

# Manajemen Sumber Daya Manusia Lanjutan



**Elvi Lastriani, S.E., M.M.**

**Prof. Dr. Ir. H. Anoesyirwan Moeins, M.Si., M.M.**

**Dr. Marhalinda, S.E., M.M.**

**Dr. Alex Zami, S.E., M.M.**

**Dr. R. Rudi Alhempy, S.E., M.M.**

**Marwansyah, S.E., M.Si.**

# Manajemen Sumber Daya Manusia Lanjutan

## UU No 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta

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

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

### **Pembatasan Pelindungan Pasal 26**

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

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

### **Sanksi Pelanggaran Pasal 113**

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

# Manajemen Sumber Daya Manusia Lanjutan

Elvi Lastriani, S.E., M.M.

Prof. Dr. Ir. H. Anoesyirwan Moeins, M.Si., M.M.

Dr. Marhalinda, S.E., M.M.

Dr. Alex Zami, S.E., M.M.

Dr. R. Rudi Alhempri, S.E., M.M.

Marwansyah, S.E., M.Si.



## Manajemen Sumber Daya Manusia Lanjutan

Elvi Lastriani, Anoesyirwan Moeins, Marhalinda, Alex Zami, Rudi Alhempri, Marwansyah

Desain Cover :  
**SJD Desain**

Sumber :  
<https://takaza.id/manajemen-sumber-daya-manusia-lanjutan.html>

Editor :  
**Elmi Yadi, S.E., M.M.**

Ukuran :  
**ix, 210, Uk: 15.5x23 cm**

ISBN :  
**978-623-8677-58-0**

Cetakan Pertama :  
**November 2024**

Hak Cipta 2024, Pada Penulis

---

Isi diluar tanggung jawab percetakan

---

**Copyright © 2024 by Takaza Innovatix Labs**  
All Right Reserved

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

**PENERBIT TAKAZA INNOVATIX LABS**  
**Anggota Ikatan Penerbit Indonesia (IKAPI) No. 044/SBA/2023**

Jl. Berlian Raya Blok M4, Pegambiran Ampalu Nan XX,  
Lubuk Begalung, Kota Padang, Sumatera Barat  
No Hp: +62 811 50321 47  
Website: [www.takaza.id](http://www.takaza.id)  
E-mail: [bookspublishing@takaza.id](mailto:bookspublishing@takaza.id)

## **KATA PENGANTAR**

Buku ini disusun untuk menjawab kebutuhan akan pemahaman mendalam mengenai pengelolaan sumber daya manusia di era yang semakin dinamis dan kompleks. Di tengah persaingan global yang ketat dan perubahan teknologi yang pesat, pengelolaan SDM tidak lagi sekadar mengelola karyawan, tetapi juga mencakup strategi untuk meningkatkan produktivitas, inovasi, dan daya saing organisasi. Buku ini menyajikan konsep, teori, dan praktik terkini dalam manajemen SDM, yang diharapkan dapat memberikan wawasan baru bagi para praktisi, akademisi, maupun mahasiswa. Dengan pendekatan yang komprehensif, pembahasan dalam buku ini mencakup berbagai aspek lanjutan seperti manajemen talenta, pengembangan kepemimpinan, serta pengelolaan kinerja yang berkelanjutan. Melalui buku ini, diharapkan pembaca dapat lebih memahami tantangan-tantangan dalam pengelolaan SDM modern dan mampu menerapkan strategi-strategi yang efektif dalam memaksimalkan potensi SDM di organisasi mereka.

Penulis

## DAFTAR ISI

<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>vi</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>ix</b>
<b>BAB I PENGANTAR .....</b>	<b>1</b>
1.1 Evolusi MSDM dalam Era Modern .....	2
1.2 Peran Strategis MSDM dalam Organisasi .....	5
1.3 Tantangan Kontemporer dalam MSDM .....	9
<b>BAB II PERENCANAAN SDM STRATEGIS .....</b>	<b>14</b>
2.1 Menyusun Rencana SDM yang Sejalan dengan Strategi Bisnis	15
2.2 Analisis Kebutuhan dan Permintaan SDM.....	19
2.3 Peramalan Tren Pasar Tenaga Kerja .....	24
<b>BAB III PENGADAAN DAN SELEKSI KARYAWAN .....</b>	<b>29</b>
3.1 Rekrutmen yang Efektif dan Efisien.....	30
3.2 Teknik-teknik Wawancara yang Modern.....	34
3.3 Asesmen Kompetensi dan Potensi Karyawan.....	37
<b>BAB IV PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA .....</b>	<b>42</b>
4.1 Identifikasi Kebutuhan Pengembangan Karyawan.....	43
4.2 Desain Program Pelatihan yang Efektif.....	47
4.3 Mentoring dan Coaching untuk Pengembangan Karir .....	50
<b>BAB V PENILAIAN KINERJA.....</b>	<b>55</b>
5.1 Sistem Penilaian Kinerja yang Objektif .....	56
5.2 Memberikan Umpan Balik yang Konstruktif.....	59
5.3 Menghubungkan Penilaian Kinerja dengan Kompensasi .....	63
<b>BAB VI KOMPENSASI DAN BENEFIT .....</b>	<b>68</b>
6.1 Desain Sistem Kompensasi yang Kompetitif .....	69
6.2 Program Insentif dan Bonus .....	73
6.3 Manfaat Non-Finansial bagi Karyawan.....	77
<b>BAB VII MANAJEMEN KARIR .....</b>	<b>81</b>
7.1 Perencanaan Karir Bersama Karyawan.....	82

7.2 Program Pengembangan Karir .....	86
7.3 Mobilitas Karyawan dalam Organisasi .....	91
<b>BAB VIII HUBUNGAN INDUSTRIAL.....</b>	<b>96</b>
8.1 Negosiasi Kolektif dan Perjanjian Kerja Bersama.....	97
8.2 Manajemen Konflik dan Sengketa Perburuhan .....	101
8.3 Peran Serikat Pekerja dalam Organisasi.....	105
<b>BAB IX KESEHATAN DAN KESELAMATAN KERJA.....</b>	<b>109</b>
9.1 Mencegah Kecelakaan Kerja .....	110
9.2 Promosi Kesehatan Kerja .....	114
9.3 Lingkungan Kerja yang Aman dan Nyaman.....	118
<b>BAB X DIVERSITAS DAN INKLUSI.....</b>	<b>122</b>
10.1 Membangun Budaya Kerja Inklusif .....	123
10.2 Mengelola Keragaman Generasi .....	127
10.3 Memaksimalkan Potensi Tenaga Kerja yang Beragam .....	131
<b>BAB XI ETIKA DALAM MSDM.....</b>	<b>138</b>
11.1 Prinsip-prinsip Etika dalam Praktik MSDM .....	140
11.2 Mencegah Diskriminasi dan Pelecehan.....	145
11.3 Tanggung Jawab Sosial Perusahaan.....	150
<b>BAB XII TEKNOLOGI DALAM MSDM .....</b>	<b>156</b>
12.1 Penerapan Sistem Informasi Manajemen SDM .....	159
12.2 Analisis Data untuk Pengambilan Keputusan .....	163
12.3 Tren Teknologi Terbaru dalam MSDM .....	167
<b>BAB XIII MSDM DALAM ORGANISASI YANG BERUBAH .....</b>	<b>173</b>
13.1 MSDM dalam Organisasi Virtual dan Jarak Jauh .....	175
13.2 MSDM dalam Era Disrupsi Digital.....	179
13.3 MSDM dalam Organisasi Berorientasi pada Pelanggan.....	183
<b>BAB XIV MASA DEPAN MSDM.....</b>	<b>189</b>
14.1 Tren Masa Depan MSDM .....	191
14.2 Peran SDM dalam Membangun Organisasi yang Tangguh.	195
14.3 Tantangan dan Peluang di Masa Depan .....	199
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>204</b>



## DAFTAR GAMBAR

<b>Gambar 1. Peran Strategis MSDM dalam Organisasi .....</b>	<b>8</b>
<b>Gambar 2. Analisis Kebutuhan dan Permintaan SDM .....</b>	<b>20</b>
<b>Gambar 3. Mentoring dan <i>Coaching</i> .....</b>	<b>51</b>
<b>Gambar 4. Desain Sistem Kompensasi yang Kompetitif .....</b>	<b>70</b>
<b>Gambar 5. Program Pengembangan Karir .....</b>	<b>87</b>
<b>Gambar 6. Peran Serikat Pekerja dalam Organisasi .....</b>	<b>106</b>
<b>Gambar 7. Membangun Budaya Kerja Inklusif.....</b>	<b>126</b>

# **BAB I**

## **PENGANTAR**

### **PENDAHULUAN**

Manajemen Sumberdaya Manusia (MSDM) Lanjutan sangat penting karena berperan sebagai pondasi bagi pemahaman yang lebih mendalam tentang dinamika pengelolaan tenaga kerja di era modern. Bisnis yang semakin kompleks dan kompetitif, pengelolaan sumber daya manusia tidak lagi terbatas pada administrasi dasar, seperti penggajian atau rekrutmen. Sebaliknya, MSDM kini menuntut pendekatan strategis yang dapat memberikan nilai tambah bagi organisasi (Maswandi, 2017). Hal ini mencakup pengembangan potensi karyawan, perencanaan suksesi, manajemen kinerja, serta peningkatan kesejahteraan dan keterlibatan pekerja. Di dunia yang terus berkembang ini, manajer SDM dituntut untuk beradaptasi dengan perubahan teknologi, regulasi, dan ekspektasi generasi tenaga kerja yang berbeda. Transformasi *digital*, misalnya, telah membawa dampak signifikan pada pola kerja dan struktur organisasi, menuntut pendekatan baru dalam pengelolaan talenta. Begitu juga dengan isu keberagaman, inklusi, dan kesejahteraan psikologis, yang kini menjadi fokus utama dalam upaya menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif (Rustandi, 2019).

Pengelolaan sumber daya manusia saat ini juga berperan penting dalam menciptakan keunggulan kompetitif. Karyawan tidak hanya dilihat sebagai aset perusahaan, tetapi juga sebagai mitra strategis dalam mencapai tujuan jangka panjang (Maswandi, 2017). Oleh karena itu, strategi MSDM lanjutan harus mampu mengintegrasikan tujuan bisnis dengan kebutuhan dan aspirasi karyawan, sehingga tercipta sinergi yang kuat antara individu dan organisasi. Pendekatan MSDM Lanjutan juga menuntut adanya pemahaman yang

mendalam mengenai perubahan regulasi ketenagakerjaan, kebijakan upah, dan perkembangan pasar tenaga kerja global. Globalisasi dan dinamika pasar tenaga kerja internasional menambah lapisan kompleksitas dalam pengelolaan SDM, sehingga menuntut para profesional SDM untuk terus meningkatkan keterampilan dan wawasan mereka (Rustandi, 2019). Buku ini bertujuan untuk memberikan panduan komprehensif yang tidak hanya membahas konsep dasar, tetapi juga tren terbaru dan tantangan yang dihadapi oleh praktisi MSDM di era kontemporer. Dengan demikian, diharapkan para pembaca dapat memperoleh pemahaman yang lebih luas dan mendalam untuk mengelola sumber daya manusia secara efektif dan strategis.

## **1.1 Evolusi MSDM dalam Era Modern**

MSDM bukanlah suatu disiplin yang statis; ia terus berkembang seiring dengan perubahan konteks sosial, ekonomi, teknologi, dan politik. Dalam perjalanan sejarahnya, peran MSDM telah bergeser dari fungsi administratif sederhana menjadi bagian integral dari strategi bisnis yang berorientasi pada pengembangan sumber daya manusia sebagai aset utama organisasi (Andiny, 2023). Pada awal perkembangannya, MSDM dikenal dengan sebutan "manajemen personalia," yang berfokus pada aspek-aspek teknis administrasi seperti penggajian, perekrutan, dan pencatatan kehadiran. Fungsi ini lebih bersifat transaksional dan operasional, dengan fokus utama pada memastikan kepatuhan terhadap regulasi ketenagakerjaan dan pengelolaan hubungan kerja. Pada masa Revolusi Industri, ketika banyak tenaga kerja dibutuhkan untuk mendukung aktivitas manufaktur dan industri, manajemen personalia menjadi semakin penting. Namun, peran ini masih terbatas pada fungsi administratif yang sederhana tanpa banyak pertimbangan strategis tentang bagaimana manusia sebagai sumber daya bisa dimaksimalkan untuk mendukung pertumbuhan organisasi (Muhlis, 2018).

Seiring berjalannya waktu, terutama pada abad ke-20, muncul kesadaran bahwa tenaga kerja bukan hanya sekadar alat produksi, tetapi individu yang memiliki kebutuhan, motivasi, dan potensi yang bisa

dikembangkan. Teori-teori baru tentang motivasi kerja, seperti Hierarki Kebutuhan Maslow dan Teori Motivasi Herzberg, mulai mempengaruhi cara pandang perusahaan terhadap tenaga kerja. Perhatian terhadap kesejahteraan karyawan, kepuasan kerja, dan pengembangan keterampilan mulai menjadi bagian penting dari MSDM. Pada titik ini, istilah “personalia” mulai bertransformasi menjadi “manajemen sumber daya manusia,” sebuah perubahan nomenklatur yang mencerminkan peningkatan peran strategis dalam pengelolaan tenaga kerja (Muttaqijn & Fizia, 2018).

Pada paruh kedua abad ke-20, terutama setelah Perang Dunia II, perusahaan-perusahaan di negara-negara maju seperti Amerika Serikat, Eropa Barat, dan Jepang mulai menempatkan sumber daya manusia sebagai pusat dari strategi bisnis mereka. Konsep *Human Capital* (modal manusia) menjadi landasan bagi pendekatan baru ini, di mana karyawan tidak lagi dipandang semata-mata sebagai biaya, tetapi sebagai investasi yang dapat memberikan pengembalian positif dalam bentuk produktivitas dan inovasi (Muhlis, 2018). Paradigma ini sangat berbeda dengan pendekatan sebelumnya yang melihat tenaga kerja sebagai komponen yang harus diminimalisasi biayanya. Dalam paradigma baru ini, pengembangan karyawan melalui pelatihan dan pengembangan karier menjadi elemen kunci untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

Dengan masuknya teknologi informasi di era 1980-an dan 1990-an, pengelolaan sumber daya manusia mengalami lompatan yang signifikan. Teknologi mulai digunakan untuk mendukung berbagai fungsi MSDM, seperti sistem manajemen informasi sumber daya manusia (HRIS) yang memungkinkan perusahaan mengotomatisasi proses-proses administrasi yang sebelumnya memakan waktu dan sumber daya yang besar. Penggunaan teknologi ini tidak hanya mempercepat proses operasional tetapi juga memberikan data yang lebih akurat dan *real-time* untuk mendukung pengambilan keputusan strategis. Hal ini memberikan peluang bagi MSDM untuk lebih berfokus pada isu-isu strategis seperti pengembangan kepemimpinan, perencanaan suksesi, dan manajemen talenta.

Pada awal abad ke-21, globalisasi dan *digitalisasi* semakin memperluas cakupan peran MSDM. Organisasi kini tidak hanya bersaing di pasar lokal, tetapi juga di pasar global yang lebih dinamis dan kompetitif. MSDM modern harus mampu mengelola tenaga kerja yang tersebar di berbagai negara, dengan latar belakang budaya, hukum, dan regulasi yang berbeda-beda. Di sinilah muncul tantangan baru, yaitu manajemen keberagaman dan inklusi (*diversity and inclusion*), di mana organisasi harus dapat menciptakan lingkungan kerja yang menghargai perbedaan, sekaligus memanfaatkan keberagaman tersebut sebagai sumber kekuatan (Muttaqijn & Fizia, 2018).

Era *digitalisasi* dan revolusi industri 4.0 membawa tantangan dan peluang baru bagi MSDM. Kemajuan teknologi seperti kecerdasan buatan (AI), analitik data, dan otomatisasi tidak hanya mengubah cara kerja organisasi, tetapi juga cara MSDM beroperasi. Dengan adanya *big data* dan analitik, MSDM dapat mengumpulkan dan menganalisis data karyawan secara lebih komprehensif untuk mengambil keputusan yang lebih tepat, seperti dalam manajemen kinerja, rekrutmen, dan retensi karyawan. Misalnya, analisis prediktif kini banyak digunakan untuk memprediksi perilaku karyawan, seperti kemungkinan mereka untuk pindah kerja, sehingga perusahaan dapat mengambil tindakan preventif untuk mempertahankan talenta terbaik (Mujiati & Dewi, 2016).

Namun, *digitalisasi* juga membawa tantangan tersendiri. Pergeseran menuju otomatisasi dan AI membuat beberapa pekerjaan menjadi usang, sementara di sisi lain muncul kebutuhan akan keterampilan baru yang lebih kompleks. MSDM modern harus mampu menavigasi perubahan ini dengan memfasilitasi reskilling dan upskilling bagi karyawan agar tetap relevan di tengah perubahan teknologi (Wangi et al., 2020). Selain itu, perubahan pola kerja seperti *remote working* dan *hybrid working* yang dipicu oleh pandemi COVID-19 juga mengharuskan MSDM beradaptasi dengan cara baru dalam mengelola karyawan, termasuk dalam hal kesejahteraan mental, motivasi, dan keterlibatan.

Selain teknologi, evolusi MSDM juga dipengaruhi oleh perubahan sosial dan politik. Isu-isu seperti kesetaraan gender, hak-hak pekerja, dan keberlanjutan kini menjadi bagian penting dari diskusi MSDM. Organisasi dituntut untuk tidak hanya mengejar keuntungan semata, tetapi juga bertanggung jawab terhadap dampak sosial dan lingkungan yang mereka hasilkan (Mujiati & Dewi, 2016). MSDM memainkan peran kunci dalam mendorong keberlanjutan dengan memastikan bahwa praktik-praktik ketenagakerjaan yang adil dan etis diterapkan, serta bahwa karyawan terlibat dalam upaya-upaya keberlanjutan perusahaan.

Secara keseluruhan, evolusi MSDM dalam era modern menunjukkan pergeseran yang signifikan dari pendekatan administratif menuju pendekatan yang lebih strategis dan berfokus pada pengembangan manusia sebagai aset utama organisasi. Perubahan ini tidak hanya mencerminkan perkembangan dalam teori dan praktik manajemen, tetapi juga menanggapi tantangan yang lebih luas dalam konteks sosial, ekonomi, dan teknologi (Andiny, 2023). Dengan demikian, MSDM modern tidak lagi hanya berperan dalam mengelola tenaga kerja, tetapi juga dalam membentuk budaya organisasi, meningkatkan inovasi, dan menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan di pasar global yang terus berubah. Perkembangan ini menunjukkan betapa dinamisnya peran MSDM dalam menavigasi perubahan yang terjadi di era modern, dari transformasi teknologi hingga tantangan sosial dan keberagaman. Melalui pemahaman dan penerapan konsep-konsep terbaru dalam MSDM, perusahaan dapat memastikan bahwa mereka tidak hanya mampu bertahan, tetapi juga berkembang di era yang penuh tantangan ini.

## **1.2 Peran Strategis MSDM dalam Organisasi**

MSDM telah bertransformasi dari peran administratif tradisional menjadi fungsi strategis yang sangat krusial bagi keberhasilan organisasi di era modern. Di mana persaingan semakin ketat dan lingkungan ekonomi global terus berubah, perusahaan tidak lagi sekadar mengelola karyawan sebagai pekerja yang menjalankan tugas rutin. Sebaliknya, karyawan dilihat

sebagai modal intelektual yang memiliki peran penting dalam pencapaian visi, misi, dan tujuan jangka panjang organisasi (Sartika, 2024).

Perubahan paradigma ini membawa MSDM ke pusat perencanaan strategis organisasi. Jika dahulu MSDM lebih banyak terlibat dalam tugas-tugas operasional seperti rekrutmen, penggajian, dan manajemen administrasi lainnya, kini peran MSDM lebih jauh berkembang menjadi mitra strategis bagi pimpinan perusahaan. MSDM memiliki tanggung jawab untuk memastikan bahwa organisasi memiliki tenaga kerja yang kompeten, termotivasi, dan terlibat secara aktif dalam mencapai tujuan strategis organisasi (Wangi et al., 2020). MSDM tidak hanya mendukung operasional sehari-hari, tetapi juga mempengaruhi keputusan bisnis yang berdampak langsung pada kinerja perusahaan. Salah satu aspek penting dari peran strategis MSDM adalah dalam merancang dan mengimplementasikan kebijakan sumber daya manusia yang selaras dengan strategi bisnis organisasi. Misalnya, ketika perusahaan memiliki tujuan untuk memperluas pasar atau meluncurkan produk baru, MSDM bertanggung jawab untuk memastikan bahwa perusahaan memiliki sumber daya manusia yang cukup, baik dari segi kuantitas maupun kualitas, untuk mendukung pencapaian tujuan tersebut. Proses ini melibatkan perencanaan tenaga kerja yang komprehensif, mulai dari rekrutmen hingga pengembangan keterampilan karyawan yang relevan.

Peran strategis MSDM juga tercermin dalam manajemen talenta. Talenta, dalam konteks ini, merujuk pada karyawan yang memiliki keterampilan dan kompetensi khusus yang sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk bersaing di pasar. Manajemen talenta mencakup identifikasi, pengembangan, dan retensi karyawan-karyawan terbaik di perusahaan (Dhulhijjahyani et al., 2020). Melalui strategi manajemen talenta yang efektif, perusahaan dapat memastikan bahwa mereka memiliki sumber daya manusia yang mampu beradaptasi dengan perubahan pasar, serta berkontribusi secara signifikan terhadap inovasi dan peningkatan kinerja perusahaan.

Menjalankan peran strategisnya, MSDM juga dituntut untuk fokus pada pengembangan kepemimpinan. Pemimpin yang efektif adalah kunci bagi keberhasilan organisasi, terutama dalam lingkungan bisnis yang dinamis dan penuh ketidakpastian. MSDM harus mampu merancang program pengembangan kepemimpinan yang tidak hanya berfokus pada keterampilan teknis, tetapi juga pada kemampuan manajerial dan interpersonal. Pengembangan pemimpin yang berkualitas memungkinkan organisasi untuk terus bergerak maju dan berinovasi, serta mengatasi tantangan yang dihadapi dalam jangka panjang (Wangi et al., 2020). Manajemen kinerja merupakan elemen strategis lainnya di bawah peran MSDM. Di sini, MSDM berfungsi untuk menciptakan sistem yang memungkinkan evaluasi yang objektif terhadap kinerja karyawan, sehingga setiap individu dapat bekerja secara optimal sesuai dengan peran dan tanggung jawabnya. Sistem manajemen kinerja yang baik tidak hanya membantu organisasi dalam mencapai tujuannya, tetapi juga memberikan umpan balik yang konstruktif bagi karyawan untuk terus mengembangkan kemampuan mereka. Dengan demikian, MSDM berperan dalam menciptakan budaya kerja yang produktif dan berorientasi pada pencapaian hasil yang optimal.

Tidak kalah penting adalah peran MSDM dalam mengelola perubahan. Di era modern, perubahan adalah sesuatu yang tidak dapat dihindari, baik itu perubahan dalam teknologi, regulasi, maupun dinamika pasar. Kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan ini sangat bergantung pada peran MSDM. Manajer SDM bertanggung jawab untuk memfasilitasi proses transisi, termasuk dalam mengkomunikasikan perubahan kepada karyawan, merancang program pelatihan untuk mengatasi kesenjangan keterampilan, serta menjaga motivasi dan keterlibatan karyawan selama proses perubahan berlangsung (Dhulhijjahyani et al., 2020). Dengan kemampuan mengelola perubahan yang baik, organisasi dapat tetap kompetitif dan relevan di pasar. Keberagaman dan inklusi juga menjadi bagian integral dari peran strategis MSDM. Di dunia yang semakin global dan multikultural, keberagaman di tempat kerja menjadi aset yang sangat berharga. MSDM bertanggung jawab untuk memastikan bahwa organisasi menciptakan lingkungan kerja yang



inklusif, di mana setiap individu, tanpa memandang latar belakang, memiliki kesempatan yang sama untuk berkembang dan berkontribusi. Inklusi tidak hanya berdampak positif pada kesejahteraan karyawan, tetapi juga meningkatkan kreativitas dan inovasi dalam tim kerja, yang pada akhirnya berkontribusi pada keunggulan kompetitif perusahaan (Indriawati & Darmawati, 2021).



**Gambar 1. Peran Strategis MSDM dalam Organisasi**

Lebih lanjut, MSDM juga berperan penting dalam menjaga kesejahteraan karyawan. Kesejahteraan tidak hanya mencakup aspek finansial, tetapi juga mencakup kesehatan fisik, mental, dan keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi. Dalam menjalankan peran strategisnya, MSDM harus merancang kebijakan dan program yang mendukung kesejahteraan karyawan secara holistik. Hal ini termasuk penyediaan fasilitas kesehatan, program kesejahteraan mental, serta fleksibilitas dalam jam kerja, terutama di era di mana *remote working* dan *hybrid working* semakin banyak

diterapkan. Peran MSDM sebagai mitra strategis juga semakin terlihat dalam hal pengelolaan hubungan industrial. MSDM bertugas untuk menjaga hubungan yang harmonis antara karyawan dan manajemen, serta memastikan bahwa hak-hak karyawan dilindungi sesuai dengan regulasi yang berlaku (Diniarsa & Batu, 2023). Selain itu, MSDM juga harus mampu menangani konflik yang muncul di tempat kerja, baik konflik antar karyawan maupun antara karyawan dengan manajemen. Kemampuan MSDM dalam mengelola hubungan industrial yang baik akan berdampak pada stabilitas organisasi dan produktivitas karyawan.

Penerapan teknologi dalam MSDM juga menjadi salah satu indikator peran strategisnya. Teknologi, seperti software manajemen kinerja, sistem manajemen data karyawan, dan analitik prediktif, telah memungkinkan MSDM untuk mengambil keputusan berdasarkan data yang akurat dan *real-time* (Sartika, 2024). Dengan adanya data yang komprehensif, MSDM dapat merancang kebijakan yang lebih efektif dan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Penggunaan teknologi juga membantu dalam mengotomatisasi tugas-tugas administratif, sehingga MSDM dapat lebih fokus pada isu-isu strategis yang lebih penting. Pada akhirnya, peran strategis MSDM dalam organisasi adalah memastikan bahwa sumber daya manusia tidak hanya dikelola dengan baik, tetapi juga dimanfaatkan secara optimal untuk mendukung keberlanjutan dan pertumbuhan perusahaan. MSDM modern harus berperan sebagai penggerak perubahan, inovator, dan penjaga budaya organisasi yang sehat dan inklusif (Indriawati & Darmawati, 2021). Dengan memainkan peran strategis ini, MSDM tidak hanya mendukung operasional perusahaan, tetapi juga memberikan kontribusi yang signifikan dalam menciptakan nilai jangka panjang bagi semua pemangku kepentingan.

### **1.3 Tantangan Kontemporer dalam MSDM**

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)" mengeksplorasi berbagai tantangan yang dihadapi oleh praktisi HR dalam konteks dunia kerja yang terus berubah dengan cepat. Seiring dengan perkembangan teknologi, globalisasi, dan perubahan demografis, manajemen sumber daya manusia

menghadapi tekanan baru yang membutuhkan pendekatan inovatif dan strategis. Organisasi tidak hanya dituntut untuk memastikan keberhasilan operasional sehari-hari, tetapi juga harus adaptif dan responsif terhadap perubahan di lingkungan internal maupun eksternal (Haetami et al., 2023).

Tantangan utama dalam MSDM adalah perubahan teknologi yang pesat, terutama *digitalisasi* dan otomatisasi. Teknologi tidak hanya mengubah cara perusahaan beroperasi, tetapi juga bagaimana pekerjaan dilakukan. Dengan munculnya *artificial intelligence* (AI), *big data*, dan *internet of things* (IoT), banyak pekerjaan tradisional yang digantikan oleh mesin, sementara keterampilan baru diperlukan untuk mengisi posisi yang berkaitan dengan teknologi ini (Muttaqijn & Fizia, 2018). Bagi MSDM, tantangan ini memunculkan kebutuhan mendesak untuk melakukan re-skilling dan up-skilling karyawan. Pengelolaan talenta menjadi semakin kompleks, karena perusahaan harus memetakan kebutuhan keterampilan masa depan dan merancang program pelatihan yang sesuai agar karyawan tetap relevan dan berdaya saing. Sementara itu, adaptasi teknologi juga mengharuskan departemen MSDM untuk menggunakan alat-alat *digital* dalam manajemen karyawan, seperti sistem manajemen kinerja berbasis cloud, pelacakan kinerja *real-time*, dan aplikasi rekrutmen yang memanfaatkan analisis data besar.

Tantangan lainnya adalah perubahan demografis dalam angkatan kerja. Generasi milenial dan Gen Z kini mendominasi pasar tenaga kerja, membawa harapan dan nilai-nilai yang berbeda dari generasi sebelumnya. Generasi ini cenderung menuntut lebih banyak fleksibilitas dalam pekerjaan, keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi, serta budaya kerja yang inklusif dan transparan (Nursyifa & Suben, 2024). Mereka juga lebih cenderung mencari makna dalam pekerjaan mereka, bukan hanya melihat pekerjaan sebagai sarana untuk mendapatkan penghasilan. Dalam hal ini, MSDM harus menyesuaikan kebijakan mereka untuk memenuhi kebutuhan generasi baru ini, baik dalam hal fleksibilitas waktu kerja, *remote working*, maupun kesempatan pengembangan karir yang lebih transparan dan cepat.

Selain perubahan generasi, keberagaman dan inklusi menjadi tantangan signifikan dalam MSDM modern. Lingkungan kerja yang beragam dan inklusif dapat mendorong inovasi, kreativitas, dan produktivitas yang lebih tinggi. Namun, menciptakan budaya inklusif di tempat kerja sering kali memerlukan upaya yang signifikan dari sisi manajemen. Isu-isu terkait diskriminasi, ketidaksetaraan gender, dan bias rasial masih sering muncul, baik secara langsung maupun tidak langsung (Muttaqijn & Fizia, 2018). Oleh karena itu, departemen MSDM harus berperan aktif dalam merancang kebijakan anti-diskriminasi, membangun program pelatihan yang mempromosikan keberagaman, serta memastikan bahwa semua karyawan diperlakukan dengan adil dan memiliki kesempatan yang sama untuk berkembang. Dalam dunia yang semakin global, perusahaan multinasional juga dihadapkan pada tantangan mengelola keberagaman budaya lintas negara, yang membutuhkan pemahaman mendalam tentang dinamika sosial dan budaya di berbagai lokasi operasional.

Tantangan berikutnya adalah perubahan pola kerja yang semakin fleksibel. Tren seperti kerja jarak jauh (*remote working*) dan kerja hybrid semakin populer, terutama setelah pandemi COVID-19. Meskipun model kerja ini memberikan fleksibilitas yang lebih besar bagi karyawan dan sering kali meningkatkan produktivitas, hal ini juga membawa tantangan tersendiri bagi MSDM (Nursyifa & Suben, 2024). Pengelolaan karyawan yang bekerja dari jarak jauh memerlukan pendekatan baru dalam hal manajemen kinerja, kolaborasi tim, serta komunikasi antar departemen. MSDM harus merancang sistem yang memungkinkan monitoring dan evaluasi kinerja yang tetap efektif meskipun karyawan tidak berada di kantor secara fisik. Selain itu, memastikan keterlibatan dan motivasi karyawan yang bekerja dari rumah juga menjadi tantangan, karena isolasi dan kurangnya interaksi sosial dapat mengurangi semangat kerja dan *sense of belonging*.

Aspek lain yang menjadi tantangan besar dalam MSDM kontemporer adalah kesehatan mental dan kesejahteraan karyawan. Di tengah tekanan pekerjaan yang meningkat, ketidakpastian ekonomi, serta beban kerja yang

sering kali tinggi, kesehatan mental karyawan menjadi isu yang semakin krusial (Afifah, 2021). Banyak karyawan yang mengalami burnout, stres, dan gangguan kecemasan sebagai akibat dari lingkungan kerja yang tidak sehat atau tuntutan pekerjaan yang berlebihan. Departemen MSDM kini diharapkan untuk lebih fokus pada kesejahteraan karyawan secara holistik, mencakup aspek fisik, mental, dan emosional. Ini dapat dilakukan melalui penyediaan program kesehatan mental, penawaran layanan konseling, serta kebijakan yang mendukung keseimbangan kerja-kehidupan pribadi, seperti jam kerja fleksibel dan cuti kesehatan yang lebih fleksibel.

Tantangan terkait regulasi dan hukum juga tidak bisa diabaikan. Di berbagai negara, regulasi ketenagakerjaan terus berkembang dan berubah seiring dengan waktu. Ini mencakup hukum terkait hak-hak pekerja, jam kerja, upah minimum, dan kebijakan perlindungan data pribadi. Perusahaan harus memastikan bahwa mereka selalu mematuhi regulasi yang berlaku di setiap negara atau wilayah operasional mereka (Mutiara, 2023). Di era globalisasi, tantangan ini semakin kompleks karena perusahaan multinasional harus mengikuti berbagai peraturan yang berbeda di berbagai yurisdiksi. Selain itu, dengan semakin maraknya penggunaan data karyawan melalui teknologi *digital*, MSDM juga harus berurusan dengan isu-isu privasi dan keamanan data, memastikan bahwa data pribadi karyawan dikelola dengan aman dan sesuai dengan peraturan yang berlaku, seperti *General Data Protection Regulation* (GDPR) di Uni Eropa.

Tantangan terakhir yang juga sangat relevan adalah peningkatan ekspektasi terhadap transparansi dan tanggung jawab sosial perusahaan (*corporate social responsibility* atau CSR). Karyawan masa kini tidak hanya melihat perusahaan sebagai tempat bekerja, tetapi juga menilai sejauh mana perusahaan tersebut memiliki dampak positif terhadap masyarakat dan lingkungan (Haetami et al., 2023). Oleh karena itu, MSDM perlu merancang program yang tidak hanya berfokus pada profitabilitas, tetapi juga mendukung tanggung jawab sosial perusahaan. Hal ini mencakup praktik-praktik bisnis yang etis, pengurangan dampak lingkungan, dan keterlibatan

dalam kegiatan sosial yang bermanfaat bagi masyarakat luas. Selain itu, karyawan juga semakin menuntut keterbukaan dan transparansi dari perusahaan, baik terkait dengan proses pengambilan keputusan maupun mengenai isu-isu internal, seperti promosi dan penggajian (Afifah, 2021).

Secara keseluruhan, tantangan kontemporer dalam MSDM sangat kompleks dan dinamis, membutuhkan kemampuan adaptasi yang tinggi serta pendekatan strategis yang holistik. MSDM modern tidak lagi sekadar berfungsi sebagai pengelola karyawan, tetapi juga harus menjadi mitra strategis yang mampu mengatasi berbagai tantangan di era global dan *digital* ini. Hanya dengan mengatasi tantangan-tantangan ini secara efektif, organisasi dapat bertahan dan tumbuh dalam lingkungan bisnis yang semakin kompetitif dan tak terduga.

## **BAB II**

### **PERENCANAAN SDM STRATEGIS**

#### **PENDAHULUAN**

Perencanaan sumber daya manusia strategis merupakan elemen krusial dalam manajemen sumber daya manusia yang efektif dan berkelanjutan. Proses ini bukan sekadar memprediksi kebutuhan tenaga kerja di masa depan, tetapi juga menyelaraskan tujuan organisasi dengan potensi serta kapasitas SDM yang ada (Fortega, 2022). Pada lingkungan bisnis yang semakin dinamis dan kompetitif, organisasi dituntut untuk lebih proaktif dalam mengantisipasi perubahan-perubahan eksternal dan internal yang berdampak pada kebutuhan SDM. Perencanaan yang baik harus mempertimbangkan faktor-faktor seperti perkembangan teknologi, globalisasi, pergeseran demografi, hingga perubahan regulasi yang berpotensi mempengaruhi pasar tenaga kerja dan strategi bisnis organisasi.

Organisasi yang berhasil menerapkan perencanaan SDM strategis akan lebih mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan lingkungan, baik dari segi kuantitas maupun kualitas tenaga kerja. Mereka tidak hanya mempersiapkan tenaga kerja yang kompeten dan terampil, tetapi juga menciptakan ekosistem yang mendukung produktivitas serta inovasi. Dalam proses perencanaan ini, kolaborasi antar divisi dan peran aktif pimpinan puncak sangat diperlukan untuk memastikan setiap kebijakan dan keputusan strategis terkait SDM sejalan dengan visi dan misi organisasi. Lebih dari itu, pendekatan strategis ini menuntut adanya fleksibilitas, di mana organisasi harus siap menyesuaikan strategi SDM dengan perubahan yang terjadi, baik secara internal maupun eksternal (Mutiara, 2023).

Pentingnya perencanaan SDM strategis semakin terlihat ketika dihadapkan dengan tantangan global seperti perang talenta, revolusi industri 4.0, serta meningkatnya permintaan akan tenaga kerja yang memiliki keterampilan *digital* dan kemampuan analitis yang tinggi. Tidak hanya itu,

organisasi juga harus siap mengelola keberagaman tenaga kerja yang semakin kompleks, baik dari segi usia, latar belakang budaya, hingga perbedaan preferensi dalam gaya kerja. Dalam hal ini, perencanaan SDM strategis tidak hanya membantu dalam memenuhi kebutuhan jangka pendek, tetapi juga dalam mempersiapkan SDM yang mampu mendukung pertumbuhan jangka panjang organisasi (Supriyatin et al., 2023).

Perencanaan SDM strategis juga erat kaitannya dengan manajemen risiko. Di tengah ketidakpastian pasar dan volatilitas ekonomi, organisasi yang memiliki perencanaan SDM yang matang akan lebih siap dalam mengatasi risiko yang berkaitan dengan ketersediaan, keterampilan, dan retensi tenaga kerja. Ini bisa berupa langkah-langkah seperti pengembangan program pelatihan dan pengembangan berkelanjutan, mempromosikan mobilitas internal, atau bahkan menyusun strategi rekrutmen yang lebih inovatif untuk menarik talenta terbaik (Fortega, 2022). Dengan demikian, perencanaan SDM strategis merupakan fondasi penting dalam menciptakan keunggulan kompetitif organisasi. Tanpa perencanaan yang baik, organisasi akan rentan terhadap disrupsi dan kehilangan peluang untuk berkembang. Sebaliknya, organisasi yang menerapkan perencanaan SDM strategis dengan efektif akan mampu menghadapi tantangan masa depan dengan lebih percaya diri, memperkuat posisinya di pasar, serta memaksimalkan potensi setiap individu dalam mencapai tujuan bersama.

## **2.1 Menyusun Rencana SDM yang Sejalan dengan Strategi Bisnis**

Menyusun rencana sumber daya manusia (SDM) yang sejalan dengan strategi bisnis merupakan langkah penting dalam memastikan bahwa organisasi dapat mencapai tujuan jangka pendek maupun jangka panjangnya. Integrasi antara rencana SDM dan strategi bisnis adalah upaya untuk menjadikan SDM sebagai salah satu pilar utama dalam mendukung pencapaian visi dan misi organisasi (Iswahyudi et al., 2023). Proses ini membutuhkan pemahaman yang mendalam mengenai arah strategi bisnis organisasi dan bagaimana SDM dapat memberikan kontribusi yang signifikan untuk mencapai hasil yang diharapkan. Pada dasarnya, menyusun



rencana SDM yang selaras dengan strategi bisnis tidak hanya berbicara tentang perekrutan dan pelatihan, tetapi juga melibatkan pengembangan kebijakan, prosedur, dan praktik-praktik yang mendukung keberlanjutan bisnis.

Langkah pertama dalam menyusun rencana SDM yang sejalan dengan strategi bisnis adalah memahami strategi bisnis itu sendiri. Setiap organisasi memiliki strategi yang berbeda, tergantung pada industri, tujuan, dan kondisi pasar yang dihadapi (Yuzalmi et al., 2022). Oleh karena itu, tim SDM harus berkolaborasi secara erat dengan manajemen puncak dan departemen lain untuk memahami prioritas bisnis, tantangan yang dihadapi, dan kesempatan yang ada di masa depan. Hal ini memungkinkan tim SDM untuk mengidentifikasi kebutuhan tenaga kerja yang akan mendukung strategi bisnis tersebut, baik dari segi kuantitas maupun kualitas (Supriyatin et al., 2023). Sebagai contoh, jika strategi bisnis organisasi menitikberatkan pada ekspansi ke pasar baru, maka rencana SDM harus mencakup aspek-aspek seperti perekrutan tenaga kerja yang berpengalaman dalam pasar internasional, pengembangan keterampilan yang relevan, dan manajemen keberagaman budaya.

Setelah memahami strategi bisnis, langkah berikutnya adalah melakukan analisis kebutuhan SDM. Analisis ini bertujuan untuk mengevaluasi apakah organisasi sudah memiliki kapasitas SDM yang memadai untuk mendukung pencapaian strategi bisnisnya atau apakah diperlukan penambahan dan pengembangan SDM (Khasbulloh, 2018). Dalam proses ini, organisasi perlu mempertimbangkan faktor-faktor seperti jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan, jenis keterampilan yang diperlukan, serta penempatan yang tepat bagi para karyawan agar mereka bisa memberikan kontribusi maksimal (Karya et al., 2024). Salah satu alat yang sering digunakan dalam analisis kebutuhan SDM adalah analisis gap keterampilan (*skills gap analysis*), yang membantu organisasi dalam mengidentifikasi kekurangan atau kesenjangan keterampilan di antara karyawannya. Dengan melakukan analisis ini, organisasi bisa menyusun

strategi untuk menutup kesenjangan tersebut, baik melalui rekrutmen tenaga kerja baru atau melalui program pengembangan dan pelatihan internal (Nababan & Nahartyo, 2020).

Langkah selanjutnya dalam menyusun rencana SDM adalah menentukan strategi rekrutmen dan seleksi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Proses rekrutmen dan seleksi harus dirancang sedemikian rupa agar dapat menarik talenta yang tidak hanya kompeten, tetapi juga memiliki nilai dan budaya kerja yang selaras dengan organisasi (Yuzalmi et al., 2022). Di era *digital* ini, strategi rekrutmen telah mengalami banyak perubahan, di mana *platform digital* dan media sosial menjadi alat utama dalam menarik calon karyawan (Karya et al., 2024). Selain itu, proses seleksi juga harus dirancang untuk memastikan bahwa karyawan yang dipilih memiliki keterampilan teknis dan *soft skills* yang diperlukan untuk mendukung strategi bisnis. Dalam beberapa kasus, organisasi mungkin perlu mempertimbangkan program rekrutmen khusus untuk mencari talenta yang langka atau sangat spesifik sesuai dengan kebutuhan bisnis (Nababan & Nahartyo, 2020).

Pengembangan SDM menjadi bagian penting dari rencana SDM yang sejalan dengan strategi bisnis. Pengembangan SDM mencakup upaya organisasi dalam meningkatkan keterampilan dan kemampuan karyawannya agar mereka dapat berkontribusi lebih optimal dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi (Khasbulloh, 2018). Dalam hal ini, organisasi perlu merancang program pelatihan dan pengembangan yang relevan dengan kebutuhan bisnis dan perubahan industri. Misalnya, jika perusahaan berencana untuk melakukan *digitalisasi* proses bisnis, maka program pengembangan SDM harus mencakup pelatihan tentang teknologi *digital*, data analitik, dan keterampilan teknis lainnya yang relevan. Pengembangan SDM yang berkelanjutan tidak hanya membantu karyawan untuk tetap *up-to-date* dengan perubahan dalam industri, tetapi juga meningkatkan loyalitas dan retensi karyawan, yang pada akhirnya akan memberikan keuntungan jangka panjang bagi organisasi.

Perencanaan suksesi (*succession planning*) juga merupakan bagian integral dari rencana SDM yang sejalan dengan strategi bisnis. Perencanaan suksesi bertujuan untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pemimpin yang siap mengambil alih posisi penting jika ada pergantian kepemimpinan di masa depan (Karya et al., 2024). Hal ini sangat penting terutama bagi organisasi yang memiliki strategi bisnis jangka panjang. Tanpa perencanaan suksesi yang baik, organisasi berisiko kehilangan stabilitas dan kelangsungan bisnis jika tidak ada pemimpin yang siap untuk mengambil alih tanggung jawab ketika diperlukan (Soewono, 2019). Oleh karena itu, organisasi perlu mengidentifikasi individu-individu dengan potensi kepemimpinan yang tinggi dan memberikan mereka pelatihan serta pengalaman yang diperlukan untuk mempersiapkan mereka dalam menghadapi tanggung jawab yang lebih besar di masa mendatang.

Menyusun rencana SDM yang sejalan dengan strategi bisnis juga memerlukan pendekatan yang tepat dalam hal manajemen kinerja. Manajemen kinerja merupakan upaya untuk memastikan bahwa karyawan bekerja sesuai dengan harapan dan tujuan organisasi. Perencanaan SDM yang strategis, manajemen kinerja harus dikaitkan secara langsung dengan tujuan bisnis. (F. Fauzi et al., 2024) Karyawan perlu memahami bagaimana peran mereka dalam mendukung pencapaian strategi bisnis, dan evaluasi kinerja harus dilakukan berdasarkan pencapaian target-target yang relevan dengan strategi tersebut. Dengan demikian, manajemen kinerja tidak hanya menjadi alat untuk mengukur produktivitas karyawan, tetapi juga menjadi sarana untuk memastikan bahwa setiap individu dalam organisasi berkontribusi secara maksimal terhadap pencapaian tujuan bisnis.

Menyusun rencana SDM yang sejalan dengan strategi bisnis, organisasi harus mempertimbangkan fleksibilitas dan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan. Dunia bisnis terus berkembang, dan strategi bisnis sering kali perlu diubah atau disesuaikan dengan cepat untuk merespons dinamika pasar, perkembangan teknologi, dan perubahan regulasi (Soewono, 2019). Oleh karena itu, rencana SDM juga harus fleksibel dan dapat disesuaikan

seiring dengan perubahan strategi bisnis. Misalnya, jika ada perubahan mendadak dalam pasar atau industri, organisasi mungkin perlu melakukan penyesuaian dalam hal rekrutmen, pelatihan, atau pengelolaan kinerja untuk tetap relevan dan kompetitif. Menyusun rencana SDM yang sejalan dengan strategi bisnis adalah proses yang kompleks namun sangat penting bagi keberhasilan organisasi. Integrasi yang baik antara SDM dan strategi bisnis akan memastikan bahwa organisasi memiliki tenaga kerja yang tepat, dengan keterampilan yang tepat, di tempat yang tepat, untuk mendukung pencapaian tujuan jangka panjangnya (Iswahyudi et al., 2023). Tanpa perencanaan SDM yang strategis, organisasi berisiko menghadapi kesenjangan keterampilan, ketidakmampuan dalam menghadapi perubahan pasar, dan kurangnya kepemimpinan yang kuat di masa depan. Dengan demikian, perencanaan SDM yang efektif akan membantu organisasi dalam menciptakan keunggulan kompetitif dan mencapai pertumbuhan yang berkelanjutan.

## **2.2 Analisis Kebutuhan dan Permintaan SDM**

Analisis kebutuhan dan permintaan sumber daya manusia (SDM) merupakan langkah penting dalam memastikan organisasi memiliki tenaga kerja yang tepat untuk mendukung operasional dan pencapaian tujuan strategisnya. Analisis ini melibatkan proses sistematis untuk mengidentifikasi jumlah, keterampilan, dan kompetensi yang diperlukan oleh organisasi, serta memperkirakan permintaan SDM di masa mendatang (Daraba & Saggaf, 2015). Dengan lingkungan bisnis yang semakin dinamis dan penuh ketidakpastian, analisis kebutuhan dan permintaan SDM tidak hanya membantu organisasi dalam memenuhi kebutuhan tenaga kerja saat ini, tetapi juga mempersiapkan mereka menghadapi tantangan di masa depan. Proses ini menjadi kunci bagi keberhasilan perencanaan SDM strategis dan memastikan bahwa organisasi dapat tetap kompetitif di pasar yang terus berkembang.

Langkah awal dalam analisis kebutuhan dan permintaan SDM adalah memahami kondisi bisnis dan strategi organisasi secara menyeluruh. Setiap perusahaan memiliki strategi bisnis yang unik, yang mencakup tujuan jangka

pendek dan jangka panjang serta faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi industri mereka. Oleh karena itu, tim SDM harus bekerja sama dengan manajemen puncak dan departemen lainnya untuk mendapatkan wawasan tentang perubahan dalam strategi bisnis, rencana ekspansi, atau potensi restrukturisasi organisasi. Dengan pemahaman yang jelas mengenai arah bisnis, tim SDM dapat mulai mengidentifikasi keterampilan dan kapasitas tenaga kerja yang dibutuhkan untuk mendukung strategi tersebut (F. Fauzi et al., 2024). Misalnya, jika sebuah perusahaan berencana untuk meningkatkan penggunaan teknologi dalam operasionalnya, maka kebutuhan SDM akan lebih fokus pada tenaga kerja yang memiliki keterampilan *digital*, data analitik, dan kemampuan manajemen teknologi.



**Gambar 2. Analisis Kebutuhan dan Permintaan SDM**

Setelah strategi bisnis dipahami, analisis kebutuhan SDM melibatkan evaluasi struktur organisasi dan posisi-posisi yang ada saat ini. Evaluasi ini dilakukan untuk menentukan apakah komposisi tenaga kerja yang ada sudah

sesuai dengan kebutuhan bisnis atau perlu dilakukan penyesuaian. Analisis ini sering kali dilakukan dengan menggunakan teknik seperti *job analysis*, di mana setiap peran dalam organisasi dianalisis untuk memahami tugas-tugas, tanggung jawab, dan keterampilan yang diperlukan. Hasil dari *job analysis* ini akan memberikan gambaran yang jelas tentang profil kompetensi yang dibutuhkan untuk setiap posisi, serta membantu mengidentifikasi kesenjangan keterampilan (*skills gap*) yang mungkin ada di antara tenaga kerja saat ini (Sijabat & Purba, 2020). Dengan memahami kesenjangan tersebut, organisasi dapat merencanakan tindakan korektif, seperti pelatihan atau rekrutmen baru, untuk memastikan bahwa tenaga kerja yang ada memiliki keterampilan yang relevan dengan kebutuhan bisnis.

Aspek penting dalam analisis kebutuhan SDM adalah memperkirakan permintaan SDM di masa depan. Permintaan SDM dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk perkembangan teknologi, perubahan regulasi, kondisi ekonomi, dan tren pasar tenaga kerja. Oleh karena itu, tim SDM perlu melakukan proyeksi permintaan tenaga kerja dengan mempertimbangkan faktor-faktor tersebut (F. Fauzi et al., 2024). Salah satu pendekatan yang dapat digunakan dalam proyeksi permintaan SDM adalah metode tren historis, di mana data mengenai kebutuhan tenaga kerja di masa lalu dianalisis untuk mengidentifikasi pola atau tren yang dapat digunakan untuk memperkirakan kebutuhan di masa mendatang. Selain itu, tim SDM juga perlu memperhitungkan potensi perubahan dalam lingkungan bisnis yang mungkin memengaruhi permintaan tenaga kerja, seperti adanya peningkatan permintaan terhadap keterampilan teknis tertentu atau pergeseran dari pekerjaan fisik ke pekerjaan berbasis pengetahuan.

Analisis permintaan SDM tidak hanya terbatas pada aspek kuantitatif, seperti jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan, tetapi juga mencakup analisis kualitatif mengenai keterampilan dan kompetensi yang diperlukan. Dalam banyak kasus, permintaan akan keterampilan khusus dapat berubah seiring dengan perkembangan industri (Sijabat & Purba, 2020). Sebagai contoh, di sektor teknologi, permintaan terhadap keterampilan pemrograman dan

pengelolaan data besar (*big data*) semakin meningkat seiring dengan pesatnya perkembangan teknologi informasi dan *digital*. Dalam konteks ini, tim SDM perlu terus memantau tren industri dan melakukan penyesuaian pada strategi rekrutmen dan pengembangan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki tenaga kerja yang siap menghadapi tantangan masa depan. Selain itu, tim SDM juga perlu memastikan bahwa karyawan yang ada terus diberikan pelatihan yang relevan untuk mengembangkan keterampilan baru dan menyesuaikan diri dengan perubahan industri.

Selain proyeksi permintaan SDM, analisis juga mencakup identifikasi sumber daya yang tersedia untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Sumber daya ini dapat mencakup tenaga kerja internal yang ada, calon tenaga kerja eksternal, serta alternatif lain seperti penggunaan tenaga kerja kontrak atau *outsourcing* (Bahri & Arafah, 2020). Organisasi perlu mempertimbangkan strategi yang paling efektif untuk memenuhi kebutuhan SDM mereka. Misalnya, dalam situasi di mana permintaan tenaga kerja dengan keterampilan khusus sangat tinggi, organisasi mungkin perlu mempertimbangkan untuk melakukan pelatihan internal atau menawarkan program pengembangan karier bagi karyawan yang ada. Di sisi lain, jika kebutuhan tenaga kerja bersifat sementara atau spesifik untuk proyek tertentu, penggunaan tenaga kerja kontrak atau *outsourcing* dapat menjadi solusi yang lebih efisien.

Analisis kebutuhan dan permintaan SDM juga harus memperhitungkan aspek keberlanjutan tenaga kerja. Dalam dunia bisnis yang semakin kompetitif, retensi karyawan menjadi tantangan besar bagi banyak organisasi. Oleh karena itu, tim SDM harus mempertimbangkan strategi untuk mempertahankan tenaga kerja yang ada dan memastikan bahwa mereka tetap termotivasi untuk berkontribusi secara optimal (Bahri & Arafah, 2020). Salah satu cara untuk mempertahankan karyawan adalah dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pengembangan profesional, memberikan kompensasi yang kompetitif, serta menyediakan peluang untuk pengembangan karier yang jelas. Dengan melakukan ini,

organisasi dapat mengurangi risiko *turnover* dan memastikan bahwa mereka memiliki tenaga kerja yang berpengalaman dan terampil dalam jangka panjang.

Tantangan lain yang sering dihadapi dalam analisis kebutuhan dan permintaan SDM adalah ketidakpastian dalam proyeksi pasar tenaga kerja. Perubahan ekonomi yang tiba-tiba, krisis global, atau pergeseran teknologi yang cepat dapat memengaruhi permintaan tenaga kerja secara signifikan. Oleh karena itu, tim SDM perlu mengadopsi pendekatan yang fleksibel dalam melakukan analisis kebutuhan dan permintaan SDM (Nababan & Nahartyo, 2020). Mereka harus siap untuk melakukan penyesuaian terhadap rencana SDM berdasarkan perubahan yang terjadi di lingkungan bisnis. Pendekatan yang fleksibel ini juga melibatkan pemantauan berkelanjutan terhadap tren pasar tenaga kerja dan melakukan revisi pada proyeksi kebutuhan SDM jika diperlukan.

Analisis kebutuhan dan permintaan SDM merupakan komponen penting dalam perencanaan SDM strategis yang efektif. Proses ini membantu organisasi untuk mengidentifikasi keterampilan dan kapasitas tenaga kerja yang diperlukan untuk mendukung pencapaian tujuan bisnis, serta mempersiapkan mereka untuk menghadapi perubahan di masa depan (Daraba & Saggaf, 2015). Dengan melakukan analisis yang menyeluruh dan mempertimbangkan berbagai faktor yang memengaruhi permintaan tenaga kerja, organisasi dapat memastikan bahwa mereka memiliki tenaga kerja yang tepat di waktu yang tepat. Ini tidak hanya membantu organisasi dalam mencapai efisiensi operasional, tetapi juga memberikan keunggulan kompetitif di pasar yang semakin kompetitif. Analisis kebutuhan dan permintaan SDM yang efektif akan memastikan bahwa organisasi dapat terus berkembang dan menghadapi tantangan masa depan dengan lebih percaya diri.



### **2.3 Peramalan Tren Pasar Tenaga Kerja**

Peramalan tren pasar tenaga kerja adalah salah satu komponen vital dalam perencanaan sumber daya manusia strategis. Dalam konteks bisnis yang terus berubah, kemampuan untuk memprediksi perkembangan di pasar tenaga kerja memungkinkan perusahaan untuk membuat keputusan yang lebih tepat terkait rekrutmen, pengembangan, dan pengelolaan sumber daya manusia (SDM). Peramalan ini melibatkan analisis mendalam tentang berbagai faktor eksternal dan internal yang mempengaruhi ketersediaan dan permintaan tenaga kerja, seperti tren demografi, kemajuan teknologi, perubahan regulasi, serta pergeseran dalam kebutuhan keterampilan (Pratami, 2017).

