MANAJEMEN
SUMBER DAYA MANUSIA



Elva Susanti, Badirun Basir, Nining Andriani, Pipin Sukandi,
Ahmad Karim, Shorihatul Inayah, Abu Zubair Latupono, Jerry Wilson,
Tri Cicik Wijayanti

UME PUBLISHING

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Penulis:

Elva Susanti
Badirun Basir
Nining Andriani
Pipin Sukandi
Ahmad Karim
Shorihatul Inayah
Abu Zubair Latupono
Jerry Wilson
Tri Cicik Wijayanti

U ME
PUBLISHING

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Penulis :

Elva Susanti
Badirun Basir
Nining Andriani
Pipin Sukandi
Ahmad Karim
Shorihatul Inayah
Abu Zubair Latupono
Jerry Wilson
Tri Cicik Wijayanti

Editor : Robby Efendi, SE., MM
Penyunting : Kalasta Ayunda, S.Tr.Kes, MKM.
Desain Sampul dan Tata Letak : Muhammad Hidayat, S.Ikom.

Diterbitkan oleh :
U ME Publishing
Anggota IKAPI No. 059/SBA/2024
Perumdam 4 Blok H No. 2 Kota Padang, Sumatera Barat
Email : kontak@umepublishing.com
Website : umepublishing.com
ISBN : 978-623-10-4772-4

Cetakan pertama, Oktober 2024

©ak cipta dilindungi undang-undang.
Dilarang keras memperbanyak, memfotokopi, Sebagian atau seluruh isi buku tanpa izin tertulis dari penerbit

KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan puji syukur kehadirat Allah SWT, atas limpahan rahmat dan hidayah-Nya, maka Penulisan Buku dengan judul Manajemen Sumber Daya Manusia dapat diselesaikan. Buku ini membahas tentang pengantar manajemen sumber daya manusia, peran dan strategi manajemen sumber daya manusia dalam organisasi, perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi karyawan, pengembangan karyawan, evaluasi kinerja dan pengelolaan kinerja, manajemen talenta dan pengembangan karir, etika dan tanggung jawab social dalam sumber daya manusia dan teknologi dan inovasi dalam manejemen sumber daya manusia.

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

Padang, 28 Oktober 2024
Penulis

DAFTAR ISI

Kata Pengantar..... i
Daftar Isi iii
BAB 1..... 1

PENGANTAR MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (SDM)..... 1

1.1 Pendahuluan 1

1.2 Sejarah Manajemen Sumber Daya Manusia 2

1.3 Pengertian Manajemen SDM..... 4

1.4 Tujuan Manajemen SDM 6

1.5 Fungsi Manajemen SDM 8

1.6 Model Manajemen SDM..... 14

DAFTAR PUSTAKA 18

BAB 2..... 19

PERAN DAN STRATEGI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM ORGANISASI 19

2.1 Pendahuluan 19

2.2 Peran Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi..... 22

2.3 Peran SDM dalam Membangun Budaya Organisasi 26

2.4 Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia 30

2.5 Transformasi Digital dalam SDM.....33
2.6 Tantangan dan Peluang Masa Depan bagi SDM.....37
2.7 Peran Strategis SDM dalam Membangun Keunggulan Kompetitif.....40
DAFTAR PUSTAKA 44
BAB 3..... 52
PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA..... 52
3.1 Pengertian Perencanaan Sumber Daya Manusia.....52
3.2 Tahapan dalam Perencanaan Sumber Daya \Manusia 59
3.3 Strategi Perencanaan Sumber Daya Manusia 66
DAFTAR PUSTAKA 86
BAB 4..... 87
REKRUTMEN & SELEKSI KARYAWAN 87
4.1 Perekrutan Sumber Daya Manusia 87
4.2 Hambatan Perekrutan.....87
4.3 Langkah-Langkah Perekrutan.....91
4.4 Seleksi Karyawan.....98
DAFTAR PUSTAKA 103
BAB 5..... 105

PENGEMBANGAN KARYAWAN, PENDIDIKAN DAN PELATIHAN 105

5.1 Pengembangan Karyawan 105

5.2 Tujuan dan Manfaat Pengembangan Karyawan 107

5.3 Macam-Macam Pengembangan, Pendidikan dan Pelatihan Karyawan 109

5.4 Peran Pengembangan Karyawan Di Era Modern 112

5.5 Pengaruh Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan 114

5.6 Proses Pengembangan, Pendidikan dan Pelatihan Karyawan 114

5.7 Kesimpulan 118

DAFTAR PUSTAKA 120

BAB 6 121

EVALUASI KINERJA DAN PENGELOLAAN KINERJA 121

6.1 Pendahuluan 121

6.2 Konsep Dasar 122

6.3 Metode Evaluasi Kinerja dan Pengelolaan Kinerja ... 123

6.4 Implementasi Evaluasi Kinerja dan Pengelolaan Kinerja 127

6.5 Penerapan dalam Berbagai Konteks 130

6.6 Studi Kasus 134

6.7 Kesimpulan dan Rekomendasi 138

DAFTAR PUSTAKA 140

BAB 7..... 142

MANAJEMEN TALENTA DAN PENGEMBANGAN KARIR 142

7.1 Pendahuluan..... 142

7.2 Konsep Manajemen Talenta..... 144

7.3 Strategi Pengembangan Karir 157

7.4 Hubungan antara Manajemen Talenta dan Pengembangan Karir..... 166

DAFTAR PUSTAKA 170

BAB 8..... 174

ETIKA DAN TANGGUNG JAWAB SOSIAL DALAM SUMBER DAYA MANUSIA..... 174

8.1 Pendahuluan..... 174

8.2 Konsep Dasar Etika dan Tanggung Jawab Sosial..... 176

8.3. Teori dan Prinsip Etika dalam HRM..... 181

8.4. Implementasi Etika dalam HRM..... 186

8.5 Tanggung Jawab Sosial dalam HRM..... 190

8.6 Studi Kasus dan Praktek Terbaik 195

8.7 Tantangan dan Masa Depan Etika dalam HRM..... 199

8.8. Kesimpulan..... 203

DAFTAR PUSTAKA 207

BAB 9..... 209

TEKNOLOGI DAN INOVASI DALAM MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA..... 209

9.1 Pengantar Teknologi dalam Manajemen Sumber Daya Manusia 209

9.2 Konsep dan Fungsi Asisten Virtual Berbasis Kecerdasan Buatan..... 210

9.3 Manfaat Asisten Virtual Berbasis AI dalam Pelatihan Karyawan..... 213

9.4 Tantangan dan Pertimbangan dalam Implementasi Asisten Virtual 217

9.5 Best Practices dan Masa Depan Asisten Virtual dalam HRM 221

DAFTAR PUSTAKA 226

BIODATA PENULIS..... 228

BAB 1
PENGANTAR MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (SDM)

1.1 Pendahuluan

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan urat nadi sebagian besar perusahaan. Peran utama departemen SDM adalah berinvestasi dalam sumber daya manusia suatu organisasi, dengan melaksanakan berbagai kegiatan yang memungkinkan mereka menghasilkan *output* ekonomi yang paling efisien dan efektif.

MSDM meliputi alokasi sumber daya manusia, koordinasi, dan pengelolaan yang bertujuan untuk mengembangkan tujuan organisasi. SDM berfokus pada investasi pada karyawan, memastikan keselamatan mereka, dan mengelola semua aspek kepegawaian, mulai dari perekrutan hingga kompensasi dan pengembangan. Manajemen SDM bertujuan untuk menciptakan budaya perusahaan dan mencapai misi serta tujuan keseluruhannya melalui manajemen karyawan.

Tujuan praktik manajemen sumber daya manusia adalah mengendalikan individu-individu didalam lingkungan kerja untuk menggapai misi organisasi dan memperkokoh budaya

perusahaan. Ketika manajemen sumber daya manusia dilakukan secara efektif, manajer SDM dapat membantu merekrut karyawan baru yang memiliki keterampilan untuk memajukan tujuan perusahaan. Profesional SDM juga membantu dalam pelatihan dan pengembangan profesional karyawan untuk memenuhi tujuan organisasi.

1.2 Sejarah Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah istilah yang relatif baru, muncul pada tahun 1970-an. Banyak orang masih menyebutnya sebagai manajemen personalia yang merupakan nama lamanya.

Studi tentang SDM pada awalnya dipandu oleh prinsip-prinsip manajemen ilmiah Taylor dan kemudian lulus melalui studi Hawthorne ke sekolah perilaku berdasarkan teori-teori Abraham Maslow, Hezberg dan Douglas McGregor . Arthashastra Kautilya menyatakan bahwa ada dasar yang kuat untuk manajemen sumber daya yang sistematis selama abad ke-4 SM. Pengadopsi awal gerakan SDM termasuk perusahaan-perusahaan sektor publik seperti Bharat Heavy Electricals Limited (BHEL), State Bank of India, dll. Awalnya perusahaan-perusahaan India memiliki departemen hubungan industrial (IR). Kemudian departemen personalia dan IR dibuat yang merupakan bagian dari departemen kesejahteraan sebagai sub-departemennya.

Perubahan signifikan terjadi selama periode Perang Dunia Kedua (1936-1945). Selama periode inilah pelatihan menjadi populer. Serikat pekerja juga berkembang selama masa ini. Pada tahun 1948, undang-undang pabrik mewajibkan pengangkatan petugas kesejahteraan di perusahaan industri yang memiliki 500 pekerja atau lebih.

Selama tahun 1960-an, fungsi personalia mulai meningkat. Selain kesejahteraan, kesejahteraan tenaga kerja, hubungan industrial, dan administrasi personalia terintegrasi ke dalam manajemen personalia. Selama tahun 1980-an, para ahli mulai berbicara tentang tantangan manajemen sumber daya manusia dan pengembangan sumber daya manusia (HRD). Dua badan profesional " Institut Manajemen Personalia India" (IIPM) dan " Institut Manajemen Tenaga Kerja Nasional" (IILM) bergabung untuk membentuk " Institut Manajemen Personalia Nasional" (NIPM).

Pada tahun 1990-an penekanan bergeser ke nilai-nilai kemanusiaan dan produktivitas melalui orang-orang. Berbagai perkembangan pada abad ke-21 menandai datangnya era pengetahuan dan teknologi informasi. Dengan demikian, mulai tahun 1920-an, bidang manajemen sumber daya manusia telah berkembang menjadi profesi yang matang.

1.3 Pengertian Manajemen SDM

Manajemen sumber daya manusia (SDM) adalah praktik perekrutan, penempatan, penempatan, dan pengelolaan karyawan suatu organisasi. SDM sering disebut sebagai sumber daya manusia (SDM). Departemen SDM suatu perusahaan atau organisasi biasanya bertanggung jawab untuk membuat, memberlakukan, dan mengawasi kebijakan yang mengatur pekerja dan hubungan organisasi dengan karyawannya.

Manajemen SDM dapat juga didefinisikan sebagai manajemen karyawan yang menekankan karyawan sebagai aset perusahaan. Dalam konteks ini, karyawan terkadang disebut sebagai *modal manusia*. Seperti aset perusahaan lainnya, tujuannya adalah memanfaatkan karyawan secara efektif, mengurangi risiko, dan memaksimalkan laba atas investasi (ROI).

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan seni dan ilmu mengelola orang-orang di dalam organisasi agar mereka dapat bekerja secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan. Bayangkan sebuah orkestra di mana setiap musisi memainkan instrumennya dengan sempurna, menghasilkan harmoni yang memukau. Begitu pula dengan manajemen SDM, dimana setiap karyawan adalah bagian dari simfoni besar yang disebut perusahaan.

Menurut para ahli, manajemen SDM mencakup segala hal mulai dari perekrutan, pelatihan, pengembangan, hingga evaluasi kinerja dan kompensasi. Ini bukan hanya tentang mengisi posisi kosong, tetapi juga memastikan bahwa setiap individu berkembang sesuai dengan potensinya dan berkontribusi maksimal pada organisasi.

Berikut adalah beberapa pandangan ahli yang terkenal dalam bidang manajemen SDM:

Edy Sutrisno mengatakan manajemen SDM melibatkan perencanaan, pengembangan, pengadaan, pemeliharaan, serta penggunaan SDM untuk mencapai tujuan baik secara individu ataupun organisasi.

Handoko, T. Hani menjelaskan bahwa manajemen SDM adalah proses rekrutmen, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan individu dan organisasi.

Gary Dessler menyebutkan bahwa manajemen SDM adalah proses untuk mendapatkan, melatih, menilai, memberikan kompensasi, dan mengorganisasikan hubungan, serta kesehatan dan keselamatan kerja para karyawan.

Bintoro dan Daryanto menggambarkan manajemen SDM sebagai cara mengatur hubungan dan peranan sumber daya

manusia secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan bersama perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Mondy dan Noe, Mereka menggambarkan manajemen SDM sebagai pendayagunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan perusahaan melalui perekrutan, pelatihan, pengembangan, penilaian kinerja, dan pengelolaan kompensasi.

Mengapa ini penting? Karena karyawan yang bahagia dan berkembang adalah aset terbesar perusahaan. Mereka lebih produktif, lebih kreatif, dan lebih loyal. Dengan manajemen SDM yang baik, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif di mana setiap orang merasa dihargai dan termotivasi untuk memberikan yang terbaik.

1.4 Tujuan Manajemen SDM

Metodologi di balik manajemen sumber daya manusia mengakui nilai yang dibawa karyawan ke suatu organisasi, yang juga dikenal sebagai modal manusia. Berinvestasi pada karyawan dan secara strategis mendukung kebutuhan mereka dapat meningkatkan kepuasan dan motivasi karyawan. Karyawan yang terlatih dengan baik, kompeten, dihargai, dan didukung oleh atasannya kemungkinan besar akan memiliki keterampilan dan insentif yang diperlukan untuk melaksanakan tujuan organisasi.

Berikut ini adanya tujuan Manajemen SDM :

a. Menyeimbangkan keterampilan karyawan.

Manajemen SDM bertujuan untuk menciptakan tenaga kerja yang sangat terampil dan meningkatkan kepercayaan diri serta kompetensi sehingga karyawan termotivasi untuk berkontribusi. Manajer atau departemen sumber daya manusia dapat menyediakan:

* Program penggantian biaya kuliah

* Pelatihan di tempat kerja

* Mentoring dalam suatu organisasi

* Program pengembangan karir untuk membantu karyawan mengeksplorasi potensi mereka.

b. Membangun budaya tempat kerja yang produktif.

Manajemen SDM memiliki fokus yang kuat pada budaya perusahaan dan kepuasan kerja. Banyak hal yang memotivasi karyawan berasal dari budaya tempat mereka bekerja. Program keterlibatan karyawan dapat menumbuhkan budaya tempat kerja yang inklusif dan kolaboratif. Meskipun budaya dapat menjadi tantangan untuk diukur dan dikuantifikasi, mempertahankan dan merekrut karyawan merupakan fungsi penting dari manajemen SDM.

c. Lindungi karyawan.

Manajemen sumber daya manusia juga melindungi karyawan. Profesional sumber daya manusia (SDM) mengelola dokumen hukum, kebijakan, dan peraturan, mengidentifikasi apa yang berlaku bagi organisasi mereka, dan menemukan cara yang efektif untuk mendidik karyawan dan menegakkan kebijakan perusahaan. Manajemen sumber daya manusia bertujuan untuk menjadi sekutu atau mitra bagi karyawan. Manajemen sumber daya manusia menekankan pengembangan karyawan sekaligus melindungi karyawan dari diskriminasi, bahaya di tempat kerja, dan kompensasi yang tidak adil.

1.5 Fungsi Manajemen SDM

Fungsi SDM merupakan tanggung jawab utama departemen SDM dalam suatu bisnis. Masing-masing fungsi inti ini mencakup berbagai macam aktivitas yang semuanya terkait dengan perhatian terhadap kesejahteraan karyawan yang diimbangi dengan kebutuhan perusahaan. Departemen SDM melaksanakan aktivitas ini untuk memastikan organisasi memperlakukan karyawan dengan cara yang memberikan manfaat bersama bagi karyawan dan tujuan bisnis secara keseluruhan.

Berikut ini fungsi-fungsi Inti manajemen SDM :

a. Rekrutmen dan Seleksi

Rekrutmen dan seleksi merupakan fungsi dasar SDM. Fungsi ini meliputi mengidentifikasi kebutuhan akan suatu jabatan, menulis deskripsi pekerjaan, mendefinisikan persyaratan jabatan dan keahlian kandidat yang tepat, menetapkan anggaran gaji, memasang iklan kepada orang yang tepat, menyaring, mewawancarai, dan memilih orang terbaik untuk jabatan tersebut.

Mungkin tampak mudah, tetapi fungsi ini bukan hanya tentang mencari orang untuk mengisi posisi. Jika dilakukan dengan benar, dengan mendefinisikan spesifikasi pekerjaan secara jelas dan menentukan profil karyawan, menempatkan kandidat yang tepat pada posisi yang tepat dapat sangat memengaruhi retensi karyawan dan menciptakan tenaga kerja yang lebih bahagia.

Proses rekrutmen sering kali mencakup "Orientasi", yang juga dikenal sebagai sosialisasi organisasi, yang biasanya difasilitasi dan diawasi oleh personel SDM. Di sinilah karyawan baru memperoleh keterampilan, pengetahuan, dan perilaku yang diperlukan untuk menjadi anggota tim yang efektif.

b. Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan SDM sangat penting untuk mengatasi kekurangan keterampilan atau pelatihan di antara karyawan dan memberi mereka alat yang diperlukan untuk memperkuat keahlian mereka, meningkatkan kepercayaan diri mereka, dan bekerja lebih efektif. Pengusaha yang berinvestasi pada tenaga kerja mereka dengan cara ini melihat peningkatan

yang nyata dalam kepuasan dan moral karyawan. Mereka dianggap dihargai dan didukung dan lebih mungkin merasa termotivasi dalam peran mereka.

Pelatihan karyawan juga memberikan manfaat bagi perusahaan. Berinvestasi dalam pengembangan karyawan mendorong retensi karyawan dan menjaga biaya perekrutan seminimal mungkin. Hal ini juga membuat perusahaan Anda lebih menarik bagi calon rekrutan yang ingin meningkatkan keterampilan mereka dan memberi mereka lebih banyak peluang.

Pelatihan juga penting untuk perubahan dan inovasi industri. Dengan memastikan karyawan selalu mengikuti perkembangan terbaru, organisasi akan menjadi pemimpin dan pesaing utama di bidangnya.

c. Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja biasanya difasilitasi oleh Sumber Daya Manusia dengan bantuan manajer lini. Ini adalah alat untuk memantau kemajuan dan mengevaluasi pekerjaan, sikap, efisiensi, dan efektivitas karyawan.

Proses manajemen kinerja yang baik mencakup penilaian atau tinjauan kinerja triwulanan atau tahunan. Hal ini memungkinkan komunikasi langsung antara karyawan dan manajer lini untuk menetapkan tujuan individu dan tujuan tim yang jelas yang sejalan dengan tujuan strategis organisasi.

