yang dibutuhkan. Kedua fungsi ini krusial untuk memastikan keberhasilan pelaksanaan kegiatan manajemen sumber daya manusia dengan efisien.

2. Penempatan staf disesuaikan kebutuhan organisasi

Setelah kebutuhan staf telah diidentifikasi, step berikutnya adalah mengisi posisi yang telah disediakan. Proses penempatan staff ini melibatkan dua kegiatan utama: perekrutan pelamar pekerjaan (hiring) dan seleksi kandidat yang dianggap sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan (seleksi)

3. Penilaian Kinerja

Setelah pelamar atau kandidat dipekerjakan dalam suatu organisasi, langkah selanjutnya adalah organisasi menetapkan cara kerja dan memberikan rewards atas kinerja yang baik. Namun, organisasi juga perlu melakukan analisis terhadap kinerja yang kurang memuaskan ketika karyawan tidak memenuhi standar kinerja yang telah ditetapkan.

4. Perbaikan kualitas kerja

Meningkatkan kualitas karyawan dan suasana kerja. Sekarang ini, HRM fokus mengutamakan tiga kegiatan yang strategis. Salah satunya adalah peningkatan kualitas lingkungan kerja, terutama lewat program-program yang dampak positif terhadap kualitas hidup dan produktivitas.

5. Mencapai hubungan kerja yang efektif

Setelah kebutuhan tenaga kerja terpenuhi, organisasi mempekerjakan mereka, membayar mereka, dan menyediakan kondisi yang memungkinkan mereka bekerja dengan minat dan kenyamanan. Oleh karena itu, organisasi juga perlu mengembangkan tolok ukur tentang cara mencapai hubungan kerja yang efektif.

12.5 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan MSDM Menurut Cushway, meliputi:

1. Saat mengembangkan kebijakan SDM untuk memastikan suatu organisasi memiliki tim yang termotivasi, memiliki kinerja tinggi, adaptif terhadap perubahan, dan yang dapat mencapai misinya dengan andal.
2. Pertimbangan praktis untuk memenuhi kewajiban hukum secara konsisten.
3. Menerapkan serta mengawal seluruh kebijakan serta prosedur sumber daya manusia agar organisasi bisa mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
4. Membantu memberikan orientasi dan strategi organisasi secara keseluruhan, khususnya yang berkaitan dengan dampaknya terhadap sumber daya manusia
5. Memberikan bantuan serta menciptakan situasi yang mendukung bagi manajer lini untuk mencapai tujuannya.
6. Mengelola beragam krisis serta situasi yang sulit dalam interaksi dengan pegawai sehingga tidak menghambat capaian tujuan organisasi.
7. Memfasilitasi saluran komunikasi antara karyawan dan manajemen organisasi.
8. Berperan sebagai penjaga prinsip dan nilai-nilai organisasi dalam pengelolaan sumber daya manusia.

12.6 Kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia

Ada empat kebijakan utama menurut Guest dalam manajemen SDM: pengaruh karyawan, aliran bakat, sistem kompensasi, dan sistem kerja.

1. Pengaruh Karyawan

Karyawan mempunyai kewajiban untuk mencapai tujuan perusahaan, namun mereka melakukan lebih dari sekedar mengikuti langkah-langkah yang diambil perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan. Anda berhak untuk berpartisipasi. Karyawan dapat memberikan pendapat, saran, dan kritiknya, antara lain untuk membantu perusahaan mencapai tujuannya dengan lebih baik.

2. Aliran Sumber Daya Manusia

Perusahaan perlu manage sumber daya manusianya dalam suatu mekanisme sistematis yang disebut Aliran Sumber Daya Manusia sebagai suatu proses untuk menggapai tujuannya. Aktivitas aliran bakat ini meliputi perencanaan tenaga kerja, rekrutmen dan seleksi karyawan, serta pengembangan analisis pekerjaan.

3. Sistem Penghargaan

Sistem penghargaan memotivasi kinerja karyawan dan membantu mereka mencapai kinerja kerja yang maksimal dan optimal. Sistem penghargaan dapat dicapai, misalnya dengan memberikan bonus atau insentif tambahan, atau dengan memberikan penghargaan seperti “karyawan terbaik bulan ini”.