Langkah awal dalam melakukan peramalan tren pasar tenaga kerja adalah dengan menganalisis data historis terkait dinamika tenaga kerja. Data ini bisa mencakup informasi tentang pertumbuhan sektor-sektor industri, tingkat pengangguran, serta fluktuasi dalam permintaan untuk keterampilan tertentu. Analisis historis memberikan pandangan tentang pola yang berulang atau tren jangka panjang yang bisa menjadi dasar dalam merumuskan prediksi untuk masa depan (Nababan & Nahartyo, 2020). Misalnya, jika data menunjukkan bahwa industri teknologi informasi telah tumbuh secara konsisten selama beberapa tahun terakhir, perusahaan dapat memprediksi bahwa permintaan untuk profesional dengan keterampilan teknologi akan terus meningkat dalam beberapa tahun ke depan.

Peramalan tren pasar tenaga kerja juga harus mempertimbangkan berbagai faktor eksternal yang mempengaruhi pasar tenaga kerja. Salah satu faktor utama yang perlu dipertimbangkan adalah perkembangan teknologi. Inovasi teknologi sering kali menjadi pendorong utama perubahan dalam pasar tenaga kerja, dengan menciptakan permintaan baru untuk keterampilan tertentu sambil menghilangkan kebutuhan untuk pekerjaan yang lebih tradisional (Mutiara, 2023). Misalnya, dengan munculnya kecerdasan buatan (AI) dan otomatisasi, kebutuhan untuk tenaga kerja yang berfokus pada analisis data, pengembangan perangkat lunak, dan pengelolaan sistem

otomatis meningkat secara signifikan. Perusahaan yang tidak siap menghadapi perubahan ini mungkin akan kesulitan untuk bersaing dalam perekrutan tenaga kerja yang sesuai.

Pergeseran demografi juga merupakan faktor yang penting dalam peramalan tren pasar tenaga kerja. Komposisi tenaga kerja suatu negara sering kali dipengaruhi oleh perubahan dalam populasi, seperti pertumbuhan jumlah penduduk usia produktif atau meningkatnya jumlah pekerja lansia. Di banyak negara, misalnya, peningkatan usia harapan hidup dan rendahnya angka kelahiran telah menciptakan populasi tenaga kerja yang semakin menua. Hal ini bisa menimbulkan tantangan bagi perusahaan dalam mempertahankan produktivitas, karena pekerja yang lebih tua mungkin membutuhkan pelatihan tambahan atau program transisi untuk mempersiapkan pensiun (Nababan & Nahartyo, 2020). Sementara itu, di negara-negara dengan populasi muda yang berkembang pesat, perusahaan mungkin menghadapi tantangan dalam menyediakan peluang pelatihan dan pengembangan yang memadai untuk memanfaatkan potensi tenaga kerja muda ini. Selain faktor teknologi dan demografi, perubahan regulasi dan kebijakan pemerintah juga dapat mempengaruhi tren pasar tenaga kerja. Perubahan dalam undang-undang ketenagakerjaan, misalnya, dapat mengubah cara perusahaan merekrut dan mengelola tenaga kerja mereka. Regulasi yang lebih ketat terkait upah minimum, jam kerja, dan hak-hak pekerja bisa mempengaruhi biaya tenaga kerja dan mengharuskan perusahaan untuk menyesuaikan strategi SDM mereka (Mutiara, 2023). Selain itu, kebijakan imigrasi yang ketat atau longgar juga dapat berdampak pada ketersediaan tenaga kerja asing, yang sering kali memainkan peran penting dalam industri tertentu, seperti konstruksi, teknologi, dan pertanian.

Peramalan tren pasar tenaga kerja tidak hanya berfokus pada permintaan tenaga kerja, tetapi juga pada ketersediaan tenaga kerja. Perusahaan perlu mempertimbangkan sumber daya yang tersedia untuk memenuhi kebutuhan SDM mereka. Misalnya, jika ada kekurangan keterampilan tertentu di pasar tenaga kerja lokal, perusahaan mungkin perlu

mencari talenta dari luar negeri atau berinvestasi dalam pelatihan internal untuk mengembangkan keterampilan yang dibutuhkan di antara karyawan yang ada. Dalam beberapa kasus, perusahaan mungkin juga perlu mempertimbangkan solusi alternatif seperti *outsourcing* atau penggunaan tenaga kerja kontrak untuk memenuhi kebutuhan jangka pendek (Winarti, 2018).

Tantangan utama dalam peramalan tren pasar tenaga kerja adalah ketidakpastian yang melekat pada proses ini. Pasar tenaga kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor yang sering kali sulit diprediksi dengan akurasi tinggi, seperti krisis ekonomi, perubahan politik, atau bahkan bencana alam. Oleh karena itu, peramalan tren pasar tenaga kerja harus bersifat dinamis dan fleksibel, dengan mempertimbangkan berbagai skenario yang mungkin terjadi (Suprayitno et al., 2021). Misalnya, perusahaan dapat membuat perencanaan SDM yang mencakup beberapa skenario berbeda, seperti pertumbuhan ekonomi yang cepat, pertumbuhan yang moderat, atau bahkan resesi. Dengan demikian, perusahaan dapat merespons dengan cepat terhadap perubahan yang tidak terduga di pasar tenaga kerja. Pendekatan yang sering digunakan dalam peramalan tren pasar tenaga kerja adalah analisis skenario. Dalam analisis ini, perusahaan mempertimbangkan berbagai skenario masa depan yang mungkin terjadi berdasarkan perubahan dalam faktor-faktor eksternal seperti ekonomi, teknologi, dan regulasi (Winarti, 2018). Untuk setiap skenario, perusahaan mengidentifikasi dampaknya terhadap kebutuhan SDM dan merancang strategi untuk menghadapi skenario tersebut. Misalnya, dalam skenario di mana teknologi AI berkembang pesat, perusahaan mungkin memerlukan lebih banyak tenaga kerja yang memiliki keterampilan dalam pemrograman dan analisis data. Sebaliknya, dalam skenario di mana regulasi ketenagakerjaan semakin ketat, perusahaan mungkin perlu mempertimbangkan penggunaan tenaga kerja fleksibel atau kontrak untuk mengurangi beban biaya.

Pentingnya data dan informasi dalam peramalan tren pasar tenaga kerja tidak dapat diabaikan. Akses ke data yang akurat dan *up-to-date* merupakan

kunci keberhasilan dalam membuat prediksi yang dapat diandalkan. Perusahaan sering kali bekerja sama dengan lembaga pemerintah, asosiasi industri, serta lembaga penelitian untuk mengumpulkan data tentang dinamika pasar tenaga kerja. Data ini bisa mencakup tingkat pengangguran, tren upah, keterampilan yang paling diminati, serta proyeksi pertumbuhan di berbagai sektor industri. Selain itu, perusahaan juga dapat memanfaatkan data internal mereka sendiri, seperti tingkat *turnover* karyawan, kebutuhan pelatihan, dan hasil penilaian kinerja, untuk memprediksi kebutuhan SDM di masa mendatang (Suprayitno et al., 2021).

Peramalan tren pasar tenaga kerja juga memerlukan pemahaman yang mendalam tentang dinamika sosial dan budaya. Misalnya, perubahan dalam preferensi pekerja terhadap fleksibilitas kerja, keseimbangan kerja-hidup, atau nilai-nilai yang mendasari pekerjaan mereka dapat mempengaruhi cara perusahaan merekrut dan mempertahankan talenta (Haetami et al., 2023). Di masa lalu, tenaga kerja mungkin lebih tertarik pada stabilitas kerja jangka panjang dan kompensasi yang kompetitif, namun saat ini, banyak pekerja—terutama generasi muda—lebih memprioritaskan fleksibilitas kerja, kesempatan pengembangan diri, serta keselarasan nilai perusahaan dengan nilai-nilai pribadi mereka. Perubahan ini menunjukkan bahwa perusahaan tidak hanya perlu memperkirakan kebutuhan tenaga kerja berdasarkan keterampilan teknis, tetapi juga mempertimbangkan faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi daya tarik mereka di mata calon karyawan.

Peramalan tren pasar tenaga kerja adalah upaya yang kompleks dan membutuhkan pendekatan multi-dimensi. Perusahaan harus mampu memadukan analisis data yang akurat dengan wawasan tentang perkembangan sosial, teknologi, dan kebijakan untuk membuat prediksi yang komprehensif (Pratami, 2017). Dengan pendekatan yang tepat, peramalan ini dapat membantu perusahaan mengantisipasi perubahan di pasar tenaga kerja dan merancang strategi SDM yang proaktif, fleksibel, dan tanggap terhadap kebutuhan masa depan. Ini bukan hanya tentang memenuhi

kebutuhan tenaga kerja saat ini, tetapi juga tentang mempersiapkan organisasi untuk menghadapi tantangan dan peluang yang akan datang.

## **BAB III**

### **PENGADAAN DAN SELEKSI KARYAWAN**

#### **PENDAHULUAN**

Pengadaan dan seleksi karyawan merupakan salah satu tahapan penting dalam manajemen sumberdaya manusia yang tidak hanya mempengaruhi kualitas tenaga kerja di dalam organisasi, tetapi juga berdampak langsung pada keberhasilan operasional perusahaan secara keseluruhan. Proses ini bertujuan untuk memastikan bahwa setiap individu yang direkrut sesuai dengan kebutuhan strategis dan operasional perusahaan, baik dari segi kompetensi teknis maupun kesesuaian budaya organisasi (Putri et al., 2022). Dalam lingkungan bisnis yang semakin kompetitif, kemampuan untuk menemukan, menarik, dan memilih kandidat yang tepat menjadi kunci untuk memastikan bahwa perusahaan dapat mempertahankan daya saingnya. Selain itu, dalam proses ini juga terdapat tanggung jawab besar untuk memastikan adanya keadilan, transparansi, dan obyektivitas, sehingga setiap calon karyawan memiliki kesempatan yang sama untuk bersaing, dan keputusan yang diambil berdasarkan kemampuan dan potensi yang dimiliki.

Perubahan dinamis dalam dunia bisnis serta perkembangan teknologi turut memengaruhi cara perusahaan melakukan pengadaan dan seleksi karyawan (Haetami et al., 2023). Perusahaan dituntut untuk lebih adaptif dalam menggunakan berbagai metode dan alat yang lebih modern, seperti pemanfaatan *platform* rekrutmen *digital* dan penggunaan *big data* dalam mengidentifikasi kandidat yang potensial. Pendekatan tradisional, seperti wawancara tatap muka dan tes kompetensi, kini sering dipadukan dengan pendekatan *digital* untuk mendapatkan hasil yang lebih akurat dan efisien. Di sisi lain, pengadaan dan seleksi karyawan juga harus diselaraskan dengan strategi jangka panjang perusahaan, terutama dalam mengantisipasi perubahan kebutuhan tenaga kerja yang disebabkan oleh faktor eksternal seperti globalisasi, perubahan regulasi, dan perkembangan industri.

Pengadaan dan seleksi karyawan juga harus mempertimbangkan aspek psikologis dan sosial dari calon karyawan. Keberhasilan rekrutmen tidak hanya bergantung pada kemampuan seseorang dalam menjalankan tugas yang ditetapkan, tetapi juga pada bagaimana mereka berinteraksi dengan lingkungan kerja serta bagaimana mereka bisa berkembang dan berkontribusi secara maksimal dalam tim (Diniarsa & Batu, 2023). Oleh karena itu, penting bagi setiap organisasi untuk tidak hanya berfokus pada kompetensi individu, tetapi juga pada kesesuaian antara nilai-nilai yang dianut calon karyawan dengan budaya perusahaan. Dengan demikian, proses seleksi dapat menjadi instrumen yang memastikan bahwa setiap karyawan yang terpilih mampu memberikan kontribusi yang berarti dan bertahan dalam jangka panjang di dalam perusahaan.

Pengadaan dan seleksi karyawan juga merupakan salah satu proses yang memerlukan koordinasi yang baik antara berbagai fungsi dalam organisasi. Divisi sumber daya manusia tidak bekerja sendirian, melainkan bekerja sama dengan berbagai departemen lain untuk memastikan bahwa kebutuhan tenaga kerja di setiap bagian terpenuhi dengan baik. Dalam beberapa kasus, pengadaan karyawan bisa melibatkan tenaga kerja eksternal atau pihak ketiga, seperti agensi rekrutmen, untuk mempermudah dan mempercepat proses rekrutmen, terutama ketika perusahaan membutuhkan tenaga kerja dalam waktu singkat (Putri et al., 2022). Oleh karena itu, diperlukan perencanaan yang matang, mulai dari tahap identifikasi kebutuhan hingga evaluasi akhir, untuk memastikan bahwa proses pengadaan dan seleksi karyawan berjalan secara efektif dan efisien. Dengan begitu, pengadaan dan seleksi karyawan bukan hanya soal menempatkan orang pada posisi yang tepat, tetapi juga memastikan bahwa proses tersebut mendukung tujuan strategis perusahaan secara keseluruhan.

### **3.1 Rekrutmen yang Efektif dan Efisien**

Rekrutmen yang efektif dan efisien merupakan elemen kunci dalam manajemen sumber daya manusia yang dapat menentukan kesuksesan sebuah organisasi. Proses rekrutmen tidak hanya sekadar mencari kandidat

untuk mengisi posisi kosong, tetapi juga harus dapat mengidentifikasi individu yang paling sesuai dengan kebutuhan strategis dan budaya organisasi. Dengan semakin ketatnya persaingan di pasar tenaga kerja, perusahaan dituntut untuk memiliki strategi rekrutmen yang jelas dan terarah, agar dapat menarik kandidat terbaik dengan cara yang efisien (Etikawati & Udjang, 2016).

Dalam menciptakan proses rekrutmen yang efektif adalah melakukan analisis kebutuhan tenaga kerja. Hal ini mencakup pemahaman yang mendalam mengenai keterampilan, pengalaman, dan karakteristik yang diperlukan untuk posisi yang akan diisi (Karya et al., 2024). Melalui analisis ini, perusahaan dapat menentukan kualifikasi dan kompetensi yang relevan, serta memahami bagaimana posisi tersebut berkontribusi terhadap tujuan bisnis secara keseluruhan. Ketidakjelasan dalam mendefinisikan kebutuhan dapat mengarah pada rekrutmen yang tidak efektif, di mana kandidat yang dipekerjakan tidak memenuhi harapan atau tidak mampu beradaptasi dengan lingkungan kerja (Muhlis, 2018). Setelah kebutuhan tenaga kerja dianalisis, langkah selanjutnya adalah menentukan sumber rekrutmen yang tepat. Sumber rekrutmen dapat dibagi menjadi dua kategori: internal dan eksternal. Rekrutmen internal mencakup promosi atau pemindahan karyawan yang sudah ada dalam organisasi, sedangkan rekrutmen eksternal melibatkan pencarian kandidat dari luar perusahaan. Masing-masing metode memiliki kelebihan dan kekurangan. Rekrutmen internal sering kali lebih cepat dan lebih murah, serta dapat meningkatkan motivasi karyawan. Di sisi lain, rekrutmen eksternal memungkinkan perusahaan untuk mendapatkan perspektif baru dan keterampilan yang mungkin tidak tersedia di dalam organisasi. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengevaluasi secara cermat sumber mana yang paling sesuai dengan kebutuhan mereka.

Teknologi juga memainkan peran penting dalam proses rekrutmen. Penggunaan *platform* rekrutmen online, media sosial, dan situs pekerjaan dapat memperluas jangkauan pencarian kandidat. Selain itu, teknologi memungkinkan pengumpulan dan analisis data yang lebih baik mengenai



calon karyawan. Misalnya, perusahaan dapat menggunakan sistem pelacakan pelamar (*Applicant Tracking System*) untuk memantau setiap tahap dalam proses rekrutmen dan mengelola informasi pelamar dengan lebih efisien. Dengan memanfaatkan teknologi, perusahaan dapat mempercepat proses rekrutmen sekaligus meningkatkan akurasi dalam memilih kandidat yang sesuai.

Proses penyaringan dan seleksi menjadi bagian yang sangat penting dalam memastikan bahwa kandidat yang dipilih benar-benar memenuhi kualifikasi yang dibutuhkan. Penyaringan dapat dilakukan melalui berbagai metode, seperti wawancara, tes keterampilan, atau penilaian psikologis. Penting bagi perusahaan untuk mengembangkan kriteria yang jelas dan objektif dalam proses seleksi agar tidak terjebak dalam bias yang dapat merugikan. Misalnya, wawancara berbasis kompetensi dapat digunakan untuk menggali pengalaman dan keterampilan kandidat secara lebih mendalam (Muhlis, 2018). Di sisi lain, perusahaan juga harus mengingat bahwa proses rekrutmen tidak hanya mengutamakan kemampuan teknis, tetapi juga faktor-faktor seperti kecocokan budaya dan nilai-nilai organisasi. Calon yang tidak sesuai dengan budaya perusahaan, meskipun memiliki keterampilan yang tinggi, mungkin tidak akan bertahan dalam jangka panjang. Pengalaman kandidat selama proses rekrutmen juga sangat penting. Perusahaan harus memastikan bahwa setiap interaksi dengan calon karyawan mencerminkan citra positif dari organisasi (Karya et al., 2024). Pengalaman yang baik dapat meningkatkan kemungkinan kandidat untuk menerima tawaran kerja dan dapat memberikan citra positif tentang perusahaan kepada orang lain. Oleh karena itu, penting bagi tim rekrutmen untuk bersikap profesional dan responsif terhadap semua pertanyaan dan kebutuhan kandidat. Penanganan yang baik selama proses rekrutmen akan menciptakan hubungan yang lebih baik dengan calon karyawan dan meningkatkan reputasi perusahaan di pasar kerja.

Setelah proses seleksi selesai dan kandidat terbaik dipilih, langkah selanjutnya adalah menawarkan pekerjaan kepada kandidat tersebut. Proses

penawaran pekerjaan harus dilakukan dengan jelas dan transparan, mencakup semua rincian terkait posisi, kompensasi, dan manfaat yang ditawarkan. Hal ini juga termasuk menjelaskan tentang budaya perusahaan dan ekspektasi yang diharapkan dari kandidat. Dengan memberikan informasi yang lengkap, perusahaan dapat membantu kandidat untuk membuat keputusan yang tepat, serta meningkatkan kemungkinan mereka untuk menerima tawaran kerja (Suprayitno et al., 2021). Penting untuk diingat bahwa rekrutmen yang efektif dan efisien bukanlah proses sekali jalan. Perusahaan harus melakukan evaluasi secara berkala terhadap strategi rekrutmen mereka untuk memastikan bahwa mereka tetap relevan dan efektif. Pengumpulan umpan balik dari kandidat yang diterima dan tidak diterima, serta dari tim yang terlibat dalam proses rekrutmen, dapat memberikan wawasan berharga untuk perbaikan di masa depan. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk terus meningkatkan kualitas rekrutmen dan seleksi, sehingga dapat menghadapi tantangan yang muncul di pasar tenaga kerja.

Rekrutmen yang efektif dan efisien tidak hanya berfokus pada pengisian posisi yang kosong, tetapi juga pada pembangunan hubungan jangka panjang dengan calon karyawan. Ketika perusahaan menciptakan pengalaman rekrutmen yang positif, mereka tidak hanya menarik kandidat terbaik tetapi juga membangun citra merek yang kuat di pasar kerja. Dalam jangka panjang, ini akan membantu perusahaan dalam mengurangi biaya *turnover*, meningkatkan kepuasan karyawan, dan pada akhirnya mencapai keberhasilan organisasi yang lebih besar (Etikawati & Udjang, 2016). Dengan pendekatan yang terintegrasi dan berorientasi pada hasil, rekrutmen yang efektif dan efisien dapat menjadi fondasi yang kokoh bagi pertumbuhan dan keberlanjutan organisasi. Di dunia yang terus berubah ini, kemampuan untuk menarik dan mempertahankan talenta terbaik menjadi semakin penting, dan perusahaan yang mampu melakukan ini dengan baik akan menjadi pemimpin di industri mereka.

### **3.2 Teknik-teknik Wawancara yang Modern**

Teknik wawancara yang modern telah mengalami evolusi signifikan seiring dengan perkembangan teknologi dan perubahan dalam cara organisasi mencari kandidat yang tepat. Wawancara adalah salah satu tahap paling penting dalam proses seleksi, di mana perusahaan dapat mengevaluasi calon karyawan secara langsung. Meskipun teknik wawancara tradisional masih digunakan, banyak organisasi kini mengadopsi metode yang lebih inovatif dan berbasis teknologi untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi proses rekrutmen (Khoiriyah & Sabardilah, 2020).

Teknik wawancara modern yang mulai banyak diterapkan adalah wawancara berbasis kompetensi. Teknik ini berfokus pada pengukuran keterampilan, pengalaman, dan perilaku calon karyawan yang relevan dengan posisi yang dilamar. Dalam wawancara berbasis kompetensi, pewawancara biasanya akan menanyakan situasi konkret dari pengalaman kerja sebelumnya yang dapat memberikan gambaran tentang kemampuan calon dalam menangani tantangan yang serupa di masa depan. Misalnya, seorang pewawancara dapat menanyakan, “Ceritakan tentang saat Anda menghadapi konflik di tim. Bagaimana Anda mengatasinya?” Dengan cara ini, pewawancara dapat menilai keterampilan interpersonal, problem-solving, dan kemampuan komunikasi calon secara lebih akurat. Teknik wawancara lainnya yang semakin populer adalah wawancara situasional. Dalam pendekatan ini, pewawancara menyajikan skenario hipotetis yang mungkin dihadapi calon di tempat kerja dan meminta mereka untuk menjelaskan bagaimana mereka akan menanganinya (Suprayitno et al., 2021). Metode ini memungkinkan perusahaan untuk mengevaluasi kemampuan calon dalam berpikir kritis dan membuat keputusan yang baik dalam situasi yang belum pernah mereka hadapi sebelumnya. Misalnya, seorang calon mungkin ditanya, “Jika Anda dihadapkan pada tenggat waktu yang ketat dan sumber daya yang terbatas, bagaimana Anda akan mengelola proyek tersebut?” Dengan pertanyaan semacam ini, pewawancara dapat mengamati cara calon berpikir dan merespons di bawah tekanan.

Seiring dengan kemajuan teknologi, wawancara video juga telah menjadi salah satu teknik modern yang banyak digunakan dalam rekrutmen. Wawancara video memberikan fleksibilitas baik bagi perusahaan maupun calon karyawan. Calon tidak perlu bepergian jauh untuk bertemu dengan pewawancara, sehingga dapat menghemat waktu dan biaya. Selain itu, perusahaan dapat merekam wawancara video dan meninjau kembali sesi tersebut bersama tim rekrutmen, memungkinkan mereka untuk membuat keputusan yang lebih baik. Wawancara video juga dapat dilakukan secara live atau dengan format rekaman, di mana calon dapat menjawab pertanyaan yang telah ditentukan sebelumnya dalam video. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk mengurangi bias yang mungkin terjadi dalam wawancara tatap muka, karena semua kandidat mendapatkan pertanyaan yang sama dan dinilai berdasarkan jawaban mereka.

Teknik wawancara panel adalah metode lain yang efektif untuk mendapatkan berbagai perspektif mengenai calon karyawan. Dalam wawancara panel, beberapa pewawancara dari berbagai departemen atau tingkat manajerial akan hadir dalam satu sesi wawancara. Ini memungkinkan diskusi yang lebih mendalam dan luas tentang calon, serta mengurangi risiko bias individu. Wawancara panel juga memberi kesempatan bagi calon untuk menunjukkan kemampuan mereka dalam berinteraksi dengan berbagai orang, yang merupakan keterampilan penting di banyak lingkungan kerja. Metode ini sering digunakan untuk posisi yang lebih senior atau ketika ada kebutuhan untuk mengevaluasi calon dari berbagai sudut pandang (Susanto & Joshua, 2018).

Penggunaan teknologi canggih dalam wawancara juga telah memperkenalkan metode baru, seperti wawancara berbasis AI. Beberapa perusahaan kini menggunakan perangkat lunak berbasis kecerdasan buatan untuk menganalisis jawaban kandidat dan menilai keterampilan serta kesesuaian mereka. Teknologi ini dapat mengevaluasi elemen seperti intonasi suara, ekspresi wajah, dan kata-kata yang digunakan selama wawancara, memberikan wawasan tambahan tentang kepribadian dan

kemampuan calon. Meskipun penggunaan AI dalam wawancara masih dalam tahap perkembangan, banyak perusahaan yang mulai melihat potensi untuk meningkatkan kecepatan dan efisiensi proses seleksi.

Wawancara berbasis pengalaman adalah teknik lain yang memfokuskan perhatian pada pengalaman pribadi calon. Dalam metode ini, pewawancara meminta calon untuk menceritakan pengalaman yang relevan dengan posisi yang dilamar. Pendekatan ini tidak hanya membantu dalam menilai kemampuan dan keterampilan calon, tetapi juga memberikan wawasan tentang nilai-nilai dan sikap mereka. Misalnya, calon dapat diminta untuk berbagi cerita tentang momen-momen kunci dalam karier mereka yang membentuk pandangan mereka terhadap pekerjaan dan bagaimana mereka menangani tantangan. Hal ini membantu pewawancara memahami karakter calon lebih dalam dan bagaimana mereka mungkin berkontribusi terhadap budaya organisasi (Azzahra et al., 2022). Aspek penting dari teknik wawancara modern adalah penekanan pada keberagaman dan inklusi. Banyak perusahaan sekarang mengadopsi praktik wawancara yang dirancang untuk mengurangi bias dan memastikan bahwa semua kandidat, terlepas dari latar belakang mereka, mendapatkan kesempatan yang adil. Ini bisa melibatkan pelatihan untuk pewawancara tentang kesadaran bias dan penerapan teknik wawancara yang terstandarisasi, sehingga semua calon dinilai berdasarkan kriteria yang sama. Dengan cara ini, organisasi tidak hanya memperluas jangkauan calon mereka tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang lebih beragam dan inklusif (Susanto & Joshua, 2018).

Wawancara kelompok juga merupakan teknik yang semakin banyak digunakan dalam konteks modern. Dalam wawancara kelompok, sekelompok calon karyawan diundang untuk berpartisipasi dalam diskusi atau kegiatan bersama. Metode ini memberikan wawasan tentang kemampuan kolaborasi, kepemimpinan, dan interaksi sosial calon. Misalnya, dalam wawancara kelompok, calon mungkin diminta untuk bekerja sama dalam menyelesaikan masalah tertentu dan kemudian mempresentasikan solusi mereka. Teknik ini memungkinkan pewawancara untuk mengamati

bagaimana calon berfungsi dalam tim dan bagaimana mereka berkontribusi dalam lingkungan kerja yang kolaboratif.

Selain teknik-teknik di atas, perusahaan juga semakin fokus pada pengalaman kandidat selama proses wawancara. Pengalaman yang positif dapat meningkatkan citra perusahaan dan membuat calon merasa lebih terlibat. Komunikasi yang jelas dan transparan, serta umpan balik yang konstruktif setelah wawancara, menjadi bagian integral dari proses ini. Banyak organisasi yang sekarang menyediakan informasi tentang langkah-langkah selanjutnya setelah wawancara, sehingga calon tidak merasa diabaikan (Azzahra et al., 2022). Ini juga membantu dalam menciptakan hubungan yang lebih baik dengan kandidat, yang dapat berdampak positif pada reputasi perusahaan di pasar kerja.

Teknik wawancara yang modern mencerminkan kebutuhan perusahaan untuk beradaptasi dengan perubahan di lingkungan kerja dan pasar tenaga kerja. Dengan menggabungkan berbagai pendekatan yang inovatif dan teknologi canggih, organisasi dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam memilih kandidat yang paling sesuai (Khoiriyah & Sabardilah, 2020). Proses wawancara yang dirancang dengan baik tidak hanya membantu perusahaan menemukan talenta terbaik, tetapi juga memastikan bahwa kandidat yang terpilih memiliki keterampilan, nilai, dan sikap yang sejalan dengan visi dan misi perusahaan. Sebagai hasilnya, penerapan teknik wawancara yang modern dapat menjadi alat strategis dalam membangun tim yang kuat dan berkontribusi terhadap keberhasilan organisasi dalam jangka panjang.

### **3.3 Asesmen Kompetensi dan Potensi Karyawan**

Asesmen kompetensi dan potensi karyawan merupakan langkah krusial dalam proses pengadaan dan seleksi yang bertujuan untuk menilai kemampuan serta kesiapan seorang kandidat dalam menghadapi tuntutan pekerjaan. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, kompetensi merujuk pada kombinasi pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang

diperlukan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab tertentu. Sedangkan potensi mengacu pada kemampuan individu untuk berkembang dan berkontribusi lebih dalam jangka panjang di dalam organisasi. Oleh karena itu, asesmen yang komprehensif tidak hanya berfokus pada penilaian saat ini, tetapi juga pada kemampuan calon untuk belajar dan beradaptasi dengan perubahan di masa depan (Junaedi et al., 2023).

Metode yang umum digunakan dalam asesmen kompetensi adalah penggunaan alat ukur seperti tes psikometrik dan penilaian berbasis kinerja. Tes psikometrik dirancang untuk mengevaluasi berbagai aspek kepribadian, kemampuan kognitif, serta gaya kerja calon. Misalnya, tes kemampuan verbal dan numerik dapat memberikan gambaran tentang kemampuan analitis seorang kandidat, sedangkan penilaian kepribadian dapat membantu memahami bagaimana seorang calon berinteraksi dengan orang lain dan mengatasi tekanan (Rustandi, 2019). Penggunaan alat ukur ini dapat memberikan data yang objektif dan terstandarisasi, sehingga meminimalisir bias dalam proses seleksi. Penilaian berbasis kinerja juga menjadi metode yang efektif dalam asesmen kompetensi. Calon diminta untuk menyelesaikan tugas atau simulasi yang mencerminkan pekerjaan yang akan mereka lakukan. Misalnya, calon untuk posisi manajerial dapat diminta untuk merencanakan dan mempresentasikan strategi bisnis dalam waktu terbatas. Melalui simulasi ini, pewawancara dapat mengamati kemampuan calon dalam berpikir kritis, mengambil keputusan, dan berkomunikasi secara efektif. Penilaian berbasis kinerja tidak hanya menguji kompetensi teknis, tetapi juga keterampilan interpersonal yang sangat penting dalam dunia kerja yang semakin kolaboratif.

Selain asesmen kompetensi, penilaian potensi karyawan juga penting untuk mendukung pengembangan karier di masa depan. Metode yang sering digunakan untuk menilai potensi adalah melalui wawancara mendalam, di mana pewawancara mengeksplorasi aspirasi karier, motivasi, dan nilai-nilai calon. Pendekatan ini memungkinkan pewawancara untuk memahami seberapa baik seorang kandidat dapat beradaptasi dengan budaya organisasi

dan sejauh mana mereka berkomitmen untuk belajar dan tumbuh dalam posisi yang mereka lamar. Calon yang menunjukkan potensi tinggi biasanya memiliki keinginan untuk mengembangkan diri dan siap menghadapi tantangan baru (Yuzalmi et al., 2022).

Pentingnya asesmen kompetensi dan potensi juga terlihat dalam proses promosi dan pengembangan karyawan yang sudah ada. Organisasi perlu memiliki pemahaman yang jelas tentang keterampilan dan potensi yang dimiliki karyawan mereka agar dapat merancang program pengembangan yang sesuai. Penilaian ini tidak hanya membantu dalam menentukan siapa yang layak untuk promosi, tetapi juga dapat memberikan wawasan tentang kebutuhan pelatihan yang mungkin diperlukan. Dengan melakukan asesmen secara teratur, perusahaan dapat menciptakan rencana pengembangan karier yang lebih terarah dan efektif, yang pada gilirannya dapat meningkatkan retensi karyawan dan kepuasan kerja (Andiny, 2023).

Seiring dengan perkembangan teknologi, banyak organisasi kini menggunakan perangkat lunak dan *platform digital* untuk mendukung proses asesmen. Alat-alat ini memungkinkan pengumpulan dan analisis data secara efisien, serta memberikan laporan yang terperinci mengenai kompetensi dan potensi calon. Penggunaan teknologi dalam asesmen dapat meningkatkan akurasi hasil dan mengurangi waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan proses seleksi (Yuzalmi et al., 2022). Selain itu, *platform* online memungkinkan calon untuk mengikuti asesmen dari lokasi yang nyaman, sehingga memperluas jangkauan kandidat yang dapat diakses oleh perusahaan (Rustandi, 2019). Meskipun asesmen kompetensi dan potensi sangat bermanfaat, penting bagi perusahaan untuk melakukannya dengan cara yang transparan dan etis. Komunikasi yang jelas mengenai tujuan dan proses asesmen sangat penting untuk membangun kepercayaan dengan calon karyawan. Selain itu, perusahaan juga harus memastikan bahwa metode asesmen yang digunakan bebas dari bias dan diskriminasi. Pelatihan untuk pewawancara dan pihak yang terlibat dalam proses asesmen sangat penting agar mereka dapat menjalankan tugasnya secara objektif dan adil.



Penting untuk menilai relevansi alat asesmen dengan posisi yang sedang diisi. Misalnya, tidak semua alat asesmen cocok untuk setiap posisi; oleh karena itu, perusahaan perlu memastikan bahwa alat yang dipilih benar-benar mencerminkan kompetensi dan potensi yang dibutuhkan untuk pekerjaan tersebut (Karya et al., 2024). Menggunakan asesmen yang tepat akan meningkatkan peluang perusahaan untuk menemukan kandidat yang benar-benar sesuai dengan kebutuhan organisasi. Asesmen kompetensi dan potensi karyawan juga memiliki dampak signifikan terhadap budaya organisasi. Ketika perusahaan menempatkan fokus yang kuat pada penilaian dan pengembangan, ini menciptakan lingkungan yang mendorong pembelajaran dan pertumbuhan (Andiny, 2023). Karyawan yang merasa bahwa mereka dinilai berdasarkan potensi mereka untuk berkembang cenderung lebih terlibat dan berkomitmen pada organisasi. Hal ini juga mengarah pada peningkatan produktivitas dan kepuasan kerja secara keseluruhan. Dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang cepat, organisasi perlu beradaptasi dengan pendekatan asesmen yang lebih fleksibel dan responsif. Asesmen yang efektif harus dapat mencerminkan perubahan kebutuhan organisasi dan keterampilan yang diperlukan di masa depan. Oleh karena itu, perusahaan perlu secara rutin mengevaluasi dan memperbarui metode asesmen mereka agar tetap relevan dan efektif dalam mendukung tujuan bisnis.

Asesmen kompetensi dan potensi adalah bagian dari proses pengadaan dan seleksi yang lebih luas. Meski penting, asesmen ini tidak boleh berdiri sendiri. Informasi yang diperoleh dari asesmen harus dipadukan dengan data lain, seperti hasil wawancara dan referensi, untuk memberikan gambaran yang komprehensif tentang calon (Junaedi et al., 2023). Dengan cara ini, perusahaan dapat memastikan bahwa mereka tidak hanya memilih kandidat yang memiliki keterampilan yang tepat, tetapi juga individu yang cocok dengan budaya dan nilai-nilai organisasi. Secara keseluruhan, asesmen kompetensi dan potensi karyawan adalah alat strategis yang sangat penting dalam manajemen sumber daya manusia. Melalui pendekatan yang sistematis dan berbasis data, organisasi dapat menemukan talenta yang tepat,

meningkatkan efektivitas tim, dan mempersiapkan karyawan untuk tantangan masa depan (Karya et al., 2024). Dengan demikian, investasi dalam proses asesmen ini bukan hanya sekadar upaya untuk mengisi posisi, tetapi juga sebagai langkah strategis dalam membangun fondasi yang kuat untuk pertumbuhan dan keberhasilan organisasi di masa depan.

## **BAB IV**

### **PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA**

#### **PENDAHULUAN**

Pengembangan sumber daya manusia (SDM) merupakan elemen krusial dalam manajemen organisasi yang berfokus pada peningkatan kapasitas dan kompetensi individu di dalamnya. Di era globalisasi yang ditandai oleh perubahan cepat dan dinamika pasar yang tidak menentu, pentingnya pengembangan SDM semakin terasa (Bariqi, 2018). Organisasi yang ingin tetap relevan dan bersaing harus berinvestasi dalam pengembangan karyawan mereka. Proses ini tidak hanya bertujuan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan, tetapi juga untuk memupuk sikap positif dan etika kerja yang baik. Pengembangan SDM dapat dipandang sebagai suatu investasi jangka panjang yang memiliki dampak signifikan terhadap produktivitas dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Salah satu aspek penting dari pengembangan SDM adalah pelatihan dan pendidikan. Melalui program-program ini, karyawan diberikan kesempatan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan yang relevan dengan pekerjaan mereka. Pelatihan yang efektif tidak hanya meningkatkan kemampuan teknis, tetapi juga mendorong pengembangan *soft skills*, seperti komunikasi, kepemimpinan, dan kerjasama tim (Khasbulloh, 2018). Selain itu, pendidikan berkelanjutan menjadi semakin penting untuk menjaga agar karyawan tetap *up-to-date* dengan perkembangan industri dan teknologi terbaru. Dengan demikian, organisasi tidak hanya mempersiapkan karyawan untuk menghadapi tantangan saat ini, tetapi juga membekali mereka untuk menghadapi perubahan di masa depan.

Di samping pelatihan dan pendidikan, pengembangan SDM juga mencakup pengembangan karir. Setiap individu memiliki potensi yang berbeda-beda, dan organisasi harus mampu mengenali serta mengembangkan potensi tersebut. Dengan menyediakan jalur karir yang

jelas dan kesempatan untuk naik jabatan, organisasi dapat memotivasi karyawan untuk berkontribusi lebih besar. Proses ini melibatkan perencanaan karir yang sistematis, di mana karyawan diajak untuk merumuskan tujuan karir mereka dan mendapatkan dukungan untuk mencapainya. Mentor dan pembimbing berperan penting dalam memberikan arahan dan masukan yang konstruktif (F. Fauzi et al., 2024).

Aspek lain yang tak kalah penting dalam pengembangan SDM adalah evaluasi dan umpan balik. Organisasi perlu memiliki mekanisme yang efektif untuk menilai kinerja karyawan dan memberikan umpan balik yang membangun. Evaluasi yang dilakukan secara berkala dapat membantu karyawan memahami area yang perlu diperbaiki dan merancang strategi untuk pengembangan diri. Selain itu, umpan balik yang positif dapat meningkatkan motivasi dan kepercayaan diri karyawan, yang pada gilirannya akan berdampak positif pada kinerja mereka (Bariqi, 2018). Dalam menghadapi tantangan dan kompleksitas dunia kerja saat ini, pengembangan SDM tidak lagi dapat dipandang sebagai kegiatan tambahan, melainkan sebagai kebutuhan strategis. Organisasi yang berhasil dalam pengembangan SDM tidak hanya akan memperoleh keuntungan kompetitif, tetapi juga akan menciptakan lingkungan kerja yang inovatif dan produktif. Dengan demikian, bab ini akan membahas lebih dalam mengenai berbagai aspek pengembangan sumber daya manusia, termasuk strategi, metode, dan praktik terbaik yang dapat diterapkan oleh organisasi dalam rangka meningkatkan kualitas dan kinerja karyawan (Khasbulloh, 2018). Melalui pemahaman yang lebih baik tentang pengembangan SDM, diharapkan pembaca dapat mengimplementasikan langkah-langkah yang tepat untuk menciptakan sumber daya manusia yang unggul dan berdaya saing tinggi.

#### **4.1 Identifikasi Kebutuhan Pengembangan Karyawan**

Identifikasi kebutuhan pengembangan karyawan adalah langkah pertama yang krusial dalam proses pengembangan sumber daya manusia. Tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang dibutuhkan oleh karyawan dan organisasi, upaya pengembangan yang dilakukan dapat menjadi sia-sia

dan tidak efektif. Proses identifikasi ini melibatkan analisis menyeluruh terhadap keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi, serta membandingkannya dengan kondisi aktual yang dimiliki oleh karyawan (Haryati, 2019). Identifikasi kebutuhan pengembangan adalah melakukan analisis kebutuhan. Analisis ini mencakup pengumpulan data yang berkaitan dengan tujuan strategis organisasi dan keterampilan yang diperlukan untuk mencapainya. Misalnya, jika sebuah perusahaan berencana untuk meluncurkan produk baru, penting untuk mengetahui keterampilan apa saja yang dibutuhkan oleh tim pemasaran dan penjualan agar produk tersebut dapat diperkenalkan dengan sukses. Dalam hal ini, organisasi perlu menilai apakah karyawan yang ada sudah memiliki pengetahuan yang memadai tentang produk, teknik pemasaran terbaru, dan tren pasar yang relevan (Dasril et al., 2013).

Analisis kebutuhan juga dapat dilakukan melalui survei, wawancara, dan diskusi kelompok terfokus (*focus group discussion*) dengan karyawan. Pendekatan ini memungkinkan manajer dan tim pengembangan SDM untuk mendapatkan wawasan langsung tentang tantangan yang dihadapi karyawan dalam pekerjaan mereka sehari-hari (Mutiara, 2023). Dengan mendengarkan masukan dari karyawan, organisasi dapat lebih memahami di mana kesenjangan keterampilan berada dan jenis pelatihan atau pengembangan yang dibutuhkan. Hal ini juga menciptakan rasa memiliki dan keterlibatan bagi karyawan, karena mereka merasa suara mereka didengar dan diperhitungkan dalam proses pengambilan keputusan.

Metode penilaian kinerja juga berperan penting dalam identifikasi kebutuhan pengembangan. Melalui evaluasi kinerja yang dilakukan secara rutin, manajer dapat mengidentifikasi area di mana karyawan mungkin kurang berkembang (Susanto & Joshua, 2018). Misalnya, jika hasil evaluasi menunjukkan bahwa karyawan memiliki kesulitan dalam mencapai target penjualan, maka ini bisa menjadi indikator bahwa mereka memerlukan pelatihan lebih lanjut dalam teknik penjualan atau manajemen waktu. Penilaian kinerja tidak hanya membantu dalam mengidentifikasi kebutuhan

pelatihan, tetapi juga dalam menetapkan tujuan pengembangan yang spesifik bagi setiap karyawan.

Perlu juga diingat bahwa identifikasi kebutuhan pengembangan tidak hanya terbatas pada keterampilan teknis atau fungsional. Keterampilan interpersonal dan kepemimpinan juga sangat penting dalam konteks organisasi yang kompleks dan dinamis (Mutiara, 2023). Oleh karena itu, organisasi perlu melakukan penilaian terhadap *soft skills* yang dimiliki oleh karyawan, seperti komunikasi, kerjasama tim, dan kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan. Dalam situasi di mana kolaborasi antar tim menjadi kunci keberhasilan, pengembangan keterampilan interpersonal harus menjadi bagian integral dari program pengembangan SDM.

Setelah kebutuhan pengembangan diidentifikasi, langkah selanjutnya adalah menetapkan prioritas. Tidak semua kebutuhan dapat diatasi sekaligus, sehingga penting untuk mengurutkan berdasarkan urgensi dan dampak terhadap kinerja organisasi (Dasril et al., 2013). Misalnya, jika terdapat kekurangan mendesak dalam keterampilan teknis yang berhubungan langsung dengan proyek strategis, maka pengembangan dalam area tersebut harus menjadi prioritas utama (Susanto & Joshua, 2018). Sebaliknya, kebutuhan yang bersifat jangka panjang, seperti pengembangan kepemimpinan, bisa direncanakan untuk dilaksanakan dalam periode yang lebih panjang. Penetapan prioritas ini penting untuk memastikan bahwa sumber daya yang terbatas, baik itu waktu, anggaran, maupun tenaga, digunakan secara efisien dan efektif.

Identifikasi kebutuhan pengembangan, juga penting untuk mempertimbangkan perkembangan teknologi dan perubahan dalam industri. Organisasi yang tidak responsif terhadap perubahan eksternal berisiko tertinggal di belakang. Oleh karena itu, perlu ada pemantauan berkala terhadap tren industri dan teknologi terbaru yang dapat mempengaruhi kebutuhan keterampilan di dalam organisasi. Misalnya, dengan adanya kemajuan dalam teknologi informasi dan komunikasi, organisasi perlu

memastikan bahwa karyawan memiliki keterampilan *digital* yang memadai untuk dapat beradaptasi dengan perkembangan tersebut.

Keterlibatan manajemen puncak dalam proses identifikasi kebutuhan pengembangan karyawan sangatlah penting. Manajemen puncak tidak hanya memiliki visi dan strategi jangka panjang untuk organisasi, tetapi juga pemahaman mendalam tentang arah dan tujuan perusahaan. Dengan melibatkan manajemen puncak, organisasi dapat memastikan bahwa program pengembangan yang dirancang sesuai dengan visi dan misi perusahaan. Selain itu, dukungan dari manajemen puncak juga dapat meningkatkan komitmen karyawan terhadap program pengembangan yang diusulkan.

Satu aspek yang tidak boleh diabaikan adalah konteks organisasi dan budaya kerja yang ada. Setiap organisasi memiliki budaya dan nilai-nilai yang unik, yang dapat mempengaruhi cara karyawan belajar dan berkembang. Oleh karena itu, penting untuk mempertimbangkan budaya organisasi saat merancang program pengembangan (Haryati, 2019). Misalnya, jika budaya organisasi sangat mendukung inovasi dan kreativitas, maka pendekatan pembelajaran yang lebih interaktif dan kolaboratif mungkin lebih efektif dibandingkan dengan metode tradisional yang bersifat formal. Evaluasi hasil dari proses identifikasi kebutuhan pengembangan juga merupakan bagian penting dari siklus pengembangan SDM. Setelah program pengembangan dilaksanakan, organisasi perlu melakukan penilaian untuk mengetahui apakah kebutuhan yang telah diidentifikasi sebelumnya telah terpenuhi dan apakah program tersebut memberikan dampak yang diharapkan (Susanto & Joshua, 2018). Evaluasi ini dapat dilakukan melalui survei pasca-pelatihan, analisis kinerja karyawan, atau umpan balik dari peserta pelatihan. Hasil evaluasi ini tidak hanya memberikan gambaran tentang efektivitas program, tetapi juga menjadi dasar untuk perbaikan dan pengembangan program di masa mendatang.

Dengan melakukan identifikasi kebutuhan pengembangan karyawan secara sistematis dan terencana, organisasi dapat menciptakan program

pengembangan yang relevan dan efektif. Proses ini tidak hanya berkontribusi pada peningkatan kinerja individu, tetapi juga membantu organisasi mencapai tujuan strategisnya. Dalam dunia kerja yang terus berubah, kemampuan untuk mengidentifikasi dan memenuhi kebutuhan pengembangan karyawan akan menjadi salah satu kunci keberhasilan organisasi dalam mempertahankan daya saing dan mencapai keberlanjutan.

#### **4.2 Desain Program Pelatihan yang Efektif**

Desain program pelatihan yang efektif merupakan langkah krusial dalam pengembangan sumber daya manusia di suatu organisasi. Pelatihan tidak hanya bertujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis karyawan, tetapi juga untuk membangun kompetensi yang relevan dengan kebutuhan organisasi (Saputra, 2019). Menciptakan program pelatihan yang sukses, beberapa elemen kunci harus dipertimbangkan, mulai dari analisis kebutuhan hingga evaluasi hasil pelatihan. Desain program pelatihan adalah melakukan analisis kebutuhan pelatihan. Proses ini mencakup identifikasi tujuan pelatihan yang ingin dicapai dan memahami kesenjangan antara keterampilan yang dimiliki karyawan saat ini dan keterampilan yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Analisis kebutuhan dapat dilakukan melalui wawancara, survei, dan pengamatan langsung, yang membantu pengembang pelatihan memahami tantangan yang dihadapi karyawan dalam pekerjaan mereka. Dengan pemahaman yang jelas tentang kebutuhan ini, organisasi dapat merancang pelatihan yang relevan dan terfokus.

Setelah kebutuhan pelatihan diidentifikasi, langkah selanjutnya adalah menetapkan tujuan pelatihan yang spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan berbatas waktu (SMART). Tujuan yang jelas memberikan arah dan fokus untuk program pelatihan (Nursyifa & Suben, 2024). Misalnya, alih-alih menetapkan tujuan umum seperti "meningkatkan keterampilan penjualan," tujuan yang lebih spesifik akan menjadi "meningkatkan penjualan produk baru sebesar 20% dalam tiga bulan setelah pelatihan." Dengan tujuan yang terukur, keberhasilan program pelatihan dapat



dievaluasi dengan lebih mudah. Desain konten pelatihan juga merupakan komponen penting yang tidak boleh diabaikan. Materi pelatihan harus disusun dengan baik, mencakup teori, praktik, dan contoh nyata yang relevan dengan pekerjaan sehari-hari karyawan. Penggunaan metode pembelajaran yang bervariasi, seperti ceramah, diskusi kelompok, studi kasus, dan simulasi, dapat membantu mempertahankan minat peserta dan meningkatkan pemahaman mereka. Selain itu, penggunaan teknologi, seperti *platform e-learning* dan aplikasi mobile, dapat memberikan fleksibilitas bagi karyawan untuk belajar sesuai dengan jadwal mereka (Sijabat & Purba, 2020).

Metode penyampaian pelatihan juga harus dipilih dengan hati-hati. Dalam banyak kasus, pelatihan tatap muka masih dianggap efektif, terutama untuk topik yang memerlukan interaksi langsung dan diskusi. Namun, dalam situasi tertentu, pelatihan daring atau hibrida (kombinasi tatap muka dan daring) dapat memberikan solusi yang lebih praktis dan hemat biaya. Keberhasilan metode penyampaian juga bergantung pada kemampuan pelatih (Nursyifa & Suben, 2024). Oleh karena itu, pemilihan pelatih yang berpengalaman dan memiliki keterampilan komunikasi yang baik sangat penting. Setelah konten dan metode pelatihan ditetapkan, penting untuk merencanakan logistik pelatihan. Hal ini mencakup penjadwalan sesi pelatihan, pemilihan lokasi, penyediaan fasilitas yang diperlukan, serta distribusi materi pelatihan. Penjadwalan yang baik memastikan bahwa pelatihan tidak mengganggu kegiatan operasional sehari-hari. Selain itu, tempat pelatihan harus mendukung proses belajar, dengan ruang yang nyaman dan dilengkapi dengan peralatan yang memadai.

Untuk menciptakan suasana belajar yang mendukung. Karyawan harus merasa nyaman untuk berpartisipasi aktif, bertanya, dan berbagi pengalaman mereka. Interaksi yang baik antara peserta dan pelatih dapat menciptakan lingkungan yang produktif, di mana peserta merasa terlibat dan termotivasi untuk belajar. Oleh karena itu, pelatih harus memiliki keterampilan interpersonal yang kuat dan mampu mendorong diskusi serta kolaborasi antar peserta. Setelah program pelatihan selesai dilaksanakan, evaluasi hasil

pelatihan menjadi langkah penting untuk mengetahui seberapa efektif pelatihan tersebut. Evaluasi dapat dilakukan dengan berbagai metode, termasuk survei kepuasan peserta, pengujian pengetahuan, dan analisis kinerja setelah pelatihan (Sijabat & Purba, 2020). Melalui evaluasi ini, organisasi dapat mengidentifikasi apakah tujuan pelatihan telah tercapai dan area mana yang perlu diperbaiki di masa depan. Hasil evaluasi tidak hanya memberikan umpan balik bagi penyelenggara pelatihan, tetapi juga menjadi dasar untuk perbaikan program pelatihan selanjutnya.

Tindak lanjut setelah pelatihan juga perlu diperhatikan. Mengingat bahwa keterampilan yang dipelajari dalam pelatihan mungkin memerlukan waktu untuk diterapkan di lapangan, organisasi perlu menyediakan dukungan lanjutan bagi peserta. Ini bisa berupa sesi *coaching*, *mentoring*, atau pembelajaran berkelanjutan melalui *workshop* dan seminar. Dengan memberikan dukungan lanjutan, karyawan dapat lebih mudah menerapkan keterampilan yang telah dipelajari, sehingga meningkatkan dampak positif dari pelatihan (Haetami et al., 2023). Keterlibatan manajemen dalam proses desain program pelatihan juga tidak kalah penting. Dukungan dari manajemen puncak dapat memberikan legitimasi dan dorongan kepada karyawan untuk mengikuti pelatihan dengan serius. Selain itu, manajemen juga dapat membantu dalam mengalokasikan sumber daya yang diperlukan untuk pelaksanaan program pelatihan. Dengan keterlibatan aktif dari manajemen, program pelatihan akan lebih mudah diintegrasikan dengan strategi organisasi secara keseluruhan.

Pengukuran dampak jangka panjang dari program pelatihan juga penting untuk menilai keberhasilannya. Organisasi perlu melakukan analisis terhadap kinerja karyawan yang mengikuti pelatihan dalam periode tertentu setelah pelatihan selesai. Dengan membandingkan kinerja mereka sebelum dan sesudah pelatihan, organisasi dapat mengetahui sejauh mana pelatihan berkontribusi terhadap peningkatan kinerja individu dan tim. Pengembangan program pelatihan juga harus bersifat fleksibel dan adaptif terhadap perubahan kebutuhan organisasi (Haetami et al., 2023). Kebutuhan

keterampilan di dunia kerja dapat berubah dengan cepat, terutama dalam industri yang dinamis. Oleh karena itu, organisasi perlu secara berkala meninjau dan memperbarui program pelatihan agar tetap relevan. Keterlibatan karyawan dalam proses ini juga penting, karena mereka dapat memberikan masukan berharga tentang perubahan yang mereka rasakan di lapangan.

Komunikasi yang efektif mengenai program pelatihan kepada karyawan juga sangat penting. Karyawan harus memahami tujuan, manfaat, dan harapan dari program pelatihan yang mereka ikuti. Melalui komunikasi yang jelas dan terbuka, karyawan akan lebih termotivasi untuk berpartisipasi aktif dan memanfaatkan kesempatan belajar yang diberikan (Saputra, 2019). Selain itu, organisasi juga perlu mempromosikan budaya pembelajaran yang berkelanjutan, di mana pengembangan keterampilan dan pengetahuan dianggap sebagai bagian integral dari karier setiap karyawan. Keterlibatan berbagai pihak—mulai dari manajer, pelatih, hingga karyawan—adalah kunci untuk mencapai hasil yang diharapkan. Dengan pendekatan yang sistematis dan terencana, program pelatihan dapat memberikan dampak yang signifikan bagi perkembangan individu dan organisasi secara keseluruhan. Pelatihan yang dirancang dengan baik tidak hanya akan meningkatkan kompetensi karyawan, tetapi juga berkontribusi pada pencapaian tujuan strategis organisasi, menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif, dan meningkatkan daya saing di pasar.

### **4.3 Mentoring dan *Coaching* untuk Pengembangan Karir**

Mentoring dan *coaching* sering dianggap sebagai dua alat super dalam pengembangan karier. Keduanya punya peran penting dalam membantu karyawan mengasah keterampilan, mendapatkan wawasan, dan mempercepat kemajuan mereka di jalur karier yang diinginkan. Meskipun sering dianggap mirip, *mentoring* dan *coaching* sebenarnya berbeda dalam pendekatan dan hasil yang diharapkan. Jadi, mari kita bahas satu per satu, karena keduanya punya cara keren untuk bikin kamu bersinar di tempat kerja!

## **Mentoring: Panduan dari yang Berpengalaman**

Mentoring adalah ketika seorang yang lebih berpengalaman di bidang tertentu, si mentor, membimbing seseorang yang ingin belajar dan berkembang, si *mentee*. Mentor biasanya sudah "kenyang" pengalaman di dunia kerja dan siap berbagi tips, trik, serta wawasan yang didapat dari tahun-tahun mereka berkarier. Ini lebih seperti hubungan jangka panjang di mana si mentor mendukung pertumbuhan pribadi dan profesional si *mentee*. Mentoring sering lebih luas cakupannya (A. Fauzi, 2023). Jadi, ini bukan hanya tentang mengajarkan keterampilan teknis atau pekerjaan sehari-hari, tetapi lebih pada pengembangan keseluruhan si *mentee*, termasuk nilai-nilai, sikap, dan strategi menghadapi karier di masa depan. Misalnya, mentor bisa membantu *mentee* mengatasi tantangan di tempat kerja, memberi saran tentang keputusan karier besar, atau bahkan berbagi jaringan profesional yang bisa berguna buat si *mentee*. Bisa dibilang, mentor adalah semacam pemandu sorak profesional yang punya banyak pengalaman dan siap mendukungmu kapanpun dibutuhkan.