Manajemen kinerja merupakan proses berkelanjutan yang dapat mencakup berbagai aktivitas terpadu untuk membentuk siklus manajemen kinerja. Ini termasuk perencanaan dengan menetapkan tujuan SMART (spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan terikat waktu) dan Rencana Pengembangan Pribadi untuk mencapai tujuan tersebut, meninjau dan menilai kemajuan rencana ini, dan mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan orang untuk mencapai tujuan mereka.

d. Hubungan Karyawan

Ada dua fungsi utama dalam Hubungan Karyawan (ER). Pertama, HR membantu mencegah dan menyelesaikan masalah atau perselisihan antara karyawan dan manajemen. Kedua, mereka membantu dalam membuat dan menegakkan kebijakan yang adil dan konsisten bagi seluruh tenaga kerja.

Hubungan yang baik mengarah pada peningkatan kesejahteraan karyawan. Hubungan Karyawan adalah istilah yang merujuk pada upaya organisasi untuk menciptakan dan memelihara hubungan positif antara karyawan dan atasan mereka. ER merupakan bagian integral dari kinerja organisasi, loyalitas di antara anggota staf, dan peningkatan keterlibatan. Hal ini berkaitan dengan manajer lini dan anggota tim mereka, baik hubungan individu maupun tim. Selain itu, hal ini merujuk pada hubungan kontraktual dan praktis, serta dimensi pribadi dan emosional dari hubungan ini.

Biasanya berada di bawah naungan personel SDM dan melibatkan mereka yang bertindak sebagai penghubung atau perantara antara karyawan dan manajer. Mereka juga membuat dan menerapkan kebijakan untuk masalah karyawan seperti kompensasi yang adil, jam kerja yang wajar, keseimbangan kehidupan kerja, dan tunjangan yang bermanfaat, antara lain. Prosedur pengungkapan pelanggaran dan disiplin juga termasuk dalam hubungan karyawan.

e. Hukum Ketenagakerjaan dan Kepatuhan

Setiap praktisi SDM harus selalu memahami dan mengikuti perkembangan hukum ketenagakerjaan serta memastikan kebijakan, prosedur, dan tunjangan organisasi mematuhi hukum terkini. Hukum ketenagakerjaan adalah kerangka hukum yang harus dipatuhi oleh organisasi. Ada berbagai macam hukum dan peraturan yang mencakup berbagai praktik sumber daya manusia seperti perekrutan, manajemen kinerja, hubungan karyawan, kompensasi, serta kesehatan dan keselamatan.

Meskipun merupakan salah satu fungsi HR yang paling rumit dan penting, kepatuhan yang ketat terhadap undang-undang ketenagakerjaan yang relevan dapat membantu menghindari komplikasi hukum apa pun. Pengusaha dan staf mereka dapat memastikan bahwa proses mereka adil bagi semua pihak yang terlibat, sekaligus membantu memberantas diskriminasi dan mendorong kesetaraan di tempat kerja.

f. Kompensasi

Kompensasi dan tunjangan mungkin merupakan fungsi SDM favorit setiap karyawan. Kompensasi adalah gaji pokok yang disepakati dengan setiap karyawan. Tunjangan perusahaan yang ditawarkan kepada karyawan dapat berkisar dari kenaikan gaji yang terkait dengan penilaian, jaminan sosial, pensiun, asuransi kesehatan swasta, tunjangan hari tua, diskon perusahaan, hari libur berbayar, cuti sakit berbayar, fasilitas penitipan anak, pembagian keuntungan, keanggotaan pusat kebugaran, dan masih banyak lagi, tergantung pada prioritas perusahaan dan karyawannya.

Manfaat perusahaan merupakan salah satu cara untuk menarik, mempertahankan, dan memberi penghargaan kepada karyawan. Kepuasan kerja berhubungan langsung dengan motivasi, efisiensi, dan produktivitas karyawan, jadi serangkaian manfaat perusahaan yang baik dapat meningkatkan moral dan motivasi di tempat kerja.

g. Sistem Administrasi

Penggajian & mengembangkan sistem SDM, memelihara data karyawan, menghitung pajak, membagi jam kerja dan hari libur, serta membayar gaji adalah beberapa tugas administratif yang biasanya menjadi tanggung jawab HRD.

Beberapa organisasi yang lebih besar mungkin memiliki tim penggajian terpisah yang bekerja sama dengan departemen HRD.

Administrasi SDM pada umumnya merupakan peran pertama yang diemban oleh para profesional SDM dalam karier mereka dan sangat penting untuk memahami fungsi-fungsi SDM lainnya. Seperti kata pepatah, inti permasalahan ada pada detailnya; tanpa input data, pengarsipan, dan pengumpulan informasi yang cermat, tidak ada fungsi-fungsi lainnya yang mungkin dapat terlaksana.

1.6 Model Manajemen SDM

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah bidang yang kompleks yang memerlukan keseimbangan yang cermat antara perencanaan strategis, manajemen pemangku kepentingan, dan dukungan karyawan. Untungnya, ada beberapa model MSDM yang dapat membantu membimbing para profesional dalam pekerjaan mereka. Model manajemen SDM juga sangat penting pada divisi SDM karena menyediakan kerangka kerja terstruktur untuk memahami dan menerapkan praktik SDM.

Umumnya ada beberapa model manajemen SDM, yaitu :

a. Model Dave Ulrich:

Jika kita mencari model HRM komprehensif yang mempertimbangkan setiap aspek pengalaman karyawan, tidak perlu mencari yang lain selain Model Dave Ulrich. Model Ulrich berfokus pada empat area utama: Mitra Strategis, Agen Perubahan, Pakar Administratif, dan Pejuang Karyawan. Dengan

berfokus pada area-area ini, profesional SDM dapat menyelaraskan praktik SDM dengan tujuan bisnis secara keseluruhan, mengelola perubahan secara efektif, memastikan efisiensi operasional, dan memprioritaskan kesejahteraan karyawan.

Peran Mitra Strategis sangatlah penting karena melibatkan kerja sama dengan manajemen senior untuk mengidentifikasi tujuan strategis dan menyelaraskan praktik SDM yang sesuai. Peran ini memungkinkan para profesional SDM untuk bersikap proaktif dalam mendukung pertumbuhan dan pengembangan organisasi. Selain itu, peran Pejuang Karyawan memastikan bahwa kebutuhan dan kekhawatiran karyawan didengar dan ditangani, sehingga menciptakan tenaga kerja yang lebih terlibat dan puas.

b. Model SDM Harvard:

Model SDM Harvard menekankan pentingnya mempertimbangkan kepentingan pemangku kepentingan saat mengembangkan kebijakan dan praktik SDM. Model ini mengakui bahwa organisasi harus menyeimbangkan kebutuhan karyawan, pemegang saham, pelanggan, dan masyarakat untuk mencapai keberhasilan. Model ini memiliki empat komponen utama: Faktor Situasional, Kepentingan Pemangku Kepentingan, Pilihan Kebijakan SDM, dan Hasil SDM.

Komponen Faktor Situasional menekankan pentingnya memahami lingkungan eksternal dan internal organisasi.

Pemahaman ini memungkinkan profesional SDM untuk menyesuaikan kebijakan dan praktik SDM dengan kebutuhan khusus organisasi. Komponen Kepentingan Pemangku Kepentingan menekankan pentingnya mempertimbangkan kebutuhan dan kepentingan berbagai pemangku kepentingan saat mengembangkan kebijakan dan praktik SDM.

Komponen Pilihan Kebijakan SDM melibatkan pengembangan kebijakan dan praktik yang selaras dengan tujuan dan sasaran organisasi sekaligus mempertimbangkan kepentingan pemangku kepentingan. Terakhir, komponen Hasil SDM melibatkan pengukuran efektivitas kebijakan dan praktik SDM dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi.

c. Model SDM Warwick:

Model SDM Warwick berfokus pada peningkatan kinerja organisasi melalui praktik SDM yang efektif. Model ini memiliki tiga komponen utama: Faktor Kontekstual, Konten SDM, dan Hasil SDM. Komponen Faktor Kontekstual menekankan pentingnya memahami lingkungan eksternal dan internal organisasi, termasuk konteks budaya dan ekonomi.

Komponen Konten SDM melibatkan pengembangan kebijakan dan praktik SDM yang selaras dengan tujuan dan sasaran organisasi. Komponen ini memungkinkan profesional SDM untuk menyesuaikan praktik SDM dengan kebutuhan khusus organisasi. Terakhir, komponen Hasil SDM melibatkan

pengukuran efektivitas kebijakan dan praktik SDM dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi.

d. Model SDM 5P

Model SDM 5P berfokus pada lima komponen utama:

Filosofi, Kebijakan, Program, Praktik, dan Kinerja. Model ini menekankan pentingnya memiliki filosofi SDM yang jelas yang sejalan dengan tujuan dan sasaran organisasi. Model ini juga mengakui pentingnya mengembangkan kebijakan dan praktik yang disesuaikan dengan kebutuhan khusus organisasi.Komponen Program dan Praktik melibatkan pengembangan dan penerapan program dan praktik SDM yang selaras dengan tujuan dan sasaran organisasi. Terakhir, komponen Kinerja melibatkan pengukuran efektivitas kebijakan dan praktik SDM dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

Afandi, P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pekan Baru: Zanafa Publishing.

Astarina, et. al,. 2022. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STMIK Widya Cipta Dharma.

Chandra et. al,. 2021. *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia*. Medan: Yayasan Kita Menulis.

Dessler, G. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Indeks.

Febrian. Diwyarthi, et al,.. 2022. *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi.* Get Press.

Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.

Malayu S.P. Hasibuan, (2019), Manajemen Sumber Daya Manusia (Cetakan ke-3). Jakarta : PT. Budi Aksara.

Syahron Al Rosyid, et.al,. 2022. *MPOT: Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit NEM.

BAB 2
PERAN DAN STRATEGI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM ORGANISASI

2.1 Pendahuluan

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan bagian integral dari organisasi modern. SDM tidak hanya berfungsi sebagai pengelola tenaga kerja, tetapi juga berperan dalam mengarahkan organisasi menuju pencapaian visi dan misinya. Penerapan strategi SDM yang tepat memungkinkan perusahaan untuk beradaptasi dengan dinamika pasar yang selalu berubah dan memperkuat daya saingnya. Dalam konteks ini, SDM harus mampu menjadi mitra strategis dalam pengambilan keputusan yang berdampak langsung pada pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Prabawati et al., (2018) salah satu peran kunci SDM adalah memastikan bahwa pengembangan kompetensi karyawan sejalan dengan kebutuhan organisasi. Pengembangan berbasis kompetensi memungkinkan karyawan untuk meningkatkan kemampuan, pengetahuan, dan perilaku yang dibutuhkan untuk mendukung visi dan misi organisasi. Dengan demikian, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang

produktif dan berkelanjutan, di mana setiap individu berkontribusi maksimal terhadap tujuan perusahaan.

Lebih lanjut, strategi SDM yang efektif juga berperan dalam meningkatkan kinerja organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa penerapan Strategic Human Resource Management (SHRM) secara signifikan dapat meningkatkan produktivitas karyawan dan kinerja organisasi secara keseluruhan (Wood, 1999). Melalui SHRM, perusahaan dapat menyelaraskan strategi bisnisnya dengan pengelolaan SDM, sehingga setiap individu di dalam organisasi memiliki peran yang jelas dalam mencapai tujuan strategis perusahaan.

Selanjutnya, peran SDM juga penting dalam mengelola perubahan organisasi. Dalam lingkungan bisnis yang terus berubah, perusahaan perlu beradaptasi dengan cepat, dan peran SDM adalah memfasilitasi proses perubahan ini melalui pengelolaan yang baik atas sumber daya manusia, struktur organisasi, dan budaya perusahaan (Kalyani & Sahoo, 2011). Dengan kata lain, strategi SDM yang tangguh membantu perusahaan untuk tetap kompetitif di pasar global yang dinamis.

Tidak hanya itu, SDM juga berperan dalam membangun komitmen organisasi yang kuat di antara karyawan. Komitmen karyawan terhadap organisasi merupakan elemen penting dalam mencapai kesuksesan jangka panjang. Gaya kepemimpinan yang inklusif dan partisipatif dapat meningkatkan komitmen ini, yang pada akhirnya berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi (Misko et al., 2021).

SDM juga bertanggung jawab dalam pengelolaan teknologi dan inovasi. Dalam era digital saat ini, penggunaan teknologi dalam pengelolaan SDM, seperti penerapan *Internet of Things (IoT)* dalam sistem evaluasi kinerja, telah terbukti meningkatkan efisiensi dan transparansi dalam manajemen karier karyawan (Tagiya et al., 2019). Inovasi ini memungkinkan perusahaan untuk lebih cepat beradaptasi dengan perubahan dan meningkatkan daya saingnya di pasar global.

Peningkatan daya saing di pasar global melalui penerapan strategi SDM yang tepat juga berperan dalam pengelolaan kinerja karyawan secara lebih efisien. Sebuah studi menunjukkan bahwa perencanaan SDM yang baik dapat membantu perusahaan dalam menyeimbangkan kebutuhan tenaga kerja dengan tujuan strategisnya, sehingga meningkatkan efektivitas organisasi (Kane & Stanton, 1991).

Lebih jauh lagi, strategi SDM yang selaras dengan budaya organisasi terbukti meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Ketika budaya organisasi dan strategi SDM berjalan seiring, hal ini menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis dan mendukung pencapaian tujuan jangka panjang (Harrison & Bazzy, 2017). Oleh karena itu, penting bagi setiap organisasi untuk menyelaraskan strategi SDM dengan visi, misi, dan budaya organisasi.

SDM juga memiliki peran penting dalam memastikan bahwa kebijakan dan prosedur SDM selaras dengan strategi organisasi. Hal ini penting untuk memastikan bahwa setiap

karyawan memahami peran dan tanggung jawabnya dalam mendukung tujuan strategis perusahaan (Rao & Krishna, 2015). Dengan demikian, SDM dapat berfungsi sebagai penggerak utama dalam memastikan kesuksesan organisasi.

Akhirnya, peran SDM dalam menjaga keberlanjutan organisasi tidak dapat diabaikan. SDM harus memastikan bahwa perusahaan tidak hanya bertahan di pasar, tetapi juga terus berkembang dan berinovasi untuk menghadapi tantangan masa depan (Barišić et al., 2019). Oleh karena itu, strategi SDM yang efektif harus didesain untuk mendukung keberlanjutan organisasi di masa mendatang.

2.2 Peran Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) telah berkembang dari fungsi administratif menjadi mitra strategis dalam organisasi. SDM memainkan peran penting dalam membantu organisasi beradaptasi dengan perubahan lingkungan eksternal dan menyelaraskan tujuan bisnis dengan manajemen karyawan. Dengan berperan sebagai mitra strategis, SDM membantu perusahaan dalam perencanaan jangka panjang, memastikan bahwa kebijakan dan praktik SDM mendukung strategi bisnis perusahaan (Mitchell et al., 2013). Penelitian menunjukkan bahwa peran strategis SDM dalam organisasi dapat meningkatkan legitimasi inisiatif SDM, yang

berdampak positif pada kinerja keuangan perusahaan (Barney & Wright, 1998).

Menurut Ugoani, (2020) pengelolaan bakat menjadi salah satu fokus utama dalam manajemen SDM modern. Organisasi yang efektif dalam mengelola dan mengembangkan bakat karyawannya dapat menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Penelitian menunjukkan bahwa organisasi yang menerapkan Strategic Human Resource Management (SHRM) cenderung memiliki kinerja yang lebih baik dalam hal rekrutmen, pengembangan, dan retensi karyawan berbakat. Pengelolaan bakat yang tepat membantu organisasi memastikan bahwa mereka memiliki tenaga kerja yang kompeten untuk mendukung pencapaian tujuan bisnisnya.

Tenaga kerja kompeten dalam mendukung tujuan bisnis perlu adanya manajemen kinerja yang merupakan fungsi penting dari SDM yang memastikan karyawan bekerja sesuai dengan harapan organisasi. Sistem evaluasi kinerja yang terstruktur memungkinkan organisasi untuk mengukur kinerja karyawan dan memberikan umpan balik yang konstruktif. Penelitian menunjukkan bahwa penerapan praktik manajemen kinerja yang kuat dapat meningkatkan produktivitas karyawan dan memperkuat keterikatan karyawan dengan organisasi (Sultana, 2014). Hal ini juga dapat berdampak langsung pada kinerja finansial organisasi, karena karyawan yang kinerjanya terkelola dengan baik cenderung lebih produktif dan termotivasi.

Selain produktivitas dan motivasi karyawan, kepatuhan terhadap hukum dan regulasi ketenagakerjaan merupakan tanggung jawab utama SDM. Hal ini melibatkan pengelolaan kebijakan internal perusahaan agar sesuai dengan peraturan pemerintah dan undang-undang ketenagakerjaan yang berlaku. SDM berperan penting dalam memastikan organisasi mematuhi standar hukum, sehingga meminimalkan risiko tuntutan hukum dan menjaga reputasi perusahaan (Sharma et al., 2014). Kepatuhan ini mencakup aspek-aspek seperti kesehatan dan keselamatan kerja, diskriminasi, dan hubungan kerja.

SDM juga berperan penting dalam mengembangkan keterampilan kepemimpinan di seluruh tingkat organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa SDM dapat mendukung pengembangan kepemimpinan melalui penilaian kinerja, pelatihan kepemimpinan, dan program pengembangan karir (Davenport, 2015). Dengan mendukung pengembangan kepemimpinan, SDM membantu menciptakan budaya organisasi yang mendorong inovasi dan keberlanjutan.

Keragaman tenaga kerja jugag menjadi fokus penting dalam manajemen SDM. Pengelolaan keragaman melalui kebijakan inklusi membantu organisasi menciptakan lingkungan kerja yang menghargai perbedaan dan mempromosikan kolaborasi yang lebih baik. Penelitian menunjukkan bahwa organisasi yang berhasil mengelola keragaman cenderung lebih inovatif dan memiliki kinerja yang lebih baik dan mengurangi retensi karyawan (Hossain, 2023).

Retensi karyawan menjadi salah satu tantangan terbesar dalam organisasi modern. Pengelolaan retensi karyawan yang efektif melibatkan penyediaan insentif yang kompetitif, lingkungan kerja yang positif, dan jalur pengembangan karir yang jelas. Penelitian menunjukkan bahwa perusahaan yang menerapkan strategi retensi yang baik mampu mengurangi tingkat turnover dan mempertahankan karyawan berkinerja tinggi (Saravanan & Vasumathi, 2017).

Menurut Tagiya et al., (2019) Penggunaan teknologi dalam pengelolaan SDM terus berkembang, terutama dalam hal rekrutmen, manajemen kinerja, dan pelatihan karyawan. Teknologi memungkinkan otomatisasi banyak proses SDM dan memberikan data yang lebih akurat untuk pengambilan keputusan yang lebih baik. Dengan demikian, organisasi dapat beroperasi dengan lebih efisien dan responsif terhadap perubahan lingkungan bisnis.