4. Sistem Kerja

Sistem kerja merupakan sekumpulan kegiatan yang digabungkan dalam rangka memberikan hasil suatu benda atau jasa yang memberikan keuntungan usaha. Sistem ketenagakerjaan berperan dalam mengatur proses dan metode produksi barang dan jasa. Oleh karena itu, sistem kerja tidak hanya melibatkan alat dan mesin tetapi juga banyak faktor manusia.

Sementara itu, berdasarkan beberapa ahli lainnya, Guest mengemukakan bahwa MSDM melibatkan empat proses dasar:

1. Seleksi
2. Penilaian
3. Penghargaan
4. Pengembangan

Manager sumber daya manusia harus mampu menguasai setidaknya aktivitas dasar diatas. Seleksi adalah proses yang terkait dengan mempersiapkan personel dan sumber daya manusia untuk mengisi berbagai lowongan posisi dan jabatan dalam organisasi.

Setelah seleksi, dilanjutkan dengan penempatan kerja, yang diikuti oleh evaluasi kerja sebagai kegiatan umum lainnya. Organisasi perlu mempunyai standar yang dijadikan sebagai tolak ukur untuk menentukan serta megevaluasi apakah kinerja karyawan mencapai tingkat kualitas yang di inginkan, atau sebaliknya

Untuk memotivasi pekerja, organisasi kini menerapkan sistem berupa gaji atau upah dan imbalan lainnya. Untuk menentukan besaran dan bentuk penghargaan ini, organisasi juga telah menyiapkan berbagai referensi yang pembahasannya dapat dibaca tentang Kompensasi.

Sementara itu, aktivitas MSDM yang umum terakhir adalah pengembangan. SDM (pengembangan sumber daya manusia) pengembangan ketenagakerjaan ini dapat berupa Pendidikan serta pelatihan dan program pengembangan ketenagakerjaan lainnya. Secara umum, kegiatan pengembangan SDM sebanyak orang ditujukan untuk memperoleh pengetahuan, dan keterampilan. Arah program SDM didasarkan serta perkembangan dan kemajuan organisasi.

12.7 Pengembangan Pengelolaan Karyawan

Konsep dan praktek pengelolaan karyawan telah banyak berkembang dalam kajian sumber daya manusia (*human resources*). Beberapa tantangan untuk berubah menuju *human capital* untuk mendukung kewirusahaan. Keberhasilan perusahaan, khususnya di pasar global saat ini, bergantung pada komitmennya terhadap pengembangan sumber daya manusia. Mereka semua berlomba-lomba untuk mendapatkan bagian dari pasar. Agar proses produksi tetap efisien dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat, dunia usaha terpaksa melakukan investasi pada SDM yang berkapasitas.

Dengan memanfaatkan SDM secara maksimal, organisasi harus mampu mencapai tujuannya. Ada tiga jenis utama tujuan organisasi: tujuan yang berkaitan dengan masyarakat secara

keseluruhan, tujuan yang spesifik untuk bisnis itu sendiri, dan tujuan yang lebih bersifat pribadi bagi setiap karyawan. Melengkapi setiap kapasitas SDM dengan sumber daya yang diperlukan untuk menciptakan, melaksanakan, dan mengelola SDM secara efektif sangat penting untuk pengoperasian operasi organisasi yang efisien dan efektif.

12.8 Dilema Manajemen Sumber Daya Manusia

Sebagai salah satu elemen dalam manufaktur, manajemen SDM sangatlah penting. Tingkat keahlian Anda juga meningkat seiring bertambahnya usia. Permasalahan dalam manajemen sumber daya manusia dapat muncul dalam berbagai bidang, seperti berikut: cara mendapatkan pekerja, cara memberi kompensasi kepada mereka, cara mempertahankan loyalitas, dan cara menangani karyawan yang sulit (Vieri. C, 2019). Organisasi tidak bisa terlibat terhadap karyawan lebih dalam terhadap kebijakan rekrutmen maupun pemecatan karyawan.

Manajemen sumber daya manusia, atau HRM, adalah proses di mana karyawan suatu organisasi diorganisasikan serta dipimpin guna mencapai tujuannya. Bantuan yang efektif dan efisien untuk pemenuhan tujuan individu dan organisasi dapat dicapai melalui manajemen SDM , yaitu suatu mekanisme yang mencakup pengimplementasian peran – peran manajemen diantaranya planning, organizing , actuating dan controlling. Akibatnya, kemampuan organisasi untuk menjalankan perusahaannya secara efektif bergantung pada pengelolaan dan penggunaan SDMnya. MSDM dibebani untuk mengawasi proses manajemen manusia suatu organisasi. Departemen ini memiliki tujuan strategis dan membantu bisnis menjadi lebih baik dalam mengelola karyawannya.