**Gambar 3. Mentoring dan Coaching**

Hubungan ini biasanya bersifat informal, artinya tidak ada aturan ketat seperti sesi *coaching* yang terjadwal, dan bisa berlangsung selama bertahun-tahun. Seorang mentor mungkin juga berbagi "cerita horor" dari masa lalu mereka untuk menunjukkan kesalahan yang harus dihindari (yep, kita semua punya "cerita horor" di tempat kerja, kan?). Pada akhirnya, tujuan *mentoring* adalah membantu *mentee* berkembang secara pribadi dan profesional, memahami arah karier, dan membuat keputusan yang lebih bijak di masa depan (Wijaya, 2023).

### ***Coaching*: Fokus pada Peningkatan Kinerja**

Di sisi lain, *coaching* lebih terstruktur dan berfokus pada peningkatan keterampilan tertentu atau pencapaian tujuan spesifik. Kalau *mentoring* adalah panduan jangka panjang, *coaching* bisa diibaratkan sebagai "sesi latihan" yang intens dan terfokus untuk meningkatkan kemampuan di area tertentu. Seorang *coach* akan membantu karyawan mengidentifikasi area di mana mereka perlu berkembang, menyusun rencana aksi, dan memberikan feedback yang jujur tentang kinerja mereka (Santoso et al., 2021). Biasanya, *coaching* melibatkan beberapa sesi yang terjadwal, di mana *coach* dan *coachee* (orang yang menerima *coaching*) membahas tujuan yang ingin dicapai. Misalnya, jika seorang karyawan ingin meningkatkan keterampilan kepemimpinan, *coach* akan membantu mereka memahami area mana yang perlu ditingkatkan, apakah itu komunikasi, pengambilan keputusan, atau manajemen tim. Selanjutnya, *coach* akan memberikan saran praktis dan mendorong *coachee* untuk menerapkan pembelajaran tersebut di tempat kerja. *Coaching* ini lebih "langsung ke sasaran", dan feedback yang diberikan sering kali tajam dan langsung, jadi siap-siap, ya!

Salah satu hal hebat dari *coaching* adalah bahwa hal ini sangat personal. Tidak ada pendekatan satu-untuk-semua; setiap sesi disesuaikan dengan kebutuhan dan tujuan spesifik *coachee*. Itulah sebabnya *coaching* bisa sangat efektif dalam membantu karyawan mengatasi tantangan tertentu dan mencapai pertumbuhan karir dengan cepat.

## **Mentoring vs. Coaching: Mana yang Lebih Baik?**

Sering kali muncul pertanyaan, "Jadi, *mentoring* lebih bagus dari *coaching*, atau sebaliknya?" Jawabannya: tergantung! Keduanya memiliki peran penting dan saling melengkapi. Mentoring lebih cocok untuk pengembangan jangka panjang, sementara *coaching* lebih efektif dalam membantu seseorang mencapai target jangka pendek dan meningkatkan keterampilan spesifik. Kalau kamu sedang mencari bimbingan luas tentang karier, ingin tahu tips-tips dari senior, atau butuh arahan umum, *mentoring* adalah jawabannya. Tapi jika kamu menghadapi tantangan langsung di tempat kerja atau butuh dorongan untuk meningkatkan kinerja di area tertentu, *coaching* adalah solusinya. Kombinasi keduanya bisa menghasilkan pengembangan karir yang optimal (Wijaya, 2023).

## **Manfaat Mentoring dan Coaching dalam Pengembangan Karir**

Baik *mentoring* maupun *coaching* punya banyak manfaat bagi pengembangan karir. Dengan *mentoring*, *mentee* bisa belajar dari pengalaman mentor tanpa harus "jatuh ke jurang" kesalahan yang sama. Mereka juga bisa membangun jaringan yang lebih luas melalui hubungan mentor mereka. Di sisi lain, *coaching* memungkinkan karyawan untuk lebih fokus pada pencapaian hasil yang nyata dan terukur dalam waktu yang lebih singkat. Selain itu, *mentoring* juga bisa memberikan perspektif yang lebih luas tentang budaya perusahaan dan cara kerja di industri tertentu (Santoso et al., 2021). Mentor sering kali berfungsi sebagai "cermin", membantu *mentee* melihat hal-hal yang mungkin terlewatkan atau tidak disadari dalam perilaku atau pola pikir mereka. Di sini, mentor berperan penting dalam mengarahkan *mentee* agar tetap berada di jalur yang benar dan tidak menyerah ketika menghadapi tantangan. Di sisi lain, *coaching* menekankan pada hasil yang nyata dan spesifik, seperti peningkatan produktivitas, penguasaan keterampilan tertentu, atau mencapai target tertentu.

## **Kapan Waktu yang Tepat untuk Menggunakan Mentoring atau Coaching?**

Penting untuk mengetahui kapan harus menggunakan *mentoring* dan kapan *coaching*. Mentoring biasanya cocok untuk karyawan yang sedang dalam tahap awal atau menengah dalam karier mereka dan membutuhkan panduan umum untuk tumbuh. Sementara itu, *coaching* sangat bermanfaat ketika karyawan ingin meningkatkan kinerja mereka atau ketika mereka menghadapi tantangan tertentu dalam pekerjaan. Misalnya, jika seorang manajer baru saja dipromosikan ke posisi kepemimpinan, mereka mungkin akan memerlukan *coach* untuk membantu mereka memahami bagaimana mengelola tim dengan lebih efektif. Di sisi lain, jika seorang karyawan muda ingin mengetahui bagaimana merencanakan karier jangka panjangnya di perusahaan, mentor bisa memberikan wawasan yang lebih luas. Keduanya bisa digunakan bersama-sama, di mana karyawan mendapat manfaat dari pengalaman mentor dan bimbingan langsung *coach* untuk mencapai hasil yang optimal (A. Fauzi, 2023).

### **Kesimpulan**

Pada akhirnya, *mentoring* dan *coaching* adalah dua alat yang sangat bermanfaat dalam pengembangan karir. Mentoring memberikan panduan jangka panjang dan membantu karyawan tumbuh secara profesional melalui hubungan yang mendalam dengan mentor. Sementara itu, *coaching* memberikan pendekatan yang lebih terstruktur dan berfokus pada peningkatan kinerja dalam jangka pendek. Kombinasi keduanya bisa menjadi resep sempurna untuk pengembangan karir yang sukses, membantu karyawan mencapai potensi penuh mereka dan membawa dampak positif bagi organisasi. Jadi, apakah kamu membutuhkan mentor untuk bimbingan jangka panjang atau *coach* untuk dorongan kinerja, pastikan kamu memanfaatkan keduanya dengan maksimal!

## **BAB V**

### **PENILAIAN KINERJA**

#### **PENDAHULUAN**

Penilaian kinerja merupakan salah satu aspek kritis dalam manajemen sumber daya manusia yang berfungsi sebagai alat untuk mengevaluasi efektivitas dan efisiensi kerja karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Proses ini tidak hanya sekedar mengukur hasil kerja, tetapi juga mencakup pengembangan potensi individu, pengidentifikasian kebutuhan pelatihan, serta perumusan strategi pengembangan karir (Rani & Mayasari, 2015). Di tengah persaingan global yang semakin ketat, perusahaan dituntut untuk memiliki sistem penilaian kinerja yang komprehensif dan objektif. Hal ini penting agar setiap karyawan memahami ekspektasi yang dibebankan kepada mereka dan dapat berkontribusi secara maksimal terhadap tujuan organisasi.

Sistem penilaian kinerja yang efektif mampu memberikan umpan balik yang konstruktif kepada karyawan, memotivasi mereka untuk berinovasi dan meningkatkan produktivitas. Dengan mengimplementasikan kriteria penilaian yang jelas dan terukur, organisasi dapat menciptakan budaya kerja yang transparan dan akuntabel (Gustiana et al., 2022). Penilaian kinerja juga berperan dalam menentukan pengambilan keputusan terkait promosi, kompensasi, dan pengembangan karir. Namun, tantangan dalam implementasinya seringkali muncul akibat bias subjektif, kurangnya keterampilan manajer dalam melakukan evaluasi, serta ketidakjelasan dalam kriteria penilaian. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan yang sistematis dan metodologis untuk memastikan proses penilaian berjalan dengan adil dan efektif.

Pada bab ini, kita akan membahas berbagai metode dan teknik dalam penilaian kinerja, mulai dari metode tradisional hingga pendekatan yang lebih modern seperti penilaian 360 derajat dan penggunaan teknologi



informasi dalam evaluasi. Selain itu, kita akan mengkaji pentingnya komunikasi dalam proses penilaian kinerja serta bagaimana umpan balik dapat dimanfaatkan untuk mendorong pengembangan karyawan secara berkelanjutan. Dengan demikian, diharapkan penilaian kinerja tidak hanya menjadi alat ukur hasil, tetapi juga sarana untuk meningkatkan keterlibatan karyawan dan mengoptimalkan potensi individu dalam mencapai visi dan misi organisasi (Gustiana et al., 2022).

Melalui pemahaman yang mendalam tentang penilaian kinerja, organisasi dapat membangun sistem yang tidak hanya meningkatkan produktivitas tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang positif. Hal ini sejalan dengan tujuan jangka panjang dalam mencapai keberhasilan organisasi, di mana setiap individu merasa dihargai dan memiliki kesempatan untuk berkembang (Rani & Mayasari, 2015). Dalam era *digital* saat ini, tantangan dan peluang dalam penilaian kinerja semakin beragam, sehingga pemahaman dan adaptasi terhadap perubahan ini menjadi suatu keharusan. Dalam bab ini, kita akan menjelajahi seluk-beluk penilaian kinerja serta implikasinya bagi manajemen sumber daya manusia, sehingga dapat memberikan wawasan yang berharga bagi praktisi dan akademisi di bidang ini.

## **5.1 Sistem Penilaian Kinerja yang Objektif**

Sistem penilaian kinerja yang objektif sangat penting untuk mencapai hasil evaluasi yang adil dan akurat dalam manajemen sumber daya manusia. Penilaian kinerja yang objektif berfokus pada pengukuran kinerja karyawan berdasarkan kriteria yang jelas, terukur, dan relevan, sehingga meminimalkan pengaruh bias subjektif dari pihak manajer atau atasan. Dengan adanya sistem penilaian yang objektif, organisasi dapat memastikan bahwa penilaian kinerja tidak hanya berlandaskan pada persepsi pribadi, tetapi didasarkan pada fakta dan data yang konkret (Maharani & Rindaningsih, 2023). Langkah awal dalam menciptakan sistem penilaian yang objektif adalah menetapkan kriteria yang jelas untuk evaluasi. Kriteria tersebut harus relevan dengan tujuan organisasi dan deskripsi pekerjaan

masing-masing karyawan. Misalnya, jika tujuan organisasi adalah untuk meningkatkan penjualan, maka kriteria penilaian untuk seorang tenaga penjual harus mencakup pencapaian target penjualan, keterampilan dalam bernegosiasi, dan kepuasan pelanggan. Selain itu, kriteria tersebut harus dapat diukur dengan metode yang valid dan dapat dipertanggungjawabkan, seperti penggunaan indikator kinerja kunci (*Key Performance Indicators/KPIs*). Dengan demikian, setiap karyawan memiliki pemahaman yang jelas tentang apa yang diharapkan dari mereka dan bagaimana kinerja mereka akan diukur (Winarti, 2018).

Penerapan metode penilaian yang tepat juga merupakan kunci dalam menciptakan sistem penilaian yang objektif. Berbagai metode dapat digunakan, seperti penilaian berbasis hasil, penilaian 360 derajat, dan self-assessment. Penilaian berbasis hasil, misalnya, menekankan pada pencapaian target yang telah ditentukan sebelumnya, sehingga fokus pada hasil yang nyata (Dasril et al., 2013). Metode ini memungkinkan manajer untuk menilai kinerja berdasarkan output yang dihasilkan, sehingga memberikan gambaran yang lebih akurat mengenai kontribusi karyawan terhadap organisasi (Mashuri & Apriliana, 2021). Di sisi lain, penilaian 360 derajat melibatkan umpan balik dari berbagai pihak, termasuk rekan kerja, bawahan, dan atasan. Dengan pendekatan ini, karyawan dapat menerima umpan balik dari berbagai sudut pandang, yang membantu mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan mereka dalam konteks kerja yang lebih luas.

Menciptakan sistem penilaian yang objektif, teknologi juga dapat berperan sebagai alat yang efektif. Penggunaan perangkat lunak manajemen kinerja memungkinkan organisasi untuk mengumpulkan dan menganalisis data kinerja karyawan dengan lebih efisien. Teknologi ini dapat membantu dalam pengaturan tujuan, pelacakan pencapaian, dan analisis data, sehingga mempermudah manajer dalam melakukan evaluasi. Dengan data yang diolah secara otomatis, kemungkinan terjadinya kesalahan manusia atau bias dapat diminimalkan, dan hasil penilaian menjadi lebih akurat dan dapat diandalkan. Selain itu, *platform digital* memungkinkan transparansi dalam

proses penilaian, sehingga karyawan dapat melihat bagaimana penilaian mereka dilakukan dan mendapatkan akses terhadap umpan balik yang diterima (Winarti, 2018).

Aspek penting lain dari sistem penilaian kinerja yang objektif adalah komunikasi yang efektif antara manajer dan karyawan. Penilaian kinerja bukanlah proses satu arah; sebaliknya, harus ada dialog yang terbuka antara kedua belah pihak. Manajer perlu menjelaskan kriteria penilaian, serta memberikan umpan balik yang jelas dan konstruktif kepada karyawan. Proses ini akan membantu karyawan memahami kekuatan dan kelemahan mereka, serta langkah-langkah yang perlu diambil untuk meningkatkan kinerja di masa depan (Mangasak & Angelin, 2023). Selain itu, keterlibatan karyawan dalam proses penilaian, seperti dengan meminta mereka untuk melakukan self-assessment, dapat meningkatkan rasa kepemilikan mereka terhadap hasil evaluasi dan mendorong mereka untuk bertanggung jawab atas pengembangan diri mereka.

Meskipun sistem penilaian kinerja yang objektif memiliki banyak keuntungan, tantangan tetap ada dalam implementasinya. Salah satu tantangan utama adalah resistensi dari karyawan atau manajer terhadap perubahan. Karyawan mungkin merasa terancam oleh proses penilaian yang lebih transparan dan berbasis data, terutama jika mereka terbiasa dengan pendekatan yang lebih subjektif (Dasril et al., 2013). Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk melakukan sosialisasi yang baik mengenai manfaat dari sistem penilaian yang objektif, serta memberikan pelatihan kepada manajer tentang bagaimana melakukan penilaian yang adil dan efektif (Mashuri & Apriliana, 2021). Dengan memfasilitasi pemahaman dan penerimaan, organisasi dapat mengurangi resistensi dan meningkatkan efektivitas sistem penilaian yang diterapkan.

Selain itu, penting untuk melakukan evaluasi dan revisi secara berkala terhadap sistem penilaian kinerja yang digunakan. Lingkungan bisnis yang dinamis dan perubahan kebutuhan organisasi dapat mempengaruhi relevansi kriteria dan metode penilaian yang diterapkan. Oleh karena itu, organisasi

perlu melakukan audit sistem penilaian kinerja secara berkala untuk memastikan bahwa sistem tersebut tetap relevan, akurat, dan efektif dalam mencerminkan kinerja karyawan. Melalui proses ini, organisasi dapat mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan dan melakukan penyesuaian yang diperlukan untuk memastikan sistem penilaian tetap objektif dan berorientasi pada hasil (Maharani & Rindaningsih, 2023). Secara keseluruhan, sistem penilaian kinerja yang objektif adalah komponen vital dalam manajemen sumber daya manusia yang efektif. Dengan mengadopsi pendekatan yang berbasis data, organisasi dapat memastikan bahwa penilaian kinerja dilakukan secara adil dan transparan, serta berkontribusi pada pengembangan karyawan yang berkelanjutan. Melalui penerapan kriteria yang jelas, metode penilaian yang tepat, penggunaan teknologi, dan komunikasi yang efektif, organisasi tidak hanya dapat meningkatkan produktivitas karyawan, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung pertumbuhan individu (Mangasak & Angelin, 2023). Dengan demikian, sistem penilaian kinerja yang objektif menjadi landasan untuk mencapai tujuan organisasi yang lebih besar, sekaligus mendorong keterlibatan dan motivasi karyawan dalam memberikan kontribusi terbaik mereka.

## **5.2 Memberikan Umpan Balik yang Konstruktif**

Memberikan umpan balik yang konstruktif merupakan salah satu aspek penting dalam penilaian kinerja dan pengembangan sumber daya manusia. Umpan balik yang baik tidak hanya membantu karyawan memahami kinerja mereka, tetapi juga mendorong mereka untuk terus berkembang dan meningkatkan kemampuan. Umpan balik yang konstruktif dapat menjadi alat yang kuat untuk meningkatkan kinerja individu dan tim, sehingga berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Namun, tidak semua umpan balik efektif, dan penting bagi manajer untuk memahami cara memberikan umpan balik yang benar agar dapat menghasilkan hasil yang positif (Armada et al., 2022).

Umpan balik yang konstruktif memiliki beberapa karakteristik penting. Pertama, umpan balik tersebut harus spesifik dan berdasarkan pada fakta. Alih-alih memberikan penilaian umum seperti "kinerja Anda baik," manajer perlu memberikan contoh konkret dari perilaku atau hasil kerja yang dapat diperbaiki. Misalnya, jika seorang karyawan mengalami kesulitan dalam menyelesaikan laporan tepat waktu, manajer bisa menjelaskan bahwa meskipun kualitas laporan tersebut baik, keterlambatan dalam pengiriman dapat mengganggu proses kerja tim (Rustandi, 2019). Dengan demikian, karyawan akan mendapatkan pemahaman yang lebih jelas tentang aspek mana yang perlu diperbaiki dan mengapa hal tersebut penting.

Kedua, umpan balik yang konstruktif harus disampaikan dengan cara yang positif dan mendukung. Penting untuk menciptakan suasana yang aman bagi karyawan saat menerima umpan balik. Manajer harus menghindari nada menyalahkan atau mengkritik secara berlebihan, karena hal ini dapat membuat karyawan merasa defensif dan kurang terbuka terhadap masukan yang diberikan. Menggunakan pendekatan yang empatik dan memperlihatkan bahwa niat manajer adalah untuk membantu karyawan berkembang akan menciptakan lingkungan yang lebih baik untuk pertukaran informasi. Misalnya, manajer bisa memulai dengan mengakui usaha dan pencapaian karyawan sebelum menyampaikan area yang perlu diperbaiki, sehingga karyawan merasa dihargai dan lebih siap untuk menerima kritik.

Selanjutnya, umpan balik harus disampaikan secara tepat waktu. Memberikan umpan balik segera setelah peristiwa atau kinerja yang relevan terjadi sangat penting agar karyawan dapat mengingat konteks situasi tersebut. Jika umpan balik diberikan terlalu lama setelah peristiwa, kemungkinan karyawan akan lupa rincian dari situasi tersebut, sehingga umpan balik menjadi kurang efektif. Sebagai contoh, jika seorang karyawan menunjukkan perilaku yang tidak sesuai dengan nilai-nilai perusahaan selama rapat, manajer sebaiknya memberikan umpan balik dalam waktu dekat, bukan menunggu hingga evaluasi tahunan. Hal ini memungkinkan

karyawan untuk mengaitkan umpan balik dengan pengalaman konkret dan mengambil tindakan yang diperlukan untuk perbaikan (Rustandi, 2019).

Memberikan umpan balik yang konstruktif, penting juga untuk fokus pada perilaku, bukan pada karakter karyawan. Penilaian yang berfokus pada karakter dapat menimbulkan perasaan tidak nyaman dan dapat dianggap sebagai serangan pribadi. Sebaliknya, penilaian yang berfokus pada perilaku memungkinkan karyawan untuk memahami bahwa ada aspek tertentu dari pekerjaan mereka yang perlu ditingkatkan tanpa merasa diserang secara pribadi (Andiny, 2023). Misalnya, daripada mengatakan "Anda selalu terlambat dalam menyelesaikan tugas," manajer bisa mengatakan "Saya perhatikan bahwa beberapa tugas tidak selesai tepat waktu. Mari kita diskusikan bagaimana kita bisa mengatasi masalah ini." Dengan pendekatan ini, karyawan lebih mungkin menerima umpan balik dengan sikap terbuka dan konstruktif.

Memberikan umpan balik yang konstruktif juga melibatkan pendengaran aktif. Manajer perlu memberi kesempatan kepada karyawan untuk menjelaskan pandangan mereka dan memberikan konteks atas kinerja mereka. Hal ini tidak hanya menunjukkan bahwa manajer menghargai perspektif karyawan, tetapi juga dapat mengungkapkan informasi penting yang mungkin tidak terlihat oleh manajer. Dalam beberapa kasus, ada faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja karyawan yang perlu dipertimbangkan (Sartika, 2024). Dengan melakukan dialog terbuka, manajer dapat membangun hubungan yang lebih baik dengan karyawan dan menciptakan iklim kerja yang lebih kolaboratif. Umpan balik yang konstruktif juga harus diarahkan pada solusi dan pengembangan. Manajer sebaiknya tidak hanya menunjukkan area yang perlu diperbaiki, tetapi juga memberikan saran konkret dan tindakan yang dapat diambil untuk mencapai perbaikan tersebut. Misalnya, jika seorang karyawan mengalami kesulitan dalam keterampilan presentasi, manajer bisa merekomendasikan pelatihan atau *workshop* yang dapat membantu karyawan meningkatkan keterampilan tersebut. Dengan cara ini, karyawan tidak hanya mendapatkan umpan balik tentang

kinerjanya, tetapi juga panduan yang jelas tentang langkah-langkah yang dapat diambil untuk berkembang.

Penggunaan metode umpan balik yang terstruktur, seperti model "*Sandwich*" (mengawali dengan pujian, disusul dengan kritik, dan diakhiri dengan pujian lagi), juga bisa menjadi pendekatan yang efektif. Model ini membantu menyeimbangkan umpan balik positif dan negatif, sehingga karyawan tidak merasa terlalu tertekan dengan kritik yang diberikan. Namun, meskipun model ini bisa efektif, manajer harus memastikan bahwa pujian yang diberikan tetap tulus dan relevan. Jika tidak, karyawan mungkin akan merasakan bahwa umpan balik tersebut tidak autentik (Andiny, 2023).

Setelah memberikan umpan balik, penting bagi manajer untuk menindaklanjuti dan memonitor kemajuan karyawan. Tindak lanjut ini dapat berupa pertemuan satu-satu untuk mendiskusikan perkembangan karyawan setelah menerima umpan balik, serta untuk memberikan dukungan tambahan jika diperlukan (Sartika, 2024). Melalui tindak lanjut ini, karyawan merasa didukung dalam proses perbaikan mereka dan melihat bahwa organisasi benar-benar peduli terhadap pengembangan mereka. Selain itu, hal ini juga menunjukkan kepada karyawan bahwa penilaian kinerja bukanlah akhir dari sebuah proses, melainkan awal dari pengembangan berkelanjutan. Umpan balik yang konstruktif tidak hanya berlaku untuk individu, tetapi juga untuk dinamika tim secara keseluruhan. Manajer harus menciptakan budaya di mana anggota tim merasa nyaman untuk memberikan umpan balik satu sama lain. Ini tidak hanya memperkuat hubungan antar anggota tim, tetapi juga memungkinkan tim untuk belajar dan berkembang bersama. Kegiatan seperti sesi umpan balik tim atau review proyek dapat membantu tim untuk membahas apa yang berjalan baik dan apa yang perlu diperbaiki secara kolektif, sehingga membangun rasa kepemilikan terhadap hasil kerja tim.

Penting untuk diingat bahwa umpan balik yang konstruktif adalah proses yang berkelanjutan. Karyawan membutuhkan umpan balik secara rutin, bukan hanya saat evaluasi tahunan atau saat terjadi masalah (Haetami et al., 2023). Oleh karena itu, menciptakan budaya umpan balik di dalam

organisasi menjadi krusial. Budaya ini mendorong komunikasi terbuka dan terus menerus, serta meningkatkan kepercayaan antara manajer dan karyawan (Armada et al., 2022). Ketika umpan balik dianggap sebagai bagian normal dari proses kerja, karyawan akan lebih siap untuk menerimanya dan lebih proaktif dalam mencari umpan balik untuk pengembangan pribadi mereka. Secara keseluruhan, memberikan umpan balik yang konstruktif adalah salah satu kunci untuk mencapai kinerja tinggi dalam organisasi. Dengan menyampaikan umpan balik yang jelas, spesifik, dan mendukung, serta fokus pada pengembangan dan solusi, manajer dapat membantu karyawan memahami dan meningkatkan kinerja mereka. Melalui komunikasi yang terbuka dan pendengaran aktif, organisasi dapat membangun lingkungan kerja yang positif, meningkatkan motivasi, dan menciptakan budaya belajar yang berkelanjutan. Dalam konteks ini, umpan balik bukan hanya sekadar evaluasi, tetapi juga alat strategis untuk mengembangkan potensi individu dan tim, sehingga menciptakan organisasi yang lebih produktif dan inovatif.

### **5.3 Menghubungkan Penilaian Kinerja dengan Kompensasi**

Menghubungkan penilaian kinerja dengan kompensasi merupakan salah satu elemen krusial dalam manajemen sumber daya manusia yang efektif. Keterkaitan ini tidak hanya memberikan insentif bagi karyawan untuk mencapai kinerja yang lebih baik, tetapi juga menciptakan hubungan yang jelas antara hasil kerja dan imbalan yang diterima (Azzahra et al., 2022). Bagi organisasi untuk merancang sistem penilaian kinerja yang transparan dan adil, sehingga karyawan merasa dihargai atas kontribusi mereka. Proses ini tidak hanya melibatkan evaluasi kinerja individu, tetapi juga mempertimbangkan berbagai faktor yang dapat mempengaruhi keputusan kompensasi.

Untuk memahami bahwa kompensasi bukan hanya sekadar gaji pokok, tetapi juga mencakup berbagai bentuk imbalan lain, seperti bonus, tunjangan, dan penghargaan non-materi. Menghubungkan penilaian kinerja dengan kompensasi berarti bahwa semua elemen ini harus dipertimbangkan



secara holistik (Ratu et al., 2011). Sistem kompensasi yang baik harus mencerminkan nilai-nilai organisasi dan tujuan strategis yang ingin dicapai. Sebagai contoh, jika sebuah perusahaan ingin mendorong inovasi, maka bisa memberikan bonus tambahan kepada karyawan yang berhasil menghadirkan ide-ide baru yang berdampak positif pada bisnis (Haetami et al., 2023). Dengan cara ini, karyawan merasa termotivasi untuk berpikir kreatif dan berkontribusi lebih dalam pengembangan perusahaan.

Selanjutnya, penting untuk memiliki kriteria penilaian kinerja yang jelas dan terukur. Karyawan perlu mengetahui apa yang diharapkan dari mereka dan bagaimana kinerja mereka akan dievaluasi. Dalam hal ini, penggunaan indikator kinerja yang spesifik, seperti *Key Performance Indicators* (KPIs), sangat membantu dalam memberikan arah yang jelas. Misalnya, jika karyawan diharapkan untuk mencapai target penjualan tertentu, maka kriteria tersebut harus dikomunikasikan dengan jelas sejak awal (Fortega, 2022). Ketika penilaian kinerja dilakukan secara objektif berdasarkan kriteria yang sudah ditetapkan, karyawan akan lebih memahami dasar dari keputusan kompensasi yang diberikan. Proses penilaian kinerja harus bersifat berkala dan terus-menerus. Mengandalkan evaluasi tahunan semata tidak cukup untuk memastikan bahwa karyawan merasa diperhatikan dan diakui. Oleh karena itu, manajer perlu melakukan pertemuan rutin untuk memberikan umpan balik mengenai kinerja dan kemajuan karyawan (Haetami et al., 2023). Dalam pertemuan ini, manajer dapat membahas pencapaian, tantangan yang dihadapi, dan langkah-langkah yang perlu diambil untuk meningkatkan kinerja di masa depan. Dengan pendekatan ini, karyawan akan merasa lebih terlibat dalam proses penilaian, dan keputusan mengenai kompensasi akan terasa lebih adil dan berdasarkan pada informasi yang akurat.

Tantangan dalam menghubungkan penilaian kinerja dengan kompensasi adalah menjaga keadilan dan objektivitas dalam proses penilaian. Manajer harus dilatih untuk melakukan penilaian kinerja secara adil dan tidak bias, agar keputusan mengenai kompensasi dapat diterima dengan baik oleh

seluruh karyawan. Misalnya, manajer harus menghindari favoritisme atau penilaian berdasarkan hubungan personal, karena hal ini dapat merusak kepercayaan dan morale tim. Dalam rangka menjaga keadilan, organisasi bisa mempertimbangkan untuk melibatkan pihak ketiga dalam proses penilaian, seperti tim HR yang dapat memberikan perspektif objektif dalam evaluasi kinerja (Fortega, 2022).

Memahami bahwa hubungan antara penilaian kinerja dan kompensasi harus dilihat sebagai sebuah proses yang saling terkait, bukan sebagai tindakan satu arah (Ratu et al., 2011). Artinya, karyawan harus diberi kesempatan untuk memberikan umpan balik mengenai sistem penilaian dan kompensasi yang diterapkan. Dengan melibatkan karyawan dalam proses ini, organisasi dapat memperoleh wawasan berharga tentang bagaimana sistem tersebut dapat diperbaiki (Iswahyudi et al., 2023). Misalnya, jika banyak karyawan merasa bahwa kriteria penilaian tidak mencerminkan pekerjaan mereka, organisasi harus siap untuk melakukan peninjauan dan penyesuaian. Dengan cara ini, karyawan merasa bahwa suara mereka didengar, dan ini dapat meningkatkan komitmen mereka terhadap organisasi.

Pengaruh penilaian kinerja terhadap kompensasi juga dapat terlihat dalam bentuk penghargaan dan pengakuan non-materi (Satriadi et al., 2021). Selain kompensasi finansial, organisasi dapat mempertimbangkan untuk memberikan penghargaan berupa sertifikat, penghargaan karyawan terbaik, atau kesempatan untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan profesional. Penghargaan ini dapat berfungsi sebagai motivasi tambahan bagi karyawan untuk terus meningkatkan kinerja mereka (Daraba & Saggaf, 2015). Dengan memberikan pengakuan atas prestasi karyawan, organisasi tidak hanya memotivasi individu, tetapi juga menciptakan budaya kerja yang positif dan kolaboratif. Perusahaan juga perlu memperhatikan dampak jangka panjang dari penghubungan penilaian kinerja dengan kompensasi. Jika sistem ini diterapkan dengan baik, karyawan akan merasa dihargai dan termotivasi untuk bekerja lebih keras, yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Namun, jika sistem ini diterapkan secara

sembarangan atau tidak transparan, maka dapat muncul rasa ketidakpuasan dan demotivasi di kalangan karyawan. Oleh karena itu, evaluasi dan peninjauan berkala terhadap sistem penilaian dan kompensasi sangat penting untuk memastikan bahwa sistem tersebut tetap relevan dan efektif.

Menerapkan sistem penilaian kinerja yang terhubung dengan kompensasi juga memerlukan komunikasi yang efektif. Manajer dan tim HR perlu secara jelas mengkomunikasikan kebijakan dan prosedur yang berkaitan dengan penilaian dan kompensasi kepada seluruh karyawan. Ketidakjelasan dalam komunikasi dapat menyebabkan kebingungan dan spekulasi yang negatif di kalangan karyawan, yang dapat berdampak pada moral dan kinerja (Iswahyudi et al., 2023). Oleh karena itu, penting untuk memastikan bahwa semua informasi terkait dengan penilaian kinerja dan kompensasi disampaikan dengan cara yang transparan dan mudah dipahami. Penggunaan teknologi dalam sistem penilaian kinerja juga patut diperhatikan. Banyak organisasi kini memanfaatkan perangkat lunak dan aplikasi untuk melakukan penilaian kinerja dan manajemen kompensasi. Teknologi ini memungkinkan pengumpulan data kinerja secara *real-time*, analisis yang lebih akurat, dan pelaporan yang lebih mudah (Satriadi et al., 2021). Dengan memanfaatkan teknologi, organisasi dapat lebih efisien dalam mengelola penilaian kinerja dan kompensasi, sekaligus meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dalam proses tersebut. Menciptakan hubungan yang harmonis antara penilaian kinerja dan kompensasi juga memerlukan keterlibatan dari seluruh pihak di organisasi (Ratu et al., 2011). Tim manajemen, HR, dan karyawan perlu bekerja sama untuk memastikan bahwa sistem yang diterapkan mencerminkan nilai-nilai perusahaan dan memenuhi kebutuhan karyawan. Proses kolaboratif ini tidak hanya meningkatkan kualitas sistem penilaian dan kompensasi, tetapi juga memperkuat ikatan antara karyawan dan organisasi (Azzahra et al., 2022).

Menghubungkan penilaian kinerja dengan kompensasi adalah proses yang kompleks namun sangat penting dalam manajemen sumber daya manusia. Dengan menciptakan sistem yang adil, transparan, dan berfokus

pada pengembangan, organisasi dapat memotivasi karyawan untuk mencapai kinerja terbaik mereka. Selain itu, hubungan ini juga dapat menciptakan budaya kerja yang positif, di mana karyawan merasa dihargai dan diakui atas kontribusi mereka. Melalui pendekatan yang sistematis dan kolaboratif, organisasi dapat memastikan bahwa penilaian kinerja dan kompensasi berjalan seiringan untuk mencapai tujuan bersama yang lebih besar.

## **BAB VI**

### **KOMPENSASI DAN BENEFIT**

#### **PENDAHULUAN**

Manajemen sumber daya manusia (SDM) memainkan peran yang sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi. Salah satu aspek krusial dari manajemen SDM adalah pengelolaan kompensasi dan benefit yang tepat. Kompensasi dan benefit tidak hanya menjadi alat untuk menarik dan mempertahankan karyawan, tetapi juga berfungsi sebagai motivator yang signifikan dalam meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja (Khasbulloh, 2018). Dalam konteks ini, kompensasi mencakup semua bentuk imbalan yang diberikan kepada karyawan sebagai balasan atas kontribusi mereka, mulai dari gaji pokok, tunjangan, hingga insentif lainnya. Sementara itu, benefit merujuk pada fasilitas tambahan yang diberikan oleh perusahaan, seperti asuransi kesehatan, program pensiun, cuti tahunan, dan lain-lain.

Pentingnya kompensasi dan benefit tidak bisa dipandang sebelah mata, terutama dalam menghadapi tantangan globalisasi dan perubahan demografi tenaga kerja. Karyawan saat ini lebih memilih pekerjaan yang tidak hanya memberikan gaji yang kompetitif, tetapi juga menawarkan paket benefit yang komprehensif dan sesuai dengan kebutuhan mereka. Oleh karena itu, perusahaan perlu merancang sistem kompensasi dan benefit yang tidak hanya adil dan transparan, tetapi juga mampu memenuhi harapan karyawan yang beragam (Daraba & Saggaf, 2015). Di sinilah peran manajemen SDM menjadi vital, karena mereka harus dapat merumuskan kebijakan yang dapat menarik bakat terbaik, sekaligus mempertahankan karyawan yang sudah ada.

Mengeksplorasi berbagai pendekatan yang dapat digunakan dalam pengelolaan kompensasi dan benefit. Kita akan membahas teori-teori dasar yang mendasari kebijakan kompensasi, seperti teori *equity*, teori motivasi, dan prinsip-prinsip manajemen remunerasi. Selain itu, kita akan

mengidentifikasi berbagai jenis kompensasi yang dapat diterapkan, baik yang bersifat finansial maupun non-finansial. Pembahasan ini juga akan mencakup berbagai model benefit yang dapat diimplementasikan untuk meningkatkan kepuasan dan keterlibatan karyawan.

Penting untuk dicatat bahwa tidak ada satu pendekatan yang cocok untuk semua organisasi. Setiap perusahaan memiliki budaya, nilai, dan tujuan yang unik, yang harus dipertimbangkan saat merancang kebijakan kompensasi dan benefit (Pratami, 2017). Oleh karena itu, analisis terhadap kebutuhan karyawan, tren pasar, serta kondisi ekonomi saat ini menjadi sangat penting untuk memastikan bahwa strategi yang diambil tidak hanya efektif, tetapi juga berkelanjutan. Dengan memahami pentingnya pengelolaan kompensasi dan benefit yang baik, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif, serta memastikan daya saing di pasar yang semakin ketat (Khasbulloh, 2018). Melalui pembahasan dalam bab ini, diharapkan para pembaca dapat memahami bagaimana kompensasi dan benefit yang dirancang dengan baik dapat menjadi alat strategis dalam mencapai tujuan organisasi, serta bagaimana hal tersebut berdampak pada motivasi, kepuasan, dan retensi karyawan. Sebagai langkah awal, kita akan melihat bagaimana kompensasi dan benefit berkontribusi terhadap keberhasilan organisasi secara keseluruhan, serta tantangan yang mungkin dihadapi dalam implementasinya.

### **6.1 Desain Sistem Kompensasi yang Kompetitif**

Desain sistem kompensasi yang kompetitif adalah salah satu elemen fundamental dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) yang bertujuan untuk menarik, mempertahankan, dan memotivasi karyawan berkualitas. Perusahaan dituntut untuk memiliki sistem kompensasi yang tidak hanya adil, tetapi juga menarik bagi calon karyawan dan karyawan yang sudah ada. Sistem kompensasi yang efektif akan mempertimbangkan berbagai faktor, termasuk gaji, tunjangan, insentif, dan benefit lainnya yang dapat meningkatkan kepuasan dan produktivitas karyawan (Nababan & Nahartyo, 2020).

Untuk menciptakan sistem kompensasi yang kompetitif, langkah pertama yang harus diambil adalah melakukan analisis pasar. Analisis ini bertujuan untuk memahami standar industri terkait kompensasi, sehingga perusahaan dapat menawarkan paket gaji yang sesuai dengan tren pasar. Perusahaan perlu mengumpulkan data mengenai tingkat gaji dan benefit yang ditawarkan oleh pesaing di industri yang sama. Informasi ini dapat diperoleh melalui survei gaji, laporan industri, dan sumber daya manusia yang relevan. Dengan memahami apa yang ditawarkan oleh pesaing, perusahaan dapat menyesuaikan tawaran kompensasi mereka agar tetap kompetitif dan menarik bagi calon karyawan (Pratami, 2017).



**Gambar 4. Desain Sistem Kompensasi yang Kompetitif**

Setelah melakukan analisis pasar, langkah selanjutnya adalah menetapkan struktur gaji yang jelas dan transparan. Struktur gaji harus mencakup kisaran gaji untuk setiap posisi di perusahaan, yang didasarkan pada tingkat pengalaman, keterampilan, dan Pendidikan (Putri et al., 2022). Penting bagi perusahaan untuk menjaga transparansi dalam penetapan gaji agar karyawan merasa dihargai dan percaya pada keadilan sistem kompensasi. Dengan memberikan kejelasan mengenai bagaimana gaji

ditentukan, perusahaan dapat mengurangi ketidakpuasan dan konflik internal terkait kompensasi. Di samping gaji pokok, perusahaan juga harus mempertimbangkan tunjangan dan insentif yang dapat meningkatkan daya tarik paket kompensasi. Tunjangan seperti asuransi kesehatan, program pensiun, cuti tahunan, dan tunjangan pendidikan dapat menjadi nilai tambah yang signifikan bagi karyawan (Etikawati & Udjang, 2016). Misalnya, asuransi kesehatan yang baik dapat membantu karyawan merasa lebih aman dan terlindungi, sehingga mereka lebih fokus pada pekerjaan mereka. Selain itu, perusahaan juga dapat menawarkan insentif berbasis kinerja, seperti bonus tahunan atau komisi, yang dapat mendorong karyawan untuk mencapai target tertentu. Dengan cara ini, perusahaan tidak hanya memberikan imbalan yang adil tetapi juga memotivasi karyawan untuk memberikan kinerja terbaik.

Salah satu aspek penting dari desain sistem kompensasi yang kompetitif adalah fleksibilitas. Karyawan memiliki kebutuhan dan preferensi yang berbeda, dan perusahaan harus mampu menyesuaikan tawaran kompensasi mereka untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Misalnya, beberapa karyawan mungkin lebih memilih tunjangan kesehatan yang lebih baik, sementara yang lain mungkin lebih menghargai opsi untuk bekerja dari rumah (Putri et al., 2022). Oleh karena itu, perusahaan dapat mempertimbangkan untuk menawarkan program kompensasi yang fleksibel, di mana karyawan dapat memilih paket benefit yang sesuai dengan kebutuhan mereka. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan kepuasan karyawan tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif dan adaptif.

Perusahaan juga harus memperhatikan aspek komunikasi dalam desain sistem kompensasi. Karyawan perlu diberitahu tentang paket kompensasi yang mereka terima dan bagaimana hal itu dapat bermanfaat bagi mereka. Komunikasi yang baik mengenai sistem kompensasi dapat membantu karyawan memahami nilai dari paket yang ditawarkan, sehingga mereka lebih menghargainya (Etikawati & Udjang, 2016). Selain itu, perusahaan juga harus mendengarkan masukan dari karyawan terkait kompensasi.



Melalui survei kepuasan karyawan atau forum diskusi, perusahaan dapat mengumpulkan umpan balik yang berguna untuk mengevaluasi dan memperbaiki sistem kompensasi yang ada. Sistem kompensasi yang kompetitif juga harus terus dievaluasi dan diperbarui sesuai dengan perubahan pasar dan kebutuhan karyawan (Khoiriyah & Sabardilah, 2020). Perusahaan perlu melakukan peninjauan berkala terhadap kebijakan kompensasi mereka untuk memastikan bahwa paket yang ditawarkan tetap relevan dan menarik. Misalnya, jika ada perubahan signifikan dalam tren industri atau jika pesaing mulai menawarkan paket kompensasi yang lebih baik, perusahaan harus siap untuk menyesuaikan strategi mereka. Proses evaluasi ini dapat melibatkan analisis data pasar terbaru, serta umpan balik dari karyawan dan manajemen.

Perusahaan juga harus mempertimbangkan faktor-faktor yang berkaitan dengan lokasi. Dalam beberapa kasus, gaji yang kompetitif di satu wilayah mungkin tidak cukup menarik bagi karyawan yang berasal dari daerah lain. Oleh karena itu, perusahaan yang beroperasi di berbagai lokasi perlu mempertimbangkan perbedaan biaya hidup, persaingan pasar, dan harapan karyawan di setiap lokasi. Dengan pendekatan yang terintegrasi dan sensitif terhadap kebutuhan lokal, perusahaan dapat merancang sistem kompensasi yang tidak hanya menarik di tingkat regional tetapi juga global.

Perusahaan juga harus mempertimbangkan dampak teknologi dalam desain sistem kompensasi. Dengan kemajuan teknologi, banyak perusahaan kini menggunakan perangkat lunak manajemen SDM yang dapat membantu dalam analisis dan pelaporan data kompensasi (Khoiriyah & Sabardilah, 2020). Teknologi ini memungkinkan perusahaan untuk melacak kinerja karyawan, melakukan analisis gaji secara *real-time*, dan mendapatkan wawasan tentang tren kompensasi. Selain itu, teknologi juga dapat membantu dalam menyediakan akses yang lebih baik bagi karyawan untuk memahami paket kompensasi mereka, seperti melalui portal online yang memungkinkan karyawan untuk melihat dan mengelola tunjangan mereka. Desain sistem kompensasi yang kompetitif tidak hanya bertujuan untuk

mematuhi peraturan dan standar industri, tetapi juga harus mencerminkan nilai-nilai dan budaya perusahaan. Paket kompensasi yang efektif harus selaras dengan visi dan misi organisasi, serta mencerminkan komitmen perusahaan terhadap keberagaman, inklusi, dan kesejahteraan karyawan. Dengan cara ini, perusahaan dapat membangun reputasi yang positif di pasar tenaga kerja dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan dan inovasi.

Secara keseluruhan, desain sistem kompensasi yang kompetitif merupakan proses yang kompleks namun sangat penting bagi keberhasilan organisasi. Melalui analisis pasar, penetapan struktur gaji yang transparan, penawaran tunjangan dan insentif yang menarik, serta komunikasi yang efektif, perusahaan dapat menciptakan sistem kompensasi yang tidak hanya adil tetapi juga mampu menarik dan mempertahankan karyawan berkualitas (Nababan & Nahartyo, 2020). Dengan mengadopsi pendekatan yang fleksibel dan responsif terhadap perubahan, perusahaan dapat memastikan bahwa mereka tetap kompetitif dalam pasar tenaga kerja yang terus berubah. Pada akhirnya, sistem kompensasi yang dirancang dengan baik akan berdampak positif pada motivasi, kepuasan, dan retensi karyawan, serta berkontribusi pada pencapaian tujuan strategis organisasi secara keseluruhan.

## **6.2 Program Insentif dan Bonus**

Program insentif dan bonus merupakan komponen penting dalam sistem kompensasi yang dirancang untuk mendorong karyawan mencapai kinerja yang lebih baik dan berkontribusi secara signifikan terhadap tujuan organisasi. Di era persaingan bisnis yang semakin ketat, perusahaan perlu memanfaatkan berbagai strategi untuk memotivasi karyawan mereka agar tetap produktif dan terlibat. Program insentif dan bonus bukan hanya memberikan imbalan tambahan, tetapi juga menciptakan lingkungan yang merangsang karyawan untuk berinovasi dan meningkatkan efisiensi kerja (Zulkarnaen & Suwarna, 2017).

Program insentif adalah imbalan yang diberikan kepada karyawan berdasarkan pencapaian tertentu atau kinerja yang melebihi ekspektasi. Insentif ini bisa bersifat finansial maupun non-finansial. Insentif finansial meliputi bonus, komisi, dan pembayaran tambahan lainnya, sementara insentif non-finansial bisa berupa pengakuan, penghargaan, atau kesempatan untuk mengembangkan keterampilan (Junaedi et al., 2023). Pendekatan ini memungkinkan perusahaan untuk menyesuaikan imbalan dengan preferensi karyawan dan motivasi intrinsik mereka.

Jenis program insentif yang umum digunakan adalah bonus berbasis kinerja. Program ini memberikan bonus kepada karyawan yang mencapai atau melebihi target kinerja yang telah ditetapkan sebelumnya. Target ini bisa berupa penjualan, produksi, atau pencapaian proyek tertentu. Bonus berbasis kinerja ini sangat efektif dalam mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras dan fokus pada hasil, karena mereka tahu bahwa usaha ekstra akan langsung diimbangi dengan imbalan finansial (Bariqi, 2018). Selain itu, program ini juga menciptakan rasa kompetisi yang sehat di antara karyawan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan produktivitas secara keseluruhan. Mendesain program insentif berbasis kinerja, penting untuk menetapkan kriteria yang jelas dan terukur. Karyawan perlu memahami dengan baik apa yang diharapkan dari mereka dan bagaimana kinerja mereka akan dinilai. Transparansi dalam proses penilaian sangat penting agar karyawan merasa bahwa sistem ini adil. Jika kriteria tidak jelas atau tidak dapat diukur, hal ini dapat menimbulkan ketidakpuasan dan kekecewaan di kalangan karyawan. Oleh karena itu, perusahaan perlu melibatkan karyawan dalam proses penetapan target dan kriteria agar mereka merasa memiliki andil dalam pencapaian tersebut.

Program insentif juga dapat dirancang untuk tim atau kelompok, bukan hanya individu. Program ini bertujuan untuk mendorong kolaborasi dan kerja sama di antara anggota tim. Dengan memberikan bonus kepada seluruh tim yang mencapai target tertentu, perusahaan dapat menciptakan rasa memiliki dan tanggung jawab kolektif. Pendekatan ini sangat efektif dalam

lingkungan kerja yang bergantung pada sinergi antar anggota tim, seperti dalam proyek-proyek besar atau dalam departemen yang memiliki tugas saling terkait. Perusahaan juga dapat mempertimbangkan program insentif yang berfokus pada pengembangan keterampilan dan karir. Dalam program ini, karyawan diberikan kesempatan untuk mengikuti pelatihan atau pendidikan tambahan sebagai imbalan atas pencapaian tertentu (Junaedi et al., 2023). Dengan memberikan akses ke program pelatihan, perusahaan tidak hanya mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka, tetapi juga menunjukkan komitmen terhadap pengembangan profesional mereka. Hal ini dapat meningkatkan loyalitas karyawan dan membuat mereka merasa dihargai.

Bonus tahunan adalah jenis program insentif lain yang banyak digunakan oleh perusahaan. Biasanya, bonus ini diberikan pada akhir tahun berdasarkan kinerja keseluruhan perusahaan dan individu. Bonus tahunan bisa menjadi alat yang kuat untuk memotivasi karyawan, terutama jika perusahaan telah mencapai hasil yang sangat baik (Bariqi, 2018). Dengan memberikan bonus ini, perusahaan mengkomunikasikan penghargaan terhadap kontribusi karyawan selama setahun. Namun, penting untuk diingat bahwa bonus tahunan seharusnya tidak menjadi satu-satunya bentuk imbalan; perusahaan juga harus memastikan bahwa gaji pokok dan tunjangan lainnya tetap kompetitif.

Tantangan yang dihadapi perusahaan dalam merancang program insentif dan bonus adalah menjaga keseimbangan antara motivasi dan keadilan. Jika insentif dianggap tidak adil atau tidak merata, karyawan dapat kehilangan motivasi dan merasa tidak dihargai. Oleh karena itu, perusahaan harus memastikan bahwa program insentif dirancang dengan mempertimbangkan perbedaan dalam peran, tanggung jawab, dan kontribusi masing-masing karyawan (Haryati, 2019). Pendekatan yang adil dan transparan akan membantu menciptakan rasa percaya di antara karyawan dan meningkatkan efektivitas program insentif. Komunikasi yang jelas dan terbuka tentang program insentif dan bonus juga sangat penting. Karyawan

perlu diberitahu tentang struktur insentif, bagaimana mereka dapat mencapainya, dan bagaimana program ini akan dievaluasi. Melalui komunikasi yang efektif, perusahaan dapat memastikan bahwa karyawan memahami manfaat dari program ini dan bagaimana hal itu dapat membantu mereka dalam mencapai tujuan karir mereka. Selain itu, perusahaan juga harus memberikan umpan balik yang konstruktif kepada karyawan terkait kinerja mereka, agar mereka tahu area mana yang perlu ditingkatkan untuk mencapai insentif yang diinginkan (Saputra, 2019).

Perusahaan juga dapat mempertimbangkan berbagai bentuk penghargaan non-finansial. Penghargaan ini dapat berupa pengakuan publik, piagam, atau kesempatan untuk mengikuti konferensi atau seminar. Penghargaan non-finansial sering kali memiliki dampak yang lebih besar dalam membangun motivasi jangka panjang. Ketika karyawan merasa dihargai dan diakui atas kontribusi mereka, mereka lebih mungkin untuk tetap terlibat dan termotivasi dalam pekerjaan mereka (Haryati, 2019). Mengelola program insentif dan bonus juga memerlukan evaluasi dan penyesuaian berkala. Perusahaan harus secara rutin menilai efektivitas program ini dan mengumpulkan umpan balik dari karyawan. Dengan memahami apa yang berhasil dan apa yang tidak, perusahaan dapat melakukan penyesuaian untuk meningkatkan program insentif dan memastikan bahwa program tersebut tetap relevan dengan kebutuhan dan harapan karyawan. Proses evaluasi ini juga dapat membantu perusahaan untuk tetap kompetitif dalam pasar tenaga kerja yang selalu berubah.

Perusahaan harus memperhatikan dampak jangka panjang dari program insentif dan bonus terhadap budaya organisasi. Jika program insentif terlalu fokus pada hasil jangka pendek, ini dapat menciptakan tekanan yang tidak sehat di antara karyawan dan merusak kolaborasi tim. Oleh karena itu, penting untuk merancang program yang mendorong pencapaian jangka panjang dan kesejahteraan karyawan (Zulkarnaen & Suwarna, 2017). Program yang seimbang dan holistik tidak hanya akan meningkatkan kinerja individu, tetapi juga menciptakan budaya kerja yang positif dan mendukung

pertumbuhan serta inovasi. Program insentif dan bonus memainkan peran krusial dalam strategi manajemen sumber daya manusia yang efektif. Melalui desain yang cermat dan komunikasi yang baik, perusahaan dapat menciptakan program yang tidak hanya mendorong kinerja karyawan tetapi juga meningkatkan kepuasan dan loyalitas mereka. Dengan mempertimbangkan kebutuhan dan preferensi karyawan, serta melakukan evaluasi secara berkala, perusahaan dapat memastikan bahwa program insentif dan bonus tetap relevan dan efektif dalam mendorong pertumbuhan organisasi (Saputra, 2019). Dengan demikian, investasi dalam program insentif dan bonus akan memberikan hasil yang positif bagi perusahaan, karyawan, dan budaya organisasi secara keseluruhan.

### **6.3 Manfaat Non-Finansial bagi Karyawan**

Manfaat non-finansial bagi karyawan adalah berbagai imbalan yang tidak bersifat moneter, tetapi memiliki dampak signifikan terhadap motivasi, kepuasan, dan produktivitas karyawan. Meskipun gaji dan tunjangan finansial sangat penting dalam menarik dan mempertahankan bakat, manfaat non-finansial sering kali menjadi faktor penentu dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif. Dengan menawarkan manfaat non-finansial, perusahaan dapat meningkatkan loyalitas karyawan, memfasilitasi pertumbuhan pribadi dan profesional, serta menciptakan budaya kerja yang lebih sehat dan lebih inklusif (Maharani, P. et al., 2024).

Manfaat non-finansial yang paling berharga adalah pengakuan dan apresiasi. Karyawan yang merasa dihargai dan diakui atas kontribusi mereka cenderung memiliki tingkat kepuasan yang lebih tinggi dalam pekerjaan mereka. Pengakuan dapat datang dalam berbagai bentuk, seperti pujian dari atasan, penghargaan karyawan bulanan, atau pengakuan dalam pertemuan tim (A. Fauzi, 2023). Ketika perusahaan secara aktif mengakui pencapaian karyawan, mereka menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa bahwa usaha mereka tidak sia-sia. Ini tidak hanya meningkatkan motivasi individu tetapi juga mendorong karyawan lain untuk berusaha lebih keras dan berkontribusi lebih baik. Peluang pengembangan profesional juga

merupakan manfaat non-finansial yang sangat dihargai oleh karyawan. Banyak karyawan ingin terus belajar dan mengembangkan keterampilan mereka untuk kemajuan karier (Rani & Mayasari, 2015). Perusahaan yang menawarkan program pelatihan, kursus, atau kesempatan untuk menghadiri konferensi menunjukkan komitmen mereka terhadap pengembangan karyawan. Peluang ini tidak hanya meningkatkan keterampilan karyawan tetapi juga meningkatkan rasa percaya diri mereka. Ketika karyawan merasa bahwa perusahaan berinvestasi dalam pengembangan mereka, mereka cenderung lebih setia dan lebih terlibat dalam pekerjaan mereka.

Lingkungan kerja yang positif dan mendukung adalah manfaat non-finansial lainnya yang sangat penting. Budaya perusahaan yang baik dan hubungan antar rekan kerja yang harmonis dapat membuat karyawan merasa nyaman dan termotivasi (A. Fauzi, 2023). Lingkungan yang positif mendorong kolaborasi, komunikasi terbuka, dan dukungan emosional di antara rekan kerja. Ketika karyawan merasa bahwa mereka bagian dari tim yang solid dan saling mendukung, mereka cenderung lebih produktif dan lebih bahagia dalam pekerjaan mereka. Perusahaan dapat membangun lingkungan yang positif melalui kegiatan team building, acara sosial, dan komunikasi yang transparan. Fleksibilitas kerja juga menjadi salah satu manfaat non-finansial yang semakin banyak dicari oleh karyawan. Dalam dunia yang semakin dinamis, karyawan menghargai kebebasan untuk mengatur waktu dan tempat kerja mereka. Fleksibilitas kerja dapat berupa opsi untuk bekerja dari rumah, jam kerja yang dapat disesuaikan, atau pengaturan kerja paruh waktu. Dengan memberikan fleksibilitas ini, perusahaan menunjukkan kepercayaan kepada karyawan untuk mengelola tanggung jawab mereka dengan cara yang paling sesuai bagi mereka. Karyawan yang memiliki fleksibilitas cenderung merasa lebih berdaya dan lebih mampu menyeimbangkan kehidupan kerja dan pribadi mereka, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan dan produktivitas.