Organisasi yang efisien dan responsif perlu menerapkan manajemen sukseksi. Manajemen suksesi adalah elemen penting dalam perencanaan SDM jangka panjang. SDM harus memastikan bahwa organisasi memiliki rencana yang jelas untuk menggantikan posisi kunci dalam perusahaan, terutama pada level manajemen. Hal ini membantu memastikan keberlangsungan operasi bisnis dan mencegah gangguan ketika terjadi pergantian kepemimpinan (Teagarden & Glinow, 1997).

Pada akhirnya, perubahan lingkungan dan persaingan yang begitu ketat perlu didukung oleh peran SDM yang memadai.

Peran SDM dalam organisasi telah berkembang dari fungsi administratif menjadi mitra strategis yang mendukung tujuan bisnis jangka panjang. Dari pengelolaan bakat hingga kepatuhan hukum, SDM memiliki peran penting dalam menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan bagi perusahaan.

2.3 Peran SDM dalam Membangun Budaya Organisasi

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) memainkan peran penting dalam menciptakan budaya organisasi yang mendukung inovasi, kerja sama tim, dan keterbukaan. Budaya organisasi yang kuat berfungsi sebagai fondasi dalam menentukan cara karyawan bekerja, berinteraksi, dan memecahkan masalah di dalam organisasi. Menurut penelitian, SDM dapat mempromosikan budaya yang inklusif dengan menyelaraskan kebijakan rekrutmen dan pelatihan yang mencerminkan nilai-nilai organisasi. Dengan mempromosikan keterbukaan, SDM juga dapat meningkatkan kinerja organisasi melalui pengelolaan bakat yang lebih baik dan penyelarasan tujuan organisasi dengan nilai-nilai karyawan.

Menurut (Aghazadeh, 2004) menyatakan bahwa inovasi merupakan elemen penting dalam menciptakan keunggulan kompetitif, dan peran SDM dalam membangun budaya inovatif sangat penting. Penelitian menunjukkan bahwa organisasi dengan budaya yang mendorong kreativitas dan inovasi

cenderung lebih sukses dalam menghadapi tantangan bisnis modern. SDM dapat membangun budaya inovatif melalui program pelatihan, pengembangan karyawan, dan pengelolaan kinerja yang berfokus pada kolaborasi dan berbagi ide dari berbagai keberagaman tenaga kerja.

Keragaman tenaga kerja adalah tantangan sekaligus peluang bagi SDM dalam membangun budaya organisasi yang inklusif. SDM bertanggung jawab untuk memastikan bahwa setiap karyawan, terlepas dari latar belakang budaya, etnis, atau agama, memiliki kesempatan yang sama untuk berkembang dan berkontribusi pada organisasi. Dengan menerapkan kebijakan keragaman yang efektif, SDM dapat membantu mengurangi konflik antarbudaya dan meningkatkan produktivitas melalui pemanfaatan keanekaragaman perspektif (Hossain, 2023).

Keberagaman tenaga kerja memungkinkan terjadinya konflik di tempat kerja karena perbedaan dalam nilai, tujuan, atau harapan karyawan. SDM memiliki peran penting dalam menyelesaikan konflik ini melalui pendekatan mediasi yang netral dan adil. Penelitian menunjukkan bahwa keterbukaan terhadap keragaman dan pengelolaan konflik yang efektif dapat meningkatkan kepercayaan antar anggota tim dan mengurangi ketegangan di lingkungan kerja. Dengan menggunakan pendekatan yang inklusif, SDM dapat memastikan bahwa konflik diselesaikan dengan cara yang memperkuat hubungan kerja dan mendorong kerja sama (Lauring & Selmer, 2012).

Ashikali & Groeneveld, (2015) menjelaskan bahwa budaya inklusif adalah kunci untuk menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif. Penelitian menunjukkan bahwa SDM dapat memainkan peran utama dalam membangun budaya ini melalui kebijakan yang mendorong inklusi, seperti program pelatihan keragaman dan strategi pengembangan kepemimpinan yang berfokus pada keberagaman. Dengan mendukung budaya yang inklusif, organisasi dapat meningkatkan komitmen karyawan dan mengurangi tingkat turnover Keragaman tenaga kerja juga berkaitan erat dengan kinerja organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa organisasi yang mengelola keragaman dengan baik cenderung memiliki kinerja yang lebih baik dalam hal inovasi dan produktivitas.

SDM dapat memanfaatkan potensi keragaman dengan menerapkan kebijakan yang mendorong kolaborasi antar karyawan dari latar belakang yang berbeda. Dengan demikian, keragaman dapat menjadi sumber kekuatan bagi organisasi (Triguero-Sánchez et al., 2018). Pelatihan keragaman sangat penting dalam membangun pemahaman dan menghargai perbedaan di antara karyawan. Pelatihan ini dapat membantu mengurangi prasangka, meningkatkan komunikasi antarbudaya, dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis. SDM berperan dalam merancang dan melaksanakan program pelatihan keragaman yang efektif untuk memastikan bahwa karyawan siap bekerja dalam tim yang beragam (Baporikar, 2020).

Selain mengelola keragaman, SDM juga bertanggung jawab atas penyelesaian konflik di tempat kerja. Konflik yang tidak terkelola dengan baik dapat merusak moral dan kinerja karyawan. SDM harus memastikan bahwa prosedur penyelesaian konflik yang adil dan transparan diterapkan untuk menjaga keharmonisan di tempat kerja. Hal ini dapat dilakukan melalui pelatihan mediasi konflik dan penerapan kebijakan yang mendukung penyelesaian sengketa yang cepat dan efektif sebagaimana dijelaskan oleh Gramberg & Teicher, (2006).

Pendapat yang disampaikan oleh Kubica, (2012) mengungkapkan kepercayaan merupakan elemen penting dalam membangun budaya organisasi yang kuat. SDM dapat meningkatkan kepercayaan antar karyawan melalui transparansi dalam proses rekrutmen, penilaian kinerja yang adil, dan program pengembangan karir yang inklusif. Dengan membina lingkungan kerja yang berdasarkan pada kepercayaan, organisasi dapat meningkatkan komitmen karyawan dan mendorong mereka untuk memberikan kontribusi terbaiknya Peran SDM dalam membangun budaya organisasi yang kuat dan inklusif sangat penting bagi kesuksesan jangka panjang organisasi. Dengan mengelola keragaman tenaga kerja, menyelesaikan konflik, dan mempromosikan nilai-nilai inklusif, SDM dapat menciptakan lingkungan kerja yang produktif, harmonis, dan inovatif.

2.4 Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia

Strategi SDM harus selaras dengan tujuan strategis organisasi untuk memastikan bahwa karyawan dapat berkontribusi secara maksimal dalam mencapai visi dan misi perusahaan. Strategi pengelolaan SDM yang tepat memungkinkan organisasi untuk memanfaatkan sumber daya manusianya secara produktif, sekaligus memenuhi kebutuhan individu karyawan, sehingga menciptakan sinergi antara strategi bisnis dan SDM. Ketika SDM dan strategi organisasi berjalan selaras, organisasi dapat mencapai tujuan jangka panjangnya dengan lebih efektif.

Menurut Chakraborty & Biswas, (2020) menyatakan bahwa perencanaan SDM merupakan elemen kunci dalam manajemen strategis SDM. Hal ini mencakup peramalan kebutuhan tenaga kerja, pengembangan kompetensi, dan perencanaan suksesi untuk memastikan bahwa organisasi memiliki tenaga kerja yang tepat di masa depan. Menurut Chakraborty dan Biswas (2020), perencanaan SDM yang baik membantu organisasi untuk meminimalkan kesalahan dalam pengelolaan tenaga kerja, yang pada akhirnya meningkatkan daya saing dan performa organisasi. Dalam lingkungan bisnis yang dinamis, perencanaan SDM yang tepat juga membantu organisasi untuk tetap tangguh dan beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan.

Salah satu cara agar organisasi tetap tangguh dan dapat beradaptasi dengan cepatnya perubahan adalah dengan melakukan rekrutmen proaktif dan retensi karyawan yang efektif

yang menjadi faktor kunci untuk mempertahankan tenaga kerja yang berbakat. Hughes dan Rog (2008) menekankan bahwa pengelolaan talenta yang strategis dapat meningkatkan tingkat rekrutmen, retensi, dan keterlibatan karyawan, yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja organisasi. Organisasi yang menerapkan strategi rekrutmen yang disesuaikan dengan tujuan bisnis dapat lebih berhasil dalam menemukan dan mempertahankan talenta terbaik melalui pengembangan karyawan.

Pengembangan karyawan melalui pelatihan berkelanjutan sangat penting untuk menjaga daya saing organisasi. Pelatihan tidak hanya membantu dalam peningkatan keterampilan karyawan, tetapi juga dalam adaptasi terhadap perubahan teknologi dan pasar. Program pelatihan yang efektif memungkinkan organisasi untuk memaksimalkan potensi karyawan dan memastikan bahwa mereka memiliki kompetensi yang diperlukan untuk mencapai tujuan strategis organisasi (Khan, 2018).

Pendapat lain menyebutkan bahwa manajemen kinerja yang strategis dapat memastikan kinerja individu dan tim selaras dengan tujuan organisasi. Manajemen kinerja yang efektif, seperti yang diungkapkan oleh Phillips dan Gully (2015), dapat meningkatkan motivasi karyawan dan mempertahankan bakat terbaik, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja keseluruhan organisasi. Penilaian kinerja yang teratur dan adil memungkinkan

organisasi untuk memantau dan meningkatkan kontribusi setiap karyawan terhadap tujuan bisnis.

Menurut Chakraborty dan Biswas (2020) mengungkapkan perencanaan suksesi merupakan elemen penting dalam memastikan kontinuitas kepemimpinan dan keberlanjutan organisasi. menyebutkan bahwa praktik suksesi yang efektif, seperti pelatihan dan pengembangan profesional, sangat memengaruhi keunggulan kompetitif perusahaan. Hal ini memastikan bahwa organisasi memiliki kepemimpinan yang siap untuk menghadapi tantangan di masa depan.

Di sisi lain, hubungan yang baik antara organisasi dan karyawannya dapat meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan. Karyawan yang termotivasi cenderung lebih produktif dan berkomitmen terhadap tujuan perusahaan. Khan (2018) menunjukkan bahwa kebijakan SDM yang mendukung pengembangan karyawan dan keseimbangan kerja-kehidupan memainkan peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif (Khan, 2018).

Lingungan kerja positif yang mengintegrasikan teknologi ke dalam manajemen SDM dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas proses SDM. Menurut Wassell dan Bouchard (2020), inovasi dalam penggunaan teknologi, seperti analitik talenta dan sistem penilaian otomatis, membantu organisasi dalam merekrut, melatih, dan mengelola karyawan dengan lebih baik. Penggunaan teknologi ini juga meningkatkan kemampuan

perusahaan dalam mengelola bakat dengan cara yang lebih terukur dan efisien.

Selanjutnya, strategi penghargaan dan kompensasi yang kompetitif merupakan faktor penting dalam retensi karyawan. Kammeyer-Mueller (2015) menekankan bahwa kompensasi yang adil dan berbasis kinerja dapat meningkatkan keterlibatan karyawan dan membantu organisasi dalam mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas. Dengan demikian, strategi penghargaan yang tepat membantu dalam menarik dan mempertahankan bakat terbaik di organisasi.

Menurut Menurut Sahoo et al. (2011) pengembangan budaya pembelajaran yang berkelanjutan di tempat kerja memungkinkan karyawan untuk terus mengembangkan keterampilan dan pengetahuan mereka. Organisasi yang mendukung budaya pembelajaran dapat lebih cepat beradaptasi dengan perubahan dan mempromosikan inovasi. Dengan mengadopsi strategi pembelajaran yang berkelanjutan, perusahaan dapat membangun keunggulan kompetitif jangka panjang.

2.5 Transformasi Digital dalam SDM

Teknologi digital telah mengubah cara pengelolaan sumber daya manusia (SDM) melalui penerapan Sistem Manajemen SDM (HRIS), otomatisasi, dan analitik data. Sistem ini memungkinkan pengelolaan informasi karyawan secara efisien dan real-time,

serta mendukung pengambilan keputusan berbasis data. Teknologi seperti *Robotic Process Automation (RPA)* dan kecerdasan buatan (AI) semakin diadopsi dalam berbagai fungsi SDM, termasuk rekrutmen, onboarding, manajemen data karyawan, penggajian, dan manajemen kinerja. Automasi ini tidak hanya meningkatkan efisiensi tetapi juga mengurangi kesalahan manual dan meningkatkan pengalaman karyawan.

Penggunaan *Big Data* dan analitik dalam SDM menjadi semakin penting dalam pengelolaan kinerja karyawan, rekrutmen berbasis data, dan identifikasi bakat potensial. Analitik prediktif memungkinkan pengelolaan kinerja dan rekrutmen yang lebih efektif, membantu perusahaan dalam menentukan kandidat yang paling cocok untuk peran tertentu dan memprediksi potensi turnover karyawan (Peisl & Edlmann, 2020). Big Data dalam SDM memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih akurat, berdasarkan data yang kaya akan informasi, baik dalam penilaian kinerja, pelatihan, maupun pengembangan karyawan.

Kecerdasan buatan (AI) juga telah merevolusi proses rekrutmen dan manajemen kinerja. Dalam rekrutmen, AI digunakan untuk menyaring kandidat melalui analisis data berbasis algoritma, sehingga dapat mengurangi bias manusia dan memastikan kecocokan kandidat dengan budaya organisasi. AI dalam manajemen kinerja memungkinkan penilaian yang lebih dinamis dan real-time, yang didasarkan pada metrik kinerja yang disesuaikan untuk setiap individu, serta mengurangi subjektivitas dalam penilaian (Nyathani, 2023).

Menurut Suvalova et al., (2021) otomatisasi SDM dengan menggunakan RPA dan AI telah terbukti meningkatkan efisiensi operasional, meminimalkan kesalahan, serta memungkinkan pengelolaan yang lebih efektif. Penerapan otomatisasi dalam penggajian, manajemen data karyawan, dan penilaian kinerja dapat menghemat waktu, meningkatkan akurasi, dan memungkinkan karyawan SDM untuk lebih fokus pada tugas-tugas strategis seperti pengembangan talenta dan keterlibatan karyawan Pelatihan karyawan juga mengalami transformasi digital dengan adanya teknologi seperti augmented reality (AR) dan virtual reality (VR).

Teknologi augmented reality (AR) dan virtual reality (VR) memungkinkan pelatihan yang lebih interaktif dan imersif, di mana karyawan dapat mempraktikkan keterampilan dalam simulasi dunia nyata tanpa meninggalkan kantor. Teknologi ini juga memfasilitasi proses onboarding yang lebih efisien, di mana karyawan baru dapat langsung memahami proses kerja dan budaya organisasi (Volianska-Savchuk et al., 2023).

Big Data juga memainkan peran penting dalam manajemen talenta. Dengan analitik data, perusahaan dapat mengidentifikasi karyawan berpotensi tinggi yang dapat dikembangkan menjadi pemimpin di masa depan. Sistem ini juga memungkinkan perusahaan untuk memetakan karir karyawan berdasarkan data kinerja historis dan tren pasar, membantu perusahaan mempertahankan dan mengembangkan bakat terbaik (Saputra et al., 2021).

Dalam hal manajemen kinerja, analitik data membantu organisasi memantau kinerja karyawan secara real-time. Dengan memanfaatkan *People Analytics*, organisasi dapat mengidentifikasi masalah sebelum mereka berkembang menjadi masalah besar, serta merancang rencana pengembangan karyawan yang lebih tepat berdasarkan hasil data (Vatousios & Happonen, 2021). Teknologi ini juga membantu dalam personalisasi umpan balik dan pengembangan karier, yang secara langsung berkontribusi pada peningkatan produktivitas dan keterlibatan karyawan.

Menurut Chattopadhyay, (2020) rekrutmen digital memungkinkan perusahaan untuk menjangkau lebih banyak kandidat dengan lebih cepat dan efisien. Teknologi AI dan chatbot dapat digunakan untuk menyaring ribuan aplikasi secara otomatis dan menilai kandidat berdasarkan kriteria yang telah ditentukan sebelumnya. Ini tidak hanya menghemat waktu, tetapi juga memastikan bahwa proses rekrutmen lebih adil dan bebas dari bias yang tidak diinginkan.

Meskipun transformasi digital membawa banyak keuntungan, ada tantangan etis yang harus dihadapi, seperti privasi data dan transparansi dalam penggunaan AI. Organisasi harus memastikan bahwa data karyawan dikelola dengan aman dan digunakan secara etis untuk menghindari pelanggaran privasi atau ketidakadilan dalam keputusan yang dibuat oleh sistem berbasis AI (Böhmer & Schinnenburg, 2023).

Pada akhirnya, transformasi digital dalam SDM menawarkan peluang besar bagi organisasi untuk meningkatkan efisiensi, akurasi, dan pengambilan keputusan yang lebih baik. Dengan memanfaatkan teknologi seperti HRIS, AI, Big Data, dan RPA, perusahaan dapat mengelola kinerja, rekrutmen, dan pengembangan talenta dengan lebih baik, sekaligus menghadapi tantangan etis terkait penggunaan data dan privasi.

2.6 Tantangan dan Peluang Masa Depan bagi SDM

Globalisasi, perkembangan teknologi, dan tren kerja jarak jauh (*remote work*) telah mengubah lanskap dunia kerja secara signifikan. Globalisasi mendorong perusahaan untuk beroperasi di berbagai negara, memaksa SDM untuk mengelola tenaga kerja yang beragam secara budaya dan geografis. Tren kerja jarak jauh juga menciptakan tantangan baru, seperti manajemen kinerja jarak jauh, keterlibatan karyawan, serta keseimbangan antara kerja dan kehidupan pribadi. Di sisi lain, tren ini juga membuka peluang bagi perusahaan untuk merekrut talenta dari berbagai belahan dunia, memperluas akses ke pasar tenaga kerja global.

Globalisasi memaksa perusahaan untuk menghadapi tantangan dalam pengelolaan tenaga kerja multikultural. SDM perlu memahami dan menangani perbedaan budaya serta tantangan dalam kolaborasi lintas negara. Penelitian menunjukkan bahwa keragaman tenaga kerja dapat memperkuat inovasi, tetapi juga meningkatkan risiko konflik jika tidak dikelola dengan baik (Gunaltay & Filiz, 2021). Dengan demikian, SDM

harus mengembangkan kebijakan yang mendorong inklusi dan keragaman untuk memaksimalkan potensi ini.