Sebagai akibat dari iklim ekonomi yang tidak menentu dan resesi, perusahaan telah memotong pengeluaran untuk pelatihan, perekrutan, dan pembayaran insentif, meskipun terdapat peristiwa-peristiwa penting. Manajemen sumber daya manusia dengan cepat menjadi pemikiran manajemen terdepan. Sebagai definisi tambahan, MSDM bisa dijelaskan sebagai rangkaian langkah yang melibatkan perekrutan, pengembangan, pemberian imbalan,

pengintegrasian, pemeliharaan, dan pengakhiran SDM agar dapat mencapai goal perusahaan, masyarakat, dan perorangan. Fungsi manajerial serta fungsi operasional merupakan dua bagian utama dalam MSDM. Tugas MSDM sangatlah penting, dan HRM menawarkan banyak manfaat, seperti fakta bahwa sumber daya manusia tidak ternilai harganya, unik, dan sulit untuk ditiru.

Ada beberapa keputusan moral yang sulit diambil MSDM. Pakar SDM bisa membantu membangun tempat kerja yang bermoral dan memberikan keseimbangan yang baik antara tuntutan perusahaan dan kebahagiaan pekerja dengan mempelajari dan menyelesaikan masalah-masalah ini. Budaya standar etika dalam manajemen sumber daya manusia dapat membantu mengatasi tantangan ini dan memberikan manfaat bagi perusahaan dan pekerjaannya dalam jangka panjang. Transparansi, keadilan, dan penghormatan terhadap hak-hak individu harus diprioritaskan.

Analisis sumber daya manusia dapat memberi tahu Anda berapa banyak pekerja yang Anda perlukan berdasarkan keterampilan dan pengalaman mereka. Pelatihan karyawan dan strategi kemajuan. Ini adalah salah satu faktor yang menentukan seberapa cepat suatu perusahaan tumbuh, meskipun hal ini sering kali tampak tidak signifikan bagi calon wirausaha. Untuk menjadi sangat efektif dalam profesi yang dipilih, seseorang harus memiliki ciri-ciri tertentu yang disebut kompetensi. Tiga sisi indikator kompetensi karyawan—pertumbuhan, efisiensi, dan stabilitas—harus dipertimbangkan. Ini akan melacak masa kerja karyawan, tingkat pendidikan, dan pengeluaran pelatihan dari perspektif pertumbuhan. Selain itu, dimungkinkan untuk melacak hal-hal seperti efisiensi layanan pelanggan dan tingkat pergantian staf. Pada saat yang sama, kita perlu memeriksa persentase profesional (yang memiliki bakat tertentu) untuk menilai efisiensi.

12.9 Sumber Daya Manusia Menuju Modal Manusia

Agar sebuah perusahaan mampu mencapai tujuannya, sumber daya manusianya sangatlah penting. Kapasitas organisasi untuk menangkap peluang dan menangkal tantangan menentukan nasibnya. Sumber daya manusia masih dipandang sebagai pusat biaya administrasi. Mitra bisnis sebenarnya

adalah sumber daya manusia yang harus memainkan peran strategis dalam merancang kebijakan, sistem, praktik sumber daya (*resources*) yang mengembangkan *capital* sehingga meningkatkan kinerja perusahaan.

Manajemen modal manusia memanfaatkan keterampilan, kompetensi, kapabilitas, dan pengalaman. *Human capital* mengumpulkan informasi yang diperlukan untuk menarik, mempertahankan, mengembangkan bakat mereka.