Kesejahteraan karyawan adalah aspek lain dari manfaat non-finansial yang patut diperhatikan. Perusahaan yang peduli terhadap kesehatan fisik

dan mental karyawan mereka sering kali memiliki program kesejahteraan yang mencakup kegiatan olahraga, konseling kesehatan mental, dan program keseimbangan kerja-hidup. Ketika perusahaan berinvestasi dalam kesejahteraan karyawan, mereka membantu menciptakan kondisi yang mendukung kesehatan jangka panjang (Rani & Mayasari, 2015). Karyawan yang merasa sehat dan didukung secara emosional cenderung lebih fokus dan produktif dalam pekerjaan mereka. Ruang untuk kreativitas dan inovasi juga merupakan manfaat non-finansial yang berharga. Ketika perusahaan memberikan kebebasan kepada karyawan untuk mengeksplorasi ide-ide baru dan berinovasi dalam pekerjaan mereka, mereka menciptakan lingkungan yang merangsang pertumbuhan. Karyawan yang merasa didorong untuk berpikir kreatif dan berinovasi akan merasa lebih terlibat dan berkomitmen terhadap pekerjaan mereka. Perusahaan dapat mendorong kreativitas ini dengan memberikan waktu dan sumber daya untuk proyek-proyek inovatif, serta mengadakan kompetisi ide atau hackathon yang melibatkan karyawan dari berbagai departemen.

Pengembangan karier yang jelas dan peluang promosi juga merupakan bagian penting dari manfaat non-finansial. Karyawan ingin tahu bahwa ada jalan yang jelas untuk kemajuan dalam karier mereka. Ketika perusahaan memberikan peta karier yang transparan dan peluang untuk promosi, karyawan merasa lebih termotivasi untuk mencapai tujuan mereka. Ini juga menunjukkan bahwa perusahaan menghargai karyawan dan berkomitmen untuk membantu mereka mencapai potensi penuh mereka (Maharani & Rindaningsih, 2023). Dengan memberikan kesempatan untuk belajar dan tumbuh, perusahaan tidak hanya meningkatkan keterampilan karyawan tetapi juga menciptakan loyalitas jangka panjang. Interaksi sosial di tempat kerja juga memainkan peran besar dalam kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang memiliki hubungan baik dengan rekan kerja mereka cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka. Kegiatan semacam itu membantu menciptakan ikatan di antara karyawan dan membangun suasana kerja yang lebih inklusif. Ketika karyawan merasa bahwa mereka memiliki teman di tempat kerja, mereka cenderung lebih bahagia dan lebih produktif



(Armada et al., 2022). Keberagaman dan inklusi di tempat kerja juga merupakan manfaat non-finansial yang semakin penting. Karyawan ingin merasa diterima dan dihargai tanpa memandang latar belakang mereka. Perusahaan yang mendorong keberagaman dan menciptakan budaya inklusi tidak hanya menarik talenta yang beragam tetapi juga meningkatkan kreativitas dan inovasi. Ketika karyawan merasa bahwa pendapat mereka dihargai dan mereka memiliki kesempatan yang sama untuk berkontribusi, mereka cenderung lebih terlibat dan berkomitmen untuk mencapai tujuan bersama.

Manfaat non-finansial juga mencakup peluang untuk memberikan dampak positif di masyarakat. Karyawan semakin peduli dengan tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) dan ingin bekerja untuk perusahaan yang memiliki misi sosial yang jelas (Maharani & Rindaningsih, 2023). Perusahaan yang terlibat dalam kegiatan CSR dan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk berkontribusi pada inisiatif sosial sering kali menciptakan rasa bangga di kalangan karyawan. Ketika karyawan merasa bahwa mereka bekerja untuk perusahaan yang tidak hanya berfokus pada keuntungan tetapi juga pada kebaikan masyarakat, mereka cenderung merasa lebih puas dan lebih terinspirasi dalam pekerjaan mereka. Manfaat non-finansial bagi karyawan memiliki dampak yang mendalam terhadap kesejahteraan, motivasi, dan produktivitas mereka. Dengan memperhatikan kebutuhan karyawan di luar gaji dan tunjangan finansial, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung (Maharani, P. et al., 2024). Program pengakuan, peluang pengembangan profesional, fleksibilitas kerja, perhatian terhadap kesejahteraan, dan interaksi sosial di tempat kerja adalah beberapa cara untuk meningkatkan kepuasan dan keterlibatan karyawan. Perusahaan yang berinvestasi dalam manfaat non-finansial ini tidak hanya akan mendapatkan keuntungan dalam hal produktivitas tetapi juga dalam menciptakan budaya organisasi yang kuat dan positif. Dengan demikian, menciptakan manfaat non-finansial yang relevan dan berharga adalah langkah penting untuk membangun tim yang bahagia, berkomitmen, dan produktif.

## **BAB VII**

### **MANAJEMEN KARIR**

#### **PENDAHULUAN**

Manajemen karir merupakan aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia yang berfokus pada pengembangan dan pengelolaan jalur karir individu dalam organisasi. Dalam era globalisasi dan perkembangan teknologi yang pesat, manajemen karir menjadi semakin krusial karena tantangan yang dihadapi oleh pekerja dan perusahaan. Individu kini tidak hanya mencari pekerjaan yang menjamin keamanan finansial, tetapi juga peluang untuk berkembang, belajar, dan mencapai tujuan pribadi mereka. Oleh karena itu, manajemen karir harus dirancang untuk membantu karyawan memahami potensi mereka, mengeksplorasi pilihan karir, dan merencanakan langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut (Mardikaningsih & Darmawan, 2021).

Pengelolaan karir yang efektif tidak hanya menguntungkan individu tetapi juga memberikan manfaat bagi organisasi. Perusahaan yang memiliki program manajemen karir yang baik cenderung memiliki karyawan yang lebih terlibat, loyal, dan produktif. Dengan memberikan dukungan dalam pengembangan karir, perusahaan dapat menarik dan mempertahankan talenta terbaik, mengurangi tingkat *turnover*, serta meningkatkan kinerja keseluruhan. Di sisi lain, individu yang merasa didukung dalam pengembangan karirnya lebih mungkin untuk memberikan kontribusi positif terhadap organisasi dan mencapai kepuasan kerja yang lebih tinggi (Azzahra et al., 2022). Pentingnya manajemen karir juga terlihat dari perubahan dalam struktur organisasi modern. Banyak perusahaan kini menerapkan struktur organisasi yang lebih datar dan fleksibel, yang mengubah cara individu bergerak dan berkembang dalam organisasi. Dalam konteks ini, manajemen karir harus beradaptasi dengan dinamika tersebut dan memberikan alat serta sumber daya yang diperlukan untuk membantu karyawan menavigasi perubahan ini. Program pengembangan karir harus mempertimbangkan

faktor-faktor seperti keterampilan yang dibutuhkan, pengalaman yang relevan, dan peluang untuk meningkatkan jaringan profesional.

Teknologi telah mengubah cara orang mengelola karir mereka. *Platform digital*, seperti LinkedIn dan situs pencarian kerja lainnya, memungkinkan individu untuk menghubungkan diri dengan peluang yang relevan dan membangun jaringan profesional secara lebih efisien. Dalam hal ini, manajemen karir harus mencakup pemahaman tentang alat dan teknologi baru yang dapat membantu individu dalam merencanakan dan mengembangkan karir mereka (Mardikaningsih & Darmawan, 2021). Dengan memanfaatkan teknologi, organisasi dapat memberikan dukungan yang lebih baik kepada karyawan dalam pengembangan karir mereka, seperti akses ke pelatihan online, *coaching*, dan *mentoring*. Dalam bab ini, kita akan menjelajahi berbagai aspek manajemen karir, termasuk strategi pengembangan karir, peran manajer dalam mendukung karyawan, dan pentingnya komunikasi yang efektif dalam proses manajemen karir. Kita juga akan membahas tantangan yang dihadapi dalam manajemen karir, serta bagaimana organisasi dapat menciptakan budaya yang mendukung pertumbuhan dan pengembangan individu (Azzahra et al., 2022). Dengan memahami manajemen karir secara menyeluruh, baik dari perspektif individu maupun organisasi, kita dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan memuaskan bagi semua pihak yang terlibat.

## **7.1 Perencanaan Karir Bersama Karyawan**

Perencanaan karir adalah proses strategis yang melibatkan karyawan dan manajemen untuk mengidentifikasi tujuan karir, menentukan langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapainya, serta menyediakan dukungan yang diperlukan untuk memfasilitasi perkembangan tersebut (Muttaqijn & Fizia, 2018). Proses ini tidak hanya bermanfaat bagi individu, tetapi juga bagi organisasi, karena dapat meningkatkan kinerja, kepuasan kerja, dan retensi karyawan. Dalam era persaingan yang ketat dan perubahan yang cepat, perencanaan karir bersama karyawan menjadi semakin penting.

Perencanaan karir yang efektif dimulai dengan pemahaman yang jelas tentang tujuan karir karyawan. Setiap individu memiliki aspirasi dan ambisi yang berbeda, dan penting bagi manajer untuk mendengarkan dan memahami apa yang diinginkan oleh karyawan mereka (Mangasak & Angelin, 2023). Diskusi terbuka antara karyawan dan manajer dapat membantu mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, minat, dan nilai-nilai yang dimiliki karyawan. Dengan demikian, manajer dapat memberikan masukan yang relevan dan membantu karyawan merumuskan rencana karir yang realistis dan dapat dicapai. Manajemen perlu memberikan pelatihan dan pengembangan yang diperlukan untuk mendukung pencapaian tujuan karir karyawan. Program pelatihan yang dirancang dengan baik akan membantu karyawan mengembangkan keterampilan dan kompetensi yang diperlukan untuk posisi yang mereka inginkan. Ini juga bisa mencakup kesempatan untuk mengikuti seminar, *workshop*, atau kursus tambahan yang dapat memperluas pengetahuan dan keterampilan mereka. Dengan memberikan dukungan dalam bentuk pelatihan dan pengembangan, organisasi menunjukkan komitmennya terhadap pertumbuhan karir karyawan, yang pada gilirannya akan meningkatkan loyalitas dan kepuasan mereka.

Penting juga untuk menciptakan budaya umpan balik yang konstruktif dalam organisasi. Umpan balik reguler dari atasan kepada karyawan tentang kinerja mereka akan memberikan wawasan berharga mengenai area yang perlu diperbaiki dan pengembangan lebih lanjut. Melalui pertemuan satu-satu atau evaluasi kinerja, manajer dapat memberikan saran konkret mengenai langkah-langkah yang dapat diambil untuk mencapai tujuan karir (Mashuri & Apriliana, 2021). Karyawan yang menerima umpan balik yang jujur dan mendukung cenderung merasa lebih percaya diri dan termotivasi untuk mengembangkan diri mereka. Perencanaan karir juga harus mempertimbangkan jalur karir alternatif. Dalam dunia yang berubah cepat, tidak jarang karyawan menghadapi situasi di mana mereka perlu mengubah arah karir mereka. Oleh karena itu, penting untuk membantu karyawan merumuskan beberapa jalur karir yang memungkinkan. Ini dapat mencakup

peran yang berbeda dalam organisasi atau bahkan peluang di bidang lain yang relevan. Dengan memberikan fleksibilitas dalam perencanaan karir, manajemen dapat membantu karyawan tetap terinspirasi dan termotivasi, bahkan ketika mereka menghadapi tantangan atau perubahan.

Komunikasi yang jelas dan efektif merupakan kunci dalam perencanaan karir bersama karyawan. Organisasi perlu memastikan bahwa karyawan memiliki akses ke informasi tentang peluang karir yang tersedia, baik di dalam organisasi maupun di luar. Ini bisa dilakukan melalui berbagai saluran, termasuk portal internal, buletin, atau sesi informasi yang diadakan secara berkala (Mangasak & Angelin, 2023). Dengan memberikan informasi yang transparan, karyawan dapat lebih mudah mengeksplorasi dan merencanakan langkah-langkah karir mereka. Pentingnya perencanaan karir bersama karyawan juga terlihat dari dampaknya terhadap retensi karyawan. Ketika organisasi memberikan perhatian yang serius terhadap pengembangan karir karyawan, mereka merasa dihargai dan dipandang sebagai aset berharga. Hal ini dapat mengurangi tingkat *turnover*, yang sering kali menjadi tantangan besar bagi perusahaan. Dengan mempertahankan karyawan yang berkualitas, organisasi tidak hanya menghemat biaya rekrutmen, tetapi juga mempertahankan pengetahuan dan keterampilan yang sudah ada.

Manajemen harus menyadari bahwa tidak semua karyawan memiliki tujuan karir yang sama. Beberapa mungkin lebih fokus pada pengembangan keterampilan tertentu, sementara yang lain mungkin lebih tertarik untuk naik pangkat ke posisi manajerial. Oleh karena itu, perencanaan karir harus bersifat personal dan fleksibel (Mashuri & Apriliana, 2021). Manajer perlu mengenali perbedaan ini dan bekerja sama dengan karyawan untuk menciptakan rencana yang sesuai dengan aspirasi dan kebutuhan masing-masing individu. Manajemen karir harus menjadi bagian integral dari budaya organisasi. Organisasi yang menganggap perencanaan karir sebagai proses yang berkelanjutan dan terintegrasi akan lebih berhasil dalam mengembangkan karyawan mereka. Ini bisa mencakup penyediaan sumber

daya yang diperlukan, seperti akses ke pelatihan, mentor, dan alat perencanaan karir yang efektif. Dengan mengedepankan perencanaan karir dalam budaya organisasi, perusahaan menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan dan pengembangan individu.

Organisasi juga dapat memanfaatkan teknologi untuk memfasilitasi perencanaan karir. Dengan memanfaatkan alat *digital*, karyawan dapat dengan mudah mengakses informasi tentang peluang karir, mengikuti kursus online, dan terhubung dengan mentor atau rekan kerja yang dapat membantu mereka dalam perjalanan karir mereka (Winarti, 2018). Teknologi dapat menjadi penghubung yang efisien dalam memfasilitasi komunikasi dan memberikan akses ke sumber daya yang diperlukan untuk pengembangan karir. Sebagai bagian dari perencanaan karir, penting juga untuk melibatkan karyawan dalam proses evaluasi dan refleksi. Karyawan perlu diberi kesempatan untuk menilai kemajuan mereka secara berkala dan mengevaluasi apakah mereka masih berada di jalur yang sesuai dengan tujuan karir mereka. Proses refleksi ini dapat membantu mereka untuk mengidentifikasi apa yang telah berhasil, apa yang belum, dan langkah-langkah yang perlu diambil selanjutnya. Dengan cara ini, karyawan merasa memiliki kendali atas perjalanan karir mereka dan dapat secara aktif berkontribusi dalam merancang rencana mereka sendiri.

Perencanaan karir yang sukses juga melibatkan pengakuan atas pencapaian karyawan. Ketika karyawan mencapai tonggak tertentu dalam karir mereka, seperti menyelesaikan pelatihan, mendapatkan sertifikasi, atau meraih promosi, penting untuk merayakan pencapaian tersebut. Pengakuan ini tidak hanya meningkatkan motivasi karyawan, tetapi juga menunjukkan bahwa organisasi menghargai upaya dan dedikasi mereka. Hal ini menciptakan iklim positif di mana karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk terus berkembang (Winarti, 2018). Perlu dicatat bahwa perencanaan karir bukanlah tanggung jawab satu pihak saja. Meskipun organisasi berperan penting dalam menyediakan dukungan dan sumber daya, karyawan juga harus mengambil inisiatif dalam merencanakan dan mengelola karir

mereka. Karyawan perlu proaktif dalam mengidentifikasi tujuan mereka, mencari peluang, dan mengambil langkah-langkah untuk mencapai aspirasi karir mereka. Dengan pendekatan kolaboratif ini, perencanaan karir akan menjadi proses yang lebih efektif dan bermanfaat bagi semua pihak yang terlibat (Muttaqijn & Fizia, 2018)..

Secara keseluruhan, perencanaan karir bersama karyawan adalah proses yang kompleks namun sangat penting dalam manajemen sumber daya manusia. Melalui pendekatan yang kolaboratif dan berkelanjutan, organisasi dapat membantu karyawan mencapai tujuan karir mereka sambil juga menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan memuaskan. Dengan memberi perhatian yang serius terhadap pengembangan karir, perusahaan tidak hanya berinvestasi dalam karyawan mereka, tetapi juga dalam masa depan organisasi itu sendiri.

## **7.2 Program Pengembangan Karir**

Program pengembangan karir adalah inisiatif yang dirancang oleh organisasi untuk membantu karyawan merencanakan dan mencapai tujuan karir mereka. Program ini tidak hanya berfokus pada peningkatan keterampilan dan pengetahuan, tetapi juga mencakup aspek-aspek lain yang mendukung pertumbuhan dan perkembangan individu dalam konteks organisasi. Dalam dunia kerja yang terus berubah, memiliki program pengembangan karir yang efektif menjadi semakin penting bagi perusahaan yang ingin mempertahankan karyawan yang berkualitas dan meningkatkan kinerja keseluruhan (Muhlis, 2018).

Komponen utama dari program pengembangan karir adalah pelatihan dan pendidikan. Organisasi harus menyediakan akses ke berbagai jenis pelatihan yang relevan dengan kebutuhan karyawan. Ini dapat mencakup pelatihan formal, seperti kursus akademis, serta pelatihan informal, seperti seminar, *workshop*, atau program *mentoring*. Dengan memberikan kesempatan untuk belajar dan mengembangkan keterampilan baru, organisasi dapat membantu karyawan untuk tetap relevan dalam industri

mereka dan mempersiapkan mereka untuk tantangan yang akan datang. Program pengembangan karir harus mempertimbangkan aspek pengembangan kepemimpinan (Gustiana et al., 2022). Karyawan yang memiliki potensi untuk menjadi pemimpin masa depan perlu diberikan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan kepemimpinan mereka. Ini bisa dilakukan melalui program pelatihan kepemimpinan, proyek kolaboratif, atau rotasi pekerjaan di berbagai departemen. Dengan mengembangkan keterampilan kepemimpinan, karyawan akan lebih siap untuk mengambil tanggung jawab yang lebih besar dan berkontribusi pada kesuksesan organisasi (Santoso et al., 2021).



**Gambar 5. Program Pengembangan Karir**

Elemen penting dari program pengembangan karir adalah penyediaan mentor atau pelatih bagi karyawan. Mentor dapat memberikan bimbingan dan dukungan yang diperlukan untuk membantu karyawan merencanakan karir mereka dan mengatasi tantangan yang mungkin dihadapi (Wijaya, 2023). Mentor yang berpengalaman dapat berbagi wawasan, pengetahuan,



dan pengalaman yang berharga, sehingga karyawan merasa lebih percaya diri dalam mengambil langkah-langkah menuju tujuan mereka. Program *mentoring* juga dapat menciptakan ikatan yang lebih kuat antara karyawan dan organisasi, meningkatkan loyalitas dan retensi. Selain *mentoring*, umpan balik yang konstruktif juga merupakan komponen penting dari program pengembangan karir (Satriadi et al., 2021). Karyawan perlu mendapatkan umpan balik yang jelas dan jujur tentang kinerja mereka, sehingga mereka dapat mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki dan mengembangkan rencana pengembangan yang sesuai. Proses evaluasi kinerja yang teratur dapat memberikan kesempatan bagi karyawan untuk merefleksikan kemajuan mereka dan merencanakan langkah selanjutnya. Dengan umpan balik yang konsisten, karyawan dapat merasa didukung dan termotivasi untuk terus berkembang.

Program pengembangan karir juga harus memberikan kesempatan untuk pengembangan jaringan profesional. Karyawan yang memiliki jaringan yang kuat cenderung lebih sukses dalam mengembangkan karir mereka (Gustiana et al., 2022). Organisasi dapat memfasilitasi pengembangan jaringan ini dengan menyelenggarakan acara networking, konferensi, atau forum industri. Dengan memungkinkan karyawan untuk bertemu dengan profesional lain di bidang mereka, organisasi membantu mereka memperluas koneksi dan menemukan peluang baru untuk pertumbuhan karir. Program pengembangan karir harus bersifat fleksibel dan disesuaikan dengan kebutuhan individu. Setiap karyawan memiliki tujuan karir yang berbeda, dan program yang satu ukuran tidak akan cocok untuk semua orang (Satriadi et al., 2021). Oleh karena itu, organisasi harus mengadopsi pendekatan yang lebih personal dalam merancang program pengembangan karir. Ini bisa melibatkan diskusi satu-satu antara karyawan dan manajer untuk memahami aspirasi dan kebutuhan karyawan serta merumuskan rencana pengembangan yang sesuai.

Teknologi dapat berperan penting dalam pengembangan karir. Organisasi dapat memanfaatkan *platform digital* untuk menyediakan akses

ke sumber daya pembelajaran, alat pengembangan keterampilan, dan informasi tentang peluang karir. Dengan menggunakan teknologi, karyawan dapat belajar secara mandiri dan mengakses informasi yang relevan kapan saja dan di mana saja. Ini tidak hanya meningkatkan fleksibilitas dalam pembelajaran, tetapi juga memungkinkan karyawan untuk mengembangkan keterampilan yang diperlukan untuk menghadapi tuntutan pekerjaan yang terus berubah (Santoso et al., 2021). Menerapkan program pengembangan karir yang efektif juga memerlukan komitmen dari manajemen. Para pemimpin organisasi harus memberikan dukungan dan sumber daya yang diperlukan untuk memastikan keberhasilan program ini. Ini termasuk anggaran untuk pelatihan, waktu untuk pengembangan, dan lingkungan yang mendorong pertumbuhan. Ketika manajemen menunjukkan komitmen terhadap pengembangan karir, karyawan akan merasa lebih dihargai dan didorong untuk berinvestasi dalam pertumbuhan mereka sendiri.

Program pengembangan karir tidak hanya memberikan manfaat bagi karyawan, tetapi juga bagi organisasi itu sendiri. Karyawan yang memiliki kesempatan untuk berkembang cenderung lebih terlibat, puas, dan produktif dalam pekerjaan mereka (Wijaya, 2023). Dengan menginvestasikan waktu dan sumber daya dalam pengembangan karir, organisasi dapat membangun tim yang lebih kuat dan berkomitmen untuk mencapai tujuan bersama. Selain itu, perusahaan juga dapat mengurangi tingkat *turnover* dan biaya yang terkait dengan perekrutan karyawan baru, karena karyawan yang merasa didukung dalam pengembangan karir mereka cenderung lebih loyal. Evaluasi dan pengukuran efektivitas program pengembangan karir sangat penting (Bahri & Arafah, 2020). Organisasi harus secara teratur menilai apakah program yang diterapkan berhasil dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Ini dapat dilakukan melalui survei karyawan, analisis kinerja, dan umpan balik dari peserta program. Dengan mengumpulkan data ini, organisasi dapat mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki dan membuat penyesuaian yang diperlukan untuk memastikan program pengembangan karir tetap relevan dan bermanfaat bagi karyawan.

Program pengembangan karir harus beradaptasi dengan perubahan dalam lingkungan bisnis. Perkembangan teknologi, perubahan demografi, dan evolusi pasar kerja dapat mempengaruhi cara orang merencanakan dan mengembangkan karir mereka. Oleh karena itu, organisasi harus terus memantau tren dan perubahan di industri mereka dan menyesuaikan program pengembangan karir agar tetap relevan. Ini juga mencakup keterlibatan dengan karyawan dalam proses perencanaan, mendengarkan masukan mereka, dan memastikan bahwa program yang ditawarkan sesuai dengan kebutuhan dan harapan mereka (Bahri & Arafah, 2020). Selama proses pengembangan karir, penting juga untuk memfasilitasi kesempatan bagi karyawan untuk berbagi pengalaman dan belajar dari satu sama lain. Menciptakan forum atau kelompok diskusi di mana karyawan dapat bertukar pikiran dan saling mendukung dapat menjadi cara yang efektif untuk memperkuat ikatan di antara mereka. Dalam lingkungan yang kolaboratif, karyawan dapat saling menginspirasi dan memotivasi, serta belajar dari pengalaman dan keberhasilan satu sama lain. Ini juga dapat menciptakan rasa kebersamaan dan solidaritas di dalam tim.

Program pengembangan karir harus menekankan pentingnya keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi. Dalam upaya untuk mencapai tujuan karir, karyawan sering kali menghadapi tekanan yang tinggi. Oleh karena itu, organisasi harus mendukung karyawan dalam menciptakan keseimbangan yang sehat antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka. Ini dapat dilakukan dengan memberikan fleksibilitas dalam jam kerja, menyediakan sumber daya untuk kesehatan mental, dan mendorong karyawan untuk menjaga kesejahteraan mereka (Muhlis, 2018). Ketika karyawan merasa didukung dalam mencapai keseimbangan ini, mereka akan lebih mampu untuk fokus pada pengembangan karir mereka. Program pengembangan karir yang efektif adalah investasi yang berharga bagi organisasi dan karyawan. Dengan memberikan kesempatan untuk belajar, berkembang, dan mencapai tujuan, organisasi tidak hanya meningkatkan kepuasan dan keterlibatan karyawan, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan inovatif. Dengan terus beradaptasi

dengan perubahan di lingkungan bisnis dan memperhatikan kebutuhan individu, program pengembangan karir dapat menjadi alat yang ampuh dalam membangun masa depan yang sukses bagi semua pihak yang terlibat.

### **7.3 Mobilitas Karyawan dalam Organisasi**

Mobilitas karyawan dalam organisasi merujuk pada pergerakan individu di dalam struktur organisasi, baik secara vertikal (promosi) maupun horizontal (pergeseran antar posisi atau departemen). Mobilitas ini sangat penting karena dapat mempengaruhi motivasi, kepuasan kerja, dan retensi karyawan. Dalam dunia kerja yang terus berkembang, pemahaman tentang mobilitas karyawan menjadi kunci untuk menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan responsif terhadap kebutuhan individu dan organisasi. Aspek utama dari mobilitas karyawan adalah promosi (Mujiati & Dewi, 2016). Promosi tidak hanya memberikan penghargaan bagi karyawan atas kontribusi mereka, tetapi juga memberikan motivasi tambahan untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi. Ketika karyawan dipromosikan, mereka biasanya mengalami peningkatan tanggung jawab, wewenang, dan gaji. Proses promosi harus transparan dan adil agar karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk terus berprestasi. Selain itu, organisasi perlu memastikan bahwa karyawan memiliki akses ke pelatihan dan pengembangan yang diperlukan untuk memenuhi tuntutan posisi baru mereka.

Promosi bukanlah satu-satunya bentuk mobilitas. Mobilitas horizontal, yang mencakup pergerakan antar posisi atau departemen, juga memiliki peranan yang penting dalam pengembangan karir karyawan. Pergerakan ini dapat membantu karyawan memperoleh pengalaman dan keterampilan baru yang dapat memperkaya profil profesional mereka (Haetami et al., 2023). Misalnya, seorang karyawan yang berpindah dari departemen pemasaran ke departemen penjualan dapat memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang cara kerja organisasi secara keseluruhan. Dengan demikian, mobilitas horizontal dapat berkontribusi pada pengembangan keterampilan yang lebih komprehensif dan meningkatkan nilai karyawan di mata organisasi.

Organisasi yang mendukung mobilitas karyawan biasanya menciptakan budaya yang mendorong kolaborasi dan pertukaran pengetahuan di antara berbagai tim dan departemen. Karyawan yang merasa bebas untuk berpindah antar posisi lebih cenderung untuk menjelajahi peluang baru dan mengambil risiko yang diperlukan untuk pertumbuhan karir. Di sisi lain, ketika mobilitas dibatasi, karyawan mungkin merasa terjebak dan kehilangan motivasi. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk menciptakan jalur yang jelas bagi karyawan untuk bergerak dan berkembang. (Pratama et al., 2023) Manajemen talenta juga berperan penting. Organisasi perlu memiliki sistem yang baik untuk mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempertahankan bakat terbaik mereka. Ini termasuk melakukan penilaian terhadap keterampilan dan potensi karyawan, serta menyediakan kesempatan untuk pelatihan dan pengembangan yang sesuai. Dengan memiliki pemahaman yang jelas tentang bakat yang dimiliki, organisasi dapat merencanakan mobilitas yang strategis dan memastikan bahwa karyawan yang tepat ditempatkan di posisi yang tepat.

Organisasi juga harus mempertimbangkan dampak mobilitas karyawan terhadap dinamika tim. Ketika karyawan berpindah antar posisi, ini dapat memengaruhi hubungan dan kolaborasi dalam tim. Karyawan yang baru mungkin membawa perspektif dan keterampilan baru yang dapat meningkatkan inovasi, tetapi juga mungkin memerlukan waktu untuk menyesuaikan diri dengan budaya tim (Haetami et al., 2023). Oleh karena itu, organisasi perlu mengelola proses transisi ini dengan bijak, termasuk memberikan dukungan dan bimbingan kepada karyawan yang baru dan tim yang ada. Aspek lain dari mobilitas karyawan adalah pentingnya komunikasi yang efektif. Karyawan perlu diberi informasi yang jelas tentang peluang mobilitas yang tersedia, termasuk syarat dan prosedur yang diperlukan untuk berpindah ke posisi baru. Ini dapat dilakukan melalui pengumuman internal, sesi informasi, atau *platform digital* yang memudahkan akses informasi. Komunikasi yang terbuka dan transparan akan membantu karyawan merasa lebih terlibat dan memahami bagaimana mereka dapat mengembangkan karir mereka di dalam organisasi.

Perubahan dalam lingkungan bisnis juga memengaruhi mobilitas karyawan. Dalam situasi tertentu, organisasi mungkin perlu melakukan restrukturisasi atau reorganisasi yang dapat mempengaruhi posisi karyawan. Bagi manajemen untuk memberikan dukungan dan pemahaman kepada karyawan. Ini bisa termasuk konsultasi, pelatihan ulang, atau program pemindahan karyawan untuk memastikan bahwa karyawan dapat beradaptasi dengan perubahan yang terjadi (Pratama et al., 2023). Pendekatan ini tidak hanya membantu karyawan merasa dihargai, tetapi juga memastikan bahwa organisasi tetap dapat berfungsi dengan baik selama periode transisi. Namun, mobilitas karyawan tidak selalu berarti pergerakan ke arah yang lebih tinggi. Kadang-kadang, karyawan mungkin memilih untuk berpindah ke posisi yang lebih rendah untuk mencapai keseimbangan kehidupan kerja yang lebih baik atau untuk mengurangi tekanan. Mobilitas semacam ini harus dihormati dan dipahami sebagai bagian dari perjalanan karir setiap individu. Organisasi yang mendukung pilihan ini menciptakan budaya yang menghargai kesejahteraan karyawan dan mengakui bahwa tidak semua orang memiliki tujuan karir yang sama.

Satu aspek penting dari mobilitas karyawan adalah pengaruhnya terhadap retensi. Karyawan yang merasa bahwa mereka memiliki kesempatan untuk bergerak dan berkembang di dalam organisasi lebih cenderung untuk tetap tinggal (F. Fauzi et al., 2024). Jika karyawan merasa terjebak dalam posisi tanpa kesempatan untuk bergerak maju, mereka mungkin akan mencari peluang di luar organisasi. Oleh karena itu, penting bagi manajemen untuk menciptakan jalur mobilitas yang jelas dan memberikan dukungan kepada karyawan dalam merencanakan dan mengejar tujuan karir mereka. Organisasi juga perlu mengawasi dampak mobilitas terhadap budaya organisasi secara keseluruhan. Pergerakan karyawan antar posisi dapat membantu menyegarkan ide dan praktik, tetapi juga dapat menyebabkan perubahan yang tidak diinginkan dalam kultur tim. Karyawan yang baru mungkin membawa nilai dan cara kerja yang berbeda, yang bisa memicu konflik jika tidak dikelola dengan baik. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memiliki strategi untuk mengintegrasikan karyawan

baru ke dalam budaya yang ada, termasuk program orientasi dan pelatihan untuk memastikan bahwa semua karyawan memahami dan menghargai nilai-nilai organisasi.

Mobilitas karyawan juga dapat menjadi alat yang efektif untuk pengembangan kepemimpinan. Organisasi yang memberikan kesempatan bagi karyawan untuk beralih ke peran kepemimpinan, baik melalui promosi maupun rotasi jabatan, dapat membantu mengembangkan pemimpin masa depan (Sijabat & Purba, 2020). Dengan memberikan pengalaman yang beragam, karyawan dapat memperoleh wawasan yang lebih baik tentang berbagai aspek organisasi dan siap untuk mengambil peran kepemimpinan ketika kesempatan muncul. Perlu dicatat bahwa mobilitas karyawan tidak hanya menguntungkan karyawan, tetapi juga organisasi itu sendiri. Organisasi yang memiliki sistem mobilitas yang baik dapat mengurangi biaya perekrutan dan pelatihan, karena karyawan yang sudah ada dapat dipromosikan atau dipindahkan ke posisi yang dibutuhkan. Ini tidak hanya menghemat waktu dan sumber daya, tetapi juga membantu menjaga pengetahuan dan pengalaman dalam organisasi.

Pada era *digital* ini, teknologi juga memainkan peran penting dalam mobilitas karyawan. *Platform digital* memungkinkan organisasi untuk memantau dan mengevaluasi keterampilan dan potensi karyawan secara *real-time* (F. Fauzi et al., 2024). Selain itu, teknologi memungkinkan karyawan untuk mengakses peluang pengembangan karir dan informasi tentang posisi yang tersedia dengan mudah. Dengan memanfaatkan teknologi, organisasi dapat menciptakan lingkungan yang lebih responsif dan adaptif terhadap kebutuhan karyawan. Mobilitas karyawan adalah proses yang terus berkembang. Organisasi harus secara teratur mengevaluasi dan memperbarui kebijakan dan prosedur mobilitas untuk memastikan bahwa mereka tetap relevan dengan kebutuhan karyawan dan tren industri (Mujiati & Dewi, 2016). Dengan cara ini, organisasi dapat membangun budaya yang mendukung mobilitas karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan inovatif. Mobilitas karyawan dalam organisasi adalah aspek

krusial yang mempengaruhi pertumbuhan individu dan keberhasilan organisasi. Dengan menciptakan jalur mobilitas yang jelas, menyediakan dukungan yang diperlukan, dan mendorong komunikasi yang efektif, organisasi dapat memastikan bahwa karyawan merasa dihargai dan memiliki kesempatan untuk berkembang. Ketika karyawan merasa memiliki kendali atas jalur karir mereka, mereka lebih cenderung untuk tetap terlibat dan berkontribusi pada keberhasilan organisasi secara keseluruhan.



## **BAB VIII**

### **HUBUNGAN INDUSTRIAL**

#### **PENDAHULUAN**

Hubungan industrial merupakan salah satu aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) yang berfokus pada interaksi antara pekerja, manajemen, dan pemerintah dalam konteks dunia kerja. Dalam era globalisasi dan perkembangan teknologi yang pesat, hubungan industrial tidak hanya berpengaruh pada produktivitas dan kinerja organisasi, tetapi juga pada kesejahteraan pekerja dan stabilitas sosial (Maswandi, 2017). Dengan meningkatnya kompleksitas hubungan kerja, tantangan dalam menciptakan lingkungan kerja yang harmonis semakin besar. Oleh karena itu, pemahaman yang mendalam tentang hubungan industrial menjadi kunci bagi setiap organisasi untuk mencapai tujuan strategisnya.

Terdapat beberapa elemen kunci yang harus diperhatikan. Pertama, hubungan antara manajemen dan pekerja, yang sering kali diwujudkan dalam bentuk perundingan kolektif. Proses ini melibatkan dialog antara perwakilan pekerja dan manajemen untuk mencapai kesepakatan mengenai berbagai isu, termasuk upah, jam kerja, dan kondisi kerja (Sudiantini et al., 2023). Perundingan yang efektif dapat menciptakan saling pengertian dan membangun kepercayaan antara kedua belah pihak, sehingga menciptakan atmosfer kerja yang positif. Peran serikat pekerja dalam hubungan industrial juga sangat signifikan. Serikat pekerja berfungsi sebagai wadah bagi pekerja untuk bersatu dan memperjuangkan hak-hak mereka. Dengan adanya serikat pekerja, suara pekerja dapat didengar dan diperhatikan oleh manajemen. Hal ini memungkinkan pekerja untuk terlibat dalam pengambilan keputusan yang mempengaruhi mereka, serta memberikan mereka perlindungan dari praktik kerja yang tidak adil. Oleh karena itu, keberadaan serikat pekerja yang kuat dan efektif sangat penting untuk menciptakan hubungan industrial yang seimbang

Peraturan perundang-undangan terkait ketenagakerjaan juga mempengaruhi hubungan industrial. Kebijakan pemerintah dalam bidang ketenagakerjaan, seperti undang-undang tentang upah minimum, jam kerja, dan perlindungan pekerja, menjadi acuan bagi manajemen dan pekerja dalam menjalankan hak dan kewajiban mereka (Sudiantini et al., 2023). Oleh karena itu, pemahaman terhadap regulasi ini menjadi penting agar organisasi dapat beroperasi sesuai dengan hukum yang berlaku dan menghindari potensi sengketa yang dapat merugikan kedua belah pihak. Di samping itu, isu-isu baru yang muncul, seperti fleksibilitas kerja, pekerjaan remote, dan tantangan dari era *digital*, juga mempengaruhi dinamika hubungan industrial. Organisasi harus mampu beradaptasi dengan perubahan ini, dengan tetap memperhatikan kesejahteraan pekerja. Membangun hubungan industrial yang baik dalam konteks ini memerlukan inovasi dan keterbukaan terhadap perubahan, serta komitmen dari semua pihak untuk berkolaborasi demi menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan inklusif.

Hubungan industrial yang harmonis dapat menjadi landasan bagi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan jangka panjangnya. Melalui pendekatan yang strategis dan inklusif, manajemen sumber daya manusia dapat memfasilitasi dialog konstruktif antara semua pemangku kepentingan, sehingga menghasilkan lingkungan kerja yang tidak hanya menguntungkan bagi organisasi, tetapi juga memberikan manfaat bagi pekerja dan masyarakat secara keseluruhan (Maswandi, 2017). Oleh karena itu, bab ini akan membahas secara mendalam tentang konsep, teori, dan praktik hubungan industrial, serta bagaimana implementasinya dapat berkontribusi pada pengelolaan sumber daya manusia yang lebih baik dalam organisasi.

## **8.1 Negosiasi Kolektif dan Perjanjian Kerja Bersama**

Negosiasi kolektif dan perjanjian kerja bersama (PKB) merupakan dua komponen krusial dalam hubungan industrial yang berfungsi untuk menciptakan keseimbangan antara kepentingan manajemen dan pekerja. Dalam konteks ini, negosiasi kolektif adalah proses di mana perwakilan pekerja, biasanya melalui serikat pekerja, dan perwakilan manajemen

bertemu untuk merundingkan berbagai isu yang berkaitan dengan kondisi kerja, upah, dan hak-hak pekerja. Proses ini penting untuk menciptakan saling pengertian dan kerjasama yang produktif antara kedua belah pihak (Supriyatin et al., 2023).

Negosiasi kolektif dimulai dengan persiapan dari kedua pihak. Pada tahap ini, serikat pekerja mengidentifikasi isu-isu yang menjadi perhatian anggotanya, seperti peningkatan upah, tunjangan kesehatan, jaminan sosial, dan keselamatan kerja. Di sisi manajemen, mereka juga menilai kondisi perusahaan, termasuk kemampuan finansial dan kebutuhan operasional, untuk menentukan batasan yang dapat mereka tawarkan. Persiapan yang matang sangat penting, karena dapat mempengaruhi hasil dari negosiasi yang akan berlangsung (Susanto & Joshua, 2018). Setelah tahap persiapan, negosiasi itu sendiri berlangsung. Ini adalah proses yang sering kali kompleks, di mana kedua pihak saling menyampaikan posisi, argumen, dan harapan mereka. Dalam negosiasi ini, komunikasi yang baik sangat diperlukan. Pihak serikat pekerja harus dapat menyampaikan tuntutan mereka dengan jelas dan persuasif, sementara pihak manajemen harus mendengarkan dengan seksama untuk memahami kebutuhan dan harapan pekerja. Dalam proses ini, kedua belah pihak mungkin harus mengedepankan kompromi. Terkadang, solusi yang baik adalah hasil dari penawaran yang saling menguntungkan, di mana kedua pihak merasa bahwa mereka mendapatkan sesuatu dari hasil negosiasi tersebut.

Aspek penting dalam negosiasi kolektif adalah penggunaan data dan informasi yang relevan. Data tentang industri, standar upah, dan kondisi kerja di perusahaan lain dapat menjadi acuan bagi serikat pekerja untuk mengajukan tuntutan mereka (Mutiara, 2023). Manajemen juga perlu memiliki data yang kuat untuk membenarkan posisi mereka. Misalnya, jika perusahaan mengalami penurunan kinerja keuangan, manajemen mungkin harus menjelaskan kepada pekerja mengapa mereka tidak dapat memenuhi tuntutan kenaikan upah yang diharapkan. Transparansi dalam berbagi

informasi ini dapat membantu membangun kepercayaan antara kedua belah pihak.

Setelah negosiasi mencapai kesepakatan, hasilnya dituangkan dalam bentuk perjanjian kerja bersama. PKB adalah dokumen formal yang merinci kesepakatan antara manajemen dan pekerja mengenai berbagai aspek ketenagakerjaan. PKB mencakup berbagai hal, mulai dari upah, jam kerja, tunjangan, hingga hak dan kewajiban masing-masing pihak. Penting untuk dicatat bahwa PKB tidak hanya bersifat legal, tetapi juga sebagai pedoman untuk menjalankan hubungan kerja yang harmonis. PKB biasanya memiliki jangka waktu tertentu, misalnya satu hingga tiga tahun, setelah itu perlu diperbaharui melalui negosiasi ulang.

Keberhasilan negosiasi kolektif dan implementasi PKB sangat tergantung pada hubungan antara manajemen dan serikat pekerja. Hubungan yang baik dapat memfasilitasi proses negosiasi yang lebih lancar dan menghasilkan kesepakatan yang saling menguntungkan. Sebaliknya, ketegangan antara manajemen dan pekerja dapat menghambat proses ini dan menyebabkan konflik yang merugikan kedua belah pihak. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk membangun budaya komunikasi yang terbuka dan saling menghormati (Susanto & Joshua, 2018). Di samping itu, pelatihan dan pengembangan keterampilan negosiasi juga sangat penting bagi kedua belah pihak. Manajemen perlu memiliki pemahaman yang baik tentang hukum ketenagakerjaan dan praktik terbaik dalam negosiasi. Di sisi lain, serikat pekerja harus dilengkapi dengan keterampilan komunikasi yang efektif dan pemahaman tentang dinamika organisasi. Dengan demikian, kedua belah pihak dapat menghadapi tantangan yang mungkin muncul selama proses negosiasi.

Negosiasi kolektif tidak selalu menghasilkan hasil yang memuaskan bagi semua pihak. Terkadang, kesepakatan yang dicapai mungkin tidak sesuai dengan harapan salah satu pihak, yang dapat menimbulkan ketidakpuasan di kemudian hari. Oleh karena itu, penting untuk mengelola ekspektasi dan menjelaskan kepada anggota serikat pekerja tentang proses

dan kemungkinan hasil negosiasi. Serikat pekerja perlu mengedukasi anggotanya tentang pentingnya kompromi dan fleksibilitas dalam mencapai kesepakatan. Jika negosiasi tidak mencapai kesepakatan, maka akan ada kemungkinan untuk melakukan mediasi atau arbitrase. Mediasi melibatkan pihak ketiga yang netral untuk membantu kedua belah pihak mencapai kesepakatan (Mutiara, 2023). Sementara itu, arbitrase adalah proses di mana pihak ketiga membuat keputusan yang mengikat bagi kedua belah pihak. Keduanya adalah alternatif yang dapat dipertimbangkan ketika negosiasi menemui jalan buntu. Namun, sebelum memilih opsi ini, kedua belah pihak harus mempertimbangkan pros dan cons dari setiap metode.

Setelah PKB ditandatangani, tahap berikutnya adalah implementasi. Manajemen bertanggung jawab untuk memastikan bahwa semua ketentuan dalam PKB dipatuhi, sementara serikat pekerja harus memantau pelaksanaan kesepakatan tersebut. Komunikasi yang baik dan evaluasi berkala sangat penting untuk memastikan bahwa ketentuan yang disepakati dilaksanakan dengan baik. Jika ada masalah atau ketidaksesuaian yang muncul, kedua pihak harus siap untuk berdiskusi dan mencari solusi (Afifah, 2021). Pentingnya PKB dalam konteks hubungan industrial juga tidak dapat diabaikan. PKB memberikan jaminan hukum bagi pekerja dan manajemen, serta menjadi pedoman yang jelas dalam menjalankan hubungan kerja. PKB membantu meminimalkan konflik dengan menyediakan mekanisme penyelesaian sengketa yang jelas dan terstruktur. Selain itu, PKB juga dapat menjadi alat untuk meningkatkan produktivitas dan kinerja organisasi, karena adanya kepastian hukum dan kesejahteraan bagi pekerja dapat memotivasi mereka untuk bekerja lebih baik.

Praktik negosiasi kolektif dan penyusunan PKB dapat berbeda-beda tergantung pada budaya dan regulasi ketenagakerjaan di masing-masing negara. Beberapa negara memiliki sistem yang lebih formal dan terstruktur dalam negosiasi kolektif, sementara yang lain mungkin lebih fleksibel (Afifah, 2021). Oleh karena itu, pemahaman terhadap konteks lokal sangat penting bagi manajer dan serikat pekerja dalam merencanakan dan

melaksanakan negosiasi kolektif. Negosiasi kolektif dan perjanjian kerja bersama adalah elemen penting dalam menciptakan hubungan industrial yang sehat dan produktif. Proses ini tidak hanya melibatkan pertukaran kepentingan antara manajemen dan pekerja, tetapi juga mencerminkan nilai-nilai keadilan dan kesejahteraan (Supriyatin et al., 2023). Dalam dunia kerja yang terus berubah, kemampuan untuk melakukan negosiasi yang efektif dan menciptakan PKB yang relevan dan adil akan menjadi kunci bagi keberhasilan organisasi dalam menjaga hubungan baik dengan pekerja. Melalui pendekatan yang strategis dan kolaboratif, baik manajemen maupun pekerja dapat bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama dan menciptakan lingkungan kerja yang berkelanjutan.

## **8.2 Manajemen Konflik dan Sengketa Perburuhan**

Manajemen konflik dan sengketa perburuhan merupakan bagian integral dari hubungan industrial yang efektif. Dalam lingkungan kerja yang dinamis, konflik antara manajemen dan pekerja seringkali tidak dapat dihindari. Hal ini disebabkan oleh berbagai faktor, seperti perbedaan kepentingan, harapan, dan persepsi yang berbeda antara kedua belah pihak. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memiliki strategi manajemen konflik yang baik agar dapat menyelesaikan sengketa dengan cara yang konstruktif dan menguntungkan bagi semua pihak (Dhulhijjahyani et al., 2020). Konflik di tempat kerja dapat muncul dalam berbagai bentuk, mulai dari ketidakpuasan terhadap upah dan kondisi kerja, hingga perbedaan pendapat mengenai kebijakan perusahaan. Untuk mengelola konflik tersebut, manajemen perlu memahami penyebab dasar dari konflik yang terjadi. Dengan melakukan analisis mendalam, manajemen dapat mengidentifikasi faktor-faktor yang memicu konflik dan mencari solusi yang tepat. Dalam banyak kasus, penyebab konflik berkaitan dengan komunikasi yang kurang efektif, perbedaan nilai, atau kurangnya transparansi dalam pengambilan keputusan.

Pendekatan dalam manajemen konflik adalah komunikasi yang terbuka dan jujur. Manajemen harus menciptakan lingkungan di mana pekerja

merasa nyaman untuk menyampaikan keluhan dan masukan mereka. Komunikasi dua arah ini dapat membantu mengurangi ketegangan dan menciptakan saling pengertian. Ketika pekerja merasa didengar dan dihargai, mereka cenderung lebih menerima keputusan yang diambil oleh manajemen, bahkan jika keputusan tersebut tidak sepenuhnya sesuai dengan harapan mereka (Rahmawati et al., 2023). Selain komunikasi, penting juga untuk melibatkan pihak ketiga dalam menyelesaikan sengketa perburuhan. Mediator atau konsultan dapat berperan sebagai perantara yang netral untuk membantu kedua belah pihak menemukan titik temu. Mediator dapat membantu mendiskusikan isu-isu yang menjadi sumber konflik dan memfasilitasi dialog antara manajemen dan pekerja. Dalam beberapa kasus, proses mediasi dapat menghasilkan kesepakatan yang lebih baik daripada negosiasi langsung, karena mediator dapat membantu mengatasi emosi dan menciptakan suasana yang lebih kondusif untuk diskusi.

Ketika konflik tidak dapat diselesaikan melalui negosiasi atau mediasi, alternatif lain adalah arbitrase. Arbitrase adalah proses di mana pihak ketiga yang netral membuat keputusan yang mengikat bagi kedua belah pihak. Meskipun arbitrase dapat menjadi solusi yang cepat dan efisien, keputusan yang diambil oleh arbiter mungkin tidak selalu memuaskan kedua belah pihak (Nursyifa & Suben, 2024). Oleh karena itu, penting bagi manajemen dan pekerja untuk mempertimbangkan semua opsi yang ada sebelum memilih untuk menggunakan arbitrase. Dalam menghadapi sengketa perburuhan, pemahaman terhadap regulasi dan undang-undang ketenagakerjaan yang berlaku sangat penting. Setiap negara memiliki peraturan yang berbeda terkait dengan penyelesaian sengketa perburuhan, dan organisasi harus mematuhi peraturan tersebut. Di banyak negara, terdapat lembaga atau badan yang khusus menangani sengketa perburuhan, yang dapat memberikan bantuan hukum dan mediasi bagi kedua belah pihak. Oleh karena itu, manajemen harus peka terhadap regulasi yang ada dan berupaya untuk menyelesaikan sengketa sesuai dengan hukum yang berlaku.

Pentingnya pengelolaan konflik tidak hanya terletak pada penyelesaian sengketa yang terjadi, tetapi juga dalam pencegahan konflik di masa depan. Organisasi perlu mengembangkan budaya kerja yang sehat, di mana pekerja merasa dihargai dan memiliki ruang untuk berkontribusi (Nursyifa & Suben, 2024). Salah satu cara untuk mencapai hal ini adalah melalui program pelatihan yang berfokus pada pengembangan keterampilan interpersonal, termasuk keterampilan komunikasi, negosiasi, dan resolusi konflik. Dengan mengedukasi pekerja dan manajer tentang cara-cara efektif dalam menangani konflik, organisasi dapat mengurangi risiko terjadinya sengketa di masa depan. Aspek yang perlu diperhatikan dalam manajemen konflik adalah pentingnya keterlibatan serikat pekerja (Rahmawati et al., 2023). Serikat pekerja memiliki peran penting dalam mewakili suara pekerja dan menjadi mediator antara pekerja dan manajemen. Dalam banyak kasus, serikat pekerja dapat membantu menyampaikan keluhan dan masalah yang dihadapi oleh pekerja secara lebih efektif kepada manajemen. Dengan melibatkan serikat pekerja dalam proses penyelesaian sengketa, organisasi dapat meningkatkan transparansi dan memperkuat hubungan antara manajemen dan pekerja.

Manajemen juga perlu membangun sistem pengaduan yang efektif. Sistem ini memungkinkan pekerja untuk menyampaikan keluhan mereka secara resmi tanpa takut akan pembalasan. Melalui sistem pengaduan yang jelas dan terstruktur, manajemen dapat menangani masalah secara proaktif sebelum berkembang menjadi konflik yang lebih besar. Ini juga menunjukkan komitmen manajemen terhadap kesejahteraan pekerja dan keinginan untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif. (Fajar, 2024) Ketika konflik tidak dapat dihindari dan berujung pada pemogokan atau tindakan kolektif lainnya, manajemen harus bersikap responsif. Pemogokan dapat menyebabkan kerugian finansial yang signifikan bagi perusahaan dan berdampak negatif pada reputasi organisasi. Oleh karena itu, penting bagi manajemen untuk segera mencari solusi dan berkomunikasi dengan pekerja untuk memahami alasan di balik tindakan tersebut. Dialog yang terbuka



dapat membantu meredakan ketegangan dan menciptakan kesempatan untuk perundingan yang lebih produktif.

Pengelolaan konflik yang efektif juga harus melibatkan evaluasi pasca-sengketa. Setelah konflik diselesaikan, penting untuk menganalisis proses yang telah dilalui dan mencari tahu apa yang dapat ditingkatkan di masa mendatang (Fajar, 2024). Evaluasi ini dapat mencakup pengumpulan umpan balik dari pekerja dan manajemen tentang bagaimana konflik ditangani dan langkah-langkah yang diambil untuk menyelesaikannya. Dari evaluasi ini, organisasi dapat merumuskan kebijakan atau prosedur baru yang lebih baik dalam menangani konflik di masa depan. Organisasi juga harus memperhatikan perbedaan budaya yang dapat mempengaruhi manajemen konflik. Budaya yang berbeda mungkin memiliki cara yang berbeda dalam menyelesaikan konflik, dan manajemen perlu peka terhadap perbedaan ini. Misalnya, dalam beberapa budaya, konflik mungkin dianggap sebagai sesuatu yang harus dihindari, sementara di budaya lain, perdebatan terbuka dianggap sebagai bagian yang wajar dari proses pengambilan keputusan. Dengan memahami perbedaan ini, organisasi dapat menciptakan pendekatan yang lebih inklusif dalam mengelola konflik.

Sebagai kesimpulan, manajemen konflik dan sengketa perburuhan adalah aspek penting dalam menjaga hubungan industrial yang harmonis. Dengan memiliki strategi yang efektif, organisasi dapat mengurangi risiko konflik dan menyelesaikan sengketa dengan cara yang konstruktif. Melalui komunikasi yang terbuka, mediasi, dan pemahaman terhadap regulasi ketenagakerjaan, manajemen dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif (Dhulhijjahyani et al., 2020). Di samping itu, pengembangan keterampilan interpersonal dan keterlibatan serikat pekerja juga merupakan langkah penting dalam menciptakan budaya kerja yang sehat. Dengan pendekatan yang proaktif dan kolaboratif, organisasi dapat mengelola konflik dengan lebih baik, sehingga dapat mencapai tujuan bersama dan menciptakan kondisi kerja yang lebih baik bagi semua pihak.

### **8.3 Peran Serikat Pekerja dalam Organisasi**

Serikat pekerja memainkan peran yang sangat penting dalam organisasi, terutama dalam konteks hubungan industrial yang harmonis dan produktif. Sebagai wadah bagi pekerja untuk bersatu dan memperjuangkan hak-hak mereka, serikat pekerja berfungsi sebagai suara kolektif yang mewakili kepentingan anggotanya dalam berbagai aspek, mulai dari upah, kondisi kerja, hingga perlindungan hak-hak karyawan. Peran ini tidak hanya bermanfaat bagi pekerja, tetapi juga dapat memberikan keuntungan bagi organisasi itu sendiri, terutama dalam hal meningkatkan loyalitas, motivasi, dan produktivitas tenaga kerja (Soewono, 2019).

Fungsi utama serikat pekerja adalah negosiasi. Dalam konteks ini, serikat bertindak sebagai perwakilan pekerja dalam perundingan dengan manajemen untuk mencapai kesepakatan mengenai perjanjian kerja bersama. Proses negosiasi ini meliputi pembahasan mengenai upah, jam kerja, tunjangan, dan berbagai aspek lainnya yang mempengaruhi kesejahteraan pekerja (Diniarsa & Batu, 2023). Dengan adanya serikat pekerja, pekerja memiliki kekuatan tawar yang lebih besar dibandingkan jika mereka bernegosiasi secara individual. Serikat pekerja juga dapat memberikan dukungan hukum dan saran bagi anggotanya dalam proses negosiasi, sehingga meningkatkan peluang untuk mencapai kesepakatan yang menguntungkan. Selain fungsi negosiasi, serikat pekerja juga berperan dalam melindungi hak-hak anggotanya. Dalam banyak kasus, pekerja mungkin menghadapi perlakuan yang tidak adil atau diskriminasi di tempat kerja. Serikat pekerja berfungsi sebagai pengawas yang memantau kepatuhan organisasi terhadap undang-undang ketenagakerjaan dan perjanjian kerja yang telah disepakati (Prawoto & Hasyim, 2022). Dengan adanya serikat, pekerja merasa lebih aman untuk menyampaikan keluhan atau mengajukan protes terhadap perlakuan yang tidak adil, karena mereka memiliki dukungan dari organisasi yang lebih besar. Ini dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih adil dan transparan.