Perubahan preferensi tenaga kerja modern terhadap fleksibilitas kerja juga menciptakan tantangan bagi SDM dalam mempertahankan keseimbangan antara produktivitas dan kesejahteraan karyawan. Kerja jarak jauh memberikan fleksibilitas yang lebih besar, namun SDM harus memastikan bahwa karyawan tetap terlibat dan memiliki keseimbangan hidup yang baik. Menurut penelitian, fleksibilitas dalam hal tempat dan waktu kerja meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan, tetapi juga memerlukan penyesuaian dalam manajemen kinerja dan penilaian berbasis hasil (Davidescu et al., 2020).

Keberlanjutan menjadi semakin penting dalam dunia bisnis, dan SDM memiliki peran kunci dalam memajukan agenda ini. SDM dapat membantu perusahaan menerapkan praktik keberlanjutan melalui strategi pengembangan karyawan, seperti pelatihan berkelanjutan dan pengelolaan talenta yang berkelanjutan (Cooke et al., 2022). Keberlanjutan dalam SDM tidak hanya berkaitan dengan lingkungan, tetapi juga dengan menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan berkelanjutan bagi karyawan.

Menurut Wu & Kao, (2022) peran teknologi dalam mendukung keberlanjutan SDM semakin penting. Sistem manajemen SDM yang didukung oleh Big Data dan analitik memungkinkan perusahaan untuk membuat keputusan yang lebih tepat dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Penggunaan data yang efektif dapat membantu dalam memprediksi kebutuhan tenaga kerja dan mengelola kinerja dengan lebih baik, yang pada akhirnya mendukung tujuan keberlanjutan perusahaan

Era digital juga membawa tantangan dalam manajemen bakat. Perusahaan harus fokus pada pengembangan keterampilan digital dan memfasilitasi pembelajaran sepanjang hayat untuk memastikan bahwa karyawan dapat mengikuti perkembangan teknologi. Penelitian menunjukkan bahwa perusahaan yang mengadopsi pendekatan sustainable HRM cenderung memiliki kinerja yang lebih baik dalam hal retensi karyawan dan pengembangan bakat jangka panjang (Abu-Mahfouz et al., 2023).

Seiring dengan meningkatnya penggunaan teknologi dalam SDM, tantangan regulasi dan etika terkait privasi data dan keamanan juga semakin mengemuka. SDM harus memastikan bahwa data karyawan dikelola dengan cara yang aman dan sesuai dengan hukum, sambil tetap memanfaatkan teknologi untuk mendukung pengambilan keputusan yang lebih baik (Cooke et al., 2022).

Menurut Haque, (2023) menyatakan bahwa keterlibatan karyawan menjadi tantangan besar dalam lingkungan kerja jarak jauh. SDM perlu mengembangkan strategi baru untuk memastikan bahwa karyawan tetap terlibat, termotivasi, dan terhubung dengan organisasi meskipun bekerja dari jarak jauh. Studi menunjukkan bahwa menggunakan teknologi untuk

mendukung komunikasi yang efektif dan pengelolaan kinerja jarak jauh dapat meningkatkan keterlibatan karyawan dalam situasi ini.

SDM juga harus beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan yang terjadi di dunia kerja, seperti perubahan teknologi, tren demografis, dan regulasi baru. Fleksibilitas dan kemampuan beradaptasi menjadi keterampilan yang penting bagi para profesional SDM untuk menghadapi tantangan masa depan, terutama dalam mengelola tenaga kerja yang semakin beragam dan tersebar secara geografis (Sachdeva & Ritika, 2018).

Tantangan dan peluang masa depan bagi SDM sangat bergantung pada kemampuan perusahaan untuk beradaptasi dengan perubahan globalisasi, teknologi, dan tren tenaga kerja modern. SDM memainkan peran penting dalam mendukung keberlanjutan, keterlibatan karyawan, dan adopsi teknologi, sambil memastikan bahwa perusahaan tetap kompetitif di pasar global.

2.7 Peran Strategis SDM dalam Membangun Keunggulan Kompetitif

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) memainkan peran sentral dalam membangun keunggulan kompetitif organisasi. SDM bukan hanya mengelola administrasi tenaga kerja, tetapi juga bertindak sebagai mitra strategis dalam merancang dan melaksanakan strategi yang mendukung

pencapaian tujuan bisnis jangka panjang. SDM yang efektif mampu menciptakan lingkungan di mana karyawan dapat berkontribusi secara maksimal, memanfaatkan keterampilan dan kompetensi mereka untuk menghasilkan inovasi yang sulit ditiru oleh pesaing.

Di tengah persaingan global dan perubahan teknologi yang cepat, organisasi harus beradaptasi dengan lingkungan yang terus berubah. Peran SDM dalam memastikan fleksibilitas organisasi sangat penting untuk menghadapi tantangan ini. Menurut penelitian, SDM yang fleksibel dapat membantu organisasi menyesuaikan diri dengan dinamika pasar dan mengelola perubahan internal seperti pergeseran dalam struktur organisasi atau kebijakan manajemen (Grundy, 1997).

Menurut Tunnabila et al., (2023) menegaskan bahwa pengelolaan talenta merupakan elemen kunci dalam strategi SDM yang mendukung keunggulan kompetitif. Dengan mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempertahankan karyawan yang berbakat, SDM dapat menciptakan nilai tambah bagi organisasi. Karyawan dengan keterampilan dan pengetahuan yang tepat memberikan organisasi keunggulan kompetitif melalui kontribusi inovatif mereka yang sulit ditiru oleh pesaing.

Keberlanjutan menjadi fokus utama dalam pengelolaan SDM modern. Dengan menerapkan strategi yang berfokus pada keberlanjutan, organisasi dapat meningkatkan kinerja jangka panjangnya. SDM berperan dalam menciptakan budaya kerja

yang mendukung keberlanjutan melalui pelatihan, pengembangan, dan kebijakan yang mendorong kesejahteraan karyawan (Budiman, 2019).

Lebih lanjut Jaiswal, (2018) menjelaskan fleksibilitas dalam strategi SDM sangat penting dalam menghadapi perubahan dinamis di pasar global. Organisasi yang mampu mengadopsi strategi SDM yang fleksibel dapat lebih cepat beradaptasi dengan perubahan dan memanfaatkan peluang baru. Hal ini melibatkan pengelolaan fleksibilitas struktural dan operasional, serta pengembangan karyawan yang mampu beradaptasi dengan perubahan yang cepat.

Manajemen kinerja strategis berperan dalam memastikan bahwa setiap karyawan bekerja secara optimal untuk mencapai tujuan strategis organisasi. Dengan sistem evaluasi kinerja yang tepat, organisasi dapat memonitor dan meningkatkan kinerja karyawan secara berkelanjutan. Penelitian menunjukkan bahwa manajemen kinerja yang efektif berkontribusi langsung pada peningkatan produktivitas dan kinerja organisasi secara keseluruhan (Agarwal & Kapoor, 2013).

Demikian pula yang diungkapkan oleh Beraha et al., (2018) inovasi merupakan faktor kunci dalam menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. SDM berperan dalam mendukung inovasi melalui pengelolaan karyawan yang kreatif dan adaptif. Karyawan yang dilengkapi dengan keterampilan yang sesuai dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap inovasi produk dan proses yang mendukung pertumbuhan perusahaan.

SDM kini berfungsi sebagai mitra strategis dalam pengambilan keputusan bisnis, membantu memastikan bahwa keputusan terkait karyawan mendukung pencapaian tujuan bisnis. Peran ini mencakup pengelolaan talenta, manajemen kinerja, dan pengembangan organisasi secara keseluruhan. Dengan terlibat langsung dalam perencanaan strategis, SDM dapat memastikan bahwa organisasi memiliki tenaga kerja yang diperlukan untuk menghadapi tantangan masa depan (Kalyani & Sahoo, 2011).

Selain itu, menurut Barratt-Pugh & Bahn, (2015) mengungkapkan bahwa perubahan organisasi memerlukan pendekatan yang strategis dari SDM untuk memastikan bahwa transisi berlangsung lancar. SDM memainkan peran penting dalam mengelola perubahan melalui program pelatihan, pengembangan karyawan, dan komunikasi yang efektif. Ini membantu karyawan menyesuaikan diri dengan perubahan dan menjaga produktivitas selama periode transisi.

Secara keseluruhan, peran strategis SDM dalam organisasi tidak dapat disangkal. SDM yang efektif mampu mengintegrasikan strategi pengelolaan karyawan dengan tujuan bisnis, menciptakan fleksibilitas yang memungkinkan organisasi beradaptasi dengan perubahan dan memanfaatkan peluang. Fleksibilitas dan adaptabilitas dalam strategi SDM sangat penting untuk menjaga daya saing organisasi di era globalisasi dan teknologi yang berkembang pesat.

DAFTAR PUSTAKA

Abu-Mahfouz, S., Sobihah Abd Halim, M., Bahkia, A. S., & Alias, N., 2023. Sustainable human resource management practices in organizational performance. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*. DOI: 10.7341/20231922.

Agarwal, B., & Kapoor, N., 2013. Impact of HRM Practices on Employees' Efficacy and Engagement. *Training and Development Journal*, 4, pp.169-174. DOI: 10.5958/J.2231-069X.4.2.018.

Aghazadeh, S.-M., 2004. Managing workforce diversity as an essential resource for improving organizational performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(6), pp.521-531. DOI: 10.1108/17410400410556183.

Ashikali, T. & Groeneveld, S., 2015. Diversity Management in Public Organizations and Its Effect on Employees' Affective Commitment. *Review of Public Personnel Administration*, 35(2), pp.146-168. DOI: 10.1177/0734371X13511088.

Baporikar, N., 2020. Human Resource Management for Managing Cultural Diversity. *Research Anthology on Empowering Marginalized Communities and Mitigating Racism and Discrimination*. DOI: 10.4018/ijamse.2020010104.

Barratt-Pugh, L., & Bahn, S., 2015. HR strategy during culture change: Building change agency. *Journal of Management & Organization*, 21(5), pp.741-754. DOI: 10.1017/jmo.2014.95.

Barišić, A., Klopotan, I., & Miloloza, I., 2019. Human Resources Management: Current Issues. *Strategy Models for Firm Performance Enhancement eJournal*. DOI: 10.2139/ssrn.3491764.

Barney, J. & Wright, P., 1998. On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37(1), pp. 31-46. DOI: 10.1002/(SICI)1099-050X(199821)37:1<31::AID-HRM4>3.0.CO;2-W.

Beraha, A., Bingol, D., Ozkan-Canbolat, E., & Szczygiel, N., 2018. The effect of strategic flexibility configurations on product innovation. *European Journal of Management*, 27(3), pp.129-140. DOI: 10.1108/EJMBE-02-2018-0028.

Böhmer, N. & Schinnenburg, H., 2023. Critical exploration of AI-driven HRM to build up organizational capabilities. *Employee Relations: The International Journal*. DOI: 10.1108/er-04-2022-0202.

Budiman, 2019. Realizing Sustainable Organizational Competitive Advantage by encouraging Sustainable Human Resource Development. *ENDLESS: International Journal of Future Studies*. DOI: 10.54783/endless.v2i1.43.

Chakraborty, D. & Biswas, W., 2020. Articulating the value of human resource planning (HRP) activities in augmenting organizational performance toward a sustained competitive firm. *Journal of Asia Business Studies*, 14(1), pp. 62-90. DOI: 10.1108/jabs-01-2019-0025.

Chattopadhyay, P., 2020. A Study on Various Applications of Artificial Intelligence (AI) in the Field of Human Resource Management (HRM). DOI: 10.48175/605.

Cooke, F., Dickmann, M., & Parry, E., 2022. Building sustainable societies through human-centred human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(1), pp.1-15. DOI: 10.1080/09585192.2021.2021732.

Davenport, T. O., 2015. How HR plays its role in leadership development. *Strategic Hr Review*, 14(2), pp. 89-93. DOI: 10.1108/SHR-04-2015-0033.

Davidescu, A., Apostu, S.-A., Paul, A., & Cășuneanu, I., 2020. Work flexibility, job satisfaction, and job performance among Romanian employees—Implications for sustainable human resource management. *Sustainability*, 12(15), p.6086. DOI: 10.3390/su12156086.

Gramberg, B. & Teicher, J., 2006. Managing Neutrality and Impartiality in Workplace Conflict Resolution: The Dilemma of the HR Manager. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 44(2), pp.197-210. DOI: 10.1177/1038411106066396.

Grundy, T., 1997. Human resource management—a strategic approach. *Long Range Planning*, 30(4), pp.474-517. DOI: 10.1016/S0024-6301(97)00030-7.

Gunaltay, A., & Filiz, U., 2021. Human resources challenges for the next 10 years: Case study of Turkey. *Journal of Management*. DOI: 10.38104/vadyba.2021.1.01.

Harrison, T., & Bazzy, J. D., 2017. Aligning organizational culture and strategic human resource management. *Journal of Management Development*, 36(10), pp.1260-1269. DOI: 10.1108/JMD-12-2016-0335.

Haque, S. M. S., 2023. The impact of remote work on HR practices: Navigating challenges, embracing opportunities. *European Journal of Human Resource Management Studies*. DOI: 10.46827/ejhrms.v7i1.1549.

Hossain, M. I., 2023. Managing Diversity Through Human Resource Management: A USA Perspective and Conceptual Framework. *Archives of Business Research*. DOI: 10.14738/abr.118.15417.

Hughes, J. & Rog, E., 2008. Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), pp.743-757. DOI: 10.1108/09596110810899086.

Jaiswal, P., 2018. Impact of Behavioral Flexibility on Flexible HR System and Organizational Role Stress. *International Journal of Engineering and Technology*. DOI: 10.1007/978-981-10-8929-9_14.

Kalyani, M., & Sahoo, M. P., 2011. Human Resource Strategy: A Tool of Managing Change for Organizational Excellence. *International Journal of Biometrics*, 6, pp.280-290. DOI: 10.5539/IJBM.V6N8P280.

Kammeyer-Mueller, J., 2015. Human resource management practices. *Wiley Blackwell Encyclopedia of Management*, 5, pp.1-5. DOI: 10.1002/9781118521373.WBEAA223.

Kane, R., & Stanton, S., 1991. Human Resource Planning: Where are we now?. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 29(2), pp.5-20. DOI: 10.1177/103841119102900202.

Khan, Y. H., 2018. Strategic Human Resource Practices and its Impact on Performance towards Achieving Organizational

Goals. *Business Ethics and Leadership*, 2(2), pp.66-73. DOI: 10.21272/BEL.2(2).66-73.2018.

Kubica, I., 2012. Determinants of the Process of Acculturation in Culturally Diverse Organizations. *Journal of Intercultural Management*, 4(4), pp.158-169.

Lauring, J. & Selmer, J., 2012. Openness to diversity, trust and conflict in multicultural organizations. *Journal of Management & Organization*, 18(6), pp.795-806. DOI: 10.5172/jmo.2012.18.6.795.

Misko, D., Vagaš, M., Birknerová, Z., Tej, J., & Benková, E., 2021. Organizational Commitment of Human Resources in the Context of Leadership Styles in the Organization. *TEM Journal*, 10(3), pp.341-345. DOI: 10.18421/tem103-08.

Mitchell, R., Obeidat, S. M., & Bray, M., 2013. The Effect of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance: The Mediating Role of High-Performance Human Resource Practices. *Human Resource Management*, 52(6), pp. 899-921. DOI: 10.1002/HRM.21587.

Nyathani, R., 2023. Preparing for the future of work: How HR Tech is shaping remote work. *Journal of Technology and Systems*. DOI: 10.47941/jts.1498.

Peisl, T. & Edlmann, R., 2020. Exploring Technology Acceptance and Planned Behaviour by the Adoption of Predictive HR Analytics During Recruitment. DOI: 10.1007/978-3-030-56441-4_13.

Phillips, J. M. & Gully, S. M., 2015. Multilevel and Strategic Recruiting. *Journal of Management*, 41(5), pp.1416-1445. DOI: 10.1177/0149206315582248.

Prabawati, I., Meirinawati, & Oktariyanda, T. A., 2018. Competency-based training model for human resource management and development in public sector. *Journal of Physics: Conference Series*, 953(1). DOI: 10.1088/1742-6596/953/1/012157.

Rao, G. V., & Krishna, D., 2015. Alignment of HR practices with organizational strategies. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 50(4), pp.666-680.

Sachdeva, K., & Ritika, 2018. Challenges of human resource management in borderless world. *International Journal of Engineering Research and Technology*. DOI: 10.1109/IJERT.2018.123.

Sahoo, C. K., Das, S. & Sundaray, B. K., 2011. Strategic human resource management: Exploring the key drivers. *Employment Relations Record*, 11(1), pp.18. DOI: 10.4324/9780080941424.

Saputra, A., Wang, G., Zhang, J. & Behl, A., 2021. The framework of talent analytics using big data. *The TQM Journal*. DOI: 10.1108/tqm-03-2021-0089.

Saravanan, P. & Vasumathi, A., 2017. A Study of the Human-Resource Practices and Challenges Confronted by Human-Resource Experts in an Indian IT Firm, Bangalore. *International Journal of Management Studies*, pp. 77-98. DOI: 10.1007/978-981-10-3566-1_7.

Sharma, M., Singh, M., & Bhuker, P., 2014. Ethical issues and code of conduct related to human resource management. *Sai Om Journal of Commerce & Management*, 1(1), pp. 8-15.

Sultana, S., 2014. An empirical study on Human Resource Management (HRM) practices on employees performance.

International Journal of Management, IT, and Engineering, 4(11), pp. 290-300.

Suvalova, T., Suvalov, O. & Kashtanova, E., 2021. Digital Transformation of HR Technologies. *KnE Social Sciences*. DOI: 10.18502/KSS.V5I2.8352.

Tagiya, M., Sinha, S., Pal, S., & Chakrabarty, A., 2019. Transformation from HRM Inadequacy and Bias-Syndrome to Transparent and Integrated Ecosystem Through IoT-Intervention in Career Management. *ICICCT 2019 – System Reliability, Quality Control, Safety, Maintenance and Management*. DOI: 10.1007/978-981-13-8461-5_61.

Teagarden, M. B. & Glinow, M. V., 1997. Human Resource Management in Cross-Cultural Contexts: Emic Practices versus Etic Philosophies. *Management International Review*, 37(2), pp. 7. DOI: 10.1007/978-3-322-90987-9_2.

Triguero-Sánchez, R., Peña-Vinces, J., & Guillén, J., 2018. How to improve firm performance through employee diversity and organisational culture. *Review of Business Management*. DOI: 10.7819/RBGN.V20I3.3303.

Tunnabila, S., Maksum, M., & Ismail, I., 2023. The Strategic Role of the HR Department in Increasing the Company's Competitive Advantage. *Indonesian Journal of Contemporary Multidisciplinary Research*. DOI: 10.55927/modern.v2i6.6721.

Ugoani, J., 2020. Strategic Human Resource Management and Business Performance in Nigeria. *SRPN: Human Resources Issues (Topic)*.

Vatousios, A. & Happonen, A., 2021. Renewed talent management: more productive development teams with

digitalization supported HR tools. *International Journal of Engineering & Technology*. DOI: 10.14419/ijet.v10i2.31705.