Secara umum SDM dalam organisasi dapat di golongan atas dua jenis, yakni: Biasanya ada dua kategori utama sumber daya manusia di suatu organisasi:

1. "Sumber Daya Manusia (*human resources*)"
2. "Sumber Daya Non Manusia (*non human resources*)"

Dalam SDM, karyawan merupakan sebuah investasi yang memerlukan pengorbanan finansial dalam jumlah tertentu serta kemungkinan memperoleh keuntungan finansial di masa depan. Modal manusia mengacu pada investasi pada manusia, dan pendidikan serta pelatihan adalah dua cara untuk memanfaatkannya. Dalam membangun SDM, ini adalah salah satu aspek yang paling krusial. Pendidikan dan pelatihan meningkatkan produktivitas di tempat kerja dengan memperluas wawasan pekerja dan mengasah kemampuan mereka. Manfaat berinvestasi pada pendidikan dan keterampilan dipandang semakin bertambah seiring berjalannya waktu. Karakter, sikap, kesehatan, dan dorongan intrinsik adalah semua aspek modal manusia yang melampaui pengetahuan dan pengalaman. Modal manusia, sering disebut sebagai modal intelektual, adalah aset tak berwujud yang sulit diukur karena manusia pada dasarnya mudah berubah dan beradaptasi terhadap keadaan baru. Berinvestasi lebih banyak dalam pendidikan akan menghasilkan pertumbuhan sumber daya manusia yang stabil melalui perolehan informasi, kemampuan, dan pengalaman baru. Menurut Ismail (2009), tujuan utama dari SDM adalah untuk mengoptimalkan kinerja perusahaan lewat penerapan informasi yang diperoleh melalui pendidikan dan pelatihan di banyak domain.

12.10 Kesimpulan

Secara konseptual, MSDM berbeda dengan manajemen sumber daya manusia. Sumber Daya Manusia diperlukan untuk merencanakan, mengelola, dan mengendalikan sumber daya manusia. Manajemen Sumber Daya Manusia mempunyai lima fungsi utama. Hal ini mencakup perencanaan SDM, penempatan staf, evaluasi kinerja, peningkatan kualitas karyawan dan kondisi kerja, serta membangun hubungan pekerja-manajemen yang efektif. Tujuan MSDM bervariasi tergantung pada konteks organisasi. Area kebijakan terpenting dalam MSDM mencakup pengaruh karyawan, aliran personel, sistem penghargaan, dan sistem kerja. Kegiatan MSDM mencakup empat proses umum: seleksi, evaluasi, penghargaan, dan pengembangan. Dalam bidang sumber daya manusia, karyawan merupakan sebuah investasi yang memerlukan pengorbanan finansial dalam jumlah tertentu serta kemungkinan memperoleh keuntungan finansial di masa depan.

DAFTAR PUSTAKA

- AT-TIJARAH: Jurnal Penelitian Keuangan dan Perbankan Syariah, Vol. 3, Issue. 2. 96
- MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
DALAM KEWIRAUSAHAAN HUMAN RESOURCE
MANAGEMENT IN ENTREPRENEURSHIP
- Fanani, Y.K., & Fitrayati, D. (2021). Pengaruh Modal Insani dan Modal Sosial Terhadap Kinerja UMKM Makanan dan Minuman Di Surabaya. *Jurnal Pendidikan Ekonomi (JUPE)*, 9(3), 97-105
- Handayani, Agustin. "Peranan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan." *Kudus: Badan Penerbit Universitas Muria Kudus* (2012).
- Guest David E, 1987, *Human Resource Management And Industrial Relation, Journal Of Management Studies*, 24:5, September.
- Priyono. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sidoarjo: Zifatama Publisher.
- Suryani, Ni Kadek, and John Foeh. *Manajemen Sumber Daya Manusia Tinjauan Praktis Aplikatif*. Bandung: Nilacakra, 2019
- Vieri, C. and Nadapdap, H. J. (2019) "STRATEGI PERUSAHAAN DALAM MENGHADAPI DILEMA KEBUTUHAN TENAGA PENYADAP DI KEBUN NGOBO KABUPATEN SEMARANG", *Jurnal Sosial Ekonomi Pertanian*, 15(3), pp. 215 - 228. doi: 10.20956/jsep.v15i3.6970.
- <https://konsultanku.co.id/blog/manajemen-sdm-kebijakan-dan-praktiknya-dalam>
- <https://id.scribd.com/document/433686094/kebijakan-sdm>
- <https://osf.io/k6tdf/download>

BIODATA PENULIS



Endro Supriyanto, S.E
CEO CONQUERA ENTERPRISE

Penulis lahir di Surabaya 24 Maret 1977 dan merupakan lulusan bidang manajemen dari STIE Perbanas Surabaya. Penulis merupakan seorang Konsultan pengembangan SDM Perusahaan dan Trainer soft skills. Penulis dikenal dengan nama ***Coach Daud Endro***, yang fokus pelatihannya diantaranya adalah Service Excellence, Soft Skills, Character building dan Pengembangan diri Saat ini Penulis merupakan CEO dari CONQUERA ENTERPRISE (www.conquera.id) yang bergerak dalam bidang konsultan dan pelatihan manajemen serta assessment center untuk SDM perusahaan dengan berbagai setting

BIODATA PENULIS



Ahmad Fachri, S.P., M.Si.