Peran serikat pekerja juga mencakup pengembangan profesional dan pelatihan bagi anggotanya. Serikat dapat berfungsi sebagai penyedia program pelatihan yang dirancang untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan pekerja, sehingga mereka lebih siap menghadapi tantangan di dunia kerja yang terus berkembang. Pelatihan ini tidak hanya bermanfaat bagi pekerja dalam hal pengembangan karier, tetapi juga dapat meningkatkan produktivitas dan inovasi di dalam organisasi. Dengan demikian, investasi dalam pelatihan dan pengembangan pekerja melalui serikat dapat menjadi *win-win solution* bagi pekerja dan manajemen (Diniarsa & Batu, 2023).



**Gambar 6. Peran Serikat Pekerja dalam Organisasi**

Serikat pekerja juga berperan dalam memperjuangkan isu-isu sosial dan politik yang berkaitan dengan kesejahteraan pekerja. Serikat pekerja seringkali terlibat dalam kampanye untuk meningkatkan kesadaran tentang hak-hak pekerja di tingkat lokal, nasional, maupun internasional (Maharani & Rindaningsih, 2023). Dengan memperjuangkan isu-isu seperti peningkatan upah minimum, perlindungan hak asasi manusia, dan penghapusan diskriminasi di tempat kerja, serikat pekerja tidak hanya

membela kepentingan anggotanya, tetapi juga berkontribusi pada masyarakat yang lebih luas. Keterlibatan serikat pekerja dalam isu-isu sosial ini dapat membantu membangun citra positif organisasi di mata publik. Keterlibatan serikat pekerja dalam pengambilan keputusan di dalam organisasi juga merupakan aspek penting dari peran mereka. Melalui partisipasi dalam berbagai forum, seperti dewan perusahaan atau komite keselamatan kerja, serikat pekerja dapat memberikan masukan yang berharga mengenai kebijakan dan praktik yang berkaitan dengan pekerja. Dengan melibatkan serikat dalam proses pengambilan keputusan, manajemen dapat menciptakan rasa memiliki di kalangan pekerja, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kepuasan dan loyalitas mereka terhadap organisasi.

Peran serikat pekerja tidak selalu berjalan mulus. Terkadang, ada ketegangan antara manajemen dan serikat pekerja, terutama ketika terdapat perbedaan pandangan mengenai isu-isu tertentu. Ketegangan ini dapat muncul dari kurangnya komunikasi yang efektif, perbedaan kepentingan, atau bahkan persepsi negatif antara kedua belah pihak (Rani & Mayasari, 2015) . Untuk mengatasi hal ini, penting bagi manajemen untuk menjalin hubungan yang konstruktif dengan serikat pekerja. Ini dapat dilakukan dengan cara melibatkan serikat dalam diskusi terbuka dan menjalin komunikasi yang transparan. Dengan cara ini, manajemen dapat mengurangi ketegangan dan membangun kepercayaan dengan serikat pekerja.

Serikat pekerja juga memiliki tanggung jawab untuk memastikan bahwa anggotanya memahami hak-hak dan kewajiban mereka di tempat kerja. Melalui program pendidikan dan sosialisasi, serikat dapat membantu anggotanya untuk lebih paham mengenai peraturan ketenagakerjaan, termasuk hak-hak yang dilindungi oleh undang-undang (Maharani & Rindaningsih, 2023). Dengan pengetahuan yang memadai, pekerja akan lebih berdaya dalam memperjuangkan hak-hak mereka dan menghadapi potensi pelanggaran yang mungkin terjadi. Peran serikat pekerja juga harus beradaptasi dengan tantangan baru. Misalnya, munculnya pekerja gig atau pekerja lepas yang tidak terikat kontrak tetap menghadirkan tantangan

tersendiri bagi serikat pekerja. Dalam konteks ini, serikat perlu mencari cara untuk menjangkau dan melindungi pekerja yang mungkin tidak memiliki perlindungan yang sama dengan pekerja tetap. Ini bisa dilakukan dengan menjalin aliansi dengan organisasi lain atau membuat program yang sesuai untuk pekerja lepas.

Aspek penting dari peran serikat pekerja adalah menjaga hubungan yang baik dengan pihak lain, termasuk pemerintah dan organisasi non-pemerintah. Serikat pekerja sering kali berkolaborasi dengan berbagai pihak untuk mencapai tujuan bersama, seperti peningkatan perlindungan hak-hak pekerja dan perbaikan kondisi kerja. Kolaborasi ini dapat menghasilkan kebijakan yang lebih baik dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik bagi semua pekerja (Soewono, 2019). Peran serikat pekerja dalam organisasi sangatlah signifikan. Mereka bukan hanya sekadar wakil pekerja dalam negosiasi, tetapi juga berfungsi sebagai pelindung hak-hak pekerja, pengembang profesionalisme, dan advokat bagi isu-isu sosial. Dalam menghadapi berbagai tantangan yang muncul, baik dari dalam organisasi maupun dari lingkungan eksternal, serikat pekerja harus mampu beradaptasi dan terus memperjuangkan kepentingan anggotanya (Rani & Mayasari, 2015) . Dengan menciptakan hubungan yang konstruktif dan kolaboratif dengan manajemen, serikat pekerja dapat berkontribusi pada terciptanya lingkungan kerja yang lebih baik, di mana pekerja merasa dihargai, aman, dan termotivasi untuk memberikan yang terbaik bagi organisasi. Sinergi antara manajemen dan serikat pekerja akan menghasilkan manfaat yang saling menguntungkan, tidak hanya bagi pekerja tetapi juga bagi organisasi secara keseluruhan.

## **BAB IX**

### **KESEHATAN DAN KESELAMATAN KERJA**

#### **PENDAHULUAN**

Manajemen sumber daya manusia, kesehatan dan keselamatan kerja (K3) menjadi aspek yang sangat penting untuk diperhatikan. Kesehatan dan keselamatan kerja tidak hanya berkaitan dengan kepatuhan terhadap regulasi yang ada, tetapi juga mencerminkan komitmen perusahaan terhadap kesejahteraan karyawan. Dalam lingkungan kerja yang semakin kompleks dan dinamis, perhatian terhadap K3 menjadi semakin relevan. Karyawan adalah aset berharga bagi organisasi, dan memastikan bahwa mereka bekerja dalam lingkungan yang aman dan sehat merupakan tanggung jawab manajer sumber daya manusia (Wangi et al., 2020). Melalui penerapan prinsip-prinsip K3 yang efektif, perusahaan tidak hanya dapat mengurangi risiko kecelakaan kerja, tetapi juga meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja karyawan.

Perkembangan teknologi dan perubahan dalam pola kerja, seperti peningkatan penggunaan alat berat dan perangkat lunak canggih, membawa tantangan tersendiri dalam pengelolaan kesehatan dan keselamatan kerja. Karyawan harus dilengkapi dengan pengetahuan dan keterampilan yang tepat untuk menghadapi risiko yang mungkin timbul (A. Fauzi, 2023). Selain itu, perusahaan juga perlu mengembangkan kebijakan yang komprehensif dan program pelatihan yang sesuai untuk meningkatkan kesadaran karyawan terhadap K3. Penerapan langkah-langkah proaktif dalam identifikasi dan penanganan risiko sangat penting untuk menciptakan budaya keselamatan di tempat kerja. Pengawasan yang ketat terhadap implementasi K3 menjadi salah satu kunci keberhasilan dalam manajemen sumber daya manusia. Di samping itu, perusahaan juga harus berkomitmen untuk terus melakukan evaluasi dan perbaikan terhadap sistem K3 yang ada. Penilaian berkala akan membantu perusahaan untuk mengetahui seberapa efektif langkah-langkah K3 yang diterapkan dan mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki.

Keterlibatan karyawan dalam proses ini juga sangat penting, karena mereka merupakan pihak yang paling memahami risiko di lingkungan kerja mereka. Melibatkan karyawan dalam pengembangan kebijakan K3 akan meningkatkan rasa kepemilikan dan tanggung jawab mereka terhadap keselamatan di tempat kerja.

Kesehatan mental juga menjadi bagian tak terpisahkan dari kesehatan dan keselamatan kerja. Karyawan yang merasa sehat secara mental cenderung lebih produktif dan memiliki semangat kerja yang lebih tinggi. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperhatikan kesejahteraan mental karyawan melalui program-program yang mendukung, seperti konseling, program kesehatan mental, dan kegiatan peningkatan keterampilan hidup (Wangi et al., 2020). Dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesehatan mental, perusahaan tidak hanya memenuhi tanggung jawab sosialnya, tetapi juga meningkatkan kinerja keseluruhan organisasi. Di era globalisasi dan persaingan yang semakin ketat, perusahaan yang mengabaikan kesehatan dan keselamatan kerja berisiko menghadapi dampak negatif, baik dari segi finansial maupun reputasi (A. Fauzi, 2023). Oleh karena itu, pengelolaan K3 harus dipandang sebagai investasi strategis yang akan membawa manfaat jangka panjang. Dalam bab ini, kita akan membahas berbagai aspek kesehatan dan keselamatan kerja, termasuk kebijakan K3, pelatihan, pengawasan, serta pentingnya menciptakan budaya keselamatan di tempat kerja. Dengan memahami dan mengimplementasikan prinsip-prinsip K3 secara efektif, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang aman, sehat, dan produktif bagi semua karyawan.

## **9.1 Mencegah Kecelakaan Kerja**

Pencegahan kecelakaan kerja adalah salah satu aspek krusial dalam pengelolaan kesehatan dan keselamatan kerja di setiap organisasi. Setiap tahun, kecelakaan kerja mengakibatkan ribuan cedera dan bahkan kematian, yang tidak hanya menimbulkan kerugian bagi karyawan dan keluarganya, tetapi juga berdampak pada produktivitas dan reputasi perusahaan. Oleh karena itu, pendekatan proaktif untuk mencegah kecelakaan kerja sangat

penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang aman dan sehat (Suprayitno et al., 2021).

Dalam mencegah kecelakaan kerja adalah melakukan identifikasi dan evaluasi risiko di tempat kerja. Proses ini melibatkan penilaian menyeluruh terhadap semua aspek operasional, termasuk kondisi fisik lingkungan kerja, alat yang digunakan, dan prosedur kerja yang diterapkan. Dengan memahami potensi bahaya yang ada, perusahaan dapat mengembangkan strategi yang tepat untuk mengurangi atau menghilangkan risiko tersebut. Misalnya, jika ditemukan bahwa area kerja memiliki pencahayaan yang buruk, perusahaan perlu melakukan perbaikan agar karyawan dapat melihat dengan jelas dan menghindari kecelakaan.

Setelah melakukan identifikasi risiko, langkah berikutnya adalah menerapkan langkah-langkah pencegahan yang efektif. Ini termasuk penerapan prosedur kerja aman, penggunaan alat pelindung diri (APD), dan pelatihan karyawan. Prosedur kerja yang aman adalah serangkaian instruksi yang dirancang untuk meminimalkan risiko kecelakaan. Setiap karyawan harus memahami dan mengikuti prosedur ini untuk memastikan keselamatan mereka dan rekan-rekan kerja mereka (Saputra, 2019). Penggunaan APD, seperti helm, pelindung telinga, dan sepatu keselamatan, juga sangat penting. Alat ini berfungsi sebagai penghalang antara karyawan dan potensi bahaya yang dapat menyebabkan cedera. Pelatihan merupakan elemen kunci dalam upaya pencegahan kecelakaan kerja. Semua karyawan, baik baru maupun yang sudah berpengalaman, perlu mengikuti program pelatihan yang berkaitan dengan kesehatan dan keselamatan kerja. Pelatihan ini harus mencakup pengetahuan tentang bahaya yang mungkin dihadapi di tempat kerja, cara menggunakan APD dengan benar, serta prosedur darurat yang harus diikuti jika terjadi kecelakaan (Haryati, 2019). Dengan memberikan pelatihan yang memadai, perusahaan tidak hanya meningkatkan kesadaran karyawan terhadap keselamatan, tetapi juga membekali mereka dengan keterampilan yang diperlukan untuk menghindari kecelakaan.



Perusahaan perlu melakukan pengawasan yang ketat terhadap penerapan prosedur keselamatan. Pengawasan ini dapat dilakukan oleh tim kesehatan dan keselamatan kerja yang bertanggung jawab untuk memastikan bahwa semua karyawan mematuhi peraturan dan prosedur yang telah ditetapkan. Jika ditemukan pelanggaran atau ketidakpatuhan, tindakan korektif harus segera diambil untuk mencegah terjadinya kecelakaan (Haryati, 2019). Pengawasan yang baik juga meliputi audit berkala untuk mengevaluasi efektivitas langkah-langkah pencegahan yang telah diterapkan. Keterlibatan karyawan dalam upaya pencegahan kecelakaan kerja juga sangat penting. Karyawan sering kali menjadi yang pertama mengetahui potensi bahaya di lingkungan kerja mereka. Oleh karena itu, perusahaan harus mendorong karyawan untuk melaporkan setiap kondisi yang dianggap berbahaya dan memberikan masukan terkait keselamatan kerja. Dengan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan terkait K3, perusahaan dapat menciptakan budaya keselamatan yang kuat di tempat kerja.

Budaya keselamatan merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan dalam mencegah kecelakaan kerja. Budaya ini mencerminkan sikap, nilai, dan praktik yang dipegang oleh seluruh anggota organisasi dalam menghadapi isu-isu keselamatan. Untuk membangun budaya keselamatan yang efektif, pimpinan perusahaan harus menunjukkan komitmen yang jelas terhadap K3 (Saputra, 2019). Hal ini dapat dilakukan melalui komunikasi yang terbuka dan transparan mengenai pentingnya keselamatan kerja, serta memberikan dukungan yang diperlukan untuk menerapkan praktik-praktik keselamatan yang baik. Pendekatan yang dapat digunakan untuk meningkatkan budaya keselamatan adalah dengan menerapkan sistem penghargaan bagi karyawan yang menunjukkan kepatuhan terhadap prosedur keselamatan. Dengan memberikan penghargaan, baik dalam bentuk finansial maupun pengakuan, perusahaan dapat memotivasi karyawan untuk lebih berkomitmen dalam menjaga keselamatan di tempat kerja. Sebaliknya, tindakan disipliner juga perlu diterapkan terhadap karyawan yang melanggar prosedur keselamatan. Hal ini untuk menegaskan bahwa keselamatan adalah tanggung jawab bersama dan tidak bisa diabaikan.

Kecelakaan kerja sering kali terjadi karena faktor manusia, seperti kurangnya konsentrasi atau kelelahan. Oleh karena itu, perusahaan juga perlu memperhatikan faktor-faktor yang dapat memengaruhi kinerja karyawan. Pekerjaan yang monoton dan berulang dapat mengakibatkan kebosanan, yang pada gilirannya mengurangi kewaspadaan karyawan. Untuk mengatasi masalah ini, perusahaan perlu merancang pekerjaan dengan mempertimbangkan variasi dan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk beristirahat secara berkala. Istirahat yang cukup dapat membantu karyawan untuk kembali fokus dan produktif, sehingga mengurangi risiko kecelakaan kerja (Putri et al., 2022).

Perusahaan juga harus mengadopsi teknologi baru yang dapat membantu dalam pencegahan kecelakaan kerja. Misalnya, penggunaan sistem otomatisasi dan sensor dapat membantu dalam mengidentifikasi kondisi berbahaya sebelum terjadi kecelakaan. Dengan memanfaatkan teknologi, perusahaan dapat meningkatkan keselamatan kerja dan mengurangi ketergantungan pada faktor manusia. Selain itu, perangkat wearable yang dilengkapi dengan sensor juga dapat digunakan untuk memantau kesehatan dan keselamatan karyawan secara *real-time*. Tanggung jawab untuk mencegah kecelakaan kerja tidak hanya terletak pada manajemen, tetapi juga merupakan tanggung jawab seluruh anggota organisasi. Setiap individu di tempat kerja memiliki peran penting dalam menjaga keselamatan diri sendiri dan rekan-rekannya. Oleh karena itu, penting untuk menciptakan kesadaran bahwa keselamatan kerja adalah prioritas utama. Karyawan harus dilatih untuk tidak hanya memahami prosedur keselamatan, tetapi juga untuk memiliki sikap proaktif dalam mengidentifikasi dan melaporkan potensi bahaya.

Untuk menilai efektivitas program pencegahan kecelakaan kerja, perusahaan perlu melakukan evaluasi dan analisis secara berkala. Pengumpulan data terkait kecelakaan kerja, insiden nyaris celaka, dan pelanggaran prosedur keselamatan dapat memberikan wawasan berharga tentang area yang perlu ditingkatkan. Melalui analisis data ini, perusahaan

dapat mengidentifikasi tren dan pola yang dapat membantu dalam pengembangan strategi pencegahan yang lebih efektif di masa depan (Putri et al., 2022).

Mencegah kecelakaan kerja adalah tanggung jawab bersama yang memerlukan komitmen dari seluruh pihak di organisasi. Melalui identifikasi risiko yang baik, penerapan prosedur kerja yang aman, pelatihan karyawan, dan pengawasan yang ketat, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang aman dan sehat. Keterlibatan karyawan, penerapan budaya keselamatan, dan penggunaan teknologi juga merupakan aspek penting yang dapat membantu dalam pencegahan kecelakaan kerja (Suprayitno et al., 2021). Dengan mengedepankan keselamatan, perusahaan tidak hanya melindungi karyawan, tetapi juga meningkatkan produktivitas dan keberlanjutan organisasi secara keseluruhan.

## **9.2 Promosi Kesehatan Kerja**

Promosi kesehatan kerja merupakan upaya sistematis untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan di tempat kerja melalui berbagai program dan kegiatan yang berfokus pada kesehatan fisik, mental, dan sosial. Kesehatan kerja yang baik tidak hanya berdampak positif pada individu karyawan, tetapi juga memberikan keuntungan bagi perusahaan dalam bentuk produktivitas yang lebih tinggi, pengurangan biaya kesehatan, dan peningkatan kepuasan kerja (Indriawati & Darmawati, 2021). Kesehatan kerja bertujuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesehatan serta mengurangi risiko penyakit dan cedera.

Langkah awal dalam promosi kesehatan kerja adalah melakukan penilaian kesehatan karyawan secara berkala. Penilaian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor risiko yang mungkin memengaruhi kesehatan karyawan, baik itu terkait dengan kondisi fisik, lingkungan kerja, maupun gaya hidup. Melalui evaluasi kesehatan ini, perusahaan dapat merancang program-program yang tepat sasaran untuk mengatasi masalah yang teridentifikasi (Pratami, 2017). Misalnya, jika hasil penilaian menunjukkan

bahwa banyak karyawan yang mengalami masalah kesehatan akibat kebiasaan merokok, perusahaan dapat merancang program berhenti merokok yang efektif. Program promosi kesehatan juga dapat melibatkan pendidikan dan penyuluhan tentang gaya hidup sehat. Hal ini mencakup berbagai aspek seperti pola makan seimbang, aktivitas fisik yang cukup, manajemen stres, dan pentingnya tidur yang berkualitas. Dengan memberikan informasi dan keterampilan yang diperlukan, perusahaan dapat membantu karyawan membuat keputusan yang lebih baik terkait kesehatan mereka. Misalnya, mengadakan seminar tentang nutrisi dan olahraga dapat mendorong karyawan untuk mengadopsi pola hidup yang lebih sehat.

Perusahaan juga dapat menyediakan fasilitas dan sumber daya yang mendukung kesehatan karyawan. Fasilitas seperti ruang olahraga, program kebugaran, dan akses ke makanan sehat di kantin perusahaan dapat berkontribusi pada peningkatan kesehatan fisik karyawan. Penyediaan lingkungan yang mendukung aktivitas fisik, seperti jalur pejalan kaki dan area hijau, juga penting untuk mendorong karyawan berpartisipasi dalam aktivitas fisik selama jam kerja. Peran manajemen sangat penting untuk memastikan bahwa sumber daya yang dibutuhkan tersedia dan dapat diakses oleh semua karyawan (Pratami, 2017). Kesehatan mental karyawan juga harus menjadi fokus utama dalam promosi kesehatan kerja. Stres kerja, tekanan dari tuntutan pekerjaan, dan keseimbangan kehidupan kerja yang buruk dapat berdampak negatif pada kesehatan mental karyawan. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengembangkan program yang mendukung kesehatan mental, seperti konseling, pelatihan manajemen stres, dan kegiatan sosial yang memperkuat hubungan antar karyawan. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung, perusahaan dapat membantu karyawan merasa lebih dihargai dan terlibat, yang pada gilirannya akan berdampak pada kesehatan mental mereka.

Komunikasi yang efektif juga merupakan elemen penting dalam promosi kesehatan kerja. Perusahaan harus memastikan bahwa semua karyawan mendapatkan informasi yang jelas dan transparan tentang

program-program kesehatan yang tersedia. Penggunaan berbagai saluran komunikasi, seperti email, papan pengumuman, dan media sosial internal, dapat membantu menyebarkan informasi dengan lebih efektif. Selain itu, perusahaan juga dapat melibatkan karyawan dalam merancang program kesehatan melalui forum atau kelompok diskusi, sehingga mereka merasa memiliki andil dalam inisiatif yang diambil. Pendekatan yang dapat digunakan dalam promosi kesehatan kerja adalah pengembangan program kesehatan yang berbasis komunitas (Daraba & Saggaf, 2015). Melibatkan karyawan dalam kegiatan sosial yang berkaitan dengan kesehatan, seperti kampanye kesehatan masyarakat atau kegiatan lingkungan, dapat meningkatkan rasa kebersamaan dan kepedulian terhadap kesehatan. Selain itu, program kesehatan yang berbasis komunitas juga dapat memberikan kesempatan bagi karyawan untuk berpartisipasi dalam kegiatan yang bermanfaat bagi kesehatan mereka dan masyarakat sekitar.

Monitoring dan evaluasi merupakan aspek penting dalam promosi kesehatan kerja. Setelah program kesehatan diterapkan, perusahaan perlu melakukan evaluasi untuk mengetahui sejauh mana program tersebut berhasil mencapai tujuan yang ditetapkan. Pengumpulan data mengenai partisipasi karyawan, hasil kesehatan, dan umpan balik dari karyawan dapat memberikan gambaran yang jelas tentang efektivitas program. Dari hasil evaluasi ini, perusahaan dapat melakukan perbaikan dan pengembangan program yang lebih baik di masa depan (Daraba & Saggaf, 2015). Keterlibatan manajemen puncak sangat krusial dalam keberhasilan promosi kesehatan kerja. Jika manajemen menunjukkan komitmen yang nyata terhadap kesehatan karyawan, maka karyawan akan lebih termotivasi untuk berpartisipasi dalam program-program yang ada. Manajemen juga harus memimpin dengan memberikan contoh yang baik, seperti menerapkan gaya hidup sehat dan mendukung program-program kesehatan yang ada. Dengan menciptakan budaya perusahaan yang peduli terhadap kesehatan, perusahaan dapat meningkatkan partisipasi karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat.

Tantangan dalam promosi kesehatan kerja juga perlu diperhatikan. Beberapa karyawan mungkin tidak menyadari pentingnya kesehatan atau merasa enggan untuk berpartisipasi dalam program kesehatan yang ditawarkan. Oleh karena itu, perusahaan perlu melakukan pendekatan yang inklusif dan menciptakan program yang menarik dan relevan bagi seluruh karyawan (Daraba & Saggaf, 2015). Misalnya, menawarkan insentif bagi karyawan yang aktif berpartisipasi dalam program kesehatan atau mengadakan kompetisi yang menyenangkan dapat meningkatkan minat karyawan untuk terlibat. Promosi kesehatan kerja juga dapat memperkuat hubungan antara karyawan dan perusahaan. Ketika perusahaan menunjukkan perhatian yang tulus terhadap kesehatan dan kesejahteraan karyawan, hal ini dapat meningkatkan loyalitas dan rasa kepemilikan karyawan terhadap perusahaan. Karyawan yang merasa dihargai dan diperhatikan cenderung lebih berkomitmen dan berkontribusi lebih positif terhadap organisasi. Dengan kata lain, investasi dalam promosi kesehatan kerja bukan hanya untuk kesehatan individu, tetapi juga untuk keberlanjutan dan kesuksesan perusahaan itu sendiri.

Menghadapi era globalisasi dan perubahan lingkungan kerja yang cepat, penting bagi perusahaan untuk terus beradaptasi dan memperbarui program promosi kesehatan kerja mereka. Perubahan dalam pola kerja, seperti meningkatnya pekerjaan jarak jauh, juga perlu diperhatikan dalam merancang program kesehatan (Indriawati & Darmawati, 2021). Misalnya, perusahaan perlu mempertimbangkan strategi yang mendukung kesehatan karyawan yang bekerja dari rumah, seperti memberikan akses ke program kesehatan mental dan fisik secara daring. Promosi kesehatan kerja adalah suatu proses yang berkelanjutan dan memerlukan komitmen dari semua pihak di organisasi. Dengan melakukan penilaian kesehatan, menyediakan fasilitas yang mendukung, memberikan pendidikan kesehatan, dan melibatkan karyawan dalam program kesehatan, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif. Kesehatan kerja yang baik akan berkontribusi pada kinerja yang lebih baik, mengurangi absensi, dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Dalam dunia yang

semakin kompetitif, promosi kesehatan kerja bukan hanya merupakan kewajiban moral, tetapi juga merupakan strategi bisnis yang cerdas.

### **9.3 Lingkungan Kerja yang Aman dan Nyaman**

Lingkungan kerja yang aman dan nyaman merupakan elemen fundamental dalam menciptakan produktivitas dan kesejahteraan karyawan. Keberadaan lingkungan kerja yang memadai tidak hanya berpengaruh pada kesehatan fisik, tetapi juga kesejahteraan mental para karyawan. Lingkungan kerja yang baik dapat meningkatkan motivasi dan semangat kerja, yang pada gilirannya berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi (Prawoto & Hasyim, 2022). Oleh karena itu, perusahaan harus berkomitmen untuk menciptakan dan memelihara kondisi kerja yang optimal, yang tidak hanya memenuhi standar keselamatan, tetapi juga menyediakan kenyamanan bagi karyawan. Dalam menciptakan lingkungan kerja yang aman adalah identifikasi dan pengelolaan risiko. Setiap tempat kerja memiliki potensi bahaya yang dapat memengaruhi keselamatan karyawan, baik itu risiko fisik, kimia, maupun ergonomis. Untuk mengurangi risiko tersebut, perusahaan perlu melakukan penilaian risiko secara berkala. Penilaian ini bertujuan untuk mengidentifikasi bahaya yang ada, mengevaluasi tingkat risiko, dan merencanakan tindakan pencegahan yang diperlukan. Langkah ini sangat penting untuk mencegah terjadinya kecelakaan kerja dan menjaga kesehatan karyawan.

Implementasi prosedur keselamatan kerja juga sangat vital dalam menciptakan lingkungan kerja yang aman. Perusahaan harus memiliki kebijakan keselamatan yang jelas dan dapat diakses oleh semua karyawan. Kebijakan ini harus mencakup protokol keselamatan yang harus diikuti, penggunaan alat pelindung diri (APD), serta prosedur darurat yang harus dilakukan jika terjadi kecelakaan (Iswahyudi et al., 2023). Pelatihan keselamatan secara berkala juga perlu dilakukan untuk memastikan bahwa setiap karyawan memahami dan mampu menerapkan prosedur keselamatan yang telah ditetapkan. Penyediaan fasilitas kerja yang ergonomis merupakan langkah penting untuk menciptakan kenyamanan di tempat kerja. Ergonomi

adalah ilmu yang mempelajari interaksi antara manusia dan elemen-elemen lainnya dalam lingkungan kerjanya. Penataan tempat kerja yang ergonomis dapat mengurangi risiko cedera akibat posisi duduk yang tidak tepat atau penggunaan alat yang tidak sesuai. Misalnya, meja dan kursi yang dapat disesuaikan, serta penataan alat kerja yang memudahkan akses, dapat membantu karyawan bekerja dengan lebih nyaman dan efisien. Dengan mengurangi ketegangan fisik, karyawan akan merasa lebih nyaman dan fokus pada pekerjaan mereka.

Lingkungan kerja yang bersih dan teratur juga sangat berpengaruh terhadap kenyamanan. Ruang kerja yang kotor dan tidak terorganisir dapat menyebabkan stres dan mengurangi produktivitas. Oleh karena itu, perusahaan harus memastikan bahwa area kerja selalu dalam keadaan bersih dan rapi. Penerapan prinsip 5S (*Sort, Set in order, Shine, Standardize, Sustain*) dapat membantu menciptakan lingkungan kerja yang bersih dan teratur (Fortega, 2022). Dengan lingkungan yang bersih, karyawan dapat bekerja dengan lebih nyaman dan produktif. Pencahayaan yang baik juga merupakan faktor penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang nyaman. Pencahayaan yang cukup dapat mengurangi kelelahan mata dan meningkatkan konsentrasi karyawan. Perusahaan perlu memastikan bahwa setiap area kerja memiliki pencahayaan yang memadai, baik itu pencahayaan alami maupun buatan. Selain itu, pemilihan warna dan desain interior yang menarik juga dapat memberikan dampak positif terhadap suasana kerja. Ruang kerja yang nyaman dengan warna yang cerah dapat meningkatkan semangat karyawan.

Suara dan kebisingan di tempat kerja juga harus diperhatikan. Lingkungan yang terlalu bising dapat mengganggu konsentrasi dan menyebabkan stres (Iswahyudi et al., 2023). Perusahaan harus melakukan upaya untuk mengurangi kebisingan yang tidak perlu, seperti menggunakan material peredam suara atau mengatur penataan ruang agar tidak terlalu berisik. Selain itu, menyediakan area tenang untuk beristirahat atau bekerja dengan konsentrasi tinggi dapat menjadi solusi yang baik. Kesejahteraan



mental karyawan juga menjadi bagian penting dari lingkungan kerja yang aman dan nyaman. Stres, tekanan kerja, dan masalah interpersonal dapat memengaruhi kesehatan mental karyawan. Oleh karena itu, perusahaan perlu menciptakan budaya kerja yang mendukung kesejahteraan mental, seperti mengurangi jam kerja yang berlebihan, memberikan dukungan sosial, dan memfasilitasi komunikasi yang terbuka antar karyawan. Penyediaan program dukungan kesehatan mental, seperti konseling atau pelatihan manajemen stres, juga sangat dianjurkan untuk membantu karyawan mengatasi tekanan yang dihadapi (Fortega, 2022).

Lingkungan kerja yang aman dan nyaman juga harus mendukung keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi. Karyawan yang merasa bahwa perusahaan menghargai waktu dan kesejahteraan mereka cenderung lebih puas dan loyal terhadap perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan perlu memberikan fleksibilitas dalam jam kerja, seperti opsi kerja jarak jauh atau waktu kerja yang dapat disesuaikan. Dengan cara ini, karyawan dapat menyeimbangkan tanggung jawab pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka, yang pada akhirnya akan meningkatkan kepuasan dan produktivitas kerja (Haetami et al., 2023). Partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan terkait lingkungan kerja juga merupakan faktor penting. Karyawan yang merasa memiliki suara dalam hal kebijakan dan kondisi kerja mereka akan lebih merasa dihargai dan termotivasi. Oleh karena itu, perusahaan harus memberikan kesempatan kepada karyawan untuk memberikan masukan dan saran terkait lingkungan kerja. Mengadakan forum diskusi atau survei untuk mengumpulkan pendapat karyawan dapat menjadi langkah yang baik dalam melibatkan mereka dalam proses perbaikan lingkungan kerja.

Perusahaan juga harus terus memantau dan mengevaluasi kondisi lingkungan kerja secara berkala. Dengan melakukan evaluasi secara rutin, perusahaan dapat mengidentifikasi masalah yang mungkin timbul dan mengambil tindakan yang diperlukan untuk memperbaikinya. Umpan balik dari karyawan juga sangat berharga dalam proses evaluasi ini, sehingga

perusahaan dapat membuat penyesuaian yang diperlukan untuk meningkatkan lingkungan kerja. Kesadaran tentang pentingnya lingkungan kerja yang aman dan nyaman tidak hanya menjadi tanggung jawab perusahaan, tetapi juga setiap individu karyawan (Haetami et al., 2023). Karyawan harus proaktif dalam menjaga keamanan dan kenyamanan di tempat kerja, baik melalui kepatuhan terhadap prosedur keselamatan maupun dengan berkontribusi dalam menciptakan suasana kerja yang positif. Ketika semua pihak saling mendukung, maka lingkungan kerja yang aman dan nyaman akan lebih mudah terwujud.

Perusahaan perlu beradaptasi dengan tantangan baru yang muncul. Perubahan seperti *digitalisasi*, kerja jarak jauh, dan dinamika sosial dapat mempengaruhi kondisi lingkungan kerja. Oleh karena itu, perusahaan perlu terus mengembangkan strategi yang relevan untuk menciptakan lingkungan kerja yang aman dan nyaman di era modern ini. Lingkungan kerja yang aman dan nyaman adalah salah satu pilar utama dalam manajemen sumber daya manusia yang efektif (Prawoto & Hasyim, 2022). Dengan mengutamakan keselamatan dan kenyamanan karyawan, perusahaan tidak hanya dapat meningkatkan produktivitas, tetapi juga menciptakan budaya kerja yang positif dan berkelanjutan. Lingkungan kerja yang baik akan menjadi daya tarik bagi calon karyawan dan membantu perusahaan dalam mempertahankan talenta yang ada. Dengan demikian, investasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang aman dan nyaman bukan hanya tanggung jawab moral, tetapi juga strategi bisnis yang cerdas untuk mencapai keberhasilan jangka panjang.

## **BAB X**

### **DIVERSITAS DAN INKLUSI**

#### **PENDAHULUAN**

Diversitas dan inklusi telah menjadi isu yang semakin penting dalam dunia manajemen sumber daya manusia, terutama di era globalisasi dan perubahan sosial yang cepat. Konsep diversitas merujuk pada keragaman individu yang ada dalam suatu organisasi, termasuk tetapi tidak terbatas pada perbedaan ras, etnis, gender, usia, kemampuan, orientasi seksual, dan latar belakang budaya (Diniarsa & Batu, 2023). Sementara itu, inklusi mengacu pada upaya untuk menciptakan lingkungan di mana semua individu merasa diterima, dihargai, dan memiliki kesempatan yang sama untuk berkontribusi. Pendekatan ini tidak hanya mempromosikan keadilan sosial, tetapi juga memberikan manfaat strategis bagi organisasi dalam meningkatkan kinerja, inovasi, dan daya saing.

Di tengah perubahan demografis yang signifikan, banyak organisasi menyadari bahwa keberagaman tidak hanya merupakan aspek moral, tetapi juga aset yang berharga. Penelitian menunjukkan bahwa tim yang beragam cenderung memiliki pemikiran yang lebih kreatif dan mampu menyelesaikan masalah dengan cara yang lebih inovatif (Sartika, 2024). Dengan menghadirkan berbagai perspektif, pengalaman, dan keterampilan, organisasi dapat merespons tantangan pasar yang kompleks dengan lebih efektif. Di samping itu, perusahaan yang mengutamakan inklusi dapat menarik dan mempertahankan bakat terbaik dari berbagai latar belakang, meningkatkan kepuasan karyawan dan mengurangi tingkat *turnover*.

Meskipun manfaatnya jelas, implementasi strategi diversitas dan inklusi tidaklah sederhana. Banyak organisasi masih menghadapi berbagai tantangan dalam menciptakan lingkungan yang inklusif. Stereotip, prasangka, dan diskriminasi masih ada di tempat kerja, yang dapat menghambat potensi individu dan mengurangi produktivitas secara

keseluruhan (Sartika, 2024). Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia memiliki peran krusial dalam merancang dan menerapkan kebijakan serta praktik yang mendukung diversitas dan inklusi. Ini mencakup pelatihan kesadaran akan bias, pengembangan kebijakan rekrutmen yang adil, serta penciptaan budaya yang menghargai perbedaan.

Peran kepemimpinan dalam mempromosikan diversitas dan inklusi sangat penting. Pemimpin harus menjadi teladan dalam menciptakan lingkungan yang inklusif, dengan menunjukkan komitmen terhadap nilai-nilai tersebut dalam tindakan sehari-hari. Hal ini termasuk mendengarkan dan memberi suara kepada semua anggota tim, serta memastikan bahwa semua karyawan memiliki akses yang sama terhadap peluang pengembangan karir (Diniarsa & Batu, 2023). Untuk menciptakan sistem yang mendukung umpan balik dan evaluasi yang jujur untuk menilai kemajuan dalam upaya menciptakan tempat kerja yang lebih inklusif. Dengan memfokuskan pada diversitas dan inklusi, organisasi tidak hanya dapat memenuhi tanggung jawab sosialnya, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan harmonis. BAB ini akan membahas berbagai aspek diversitas dan inklusi dalam manajemen sumber daya manusia, termasuk tantangan yang dihadapi, praktik terbaik yang dapat diterapkan, serta dampak positif yang dapat dihasilkan dari upaya tersebut. Dengan memahami pentingnya diversitas dan inklusi, diharapkan pembaca dapat mengembangkan strategi yang efektif untuk menciptakan tempat kerja yang lebih baik bagi semua.

### **10.1 Membangun Budaya Kerja Inklusif**

Membangun budaya kerja inklusif adalah suatu proses yang kompleks dan berkelanjutan, tetapi sangat penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif. Budaya kerja inklusif bukan hanya tentang memenuhi persyaratan hukum atau etika, tetapi lebih dari itu, ia berakar pada keyakinan bahwa setiap individu, terlepas dari latar belakang, dapat memberikan kontribusi yang berharga bagi organisasi (Fajar, 2024). Langkah-langkah yang dapat diambil oleh organisasi untuk menciptakan dan

mempertahankan budaya kerja yang inklusif, serta manfaat yang dihasilkan dari pendekatan tersebut.

Membangun budaya kerja inklusif adalah menciptakan kesadaran tentang pentingnya diversitas dan inklusi di semua level organisasi. Ini bisa dimulai dengan pendidikan dan pelatihan bagi seluruh karyawan mengenai nilai-nilai inklusi, bias, serta stereotip yang dapat muncul dalam interaksi sehari-hari. Pelatihan ini harus mencakup pemahaman tentang perbedaan budaya, cara berkomunikasi yang efektif, serta cara untuk menghargai dan merayakan keberagaman (Andiny, 2023). Dengan meningkatkan pemahaman dan kesadaran, karyawan akan lebih siap untuk berkontribusi pada penciptaan lingkungan yang mendukung. Setelah kesadaran tercipta, langkah selanjutnya adalah memastikan bahwa kepemimpinan organisasi mencerminkan nilai-nilai inklusi. Pemimpin yang berkomitmen pada diversitas dan inklusi akan memberikan contoh bagi karyawan lainnya. Mereka harus aktif terlibat dalam program-program yang mendukung inklusi, mengakui kontribusi karyawan dari berbagai latar belakang, dan secara konsisten menegakkan kebijakan yang menciptakan lingkungan yang adil. Selain itu, pemimpin harus mampu mengidentifikasi dan mengatasi perilaku diskriminatif yang mungkin muncul di tempat kerja. Hal ini penting untuk menunjukkan bahwa organisasi tidak mentolerir tindakan yang dapat merugikan individu atau kelompok.

Cara efektif untuk membangun budaya kerja inklusif adalah dengan menciptakan tim yang beragam. Ini dapat dilakukan melalui proses rekrutmen dan seleksi yang adil, yang memberikan kesempatan kepada semua calon, tanpa memandang latar belakang mereka (Rustandi, 2019). Organisasi juga harus mempertimbangkan penggunaan metode rekrutmen yang aktif, seperti menjangkau kelompok-kelompok yang kurang terwakili, sehingga dapat memastikan bahwa mereka memiliki akses ke peluang kerja yang sama. Ketika tim dibangun dengan keberagaman, pemikiran kreatif akan lebih mudah muncul, dan hasil kerja tim pun dapat mencerminkan berbagai perspektif yang ada.

Untuk memberikan ruang bagi setiap individu untuk berbagi ide dan pendapat mereka. Budaya kerja yang inklusif mendorong keterlibatan semua karyawan, sehingga mereka merasa bahwa suara mereka didengar dan dihargai. Ini dapat dicapai dengan mengadakan pertemuan rutin, forum diskusi, atau sesi umpan balik di mana semua orang dapat berpartisipasi. Selain itu, organisasi dapat menggunakan *platform digital* untuk memfasilitasi komunikasi dan kolaborasi antara anggota tim, terutama jika ada perbedaan waktu atau lokasi kerja. Dengan cara ini, semua karyawan merasa memiliki peran dalam proses pengambilan keputusan dan dapat memberikan kontribusi yang berarti. Membangun budaya kerja inklusif juga berarti memberikan dukungan bagi pengembangan profesional setiap individu (Andiny, 2023). Organisasi harus menawarkan program pelatihan dan pengembangan yang memperhatikan kebutuhan beragam karyawan. Misalnya, menyediakan mentor atau pembimbing yang dapat membantu individu dari kelompok yang kurang terwakili untuk mengembangkan keterampilan dan mendapatkan peluang karir yang lebih baik. Program pengembangan ini tidak hanya meningkatkan kemampuan individu tetapi juga memperkuat rasa memiliki dan keterikatan mereka terhadap organisasi.

Untuk mengukur kemajuan dan hasil dari inisiatif inklusi yang telah diambil. Organisasi perlu melakukan evaluasi berkala untuk menilai seberapa baik mereka dalam menciptakan budaya kerja yang inklusif. Ini dapat meliputi survei karyawan, wawancara, dan pengumpulan umpan balik yang dapat memberikan gambaran yang jelas tentang bagaimana karyawan merasakan lingkungan kerja mereka (Rustandi, 2019). Dengan data yang akurat, organisasi dapat mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki dan mengembangkan strategi yang lebih efektif untuk meningkatkan inklusi. Membangun budaya kerja inklusif bukanlah tugas yang selesai dalam semalam. Ini adalah perjalanan yang memerlukan komitmen berkelanjutan dari semua level organisasi. Perubahan perilaku, sikap, dan kebiasaan membutuhkan waktu dan usaha. Organisasi harus bersiap untuk menghadapi tantangan yang muncul dalam proses ini dan beradaptasi dengan kebutuhan

yang berubah dari karyawan. Kesabaran dan konsistensi dalam menerapkan nilai-nilai inklusi akan membawa hasil yang positif dalam jangka panjang.



**Gambar 7. Membangun Budaya Kerja Inklusif**

Manfaat dari membangun budaya kerja inklusif sangat besar. Karyawan yang merasa diterima dan dihargai cenderung lebih berkomitmen dan produktif. Mereka lebih mungkin untuk terlibat dalam inovasi dan memberikan ide-ide yang berharga, karena mereka merasa aman untuk mengekspresikan diri mereka tanpa takut dihakimi (Fajar, 2024). Selain itu, budaya inklusif dapat memperkuat loyalitas karyawan, mengurangi tingkat *turnover*, dan meningkatkan reputasi organisasi di mata calon karyawan serta masyarakat luas. Membangun budaya kerja inklusif bukan hanya tanggung jawab departemen sumber daya manusia, tetapi merupakan tanggung jawab bersama dari seluruh organisasi (Armada et al., 2022). Setiap individu, mulai dari pemimpin hingga karyawan, memiliki peran penting dalam menciptakan lingkungan yang mendukung dan menghargai perbedaan. Dengan bersatu untuk mencapai tujuan inklusi, organisasi tidak hanya akan mampu menciptakan tempat kerja yang lebih baik, tetapi juga berkontribusi pada masyarakat yang lebih adil dan sejahtera.

Dengan langkah-langkah yang tepat, komitmen yang kuat, dan upaya kolaboratif dari semua pihak, budaya kerja inklusif dapat terwujud,

memberikan dampak positif bagi individu, organisasi, dan komunitas secara keseluruhan. Inklusi bukan sekadar kata kunci, tetapi suatu keharusan dalam menciptakan lingkungan kerja yang inovatif, produktif, dan berkelanjutan. Melalui pemahaman, penerapan, dan pengukuran yang tepat, budaya kerja inklusif akan menjadi fondasi bagi kesuksesan organisasi di masa depan.

## 10.2 Mengelola Keragaman Generasi

Mengelola keragaman generasi di tempat kerja merupakan tantangan yang semakin relevan dalam konteks perubahan sosial dan demografis saat ini. Di era globalisasi, pergeseran ekonomi, dan kemajuan teknologi, organisasi kini sering kali memiliki karyawan dari berbagai generasi yang berbeda, mulai dari *Baby Boomers*, Generasi X, Generasi Y (*Millennials*), hingga Generasi Z. Setiap generasi memiliki karakteristik, nilai, dan gaya kerja yang unik, yang dipengaruhi oleh pengalaman hidup, perkembangan sosial, serta kemajuan teknologi yang mereka alami. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memahami perbedaan ini dan mengelola keragaman generasi secara efektif agar dapat menciptakan lingkungan kerja yang produktif, harmonis, dan inklusif (Nursyifa & Suben, 2024).

Memahami karakteristik masing-masing generasi. *Baby Boomers*, yang lahir antara tahun 1946 dan 1964, dikenal karena etos kerja yang kuat dan loyalitas terhadap perusahaan. Mereka cenderung lebih menghargai pengalaman dan telah terbiasa dengan struktur organisasi yang hierarkis (Armada et al., 2022). Sementara itu, Generasi X (lahir antara tahun 1965 dan 1980) sering kali dipandang sebagai jembatan antara generasi sebelumnya dan yang lebih muda. Mereka mengedepankan keseimbangan kerja-hidup dan memiliki kemampuan adaptasi yang baik terhadap perubahan teknologi. Generasi Y, atau *Millennials* (lahir antara tahun 1981 dan 1996), memiliki pendekatan yang lebih kolaboratif dan inklusif dalam bekerja. Mereka juga dikenal sangat peka terhadap isu-isu sosial dan lingkungan, serta mencari makna dalam pekerjaan mereka. Terakhir, Generasi Z (lahir antara tahun 1997 dan 2012) merupakan generasi yang tumbuh dengan teknologi *digital* dan internet. Mereka sangat terbiasa



dengan komunikasi yang cepat dan langsung, serta mengharapkan fleksibilitas dalam bekerja.

Memahami karakteristik masing-masing generasi, organisasi dapat merancang strategi yang sesuai untuk mengelola keragaman generasi di tempat kerja. Salah satu strategi yang dapat diterapkan adalah menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi antar generasi. Mengingat setiap generasi membawa perspektif dan keahlian yang berbeda, organisasi dapat memfasilitasi kerjasama antara karyawan dari berbagai generasi melalui proyek tim, pelatihan bersama, dan inisiatif kolaboratif lainnya. Dengan cara ini, karyawan dapat saling belajar dan berbagi pengetahuan, yang tidak hanya memperkuat hubungan antar individu tetapi juga meningkatkan produktivitas dan kreativitas tim (Azzahra et al., 2022).

Bagi organisasi untuk menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka dengan kebutuhan karyawan dari berbagai generasi. Pemimpin yang efektif harus mampu memahami pendekatan kerja yang berbeda dan menyesuaikan strategi manajerial mereka. Misalnya, *Baby Boomers* mungkin lebih menghargai arahan dan umpan balik yang jelas, sedangkan *Millennials* mungkin lebih suka pendekatan yang lebih demokratis dan kolaboratif (Armada et al., 2022). Di sisi lain, Generasi Z cenderung mencari umpan balik yang cepat dan langsung. Dengan memahami kebutuhan dan preferensi masing-masing generasi, pemimpin dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, di mana semua karyawan merasa dihargai dan diperhatikan. Pendidikan dan pelatihan juga merupakan aspek penting dalam mengelola keragaman generasi. Organisasi harus menyediakan program pelatihan yang relevan dan menarik bagi semua generasi, sehingga setiap karyawan memiliki kesempatan untuk mengembangkan keterampilan dan pengetahuan mereka. Ini termasuk pelatihan teknologi untuk karyawan yang mungkin kurang familiar dengan alat *digital* terbaru, serta pelatihan *soft skills* untuk membantu karyawan dari semua generasi dalam berkomunikasi dan bekerja sama dengan lebih efektif. Program *mentoring* antar generasi juga dapat membantu dalam transfer pengetahuan dan pengalaman, di mana

karyawan yang lebih senior dapat membagikan wawasan mereka kepada generasi yang lebih muda, sementara generasi yang lebih muda dapat memberikan perspektif baru dan inovatif kepada rekan-rekan mereka yang lebih tua.

Tantangan yang sering muncul dalam mengelola keragaman generasi adalah perbedaan dalam cara berkomunikasi. Setiap generasi memiliki preferensi komunikasi yang berbeda, yang dapat mempengaruhi interaksi sehari-hari di tempat kerja (Azzahra et al., 2022). *Baby Boomers* mungkin lebih memilih komunikasi tatap muka atau melalui email, sementara *Millennials* dan Generasi Z lebih nyaman menggunakan aplikasi pesan instan dan media sosial. Untuk mengatasi perbedaan ini, organisasi perlu menciptakan kebijakan komunikasi yang fleksibel, yang memungkinkan setiap karyawan untuk berkomunikasi dengan cara yang paling nyaman bagi mereka. Misalnya, organisasi dapat mengadakan pertemuan rutin untuk membahas proyek, sambil juga memfasilitasi komunikasi melalui *platform digital* untuk mereka yang lebih suka berinteraksi secara virtual.

Mengelola keragaman generasi juga melibatkan penghargaan terhadap perbedaan dan merayakan keberagaman. Organisasi dapat mengadakan acara atau inisiatif yang merayakan keberagaman generasi, seperti seminar, *workshop*, atau perayaan yang menyoroti kontribusi unik dari setiap generasi (Khasbulloh, 2018). Ini tidak hanya meningkatkan pemahaman antar generasi, tetapi juga membangun rasa kebersamaan dan solidaritas di antara karyawan. Melalui kegiatan ini, karyawan dapat saling menghargai dan belajar dari satu sama lain, yang pada gilirannya akan meningkatkan iklim kerja yang positif. Mengembangkan kebijakan dan praktik yang mendukung keseimbangan kerja-hidup. Karyawan dari semua generasi menghargai fleksibilitas dalam pekerjaan mereka, tetapi cara mereka mendefinisikan keseimbangan ini bisa berbeda. *Baby Boomers* mungkin lebih fokus pada stabilitas kerja, sementara *Millennials* dan Generasi Z lebih menghargai kebebasan untuk mengeksplorasi peluang karir dan pengalaman kerja yang beragam (Nababan & Nahartyo, 2020). Oleh karena itu, organisasi harus

menawarkan berbagai opsi, seperti fleksibilitas jadwal kerja, opsi kerja jarak jauh, dan program dukungan kesehatan mental yang sesuai dengan kebutuhan karyawan dari berbagai generasi. Dengan memberikan fleksibilitas, organisasi dapat membantu karyawan merasa lebih terlibat dan puas dengan pekerjaan mereka.

Aspek lain yang perlu dipertimbangkan dalam mengelola keragaman generasi adalah bagaimana menangani konflik yang mungkin muncul. Perbedaan perspektif dan pendekatan antara generasi dapat menyebabkan ketegangan dan konflik di tempat kerja. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memiliki kebijakan dan prosedur yang jelas dalam menangani konflik. Pelatihan tentang manajemen konflik dapat diberikan kepada semua karyawan untuk membantu mereka memahami cara berkomunikasi secara efektif dan mencari solusi yang saling menguntungkan (Khasbulloh, 2018). Pendekatan proaktif dalam menangani konflik akan membantu menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis dan inklusif. Melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan yang mempengaruhi mereka. Mengizinkan karyawan untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan, terutama yang berkaitan dengan kebijakan dan praktik kerja, akan memberikan mereka rasa memiliki yang lebih besar terhadap organisasi. Dengan melibatkan berbagai generasi dalam proses ini, organisasi dapat memastikan bahwa keputusan yang diambil mencerminkan kebutuhan dan harapan semua karyawan. Ini juga akan meningkatkan rasa keterlibatan dan motivasi di antara karyawan, yang pada gilirannya dapat berdampak positif pada kinerja organisasi secara keseluruhan.

Menciptakan saluran umpan balik yang terbuka dan transparan. Karyawan dari semua generasi perlu merasa bahwa suara mereka didengar dan dihargai. Organisasi dapat mengadakan survei reguler untuk mengumpulkan umpan balik tentang kebijakan, lingkungan kerja, dan program pelatihan. Selain itu, pemimpin harus mendorong dialog terbuka dan jujur di antara karyawan, sehingga mereka merasa nyaman untuk berbagi pandangan dan saran mereka (Nababan & Nahartyo, 2020). Dengan

menciptakan budaya umpan balik yang positif, organisasi dapat terus beradaptasi dan meningkatkan praktik mereka untuk memenuhi kebutuhan semua generasi. Penggunaan teknologi juga memainkan peran penting dalam mengelola keragaman generasi (Zulkarnaen & Suwarna, 2017). Organisasi harus memanfaatkan alat dan *platform digital* yang dapat meningkatkan komunikasi, kolaborasi, dan efisiensi. Dengan menggunakan teknologi yang tepat, organisasi dapat mempercepat proses kerja, mengurangi hambatan komunikasi, dan menciptakan pengalaman kerja yang lebih menyenangkan bagi semua generasi. Pelatihan tentang teknologi baru juga penting, sehingga semua karyawan dapat merasa nyaman dan percaya diri dalam menggunakan alat yang tersedia.

Mengelola keragaman generasi di tempat kerja merupakan tantangan yang kompleks, tetapi dapat diatasi dengan pendekatan yang tepat. Dengan memahami karakteristik unik setiap generasi dan merancang strategi yang inklusif, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif. Penting bagi organisasi untuk menciptakan budaya kolaborasi, menyesuaikan gaya kepemimpinan, menyediakan pendidikan dan pelatihan yang relevan, serta menghargai perbedaan dalam komunikasi (Nursyifa & Suben, 2024). Dengan menerapkan langkah-langkah ini, organisasi tidak hanya dapat mengelola keragaman generasi, tetapi juga memanfaatkan potensi masing-masing individu untuk mencapai tujuan bersama. Keterlibatan semua generasi dalam proses pengambilan keputusan dan penciptaan kebijakan yang mendukung keseimbangan kerja-hidup akan menghasilkan lingkungan kerja yang lebih baik dan mendukung keberhasilan jangka panjang organisasi.

### **10.3 Memaksimalkan Potensi Tenaga Kerja yang Beragam**

Memaksimalkan potensi tenaga kerja yang beragam adalah tantangan penting bagi manajer dan pemimpin organisasi saat ini. Dalam konteks global yang semakin terhubung, keberagaman tidak hanya menjadi sebuah keharusan, tetapi juga sumber daya strategis yang dapat memberikan keunggulan kompetitif. Tenaga kerja yang beragam mencakup berbagai

aspek, termasuk perbedaan budaya, etnis, gender, usia, latar belakang pendidikan, pengalaman kerja, dan cara pandang. Mengelola keberagaman ini dengan baik memungkinkan organisasi untuk memanfaatkan kekuatan kolektif yang ada, yang pada gilirannya dapat meningkatkan inovasi, produktivitas, dan kepuasan karyawan (Diniarsa & Batu, 2023).

Memaksimalkan potensi tenaga kerja yang beragam adalah menciptakan budaya organisasi yang inklusif. Budaya ini harus menekankan penghargaan terhadap perbedaan dan mendukung partisipasi aktif semua karyawan. Hal ini dapat dilakukan dengan cara menyusun nilai-nilai dan kebijakan yang mencerminkan komitmen organisasi terhadap keberagaman dan inklusi (Zulkarnaen & Suwarna, 2017). Karyawan harus merasa bahwa mereka diterima dan dihargai, terlepas dari latar belakang mereka. Ini bisa dicapai melalui program pelatihan kesadaran keberagaman yang membantu karyawan memahami dan menghargai perbedaan yang ada di antara mereka. Pelatihan ini dapat mengajarkan karyawan untuk mengenali bias yang mungkin mereka miliki, serta cara berkomunikasi dan berkolaborasi secara efektif dengan rekan kerja yang berasal dari latar belakang yang berbeda.