Volianska-Savchuk, L., Koshonko, O., Horbatiuk, O. & Hlushko, T., 2023. Development trends in the use of digital technologies in personnel management. *Proceedings of Scientific Works of Cherkasy State Technological University Series Economic Sciences*. DOI: 10.24025/2306-4420.68.2023.284582.

Wassell, S. & Bouchard, M., 2020. Rebooting strategic human resource management: integrating technology to drive talent management. *International Journal of Human Resources Development and Management*. DOI: 10.1504/ijhrdm.2020.10027549.

Wood, S., 1999. Human resource management and performance. *International Journal of Management Reviews*, 1(4), pp.367-413. DOI: 10.1111/1468-2370.00020.

Wu, A.-C., & Kao, D.-D., 2022. Mapping the sustainable human-resource challenges in Southeast Asia's FinTech sector. *Journal of Risk and Financial Management*. DOI: 10.3390/jrfm15070307.

BAB 3
PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

3.1 Pengertian Perencanaan Sumber Daya Manusia

A. Definisi Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) adalah proses sistematis untuk mengantisipasi kebutuhan tenaga kerja suatu organisasi dan memastikan bahwa tenaga kerja yang tersedia memenuhi persyaratan yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Perencanaan ini melibatkan evaluasi kebutuhan saat ini dan masa depan terkait dengan jumlah dan kualitas tenaga kerja, serta merancang strategi untuk merekrut, mengembangkan, dan mempertahankan karyawan yang tepat. Dalam pengertian yang lebih luas, perencanaan SDM mencakup peramalan kebutuhan tenaga kerja berdasarkan perubahan pasar, kemajuan teknologi, dan dinamika internal perusahaan.

Perencanaan SDM juga berfokus pada bagaimana organisasi dapat menyesuaikan karyawan mereka dengan perubahan di lingkungan bisnis. Organisasi perlu memahami kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman (analisis SWOT) untuk menentukan kebutuhan tenaga kerja yang tepat. Selain itu, perencanaan ini membantu organisasi untuk mencegah

terjadinya kelebihan atau kekurangan tenaga kerja, serta mengatasi kesenjangan keterampilan.

Menurut Mathis dan Jackson (2009), perencanaan SDM adalah proses penentuan kebutuhan tenaga kerja yang melibatkan pengelolaan orang dengan tujuan untuk mencocokkan kompetensi karyawan dengan kebutuhan organisasi di masa depan. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa organisasi memiliki sumber daya yang tepat, baik dalam jumlah maupun kualitas, untuk menghadapi perubahan dan tantangan di masa depan.

B. Pentingnya Perencanaan SDM dalam Organisasi

Perencanaan SDM merupakan bagian yang sangat penting dalam manajemen strategis organisasi. Beberapa alasan mengapa perencanaan SDM sangat penting dalam organisasi adalah sebagai berikut:

Meningkatkan Efektivitas Operasional: Perencanaan SDM membantu memastikan bahwa organisasi memiliki tenaga kerja yang tepat pada waktu yang tepat. Dengan demikian, organisasi dapat beroperasi secara efektif dan efisien, tanpa mengalami kekurangan atau kelebihan tenaga kerja.

Mengurangi Biaya: Perencanaan SDM yang baik memungkinkan organisasi untuk mengelola sumber daya manusia mereka secara efisien, sehingga dapat menghindari biaya tambahan yang disebabkan oleh kelebihan tenaga kerja

atau kekurangan keterampilan. Perencanaan yang tepat juga dapat membantu mengurangi biaya rekrutmen dan pelatihan.

Mendukung Pertumbuhan Organisasi: Ketika organisasi berkembang, mereka memerlukan lebih banyak tenaga kerja yang berkualitas. Perencanaan SDM membantu memastikan bahwa organisasi memiliki strategi yang jelas untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja yang meningkat ini. Hal ini sangat penting dalam lingkungan bisnis yang kompetitif, di mana ketersediaan tenaga kerja yang terampil menjadi salah satu faktor kunci keberhasilan.

Menghadapi Perubahan Teknologi: Di era digital, teknologi terus berkembang dengan cepat. Organisasi harus mampu merespons perubahan ini dengan menyesuaikan keterampilan tenaga kerja mereka. Perencanaan SDM membantu mengidentifikasi kebutuhan pelatihan untuk memastikan bahwa karyawan dapat mengikuti perkembangan teknologi yang relevan.

Mengatasi Kesenjangan Keterampilan: Banyak organisasi menghadapi masalah kesenjangan keterampilan, di mana karyawan yang ada tidak memiliki keterampilan yang diperlukan untuk menghadapi tuntutan pekerjaan baru. Melalui perencanaan SDM, organisasi dapat memprediksi keterampilan yang akan diperlukan di masa depan dan menyusun strategi untuk mengatasi kesenjangan tersebut melalui pelatihan atau rekrutmen.

C. Tujuan Perencanaan SDM

Tujuan utama dari perencanaan SDM adalah memastikan bahwa organisasi memiliki tenaga kerja yang tepat, dengan keterampilan dan kompetensi yang sesuai, pada waktu yang tepat untuk memenuhi kebutuhan bisnis yang terus berubah. Berikut adalah beberapa tujuan spesifik dari perencanaan SDM:

Memenuhi Kebutuhan Ketenagakerjaan di Masa Depan: Perencanaan SDM berfungsi untuk memprediksi kebutuhan tenaga kerja masa depan berdasarkan proyeksi pertumbuhan bisnis, perubahan dalam permintaan pasar, dan perkembangan teknologi. Dengan demikian, organisasi dapat lebih siap menghadapi perubahan dan tuntutan pasar di masa depan.

Meningkatkan Produktivitas dan Kualitas: Dengan memastikan bahwa karyawan memiliki keterampilan yang sesuai dengan peran mereka, perencanaan SDM dapat membantu meningkatkan produktivitas dan kualitas hasil kerja. Hal ini sangat penting untuk menjaga daya saing organisasi di pasar global.

Mengelola Turnover Karyawan: Perencanaan SDM juga bertujuan untuk mengelola tingkat turnover karyawan dengan lebih baik. Melalui perencanaan yang tepat, organisasi dapat mengidentifikasi faktor-faktor yang menyebabkan turnover tinggi dan mengembangkan strategi untuk meningkatkan retensi karyawan.

Mendukung Pengembangan Karyawan: Salah satu tujuan penting dari perencanaan SDM adalah memastikan bahwa organisasi memiliki program pelatihan dan pengembangan yang tepat untuk karyawan. Ini membantu meningkatkan keterampilan karyawan dan memungkinkan mereka untuk berkembang di dalam organisasi, sehingga mengurangi kebutuhan untuk rekrutmen eksternal.

Menjaga Keseimbangan Antara Permintaan dan Penawaran SDM: Perencanaan SDM bertujuan untuk menjaga keseimbangan antara kebutuhan tenaga kerja dengan ketersediaan tenaga kerja yang ada. Hal ini memastikan bahwa organisasi tidak menghadapi masalah kekurangan atau kelebihan tenaga kerja yang dapat mempengaruhi operasional dan efisiensi.

D. Langkah-langkah dalam Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan SDM bukanlah proses yang instan. Proses ini melibatkan beberapa langkah yang harus dilalui secara sistematis, yaitu:

Analisis Situasi Saat Ini: Langkah pertama dalam perencanaan SDM adalah melakukan analisis terhadap situasi tenaga kerja saat ini. Ini mencakup evaluasi jumlah karyawan, distribusi keterampilan, dan tingkat produktivitas. Dengan pemahaman yang jelas tentang situasi saat ini, organisasi dapat mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki.

Proyeksi Kebutuhan Masa Depan: Setelah situasi saat ini dipahami, organisasi harus memproyeksikan kebutuhan tenaga kerja di masa depan. Proyeksi ini didasarkan pada pertumbuhan bisnis, perubahan teknologi, dan faktor lain yang mempengaruhi kebutuhan tenaga kerja. Penting untuk mempertimbangkan tren pasar dan perubahan regulasi dalam proyeksi ini.

Strategi Rekrutmen dan Retensi: Berdasarkan proyeksi kebutuhan tenaga kerja, organisasi harus mengembangkan strategi rekrutmen dan retensi yang efektif. Ini termasuk menentukan saluran rekrutmen yang paling efektif, merancang program pelatihan dan pengembangan, serta menetapkan kebijakan kompensasi dan penghargaan yang dapat meningkatkan retensi karyawan.

Evaluasi dan Penyesuaian: Perencanaan SDM adalah proses yang berkelanjutan. Oleh karena itu, evaluasi berkala diperlukan untuk memastikan bahwa strategi yang diterapkan berjalan dengan baik dan memenuhi kebutuhan organisasi. Jika ada perubahan dalam lingkungan bisnis, organisasi harus siap untuk menyesuaikan rencana mereka.

E. **Tantangan dalam Perencanaan SDM**

Meskipun penting, perencanaan SDM juga menghadapi berbagai tantangan, antara lain:

Perubahan Teknologi yang Cepat: Di era digital, teknologi terus berkembang dengan cepat, sehingga menuntut karyawan untuk selalu meningkatkan keterampilan mereka. Organisasi

harus mampu menyesuaikan strategi SDM mereka agar sesuai dengan perubahan ini.

Globalisasi dan Mobilitas Tenaga Kerja: Globalisasi membuka peluang bagi perusahaan untuk merekrut tenaga kerja dari berbagai negara. Namun, hal ini juga menambah kompleksitas dalam manajemen tenaga kerja, terutama dalam hal perbedaan budaya, bahasa, dan regulasi ketenagakerjaan.

Krisis Ekonomi: Dalam situasi ekonomi yang tidak stabil, seperti resesi atau krisis finansial, perencanaan SDM menjadi lebih sulit. Organisasi harus fleksibel dan mampu menyesuaikan strategi mereka dengan cepat untuk menghadapi perubahan yang terjadi.

Kesenjangan Keterampilan: Kesenjangan keterampilan merupakan tantangan besar bagi banyak organisasi. Perusahaan harus mencari cara untuk melatih karyawan mereka agar dapat memenuhi tuntutan pekerjaan di masa depan, atau menghadapi kesulitan dalam memenuhi kebutuhan tenaga kerja.

Perencanaan SDM adalah proses yang krusial dalam memastikan kesuksesan jangka panjang organisasi. Dengan melakukan perencanaan yang tepat, organisasi dapat memastikan bahwa mereka memiliki tenaga kerja yang berkualitas, siap menghadapi tantangan, dan mampu mendukung pertumbuhan bisnis.

3.2 Tahapan dalam Perencanaan Sumber Daya Manusia

A. Analisis Kebutuhan Sumber Daya Manusia

Tahap pertama dalam perencanaan sumber daya manusia (SDM) adalah analisis kebutuhan SDM. Ini adalah proses sistematis untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi kebutuhan tenaga kerja organisasi berdasarkan tujuan jangka pendek dan jangka panjangnya. Analisis ini sangat penting untuk memastikan bahwa organisasi memiliki jumlah karyawan yang tepat dengan keterampilan yang sesuai untuk mencapai sasaran operasional dan strategis mereka.

Dalam analisis kebutuhan SDM, organisasi harus mempertimbangkan beberapa faktor, antara lain:

Struktur Organisasi: Organisasi perlu memetakan bagaimana struktur organisasi mereka dapat mendukung strategi bisnis saat ini dan di masa depan. Ini termasuk memahami peran-peran yang ada, serta mendeteksi jika ada kesenjangan atau kelebihan dalam distribusi tugas.

Produktivitas dan Efisiensi Karyawan: Evaluasi produktivitas karyawan menjadi aspek penting dalam analisis kebutuhan SDM. Organisasi harus memastikan bahwa tenaga kerja mereka beroperasi pada kapasitas maksimal, dan jika tidak, mereka perlu mencari tahu apakah ini disebabkan oleh kurangnya keterampilan, beban kerja yang tidak merata, atau masalah lain.

Perubahan di Lingkungan Eksternal: Faktor-faktor eksternal seperti perubahan teknologi, regulasi pemerintah, atau tren pasar dapat mempengaruhi kebutuhan tenaga kerja. Misalnya, jika ada inovasi teknologi baru yang mengurangi kebutuhan untuk pekerja manual, organisasi mungkin perlu merencanakan untuk mengurangi staf di bagian tersebut.

Analisis Jabatan: Analisis jabatan adalah proses identifikasi tugas dan tanggung jawab yang terkait dengan setiap posisi dalam organisasi. Melalui analisis jabatan, organisasi dapat menentukan keterampilan dan kompetensi yang diperlukan untuk setiap peran, sehingga mereka dapat memastikan bahwa karyawan memiliki kemampuan yang diperlukan.

Setelah analisis ini selesai, organisasi dapat menentukan berapa banyak karyawan yang mereka butuhkan dan keterampilan spesifik yang dibutuhkan. Analisis kebutuhan SDM ini memberikan dasar bagi langkah-langkah selanjutnya dalam perencanaan SDM.

B. Peramalan Permintaan dan Penawaran Sumber Daya Manusia

Setelah melakukan analisis kebutuhan SDM, tahap berikutnya adalah melakukan peramalan permintaan dan penawaran SDM. Peramalan ini penting untuk memastikan bahwa organisasi dapat memenuhi kebutuhan tenaga kerja mereka di masa mendatang dengan cara yang proaktif dan efisien.

Peramalan Permintaan SDM

Peramalan permintaan SDM melibatkan perkiraan jumlah dan jenis karyawan yang dibutuhkan organisasi di masa depan. Proses ini mencakup:

Analisis Tren: Organisasi harus mempertimbangkan tren pasar, ekonomi, dan industri untuk memprediksi kebutuhan tenaga kerja. Misalnya, jika permintaan untuk produk atau layanan organisasi diperkirakan meningkat, kebutuhan tenaga kerja juga akan meningkat.

Proyeksi Pertumbuhan Organisasi: Jika perusahaan merencanakan ekspansi ke pasar baru atau peluncuran produk baru, mereka harus memperkirakan kebutuhan tenaga kerja yang meningkat. Ini termasuk memperkirakan jumlah tenaga kerja baru yang dibutuhkan dan keterampilan yang diperlukan untuk mendukung pertumbuhan tersebut.

Perubahan Teknologi: Teknologi memiliki dampak besar pada permintaan tenaga kerja. Automatisasi, kecerdasan buatan, dan teknologi baru lainnya dapat menggantikan beberapa pekerjaan, tetapi juga dapat menciptakan kebutuhan untuk keterampilan baru. Organisasi harus memperkirakan bagaimana teknologi akan mempengaruhi kebutuhan tenaga kerja mereka.

Siklus Hidup Produk: Kebutuhan tenaga kerja juga dapat bervariasi berdasarkan siklus hidup produk atau layanan. Selama tahap pengembangan atau peluncuran produk, mungkin ada kebutuhan yang lebih besar untuk karyawan di bagian riset dan

pengembangan atau pemasaran. Sebaliknya, ketika produk mencapai kematangan, kebutuhan mungkin bergeser ke bagian produksi dan pemeliharaan.

Peramalan Penawaran SDM

Setelah memperkirakan permintaan tenaga kerja, organisasi harus memperkirakan penawaran SDM, baik dari sumber internal maupun eksternal:

Penawaran Internal: Penawaran internal mencakup karyawan yang sudah ada dalam organisasi. Untuk memperkirakan penawaran ini, organisasi dapat menggunakan data tentang tingkat retensi, tingkat turnover, dan rencana pengembangan karier karyawan. Organisasi juga harus memperhitungkan siapa yang mungkin siap untuk promosi atau penugasan baru.

Penawaran Eksternal: Jika kebutuhan tenaga kerja tidak dapat dipenuhi secara internal, organisasi harus mempertimbangkan penawaran eksternal. Ini mencakup ketersediaan tenaga kerja di pasar, tingkat pengangguran, serta tren demografis yang mempengaruhi ketersediaan tenaga kerja dengan keterampilan yang diperlukan.

Peramalan penawaran SDM membantu organisasi memahami apakah mereka perlu meningkatkan upaya perekrutan atau pelatihan untuk menutupi kekurangan tenaga kerja, atau jika ada tenaga kerja berlebih yang perlu dialihkan ke peran yang lebih relevan.

C. Penyusunan Rencana Sumber Daya Manusia

Setelah melakukan analisis kebutuhan dan peramalan, langkah berikutnya dalam perencanaan SDM adalah menyusun rencana SDM yang mencakup strategi untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja yang telah diidentifikasi. Rencana ini mencakup beberapa elemen penting:

Rekrutmen dan Seleksi

Rekrutmen dan seleksi adalah bagian kunci dari rencana SDM. Berdasarkan hasil analisis kebutuhan dan peramalan penawaran tenaga kerja, organisasi harus mengembangkan strategi rekrutmen yang tepat untuk mendapatkan karyawan yang memenuhi kualifikasi yang dibutuhkan. Hal ini meliputi:

Strategi Rekrutmen Internal dan Eksternal: Jika organisasi memiliki karyawan dengan keterampilan yang diperlukan, mereka dapat memilih untuk mempromosikan atau memindahkan karyawan tersebut ke posisi baru. Jika tidak, organisasi harus mencari tenaga kerja dari luar. Strategi rekrutmen eksternal dapat mencakup pemasangan lowongan kerja di platform online, rekrutmen kampus, atau menggunakan agen rekrutmen.

Kriteria Seleksi: Organisasi harus menetapkan kriteria seleksi yang jelas berdasarkan analisis jabatan dan keterampilan yang diperlukan. Proses seleksi harus dirancang untuk mengidentifikasi kandidat yang paling cocok untuk peran

tersebut, baik melalui wawancara, tes keterampilan, atau penilaian psikologis.

Pelatihan dan Pengembangan

Setelah rekrutmen dan seleksi, rencana SDM harus mencakup strategi pelatihan dan pengembangan untuk memastikan bahwa karyawan memiliki keterampilan yang diperlukan untuk berhasil dalam peran mereka. Ini mencakup:

Program Pelatihan Berbasis Keterampilan: Organisasi harus menawarkan pelatihan yang spesifik untuk membantu karyawan mengembangkan keterampilan yang diperlukan dalam pekerjaan mereka. Ini bisa mencakup pelatihan teknis, pelatihan soft skill seperti komunikasi atau kepemimpinan, serta pelatihan untuk menguasai teknologi baru.

Pengembangan Karier: Rencana SDM harus mencakup program pengembangan karier untuk membantu karyawan mencapai tujuan jangka panjang mereka. Ini bisa berupa program mentoring, pelatihan kepemimpinan, atau kesempatan untuk mengikuti proyek lintas fungsional.

Penilaian dan Evaluasi Kinerja

Penilaian kinerja adalah bagian penting dari rencana SDM, yang membantu organisasi mengevaluasi produktivitas dan efektivitas karyawan. Rencana ini harus mencakup metode untuk mengukur kinerja karyawan serta umpan balik yang diberikan kepada karyawan untuk membantu mereka meningkatkan diri. Metode

penilaian kinerja dapat mencakup evaluasi formal tahunan, penilaian 360 derajat, atau KPI (Key Performance Indicators) yang diukur secara berkala.