Dosen Program Studi Agribisnis
Universitas Adzkie

Penulis lahir di Padang tanggal 05 November 1996. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Agribisnis Universitas Adzkie. Penulis menyelesaikan pendidikan strata 1 dengan gelar Sarjana Pertanian di Program Studi Agribisnis (Bidang Kajian Ilmu: Penyuluhan dan Pemberdayaan Masyarakat Agribisnis) Fakultas Pertanian, Universitas Andalas. Kemudian memperoleh gelar Magister Sains pada Program Studi Ilmu Penyuluhan dan Komunikasi Pembangunan, Program Pascasarjana, Universitas Andalas.

Penulis pernah bekerja sebagai ODP Fasilitator Pemberdayaan Masyarakat PKPU Human Initiative Sumatera Barat. Sebagai akademisi, penulis telah menghasilkan beberapa artikel penelitian yang terbit di Jurnal Nasional maupun Prosiding Nasional. Penulis juga sudah menulis beberapa buku di antaranya: Transformasi Penyuluhan dan Komunikasi Pembangunan; Konsep Pemberdayaan Masyarakat; dan Komunikasi Pertanian.

Penulis dapat dihubungi melalui e-mail: ahmadfachri@adzkie.ac.id

BIODATA PENULIS



Dr. Ratna Handayati, S.E., M.M.

Dosen Program Studi Manajemen

Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas Islam Lamongan

Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi & Bisnis, Universitas Islam Lamongan. Menyelesaikan pendidikan S3 di Universitas Sebelas Maret program studi Ilmu Ekonomi dengan peminatan Penulis menekuni bidang Manajemen Sumber Daya Manusia.

BIODATA PENULIS



Reza Hardian Pratama.,S.E.,M.M.

Dosen Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi Dan Manajemen
Universitas Malahayati Bandar Lampung

Penulis lahir di Bukit Kemuning, Lampung Utara, pada Hari Senin, 07 Juli 1997. Penulis adalah Dosen Tetap di Universitas Malahayati fakultas Ekonomi dan Manajemen Prodi Manajemen.

Penulis menyelesaikan S1 di Universitas Lampung dengan Jurusan Ekonomi Pembangunan, Penulis Memulai kuliah pada tahun 2015 hingga 2020. Dan Penulis Melanjutkan S2 di Universitas Lampung dengan jurusan Magister Manajemen, Penulis Memulai Perkuliahan pada tahun 2020 hingga 2022. Penulis menekuni Bidang Menulis saat setelah memulai kuliah, penulis juga banyak menulis beberapa artikel nasional dan internasional. Penulis mengajar pada mata kuliah umum manajemen terutama pada mata kuliah konsentrasi manajemen sumber daya manusia. Dan untuk mendukung efektivitas perkuliahan, maka penulis ikut serta dalam penyusunan buku ini. Selain itu, penulis pun aktif dalam penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Buku ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi mahasiswa dan pendidik.

Email : Rezahardtama@Gmail.com/
(Rezahardianpratama@malahayati.ac.id)

BIODATA PENULIS



Farida, S.E., M.P.

Dosen Prodi Manajemen
Fakultas Ekonomi & Bisnis USahid

Farida dilahirkan pada 17 Agustus 1973 di kota Jakarta. Berprofesi sebagai dosen tetap di Program Studi (Prodi) Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Sahid (Usahid). Penulis menempuh pendidikan Sarjana Jurusan Manajemen di USahid kemudian menyelesaikan program magister 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.