Organisasi harus mendorong kolaborasi lintas kelompok. Keberagaman dapat menjadi sumber kekuatan ketika individu dari berbagai latar belakang dapat bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Salah satu cara untuk mencapai ini adalah dengan membentuk tim yang beragam untuk proyek-proyek tertentu. Dengan menciptakan tim yang terdiri dari karyawan dengan keahlian dan pengalaman yang berbeda, organisasi dapat meningkatkan kreativitas dan solusi inovatif. Misalnya, tim yang beragam dapat melihat masalah dari berbagai sudut pandang dan menghasilkan ide-ide yang lebih komprehensif (Maharani, P. et al., 2024). Kolaborasi lintas kelompok juga dapat membantu membangun jaringan yang lebih kuat di antara karyawan, yang dapat memfasilitasi transfer pengetahuan dan pengalaman. Komunikasi yang efektif merupakan kunci dalam memaksimalkan potensi tenaga kerja yang beragam. Dalam tim yang beragam, perbedaan dalam cara berkomunikasi sering kali dapat menyebabkan kesalahpahaman. Oleh karena

itu, penting bagi organisasi untuk menyediakan pelatihan komunikasi yang baik dan menerapkan alat komunikasi yang memfasilitasi interaksi antara anggota tim. Menggunakan teknologi komunikasi modern, seperti aplikasi kolaborasi, dapat mempermudah karyawan dalam berbagi informasi dan ide. Pemimpin juga harus berperan aktif dalam menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa nyaman untuk berbagi pandangan mereka. Dengan mendorong komunikasi terbuka dan jujur, organisasi dapat menciptakan suasana kerja yang positif yang memungkinkan semua suara didengar (Zulkarnaen & Suwarna, 2017).

Pentingnya pemimpin dalam memaksimalkan potensi tenaga kerja yang beragam tidak bisa diabaikan. Pemimpin harus mampu menjadi teladan dalam mengelola keberagaman. Mereka harus menunjukkan komitmen terhadap keberagaman dan inklusi, serta memperlihatkan sikap yang positif terhadap perbedaan. Pemimpin yang efektif tidak hanya memahami pentingnya keberagaman, tetapi juga mampu menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk terlibat aktif dalam menciptakan budaya inklusif. Dalam praktiknya, pemimpin dapat memberikan umpan balik yang konstruktif, mendorong partisipasi dalam pengambilan keputusan, serta merayakan keberagaman melalui acara atau inisiatif khusus.

Pengembangan karyawan juga merupakan aspek penting dalam memaksimalkan potensi tenaga kerja yang beragam. Organisasi harus menyediakan peluang pengembangan yang setara bagi semua karyawan, terlepas dari latar belakang mereka. Hal ini termasuk akses ke pelatihan, program mentorship, dan peluang promosi. Ketika karyawan merasa bahwa mereka memiliki kesempatan yang sama untuk berkembang, mereka akan lebih termotivasi untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaan mereka. Program mentorship dapat membantu dalam mentransfer pengetahuan dan pengalaman dari karyawan yang lebih senior kepada karyawan yang lebih muda atau yang baru bergabung (Maharani, P. et al., 2024). Dengan membangun hubungan mentorship yang kuat, organisasi dapat memastikan

bahwa semua karyawan memiliki akses ke dukungan yang mereka butuhkan untuk mencapai potensi mereka.

Organisasi harus memanfaatkan data dan analisis untuk memahami dan memaksimalkan keberagaman tenaga kerja mereka. Dengan mengumpulkan dan menganalisis data demografis, organisasi dapat mengidentifikasi area di mana keberagaman dapat ditingkatkan, serta mengevaluasi efektivitas program keberagaman yang ada. Data dapat memberikan wawasan berharga tentang pola perekrutan, retensi, dan promosi, yang memungkinkan organisasi untuk membuat keputusan yang lebih informasi. Misalnya, jika data menunjukkan bahwa kelompok tertentu kurang terwakili dalam organisasi, langkah-langkah dapat diambil untuk memperbaiki situasi ini melalui program perekrutan yang lebih inklusif (Mardikaningsih & Darmawan, 2021).

Untuk menciptakan lingkungan yang mendukung keseimbangan kerja-hidup bagi semua karyawan. Keberagaman juga mencakup berbagai kebutuhan pribadi dan tanggung jawab yang berbeda. Organisasi harus memberikan fleksibilitas dalam jadwal kerja, seperti opsi kerja jarak jauh atau jam kerja yang dapat disesuaikan. Dengan memberikan fleksibilitas, karyawan dari berbagai latar belakang dapat menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka, yang pada gilirannya akan meningkatkan kepuasan dan kinerja kerja. Memaksimalkan potensi tenaga kerja yang beragam juga melibatkan penciptaan saluran umpan balik yang terbuka (Mardikaningsih & Darmawan, 2021). Organisasi harus memastikan bahwa semua karyawan merasa memiliki suara dalam pengambilan keputusan dan memiliki kesempatan untuk memberikan umpan balik tentang kebijakan dan praktik organisasi. Melalui survei, forum diskusi, atau pertemuan tatap muka, karyawan harus merasa didorong untuk berbagi pandangan mereka. Umpan balik ini tidak hanya membantu organisasi memahami kebutuhan karyawan, tetapi juga memberi kesempatan bagi karyawan untuk terlibat dalam proses perbaikan berkelanjutan.

Bagi organisasi untuk merayakan keberagaman dan momen-momen penting dalam berbagai budaya. Dengan merayakan hari-hari besar atau acara yang berkaitan dengan berbagai latar belakang, organisasi dapat memperkuat rasa memiliki dan meningkatkan kesadaran tentang keberagaman di antara karyawan. Acara semacam itu tidak hanya meningkatkan kohesi tim, tetapi juga menunjukkan komitmen organisasi terhadap inklusi dan penghargaan terhadap perbedaan. Misalnya, organisasi dapat menyelenggarakan acara berbagi makanan, pameran budaya, atau diskusi tentang isu-isu keberagaman yang relevan. Penghargaan dan pengakuan juga berperan penting dalam memaksimalkan potensi tenaga kerja yang beragam (Muttaqijn & Fizia, 2018). Menghargai kontribusi individu dan kelompok dari berbagai latar belakang dapat meningkatkan motivasi dan rasa keterlibatan karyawan. Organisasi harus menciptakan program penghargaan yang adil dan transparan, yang mencerminkan kontribusi yang beragam dari semua karyawan. Ketika karyawan merasa dihargai, mereka akan lebih cenderung untuk berkontribusi secara aktif dan memberikan yang terbaik dalam pekerjaan mereka.

Memaksimalkan potensi tenaga kerja yang beragam juga berarti mengatasi tantangan dan hambatan yang mungkin muncul. Misalnya, bias yang tidak disadari dapat menghalangi penilaian yang adil terhadap karyawan dari latar belakang yang berbeda. Oleh karena itu, organisasi harus berkomitmen untuk mengidentifikasi dan mengurangi bias dalam proses rekrutmen, penilaian kinerja, dan promosi. Pelatihan kesadaran bias dapat membantu karyawan memahami bagaimana bias dapat mempengaruhi keputusan mereka dan memberikan strategi untuk mengurangi dampaknya. Selain itu, mengembangkan kebijakan yang jelas dan transparan mengenai keberagaman dan inklusi dapat membantu memastikan bahwa semua karyawan diperlakukan secara adil. Pentingnya inovasi dalam mengelola keberagaman tidak dapat diabaikan (Muhlis, 2018). Organisasi yang memiliki tenaga kerja yang beragam memiliki potensi untuk menghasilkan ide-ide baru dan solusi kreatif. Oleh karena itu, manajemen harus mendorong budaya inovasi di mana karyawan merasa bebas untuk berbagi



ide-ide mereka tanpa rasa takut. Ini dapat dilakukan dengan mengadakan sesi brainstorming, lokakarya inovasi, atau tantangan ide di mana semua karyawan, terlepas dari generasi atau latar belakang mereka, dapat berkontribusi. Dengan menciptakan lingkungan di mana inovasi dihargai, organisasi dapat memanfaatkan potensi kreatif dari semua anggotanya.

Menciptakan kemitraan dengan komunitas lokal dan organisasi luar juga dapat menjadi cara yang efektif untuk memaksimalkan potensi tenaga kerja yang beragam. Dengan berkolaborasi dengan lembaga pendidikan, organisasi non-profit, atau komunitas lokal, organisasi dapat menjangkau bakat-bakat yang beragam dan menciptakan peluang bagi individu dari berbagai latar belakang (Muttaqijn & Fizia, 2018). Program magang, kerja sama penelitian, atau program pelatihan dapat membantu meningkatkan keterampilan karyawan sekaligus memperluas jaringan dan hubungan organisasi dengan komunitas. Selain itu, organisasi harus terus menerus mengevaluasi dan menyesuaikan strategi keberagaman dan inklusi mereka. Lingkungan kerja dan masyarakat terus berubah, sehingga organisasi perlu bersikap responsif terhadap perubahan ini. Mengumpulkan umpan balik dari karyawan dan menganalisis data yang relevan dapat membantu organisasi untuk memahami apakah kebijakan dan praktik yang ada masih efektif atau perlu disesuaikan (Muhlis, 2018). Dengan melakukan evaluasi secara berkala, organisasi dapat memastikan bahwa mereka terus memaksimalkan potensi tenaga kerja yang beragam dan mencapai tujuan keberagaman yang telah ditetapkan.

Memaksimalkan potensi tenaga kerja yang beragam adalah investasi jangka panjang yang akan memberikan manfaat besar bagi organisasi. Ketika keberagaman dikelola dengan baik, organisasi tidak hanya akan melihat peningkatan kinerja dan produktivitas, tetapi juga akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif dan menarik bagi karyawan (Diniarsa & Batu, 2023). Dalam dunia yang semakin kompleks dan berubah dengan cepat, kemampuan untuk memanfaatkan keberagaman akan menjadi kunci bagi keberhasilan organisasi di masa depan. Dengan fokus pada

pengembangan budaya inklusif, kolaborasi lintas kelompok, komunikasi yang efektif, pengembangan karyawan, dan perayaan keberagaman, organisasi dapat memaksimalkan potensi tenaga kerja mereka dan mencapai hasil yang luar biasa.

## **BAB XI**

### **ETIKA DALAM MSDM**

#### **PENDAHULUAN**

Etika dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan salah satu elemen penting yang tidak bisa diabaikan dalam pengelolaan organisasi modern. Di tengah persaingan bisnis yang semakin ketat dan globalisasi yang semakin mendalam, perhatian terhadap etika dalam MSDM menjadi semakin krusial. Etika, dalam konteks ini, bukan hanya tentang apa yang benar dan salah menurut norma sosial, tetapi juga bagaimana keputusan terkait dengan pengelolaan manusia dalam organisasi bisa mencerminkan keadilan, integritas, dan tanggung jawab sosial (Rahmawati et al., 2023). Manajemen Sumber Daya Manusia yang beretika tidak hanya akan menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, tetapi juga akan memberikan kontribusi signifikan terhadap keberlangsungan perusahaan dalam jangka panjang.

Tantangan utama yang dihadapi oleh banyak perusahaan saat ini adalah bagaimana menjaga keseimbangan antara kebutuhan bisnis untuk mencapai target dan keuntungan, dengan kewajiban untuk memperlakukan karyawan secara adil dan manusiawi (Mujiati & Dewi, 2016). Dalam banyak kasus, tekanan untuk memenuhi target finansial dapat menyebabkan perusahaan tergoda untuk mengesampingkan prinsip-prinsip etika demi keuntungan jangka pendek. Misalnya, keputusan untuk memotong biaya dengan cara mengurangi upah atau memberikan beban kerja yang berlebihan kepada karyawan tanpa memperhatikan dampak jangka panjangnya dapat merusak kepercayaan dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Inilah mengapa penting bagi manajemen puncak untuk memahami bahwa keputusan yang tidak etis dapat menimbulkan kerugian yang jauh lebih besar bagi perusahaan dalam jangka panjang, seperti hilangnya reputasi, turunnya produktivitas, hingga meningkatnya *turnover* karyawan.

Etika dalam MSDM juga terkait erat dengan kebijakan perusahaan mengenai diskriminasi, pelecehan, dan kebebasan berserikat. Sebuah perusahaan yang menghargai etika dalam pengelolaan sumber daya manusia akan berusaha memastikan bahwa setiap karyawan diperlakukan dengan adil, tanpa memandang latar belakang ras, gender, agama, atau pandangan politik (Maswandi, 2017). Kebijakan anti-diskriminasi yang kuat harus ditegakkan tidak hanya pada tataran formal, tetapi juga dalam praktik sehari-hari. Hal ini termasuk memastikan bahwa semua karyawan memiliki akses yang setara terhadap kesempatan kerja dan pengembangan karir. Di samping itu, kebebasan karyawan untuk menyuarakan pendapat dan membentuk serikat pekerja juga harus dihargai sebagai bagian dari hak asasi manusia.

Masalah privasi karyawan juga menjadi salah satu isu etika yang cukup menonjol. Penggunaan teknologi dalam pengawasan karyawan, baik dalam bentuk pemantauan aktivitas di tempat kerja atau pelacakan komunikasi elektronik, menimbulkan dilema etis tersendiri. Di satu sisi, perusahaan memiliki hak untuk memastikan bahwa karyawannya bekerja secara produktif dan mematuhi aturan perusahaan (Mujiati & Dewi, 2016). Namun, di sisi lain, karyawan juga memiliki hak untuk privasi. Oleh karena itu, perusahaan harus berhati-hati dalam menentukan batasan antara pengawasan yang diperlukan untuk operasional bisnis dan penghormatan terhadap hak-hak individu karyawan.

Etika dalam pengelolaan sumber daya manusia juga mencakup bagaimana perusahaan menangani isu-isu seperti PHK, restrukturisasi, dan pensiun. Dalam situasi di mana perusahaan harus mengambil keputusan sulit terkait pengurangan tenaga kerja, penting untuk memastikan bahwa proses ini dilakukan dengan transparansi, keadilan, dan rasa hormat terhadap karyawan yang terkena dampak (Maswandi, 2017). Memberikan pesangon yang layak, menawarkan program pelatihan ulang, atau memberikan dukungan dalam mencari pekerjaan baru adalah beberapa contoh bagaimana perusahaan bisa menunjukkan komitmennya terhadap etika dalam MSDM, bahkan dalam situasi yang sulit.

Etika dalam MSDM juga menuntut perusahaan untuk menjalankan tanggung jawab sosial terhadap komunitas dan lingkungan. Karyawan, sebagai bagian dari masyarakat, ingin bekerja di perusahaan yang berkomitmen terhadap praktik bisnis yang berkelanjutan dan bertanggung jawab sosial. Perusahaan yang tidak memperhatikan dampak sosial dan lingkungan dari aktivitas bisnisnya berisiko kehilangan dukungan dari karyawan, pelanggan, dan pemangku kepentingan lainnya. Oleh karena itu, dalam mengelola sumber daya manusia, penting untuk menanamkan nilai-nilai etika yang mendorong karyawan untuk berkontribusi pada tujuan-tujuan sosial dan lingkungan yang lebih luas (Rahmawati et al., 2023).

Kesimpulannya, etika dalam MSDM bukan hanya soal kepatuhan terhadap hukum atau regulasi yang berlaku, tetapi juga soal bagaimana perusahaan membangun hubungan yang baik dan saling menghormati dengan karyawannya (Maswandi, 2017). Etika ini harus menjadi landasan dalam setiap keputusan terkait manajemen sumber daya manusia, mulai dari rekrutmen, pelatihan, penilaian kinerja, hingga pemberhentian kerja. Dengan menerapkan prinsip-prinsip etika yang kuat, perusahaan tidak hanya akan menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif, tetapi juga akan membangun reputasi yang baik di mata karyawan dan masyarakat luas.

### **11.1 Prinsip-prinsip Etika dalam Praktik MSDM**

Merinci dasar-dasar moral dan etis yang menjadi panduan bagi organisasi dalam mengelola karyawannya. Dalam praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), prinsip-prinsip etika tidak hanya mencakup kepatuhan terhadap aturan hukum, tetapi juga penerapan nilai-nilai moral yang lebih luas. Prinsip-prinsip ini berfungsi sebagai panduan dalam membuat keputusan yang menyangkut aspek-aspek penting pengelolaan karyawan, mulai dari proses rekrutmen hingga pemutusan hubungan kerja. Mengingat bahwa SDM adalah salah satu aset terbesar organisasi, etika dalam pengelolaan manusia menjadi semakin penting untuk memastikan keadilan, transparansi, dan rasa hormat di tempat kerja (Afifah, 2021).

## 1. Keadilan dan Kesetaraan

Salah satu prinsip dasar dalam etika MSDM adalah keadilan dan kesetaraan. Prinsip ini menuntut perusahaan untuk memastikan bahwa setiap karyawan diperlakukan dengan adil dan setara, terlepas dari latar belakang ras, jenis kelamin, agama, atau faktor lainnya. Hal ini terutama penting dalam proses rekrutmen, promosi, dan penentuan kompensasi. Tidak ada tempat bagi diskriminasi dalam organisasi yang beretika. Selain itu, keadilan juga harus tercermin dalam pembagian beban kerja, evaluasi kinerja, dan pemberian peluang pelatihan dan pengembangan. Ketika karyawan merasa diperlakukan secara adil, mereka lebih cenderung untuk merasa termotivasi dan setia kepada organisasi (Supriyatin et al., 2023). Dalam praktiknya, perusahaan dapat menerapkan kebijakan anti-diskriminasi yang kuat dan menjunjung tinggi transparansi dalam setiap keputusan yang mempengaruhi karyawan. Contoh nyata dari implementasi prinsip ini adalah dengan menyediakan kesempatan yang setara bagi semua karyawan untuk berkembang di dalam perusahaan, tanpa memandang latar belakang pribadi mereka. Dengan demikian, prinsip keadilan tidak hanya melindungi hak-hak karyawan, tetapi juga membantu membangun reputasi perusahaan sebagai tempat kerja yang inklusif dan ramah terhadap keberagaman.

## 2. Kejujuran dan Transparansi

Kejujuran dan transparansi adalah elemen penting dalam membangun kepercayaan antara perusahaan dan karyawan. Dalam konteks MSDM, ini berarti bahwa perusahaan harus selalu bersikap jujur dalam setiap interaksi dengan karyawannya. Informasi yang diberikan kepada karyawan, baik yang terkait dengan kondisi kerja, evaluasi kinerja, maupun keputusan perusahaan, harus jelas dan akurat (Dhulhijjahyani et al., 2020). Transparansi dalam proses pengambilan keputusan manajemen juga merupakan salah satu cara untuk menjaga kepercayaan karyawan terhadap perusahaan. Misalnya, dalam proses evaluasi kinerja, manajemen harus memberikan umpan balik yang jujur dan konstruktif kepada karyawan. Jika ada karyawan yang tidak mencapai target, manajemen harus menjelaskan

alasan evaluasi tersebut secara terbuka, serta menawarkan solusi yang realistis untuk perbaikan. Selain itu, kejujuran juga harus diterapkan dalam hal pemberian informasi tentang kondisi keuangan perusahaan, sehingga karyawan memiliki pemahaman yang lebih baik tentang situasi perusahaan dan dapat menyesuaikan ekspektasi mereka.

### 3. Integritas

Integritas dalam MSDM mengacu pada komitmen manajemen untuk melakukan apa yang benar, bahkan ketika tidak diawasi atau dipertanyakan. Manajemen yang berintegritas selalu berpegang teguh pada nilai-nilai moral dan etika, dan menghindari tindakan yang dapat merugikan karyawan atau perusahaan. Integritas juga berarti bahwa manajemen tidak akan menggunakan kekuasaan atau otoritas mereka untuk mengambil keuntungan pribadi, melainkan selalu bertindak demi kepentingan terbaik bagi karyawan dan perusahaan secara keseluruhan. Integritas ini harus ditunjukkan dalam berbagai aspek pengelolaan karyawan, mulai dari rekrutmen yang bersih dan transparan, pengelolaan konflik kepentingan, hingga keputusan-keputusan strategis yang berdampak besar bagi karyawan (Supriyatin et al., 2023). Dalam hal ini, pemimpin perusahaan harus menjadi teladan bagi karyawannya dengan menunjukkan integritas dalam setiap tindakan dan keputusan yang diambil. Dengan adanya integritas yang kuat dalam MSDM, perusahaan akan mendapatkan kepercayaan dan dukungan penuh dari karyawan, yang pada gilirannya akan berkontribusi pada peningkatan kinerja dan produktivitas.

### 4. Tanggung Jawab Sosial

Tanggung jawab sosial juga merupakan prinsip penting dalam etika MSDM. Prinsip ini menuntut perusahaan untuk tidak hanya memikirkan kepentingan bisnis semata, tetapi juga memperhatikan dampaknya terhadap masyarakat luas, termasuk karyawan sebagai bagian dari masyarakat tersebut. Perusahaan yang bertanggung jawab sosial akan berusaha menciptakan lingkungan kerja yang aman, sehat, dan kondusif bagi

pertumbuhan pribadi dan profesional karyawan. Tanggung jawab sosial ini juga meliputi praktik-praktik pengelolaan SDM yang bertanggung jawab secara lingkungan (Dhulhijjahyani et al., 2020). Misalnya, perusahaan dapat mengadopsi kebijakan keberlanjutan dengan mengurangi jejak karbon atau meminimalkan penggunaan sumber daya alam dalam operasional sehari-hari. Dalam hal MSDM, tanggung jawab sosial bisa diterjemahkan ke dalam kebijakan yang mendukung kesejahteraan karyawan, seperti memberikan cuti melahirkan yang memadai, memastikan keseimbangan kerja-hidup, dan menyediakan akses ke layanan kesehatan mental.

#### 5. Privasi dan Kerahasiaan

Masalah privasi karyawan menjadi semakin penting. Prinsip ini menuntut perusahaan untuk menghargai dan melindungi informasi pribadi karyawan, termasuk data kesehatan, informasi keuangan, dan catatan pribadi lainnya. Setiap informasi yang diperoleh oleh perusahaan harus digunakan dengan hati-hati dan hanya untuk tujuan yang sah (Soewono, 2019). Misalnya, dalam proses seleksi, informasi yang dikumpulkan dari kandidat harus dijaga kerahasiaannya dan tidak digunakan untuk tujuan yang melanggar privasi. Privasi juga mencakup hak karyawan untuk menjalani kehidupan pribadi tanpa campur tangan yang berlebihan dari perusahaan. Pemantauan aktivitas karyawan, baik melalui kamera pengawas atau pelacakan elektronik, harus dilakukan secara hati-hati dan sesuai dengan hukum yang berlaku, serta harus diinformasikan secara terbuka kepada karyawan. Menghormati privasi karyawan adalah salah satu cara perusahaan menunjukkan bahwa mereka menghargai hak-hak individu dan berkomitmen untuk menjaga integritas hubungan kerja.

#### 6. Hak dan Kewajiban Karyawan

Prinsip etika lainnya yang penting dalam MSDM adalah pengakuan atas hak dan kewajiban karyawan. Setiap karyawan memiliki hak-hak dasar yang harus dihormati oleh perusahaan, seperti hak untuk mendapatkan upah yang layak, hak atas kondisi kerja yang aman, dan hak untuk mengekspresikan



pendapat mereka tanpa takut akan diskriminasi atau pembalasan. Pada saat yang sama, karyawan juga memiliki kewajiban untuk bekerja dengan rajin, jujur, dan mematuhi aturan perusahaan. Manajemen harus memastikan bahwa hak-hak ini dilindungi dan bahwa karyawan memahami kewajiban mereka (Wangi et al., 2020). Konflik antara karyawan dan perusahaan dapat dihindari jika ada pemahaman yang jelas tentang hak dan kewajiban masing-masing pihak. Dengan demikian, perusahaan harus menyediakan saluran komunikasi yang efektif untuk menangani keluhan atau masalah yang mungkin timbul, serta memberikan pelatihan yang memadai kepada karyawan mengenai hak dan tanggung jawab mereka.

#### 7. Penghormatan terhadap Martabat Karyawan

Setiap karyawan memiliki hak untuk dihormati sebagai individu, dan perusahaan memiliki tanggung jawab untuk memastikan bahwa martabat karyawan dijaga dalam setiap aspek interaksi mereka di tempat kerja. Penghormatan terhadap martabat ini bisa diwujudkan dalam berbagai cara, mulai dari cara manajer berkomunikasi dengan karyawan hingga cara perusahaan menangani konflik internal. Perusahaan yang beretika tidak akan mentolerir pelecehan atau intimidasi di tempat kerja, dan akan berkomitmen untuk menciptakan lingkungan yang inklusif dan suportif bagi semua karyawan. Prinsip ini juga berarti bahwa setiap karyawan harus diberi kesempatan untuk berkontribusi dan menyuarakan pendapat mereka tanpa rasa takut atau rasa malu. Ketika karyawan merasa dihargai dan martabat mereka dihormati, mereka akan lebih termotivasi untuk bekerja dengan dedikasi yang tinggi, serta berkontribusi lebih banyak bagi kesuksesan perusahaan (Soewono, 2019).

#### 8. Keadilan dalam Pengambilan Keputusan

Keadilan dalam pengambilan keputusan merupakan prinsip etika yang krusial dalam MSDM. Setiap keputusan yang menyangkut nasib karyawan, seperti promosi, penurunan pangkat, atau pemutusan hubungan kerja, harus diambil berdasarkan pertimbangan yang adil dan objektif. Proses ini harus

bebas dari bias atau favoritisme, dan keputusan akhir harus didasarkan pada penilaian yang jujur terhadap kinerja dan potensi karyawan. Perusahaan juga harus memastikan bahwa karyawan diberi kesempatan untuk mengajukan banding atau menyampaikan keberatan mereka jika merasa ada ketidakadilan dalam proses pengambilan keputusan. Dengan memberikan saluran komunikasi yang jelas dan transparan, manajemen dapat memastikan bahwa setiap keputusan yang diambil mencerminkan prinsip-prinsip keadilan dan integritas (Afifah, 2021).

Dalam penerapannya, prinsip-prinsip etika dalam MSDM ini bertujuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif, di mana karyawan merasa dihargai, dilindungi, dan diberi kesempatan untuk berkembang. Ketika perusahaan mampu menerapkan prinsip-prinsip ini dengan konsisten, mereka tidak hanya akan mendapatkan loyalitas dari karyawan, tetapi juga membangun reputasi sebagai organisasi yang bertanggung jawab dan beretika di mata masyarakat.

## **11.2 Mencegah Diskriminasi dan Pelecehan**

Membahas upaya-upaya yang perlu dilakukan oleh organisasi dalam mengatasi dua isu serius yang sering muncul di tempat kerja, yaitu diskriminasi dan pelecehan. Kedua masalah ini tidak hanya mempengaruhi individu yang menjadi korban, tetapi juga dapat berdampak negatif pada seluruh organisasi, termasuk menurunkan produktivitas, menciptakan lingkungan kerja yang tidak nyaman, dan merusak reputasi perusahaan. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk mengembangkan kebijakan dan praktik yang komprehensif untuk mencegah diskriminasi dan pelecehan, serta memastikan bahwa setiap karyawan diperlakukan dengan hormat dan martabat (Mutiara, 2023).

### **1. Pengertian Diskriminasi di Tempat Kerja**

Diskriminasi di tempat kerja terjadi ketika seorang karyawan atau calon karyawan diperlakukan secara tidak adil atau tidak setara berdasarkan karakteristik pribadi yang dilindungi, seperti jenis kelamin, ras, agama, usia,

orientasi seksual, kondisi fisik, atau asal usul. Bentuk diskriminasi ini bisa muncul dalam berbagai aspek kehidupan kerja, termasuk rekrutmen, promosi, gaji, dan perlakuan sehari-hari di lingkungan kerja. Diskriminasi tidak selalu bersifat langsung, namun bisa juga muncul secara tidak langsung melalui kebijakan atau praktik yang, meskipun terlihat netral, secara tidak proporsional merugikan kelompok tertentu (Wangi et al., 2020). Sebagai contoh, kebijakan perusahaan yang mewajibkan karyawan untuk bekerja dalam waktu tertentu tanpa mempertimbangkan kebutuhan karyawan perempuan yang sedang menyusui, dapat dikategorikan sebagai bentuk diskriminasi tidak langsung. Dalam banyak kasus, diskriminasi sulit diidentifikasi karena terkadang terselubung dalam bentuk sikap atau keputusan yang tidak terbuka, seperti penolakan terhadap promosi dengan alasan yang tidak jelas.

Untuk mencegah diskriminasi, perusahaan perlu menerapkan kebijakan yang adil dan transparan dalam segala aspek manajemen sumber daya manusia. Kebijakan anti-diskriminasi harus jelas, disosialisasikan dengan baik, dan dipatuhi oleh semua pihak, mulai dari manajer puncak hingga karyawan lapangan. Selain itu, perusahaan perlu secara berkala mengaudit proses rekrutmen, promosi, dan kompensasi untuk memastikan bahwa keputusan yang diambil berdasarkan kinerja, bukan faktor pribadi yang tidak relevan.

## 2. Pengertian Pelecehan di Tempat Kerja

Pelecehan di tempat kerja adalah tindakan atau perilaku yang tidak diinginkan dan menyebabkan lingkungan kerja yang tidak nyaman, bermusuhan, atau merendahkan martabat seseorang. Pelecehan dapat berupa pelecehan seksual, verbal, fisik, atau psikologis (Suprayitno et al., 2021). Pelecehan seksual, sebagai salah satu bentuk pelecehan yang paling umum di tempat kerja, mencakup segala bentuk perilaku yang bersifat seksual yang tidak diinginkan oleh korban, seperti komentar seksual, kontak fisik yang tidak diinginkan, atau bahkan ancaman terkait pekerjaan yang dihubungkan dengan respon terhadap perilaku seksual tersebut. Pelecehan non-seksual

juga tidak kalah serius, seperti pelecehan verbal atau emosional yang melibatkan penghinaan, ejekan, atau intimidasi terhadap karyawan berdasarkan karakteristik mereka yang dilindungi, seperti ras, agama, atau orientasi seksual. Semua bentuk pelecehan ini bisa berdampak sangat buruk terhadap kesejahteraan karyawan, yang pada akhirnya mempengaruhi kinerja individu dan kolektif, serta citra perusahaan secara keseluruhan.

Mencegah pelecehan membutuhkan komitmen yang kuat dari manajemen untuk menciptakan budaya kerja yang menghargai setiap individu. Perusahaan perlu membuat kebijakan anti-pelecehan yang tegas dan mendetail, serta menyediakan saluran yang aman dan rahasia bagi karyawan yang ingin melaporkan insiden pelecehan. Selain itu, pendidikan dan pelatihan mengenai perilaku yang pantas dan tidak pantas di tempat kerja harus diberikan secara berkala untuk membangun kesadaran di kalangan karyawan.

### 3. Kebijakan Anti-Diskriminasi dan Anti-Pelecehan

Salah satu langkah paling efektif dalam mencegah diskriminasi dan pelecehan di tempat kerja adalah dengan mengimplementasikan kebijakan yang jelas dan tegas. Kebijakan ini harus mencakup definisi yang jelas tentang apa yang dimaksud dengan diskriminasi dan pelecehan, serta menyatakan bahwa perilaku tersebut tidak akan ditoleransi dalam bentuk apapun. Kebijakan tersebut juga harus menjelaskan prosedur yang harus diikuti jika terjadi pelanggaran, termasuk proses penyelidikan yang adil dan tindakan disipliner yang akan diambil terhadap pelaku (Suprayitno et al., 2021). Kebijakan ini harus diterapkan secara konsisten di seluruh organisasi, tanpa pengecualian, termasuk bagi manajemen puncak. Ini penting karena salah satu tantangan terbesar dalam menegakkan kebijakan anti-diskriminasi dan anti-pelecehan adalah ketika ada ketidakadilan dalam penerapannya, misalnya ketika manajemen dikecualikan dari aturan tersebut. Agar kebijakan ini efektif, perusahaan harus memastikan bahwa setiap karyawan memahami kebijakan ini dengan baik dan merasa nyaman untuk melaporkan setiap pelanggaran tanpa takut akan pembalasan.

#### 4. Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan merupakan komponen penting dalam upaya pencegahan diskriminasi dan pelecehan. Dengan meningkatkan pemahaman karyawan tentang isu-isu ini, perusahaan dapat membantu menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif dan aman. Pelatihan harus mencakup penjelasan tentang apa yang dianggap sebagai diskriminasi dan pelecehan, bagaimana mengenali tanda-tanda awal, dan apa yang harus dilakukan jika seseorang menjadi saksi atau korban dari perilaku tersebut. Pelatihan harus diberikan secara berkala, bukan hanya satu kali, sehingga karyawan selalu diperbarui dengan informasi terbaru mengenai aturan dan norma yang berlaku di perusahaan (Indriawati & Darmawati, 2021). Pelatihan ini juga harus melibatkan semua level organisasi, termasuk manajer dan pemimpin perusahaan, karena mereka memiliki tanggung jawab besar dalam memastikan bahwa nilai-nilai anti-diskriminasi dan anti-pelecehan diterapkan di seluruh tempat kerja. Sebagai contoh, dalam pelatihan anti-pelecehan seksual, karyawan bisa diajarkan tentang bagaimana cara menghadapi situasi yang berpotensi menjadi pelecehan, baik sebagai korban atau saksi. Dalam beberapa kasus, perusahaan juga bisa mengundang ahli eksternal untuk memberikan pelatihan yang lebih mendalam mengenai isu-isu ini, terutama jika ada indikasi bahwa masalah diskriminasi atau pelecehan pernah muncul di lingkungan kerja.

#### 5. Saluran Pelaporan yang Aman dan Efektif

Mencegah diskriminasi dan pelecehan juga memerlukan adanya mekanisme pelaporan yang aman dan efektif. Banyak korban pelecehan atau diskriminasi merasa enggan untuk melaporkan kejadian tersebut karena takut akan dampak negatif terhadap karier mereka atau tidak percaya bahwa laporan mereka akan ditanggapi dengan serius. Oleh karena itu, perusahaan harus menyediakan saluran pelaporan yang menjamin kerahasiaan, melindungi pelapor dari pembalasan, dan memastikan bahwa setiap laporan ditangani secara profesional dan adil (Prawoto & Hasyim, 2022). Untuk mendorong pelaporan adalah dengan menyediakan opsi pelaporan anonim.

Dengan demikian, korban yang merasa tidak nyaman melaporkan identitas mereka tetap dapat melaporkan insiden tersebut dan perusahaan tetap dapat menindaklanjuti kasus tersebut. Selain itu, penting bagi perusahaan untuk memastikan bahwa setiap laporan diskriminasi atau pelecehan diproses dengan cepat dan adil, serta disertai dengan tindakan yang tepat jika terbukti ada pelanggaran.

#### 6. Tindakan Disipliner yang Tegas

Tindakan tegas terhadap pelaku diskriminasi dan pelecehan adalah bagian penting dari pencegahan. Setiap tindakan pelecehan atau diskriminasi yang terbukti harus direspons dengan tindakan disipliner yang sesuai, mulai dari peringatan tertulis hingga pemutusan hubungan kerja, tergantung pada tingkat keparahan pelanggaran. Dengan menunjukkan bahwa perusahaan serius dalam menegakkan kebijakan anti-diskriminasi dan anti-pelecehan, karyawan akan lebih percaya bahwa tempat kerja mereka adalah tempat yang aman dan adil bagi semua orang. Selain memberikan sanksi kepada pelaku, perusahaan juga perlu memastikan bahwa korban diskriminasi atau pelecehan diberikan dukungan yang memadai, baik dalam bentuk konseling, pendampingan hukum, maupun pemulihan psikologis (Indriawati & Darmawati, 2021). Ini akan membantu menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif bagi pemulihan korban dan mencegah terulangnya kejadian serupa di masa mendatang.

#### 7. Membangun Budaya Kerja yang Inklusif dan Hormat

Langkah pencegahan yang paling efektif adalah dengan membangun budaya kerja yang inklusif dan penuh rasa hormat. Budaya ini bisa terbentuk jika perusahaan secara aktif mempromosikan nilai-nilai kesetaraan, penghargaan terhadap perbedaan, dan keterbukaan terhadap diskusi tentang isu-isu sensitif seperti diskriminasi dan pelecehan (Mutiara, 2023). Pemimpin perusahaan harus menjadi contoh dalam hal ini, dengan menunjukkan perilaku yang mencerminkan komitmen terhadap prinsip-prinsip tersebut. Dengan membangun budaya kerja yang menghargai

keberagaman dan menjunjung tinggi martabat setiap individu, perusahaan tidak hanya dapat mencegah diskriminasi dan pelecehan, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan harmonis. Karyawan yang merasa dihargai dan aman di tempat kerja akan lebih termotivasi untuk berkontribusi, sementara perusahaan juga akan diuntungkan dengan reputasi yang lebih baik di mata publik (Prawoto & Hasyim, 2022).

### **11.3 Tanggung Jawab Sosial Perusahaan**

Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (*Corporate Social Responsibility/CSR*) merupakan salah satu aspek penting dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang menghubungkan antara keberhasilan bisnis dengan kesejahteraan masyarakat dan keberlanjutan lingkungan. Dalam era globalisasi dan transparansi yang semakin meningkat, perusahaan tidak lagi hanya dinilai dari segi profitabilitasnya, tetapi juga dari bagaimana mereka memperlakukan karyawan, masyarakat sekitar, dan lingkungan. CSR menjadi bagian integral dari strategi perusahaan modern yang tidak hanya bertujuan untuk menghasilkan keuntungan finansial tetapi juga memberikan dampak positif bagi masyarakat secara keseluruhan. Oleh karena itu, tanggung jawab sosial perusahaan tidak dapat dilepaskan dari etika bisnis yang baik, dan penerapannya memerlukan peran aktif dari departemen MSDM (Susanto & Joshua, 2018).

### **Definisi Tanggung Jawab Sosial Perusahaan**

Tanggung Jawab Sosial Perusahaan dapat didefinisikan sebagai komitmen perusahaan untuk berperan serta dalam meningkatkan kesejahteraan sosial dan lingkungan melalui aktivitas bisnis yang etis dan berkelanjutan. CSR tidak hanya mencakup sumbangan filantropi atau kegiatan amal, tetapi lebih luas lagi dalam bagaimana perusahaan mengintegrasikan praktik-praktik bisnis yang berkelanjutan dalam operasi sehari-hari mereka (Maharani & Rindaningsih, 2023). CSR mencakup berbagai aspek, seperti pengelolaan limbah, penggunaan energi, kebijakan ramah lingkungan, hingga pemberdayaan masyarakat lokal. Tanggung jawab

sosial juga mencakup bagaimana perusahaan memperlakukan karyawannya, memberikan upah yang layak, menciptakan lingkungan kerja yang aman dan inklusif, serta memberikan kesempatan pengembangan karier yang adil. Tindakan-tindakan ini bukan hanya mencerminkan tanggung jawab moral perusahaan, tetapi juga mempengaruhi citra perusahaan di mata publik dan reputasi perusahaan dalam jangka panjang.

### **Peran MSDM dalam Implementasi CSR**

Departemen MSDM memiliki peran kunci dalam implementasi CSR di dalam organisasi. Salah satu peran utama MSDM adalah memastikan bahwa kebijakan dan program CSR yang dibuat oleh perusahaan dijalankan dengan baik di tingkat operasional, terutama dalam hal kesejahteraan karyawan. MSDM bertanggung jawab dalam menciptakan budaya organisasi yang mendukung CSR melalui pengembangan program pelatihan, komunikasi internal, dan pembinaan karyawan agar memahami pentingnya tanggung jawab sosial dan bagaimana mereka dapat berkontribusi dalam mendukung inisiatif-inisiatif tersebut (Maharani & Rindaningsih, 2023). Sebagai contoh, dalam aspek CSR yang berfokus pada lingkungan, departemen MSDM dapat mempromosikan kesadaran akan pentingnya konservasi energi, daur ulang, dan pengurangan jejak karbon di tempat kerja. Selain itu, MSDM juga bertanggung jawab dalam mengelola keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi karyawan melalui kebijakan yang mendukung kesejahteraan fisik dan mental karyawan, seperti penyediaan program kesehatan dan keselamatan kerja, cuti yang memadai, serta akses ke fasilitas yang mendukung kesehatan mental. CSR juga mencakup tanggung jawab terhadap hak asasi manusia di tempat kerja, termasuk memastikan bahwa tidak ada bentuk eksploitasi, diskriminasi, atau pelecehan terhadap karyawan. Departemen MSDM harus memimpin upaya ini dengan mengembangkan kebijakan anti-diskriminasi, mekanisme pelaporan yang aman, dan memberikan pelatihan kepada karyawan tentang hak-hak mereka.



## **Dimensi Tanggung Jawab Sosial Perusahaan**

Ada beberapa dimensi utama dalam CSR yang perlu diperhatikan oleh perusahaan, khususnya dalam kaitannya dengan MSDM (Rani & Mayasari, 2015) :

### a. Dimensi Ekonomi

Dimensi ekonomi dari CSR menekankan bahwa perusahaan harus tetap fokus pada pencapaian keuntungan, tetapi dengan cara yang bertanggung jawab. Perusahaan memiliki tanggung jawab untuk menciptakan lapangan kerja, memberikan upah yang layak, dan berkontribusi pada pertumbuhan ekonomi lokal. Keterkaitan MSDM dalam hal ini adalah memastikan bahwa kesejahteraan karyawan selalu menjadi prioritas dan bahwa kebijakan-kebijakan yang diambil oleh perusahaan tidak merugikan karyawan dalam jangka panjang. Misalnya, kebijakan *outsourcing* atau pengurangan biaya operasional tidak boleh mengorbankan kesejahteraan karyawan, tetapi harus dilakukan dengan cara yang transparan dan adil.

### b. Dimensi Sosial

Dimensi sosial dari CSR menitikberatkan pada peran perusahaan dalam mendukung kesejahteraan masyarakat, baik melalui inisiatif sosial, pemberdayaan masyarakat, maupun tanggung jawab terhadap kondisi sosial di lingkungan tempat perusahaan beroperasi. Peran MSDM di sini adalah memastikan bahwa perusahaan secara aktif berkontribusi dalam mendukung program-program sosial yang relevan, seperti pengembangan komunitas, pendidikan, dan kesehatan. Karyawan sering kali menjadi representasi langsung dari perusahaan dalam kegiatan CSR, sehingga MSDM perlu memfasilitasi partisipasi karyawan dalam kegiatan-kegiatan sukarela atau program-program sosial lainnya.

### c. Dimensi Lingkungan

Dimensi lingkungan, CSR berkaitan dengan tanggung jawab perusahaan untuk meminimalkan dampak negatif terhadap lingkungan. Perusahaan harus berupaya untuk mengurangi emisi karbon, mengelola limbah dengan benar, serta menggunakan sumber daya alam secara efisien. Di sinilah peran MSDM penting untuk mempromosikan kebijakan hijau di dalam perusahaan, seperti mendorong penggunaan energi terbarukan, menyediakan fasilitas daur ulang, atau bahkan mengadakan pelatihan tentang keberlanjutan lingkungan bagi karyawan. Selain itu, MSDM juga harus memimpin upaya perusahaan dalam mencapai standar lingkungan yang lebih tinggi, misalnya melalui sertifikasi ISO 14001.

### d. Dimensi Etika

Dimensi etika dalam CSR mencakup semua aspek pengelolaan bisnis yang mematuhi standar etika yang tinggi. Ini termasuk keadilan dalam proses perekrutan, promosi, dan penentuan kompensasi, serta memastikan bahwa setiap keputusan bisnis dibuat berdasarkan prinsip-prinsip etika yang jelas. MSDM memiliki peran sentral dalam memastikan bahwa kebijakan dan praktik perusahaan, terutama yang berkaitan dengan karyawan, selalu mematuhi standar etika yang telah ditetapkan. Misalnya, MSDM harus memastikan bahwa proses perekrutan dilakukan tanpa diskriminasi dan berdasarkan kualifikasi serta kompetensi kandidat yang objektif.

## **Manfaat CSR bagi Perusahaan dan Karyawan**

Implementasi CSR yang efektif memberikan berbagai manfaat, baik bagi perusahaan maupun karyawan. Bagi perusahaan, CSR dapat meningkatkan reputasi dan citra positif di mata masyarakat dan investor. Perusahaan yang dikenal peduli terhadap lingkungan dan kesejahteraan sosial cenderung memiliki daya tarik yang lebih tinggi bagi konsumen,

terutama dalam era di mana kesadaran sosial dan lingkungan semakin meningkat (A. Fauzi, 2023). Selain itu, CSR juga dapat membantu perusahaan dalam membangun hubungan yang lebih baik dengan pemerintah dan regulator, yang dapat berujung pada kemudahan dalam hal perizinan atau kebijakan fiskal. Bagi karyawan, CSR meningkatkan rasa bangga dan keterlibatan mereka dengan perusahaan. Ketika karyawan merasa bahwa perusahaan tempat mereka bekerja memiliki nilai-nilai yang sejalan dengan nilai-nilai pribadi mereka, mereka cenderung lebih loyal dan termotivasi untuk memberikan yang terbaik bagi perusahaan. CSR juga dapat memperbaiki kesejahteraan karyawan secara langsung melalui program-program kesehatan, keselamatan kerja, dan kesejahteraan sosial yang disediakan oleh perusahaan. CSR juga memainkan peran penting dalam menarik dan mempertahankan talenta. Generasi karyawan saat ini, terutama generasi milenial dan Gen Z, cenderung lebih memilih bekerja di perusahaan yang memiliki tanggung jawab sosial yang kuat. Mereka ingin bekerja di tempat yang bukan hanya berorientasi pada keuntungan, tetapi juga pada dampak positif terhadap masyarakat dan lingkungan. Dengan demikian, CSR menjadi alat penting dalam strategi rekrutmen dan retensi talenta.

### **Tantangan dalam Implementasi CSR**

Meskipun banyak manfaat yang dapat diperoleh dari penerapan CSR, implementasinya sering kali menghadapi berbagai tantangan. Salah satu tantangan utama adalah adanya konflik antara tujuan bisnis jangka pendek dan tujuan CSR jangka panjang. Manajemen perusahaan sering kali menghadapi tekanan untuk mencapai target keuntungan yang dapat mengorbankan inisiatif CSR (Rani & Mayasari, 2015). Misalnya, dalam upaya mengurangi biaya, beberapa perusahaan mungkin tergoda untuk memotong anggaran untuk program-program sosial atau lingkungan. Tantangan lainnya adalah kesulitan dalam mengukur dampak dari program CSR. Meskipun dampak finansial dari kebijakan bisnis dapat diukur secara jelas, dampak sosial dan lingkungan sering kali sulit untuk diukur dan memerlukan indikator yang lebih kompleks. Hal ini dapat membuat

perusahaan kesulitan dalam menjustifikasi anggaran yang dialokasikan untuk CSR, terutama jika manfaat yang dihasilkan tidak terlihat dalam jangka pendek.

Peran MSDM di sini adalah memastikan bahwa program CSR yang dijalankan perusahaan tidak hanya bersifat simbolis atau sekadar memenuhi kewajiban regulasi, tetapi benar-benar memberikan dampak yang positif dan berkelanjutan bagi semua pihak yang terkait.

### **Masa Depan CSR dalam MSDM**

Dengan semakin meningkatnya kesadaran global akan isu-isu sosial dan lingkungan, CSR akan terus menjadi salah satu elemen penting dalam pengelolaan sumber daya manusia di masa depan. Perusahaan yang mampu mengintegrasikan CSR ke dalam strategi bisnis mereka dengan baik akan memiliki keunggulan kompetitif yang signifikan, baik dalam hal reputasi maupun kemampuan untuk menarik talenta terbaik. Selain itu, dengan adanya tekanan dari konsumen, investor, dan regulator, perusahaan tidak bisa lagi mengabaikan tanggung jawab sosial mereka jika ingin tetap relevan di pasar yang semakin kompetitif dan sadar sosial (Susanto & Joshua, 2018). CSR yang dikelola dengan baik akan terus berkembang dan beradaptasi seiring dengan perubahan sosial dan lingkungan, dan departemen MSDM akan tetap menjadi ujung tombak dalam memastikan bahwa perusahaan mematuhi prinsip-prinsip etika dan bertanggung jawab sosial.

## **BAB XII**

### **TEKNOLOGI DALAM MSDM**

#### **PENDAHULUAN**

Manajemen Sumberdaya Manusia Lanjutan yang berjudul Teknologi dalam MSDM mengangkat peran penting yang semakin dominan dari teknologi dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM). Di era *digital* ini, perkembangan teknologi yang pesat telah membawa perubahan signifikan dalam hampir semua aspek kehidupan manusia, termasuk dalam dunia kerja dan bagaimana organisasi mengelola sumber daya manusianya. Teknologi bukan lagi sekadar alat bantu, tetapi telah menjadi elemen strategis yang mendukung dan memperkuat berbagai proses dalam manajemen sumber daya manusia, mulai dari rekrutmen, pelatihan, evaluasi kinerja, hingga manajemen data karyawan (Sudiantini et al., 2023). Penggunaan teknologi dalam MSDM tidak hanya mempermudah tugas-tugas administratif yang dulunya memakan banyak waktu dan tenaga, tetapi juga memberikan kemampuan untuk membuat keputusan yang lebih akurat dan didasarkan pada data yang komprehensif.

Salah satu perkembangan teknologi yang berdampak besar dalam MSDM adalah penggunaan perangkat lunak khusus yang dirancang untuk mengelola berbagai fungsi SDM secara lebih efisien. *Human Resource Information Systems* (HRIS), misalnya, kini telah menjadi standar bagi banyak organisasi untuk menangani administrasi personalia, penyimpanan data, dan pemantauan kinerja karyawan. HRIS memungkinkan organisasi untuk mengintegrasikan berbagai data SDM dalam satu sistem terpadu, sehingga memudahkan akses dan analisis data. Hal ini tentunya mempercepat proses pengambilan keputusan dan memungkinkan manajer SDM untuk lebih fokus pada strategi peningkatan kinerja dan pengembangan karyawan (A. Fauzi, 2023).

Tidak hanya HRIS, teknologi lain seperti *artificial intelligence* (AI) dan *machine learning* (ML) juga mulai diadopsi dalam berbagai aspek MSDM. AI, misalnya, digunakan untuk menyaring kandidat dalam proses rekrutmen, mengurangi bias manusia dalam memilih karyawan, dan memastikan bahwa hanya kandidat yang paling memenuhi syarat yang dilibatkan dalam proses lebih lanjut (Haryati, 2019). Sementara itu, *machine learning* dapat digunakan untuk menganalisis pola perilaku karyawan dan memprediksi tren masa depan, seperti tingkat *turnover* atau kebutuhan pelatihan tambahan bagi karyawan tertentu. Teknologi ini membantu organisasi menjadi lebih proaktif dalam mengelola sumber daya manusia, sehingga tidak hanya bereaksi terhadap masalah ketika sudah terjadi, tetapi juga dapat mencegah masalah muncul di awal.

Teknologi juga berperan dalam membangun pengalaman kerja yang lebih fleksibel dan responsif terhadap kebutuhan karyawan. Konsep remote work atau kerja jarak jauh yang semakin populer, terutama setelah pandemi COVID-19, tidak mungkin dilakukan tanpa dukungan teknologi yang memadai (Saputra, 2019). Aplikasi kolaborasi daring, video *conferencing*, dan perangkat lunak manajemen proyek memungkinkan tim yang tersebar di berbagai lokasi tetap dapat bekerja sama dengan efisien. Hal ini tidak hanya memberi manfaat bagi karyawan dengan menawarkan fleksibilitas yang lebih besar dalam bekerja, tetapi juga bagi organisasi dengan membuka akses ke talenta global yang mungkin sebelumnya tidak dapat dijangkau.

Adopsi teknologi dalam MSDM bukan tanpa tantangan. Satu aspek yang sering menjadi perhatian adalah masalah privasi dan keamanan data. Semakin banyaknya data karyawan yang dikelola secara *digital* meningkatkan risiko terjadinya pelanggaran data, baik yang disebabkan oleh serangan siber maupun kelalaian internal. Oleh karena itu, manajer SDM perlu memastikan bahwa sistem teknologi yang digunakan dilengkapi dengan protokol keamanan yang kuat dan mematuhi regulasi terkait privasi data, seperti *General Data Protection Regulation* (GDPR) di Eropa atau

Undang-Undang Perlindungan Data Pribadi (PDP) di Indonesia (Haryati, 2019).

Penggunaan teknologi dalam MSDM juga membawa tantangan dalam hal adaptasi budaya organisasi. Tidak semua karyawan, terutama yang berasal dari generasi yang lebih tua, merasa nyaman dengan teknologi baru. Hal ini memerlukan strategi perubahan budaya dan pelatihan yang intensif agar karyawan dapat memanfaatkan teknologi secara optimal (Saputra, 2019). Organisasi harus mampu menciptakan ekosistem kerja yang mendukung pembelajaran terus-menerus, di mana karyawan didorong untuk mengembangkan keterampilan teknologi mereka. Dalam konteks ini, peran manajer SDM sangat penting dalam menjembatani kesenjangan teknologi antara karyawan yang lebih melek *digital* dan mereka yang masih menghadapi tantangan dalam penggunaan teknologi.

Teknologi telah, dan akan terus, mengubah wajah manajemen sumber daya manusia. Manajer SDM yang ingin tetap relevan dalam lingkungan bisnis yang kompetitif harus dapat mengintegrasikan teknologi secara efektif dalam strategi mereka. Tidak cukup hanya mengandalkan teknologi sebagai alat bantu; teknologi harus dilihat sebagai komponen strategis yang mendukung visi jangka panjang organisasi (Sudiantini et al., 2023). Bagi organisasi yang berhasil memanfaatkan teknologi dengan tepat, keuntungan yang diperoleh tidak hanya dalam hal efisiensi operasional, tetapi juga dalam kemampuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih adaptif, inklusif, dan inovatif. Dengan demikian, teknologi tidak hanya mempengaruhi cara kita bekerja, tetapi juga bagaimana kita mendefinisikan pekerjaan itu sendiri di masa depan.

Bab ini akan membahas lebih dalam tentang berbagai jenis teknologi yang digunakan dalam MSDM, manfaat yang ditawarkannya, serta tantangan yang perlu diatasi untuk mengoptimalkan penggunaannya. Dari pemanfaatan AI hingga teknologi kolaborasi *digital*, semua akan dikupas tuntas dalam konteks bagaimana teknologi dapat menjadi pendorong utama

dalam menciptakan sistem MSDM yang lebih efisien, efektif, dan responsif terhadap perubahan zaman.

## **12.1 Penerapan Sistem Informasi Manajemen SDM**

Penerapan Sistem Informasi Manajemen SDM akan membahas bagaimana implementasi Human Resource Management Systems (HRMS) atau *Human Resource Information Systems* (HRIS) menjadi salah satu komponen vital dalam manajemen sumber daya manusia modern. Dalam era di mana teknologi informasi berkembang pesat, penerapan sistem informasi ini tidak hanya mempermudah administrasi dan operasional SDM, tetapi juga mengubah secara mendasar cara perusahaan merancang, melaksanakan, dan mengevaluasi strategi SDM mereka (Sijabat & Purba, 2020).

Sistem informasi manajemen SDM pada dasarnya adalah rangkaian perangkat lunak yang digunakan untuk mengelola berbagai proses terkait SDM dalam suatu organisasi. Fungsinya sangat luas, mencakup pengelolaan data karyawan, rekrutmen, pelatihan, manajemen kinerja, manajemen kompensasi dan benefit, serta administrasi personalia lainnya. Dengan mengintegrasikan seluruh data ini dalam satu *platform*, organisasi dapat menjalankan fungsi SDM secara lebih efisien, efektif, dan terstruktur. Manfaat utama dari penerapan sistem informasi manajemen SDM adalah kemampuannya untuk merampingkan proses-proses administratif (Haryati, 2019). Dahulu, banyak tugas SDM dilakukan secara manual, menggunakan dokumen fisik atau file spreadsheet sederhana. Proses ini tidak hanya memakan waktu tetapi juga rentan terhadap kesalahan. Misalnya, pengelolaan absensi dan cuti karyawan yang dilakukan secara manual sering kali menyebabkan masalah dalam pencatatan atau perhitungan hak cuti. Namun, dengan sistem informasi manajemen SDM, data karyawan dapat dimasukkan dan diolah secara otomatis, sehingga mengurangi kesalahan manusia dan mempercepat proses pengambilan keputusan.

HRIS juga menyediakan kemampuan analitis yang lebih mendalam. Dalam sistem ini, data karyawan dapat dikumpulkan dan dianalisis untuk



memahami berbagai tren atau pola yang penting bagi organisasi. Misalnya, HRIS dapat membantu menganalisis tingkat *turnover* karyawan, mengidentifikasi alasan utama karyawan meninggalkan organisasi, atau memetakan area-area di mana pengembangan keterampilan karyawan dibutuhkan (Bariqi, 2018). Dengan memanfaatkan kemampuan analisis ini, manajer SDM dapat membuat keputusan berbasis data yang lebih baik dan lebih strategis, serta mampu merespons kebutuhan organisasi dengan lebih tepat waktu.