Manajemen Kompensasi dan Penghargaan

Rencana SDM juga harus mencakup manajemen kompensasi yang kompetitif untuk menarik dan mempertahankan karyawan berbakat. Ini meliputi:

Struktur Gaji dan Tunjangan: Organisasi harus menetapkan struktur gaji yang sesuai dengan pasar, serta menawarkan tunjangan yang menarik seperti asuransi kesehatan, cuti, dan program kesejahteraan karyawan.

Penghargaan dan Insentif: Memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi, baik melalui bonus, promosi, atau pengakuan non-finansial seperti penghargaan bulanan, dapat membantu meningkatkan motivasi dan retensi karyawan.

Pengelolaan Retensi dan Turnover

Rencana SDM harus mencakup strategi untuk mengelola tingkat turnover dan retensi karyawan. Ini bisa mencakup:

Survei Keterlibatan Karyawan: Menggunakan survei untuk memahami tingkat keterlibatan dan kepuasan karyawan dapat membantu organisasi mengidentifikasi masalah dan mengatasi masalah sebelum terjadi turnover yang tinggi.

Program Penghargaan Retensi: Menawarkan insentif atau penghargaan tambahan kepada karyawan yang telah bertahan

dalam perusahaan untuk jangka waktu tertentu dapat membantu mengurangi turnover.

Evaluasi dan Penyesuaian Rencana SDM

Rencana SDM bukanlah sesuatu yang statis; organisasi harus secara berkala mengevaluasi kinerja tenaga kerja dan dampak dari strategi yang diimplementasikan. Ini melibatkan pengukuran efektivitas dari rekrutmen, pelatihan, kompensasi, dan strategi pengelolaan karyawan lainnya. Jika hasil tidak sesuai dengan harapan, rencana SDM harus disesuaikan. Perusahaan harus fleksibel dalam merespon perubahan baik dalam lingkungan internal maupun eksternal.

Tahapan dalam perencanaan SDM mencakup berbagai langkah penting mulai dari analisis kebutuhan tenaga kerja, peramalan permintaan dan penawaran, hingga penyusunan rencana SDM yang komprehensif. Semua tahapan ini saling terkait dan berperan dalam memastikan bahwa organisasi memiliki tenaga kerja yang tepat, dengan keterampilan yang sesuai, untuk menghadapi tantangan masa depan. Perencanaan SDM yang baik tidak hanya membantu organisasi beroperasi lebih efisien, tetapi juga memberikan fondasi yang kuat untuk pertumbuhan jangka panjang.

3.3 Strategi Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) adalah upaya proaktif yang dilakukan oleh organisasi untuk mengelola dan

mengoptimalkan tenaga kerja mereka. Dalam rangka mencapai tujuan organisasi, SDM harus direncanakan dengan cermat melalui serangkaian strategi, termasuk rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, serta penempatan dan pengelolaan karir. Ketiga strategi ini saling berhubungan dan harus dilakukan secara sinergis untuk mendukung kinerja organisasi.

A. Rekrutmen dan Seleksi

1. Proses Rekrutmen

Rekrutmen adalah tahap awal dalam manajemen SDM yang bertujuan untuk menarik dan memperoleh kandidat yang memiliki kompetensi sesuai dengan kebutuhan organisasi. Proses rekrutmen melibatkan identifikasi kebutuhan tenaga kerja, penyusunan deskripsi pekerjaan, dan pelaksanaan kampanye rekrutmen melalui berbagai saluran komunikasi.

Identifikasi Kebutuhan Tenaga Kerja: Tahap ini melibatkan penilaian kebutuhan tenaga kerja berdasarkan analisis kebutuhan bisnis dan perubahan dalam lingkungan kerja. Misalnya, jika organisasi memperluas operasionalnya ke wilayah baru, maka kebutuhan tenaga kerja akan meningkat, dan spesifikasi keterampilan tertentu harus diprioritaskan.

Deskripsi Pekerjaan: Deskripsi pekerjaan yang jelas dan rinci penting untuk menarik kandidat yang sesuai. Deskripsi ini harus mencakup tanggung jawab utama, keterampilan yang diperlukan, pengalaman kerja yang relevan, serta persyaratan

pendidikan. Dengan deskripsi yang baik, calon pelamar dapat memahami apa yang diharapkan dan apakah mereka cocok dengan peran tersebut.

Saluran Rekrutmen: Organisasi dapat menggunakan berbagai saluran untuk mengiklankan lowongan pekerjaan, termasuk situs web perusahaan, platform pencarian kerja online, media sosial, atau melalui agen rekrutmen profesional. Strategi multisaluran penting untuk menjangkau kandidat potensial dari berbagai latar belakang dan wilayah geografis.

2. Proses Seleksi

Seleksi adalah proses penyaringan dan penilaian kandidat yang telah melamar untuk memastikan bahwa mereka memenuhi persyaratan yang ditetapkan dan memiliki keterampilan yang relevan untuk posisi tersebut. Proses seleksi biasanya mencakup beberapa tahap:

Screening Awal: Tahap ini melibatkan peninjauan resume dan lamaran kerja untuk mengidentifikasi kandidat yang paling sesuai berdasarkan kualifikasi dasar. Kandidat yang tidak memenuhi persyaratan minimal akan disaring dalam tahap ini.

Wawancara: Wawancara adalah salah satu metode seleksi yang paling umum dan digunakan untuk mengevaluasi kandidat secara lebih mendalam. Wawancara dapat dilakukan dalam berbagai format, seperti wawancara telepon, wawancara video, atau wawancara langsung. Pertanyaan dalam wawancara harus

disesuaikan untuk menilai keterampilan teknis, kecocokan budaya, serta potensi kepemimpinan kandidat.

Tes Keterampilan: Tes keterampilan sering digunakan untuk mengevaluasi kemampuan teknis kandidat. Misalnya, untuk posisi IT, kandidat mungkin harus menjalani tes pemrograman. Tes ini membantu organisasi dalam menilai sejauh mana kandidat memiliki kemampuan yang diperlukan untuk pekerjaan tersebut.

Penilaian Psikologis: Penilaian psikologis, seperti tes kepribadian atau tes kognitif, dapat digunakan untuk menilai kemampuan berpikir kritis, keterampilan problem-solving, serta sifat-sifat kepribadian yang sesuai dengan budaya perusahaan.

3. Pemilihan Akhir dan Penawaran

Setelah proses seleksi selesai, organisasi harus memilih kandidat terbaik yang paling sesuai dengan kebutuhan posisi tersebut. Keputusan akhir dibuat berdasarkan penilaian komprehensif dari semua tahap seleksi. Setelah kandidat dipilih, organisasi harus membuat penawaran resmi yang mencakup rincian gaji, tunjangan, dan persyaratan lainnya. Transparansi dalam penawaran ini penting untuk menarik kandidat dan memastikan bahwa mereka memiliki harapan yang realistis tentang peran dan kompensasi yang ditawarkan.

Rekrutmen dan seleksi yang efektif sangat penting karena karyawan yang tepat dapat membantu organisasi mencapai tujuan strategisnya, sementara keputusan rekrutmen yang buruk

dapat menyebabkan biaya tambahan, penurunan produktivitas, dan peningkatan turnover.

B. Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan adalah elemen kunci dalam strategi SDM yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan sehingga mereka dapat bekerja secara lebih efektif. Pelatihan memungkinkan karyawan untuk memperbarui kemampuan mereka, sementara pengembangan fokus pada pertumbuhan jangka panjang dan kesiapan untuk posisi yang lebih tinggi.

1. Tujuan Pelatihan dan Pengembangan

Organisasi melakukan pelatihan dan pengembangan untuk beberapa tujuan utama:

Meningkatkan Kompetensi Karyawan: Pelatihan membantu meningkatkan keterampilan teknis dan soft skills yang diperlukan untuk pekerjaan saat ini. Misalnya, seorang teknisi mungkin memerlukan pelatihan dalam perangkat lunak baru yang digunakan di tempat kerja, atau seorang manajer mungkin memerlukan pelatihan kepemimpinan untuk mengelola tim secara efektif.

Menyiapkan Karyawan untuk Tantangan Masa Depan: Pelatihan pengembangan berfokus pada persiapan karyawan untuk peran yang lebih besar di masa depan. Misalnya, organisasi mungkin mengidentifikasi potensi kepemimpinan pada

karyawan tertentu dan memberikan pelatihan khusus untuk membantu mereka berkembang menjadi manajer atau eksekutif.

Mengurangi Kesenjangan Keterampilan: Dalam dunia kerja yang terus berubah, ada kebutuhan konstan untuk mengatasi kesenjangan keterampilan di antara karyawan. Pelatihan membantu memastikan bahwa karyawan dapat mengikuti perkembangan teknologi, regulasi baru, atau metode kerja yang lebih efisien.

2. Jenis-jenis Pelatihan

Berbagai jenis pelatihan dan metode pengembangan dapat diterapkan tergantung pada kebutuhan karyawan dan organisasi:

Pelatihan *On-the-Job* (OJT): Pelatihan ini dilakukan di tempat kerja dan memungkinkan karyawan belajar secara langsung dari pengalaman sehari-hari. OJT sangat efektif untuk keterampilan yang bersifat praktis dan memungkinkan karyawan untuk mendapatkan panduan langsung dari mentor atau supervisor.

Pelatihan Berbasis Kelas: Pelatihan ini biasanya dilakukan dalam bentuk seminar, lokakarya, atau kursus yang dipimpin oleh instruktur. Pelatihan berbasis kelas sangat efektif untuk mengajarkan konsep teoritis atau keterampilan yang memerlukan interaksi kelompok, seperti kepemimpinan atau komunikasi.

Pelatihan Online: Dalam era digital, pelatihan online menjadi semakin populer karena memungkinkan karyawan untuk belajar

kapan saja dan di mana saja. Ini mencakup kursus e-learning, webinar, atau modul pelatihan yang dapat diakses melalui platform digital.

Rotasi Pekerjaan: Ini adalah bentuk pengembangan di mana karyawan dipindahkan ke berbagai posisi dalam perusahaan untuk mendapatkan pengalaman dan perspektif yang lebih luas tentang operasi bisnis.

3. Manfaat Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan yang efektif memberikan berbagai manfaat bagi organisasi dan karyawan:

Peningkatan Produktivitas: Karyawan yang terlatih cenderung lebih produktif dan efisien dalam melakukan tugas mereka. Mereka memiliki pemahaman yang lebih baik tentang alat dan teknik yang relevan untuk pekerjaan mereka.

Retensi Karyawan: Karyawan yang merasa bahwa organisasi berinvestasi dalam pengembangan mereka cenderung lebih setia dan termotivasi untuk tetap bekerja di perusahaan. Ini mengurangi tingkat turnover dan meningkatkan loyalitas karyawan.

Pengembangan Kepemimpinan: Pelatihan yang fokus pada pengembangan kepemimpinan membantu menciptakan calon pemimpin masa depan dalam organisasi. Ini sangat penting untuk memastikan keberlanjutan dan kesinambungan kepemimpinan dalam jangka panjang.

C. Penempatan dan Pengelolaan Karir

Penempatan karyawan yang tepat sangat penting untuk memastikan bahwa mereka dapat bekerja dengan produktif dan memaksimalkan potensi mereka. Selain itu, pengelolaan karir yang efektif membantu mempertahankan karyawan terbaik dengan memberi mereka peluang untuk berkembang dalam organisasi.

1. Penempatan Karyawan

Penempatan karyawan adalah proses penempatan individu di posisi yang sesuai dengan keterampilan, pengalaman, dan preferensi mereka. Penempatan yang efektif melibatkan beberapa elemen:

Keselarasan Keterampilan dan Tugas: Penting untuk memastikan bahwa keterampilan karyawan sesuai dengan tugas yang diberikan kepada mereka. Misalnya, seorang karyawan dengan keterampilan teknis yang kuat harus ditempatkan di posisi yang memerlukan keterampilan tersebut, bukan di posisi yang lebih administratif.

Kesesuaian Budaya: Selain keterampilan, penting untuk mempertimbangkan apakah karyawan cocok dengan budaya perusahaan. Kesesuaian budaya membantu memastikan bahwa karyawan dapat beradaptasi dengan lingkungan kerja dan berkolaborasi dengan tim.

Fleksibilitas Penempatan: Dalam beberapa kasus, organisasi harus fleksibel dalam penempatan, seperti memindahkan karyawan ke posisi baru ketika bisnis berubah. Rotasi pekerjaan atau promosi bisa menjadi bagian dari strategi penempatan untuk membantu karyawan berkembang.

2. Pengelolaan Karir

Pengelolaan karir adalah proses perencanaan dan pengembangan jalur karir karyawan di dalam organisasi. Ini mencakup beberapa elemen penting:

Perencanaan Karir Individual: Organisasi dapat membantu karyawan merencanakan karir mereka dengan menetapkan tujuan jangka panjang dan mengidentifikasi langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Ini dapat mencakup pelatihan, mentoring, atau penugasan proyek khusus.

Jalur Karir yang Jelas: Memberikan jalur karir yang jelas kepada karyawan membantu mereka memahami peluang pengembangan yang tersedia di dalam perusahaan. Karyawan yang melihat peluang untuk berkembang cenderung lebih termotivasi untuk tetap bekerja di perusahaan.

Evaluasi Kinerja dan Pengembangan: Evaluasi kinerja yang berkala membantu karyawan dan manajer mengevaluasi pencapaian dan merencanakan langkah-langkah pengembangan lebih lanjut. Program evaluasi kinerja yang efektif memberikan umpan balik konstruktif dan menetapkan tujuan yang dapat dicapai.

3. Manfaat Pengelolaan Karir yang Efektif

Pengelolaan karir yang baik memberikan berbagai manfaat bagi karyawan dan organisasi:

Meningkatkan Motivasi dan Kepuasan Kerja: Karyawan yang merasa bahwa mereka memiliki jalur karir yang jelas dan peluang untuk berkembang akan lebih termotivasi dan puas dalam pekerjaan mereka.

Menurunkan Turnover: Dengan memberikan peluang pengembangan karir, organisasi dapat mengurangi tingkat turnover dan mempertahankan karyawan berbakat dalam jangka panjang.

Pengembangan Kepemimpinan Internal: Pengelolaan karir yang efektif membantu organisasi mengidentifikasi dan mengembangkan pemimpin internal. Ini membantu menciptakan kesinambungan dalam kepemimpinan dan menjaga stabilitas organisasi.

Strategi perencanaan SDM yang meliputi rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, serta penempatan dan pengelolaan karir, adalah fondasi penting dalam mencapai tujuan organisasi. Rekrutmen yang efektif memastikan bahwa organisasi memiliki karyawan yang berkualitas, pelatihan yang tepat membantu mereka tetap produktif, dan pengelolaan karir yang baik menjaga motivasi serta retensi karyawan. Ketiga strategi ini bekerja bersama untuk menciptakan lingkungan kerja yang dinamis, inovatif, dan berkelanjutan.

D. Evaluasi dan Monitoring Perencanaan SDM

Evaluasi dan monitoring perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan tahap kritis dalam memastikan bahwa strategi yang telah diterapkan berjalan efektif dan mendukung pencapaian tujuan organisasi. Tanpa proses evaluasi dan monitoring yang sistematis, perencanaan SDM mungkin tidak dapat menyesuaikan diri dengan kebutuhan organisasi yang dinamis, menyebabkan inefisiensi dan ketidaksesuaian dalam pengelolaan tenaga kerja. Evaluasi dan monitoring memungkinkan organisasi untuk mengukur efektivitas SDM, mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan, dan melakukan penyesuaian terhadap rencana yang telah diterapkan.

1. Pengukuran Efektivitas SDM

Pengukuran efektivitas SDM adalah proses untuk menilai sejauh mana sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi mampu mendukung pencapaian sasaran bisnis secara optimal. Dalam konteks ini, pengukuran efektivitas SDM mencakup evaluasi terhadap produktivitas, kualitas kerja, kepuasan karyawan, serta kontribusi SDM terhadap kinerja keseluruhan perusahaan.

a. Kriteria Pengukuran Efektivitas SDM

Organisasi perlu menggunakan beberapa kriteria utama untuk mengukur efektivitas SDM:

Produktivitas Karyawan: Produktivitas karyawan sering diukur berdasarkan output yang dihasilkan dibandingkan dengan input yang digunakan. Indikator ini membantu mengidentifikasi apakah karyawan bekerja secara efisien. Sebagai contoh, dalam perusahaan manufaktur, produktivitas bisa diukur dari jumlah barang yang dihasilkan per jam kerja karyawan.

Kualitas Kerja: Selain produktivitas, kualitas hasil kerja juga menjadi indikator penting dalam mengukur efektivitas SDM. Kualitas kerja yang tinggi menunjukkan bahwa karyawan tidak hanya menyelesaikan tugas tepat waktu tetapi juga melakukannya dengan tingkat akurasi dan presisi yang tinggi. Pengukuran kualitas kerja sering dilakukan melalui penilaian kinerja atau feedback dari atasan dan pelanggan.

Kepuasan dan Keterlibatan Karyawan: Kepuasan dan keterlibatan karyawan adalah faktor penting dalam menentukan efektivitas SDM. Karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka cenderung lebih produktif dan terlibat dalam upaya mencapai tujuan perusahaan. Survei keterlibatan karyawan dapat digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan dan identifikasi area yang perlu ditingkatkan.

Tingkat Turnover dan Retensi Karyawan: Tingkat turnover karyawan yang tinggi dapat menjadi indikasi bahwa strategi SDM tidak efektif. Oleh karena itu, organisasi harus memonitor tingkat turnover dan retensi karyawan sebagai bagian dari pengukuran efektivitas SDM. Perusahaan dengan tingkat retensi yang tinggi menunjukkan bahwa mereka mampu menjaga karyawan yang

berkualitas, yang berkontribusi pada stabilitas dan produktivitas jangka panjang.

Return on Investment (ROI) dalam SDM: Pengukuran ROI dalam SDM melibatkan analisis apakah investasi yang dilakukan dalam pengembangan SDM, seperti pelatihan, rekrutmen, atau program kesejahteraan karyawan, menghasilkan peningkatan kinerja dan keuntungan yang signifikan bagi perusahaan. Ini mencakup perbandingan antara biaya yang dikeluarkan untuk program SDM dan nilai tambah yang dihasilkan.

b. Alat Pengukuran Efektivitas SDM

Beberapa alat dan metode yang dapat digunakan untuk mengukur efektivitas SDM termasuk:

Balanced Scorecard: Balanced scorecard adalah alat manajemen yang mengukur kinerja organisasi dari beberapa perspektif, termasuk perspektif finansial, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan. Dalam konteks SDM, balanced scorecard dapat digunakan untuk mengevaluasi produktivitas, kompetensi, serta perkembangan keterampilan karyawan.