BIODATA PENULIS



Eko Santoso, S.E., M.M.
Universitas Tulungagung

Penulis Lahir di Tulungagung, 17 Juni 1979. Penulis adalah salah satu dosen pada Progra Studi S1 Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Tulungagung di Kabupaten Tulungagung Jawa Timur. Menyelesaikan S1 pada Program Studi Manajemen pada tahun 2009. Lulus S2 di Magister pada tahun 2012 dan saat ini melanjutkan S3 Doktor Ilmu Manajemen. Selain menekuni bidang Manajemen Sumberdaya Manusia, penulis juga aktif dalam bidang kemahasiswaan dan menjadi Kepala Biro Administrasi Kemahasiswaan, aktif menjadi pemateri dalam Manajemen Sumberdaya Manusia, dan keorganisasian di perusahaan dan di Pendidikan tinggi.

BIODATA PENULIS



Gautama Sastra Waskita, S.E., B.BA., M.M.

ORCID ID: 0009-0003-6479-7936

Penulis adalah akademisi, peneliti, dan praktisi bisnis yang dikenal atas kontribusinya di bidang *entrepreneurial management*, *green marketing strategy*, dan *sustainable business*. Sebagai dosen bisnis & kewirausahaan di Universitas Tulungagung - Indonesia, ia juga menjabat sebagai Koordinator Program Inkubator Bisnis, tempat ia membimbing mahasiswa dan pelaku usaha untuk menciptakan inovasi bisnis yang berdampak sosial dan lingkungan.

Berlatar belakang pendidikan dari President University melalui *international full scholarship program* pada studi *Hospitality & Tourism Business* dan Magister Manajemen dari Universitas Islam Kadiri pada studi Manajemen Pemasaran, Gautama memiliki kombinasi unik antara keahlian akademis dan pengalaman praktis. Melalui forum nasional dan internasional, ia menyampaikan pemikiran strategis dan analisis mendalam mengenai perencanaan bisnis, implementasi strategi pemasaran hijau, serta keberlanjutan usaha dalam menghadapi dinamika pasar global.

Sebagai pendiri *Satya Entrepreneur*, Gautama berkomitmen memberdayakan UMKM dan start-up melalui konsultasi strategis dan pelatihan kewirausahaan. Pengalamannya sebagai *Indonesia Certified Barista* menambah dimensi unik dalam kariernya, mengintegrasikan seni kopi dengan manajemen bisnis yang profesional.

Di luar peran akademisnya, Gautama aktif menyelenggarakan seminar dan workshop, serta menjalankan bisnis kopi berbasis *partnership*. Dengan visi menginspirasi generasi muda untuk menciptakan usaha berkelanjutan, Gautama Sastra Waskita menjadi salah satu figur kunci dalam ekosistem kewirausahaan di Indonesia. Korespondensi Penulis: sastrawaskita@gmail.com / +62 899-0000-555

BIODATA PENULIS



Sandi Setiadi, S.E., M.M

Dosen Program Studi Manajemen
Fakultas Sosial dan Ekonomi
Universitas Linggabuana PGRI Sukabumi

Penulis lahir di Sukabumi 14 September 1976. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Manajemen Fakultas Sosial dan Ekonomi Universitas Linggabuana PGRI Sukabumi. Menyelesaikan pendidikan D3 pada jurusan Teknik Manajemen Industri, S1 pada Jurusan Manajemen dan melanjutkan S2 pada Jurusan MSDM. Selain menjadi dosen, penulis mempunyai usaha di bidang kuliner dan bidang pertukangan baja ringan dengan nama usahanya Abig Berkah yang beralamat di sukabumi Jawa Barat.

BIODATA PENULIS



Jefri Putri Nugraha, S.P., M.Sc.
Staf 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



Ana Fitriyatul Bilgies, S.E., M.M.

Dosen Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Darul 'Ulum Lamongan

Penulis adalah dosen tetap pada program studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Darul 'Ulum Lamongan. Menyelesaikan Pendidikan S1 pada jurusan manajemen pada tahun 2011 dan S2 pada tahun 2014 Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jatim. Dan saat ini sedang lanjut studi S3 Doktoral Manajemen di Universitas di Surabaya. Pada tahun 2018 berhasil lulus penelitian dosen pemula yang dibiayai oleh Kemenristekdikti sebagai ketua peneliti. Bagi penulis, kegiatan menulis adalah hobi untuk meluangkan waktu, tenaga dan pikiran tempat meningkatkan kreatifitas dan menjadikan hidup lebih produktif.

Email: anafitriyatulbilgies@unisda.ac.id