Sistem informasi manajemen SDM juga memberikan transparansi yang lebih besar bagi seluruh pihak yang terlibat. Melalui penggunaan portal karyawan, misalnya, individu dapat mengakses data pribadi mereka, melacak riwayat pekerjaan, memeriksa status cuti, hingga mengajukan permohonan pelatihan atau promosi secara langsung tanpa harus melalui proses yang panjang. Hal ini tidak hanya meningkatkan efisiensi tetapi juga memberdayakan karyawan dengan memberi mereka kendali lebih atas informasi karier mereka sendiri (Haryati, 2019). Dengan akses yang lebih mudah ke informasi, karyawan merasa lebih dihargai dan terlibat dalam proses pengelolaan SDM, yang pada gilirannya dapat meningkatkan tingkat kepuasan dan produktivitas mereka. Penerapan HRIS juga memainkan peran penting dalam pengelolaan talenta dan pengembangan karyawan. Di dunia bisnis yang kompetitif, organisasi harus memastikan bahwa mereka tidak hanya merekrut individu yang tepat, tetapi juga mengembangkan mereka secara berkelanjutan. HRIS memungkinkan manajer untuk melacak perkembangan keterampilan karyawan, mengidentifikasi kesenjangan kompetensi, dan merancang program pelatihan yang disesuaikan dengan kebutuhan individu maupun organisasi. Misalnya, HRIS dapat digunakan untuk merancang program pengembangan karyawan berbasis kompetensi, di mana karyawan didorong untuk mengikuti kursus pelatihan atau memperoleh sertifikasi tertentu yang relevan dengan peran mereka.

HRIS juga mendukung manajemen kinerja yang lebih baik. Sistem ini memungkinkan perusahaan untuk mendokumentasikan dan memonitor

kinerja karyawan secara *real-time*. Dengan demikian, manajer dapat memberikan umpan balik yang lebih konsisten dan berdasarkan data yang faktual, daripada hanya mengandalkan evaluasi subjektif tahunan (Bariqi, 2018). Karyawan juga memiliki akses langsung ke penilaian kinerja mereka, yang membantu menciptakan budaya kerja yang lebih transparan dan adil. Sistem ini juga seringkali dilengkapi dengan alat pengelolaan tujuan (*goal management*), yang memungkinkan perusahaan dan karyawan untuk menetapkan, melacak, dan mengevaluasi pencapaian individu atau tim secara lebih efektif. HRIS juga meningkatkan efisiensi dalam proses rekrutmen. Salah satu tantangan terbesar dalam proses rekrutmen tradisional adalah volume data yang harus dikelola—baik dari segi lamaran, wawancara, hingga proses seleksi. HRIS memberikan solusi dengan mengotomatisasi banyak aspek dalam proses rekrutmen, seperti penyaringan awal kandidat, penjadwalan wawancara, hingga pengiriman surat penawaran kerja (Khoiriyah & Sabardilah, 2020). Sistem ini bahkan bisa diintegrasikan dengan situs web perusahaan atau *platform* job listing lainnya, sehingga memudahkan proses pencarian kandidat potensial. Dengan begitu, HRIS memungkinkan manajer rekrutmen untuk lebih fokus pada kualitas kandidat yang direkrut daripada tenggelam dalam tugas-tugas administratif.

Meskipun HRIS menawarkan banyak manfaat, implementasinya juga bukan tanpa tantangan. Salah satu tantangan terbesar adalah resistensi dari pihak karyawan maupun manajer yang merasa tidak nyaman dengan perubahan teknologi. Sistem yang baru mungkin memerlukan adaptasi yang cukup besar, terutama bagi karyawan yang kurang terbiasa dengan penggunaan teknologi *digital* dalam pekerjaan sehari-hari (Junaedi et al., 2023). Untuk mengatasi hal ini, organisasi perlu menyediakan pelatihan yang memadai serta mendampingi karyawan dalam proses transisi tersebut. Selain itu, perubahan dalam struktur kerja dan alur proses akibat penerapan sistem baru ini juga harus disosialisasikan dengan baik agar semua pihak merasa dilibatkan dan berkontribusi dalam perubahan tersebut.

Aspek lain yang juga harus diperhatikan dalam penerapan HRIS adalah keamanan data. Mengingat HRIS menyimpan banyak informasi sensitif, termasuk data pribadi dan riwayat kerja karyawan, keamanan sistem menjadi prioritas utama. Perusahaan harus memastikan bahwa sistem yang mereka gunakan dilengkapi dengan enkripsi yang kuat, serta mematuhi regulasi terkait perlindungan data pribadi (Khoiriyah & Sabardilah, 2020). Pelanggaran keamanan data dapat berdampak serius, tidak hanya pada reputasi perusahaan, tetapi juga pada kepercayaan karyawan terhadap organisasi. Oleh karena itu, penerapan HRIS harus selalu disertai dengan kebijakan dan prosedur keamanan yang ketat. Seiring berkembangnya teknologi, HRIS terus berevolusi untuk mengikuti kebutuhan dunia kerja yang semakin dinamis (Junaedi et al., 2023). Salah satu tren terbaru dalam HRIS adalah integrasi dengan teknologi berbasis kecerdasan buatan (AI). AI digunakan untuk berbagai keperluan, mulai dari personalisasi pengalaman karyawan hingga prediksi kebutuhan tenaga kerja. Misalnya, dengan menggunakan AI, HRIS dapat memberikan rekomendasi pelatihan yang spesifik berdasarkan pola kinerja karyawan atau memprediksi potensi resign berdasarkan analisis data historis. Kemampuan prediktif ini memungkinkan organisasi untuk lebih proaktif dalam merespons kebutuhan dan tantangan yang dihadapi karyawan.

Peran HRIS diperkirakan akan semakin krusial, seiring dengan berkembangnya konsep kerja fleksibel dan peningkatan kebutuhan akan pengelolaan SDM secara global (Khoiriyah & Sabardilah, 2020). Dengan semakin banyaknya perusahaan yang beroperasi secara global, HRIS juga harus mampu menangani kebutuhan SDM di berbagai lokasi geografis dengan peraturan tenaga kerja yang berbeda-beda. Fleksibilitas sistem menjadi kunci agar HRIS tetap relevan dalam lingkungan kerja yang terus berubah. Penerapan sistem informasi manajemen SDM menawarkan banyak peluang untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi (Sijabat & Purba, 2020). Sistem ini tidak hanya membantu merampingkan proses administratif, tetapi juga memberikan wawasan strategis yang dapat mendukung pengambilan

keputusan berbasis data. Namun, implementasinya harus direncanakan dengan baik, dengan mempertimbangkan tantangan yang mungkin timbul, seperti adaptasi karyawan dan keamanan data. Dengan pendekatan yang tepat, HRIS dapat menjadi alat yang sangat berharga dalam membangun organisasi yang lebih inovatif, responsif, dan kompetitif.

## **12.2 Analisis Data untuk Pengambilan Keputusan**

Analisis Data untuk Pengambilan Keputusan berfokus pada pentingnya penggunaan data dalam proses pengambilan keputusan dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM). Dalam era *digital* yang semakin maju, pengambilan keputusan yang didasarkan pada intuisi atau pengalaman semata semakin ditinggalkan. Sebaliknya, organisasi yang sukses adalah yang mampu memanfaatkan data yang relevan dan berkualitas untuk mendukung proses pengambilan keputusan, baik itu terkait rekrutmen, pengembangan karyawan, manajemen kinerja, atau pengaturan strategi SDM jangka panjang (F. Fauzi et al., 2024).

Analisis data untuk pengambilan keputusan di bidang MSDM melibatkan penggunaan data yang dihasilkan dari berbagai aktivitas dan proses SDM. Data ini mencakup informasi yang sangat beragam, mulai dari data demografis karyawan, tingkat absensi, produktivitas, hasil survei kepuasan, hingga tren *turnover* karyawan (Etikawati & Udjang, 2016). Dengan kemajuan teknologi, semua data ini dapat dikumpulkan, diolah, dan dianalisis dengan cepat melalui sistem seperti *Human Resource Information System* (HRIS) atau perangkat lunak analitik lainnya. Analisis data memungkinkan manajer SDM untuk melihat pola, tren, dan masalah potensial yang mungkin tidak terlihat secara langsung melalui pengamatan sederhana. Dengan wawasan ini, keputusan yang diambil menjadi lebih tepat sasaran dan berdasarkan fakta, sehingga mengurangi risiko kesalahan strategis.

Aspek kunci dari analisis data dalam pengambilan keputusan adalah kemampuannya untuk mengidentifikasi masalah atau tantangan yang ada

dalam organisasi. Misalnya, jika tingkat *turnover* karyawan di suatu departemen tinggi, data analisis dapat membantu mengidentifikasi penyebab utama masalah tersebut. Dengan melihat data terkait, seperti hasil survei kepuasan karyawan, laporan kinerja, dan data kompensasi, manajer SDM dapat menemukan apakah ada masalah sistemik yang perlu ditangani, seperti kurangnya kesempatan pengembangan karier, manajemen yang tidak efektif, atau ketidakpuasan terkait remunerasi (Putri et al., 2022). Dengan informasi ini, manajer dapat merancang strategi yang lebih efektif untuk mengurangi *turnover*, misalnya dengan meningkatkan program pelatihan, meninjau kembali kebijakan gaji, atau memperbaiki lingkungan kerja.

Analisis data juga sangat berguna dalam pengelolaan bakat atau *talent management*. Organisasi yang ingin berkembang harus mampu mengidentifikasi karyawan dengan potensi tinggi dan merancang program pengembangan yang sesuai untuk mereka. Dengan analisis data, manajer SDM dapat mengevaluasi kinerja karyawan secara lebih objektif, mengidentifikasi siapa yang memiliki keterampilan dan kemampuan yang paling sesuai untuk posisi kepemimpinan atau proyek penting. Selain itu, data kinerja dapat digunakan untuk memetakan kebutuhan pelatihan dan pengembangan, serta menyesuaikan program-program tersebut dengan kebutuhan individu (Etikawati & Udjang, 2016). Dengan pendekatan ini, perusahaan dapat memastikan bahwa mereka tidak hanya mempertahankan karyawan terbaik mereka, tetapi juga mengembangkan mereka secara optimal untuk mendukung tujuan organisasi.

Pengambilan keputusan yang didasarkan pada analisis data juga meningkatkan akurasi dalam proses rekrutmen. Proses rekrutmen adalah salah satu aspek paling kritis dalam manajemen SDM, dan keputusan yang salah dalam perekrutan dapat berdampak negatif pada performa perusahaan dalam jangka panjang. Dengan menggunakan data historis dan analisis prediktif, organisasi dapat mengidentifikasi karakteristik yang berkorelasi dengan kinerja tinggi di berbagai posisi (Putri et al., 2022). Misalnya, perusahaan dapat menganalisis latar belakang pendidikan, pengalaman kerja,

dan keterampilan teknis dari karyawan yang paling sukses di masa lalu, dan kemudian menggunakan informasi tersebut untuk menyaring calon-calon baru. Hal ini membantu organisasi mendapatkan kandidat yang lebih sesuai dengan kebutuhan mereka, sekaligus mengurangi biaya dan waktu yang dihabiskan untuk proses rekrutmen yang berulang akibat keputusan yang tidak tepat.

Analisis data juga memainkan peran penting dalam pengelolaan kinerja karyawan. Dalam sistem tradisional, penilaian kinerja sering kali bersifat subjektif, bergantung pada persepsi manajer atau atasan langsung. Namun, dengan memanfaatkan data yang komprehensif, organisasi dapat menilai kinerja karyawan secara lebih adil dan berdasarkan bukti konkret (Pratami, 2017) . Misalnya, data mengenai produktivitas, keterlibatan dalam proyek, hasil pelatihan, dan umpan balik dari rekan kerja dapat digabungkan untuk memberikan gambaran yang lebih lengkap tentang kontribusi karyawan terhadap organisasi. Dengan penilaian kinerja yang berbasis data, organisasi dapat memberikan umpan balik yang lebih relevan, menetapkan tujuan kinerja yang lebih realistis, serta merancang program insentif dan penghargaan yang sesuai. Perkembangan terbaru dalam analisis data MSDM adalah penggunaan *people analytics* atau *HR analytics*, di mana data karyawan digunakan untuk membuat prediksi tentang perilaku dan kinerja di masa depan. *People analytics* memanfaatkan teknik analisis statistik, data mining, dan pembelajaran mesin untuk mengidentifikasi pola-pola dalam data karyawan yang dapat digunakan untuk membuat keputusan yang lebih strategis (Daraba & Saggaf, 2015). Misalnya, dengan menganalisis data absensi, kinerja, dan tingkat kepuasan, perusahaan dapat memprediksi potensi resign dari karyawan sebelum hal tersebut terjadi. Dengan begitu, organisasi dapat mengambil langkah preventif, seperti menawarkan insentif atau program pengembangan karier, untuk mempertahankan karyawan yang berharga.

Penggunaan analitik prediktif dalam MSDM juga dapat membantu perusahaan merencanakan kebutuhan tenaga kerja di masa depan. Misalnya,

jika data menunjukkan bahwa beberapa divisi perusahaan akan mengalami peningkatan permintaan tenaga kerja akibat pertumbuhan bisnis atau perubahan pasar, manajer SDM dapat segera merespons dengan merancang strategi rekrutmen yang proaktif (Pratami, 2017). Dengan demikian, perusahaan tidak hanya mampu memenuhi kebutuhan tenaga kerja saat ini, tetapi juga mempersiapkan diri untuk menghadapi perubahan kebutuhan di masa depan. Di samping manfaat-manfaat tersebut, penting untuk diingat bahwa keberhasilan analisis data untuk pengambilan keputusan juga sangat tergantung pada kualitas data yang digunakan. Data yang tidak lengkap, tidak akurat, atau tidak relevan dapat menyebabkan keputusan yang salah dan berpotensi merugikan organisasi. Oleh karena itu, organisasi perlu memastikan bahwa mereka memiliki sistem yang andal untuk mengumpulkan, menyimpan, dan memverifikasi data SDM. Selain itu, pemahaman yang mendalam tentang metode analisis yang digunakan juga diperlukan, agar interpretasi data dapat dilakukan dengan benar dan berdasarkan konteks yang tepat.

Tantangan lainnya dalam penerapan analisis data untuk pengambilan keputusan adalah perlunya perubahan budaya organisasi. Dalam banyak kasus, manajer dan pemimpin organisasi mungkin terbiasa membuat keputusan berdasarkan intuisi atau pengalaman pribadi, dan mungkin enggan untuk beralih ke pendekatan yang lebih berbasis data (Daraba & Saggaf, 2015). Untuk mengatasi hal ini, penting bagi organisasi untuk memberikan pelatihan dan pendidikan yang memadai, agar semua pihak memahami nilai dari analisis data dan bagaimana cara menggunakannya secara efektif dalam konteks pekerjaan mereka. Organisasi juga harus mendorong budaya transparansi dan akuntabilitas dalam pengambilan keputusan, di mana keputusan yang diambil berdasarkan data didukung oleh fakta dan bukti yang jelas.

Analisis data dalam pengambilan keputusan juga harus selalu dilakukan dengan mempertimbangkan aspek etis. Penggunaan data karyawan secara tidak benar atau tanpa persetujuan dapat menimbulkan masalah hukum dan

moral yang serius. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memastikan bahwa mereka mematuhi peraturan yang berlaku terkait privasi data, seperti Undang-Undang Perlindungan Data Pribadi (UU PDP), serta memastikan bahwa penggunaan data selalu dilakukan dengan transparansi dan tanggung jawab (Iswahyudi et al., 2023). Dalam konteks MSDM, ini berarti bahwa analisis data harus selalu dilakukan dengan tujuan untuk mendukung kesejahteraan karyawan dan organisasi secara keseluruhan, bukan untuk tujuan yang merugikan salah satu pihak.

Secara keseluruhan, penerapan analisis data dalam pengambilan keputusan SDM membawa banyak keuntungan bagi organisasi yang mampu menggunakannya dengan tepat. Dengan memanfaatkan data untuk mendukung rekrutmen, pengelolaan kinerja, pengembangan karyawan, dan perencanaan tenaga kerja, organisasi dapat mengambil keputusan yang lebih strategis, berdasarkan fakta, dan mampu menghadapi tantangan bisnis di masa depan (F. Fauzi et al., 2024). Namun, penting juga untuk mengingat bahwa kualitas data, pemahaman metode analisis, dan kepatuhan terhadap prinsip etis menjadi kunci utama agar analisis data benar-benar memberikan dampak positif bagi pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi.

### **12.3 Tren Teknologi Terbaru dalam MSDM**

Tren Teknologi Terbaru dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) membahas berbagai perkembangan teknologi yang sedang muncul dan menjadi tren dalam praktik MSDM. Di era *digital* saat ini, teknologi berperan sangat penting dalam mengubah cara organisasi mengelola sumber daya manusia mereka. Dari sistem informasi yang canggih hingga penggunaan kecerdasan buatan, inovasi teknologi tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional tetapi juga berkontribusi pada pengalaman karyawan secara keseluruhan (Pratama et al., 2023).

Tren utama dalam MSDM adalah adopsi *Human Resource Information Systems* (HRIS) yang semakin maju. HRIS modern tidak hanya berfungsi sebagai sistem penyimpanan data karyawan, tetapi juga menawarkan fitur



analisis data yang kuat, manajemen kinerja, dan dukungan untuk pengambilan keputusan strategis. Dengan mengintegrasikan berbagai fungsi HR ke dalam satu *platform*, HRIS membantu manajer SDM untuk mengakses informasi secara *real-time*, memudahkan mereka dalam membuat keputusan yang lebih tepat dan informatif. Kemampuan untuk memonitor dan menganalisis data karyawan secara terus-menerus juga membantu dalam merancang program pengembangan yang sesuai dan meningkatkan keterlibatan karyawan (Iswahyudi et al., 2023).

Penggunaan cloud computing dalam MSDM juga semakin meningkat. Dengan memindahkan sistem SDM ke awan, organisasi dapat mengakses informasi dan aplikasi SDM dari mana saja dan kapan saja. Hal ini memungkinkan fleksibilitas kerja yang lebih besar, mendukung tim remote, dan memberikan akses yang lebih mudah kepada karyawan untuk mengelola informasi pribadi mereka, seperti pengajuan cuti, permintaan pelatihan, dan pembaruan profil (Fortega, 2022). Selain itu, cloud computing memungkinkan organisasi untuk menyimpan dan memproses data dalam jumlah besar dengan biaya yang lebih efisien, serta memudahkan integrasi dengan aplikasi lain yang digunakan di seluruh organisasi.

Kecerdasan buatan (AI) juga memainkan peran yang semakin penting dalam MSDM. AI tidak hanya membantu dalam proses rekrutmen dengan memfasilitasi penyaringan dan pemilihan kandidat, tetapi juga dapat digunakan dalam analisis kinerja dan pengembangan karyawan. Dengan kemampuan untuk menganalisis data dalam jumlah besar dan menemukan pola-pola yang mungkin tidak terlihat oleh manusia, AI dapat membantu manajer SDM untuk memahami lebih baik kebutuhan dan preferensi karyawan (Iswahyudi et al., 2023). Selain itu, AI dapat digunakan untuk memprediksi perilaku karyawan, seperti kemungkinan mereka untuk resign atau kinerja mereka di masa depan, sehingga organisasi dapat mengambil tindakan proaktif untuk mempertahankan bakat berharga.

Selain AI, penggunaan chatbot dalam layanan HR juga semakin umum. *Chatbot* ini dapat memberikan dukungan langsung kepada karyawan dengan

menjawab pertanyaan-pertanyaan umum terkait kebijakan, tunjangan, atau prosedur SDM lainnya. Dengan menggunakan chatbot, departemen SDM dapat mengurangi beban kerja administratif, memungkinkan staf SDM untuk fokus pada tugas yang lebih strategis. *Chatbot* juga dapat meningkatkan pengalaman karyawan dengan memberikan akses informasi yang cepat dan responsif, sehingga karyawan merasa didukung dan terlibat (Fortega, 2022).

Analisis data besar (*big data analytics*) juga menjadi tren penting dalam MSDM. Dengan semakin banyaknya data yang dihasilkan oleh berbagai aktivitas SDM, analisis data besar memungkinkan organisasi untuk mendapatkan wawasan yang lebih mendalam tentang tren dan pola yang memengaruhi kinerja karyawan dan organisasi secara keseluruhan. Melalui analisis data besar, perusahaan dapat mengevaluasi efektivitas program pelatihan, mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi retensi karyawan, dan merancang strategi pengembangan yang lebih baik. Dengan kemampuan untuk menganalisis dan memvisualisasikan data dalam skala besar, organisasi dapat membuat keputusan yang lebih cerdas dan berbasis bukti (Haetami et al., 2023).

Tren lain yang perlu dicatat adalah peningkatan fokus pada pengalaman karyawan (*employee experience*). Dalam beberapa tahun terakhir, banyak organisasi mulai menyadari pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung bagi karyawan. Teknologi, seperti *platform* kolaborasi dan aplikasi manajemen keterlibatan, menjadi alat penting dalam mendukung inisiatif pengalaman karyawan. Dengan menyediakan akses ke alat dan sumber daya yang memfasilitasi kolaborasi, komunikasi, dan pengembangan, organisasi dapat menciptakan budaya kerja yang lebih inklusif dan produktif (Sartika, 2024). Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan kepuasan dan keterlibatan karyawan tetapi juga berdampak positif pada retensi dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Penggunaan pembelajaran mesin (*machine learning*) juga semakin berkembang dalam MSDM. Teknologi ini memungkinkan analisis prediktif yang lebih tepat dan memungkinkan organisasi untuk merespons perubahan kebutuhan tenaga

kerja dengan cepat. Misalnya, dengan menggunakan algoritma pembelajaran mesin, perusahaan dapat memprediksi kebutuhan keterampilan di masa depan dan merencanakan program pelatihan yang sesuai. Selain itu, pembelajaran mesin juga dapat digunakan dalam proses rekrutmen untuk membantu meminimalkan bias dan menemukan kandidat yang paling cocok berdasarkan kriteria objektif.

Video wawancara dan pemanfaatan teknologi virtual juga semakin umum. Dengan kemajuan teknologi komunikasi, perusahaan kini dapat melakukan wawancara jarak jauh dengan calon karyawan dari berbagai lokasi. Ini tidak hanya menghemat waktu dan biaya, tetapi juga memperluas jangkauan pencarian bakat (Haetami et al., 2023). Video wawancara memungkinkan manajer rekrutmen untuk menilai keterampilan komunikasi dan presentasi kandidat secara langsung, tanpa harus bertemu secara fisik. Selain itu, beberapa perusahaan juga mulai menggunakan teknologi realitas virtual (VR) untuk memberikan pengalaman wawancara yang lebih imersif, di mana kandidat dapat mendapatkan gambaran yang lebih jelas tentang lingkungan kerja dan budaya perusahaan.

Terdapat tren dalam penggunaan aplikasi seluler dalam MSDM. Dengan semakin banyaknya karyawan yang bekerja di luar kantor atau dalam format remote, aplikasi seluler memberikan kemudahan akses bagi karyawan untuk mengelola informasi mereka secara *real-time*. Aplikasi ini memungkinkan karyawan untuk mengakses data pribadi, seperti pengajuan cuti, pembayaran gaji, dan riwayat pelatihan, hanya dengan menggunakan smartphone mereka (Sartika, 2024). Kemudahan akses ini meningkatkan keterlibatan karyawan dan membantu mereka merasa lebih terlibat dalam proses manajemen SDM. Tren lain yang tidak kalah penting adalah pengembangan dan penerapan program pelatihan berbasis teknologi. Dengan kemajuan dalam pembelajaran *digital*, banyak organisasi mulai beralih dari metode pelatihan tradisional ke *platform e-learning* dan pembelajaran daring. Program pelatihan ini memungkinkan karyawan untuk belajar dengan cara yang lebih fleksibel dan sesuai dengan kebutuhan mereka.

Selain itu, teknologi seperti realitas tambahan (*augmented reality/AR*) dan VR juga digunakan untuk memberikan pengalaman pelatihan yang lebih interaktif dan menarik. Dengan simulasi yang realistis, karyawan dapat belajar dan berlatih keterampilan baru dalam lingkungan yang aman dan terkendali.

Kemajuan teknologi juga membawa tantangan baru bagi MSDM, terutama dalam hal privasi dan keamanan data. Dengan semakin banyaknya data karyawan yang dikumpulkan dan dikelola melalui sistem *digital*, organisasi harus memastikan bahwa data tersebut dilindungi dari ancaman keamanan dan penyalahgunaan (Andiny, 2023). Hal ini mencakup perlunya kepatuhan terhadap regulasi perlindungan data, seperti GDPR (*General Data Protection Regulation*), serta mengembangkan kebijakan internal yang jelas mengenai penggunaan dan pengelolaan data karyawan. Dengan pendekatan yang tepat, organisasi dapat mengurangi risiko yang terkait dengan data dan membangun kepercayaan karyawan terhadap manajemen SDM.

Menghadapi perubahan teknologi yang cepat, penting bagi organisasi untuk tetap adaptif dan responsif terhadap perkembangan terbaru dalam MSDM. Pelatihan dan pengembangan bagi tim SDM menjadi kunci untuk memastikan bahwa mereka memiliki keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk memanfaatkan teknologi terbaru secara efektif (Pratama et al., 2023). Selain itu, organisasi harus mendorong budaya inovasi dan kolaborasi, di mana tim SDM dapat berbagi ide dan praktik terbaik untuk mengoptimalkan penggunaan teknologi dalam manajemen sumber daya manusia. Secara keseluruhan, tren teknologi terbaru dalam MSDM menunjukkan betapa pentingnya integrasi teknologi dalam semua aspek manajemen sumber daya manusia. Dari penggunaan HRIS yang canggih hingga penerapan AI dan analisis data besar, teknologi tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional tetapi juga memperkuat pengalaman karyawan (Andiny, 2023). Dengan mengadopsi teknologi yang tepat dan tetap berfokus pada tujuan strategis, organisasi dapat memposisikan diri mereka untuk sukses dalam dunia yang semakin kompleks dan kompetitif.

Organisasi yang mampu memanfaatkan tren ini akan memiliki keunggulan dalam menarik, mengembangkan, dan mempertahankan talenta terbaik, serta menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif bagi semua karyawan.

## **BAB XIII**

### **MSDM DALAM ORGANISASI YANG BERUBAH**

#### **PENDAHULUAN**

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) telah mengalami transformasi yang signifikan seiring dengan perkembangan zaman dan dinamika organisasi yang semakin kompleks. Dalam konteks organisasi yang terus berubah, peran MSDM menjadi semakin penting dan strategis. Organisasi tidak hanya dituntut untuk bertahan, tetapi juga harus beradaptasi dengan cepat terhadap berbagai perubahan yang terjadi di lingkungan internal dan eksternal (Haetami et al., 2023). Perubahan ini bisa berupa pergeseran teknologi, perubahan regulasi, globalisasi, serta pergeseran nilai-nilai sosial dan budaya. MSDM dituntut untuk tidak hanya berfungsi sebagai pengelola sumber daya manusia, tetapi juga sebagai mitra strategis yang dapat membantu organisasi meraih keunggulan kompetitif.

Mengeksplorasi bagaimana MSDM dapat berperan dalam organisasi yang sedang mengalami perubahan. Salah satu aspek kunci dalam manajemen sumber daya manusia adalah kemampuan untuk memahami dan merespons kebutuhan organisasi yang berubah. Proses perubahan dalam organisasi sering kali membawa ketidakpastian yang dapat memengaruhi kinerja karyawan (Rustandi, 2019). Oleh karena itu, MSDM harus dapat memberikan dukungan yang efektif kepada karyawan agar mereka mampu beradaptasi dengan lingkungan kerja yang baru. Ini mencakup pengembangan keterampilan, penyediaan pelatihan yang relevan, serta penciptaan budaya organisasi yang mendukung inovasi dan kolaborasi.

Di tengah perubahan yang cepat, komunikasi menjadi salah satu elemen penting dalam MSDM. Proses komunikasi yang efektif tidak hanya membantu dalam menyampaikan informasi mengenai perubahan yang akan terjadi, tetapi juga dalam membangun kepercayaan antara manajemen dan karyawan (Dhulhijjahyani et al., 2020). Karyawan yang merasa dilibatkan

dalam proses perubahan cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap tujuan organisasi. Oleh karena itu, strategi komunikasi yang transparan dan inklusif harus menjadi prioritas dalam manajemen perubahan.

Penting bagi MSDM untuk mengembangkan kebijakan dan praktik yang fleksibel. Organisasi yang mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan lingkungan akan memiliki keunggulan dibandingkan kompetitor. Ini berarti bahwa kebijakan MSDM, seperti rekrutmen, pengembangan, dan manajemen kinerja, harus dirancang untuk mendukung fleksibilitas. Contohnya, penggunaan model kerja yang lebih fleksibel, seperti kerja jarak jauh atau model kerja hibrida, dapat membantu organisasi menjawab tuntutan perubahan yang cepat. Selain itu, penggunaan teknologi dalam MSDM, seperti sistem manajemen talenta dan alat analitik, dapat mempercepat proses pengambilan keputusan dan meningkatkan efisiensi operasional (Rustandi, 2019). MSDM juga memiliki tanggung jawab untuk mengelola perubahan budaya organisasi. Perubahan dalam strategi atau struktur organisasi sering kali memerlukan perubahan dalam nilai dan perilaku karyawan. Oleh karena itu, pengembangan budaya organisasi yang adaptif menjadi kunci untuk memastikan bahwa perubahan yang dilakukan dapat diterima dan dilaksanakan dengan baik oleh seluruh anggota organisasi. MSDM harus berperan aktif dalam menciptakan dan mempertahankan budaya yang mendukung pembelajaran, inovasi, dan keterbukaan terhadap perubahan.

Tidak dapat dipungkiri bahwa perubahan juga membawa risiko. Dalam proses manajemen perubahan, MSDM harus siap menghadapi resistensi dari karyawan. Resistensi ini dapat muncul karena berbagai alasan, termasuk ketidakpastian tentang masa depan pekerjaan, ketidakpuasan terhadap proses perubahan, atau perbedaan dalam nilai-nilai individu. Oleh karena itu, penting bagi MSDM untuk melakukan analisis risiko dan mengembangkan strategi mitigasi yang tepat. Hal ini dapat dilakukan dengan melibatkan karyawan dalam proses perubahan, memberikan pelatihan yang relevan,

serta mendukung mereka dalam mengatasi tantangan yang muncul (Dhulhijjahyani et al., 2020).

Melalui pendekatan yang holistik dan strategis, MSDM dapat menjadi pendorong utama dalam mengelola perubahan dalam organisasi. Dengan memahami konteks dan dinamika yang memengaruhi organisasi, MSDM dapat merumuskan strategi yang efektif untuk mendukung karyawan dan organisasi dalam mencapai tujuan bersama (Haetami et al., 2023). Pendekatan ini tidak hanya berfokus pada aspek teknis dari manajemen sumber daya manusia, tetapi juga pada aspek manusiawi yang menjadi inti dari setiap organisasi. Dalam bab ini, kita akan membahas lebih lanjut mengenai berbagai strategi dan praktik MSDM yang efektif dalam konteks organisasi yang berubah. Kita akan mengeksplorasi berbagai model manajemen perubahan, praktik terbaik dalam pengembangan organisasi, serta cara untuk mengukur efektivitas inisiatif perubahan yang diterapkan. Dengan demikian, diharapkan bab ini dapat memberikan wawasan yang mendalam tentang peran strategis MSDM dalam membantu organisasi beradaptasi dan berkembang di tengah perubahan yang terus berlangsung.

### **13.1 MSDM dalam Organisasi Virtual dan Jarak Jauh**

Organisasi virtual dan kerja jarak jauh telah menjadi semakin umum. Konsep organisasi virtual mengacu pada pengaturan di mana anggota tim bekerja bersama secara kolektif meskipun berada di lokasi yang berbeda, sering kali memanfaatkan teknologi komunikasi dan informasi untuk berkolaborasi. Transisi ini tidak hanya merupakan respons terhadap kemajuan teknologi, tetapi juga kebutuhan untuk menjawab tantangan yang dihadapi oleh banyak organisasi di dunia modern. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam konteks ini memiliki peran yang krusial, tidak hanya dalam pengelolaan tenaga kerja yang terdistribusi tetapi juga dalam memastikan bahwa karyawan tetap terlibat dan produktif meskipun bekerja dari jarak jauh (Bahri & Arafah, 2020).



Tantangan utama dalam organisasi virtual adalah memastikan komunikasi yang efektif. Dalam pengaturan tradisional, komunikasi sering kali terjadi secara langsung, memungkinkan interaksi yang lebih personal dan kolaboratif. Namun, dalam konteks virtual, komunikasi biasanya berlangsung melalui email, pesan instan, dan aplikasi konferensi video (Soewono, 2019). Hal ini menuntut MSDM untuk merancang strategi komunikasi yang baik yang tidak hanya menyampaikan informasi dengan jelas tetapi juga mempromosikan keterlibatan dan rasa memiliki di antara anggota tim. Komunikasi yang baik harus bersifat terbuka dan transparan, memfasilitasi aliran informasi dua arah, sehingga karyawan merasa dihargai dan didengar.

MSDM harus menciptakan dan memelihara budaya kerja yang positif dalam organisasi virtual. Budaya kerja yang kuat dapat membantu mengatasi rasa keterasingan yang mungkin dialami oleh karyawan yang bekerja dari jarak jauh. Salah satu cara untuk menciptakan budaya yang kuat adalah dengan mengadakan pertemuan rutin, baik secara formal maupun informal, di mana anggota tim dapat berbagi pengalaman, tantangan, dan keberhasilan mereka (Wangi et al., 2020). Aktivitas seperti pertemuan tim, pelatihan online, dan acara sosial virtual dapat membantu membangun hubungan interpersonal dan meningkatkan rasa kebersamaan. Selain itu, penting untuk memperhatikan perbedaan budaya dan latar belakang anggota tim, serta beradaptasi dengan norma-norma yang berbeda dalam lingkungan kerja jarak jauh.

Keterlibatan karyawan juga merupakan elemen kunci yang harus diperhatikan oleh MSDM dalam organisasi virtual. Karyawan yang merasa terlibat cenderung lebih produktif dan berkomitmen terhadap tujuan organisasi. MSDM harus mencari cara untuk meningkatkan keterlibatan karyawan (Soewono, 2019). Salah satu strategi yang efektif adalah dengan memberikan otonomi kepada karyawan dalam menentukan cara mereka menyelesaikan pekerjaan. Ketika karyawan memiliki fleksibilitas untuk mengatur jadwal dan lingkungan kerja mereka, mereka cenderung merasa

lebih bertanggung jawab dan termotivasi. Selain itu, memberikan umpan balik yang konstruktif dan positif secara rutin dapat membantu karyawan merasa dihargai dan diakui atas kontribusi mereka.

Aspek lain yang perlu dipertimbangkan oleh MSDM dalam organisasi virtual adalah pengembangan keterampilan. Dalam lingkungan kerja yang terus berubah, keterampilan karyawan harus terus diperbarui agar tetap relevan (Wangi et al., 2020). MSDM harus menyediakan akses kepada karyawan untuk pelatihan dan pengembangan keterampilan yang diperlukan untuk pekerjaan mereka. Pelatihan online, seminar, dan kursus berbasis web dapat menjadi alat yang efektif untuk mendukung pengembangan profesional karyawan. Selain itu, menciptakan program mentorship di mana karyawan yang lebih berpengalaman dapat membimbing karyawan baru juga dapat meningkatkan kompetensi dan keterampilan di dalam organisasi.

Penting juga bagi MSDM untuk mengadopsi teknologi yang tepat untuk mendukung operasi organisasi virtual. Berbagai alat manajemen proyek, perangkat lunak kolaborasi, dan *platform* komunikasi dapat membantu tim bekerja lebih efisien (Suprayitno et al., 2021). Teknologi ini memungkinkan karyawan untuk berbagi dokumen, melacak kemajuan proyek, dan berkomunikasi secara *real-time*, yang semuanya penting untuk menjaga produktivitas di lingkungan kerja jarak jauh. Pemilihan teknologi yang sesuai harus mempertimbangkan kebutuhan spesifik tim dan jenis pekerjaan yang dilakukan, serta memastikan bahwa semua anggota tim memiliki akses dan keterampilan yang diperlukan untuk menggunakan alat tersebut.

Tantangan tambahan dalam manajemen sumber daya manusia dalam organisasi virtual adalah pengelolaan kinerja. Dalam konteks kerja jarak jauh, MSDM harus menetapkan indikator kinerja yang jelas dan terukur. Ini penting untuk memastikan bahwa karyawan memahami ekspektasi yang diharapkan dari mereka (Suprayitno et al., 2021). Selain itu, MSDM harus merancang sistem evaluasi kinerja yang adil dan transparan, di mana umpan balik diberikan secara rutin dan konstruktif. Evaluasi kinerja harus

mencakup aspek kualitatif dan kuantitatif untuk memberikan gambaran yang komprehensif tentang kontribusi karyawan terhadap tujuan organisasi.

Kesejahteraan karyawan juga menjadi perhatian utama dalam organisasi virtual. Karyawan yang bekerja dari rumah sering kali mengalami tantangan terkait batasan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi. Oleh karena itu, MSDM harus memastikan bahwa karyawan memiliki akses ke sumber daya yang mendukung kesejahteraan mental dan fisik mereka (Indriawati & Darmawati, 2021). Program kesejahteraan yang mencakup dukungan kesehatan mental, konseling, dan aktivitas fisik dapat membantu karyawan menjaga keseimbangan antara kerja dan kehidupan pribadi. Selain itu, penting untuk menciptakan kesadaran tentang pentingnya menetapkan batasan waktu kerja agar karyawan tidak merasa tertekan atau terbebani oleh pekerjaan mereka.

Bagi MSDM untuk merumuskan kebijakan yang mendukung fleksibilitas dan keseimbangan kerja-hidup. Kebijakan ini dapat mencakup waktu kerja yang fleksibel, cuti yang memadai, dan dukungan untuk kebutuhan keluarga. Dengan memberikan kebijakan yang mendukung, organisasi dapat menciptakan lingkungan yang lebih baik bagi karyawan untuk berkembang dan berkontribusi secara maksimal (Prawoto & Hasyim, 2022). Hal ini pada gilirannya dapat meningkatkan retensi karyawan, mengurangi tingkat absensi, dan meningkatkan kepuasan kerja secara keseluruhan. MSDM harus memfokuskan perhatian pada keberagaman dan inklusi dalam organisasi virtual. Keberagaman dalam tim dapat memberikan perspektif yang lebih luas dan meningkatkan kreativitas serta inovasi. MSDM perlu memastikan bahwa kebijakan rekrutmen dan pengembangan karir tidak hanya berfokus pada keterampilan teknis tetapi juga pada potensi untuk berkontribusi dalam konteks yang lebih luas. Selain itu, menciptakan lingkungan yang inklusif di mana setiap individu merasa diterima dan dihargai dapat meningkatkan semangat dan produktivitas kerja.

Perubahan dapat terjadi dengan cepat. MSDM harus memiliki kemampuan untuk beradaptasi dan merespons perubahan dengan cepat, baik

itu perubahan dalam struktur organisasi, strategi, atau teknologi. Hal ini mengharuskan MSDM untuk memiliki pengetahuan yang mendalam tentang tren industri dan perkembangan pasar, serta kemampuan untuk menerapkan perubahan yang diperlukan dalam kebijakan dan praktik MSDM. Kolaborasi antar tim menjadi sangat penting (Indriawati & Darmawati, 2021). MSDM harus menciptakan *platform* dan ruang di mana anggota tim dapat berkolaborasi secara efektif, meskipun terpisah oleh jarak. Mengembangkan proyek lintas tim dan memberikan kesempatan bagi anggota tim untuk bekerja sama dalam penyelesaian masalah dapat meningkatkan sinergi dan hasil kerja. Selain itu, merayakan pencapaian tim secara kolektif dapat memperkuat rasa kebersamaan dan identitas tim dalam lingkungan virtual.

MSDM dalam organisasi virtual dan jarak jauh memiliki tantangan dan peluang yang unik. Dengan memahami dinamika yang berbeda dalam lingkungan kerja ini, MSDM dapat merumuskan strategi yang efektif untuk mengelola sumber daya manusia. Melalui komunikasi yang baik, pengembangan keterampilan, perhatian terhadap kesejahteraan, dan dukungan terhadap keberagaman, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan mendukung bagi semua anggota tim (Bahri & Arafah, 2020). Ketika organisasi dapat beradaptasi dengan perubahan dan memanfaatkan kekuatan teknologi, mereka akan lebih siap untuk menghadapi tantangan di masa depan dan mencapai kesuksesan yang berkelanjutan.

### **13.2 MSDM dalam Era Disrupsi Digital**

Era disrupsi *digital* telah mengubah cara kita bekerja, berinteraksi, dan berbisnis secara mendasar. Transformasi *digital* tidak hanya mengacu pada adopsi teknologi baru, tetapi juga pada perubahan dalam pola pikir dan budaya organisasi. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menghadapi tantangan dan peluang yang signifikan (Wijaya, 2023). Organisasi harus dapat beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan yang dihasilkan oleh teknologi, sementara MSDM perlu merumuskan strategi yang mendukung inovasi dan kolaborasi di antara karyawan. Hal ini

mengharuskan MSDM untuk menjadi agen perubahan, berperan aktif dalam mendukung transisi menuju lingkungan kerja yang lebih *digital*.

Tantangan utama dalam era disrupsi *digital* adalah kebutuhan untuk mengembangkan keterampilan baru di kalangan karyawan. Teknologi baru seperti kecerdasan buatan, analitik data besar, dan otomatisasi telah menciptakan permintaan akan keterampilan yang sebelumnya tidak diperlukan (Prawoto & Hasyim, 2022). Oleh karena itu, MSDM harus memastikan bahwa karyawan memiliki akses ke pelatihan dan pengembangan yang diperlukan untuk menguasai keterampilan tersebut. Program pelatihan yang berkelanjutan dan berbasis teknologi, seperti pembelajaran daring, modul interaktif, dan kursus mikro, dapat menjadi solusi efektif untuk meningkatkan keterampilan karyawan dengan cara yang fleksibel dan efisien.

MSDM juga perlu menekankan pentingnya adaptabilitas dan pembelajaran sepanjang hayat. Dalam dunia yang terus berubah, karyawan harus mampu beradaptasi dengan cepat terhadap teknologi dan metode kerja baru. Ini menuntut adanya budaya organisasi yang mendorong pembelajaran, eksplorasi, dan inovasi (Diniarsa & Batu, 2023). MSDM dapat menciptakan lingkungan yang mendukung ini dengan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk berkolaborasi dalam proyek-proyek inovatif, mendukung inisiatif yang berorientasi pada pembelajaran, dan memberikan ruang untuk eksperimen tanpa rasa takut akan kegagalan. MSDM juga harus mempertimbangkan dampak dari teknologi terhadap kesejahteraan karyawan. Dengan meningkatnya penggunaan teknologi, sering kali karyawan menghadapi tantangan seperti kelelahan *digital*, tekanan untuk selalu terhubung, dan kurangnya batasan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi. Oleh karena itu, penting bagi MSDM untuk merumuskan kebijakan yang mendukung keseimbangan kerja-hidup yang sehat. Ini bisa meliputi penerapan kebijakan kerja fleksibel, pembatasan waktu kerja, dan promosi praktik-praktik kesejahteraan yang berfokus pada kesehatan mental dan fisik karyawan.

Komunikasi juga menjadi aspek yang krusial dalam MSDM di era disrupsi *digital*. Dengan adanya teknologi yang memfasilitasi kolaborasi, komunikasi antar karyawan menjadi lebih mudah dan cepat. Namun, MSDM harus memastikan bahwa komunikasi tetap efektif dan tidak menyebabkan kebingungan. Membangun *platform* komunikasi yang terintegrasi, seperti aplikasi kolaborasi dan alat manajemen proyek, dapat membantu tim tetap terhubung dan fokus pada tujuan bersama. Selain itu, komunikasi yang transparan mengenai perubahan dalam organisasi dan strategi yang diadopsi dapat meningkatkan rasa keterlibatan dan kepercayaan di antara karyawan (Fajar, 2024).

Keberagaman juga menjadi aspek yang sangat penting dalam MSDM. Era disrupsi *digital* memungkinkan organisasi untuk menarik talenta dari berbagai belahan dunia, yang dapat membawa perspektif baru dan inovasi. Namun, untuk mengelola keberagaman ini dengan efektif, MSDM perlu menciptakan budaya inklusif yang menghargai perbedaan. Pelatihan tentang kesadaran budaya, penerimaan perbedaan, dan pengembangan tim yang beragam dapat membantu menciptakan lingkungan kerja yang saling menghormati dan mendukung (Diniarsa & Batu, 2023). MSDM harus memahami peran teknologi dalam meningkatkan pengalaman karyawan. Teknologi dapat digunakan untuk meningkatkan proses rekrutmen, onboarding, dan manajemen kinerja. Misalnya, alat analitik dapat membantu dalam proses seleksi untuk menemukan kandidat yang paling sesuai dengan budaya dan kebutuhan organisasi. Selain itu, penggunaan sistem manajemen kinerja berbasis teknologi dapat memfasilitasi umpan balik yang lebih cepat dan akurat, serta memberikan karyawan wawasan yang lebih baik tentang kinerja mereka dan bagaimana mereka dapat berkembang.

Meskipun teknologi memberikan banyak manfaat, MSDM juga harus mengatasi tantangan terkait privasi dan keamanan data. Dalam era *digital*, data karyawan menjadi salah satu aset paling berharga, tetapi juga rentan terhadap pelanggaran (Fajar, 2024). MSDM perlu menerapkan kebijakan yang ketat terkait pengelolaan data, termasuk pelatihan untuk karyawan

tentang pentingnya menjaga privasi dan keamanan informasi. Selain itu, perlu ada prosedur yang jelas tentang bagaimana data karyawan dikumpulkan, digunakan, dan dilindungi.

Perubahan dalam MSDM juga mencakup penyesuaian dalam struktur organisasi. Pada era disrupsi *digital*, organisasi seringkali perlu beroperasi dengan struktur yang lebih ramping dan responsif. Ini berarti bahwa MSDM harus siap untuk merancang struktur tim yang fleksibel dan adaptif, serta memfasilitasi kolaborasi lintas fungsi (Nursyifa & Suben, 2024). Struktur organisasi yang lebih datar dapat meningkatkan komunikasi dan pengambilan keputusan yang lebih cepat, serta mendorong inovasi. MSDM juga harus berfokus pada penggunaan analitik untuk meningkatkan pengambilan keputusan. Data besar dan analitik dapat memberikan wawasan berharga tentang kinerja karyawan, pola kerja, dan kebutuhan pengembangan. Dengan memanfaatkan analitik, MSDM dapat membuat keputusan yang lebih berdasarkan bukti, mengidentifikasi area yang membutuhkan perbaikan, dan merancang program pengembangan yang lebih efektif. Selain itu, analitik juga dapat membantu dalam meramalkan tren tenaga kerja, yang memungkinkan organisasi untuk merencanakan kebutuhan sumber daya manusia di masa depan.

MSDM harus mempertimbangkan aspek etis dalam penggunaan teknologi. Ketika organisasi semakin mengandalkan teknologi untuk mengelola karyawan, penting untuk memastikan bahwa praktik yang digunakan adil dan transparan. Hal ini mencakup penghindaran terhadap diskriminasi dalam algoritma rekrutmen, perlakuan yang adil terhadap karyawan, serta perlindungan terhadap data pribadi. MSDM harus berperan aktif dalam menetapkan standar etika dan kebijakan yang memastikan bahwa teknologi digunakan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan, bukan sebaliknya (Rahmawati et al., 2023). Kemitraan antara MSDM dan teknologi informasi (TI) juga menjadi semakin penting. MSDM harus bekerja sama dengan departemen TI untuk memastikan bahwa alat dan sistem yang digunakan memenuhi kebutuhan organisasi dan karyawan. Kolaborasi ini

dapat menciptakan sinergi yang lebih besar antara strategi MSDM dan teknologi, yang memungkinkan organisasi untuk lebih responsif terhadap perubahan dan tantangan yang dihadapi. Selain itu, MSDM harus memahami teknologi baru yang muncul dan mempertimbangkan bagaimana teknologi ini dapat diterapkan dalam praktik manajemen sumber daya manusia (Nursyifa & Suben, 2024).

MSDM harus mengembangkan kepemimpinan yang adaptif dalam organisasi. Pemimpin yang mampu memimpin perubahan dan beradaptasi dengan lingkungan yang berubah akan sangat berharga di era disrupsi *digital*. MSDM harus fokus pada pengembangan keterampilan kepemimpinan di antara manajer dan pemimpin tim, termasuk kemampuan untuk mendorong inovasi, mengelola keberagaman, dan menciptakan budaya yang mendukung pertumbuhan dan pembelajaran. Melalui kepemimpinan yang kuat, organisasi dapat menghadapi tantangan disrupsi *digital* dengan lebih percaya diri dan efisien (Wijaya, 2023). MSDM dalam era disrupsi *digital* harus mampu beradaptasi dan berkembang seiring dengan perubahan yang terjadi. Dengan fokus pada pengembangan keterampilan, kesejahteraan karyawan, komunikasi yang efektif, dan keberagaman, MSDM dapat membantu organisasi mengoptimalkan potensi karyawan dan mencapai tujuan strategis. Mengadopsi teknologi secara bijaksana, menjaga etika, dan menciptakan budaya organisasi yang mendukung inovasi akan menjadi kunci kesuksesan dalam menghadapi tantangan di era *digital* ini. Sebagai agen perubahan, MSDM harus berperan aktif dalam membangun masa depan yang berkelanjutan dan responsif terhadap perubahan yang terus-menerus dalam dunia bisnis.

### **13.3 MSDM dalam Organisasi Berorientasi pada Pelanggan**

Pada dunia bisnis yang semakin kompetitif, organisasi yang berorientasi pada pelanggan menjadi semakin penting. Fokus pada pelanggan tidak hanya berarti memberikan produk atau layanan yang baik, tetapi juga menciptakan pengalaman yang luar biasa bagi pelanggan di setiap titik interaksi. Dalam konteks ini, Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memiliki peran



yang sangat krusial. MSDM tidak hanya bertanggung jawab untuk mengelola karyawan, tetapi juga harus memastikan bahwa semua aspek organisasi selaras dengan tujuan untuk memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan (Santoso et al., 2021). Dengan kata lain, MSDM harus berperan sebagai jembatan yang menghubungkan strategi bisnis dengan kebutuhan pelanggan, melalui pengelolaan yang efektif terhadap sumber daya manusia.

Langkah awal yang harus diambil oleh MSDM dalam organisasi yang berorientasi pada pelanggan adalah memahami secara mendalam kebutuhan dan harapan pelanggan (Rahmawati et al., 2023). Hal ini memerlukan riset pasar yang cermat dan analisis data yang komprehensif. MSDM perlu bekerja sama dengan tim pemasaran dan layanan pelanggan untuk mengumpulkan umpan balik dari pelanggan, memahami perilaku mereka, dan mengidentifikasi tren yang mempengaruhi preferensi pelanggan. Informasi ini harus digunakan untuk mengembangkan program pelatihan yang relevan bagi karyawan, agar mereka dapat memahami pelanggan dengan lebih baik dan memberikan layanan yang sesuai. Untuk menciptakan budaya organisasi yang berorientasi pada pelanggan, MSDM harus menekankan pentingnya kepuasan pelanggan dalam setiap aspek operasional (Afifah, 2021). Ini termasuk pengembangan nilai-nilai organisasi yang mengutamakan pelanggan dan pengenalan indikator kinerja yang berfokus pada kepuasan pelanggan. Karyawan perlu diberikan pemahaman yang jelas tentang bagaimana peran mereka berdampak pada pengalaman pelanggan. Dengan menetapkan tujuan dan target yang berkaitan dengan pelayanan pelanggan, MSDM dapat menciptakan rasa tanggung jawab di antara karyawan untuk memberikan layanan yang terbaik.

Pelatihan dan pengembangan karyawan juga menjadi bagian penting dari MSDM dalam organisasi yang berorientasi pada pelanggan. Karyawan perlu dilatih untuk mengembangkan keterampilan interpersonal dan komunikasi yang baik, agar mereka dapat berinteraksi secara efektif dengan pelanggan. Program pelatihan harus mencakup aspek-aspek seperti manajemen konflik, negosiasi, dan pemecahan masalah. Selain itu, MSDM

juga perlu memberikan pelatihan tentang produk dan layanan yang ditawarkan organisasi, sehingga karyawan memiliki pengetahuan yang mendalam untuk menjawab pertanyaan pelanggan dengan tepat (Rahmawati et al., 2023).

MSDM juga harus menciptakan mekanisme untuk memberikan umpan balik kepada karyawan. Umpan balik yang konstruktif dapat membantu karyawan memahami area mana yang perlu diperbaiki dan memberikan mereka kesempatan untuk berkembang. Sistem pengakuan dan penghargaan yang mengakui pencapaian karyawan dalam memberikan layanan pelanggan yang baik juga dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja (Afifah, 2021). Dengan menghargai karyawan yang berkontribusi pada kepuasan pelanggan, organisasi dapat menciptakan lingkungan yang positif dan produktif. Kolaborasi lintas fungsi sangatlah penting. MSDM perlu memastikan bahwa berbagai departemen, seperti pemasaran, penjualan, dan layanan pelanggan, bekerja sama untuk mencapai tujuan yang sama. Hal ini dapat dicapai dengan membangun tim lintas fungsi yang fokus pada proyek tertentu yang berkaitan dengan pelanggan. Dengan cara ini, informasi dan ide dapat mengalir dengan bebas antar departemen, yang pada akhirnya akan meningkatkan inovasi dan responsivitas terhadap kebutuhan pelanggan.

Kemampuan untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan kebutuhan pelanggan juga merupakan elemen kunci dalam MSDM. Dalam dunia yang terus berubah, organisasi harus siap untuk bertransformasi dan berinovasi agar tetap relevan. MSDM perlu membangun tim yang agile, di mana karyawan dapat beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan dan tantangan baru. Ini termasuk mengembangkan keterampilan yang dibutuhkan untuk bekerja dalam tim yang dinamis dan bersifat proyek, serta mengadopsi pendekatan yang lebih fleksibel dalam pekerjaan (Armada et al., 2022). Keberagaman dalam tim juga memainkan peran penting dalam menciptakan organisasi yang berorientasi pada pelanggan. MSDM harus berkomitmen untuk merekrut dan mempertahankan karyawan yang berasal dari berbagai latar belakang, karena keberagaman dapat membawa perspektif

baru dan ide-ide inovatif. Dengan memanfaatkan kekuatan keberagaman, organisasi dapat lebih memahami berbagai segmen pelanggan dan memberikan layanan yang lebih baik. Selain itu, keberagaman dapat meningkatkan kreativitas dan inovasi di dalam tim, yang pada gilirannya akan membantu organisasi untuk lebih responsif terhadap kebutuhan pelanggan (Azzahra et al., 2022).

Teknologi juga merupakan alat yang sangat berharga bagi MSDM dalam organisasi yang berorientasi pada pelanggan. Dengan kemajuan teknologi informasi, organisasi dapat mengumpulkan dan menganalisis data pelanggan secara lebih efektif. MSDM perlu memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan proses rekrutmen, pelatihan, dan manajemen kinerja. Misalnya, penggunaan sistem manajemen pelanggan (CRM) dapat membantu karyawan memahami riwayat interaksi pelanggan, sehingga mereka dapat memberikan layanan yang lebih personal dan sesuai. Selain itu, teknologi dapat digunakan untuk mengumpulkan umpan balik pelanggan secara *real-time*, memungkinkan organisasi untuk segera menanggapi keluhan atau saran (Armada et al., 2022).

MSDM juga harus mengembangkan strategi retensi pelanggan yang efektif. Retensi pelanggan tidak hanya bergantung pada produk atau layanan yang ditawarkan, tetapi juga pada hubungan yang dibangun antara karyawan dan pelanggan. Karyawan yang dilatih untuk membangun hubungan yang kuat dengan pelanggan akan lebih mampu menciptakan loyalitas pelanggan. MSDM harus memastikan bahwa karyawan memiliki keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk memberikan layanan yang unggul, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendorong interaksi positif antara karyawan dan pelanggan.