Key Performance Indicators (KPI): KPI adalah ukuran yang digunakan untuk menilai kinerja karyawan berdasarkan target spesifik yang telah ditetapkan sebelumnya. KPI dapat digunakan untuk menilai produktivitas individu atau tim, dengan fokus pada hasil yang dapat diukur seperti volume penjualan, kepuasan pelanggan, atau efisiensi operasional.

Penilaian 360 Derajat: Penilaian 360 derajat melibatkan pengumpulan umpan balik dari berbagai sumber, termasuk atasan, rekan kerja, bawahan, dan diri sendiri. Metode ini memberikan gambaran yang lebih lengkap tentang kinerja karyawan dan membantu dalam mengidentifikasi kekuatan serta area yang perlu diperbaiki.

2. Sistem Monitoring Kinerja SDM

Sistem monitoring kinerja SDM adalah alat yang digunakan oleh manajemen untuk terus memantau dan mengevaluasi kontribusi serta kinerja karyawan dalam menjalankan tugas mereka. Monitoring ini penting untuk memastikan bahwa karyawan bekerja sesuai dengan harapan dan membantu mencapai target yang telah ditetapkan oleh organisasi.

a. Komponen Sistem Monitoring Kinerja SDM

Sistem monitoring kinerja SDM yang efektif harus mencakup beberapa komponen penting:

Penetapan Target Kinerja: Langkah awal dalam monitoring kinerja adalah menetapkan target yang jelas dan spesifik bagi karyawan. Target ini harus realistis dan terukur, serta sejalan dengan tujuan strategis organisasi. Penetapan target dapat dilakukan pada tingkat individu maupun tim.

Pengukuran Berkelanjutan: Monitoring kinerja harus dilakukan secara berkelanjutan dan bukan hanya melalui penilaian tahunan. Organisasi dapat menggunakan sistem teknologi seperti

perangkat lunak manajemen kinerja untuk melacak kemajuan karyawan dalam mencapai target mereka secara real-time.

Pelaporan dan Umpan Balik: Karyawan perlu mendapatkan umpan balik secara berkala terkait kinerja mereka. Umpan balik ini membantu karyawan memahami apa yang telah mereka capai dan area mana yang perlu ditingkatkan. Laporan kinerja yang disampaikan secara transparan juga memungkinkan adanya komunikasi terbuka antara karyawan dan manajer.

Evaluasi Kinerja Formal: Evaluasi formal dilakukan untuk memberikan penilaian menyeluruh terhadap kinerja karyawan dalam periode tertentu, biasanya tahunan atau semi-tahunan. Evaluasi ini mencakup diskusi tentang pencapaian target, keterampilan, perilaku kerja, serta penilaian terhadap potensi karyawan untuk pengembangan lebih lanjut.

b. Manfaat Monitoring Kinerja SDM

Monitoring kinerja SDM memberikan banyak manfaat bagi organisasi, antara lain:

Identifikasi Area Pengembangan: Monitoring kinerja yang berkelanjutan membantu manajer mengidentifikasi keterampilan yang perlu ditingkatkan atau dikembangkan oleh karyawan. Ini memungkinkan organisasi untuk merancang program pelatihan yang lebih tepat sasaran.

Peningkatan Produktivitas: Dengan memberikan umpan balik yang teratur dan konstruktif, monitoring kinerja dapat

meningkatkan produktivitas karyawan. Karyawan yang mengetahui bahwa kinerja mereka dipantau secara ketat cenderung bekerja lebih fokus dan termotivasi untuk mencapai target.

Pencegahan Masalah Kinerja: Monitoring kinerja secara berkala memungkinkan organisasi mendeteksi masalah kinerja sejak dini. Jika ditemukan masalah, manajer dapat segera memberikan intervensi yang diperlukan, seperti pelatihan tambahan atau perubahan peran, sebelum masalah tersebut menjadi lebih serius.

Mendukung Pengambilan Keputusan: Data yang dikumpulkan dari sistem monitoring kinerja dapat digunakan untuk pengambilan keputusan strategis, seperti promosi, bonus, penghargaan, atau pemutusan hubungan kerja. Dengan memiliki sistem yang transparan, keputusan tersebut dapat dilakukan secara objektif berdasarkan kinerja yang terukur.

3. Penyesuaian Rencana SDM Berdasarkan Evaluasi

Setelah proses evaluasi kinerja dilakukan, organisasi mungkin perlu melakukan penyesuaian terhadap rencana SDM mereka untuk memastikan bahwa strategi yang diterapkan tetap relevan dan efektif. Penyesuaian ini didasarkan pada hasil evaluasi yang menunjukkan bagaimana kinerja SDM berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi dan apa yang perlu diubah untuk meningkatkan kinerja di masa depan.

a. Identifikasi Kebutuhan Penyesuaian

Penyesuaian rencana SDM dapat dilakukan berdasarkan beberapa indikator utama:

Perubahan dalam Lingkungan Eksternal: Faktor-faktor seperti perubahan teknologi, regulasi baru, atau tren pasar dapat mempengaruhi kebutuhan tenaga kerja organisasi. Jika terdapat perubahan besar di lingkungan eksternal, rencana SDM harus disesuaikan untuk memastikan bahwa karyawan memiliki keterampilan yang sesuai untuk menghadapi tantangan baru ini.

Kinerja Karyawan: Jika evaluasi kinerja menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan tidak mencapai target yang telah ditetapkan, organisasi mungkin perlu melakukan penyesuaian dalam hal pelatihan, pengelolaan beban kerja, atau bahkan strategi rekrutmen. Misalnya, jika karyawan tidak memiliki keterampilan teknis yang diperlukan, pelatihan tambahan atau rekrutmen karyawan baru mungkin diperlukan.

Tingkat Turnover yang Tinggi: Tingkat turnover karyawan yang tinggi dapat mengindikasikan bahwa strategi SDM yang diterapkan tidak efektif. Dalam situasi ini, organisasi perlu mengevaluasi kembali kebijakan retensi karyawan, program penghargaan, atau struktur organisasi yang mungkin tidak mendukung kesejahteraan dan motivasi karyawan.

b. Langkah-langkah Penyesuaian Rencana SDM

Untuk melakukan penyesuaian rencana SDM yang efektif, organisasi dapat mengikuti langkah-langkah berikut:

Analisis Data Evaluasi: Data yang dikumpulkan dari proses evaluasi kinerja harus dianalisis dengan cermat untuk mengidentifikasi pola atau tren yang menunjukkan area yang memerlukan perbaikan. Analisis ini dapat mencakup peninjauan terhadap KPI, survei keterlibatan karyawan, serta hasil evaluasi kinerja individu.

Pengembangan Program Pelatihan Baru: Jika penyesuaian yang diperlukan terkait dengan peningkatan keterampilan karyawan, organisasi harus mengembangkan program pelatihan baru yang sesuai dengan kebutuhan bisnis saat ini. Program pelatihan ini dapat mencakup pelatihan teknis, pengembangan soft skills, atau pelatihan kepemimpinan.

Perubahan dalam Struktur Organisasi: Penyesuaian rencana SDM juga dapat melibatkan perubahan dalam struktur organisasi, seperti merampingkan tim atau mendesain ulang tanggung jawab karyawan. Perubahan ini dilakukan untuk memastikan bahwa struktur organisasi mendukung produktivitas dan efisiensi.

Penyesuaian Target Kinerja: Berdasarkan evaluasi, organisasi mungkin perlu menyesuaikan target kinerja karyawan. Target yang terlalu tinggi atau tidak realistis dapat menurunkan motivasi karyawan, sementara target yang terlalu rendah tidak akan memberikan tantangan yang cukup untuk mendorong pertumbuhan.

c. Manfaat Penyesuaian Rencana SDM

Penyesuaian rencana SDM berdasarkan evaluasi kinerja memberikan beberapa manfaat, antara lain:

Peningkatan Fleksibilitas: Penyesuaian rencana SDM memungkinkan organisasi untuk tetap fleksibel dan adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis. Dengan demikian, organisasi dapat lebih cepat merespons tantangan atau peluang baru.

Peningkatan Kinerja Jangka Panjang: Dengan melakukan penyesuaian berdasarkan data evaluasi, organisasi dapat memperbaiki kelemahan dalam strategi SDM mereka, sehingga kinerja SDM secara keseluruhan dapat meningkat. Ini akan berkontribusi pada pencapaian tujuan jangka panjang perusahaan.

Peningkatan Keterlibatan dan Kepuasan Karyawan: Karyawan yang merasa bahwa organisasi merespons kebutuhan dan umpan balik mereka cenderung lebih puas dan terlibat dalam pekerjaan mereka. Ini akan meningkatkan retensi karyawan dan menurunkan tingkat turnover.

Evaluasi dan monitoring perencanaan SDM adalah proses yang esensial untuk memastikan bahwa strategi yang diterapkan mendukung pencapaian tujuan organisasi. Pengukuran efektivitas SDM, sistem monitoring kinerja, dan penyesuaian rencana SDM berdasarkan evaluasi semuanya bekerja bersama untuk menciptakan lingkungan kerja yang efisien dan produktif.

Dengan menerapkan strategi yang tepat dalam evaluasi dan monitoring SDM, organisasi dapat mencapai keunggulan kompetitif dan memastikan keberlanjutan jangka panjang.

DAFTAR PUSTAKA

Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2009). *Human Resource Management*. 13th edition. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.

Dessler, G. (2011). *Human Resource Management*. 12th edition. New Jersey: Pearson Education, Inc.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior*. 15th edition. Upper Saddle River, NJ: Pearson.

Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 10th edition. London: Kogan Page.

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2010). *Fundamentals of Human Resource Management*. New York: McGraw-Hill/Irwin.

Ivancevich, J. M. (2010). *Human Resource Management*. 11th edition. New York: McGraw-Hill.

BAB 4
REKRUTMEN & SELEKSI KARYAWAN

4.1 Perekrutan Sumber Daya Manusia

Perekrutan adalah suatu proses strategis dan sistematis yang dilakukan oleh organisasi atau perusahaan untuk mengidentifikasi, menarik, dan mendapatkan individu-individu berbakat yang memiliki potensi untuk berkontribusi pada tujuan dan sasaran organisasi. Proses ini merupakan langkah awal yang penting dalam siklus manajemen sumber daya manusia, berfungsi sebagai pintu gerbang bagi bakat-bakat baru untuk memasuki organisasi.

4.2 Hambatan Perekrutan

Perekrutan karyawan memang bisa menghadapi berbagai hambatan. Berikut adalah penjelasan tentang beberapa hambatan umum dalam proses perekrutan karyawan:

1. Keterbatasan kandidat berkualitas
    - Sering kali, jumlah kandidat yang memenuhi kualifikasi yang dibutuhkan terbatas, terutama untuk posisi yang memerlukan keahlian khusus atau pengalaman tertentu.
    - Hal ini bisa disebabkan oleh kesenjangan keterampilan di pasar tenaga kerja atau tingginya kompetisi untuk

mendapatkan talenta terbaik.

2. Ketidaksesuaian ekspektasi
   - Terkadang terjadi perbedaan antara ekspektasi perusahaan dan kandidat, baik dalam hal gaji, tunjangan, atau kondisi kerja.
   - Kandidat mungkin memiliki tuntutan yang lebih tinggi dari yang dapat ditawarkan perusahaan.
3. Citra perusahaan
   - Reputasi perusahaan yang kurang baik dapat mengurangi minat kandidat potensial untuk melamar.
   - Hal ini bisa terkait dengan citra publik perusahaan, ulasan mantan karyawan, atau isu-isu kontroversial yang pernah dihadapi perusahaan.
4. Keterbatasan anggaran
   - Anggaran yang terbatas untuk proses perekrutan dapat membatasi jangkauan dan efektivitas upaya pencarian kandidat.
   - Ini juga bisa mempengaruhi kemampuan perusahaan untuk menawarkan paket kompensasi yang kompetitif.
5. Ketidakefektifan metode perekrutan
   - Penggunaan metode atau saluran perekrutan yang tidak tepat dapat mengakibatkan kesulitan dalam menjangkau kandidat yang sesuai.
   - Misalnya, terlalu bergantung pada satu platform perekrutan atau mengabaikan strategi perekrutan digital.
6. Proses yang panjang dan rumit
   - Proses perekrutan yang terlalu lama atau kompleks dapat membuat kandidat potensial kehilangan minat

atau menerima tawaran dari perusahaan lain.

7. Bias dalam proses seleksi
    - Bias yang tidak disadari dalam proses seleksi dapat mengakibatkan penolakan terhadap kandidat yang sebenarnya berkualitas.
    - Ini bisa mencakup bias gender, usia, etnis, atau bias lainnya yang mempengaruhi keputusan perekrutan.
8. Kesulitan dalam menilai *soft skills*
    - Sementara kualifikasi teknis lebih mudah diukur, menilai soft skills seperti kemampuan berkomunikasi, kerja tim, atau adaptabilitas bisa menjadi tantangan.
9. Perubahan cepat dalam kebutuhan keterampilan
    - Perkembangan teknologi dan perubahan industri yang cepat dapat menyebabkan kesulitan dalam menemukan kandidat dengan keterampilan terkini yang dibutuhkan.
10. Kompetisi dari perusahaan lain
    - Persaingan yang ketat dengan perusahaan lain, terutama untuk talenta terbaik, dapat menyulitkan proses perekrutan.
    - Perusahaan mungkin harus bersaing tidak hanya dalam hal kompensasi, tetapi juga dalam menawarkan lingkungan kerja dan peluang pengembangan yang menarik.
11. Keterbatasan geografis
    - Untuk posisi yang memerlukan kehadiran fisik, lokasi perusahaan dapat menjadi hambatan jika berada di daerah yang kurang diminati atau sulit dijangkau.
12. Kesulitan dalam memverifikasi informasi
    - Menverifikasi klaim dan pengalaman kandidat bisa

menjadi tantangan, terutama jika referensi sulit dihubungi atau informasi yang diberikan tidak akurat.

Perencanaan SDM

Perencanaan SDM difokuskan untuk menentukan kebutuhan SDM pada masa datang untuk memperkirakan berbagai program dan kebijakan yang akan membantu proses perekrutan.

Affirmativ Action Plan

Affirmatif action plan adalah tindakan yang harus menyesuaikan

dengan peraturan yang ditetapkan pemerintah, seperti tidak diperbolehkan mendiskriminasikan calon pegawai berdasarkan jenis kelamin, etnis, agama, yang dapat menghambat penarikan pegawai yang paling berpotensi.

Kondisi Lingkungan Eksternal

Kondisi lingkungan menyangkut faktor-faktor tenaga kerja seperti pengangguran dan tingkat persaingan. Jika kondisi penganguran rendah atau nol maka perusahaan akan kesulitan mendapatkan tenaga kerja. Tingkat persaingan yang tinggi menyebabkan perusahaan lain yang sejenis menginginkan jenis tenaga kerja yang sama.

Persyaratan Jabatan

Persyaratan jabatan yang ditentukan untuk menjadi landasan dalam proses rekrutmen dapat atau tidaknya menunjukkan hubungan yang kuat dengan unjuk kerjanya. Misalnya, jabatan yang menenkankan pada tingkat pendidikan dan keterampilan,

persyaratannya kemampuan berkomunikasi dan sikap terhadap pekerjaan.

Biaya Penarikan

Biaya yang diperlukan untuk proses penarikan sangat besar, bisa saja lebih dari yang dianggarkan perusahaan. Jika tenaga kerja yang akan ditarik sedikit jumlahnya dan tempatnya tersebar maka perusahaan harus memuat iklannya di berbagai media.

Perangsang / Insentif

Perangsang atau insentif adalah alat motivasi yang digunakan oleh organisasi untuk mendorong karyawan mencapai tujuan tertentu atau melampaui ekspektasi kinerja standar. Ini bisa berupa reward finansial maupun non-finansial yang diberikan di luar gaji pokok. Tujuannya adalah untuk menyelaraskan kepentingan karyawan dengan tujuan organisasi, meningkatkan semangat kerja, dan mempertahankan karyawan berkualitas.

4.3 Langkah-Langkah Perekrutan

1. Identifikasi kebutuhan
   Tentukan posisi yang perlu diisi dan alasannya.
2. Buat deskripsi pekerjaan
   Uraikan tugas, tanggung jawab, dan kualifikasi yang dibutuhkan.
3. Tentukan strategi perekrutan

Pilih metode seperti iklan online, referensi karyawan, atau agen perekrutan.

4. Publikasikan lowongan
   Sebarkan informasi pekerjaan melalui saluran yang dipilih.
5. Saring lamaran
   Evaluasi resume dan aplikasi yang masuk.
6. Lakukan wawancara
   Pilih kandidat potensial dan lakukan wawancara.
7. Evaluasi kandidat
   Nilai kesesuaian kandidat dengan persyaratan pekerjaan dan budaya perusahaan.
8. Lakukan pengecekan latar belakang
   Verifikasi informasi dan referensi kandidat.
9. Buat penawaran
   Tawarkan pekerjaan kepada kandidat terpilih.
10. Persiapkan *on boarding*
    Siapkan proses penerimaan dan orientasi karyawan baru.

Proses ini harus fleksibel dan dapat disesuaikan dengan kebutuhan spesifik organisasi dan posisi yang direkrut.

Metode Perekrutan Karyawan

1. Iklan lowongan kerja online
   - Dapat menggunakan situs pencari kerja seperti LinkedIn, Indeed, atau Glassdoor.
   - Memanfaatkan media sosial perusahaan untuk mempromosikan lowongan seperti instagram,

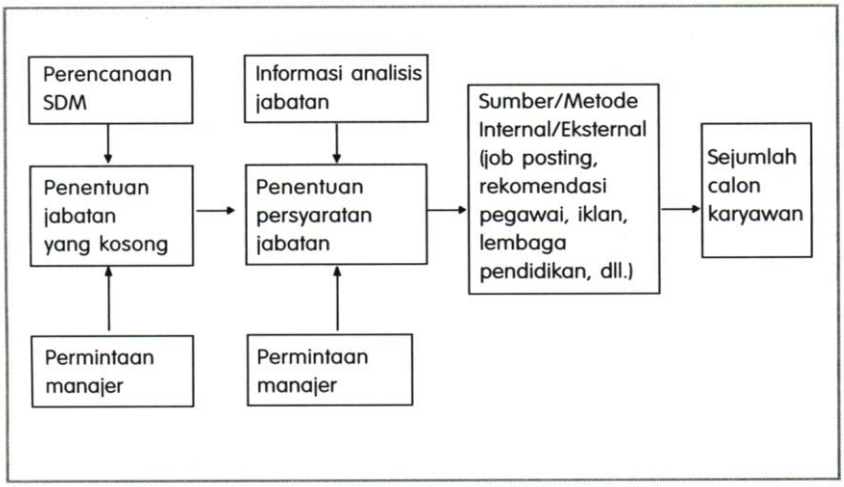
facebook, tiktok, dll.