Pengukuran kinerja dalam organisasi yang berorientasi pada pelanggan harus melampaui angka-angka penjualan dan keuntungan. MSDM perlu mengembangkan metrik yang berfokus pada kepuasan dan pengalaman pelanggan. Ini dapat mencakup survei kepuasan pelanggan, indeks pengalaman pelanggan, dan pengukuran loyalitas pelanggan. Dengan

menggunakan metrik ini, organisasi dapat memahami seberapa baik mereka memenuhi harapan pelanggan dan di mana mereka perlu melakukan perbaikan. Selain itu, umpan balik yang dikumpulkan dari pelanggan harus digunakan untuk menyempurnakan proses bisnis dan meningkatkan kualitas layanan (Azzahra et al., 2022).

Mengelola hubungan dengan pelanggan, MSDM juga harus memperhatikan aspek etis dan tanggung jawab sosial. Organisasi harus berkomitmen untuk beroperasi secara transparan dan bertanggung jawab, serta menjaga kepercayaan pelanggan. MSDM perlu memastikan bahwa semua karyawan memahami pentingnya etika dalam berinteraksi dengan pelanggan dan mengedepankan integritas dalam setiap tindakan. Dengan membangun reputasi yang baik di mata pelanggan, organisasi tidak hanya akan meningkatkan kepuasan pelanggan, tetapi juga menciptakan loyalitas jangka Panjang (Khasbulloh, 2018). Di era *digital* saat ini, keberadaan *platform* media sosial dan saluran komunikasi lainnya memberikan kesempatan bagi organisasi untuk berinteraksi dengan pelanggan secara langsung. MSDM harus mengajarkan karyawan untuk memanfaatkan *platform* ini untuk membangun hubungan dengan pelanggan. Karyawan yang terlatih untuk berkomunikasi dengan pelanggan melalui media sosial akan mampu menyampaikan pesan dengan lebih baik dan memberikan respon yang lebih cepat terhadap pertanyaan atau keluhan. Ini akan membantu menciptakan pengalaman pelanggan yang lebih baik dan meningkatkan citra organisasi di mata publik.

MSDM dalam organisasi yang berorientasi pada pelanggan harus terus berinovasi dan mencari cara baru untuk meningkatkan layanan. Proses inovasi harus melibatkan semua karyawan, dari manajemen puncak hingga staf operasional. MSDM perlu menciptakan budaya yang mendukung inovasi, di mana karyawan merasa diberdayakan untuk menyampaikan ide-ide baru dan berkontribusi pada pengembangan layanan (Khasbulloh, 2018). Dengan menciptakan lingkungan yang merangsang kreativitas, organisasi akan lebih mampu untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dan tetap bersaing

di pasar. Secara keseluruhan, MSDM memiliki peran yang sangat penting dalam menciptakan organisasi yang berorientasi pada pelanggan. Dengan mengembangkan keterampilan karyawan, menciptakan budaya pelayanan yang baik, dan memanfaatkan teknologi, MSDM dapat membantu organisasi untuk memberikan pengalaman pelanggan yang luar biasa. Dalam dunia bisnis yang terus berubah, organisasi harus selalu siap untuk beradaptasi dan berinovasi demi memenuhi harapan pelanggan (Santoso et al., 2021). Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan ini sangat bergantung pada kemampuan MSDM untuk mengelola sumber daya manusia dengan efektif, menjalin hubungan yang kuat dengan pelanggan, dan terus meningkatkan layanan yang diberikan. Dengan demikian, MSDM dapat berfungsi sebagai pendorong utama dalam menciptakan organisasi yang tidak hanya fokus pada keuntungan, tetapi juga pada kepuasan dan loyalitas pelanggan.

## **BAB XIV**

### **MASA DEPAN MSDM**

#### **PENDAHULUAN**

Masa depan manajemen sumber daya manusia (MSDM) menjadi topik yang semakin penting dalam konteks perkembangan organisasi dan perubahan yang cepat di lingkungan bisnis. Di era *digital* ini, perusahaan menghadapi tantangan baru yang tidak hanya berasal dari kompetisi di pasar, tetapi juga dari perubahan dalam ekspektasi karyawan, perkembangan teknologi, dan kebutuhan untuk beradaptasi dengan dinamika global. Oleh karena itu, pemahaman yang mendalam mengenai tren dan isu yang mempengaruhi masa depan MSDM menjadi krusial bagi setiap organisasi yang ingin bertahan dan berkembang (Gustiana et al., 2022).

Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi telah membawa dampak signifikan terhadap cara organisasi beroperasi. Proses rekrutmen, pelatihan, dan pengembangan karyawan kini semakin terotomatisasi, berkat penggunaan alat *digital* dan *platform* online. Sistem manajemen sumber daya manusia berbasis cloud memungkinkan akses informasi yang lebih cepat dan akurat, mempermudah pengelolaan data karyawan, serta meningkatkan efisiensi dalam pengambilan keputusan. Dengan kemajuan teknologi ini, peran profesional MSDM akan beralih dari fungsi administratif ke posisi strategis yang lebih menekankan pada analisis data dan perencanaan strategis.

Perubahan demografis juga mempengaruhi masa depan MSDM. Generasi muda, termasuk Generasi Y (*Millennials*) dan Generasi Z, memiliki cara pandang dan nilai yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya. Mereka lebih menekankan pada keseimbangan kerja-hidup, kesempatan untuk berkembang, dan lingkungan kerja yang inklusif (Nababan & Nahartyo, 2020). Organisasi perlu menyesuaikan kebijakan dan praktik MSDM mereka untuk memenuhi harapan karyawan ini. Hal ini mencakup

pengembangan program kesejahteraan, kebijakan kerja fleksibel, serta pendekatan yang lebih partisipatif dalam pengambilan keputusan.

Isu keberagaman dan inklusi (D&I) menjadi semakin penting dalam konteks MSDM. Organisasi yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang inklusif tidak hanya dapat menarik bakat yang lebih beragam, tetapi juga dapat meningkatkan inovasi dan kreativitas. Penelitian menunjukkan bahwa tim yang beragam cenderung memiliki kinerja yang lebih baik. Oleh karena itu, masa depan MSDM harus mencakup upaya nyata untuk mengintegrasikan keberagaman dalam semua aspek pengelolaan sumber daya manusia, mulai dari rekrutmen hingga pengembangan karir (Nababan & Nahartyo, 2020). Dari perspektif strategis, MSDM di masa depan juga harus lebih berorientasi pada hasil dan dampak. Perusahaan perlu mengukur efektivitas program MSDM mereka dengan menggunakan metrik yang jelas dan relevan. Pendekatan berbasis data ini akan membantu organisasi untuk memahami kontribusi sumber daya manusia terhadap pencapaian tujuan bisnis dan menyesuaikan strategi MSDM mereka sesuai dengan kebutuhan organisasi. Dengan cara ini, MSDM tidak hanya dianggap sebagai fungsi pendukung, tetapi juga sebagai mitra strategis yang berkontribusi pada keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

Pandemi COVID-19 telah mempercepat transformasi dalam MSDM. Banyak organisasi yang dipaksa untuk beradaptasi dengan cara kerja baru, seperti *remote working* dan penggunaan teknologi komunikasi virtual. Situasi ini menuntut MSDM untuk tidak hanya fokus pada pengelolaan karyawan, tetapi juga pada kesejahteraan mental dan emosional mereka (Zulkarnaen & Suwarna, 2017). Pengembangan program dukungan psikologis dan peningkatan komunikasi internal menjadi hal yang sangat penting untuk menjaga keterlibatan dan produktivitas karyawan. Masa depan manajemen sumber daya manusia juga akan dipengaruhi oleh perkembangan regulasi dan kebijakan pemerintah yang terkait dengan ketenagakerjaan. Perubahan dalam undang-undang ketenagakerjaan, perlindungan hak-hak karyawan, dan pengaturan kerja fleksibel akan mempengaruhi praktik

MSDM di berbagai organisasi. Oleh karena itu, profesional MSDM harus proaktif dalam mengikuti perkembangan regulasi dan memastikan bahwa kebijakan yang diterapkan sejalan dengan ketentuan hukum yang berlaku.

Masa depan manajemen sumber daya manusia menjanjikan tantangan sekaligus peluang. Organisasi yang mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan dan memahami kebutuhan karyawan akan lebih mampu bersaing di pasar yang semakin kompleks (Gustiana et al., 2022). Dengan memanfaatkan teknologi, menekankan keberagaman dan inklusi, serta berfokus pada hasil dan dampak, MSDM dapat memainkan peran kunci dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan inovatif. Dalam bab ini, kita akan menjelajahi lebih dalam berbagai aspek yang membentuk masa depan MSDM dan bagaimana organisasi dapat mempersiapkan diri untuk menghadapi perubahan yang akan datang.

#### **14.1 Tren Masa Depan MSDM**

Masa depan manajemen sumber daya manusia (MSDM) dipengaruhi oleh berbagai tren yang muncul seiring dengan perubahan sosial, teknologi, dan ekonomi. Dalam konteks ini, ada beberapa tren utama yang perlu diperhatikan oleh praktisi MSDM dan organisasi dalam merencanakan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dan responsif. Tren-tren ini mencakup *digitalisasi*, keberagaman dan inklusi, pengembangan karyawan yang berkelanjutan, fokus pada pengalaman karyawan, serta pergeseran ke arah manajemen berbasis data (Winarti, 2018).

Tren paling mencolok dalam MSDM adalah *digitalisasi*. Seiring dengan perkembangan teknologi informasi dan komunikasi, proses MSDM semakin bergantung pada alat dan sistem *digital*. Perusahaan kini menggunakan perangkat lunak manajemen sumber daya manusia yang canggih untuk mengotomatisasi proses rekrutmen, pelatihan, penilaian kinerja, dan manajemen penggajian. Digitalisasi tidak hanya meningkatkan efisiensi, tetapi juga memungkinkan pengumpulan dan analisis data yang lebih baik. Dengan memanfaatkan data besar (*big data*), organisasi dapat memperoleh



wawasan yang lebih mendalam tentang perilaku dan preferensi karyawan, yang dapat digunakan untuk merumuskan strategi pengelolaan yang lebih tepat sasaran (Zulkarnaen & Suwarna, 2017).

Penggunaan kecerdasan buatan (AI) juga semakin meningkat. Teknologi AI dapat membantu dalam proses rekrutmen dengan menyaring kandidat yang memenuhi kriteria tertentu, serta dalam penilaian kinerja karyawan melalui analisis data. Selain itu, AI dapat digunakan untuk menyediakan pengalaman pembelajaran yang dipersonalisasi bagi karyawan, sehingga meningkatkan efektivitas pelatihan dan pengembangan. Dengan demikian, penerapan teknologi ini dapat mengubah cara organisasi dalam mengelola sumber daya manusia, memudahkan proses, dan meningkatkan keterlibatan karyawan.

Tren berikutnya adalah peningkatan fokus pada keberagaman dan inklusi (D&I). Dalam dunia kerja yang semakin global, organisasi menyadari pentingnya menciptakan lingkungan yang beragam dan inklusif. Penelitian menunjukkan bahwa tim yang beragam cenderung lebih inovatif dan kreatif, serta dapat mengambil keputusan yang lebih baik (Maharani, P. et al., 2024). Oleh karena itu, perusahaan perlu mengimplementasikan strategi yang memastikan bahwa setiap individu, terlepas dari latar belakang, dapat berkontribusi secara maksimal. Hal ini mencakup rekrutmen yang beragam, pelatihan kesadaran keberagaman, serta menciptakan kebijakan yang mendukung lingkungan kerja yang inklusif. Dengan mengedepankan D&I, perusahaan tidak hanya dapat menarik talenta terbaik, tetapi juga meningkatkan kepuasan dan loyalitas karyawan.

Pengembangan karyawan yang berkelanjutan menjadi semakin penting. Organisasi perlu menginvestasikan waktu dan sumber daya untuk memastikan bahwa karyawan mereka terus berkembang dan beradaptasi dengan perubahan yang terjadi (Zulkarnaen & Suwarna, 2017). Dengan cepatnya perubahan teknologi dan dinamika pasar, keterampilan yang dibutuhkan dalam dunia kerja juga berubah. Oleh karena itu, perusahaan harus merancang program pelatihan dan pengembangan yang relevan,

mencakup keterampilan teknis maupun keterampilan lunak seperti kepemimpinan, komunikasi, dan kerja tim. Selain itu, pendekatan pembelajaran sepanjang hayat harus diintegrasikan ke dalam budaya organisasi, sehingga karyawan merasa didukung dalam pengembangan karier mereka.

Fokus pada pengalaman karyawan juga menjadi tren penting dalam MSDM. Organisasi yang memperhatikan pengalaman karyawan cenderung memiliki tingkat keterlibatan dan retensi yang lebih tinggi. Untuk menciptakan pengalaman karyawan yang positif, perusahaan harus memahami kebutuhan dan harapan karyawan mereka. Hal ini mencakup aspek-aspek seperti keseimbangan kerja-hidup, kesehatan mental, dan dukungan dalam mencapai tujuan karier (Maharani, P. et al., 2024). Dengan mendengarkan masukan dari karyawan melalui survei, wawancara, atau forum diskusi, perusahaan dapat mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki dan mengambil tindakan yang sesuai. Pengalaman karyawan yang baik tidak hanya meningkatkan produktivitas, tetapi juga menciptakan citra positif bagi perusahaan, yang pada gilirannya akan menarik talenta terbaik.

Pergeseran menuju manajemen berbasis data semakin menjadi perhatian. Organisasi harus berfokus pada pengumpulan, analisis, dan penggunaan data untuk membuat keputusan yang lebih baik dalam pengelolaan sumber daya manusia. Metrik yang relevan, seperti tingkat retensi karyawan, tingkat kepuasan, dan efektivitas program pelatihan, harus diukur secara teratur untuk mengevaluasi keberhasilan strategi MSDM (Mardikaningsih & Darmawan, 2021). Dengan pendekatan berbasis data, perusahaan dapat lebih cepat mengidentifikasi masalah, merumuskan solusi yang tepat, dan memonitor hasil dari inisiatif yang dilaksanakan. Ini akan membantu organisasi untuk tetap agile dan responsif terhadap perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal. Masa depan MSDM juga akan dipengaruhi oleh perubahan dalam struktur organisasi. Model organisasi tradisional yang hierarkis mulai tergantikan oleh model yang lebih fleksibel dan kolaboratif. Struktur organisasi datar memungkinkan karyawan untuk

berkontribusi lebih aktif dan terlibat dalam proses pengambilan keputusan. Dengan menghilangkan batasan hierarki, organisasi dapat memanfaatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan secara lebih efektif (Muttaqijn & Fizia, 2018). Oleh karena itu, perusahaan perlu mengadaptasi kebijakan dan praktik MSDM mereka untuk menciptakan budaya yang mendukung kolaborasi dan inovasi.

Kesehatan dan kesejahteraan karyawan semakin menjadi fokus utama dalam manajemen sumber daya manusia. Organisasi harus berkomitmen untuk mendukung kesehatan fisik dan mental karyawan melalui program kesejahteraan yang komprehensif. Ini dapat mencakup akses ke layanan kesehatan, program manajemen stres, dan kebijakan kerja fleksibel yang memungkinkan karyawan untuk menjaga keseimbangan kerja-hidup. Karyawan yang merasa diperhatikan dalam hal kesejahteraan mereka akan lebih termotivasi dan produktif, yang pada akhirnya akan berdampak positif bagi organisasi (Mardikaningsih & Darmawan, 2021). Tren lain yang perlu diperhatikan adalah meningkatnya perhatian pada keberlanjutan dan tanggung jawab sosial perusahaan. Konsumen dan karyawan kini lebih memilih untuk berpartisipasi dalam organisasi yang memiliki nilai-nilai keberlanjutan dan memberikan dampak positif bagi masyarakat. Oleh karena itu, organisasi harus mempertimbangkan aspek keberlanjutan dalam kebijakan MSDM mereka, termasuk dalam hal rekrutmen, pengembangan karyawan, dan praktik kerja. Dengan mengedepankan nilai-nilai keberlanjutan, perusahaan dapat menarik talenta yang memiliki komitmen yang sama dan menciptakan budaya kerja yang lebih positif (Muttaqijn & Fizia, 2018).

MSDM juga harus mempertimbangkan perbedaan budaya dan praktik di berbagai negara. Organisasi yang beroperasi di banyak negara harus mampu memahami dan menghormati perbedaan budaya, serta menyesuaikan kebijakan MSDM mereka agar sesuai dengan norma dan nilai setempat. Ini akan membantu dalam menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan meningkatkan keterlibatan karyawan di seluruh dunia (Winarti, 2018).

Akhirnya, masa depan MSDM akan terus berkembang seiring dengan perubahan sosial dan teknologi. Organisasi harus siap untuk beradaptasi dengan perubahan ini dan menjadikan MSDM sebagai fungsi yang strategis dan relevan. Dengan memanfaatkan teknologi, menekankan keberagaman dan inklusi, serta fokus pada pengalaman karyawan, perusahaan dapat membangun tim yang kuat dan mampu bersaing di pasar yang semakin kompetitif. Dalam menghadapi tantangan dan peluang yang muncul, MSDM harus tetap fleksibel, proaktif, dan terbuka terhadap inovasi untuk memastikan keberlanjutan dan pertumbuhan organisasi di masa depan.

#### **14.2 Peran SDM dalam Membangun Organisasi yang Tangguh**

Peran sumber daya manusia (SDM) dalam membangun organisasi yang tangguh tidak dapat dipandang sebelah mata. Di tengah ketidakpastian dan perubahan yang cepat dalam lingkungan bisnis, organisasi dituntut untuk memiliki daya tahan dan kemampuan beradaptasi yang tinggi. Dalam konteks ini, SDM memainkan peran kunci dalam menciptakan budaya yang mendukung inovasi, keterlibatan karyawan, dan ketahanan organisasi. Dengan merangkul peran strategis ini, fungsi SDM dapat berkontribusi secara signifikan terhadap keberlangsungan dan pertumbuhan organisasi (Mashuri & Apriliana, 2021).

Peran SDM dalam menciptakan budaya organisasi yang tangguh sangat penting. Budaya organisasi yang kuat dan positif menjadi fondasi bagi karyawan untuk berkolaborasi, berinovasi, dan beradaptasi dengan perubahan (Muhlis, 2018). SDM bertanggung jawab untuk merumuskan dan mengimplementasikan nilai-nilai organisasi yang mencerminkan tujuan dan visi perusahaan. Melalui komunikasi yang efektif, pelatihan, dan pengembangan, SDM dapat memastikan bahwa setiap anggota organisasi memahami dan menghayati nilai-nilai tersebut. Budaya yang inklusif dan mendukung akan membantu karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk memberikan yang terbaik, bahkan dalam situasi sulit.

SDM memiliki peran penting dalam mengidentifikasi dan mengembangkan talenta yang dibutuhkan oleh organisasi. Dalam menghadapi tantangan yang berubah-ubah, organisasi perlu memiliki karyawan yang tidak hanya kompeten, tetapi juga memiliki kemampuan untuk belajar dan beradaptasi. Oleh karena itu, fungsi SDM harus fokus pada pengembangan keterampilan dan kompetensi yang relevan dengan kebutuhan bisnis. Melalui program pelatihan dan pengembangan yang terencana, SDM dapat memastikan bahwa karyawan memiliki pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk menghadapi perubahan pasar dan teknologi.

Pengelolaan bakat (*talent management*) menjadi aspek penting dalam strategi SDM. SDM harus mampu mengidentifikasi karyawan berpotensi tinggi dan memberikan dukungan yang diperlukan untuk mengembangkan karier mereka. Dengan menciptakan jalur karier yang jelas dan menawarkan kesempatan untuk pertumbuhan, SDM dapat membantu meningkatkan keterlibatan dan retensi karyawan (Mujiati & Dewi, 2016). Organisasi yang mampu mengelola bakat dengan baik akan memiliki keunggulan kompetitif yang signifikan, karena mereka dapat memanfaatkan potensi terbaik yang dimiliki oleh karyawan mereka. Dalam konteks organisasi yang tangguh, SDM juga harus berfokus pada pengelolaan perubahan. Perubahan adalah hal yang tidak terhindarkan dalam dunia bisnis, dan organisasi harus siap untuk menghadapi berbagai tantangan yang datang bersama dengan perubahan tersebut (Muhlis, 2018). SDM memainkan peran penting dalam merencanakan dan melaksanakan strategi perubahan yang efektif. Ini termasuk komunikasi yang transparan mengenai alasan perubahan, manfaat yang diharapkan, serta dampak yang mungkin terjadi pada karyawan. Dengan melibatkan karyawan dalam proses perubahan dan memberikan dukungan yang diperlukan, SDM dapat membantu mengurangi resistensi dan menciptakan suasana yang lebih terbuka terhadap inovasi.

Keterlibatan karyawan adalah faktor kunci dalam menciptakan organisasi yang tangguh. SDM harus berupaya untuk meningkatkan

keterlibatan karyawan melalui berbagai inisiatif. Hal ini dapat mencakup program pengakuan dan penghargaan, kesempatan untuk memberikan umpan balik, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendorong kolaborasi. Karyawan yang merasa terlibat dan dihargai cenderung lebih berkomitmen dan produktif. Dalam situasi yang sulit, tingkat keterlibatan yang tinggi dapat menjadi faktor penentu dalam menjaga keberlanjutan operasional dan meningkatkan ketahanan organisasi (Mujiati & Dewi, 2016).

Peran kritis SDM adalah dalam menciptakan dan mempertahankan komunikasi yang efektif di dalam organisasi. Komunikasi yang terbuka dan transparan membantu menciptakan rasa saling percaya antara manajemen dan karyawan. Dalam situasi ketidakpastian, komunikasi yang jelas mengenai tujuan, tantangan, dan harapan dapat membantu mengurangi kecemasan dan meningkatkan kepercayaan diri karyawan (Maswandi, 2017). SDM harus memastikan bahwa saluran komunikasi yang efektif tersedia bagi karyawan untuk menyampaikan masukan, pertanyaan, dan kekhawatiran mereka. Dengan mengedepankan budaya komunikasi yang positif, SDM dapat membantu menciptakan suasana kerja yang lebih kolaboratif dan produktif. Peran SDM juga melibatkan penyediaan dukungan untuk kesehatan mental dan kesejahteraan karyawan. Dalam menghadapi tekanan yang mungkin timbul dari perubahan dan tantangan, karyawan perlu merasa didukung secara emosional (Supriyatin et al., 2023). Program kesehatan mental dan kesejahteraan yang ditawarkan oleh organisasi dapat membantu karyawan mengatasi stres, meningkatkan keseimbangan kerja-hidup, dan mempromosikan kesehatan secara keseluruhan. SDM harus mengintegrasikan inisiatif kesejahteraan dalam strategi pengelolaan SDM, sehingga karyawan merasa diperhatikan dan didukung dalam aspek-aspek yang lebih holistik.

Peran SDM dalam membangun kerjasama antar tim juga sangat penting. Tim yang solid dan kolaboratif dapat membantu organisasi untuk lebih cepat beradaptasi dengan perubahan dan menghadapi tantangan yang ada. SDM harus mendorong kolaborasi antar departemen dan menciptakan

kesempatan bagi karyawan untuk bekerja sama dalam proyek-proyek lintas fungsi. Dengan mempromosikan semangat tim dan kolaborasi, SDM dapat membantu menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis dan produktif. Pentingnya fleksibilitas dalam manajemen SDM juga perlu diperhatikan. Di era perubahan yang cepat, organisasi perlu memiliki struktur yang fleksibel untuk beradaptasi dengan tuntutan pasar dan kebutuhan karyawan (Maswandi, 2017). SDM harus mampu menyesuaikan kebijakan dan praktik mereka untuk menciptakan lingkungan kerja yang responsif terhadap perubahan. Ini bisa mencakup pengaturan kerja yang fleksibel, program kerja jarak jauh, dan opsi kerja paruh waktu yang memungkinkan karyawan untuk menyesuaikan pekerjaan mereka dengan kehidupan pribadi. Dengan memberikan fleksibilitas, organisasi dapat meningkatkan kepuasan karyawan dan mengurangi *turnover*.

Penggunaan teknologi dalam pengelolaan SDM juga merupakan bagian dari peran strategis yang harus diperhatikan. Teknologi dapat digunakan untuk meningkatkan efisiensi proses SDM, mulai dari rekrutmen hingga penilaian kinerja. Sistem manajemen sumber daya manusia berbasis cloud memungkinkan akses data yang lebih cepat dan akurat, sehingga SDM dapat mengambil keputusan yang lebih baik. Selain itu, penggunaan alat analitik dapat membantu SDM dalam mengidentifikasi tren, masalah, dan peluang yang berkaitan dengan karyawan (Supriyatin et al., 2023). Dengan memanfaatkan teknologi, SDM dapat meningkatkan kecepatan dan akurasi dalam pengelolaan sumber daya manusia. SDM juga berperan dalam membangun hubungan yang kuat dengan pemangku kepentingan eksternal. Organisasi perlu membangun kemitraan dengan lembaga pendidikan, komunitas, dan organisasi lain yang dapat mendukung pengembangan keterampilan karyawan. Kerjasama ini tidak hanya dapat membantu dalam pengembangan talenta, tetapi juga dapat meningkatkan citra perusahaan di masyarakat. Dengan membangun hubungan yang baik dengan pemangku kepentingan eksternal, SDM dapat memperkuat posisi organisasi dalam menghadapi tantangan dan peluang yang ada (Supriyatin et al., 2023).

SDM juga harus memahami perbedaan budaya dan norma di berbagai pasar. Organisasi yang beroperasi di tingkat internasional perlu menyesuaikan kebijakan dan praktik SDM mereka agar sesuai dengan nilai dan ekspektasi karyawan di setiap lokasi. Hal ini mencakup pemahaman terhadap perbedaan budaya dalam pengelolaan kinerja, penghargaan, dan pengembangan karier (Dhulhijjahyani et al., 2020). SDM yang memiliki pemahaman mendalam tentang perbedaan budaya dapat membantu menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif dan menghormati perbedaan. Peran SDM dalam membangun organisasi yang tangguh tidak hanya terbatas pada aspek internal. SDM juga harus berkontribusi dalam menciptakan strategi yang responsif terhadap perubahan di lingkungan eksternal. Dengan memantau tren industri, pergeseran pasar, dan perubahan regulasi, SDM dapat membantu organisasi untuk merespons dengan cepat terhadap tantangan yang muncul. Kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan eksternal dan mengantisipasi kebutuhan masa depan akan memastikan bahwa organisasi tetap relevan dan kompetitif.

Peran SDM dalam membangun organisasi yang tangguh sangatlah penting dan multifaceted. Dengan menciptakan budaya yang mendukung, mengelola bakat, memfasilitasi komunikasi, serta menyediakan dukungan kesehatan mental, SDM dapat berkontribusi secara signifikan terhadap keberhasilan organisasi (Mashuri & Apriliana, 2021). Di tengah perubahan yang cepat, SDM harus siap untuk beradaptasi dan menjadi mitra strategis dalam menghadapi tantangan yang ada. Dengan memanfaatkan teknologi, membangun hubungan yang kuat, dan memahami perbedaan budaya, SDM dapat memastikan bahwa organisasi tetap tangguh dan mampu menghadapi masa depan dengan percaya diri.

### **14.3 Tantangan dan Peluang di Masa Depan**

Pada era yang terus berubah dan penuh dinamika, tantangan dan peluang yang dihadapi oleh manajemen sumber daya manusia (MSDM) menjadi semakin kompleks. Tantangan ini seringkali diakibatkan oleh perubahan teknologi, pergeseran dalam preferensi tenaga kerja, serta faktor



sosial dan ekonomi yang memengaruhi cara organisasi beroperasi. Namun, di balik tantangan tersebut, terdapat pula peluang yang dapat dimanfaatkan oleh organisasi untuk memperkuat posisi mereka di pasar dan menciptakan nilai lebih bagi pemangku kepentingan (Mangasak & Angelin, 2023).

Tantangan utama yang dihadapi oleh MSDM adalah perubahan cepat dalam teknologi. Teknologi *digital* telah merubah cara organisasi beroperasi dan berinteraksi dengan karyawan. Dalam banyak kasus, penerapan teknologi baru memerlukan keterampilan yang berbeda dari karyawan, yang dapat menimbulkan kesenjangan keterampilan. Sebagai contoh, dengan adanya otomatisasi dan penggunaan kecerdasan buatan (AI), banyak pekerjaan yang dulunya dilakukan oleh manusia kini dapat dilakukan oleh mesin (Dhulhijjahyani et al., 2020). Oleh karena itu, SDM harus berfokus pada pengembangan keterampilan baru dan pelatihan ulang karyawan agar mereka tetap relevan dalam dunia kerja yang terus berubah. Ini memerlukan investasi yang signifikan dalam program pengembangan dan pelatihan yang dirancang untuk memenuhi kebutuhan keterampilan yang baru muncul.

Keberadaan generasi milenial dan Gen Z dalam angkatan kerja juga menghadirkan tantangan tersendiri. Generasi ini memiliki ekspektasi yang berbeda terkait dengan tempat kerja, terutama dalam hal keseimbangan kerja-hidup, fleksibilitas, dan kesempatan untuk berkembang. Mereka cenderung lebih memilih lingkungan kerja yang memungkinkan mereka untuk mengembangkan potensi dan memberikan dampak positif. Untuk memenuhi harapan ini, organisasi harus menyesuaikan kebijakan dan praktik manajerial mereka, menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, serta memberikan kesempatan bagi karyawan untuk berkontribusi dalam pengambilan keputusan (Soewono, 2019). Kegagalan dalam memahami dan mengakomodasi kebutuhan generasi baru ini dapat mengakibatkan tingkat retensi karyawan yang rendah dan meningkatnya biaya rekrutmen.

Ketidakpastian ekonomi dan gejolak politik juga menjadi tantangan signifikan bagi MSDM. Perubahan dalam kebijakan pemerintah, kondisi pasar, dan dinamika global dapat memengaruhi stabilitas organisasi dan

permintaan akan tenaga kerja. Misalnya, krisis ekonomi dapat mengakibatkan pemotongan anggaran, pengurangan staf, dan penurunan moral karyawan. Dalam menghadapi situasi ini, SDM perlu memiliki strategi yang tangguh untuk menghadapi ketidakpastian dan menjaga kesejahteraan karyawan. Hal ini mungkin mencakup pengembangan rencana kontinjensi yang jelas, komunikasi yang transparan dengan karyawan, serta dukungan psikologis untuk membantu mereka menghadapi situasi yang sulit (Dhulhijjahyani et al., 2020).

Di tengah tantangan tersebut, terdapat pula peluang besar yang dapat dimanfaatkan oleh organisasi. Salah satu peluang tersebut adalah adopsi teknologi baru yang dapat meningkatkan efisiensi operasional dan produktivitas. Teknologi seperti analitik data dapat membantu SDM dalam pengambilan keputusan yang lebih baik terkait manajemen bakat, pengembangan karyawan, dan perencanaan suksesi. Dengan memanfaatkan data untuk memahami pola dan tren, organisasi dapat membuat kebijakan yang lebih berbasis bukti dan responsif terhadap kebutuhan tenaga kerja. Di samping itu, otomatisasi proses SDM, seperti penggunaan sistem manajemen sumber daya manusia (HRMS), dapat mengurangi beban administratif dan memungkinkan SDM untuk lebih fokus pada inisiatif strategis yang berorientasi pada pengembangan karyawan (Soewono, 2019).

Keberagaman dan inklusi (D&I) juga menjadi peluang yang semakin penting dalam MSDM. Organisasi yang berhasil menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dapat menarik dan mempertahankan talenta yang beragam. Keberagaman di tempat kerja tidak hanya meningkatkan kreativitas dan inovasi, tetapi juga memperkuat citra perusahaan di mata publik. SDM harus berperan aktif dalam merumuskan kebijakan dan program yang mendukung keberagaman dan inklusi, seperti pelatihan kesadaran budaya, program *mentoring* untuk kelompok yang terpinggirkan, serta pengembangan karir yang adil bagi semua karyawan. Dengan berfokus pada D&I, organisasi dapat menciptakan tim yang lebih kuat dan mampu menghadapi tantangan yang lebih kompleks (Wangi et al., 2020).

Perubahan cara kerja juga membuka peluang baru bagi organisasi untuk mendesain ulang lingkungan kerja mereka. Konsep kerja fleksibel, seperti kerja jarak jauh atau hybrid, semakin diterima oleh banyak organisasi dan karyawan. Ini memberikan kesempatan bagi perusahaan untuk mengurangi biaya *overhead* dan meningkatkan kepuasan karyawan. Namun, untuk memanfaatkan peluang ini, SDM harus menyesuaikan kebijakan dan praktik mereka agar dapat mendukung model kerja baru tersebut. Ini termasuk penyesuaian sistem evaluasi kinerja, pengelolaan komunikasi, serta pengembangan keterampilan manajemen untuk pimpinan dalam menghadapi tim yang tersebar secara geografis (Suprayitno et al., 2021).

Tantangan lain yang tidak kalah penting adalah kebutuhan untuk menjaga kesejahteraan mental dan fisik karyawan. Dalam era yang semakin kompetitif, karyawan sering mengalami stres dan kelelahan akibat beban kerja yang tinggi. Oleh karena itu, SDM harus memperhatikan kesehatan mental dan kesejahteraan karyawan dengan menyediakan program dukungan, konseling, dan keseimbangan kerja-hidup yang lebih baik. Organisasi yang peduli terhadap kesejahteraan karyawan tidak hanya dapat meningkatkan produktivitas tetapi juga menciptakan iklim kerja yang positif, yang pada gilirannya berdampak pada loyalitas dan retensi karyawan.

Tantangan dan peluang di masa depan juga berkaitan dengan tanggung jawab sosial perusahaan (CSR). Karyawan saat ini semakin memperhatikan nilai-nilai dan etika perusahaan tempat mereka bekerja (Suprayitno et al., 2021). Mereka ingin berkontribusi pada tujuan yang lebih besar dan merasa bangga menjadi bagian dari organisasi yang memiliki dampak positif di masyarakat. Oleh karena itu, SDM harus mengintegrasikan aspek CSR dalam strategi pengelolaan sumber daya manusia, menciptakan inisiatif yang mendorong keterlibatan karyawan dalam kegiatan sosial dan lingkungan (Wangi et al., 2020). Hal ini tidak hanya meningkatkan citra perusahaan di mata publik tetapi juga membantu menarik dan mempertahankan talenta yang sejalan dengan nilai-nilai perusahaan.

Tantangan dan peluang di masa depan bagi MSDM saling terkait dan memerlukan pendekatan yang holistik. Dengan memahami dan mengantisipasi tantangan yang ada, organisasi dapat merumuskan strategi yang tidak hanya menjawab masalah saat ini, tetapi juga mempersiapkan diri untuk masa depan yang tidak pasti (Mangasak & Angelin, 2023). Di sisi lain, dengan memanfaatkan peluang yang ada, organisasi dapat menciptakan nilai lebih bagi karyawan dan pemangku kepentingan, serta membangun daya saing yang berkelanjutan. Dalam konteks ini, peran SDM sangat penting untuk menjembatani tantangan dan peluang, serta mendorong organisasi menuju keberhasilan yang lebih besar di masa depan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Afifah, L. (2021). Analisis Prinsip-prinsip Etika Bisnis Islam dalam Pelayanan dan Penetapan Harga di Vilshop Madiun. *Ekonomi Dan Bisnis: Percikan Pemikiran Mahasiswa Ekonomi Syariah IAIN Ponorogo*, 2, 152.
- Andiny, T. T. (2023). Peran Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Diakonia di Era Digital. *Danum Pabelum: Jurnal Teologi Dan Musik Gereja*, 3(1), 82–87.
- Armada, E., Drajadi, N. A., & Sumardi, S. (2022). Pengalaman Mentor dalam Memberikan Umpan Balik Efektif selama Program Pengembangan Profesi untuk Guru EFL. *DWIJA CENDEKIA: Jurnal Riset Pedagogik*, 6(3), 569–576.
- Azzahra, S., Awalya, S. S., Priyani, P., & Fadilah, M. I. (2022). Pengaruh Penilaian Kinerja Dan Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Dan Produktivitas Kerja Karyawan Pada Pt. Datascrip Cikarang. *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 3(1), 150–162.
- Bahri, S., & Arafah, N. (2020). Analisis Manajemen SDM Dalam Mengembangkan Strategi Pembelajaran Di Era New Normal. *Tafkir: Interdisciplinary Journal of Islamic Education*, 1(1), 20–40.
- Bariqi, M. D. (2018). Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia. *Jurnal Studi Manajemen Dan Bisnis*, 5(2), 64–69.
- Daraba, D., & Saggaf, M. S. (2015). Analisis Kebutuhan Pegawai Di Sekretariat Daerah Kabupaten Maros. *Jurnal Ad'ministrare*, 2(1), 16–26.
- Dasril, A. S., Martadisastra, D. S., & Kusumastuti, S. Y. (2013). Kajian struktur, perilaku dan kinerja industri pengolahan makanan dalam mendukung ketahanan pangan nasional: tahun ke 1 dari rencana 2 tahun. *LAPORAN PENELITIAN-2012*.
- Dhulhijjahyani, F., Sjamsuddin, S., & Nuh, M. (2020). Manajemen Konflik

- Dalam Penyelesaian Permasalahan Hubungan Industrial (Studi Dalam Bidang Hubungan Industrial Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Pasuruan). *Profit: Jurnal Adminsitrasi Bisnis*, 14(1), 32–41.
- Diniarsa, M. R., & Batu, R. L. (2023). Evaluasi Penerapan Kebijakan Diversitas Dan Inklusi Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Organisasi. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 7(2), 1439–1456.
- Etikawati, E., & Udjang, R. (2016). Strategi rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Perilaku Dan Strategi Bisnis*, 4(1).
- Fajar, A. (2024). Membangun Budaya Inklusif: Pengaruh Kebijakan Diversitas Dan Inklusi Terhadap Kinerja Organisasi. *Kabillah: Journal of Social Community*, 9(1), 81–93.
- Fauzi, A. (2023). Pengaruh Coaching Dan Mentoring Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Akuntansi Dan Manajemen Bisnis*, 3(1), 121–126.
- Fauzi, F., Saputra, A. M., Agstringtyas, A. S., Febrian, W. D., Nabilah, A. N., & Muthmainah, H. N. (2024). Evaluasi Penggunaan Teknologi Big Data untuk Analisis Data Bisnis dan Pengambilan Keputusan. *Jurnal Review Pendidikan Dan Pengajaran (JRPP)*, 7(1), 2962–2971.
- Fortega, G. F. (2022). Perencanaan Strategis Sumber Daya Manusia Pada Industri Perbankan. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 2(2), 65–70.
- Gustiana, R., Hidayat, T., & Fauzi, A. (2022). Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (Suatu Kajian Literatur Review Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia). *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 3(6), 657–666.
- Haetami, H., Purnomo, Y. J., Jasyah, R., Soegiarto, I., & Suharmono, S. (2023). Redefinisi Kepemimpinan dalam MSDM: Studi Bibliometrik Mendalam tentang Kepemimpinan Transformasional, Kecerdasan Emosional, dan Efektivitas Organisasi. *Jurnal Bisnisan: Riset Bisnis Dan Manajemen*, 5(2), 50–64.
- Haryati, R. A. (2019). Analisis Pelaksanaan Program Pelatihan dan

Pengembangan Karyawan: Studi Kasus Pada PT Visi Sukses Bersama Jakarta. *Jurnal Khatulistiwa Informatika*, 3(1), 91–98.

Indriawati, R., & Darmawati, I. (2021). Promosi kesehatan kerja pada pengrajin tenun. *SELAPARANG: Jurnal Pengabdian Masyarakat Berkemajuan*, 4(2), 104–107.

Iswahyudi, M. S., Tahir, R., Samsuddin, H., Hadiyat, Y., Herman, H., Hamdani, D., & Ramadoan, S. (2023). STRATEGI PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA: Mengelola dan menetapkan SDM yang Berkualitas. *PT. Sonpedia Publishing Indonesia*.

Junaedi, A. T., Sudarno, S., Suhardjo, S., & Wijaya, E. (2023) Asesmen Kompetensi Karyawan Bank Perkreditan Rakyat Kabupaten Rokan Hulu, Provinsi Riau. *Jurnal Pengabdian Masyarakat Multidisiplin*, 7(1), 31–39.

Karya, D., Susanti, E., Nurjannah, H., & Zaman, K. (2024). Eksistensi Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia Menuju Koperasi Sehat Pada Koperasi Di Kabupaten Kepulauan Meranti. *Community Engagement and Emergence Journal (CEEJ)*, 5(1), 167–173.

Khasbulloh, M. N. (2018). Implementasi Kompensasi dan Benefit: Tinjauan Manajemen SDI Berbasis Syariah. *Al-Uqud: Journal of Islamic Economics*, 2(1), 1–19.

Khoiriyah, N. M., & Sabardilah, A. (2020). Strategi Keberadaan Di Era Modern Dalam Meningkatkan Nilai Jual Industri Kerajinan Gerabah Di Desa Karungan. *Eklektik: Jurnal Pendidikan Ekonomi Dan Kewirausahaan*, 3(1), 35–44.

Maharani, P., Ulya, Z., & Sumarni, M. (2024). Pengaruh Kompensasi Finansial Dan Non Finansial Terhadap Kinerja Karyawan PT. Patria Kamou Di Kabupaten Aceh Timur. *TANSIQ: Jurnal Manajemen Dan Bisnis Islam*, 7(1), 1–18.

Maharani, O., & Rindaningsih, I. (2023). Penilaian Kinerja Sebagai Penentu Prestasi dan Kinerja Tenaga Kependidikan: Literature Review. *MAMEN: Jurnal Manajemen*, 2(1), 159–170.

- Mangasak, A., & Angelin, R. (2023). Tantangan Dan Peluang Artificial Intelligence (Ai) Untuk Masa Depan. *Prosiding Universitas Kristen Indonesia Toraja*, 3(3), 26–34.
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2021). Hubungan Manajemen Karir dan Komitmen Organisasi. *Jurnal Riset Manajemen Dan Akuntansi*, 1(3), 89–102.
- Mashuri, M., & Apriliana, S. D. (2021). Peran Masyarakat Terhadap Pembangunan Ekonomi Berbasis Kampung Tangguh Sebagai Upaya Menekan Angka Covid-19. *Makro: Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 5(2), 141–156.
- Maswandi, M. (2017). Penyelesaian Perselisihan Hubungan Kerja Di Pengadilan Hubungan Industrial. *Publikauma: Jurnal Administrasi Publik Universitas Medan Area*, 5(1), 36–42.
- Muhlis, M. (2018). Pelatihan dan Pemoivasian Terhadap Pengembangan Karir Karyawan. *Manager: Jurnal Ilmu Manajemen*, 1(1), 45–56.
- Mujiati, N. W., & Dewi, A. A. (2016). Faktor-faktor yang menentukan intensi turnover karyawan dalam organisasi. *In Forum Manajemen*, 14(2), 56–63.
- Mutiara, Y. (2023). Pendidikan Seksual Dini Sebagai Upaya Mencegah Pelecehan Seksual Anak di Pedesaan. *Al Jayyid: Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini*, 2(1), 23–34.
- Muttaqijn, I., & Fizia, N. (2018). Pengaruh pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada PT. Tri Megah Makmur. *Jurnal Dinamika Umt*, 3(1), 60–70.
- Nababan, I. Y., & Nahartyo, E. (2020). Pengembangan Desain Sistem Kompensasi: Kasus Pada PT Lingkar Aneka Konstruksi Indonesia. *ABIS: Accounting and Business Information Systems Journal*, 8(4).
- Nursyifa, P., & Suben, N. A. (2024). Pengaruh Keberagaman Generasi Dalam Organisasi Terhadap Pola Komunikasi Di Perusahaan. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 4(1), 22–33.



- Pratama, A. S., Sari, S. M., Badwi, M., & Anshori, M. I. (2023). Pengaruh Artificial Intelligence, Big data dan otomatisasi terhadap kinerja SDM di Era digital. *Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen*, 3(4), 108–123.
- Pratami, W. C. (2017). Penerapan Metode Kuantitatif Terhadap Jumlah Permintaan Tenaga Kerja Perhotelan Di Denpasar. *Jurnal Bisnis Darmajaya*, 3(1), 65–73.
- Prawoto, A., & Hasyim, W. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktifitas Kerja Pada Pt Manufakturing Cikarang. *Ikraith-Ekonomika*, 5(3), 276–286.
- Putri, E. A., Tajriani, A., Syifa, A., Nurrachmawati, N., Rivai, A., & Amri, A. (2022). Penerapan fungsi MSDM untuk mengembangkan produktivitas kerja karyawan di lingkungan perusahaan Unilever Indonesia. *Insight Management Journal*, 2(3), 81–90.
- Rahmawati, S. N., Hasanah, M., Rohmah, A., Pratama, R., & Anshori, M. (2023). Privasi dan etika dalam manajemen sumber daya manusia digital. *Lokawati: Jurnal Penelitian Manajemen Dan Inovasi Riset*, 1(6), 01–23.
- Rani, I. H., & Mayasari, M. (2015). Pengaruh penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel moderasi. *Jurnal Akuntansi, Ekonomi Dan Manajemen Bisnis*, 3(2), 164–170.
- Ratu, A. S., Parhusip, B., & Kusumastuti, S. Y. (2011). Dampak Desentralisasi Fiskal Terhadap Kinerja Perekonomian Daerah. *Jurnal Ekonomi Dan Keuangan*, 3(2).
- Rustandi, R. (2019). Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia Di Era Disrupsi. *Kebijakan: Jurnal Ilmu Administrasi*, 10(2), 67–73.
- Santoso, E. B., Fiernaningsih, N., & Murtiyanto, R. K. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi. *Jurnal Akuntansi Bisnis Dan Humaniora*, 8(2), 48–51.
- Saputra, H. (2019). Evaluasi program pelatihan desain pembelajaran bagi dosen Universitas Terbuka. *Jurnal Semarang*, 2(2), 110–123.

- Sartika, G. (2024). Peran Strategis Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Mendukung Keberlanjutan Organisasi melalui Penerapan Triple Bottom Line. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 4(1), 177–188.
- Satriadi, S., Oktavia, N. M., Soehardi, D. V. L., & Alhempri, R. R. (2021). Perbandingan Kinerja Pegawai Berdasarkan Gender Pada Dinas Pertanian Pangan dan Perikanan Kota Tanjungpinang. *Jurnal Inovasi Penelitian*, 1(9), 1971–1978.
- Sijabat, M., & Purba, E. (2020). Pengaruh Penerapan Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian terhadap Pengembangan Karir di Satuan Polisi Pamong Praja Kota Pematangsiantar. *Manajemen: Jurnal Ekonomi*, 2(1), 40–53.
- Soewono, D. H. (2019). Peran Serikat Pekerja Dalam Menciptakan Hubungan Industrial Di Perusahaan. *Jurnal Hukum Unik Kediri*, 2, 1–13.
- Sudiantini, D., Naiwasha, A., Izzati, A., & Rindiani, C. (2023). Penggunaan Teknologi Pada Manajemen Sumber Daya Manusia Di Dalam Era Digital Sekarang. *Digital Bisnis: Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen Dan E-Commerce*, 2(2), 262–269.
- Suprayitno, H., Rahadi, D. R., & Rusdianto, R. (2021). Mencegah Kecelakaan Kerja Dengan Budaya 5R. *Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat Bina Darma*, 1(1), 20–29.
- Supriyatin, I., Abas, M., & Asyahadi, F. (2023). Efektivitas Pelaksanaan Perjanjian Kerja Bersama (Pkb) Di Perusahaan Umum Percetakan Uang Republik Indonesia Ditinjau Dari Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan (Studi Pada Perum Peruri Karawang). *Justisi: Jurnal Ilmu Hukum*, 8(1), 1–20.
- Susanto, Y. K., & Joshua, D. (2018). Pengaruh tata kelola perusahaan dan karakteristik perusahaan terhadap pengungkapan tanggung jawab sosial perusahaan. *EKUITAS (Jurnal Ekonomi Dan Keuangan)*, 2(4), 572–590.
- Wangi, V., Bahiroh, E., & Imron, A. (2020). Dampak Kesehatan Dan

Keselamatan Kerja, Beban Kerja, Dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 7(1), 40–50.

Wijaya, B. H. (2023). Model Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia Pada Lembaga Amil Zakat YDSF Malang Di Era Disrupsi Digital. *Journal of Islamic Philanthropy and Disaster (JOIPAD)*, 3(2).

Winarti, E. (2018). Perencanaan manajemen sumber daya manusia lembaga pendidikan. *Tarbiyatuna: Jurnal Pendidikan Ilmiah*, 3(1), 1–26.

Yuzalmi, N., Joesyiana, K., Basriani, A., Susanti, D., & Alhempy, R. R. (2022). Pelatihan Kesempatan Kerja Bagi Sdm Penyandang Disabilitas Terlantar Provinsi Riau. *Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 2(2), 1191–1198.

Zulkarnaen, W., & Suwarna, A. (2017). Pengaruh Insentif Terhadap Kinerja Karyawan Di Bagian Mekanik PT. Erlangga Aditya Indramayu. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 1(1), 33–52.

## Tentang Penulis

### Penulis BAB 1, 2, 3



**Elvi Lastriani, SE., MM.**

merupakan dosen tetap Program Studi Manajemen di STIE Dharma Putra Pekanbaru yang lahir pada 11 Maret 1981. Pendidikan terakhir S-2 di Universitas Brawijaya Jurusan Magister Manajemen. Saat ini juga sedang melanjutkan Pendidikan S-3 di Universitas Persada Indonesia YAI Jakarta. Ia memiliki ketertarikan penelitian di bidang manajemen sumber daya manusia. Saat ini juga menjabat sebagai Ketua Prodi Manajemen di STIE

Dharma Putra Pekanbaru.

## Penulis BAB 4, 5, 6



**Prof. Dr. Ir. H. Anoesyirwan Moeins, M.Si., MM.** adalah Guru Besar Tetap Program Doktor Ilmu Manajemen (S3) di **Universitas Persada Indonesia** Y.A.I Jakarta. Setelah Lulus dari Fakultas Pertanian Universitas Andalas Padang (Ir), melanjutkan ke Sekolah Pasca Sarjana IPB (Bogor) dalam bidang Sosial Ekonomi (Msi) dan seterusnya dengan melanjutkan Studi ke Program Doktor (S3) di UNJ Jakarta bidang Manajemen Pendidikan. Untuk menambah Pengetahuan dalam bidang Manajemen Penulis juga studi di Program

Magister Manajemen (s2) di UPI Y.A.I Jakarta dan sampai mendapatkan gelar MM dengan Cum Laude pada Perguruan Tinggi Program S2 Magister Manajemen dengan Akreditasi Unggul. Penulis sangat menyukai bidang ilmu experimetal Design dan statistika Parametrik serta ilmu-ilmu Manajemen yang ditekuni saat ini. Pengalaman kerja Penulis di bidang Pendidikan khususnya di UPI Y.A.I pernah menjabat Dekan, Pembantu Rektor dan Direktur Penelitian dan Abdimas di UPI Y.A.I. Saat ini Penulis dipercayai sebagai Ka. Prodi Peogram Doktor Ilmu Manajemen S3 UPI Y.A.I Jakarta. Pengalaman Penulis dalam mengajar selain pada Program S1, S2 serta S3 di Kampus sendiri juga mengajar di Fakultas Ekonomi UNTAR, juga Dosen tidak tetap pada Program MM UPI YPTK Padang. Disamping itu juga sebagai penguji Luar dari UNJ Jakarta dan Universitas Pakuan Bogor. Penulis juga aktif dalam Penelitian Hibah dari Dikti dan menulis pada Journal terindek Scopus.

## Penulis BAB 7, 8



### **Dr. Marhalinda, SE, MM**

Adalah staf pengajar pada Universitas Persada Indonesia Y.A.I Jakarta. Pendidikan S2 dan S3 di Bidang Ilmu Manajemen pada **Universitas Persada Persada Indonesia Y.A.I** Jakarta. Sebagai seorang akademisi, selain aktif mengajar, juga aktif menulis diberbagai jurnal ilmiah di tingkat nasional maupun Internasional, dan telah menerbitkan buku **Manajemen Sumber Daya Manusia, dan**

**Manajemen Strategi** telah diterbitkan pada tahun 2023 Ber ISBN dan sudah Ber HAKI.

## Penulis BAB 9, 10



**Dr. Alex Zami, SE., MM.** Saat ini menjadi dosen tetap pada prodi S1 Manajemen STIE Y.A.I. di Jakarta. Pendid S1, S2 dan S3 di FEB UPI YAI Jakarta dengan bidang keahlian Manajemen SDM. Sebagai seorang akademisi, juga memiliki beberapa publikasi ilmiah di tingkat nasional dan internasional, dan juga pernah menulis beberapa buku, dan memiliki Hak. **Pengalaman kerja**, pernah menduduki jabatan Wakil Dekan dan Wakil Rektor-2 (Bidang Adm), serta Kepala Biro Evaluasi SPMI di UPI Y.A.I dan LPT Y.A.I. saat ini menduduki jabatan Wakil Ketua STIE YAI Bidang Akademik dan Kerjasama. **Pengalaman lain2 dan organisasi**: pernah menjadi assesor BAN PT (th 2001) Tim Pendamping LPDB (2014-2016), Pengawas Koperasi karyawan Y.A.I (2016 - saat ini), pernah aktif menjadi anggota/pengurus FMI (2016 - 2023), anggota ISEI dan ADI

## Penulis BAB 11, 12



**Dr. R. Rudi Alhempi, SE., MM.**

adalah staf pengajar pada Fakultas Ekonomi di Universitas Persada Bunda Indonesia (UPBI) di Pekanbaru. Rekam jejak pendidikan, Pendidikan S1 (Sarjana) di Bidang Ilmu Ekonomi (studi Pembangunan) dan S2 (Magister Manajemen) di Bidang Manajemen Sumber Daya Manusia pada **Universitas Brawijaya Malang**. Kemudian melanjutkan Pendidikan S-3 (Doktor Ilmu Manajemen) di **Universitas Persada Indonesia Y.A.I Jakarta**. Sebagai seorang akademisi, selain aktif mengajar. Penulis juga pernah menjabat sebagai Wakil Ketua 1 (Bidang Akademik) dan sampai saat ini masih dipercaya untuk memegang jabatan sebagai Ketua Lembaga Penelitian dan Pengabdian pada Masyarakat (LPPM) di sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Persada Bunda. Selain itu juga aktif menulis diberbagai jurnal ilmiah di tingkat nasional maupun Internasional, (dengan **ID Scopus: 57216892057** dan **Sinta ID: 5975845**), disamping ide-ide ilmiah populernya juga dimuat di berbagai media masa. Dan penulis juga telah menerbitkan buku-buku seperti: ***Entrepreneur dan UMKM*** yang telah diterbitkan pada tahun 2021 dan pada tahun 2023-2024 penulis telah menerbitkan Buku **Manajemen Sumber Daya Manusia 4.0, Manajemen Bisnis, Budaya Organisasi, Prilaku Organisasi, Kepemimpinan dan Metodologi Penelitian Kuantitatif**.



## Penulis BAB 13, 14



**Marwansyah, S.E., M.Si.**

merupakan dosen tetap Program Studi Manajemen di STIE Dharma Putra Pekanbaru yang lahir pada 25 Maret 1979. Rekam jejak pendidikan, S1 pada Universitas Riau Jurusan Manajemen dan S2 Magister Manajemen pada Universitas Riau. Kemudian melanjutkan Pendidikan S-3 (Doktor Ilmu Manajemen) di Universitas Persada Indonesia Y.A.I Jakarta. Sebagai seorang akademisi, selain aktif mengajar penulis saat ini juga menjabat sebagai Wakil Ketua 2 (Bidang Keuangan) di STIE Dharma Putra Pekanbaru.

# Manajemen Sumber Daya Manusia Lanjutan

Buku ini menyajikan panduan komprehensif tentang strategi pengelolaan SDM yang relevan di era modern. Bab pertama mengulas evolusi peran strategis SDM dalam organisasi dan tantangan kontemporer yang dihadapi. Bab kedua membahas perencanaan SDM yang sejalan dengan strategi bisnis, termasuk analisis kebutuhan dan peramalan tren pasar tenaga kerja. Proses rekrutmen, seleksi, serta pengembangan karyawan menjadi fokus bab ketiga dan keempat, dengan teknik-teknik wawancara modern serta program pelatihan yang efektif. Bab kelima mengupas sistem penilaian kinerja yang objektif, sementara bab keenam menjelaskan desain kompensasi dan benefit yang kompetitif. Topik hubungan industrial, kesehatan kerja, serta diversitas dan inklusi juga diangkat dalam bab-bab berikutnya. Bab terakhir mengeksplorasi pengaruh teknologi dalam MSDM serta bagaimana organisasi dapat beradaptasi di tengah disrupsi digital, dengan penekanan pada masa depan MSDM dan perannya dalam membangun organisasi yang tangguh dan inklusif.