2. Referensi karyawan
   - Mendorong karyawan saat ini untuk merekomendasikan kandidat potensial.
   - Sering kali disertai dengan program insentif untuk referensi yang berhasil.
3. Rekrutmen kampus
   - Menghadiri job fair di universitas atau sekolah kejuruan.
   - Menjalin kemitraan dengan institusi pendidikan untuk program magang.
4. Agen perekrutan
   - Menggunakan jasa agen perekrutan profesional, terutama untuk posisi senior atau spesialis.
5. Perekrutan internal
   - Mempromosikan atau memindahkan karyawan yang ada ke posisi baru.
6. Job boards khusus industry
   - Memasang iklan di situs web atau publikasi yang spesifik untuk industri tertentu.
7. Networking professional
   - Menghadiri acara industri, konferensi, atau seminar untuk bertemu calon kandidat.
8. Perekrutan melalui media social
   - Aktif di platform seperti LinkedIn, Twitter, atau Facebook untuk menjangkau kandidat pasif.
9. Program magang
   - Menawarkan program magang yang dapat berpotensi menjadi karyawan tetap.

10. Open house perekrutan
    - Mengadakan acara di kantor untuk memperkenalkan perusahaan kepada calon kandidat.
11. Perekrutan berbasis AI
    - Menggunakan teknologi AI untuk menyaring resume dan mencocokkan kandidat dengan posisi.
12. Headhunting
    - Secara aktif mencari dan mendekati profesional yang sudah bekerja di tempat lain.
13. Rekrutmen video
    - Menggunakan video untuk mempromosikan lowongan atau melakukan wawancara jarak jauh.
14. Situs web perusahaan
    - Memiliki halaman karir yang informatif dan user-friendly di situs web perusahaan.
15. Bursa kerja
    - Berpartisipasi dalam acara bursa kerja offline yang diselenggarakan oleh berbagai organisasi.
16. Perekrutan berbasis komunitas
    - Terlibat dalam komunitas lokal atau profesional untuk menemukan talenta.

Setiap metode memiliki kelebihan dan kekurangannya sendiri. Pilihan metode tergantung pada jenis posisi yang direkrut, target kandidat, anggaran, dan strategi perekrutan keseluruhan perusahaan. Kombinasi beberapa metode sering kali memberikan hasil terbaik dalam menjangkau pool kandidat yang beragam dan berkualitas.

Gambar Langkah Perekrutan



Formulir Lamaran Kerja

Form isian untuk perekrutan karyawan baru biasanya mencakup berbagai informasi penting tentang calon karyawan. Berikut adalah daftar item yang umumnya terdapat pada form isian perekrutan:

1. Informasi pribadi
   - Nama lengkap
   - Tanggal dan tempat lahir
   - Jenis kelamin
   - Nomor identitas (KTP/Passport)
   - Alamat tempat tinggal

- Nomor telepon
- Alamat email
- Status pernikahan
- Informasi kontak darurat

2. Pendidikan
   - Riwayat pendidikan formal (sekolah/universitas)
   - Gelar yang diperoleh
   - Tahun lulus
   - Prestasi akademik
3. Pengalaman kerja
   - Nama perusahaan sebelumnya
   - Posisi yang dijabat
   - Periode kerja
   - Tanggung jawab utama
   - Alasan meninggalkan pekerjaan
4. Keterampilan
   - Kemampuan bahasa
   - Keterampilan computer
   - Sertifikasi professional
   - Keterampilan teknis lainnya
5. Informasi posisi yang dilamar
   - Posisi yang diinginkan
   - Gaji yang diharapkan
   - Tanggal dapat mulai bekerja
6. Referensi
   - Nama dan kontak referensi profesional
7. Pertanyaan tambahan
   - Alasan melamar di perusahaan ini
   - Kesesuaian dengan posisi yang dilamar

- Rencana karir jangka panjang

8. Informasi Kesehatan:
   - Riwayat kesehatan umum
   - Disabilitas (jika ada)
9. Informasi legal
   - Status kewarganegaraan
   - Izin kerja (untuk pekerja asing)
   - Riwayat kriminal (jika ada)
10. Kegiatan ekstrakurikuler / organisasi
    - Keterlibatan dalam organisasi professional
    - Kegiatan sukarela
11. Publikasi atau pencapaian
    - Karya ilmiah, paten, atau penghargaan
12. Ketersediaan untuk perjalanan / relokasi
    - Kesediaan untuk bepergian atau pindah
13. Informasi tambahan
    - Ruang untuk informasi lain yang dianggap relevan oleh pelamar
14. Pernyataan dan tanda tangan
    - Pernyataan kebenaran informasi
    - Persetujuan untuk verifikasi latar belakang
    - Tanda tangan pelamar dan tanggal
15. Lampiran
    - Daftar dokumen yang dilampirkan (CV, ijazah, sertifikat, dll.)

Perlu diingat bahwa form isian dapat bervariasi tergantung pada kebutuhan spesifik perusahaan, jenis pekerjaan, dan peraturan ketenagakerjaan yang berlaku. Penting juga untuk memastikan bahwa pertanyaan dalam form sesuai dengan

hukum dan etika yang berlaku, menghindari pertanyaan yang bersifat diskriminatif atau terlalu invasif terhadap privasi pelamar.

4.4 Seleksi Karyawan

Pengertian Seleksi

Seleksi karyawan adalah serangkaian tahapan sistematis yang dirancang untuk mengevaluasi kualifikasi, kemampuan, dan potensi calon karyawan. Proses ini melibatkan penilaian mendalam terhadap pengetahuan, keterampilan, pengalaman, dan karakteristik pribadi kandidat untuk menentukan kesesuaian mereka dengan persyaratan pekerjaan dan budaya organisasi.

Tujuan Seleksi

Tujuan utama seleksi adalah mengidentifikasi kandidat yang tidak hanya memenuhi kriteria teknis pekerjaan, tetapi juga memiliki potensi untuk berkontribusi positif pada produktivitas dan pertumbuhan perusahaan jangka panjang. Proses ini mencakup berbagai metode penilaian seperti wawancara, tes keterampilan, penilaian psikometrik, dan pemeriksaan latar belakang.

Urutan Proses Seleksi

Urutan seleksi karyawan umumnya mengikuti serangkaian tahap yang sistematis. Berikut adalah penjelasan singkat tentang urutan seleksi karyawan yang umum digunakan:

1. Penyaringan awal aplikasi

- Meninjau resume dan surat lamaran
- Memilah kandidat berdasarkan kualifikasi minimum

2. Tes pra-seleksi
   - Tes kemampuan dasar atau pengetahuan umum
   - Tes keterampilan teknis terkait pekerjaan
3. Wawancara awal
   - Wawancara singkat via telepon atau video
   - Menilai kesesuaian dasar dan minat kandidat
4. Tes kemampuan dan kepribadian
   - Tes psikometrik
   - Penilaian keterampilan spesifik
5. Wawancara mendalam
   - Wawancara terstruktur dengan tim HR atau manajer
   - Evaluasi pengalaman, keterampilan, dan kecocokan budaya
6. Tes praktik atau simulasi kerja
   - Menilai kemampuan kandidat dalam situasi kerja nyata
7. Pemeriksaan latar belakang
   - Verifikasi riwayat pendidikan dan pekerjaan
   - Pengecekan referensi
8. Pemeriksaan kesehatan
   - Tes kesehatan sesuai kebutuhan pekerjaan
9. Pengambilan Keputusan
   - Evaluasi akhir dan perbandingan kandidat
   - Pemilihan kandidat terbaik
10. Penawaran kerja
    - Negosiasi dan penawaran kontrak
    - Finalisasi kesepakatan kerja

11. Orientasi dan *onboarding*
    - Persiapan karyawan baru untuk memulai pekerjaan

Urutan ini bisa disesuaikan tergantung pada kebutuhan spesifik organisasi, jenis pekerjaan, dan tingkat senioritas posisi. Fleksibilitas dalam proses ini penting untuk memastikan efisiensi dan efektivitas seleksi.

Penetapan Jumlah Karyawan

Beberapa metode yang dapat digunakan untuk membantu menentukan jumlah karyawan yang dibutuhkan dalam suatu organisasi. Meskipun tidak ada rumus universal yang cocok untuk semua situasi, beberapa pendekatan umum meliputi:

1. Metode rasio produktivitas
   Jumlah Karyawan = Volume Produksi / Rasio Produktivitas per Karyawan
   Contoh: Jika target produksi adalah 1000 unit per hari dan rata-rata seorang karyawan dapat memproduksi 50 unit, maka :
   Jumlah Karyawan = 1000 / 50 = 20 karyawan
2. Metode beban kerja
   Jumlah Karyawan = Total Jam Kerja yang Dibutuhkan / Jam Kerja Tersedia per Karyawan

Contoh: Jika total pekerjaan membutuhkan 400 jam per minggu dan setiap karyawan bekerja 40 jam per minggu, maka :

Jumlah Karyawan = 400 / 40 = 10 karyawan

3. Metode Full-Time Equivalent (FTE):
   FTE = Total Jam Kerja yang Dibutuhkan / Standar Jam Kerja Tahunan
   Contoh: Jika total jam kerja yang dibutuhkan adalah 4000 jam per tahun dan standar jam kerja tahunan adalah 2080 jam (40 jam x 52 minggu), maka :
   FTE = 4000 / 2080 = 1.92 (dibulatkan menjadi 2 karyawan penuh waktu)
4. Metode Workload Indicators of Staffing Need (WISN) (sering digunakan di sektor kesehatan):
   Jumlah Karyawan = Beban Kerja Tahunan / Standar Beban Kerja
   Di mana:
   - Beban Kerja Tahunan adalah total aktivitas yang harus dilakukan dalam setahun
   - Standar Beban Kerja adalah rata-rata aktivitas yang dapat dilakukan oleh satu karyawan dalam setahun
5. Metode Peramalan Tren
   Menggunakan data historis untuk memproyeksikan kebutuhan karyawan di masa depan, sering menggunakan analisis regresi atau teknik peramalan lainnya.

Penting untuk dicatat bahwa rumus-rumus ini hanyalah alat bantu dan harus digunakan bersama dengan pertimbangan

kualitatif seperti kompleksitas pekerjaan, kualitas yang diharapkan, fluktuasi beban kerja, dan faktor-faktor spesifik industri atau organisasi. Seringkali, kombinasi dari beberapa metode dan penyesuaian berdasarkan pengalaman dan penilaian manajerial diperlukan untuk mendapatkan estimasi yang akurat.

DAFTAR PUSTAKA

Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice (15th ed.). Kogan Page.

Boxall, P., & Purcell, J. (2016). Strategy and Human Resource Management (4th ed.). Palgrave Macmillan.

Breaugh, J. A. (2017). Talent Acquisition: A Guide to Understanding and Managing the Recruitment Process. Edward Elgar Publishing.

Cascio, W. F., & Aguinis, H. (2018). Applied Psychology in Talent Management (8th ed.). SAGE Publications.

Dessler, G. (2020). Human Resource Management (16th ed.). Pearson Education Limited.

Lussier, R. N., & Hendon, J. R. (2019). Human Resource Management: Functions, Applications, and Skill Development (3rd ed.). SAGE Publications.

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2021). Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage (12th ed.). McGraw-Hill Education.

Ployhart, R. E., Schmitt, N., & Tippins, N. T. (2017). Staffing Organizations: Contemporary Practice and Theory (8th ed.). Routledge.

Sinha, V., & Thaly, P. (2013). A review on changing trend of recruitment practice to enhance the quality of hiring in global organizations. Management: Journal of Contemporary Management Issues, 18(2), 141-156.

Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., & Atkinson, C. (2020). Human Resource Management (11th ed.). Pearson Education Limited.

Berbagai sumber dari artificial inteligent

BAB 5
PENGEMBANGAN KARYAWAN, PENDIDIKAN DAN PELATIHAN

5.1 Pengembangan Karyawan

Karyawan merupakan aset strategis bagi setiap organisasi atau perusahaan, baik dalam sektor swasta, pemerintahan, maupun lembaga. Karyawan yang berkualitas dan berkompeten akan memberikan dampak nyata dan langsung terhadap produktivitas dan kinerja organisasi ataupun perusahaan. Namun, seiring dengan perkembangan teknologi, globalisasi, serta perubahan dinamika pasar, tuntutan terhadap penerimaan kualifikasi dan kompetensi karyawan semakin meningkat dan persaingannya juga semakin ketat.

Pengembangan karyawan adalah proses upaya peningkatan kualitas, kemampuan, keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan agar mampu berkontribusi secara optimal. Peningkatan ini dilakukan melalui berbagai proses aktivitas seperti pelatihan, pembinaan, dan pengembangan karir yang bertujuan untuk memaksimalkan potensi karyawan atau pekerja. Bisa dipastikan bahwa semua perusahaan pasti ingin memiliki karyawan-karyawan yang unggul. Saat perusahaan menerima

karyawan bekerja, harapannya karyawan yang melamar berkualitas tinggi. Dengan karyawan yang unggul maka mereka berharap semua tugas yang dikerjakan oleh para karyawannya dapat menghasilkan output yang maksimal, agar tujuan perusahaan tersebut dapat tercapai secara efektif dan efisien. Contoh pengembangan karyawan yang dapat dilakukan yaitu dengan training, coaching/mentoring, role modelling, career development, dan dilakukannya evaluasi serta umpan balik. Hal-hal seperti yang disebutkan tadi akan menjadi investasi bagi perusahaan terhadap peningkatan produktivitas dan kinerja sumber daya manusia di perusahaan tersebut.

Pengembangan karyawan sangat penting karena merupakan kunci untuk meningkatkan produktivitas dan kinerja perusahaan. Dengan meningkatkan produktivitas perusahaan, maka daya saingnya pun juga akan meningkat dan keberlanjutan jangka panjang pun semakin konsisten. Dalam dunia kerja yang terus berubah dengan cepat akibat perkembangan teknologi, globalisasi, dan dinamika pasar, perusahaan harus memastikan bahwa karyawannya memiliki keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi yang sesuai, mengasah kemampuan karyawan secara teknis, hard skills maupun soft skills mereka. Contohnya seperti kemampuan kepemimpinan dan komunikasi, serta kemampuan dalam beradaptasi dengan segala jenis perubahan dan globalisasi. Selain itu, pengembangan karyawan akan meningkatkan kepuasan dan motivasi karyawan, yang akan menciptakan lingkungan kerja yang positif. Dengan berinvestasi

dalam pengembangan karyawan, perusahaan tidak hanya ingin membangun tim yang lebih kompeten, tetapi juga memastikan keberlanjutan dan pertumbuhan jangka panjang.

5.2 Tujuan dan Manfaat Pengembangan Karyawan

Pengembangan karyawan memiliki tujuan dan manfaat yang nyata dan juga signifikan terhadap peningkatan produktivitas kinerja perusahaan. Hal ini disebabkan karena adanya pelatihan yang menghasilkan peningkatan kualitas dan kompetensi karyawan yang menjadi tujuan utama perusahaan. Beberapa tujuan dan manfaat dari pengembangan karyawan adalah sebagai berikut :

1. Peningkatan Daya Saing

Dalam lingkungan bisnis yang kompetitif, organisasi dengan karyawan yang terampil dan berpengetahuan luas memiliki keunggulan dalam persaingan kompetitif. Karyawan yang terus ingin meningkatkan keterampilan mereka dapat memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap inovasi dan efisiensi dalam pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan, yang pada akhirnya juga akan meningkatkan nilai organisasi atau perusahaan tersebut.

2. Peningkatan Loyalitas

Investasi dalam pengembangan kinerja karyawan akan meningkatkan loyalitas dan kepuasan karyawan. Mereka yang melihat adanya peluang untuk berkembang cenderung tetap bertahan lebih lama di organisasi. Ini membantu organisasi mengurangi biaya yang terkait dengan perekrutan dan pelatihan karyawan baru.

3. Peningkatan Etika

Pengembangan keterampilan karyawan tidak hanya fokus pada keterampilan teknis, tetapi juga membentuk perilaku dan sikap karyawan yang sesuai dengan nilai dan budaya organisasi. Ini membantu menciptakan budaya kerja yang positif, di mana karyawan termotivasi untuk bekerja keras dan mendukung satu sama lain.

4. Peningkatan Inovasi

Karyawan yang terus belajar dan berkembang dapat menemukan cara-cara baru yang lebih efisien. Selain itu, pelatihan karyawan dapat mendorong kreativitas dan inovasi mereka yang sangat penting untuk pertumbuhan organisasi di masa depan. Inovasi ini juga akan menunjang nilai perusahaan, karena inovasi adalah hal yang sangat berharga dalam suatu perusahaan yang bergerak di bidang dagang, jasa dan juga industri.

5. Peningkatan Kerja Sama Tim

Pengembangan pendidikan dan pelatihan karyawan juga bertujuan untuk memperbaiki komunikasi internal dan kerjasama tim. Program pelatihan yang fokus pada soft skills, seperti komunikasi efektif, resolusi konflik, dan kerja sama tim membantu menciptakan hubungan kerja yang lebih baik. Ini penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan mendukung tercapainya tujuan bersama.

5.3 Macam-Macam Pengembangan, Pendidikan dan Pelatihan Karyawan

1. Pengembangan Karyawan

Pengembangan dilakukan untuk mempersiapkan karyawan dalam proses jangka panjang. Pengembangan ini biasanya berfokus pada kemampuan kepemimpinan, manajerial, serta kemampuan yang dibutuhkan di masa depan., seperti :

- **Coaching dan Mentoring** : Karyawan bekerja sama dengan mentor atau pelatih untuk meningkatkan keterampilan profesional mereka.
- **Pengembangan Kepemimpinan** : Pelatihan yang ditujukan untuk mempersiapkan karyawan untuk posisi manajemen atau kepemimpinan.

- **Rotasi Jabatan** : Karyawan diberi kesempatan untuk bekerja di berbagai departemen agar mereka bisa memahami operasi bisnis secara keseluruhan.

- **Pengembangan Karir** : Rangkaian kegiatan yang dirancang untuk membantu karyawan merencanakan dan mencapai tujuan karir jangka panjang mereka.

2. Pendidikan Karyawan

Pendidikan karyawan lebih berfokus pada peningkatan pengetahuan secara umum yang relevan dengan pekerjaan atau industri mereka. Ini bisa berbentuk pendidikan formal atau non-formal, dan lebih bersifat teoritis daripada praktis. Beberapa contoh program pendidikan karyawan meliputi :

- **Sponsorship Pendidikan Formal** : Perusahaan membiayai karyawan untuk melanjutkan pendidikan formal seperti sarjana atau pascasarjana.

- **Kursus atau Seminar** : Karyawan mengikuti kursus atau seminar eksternal yang memberikan pengetahuan baru tentang tren industri, teknologi, atau ilmu baru yang dapat diterapkan di pekerjaan mereka.

- **Program Sertifikasi**: Karyawan memperoleh sertifikasi khusus yang diakui secara industri, seperti sertifikasi di bidang IT, akuntansi, atau pemasaran.

3. Pelatihan Karyawan

Pelatihan karyawan adalah proses yang lebih spesifik dan praktis untuk meningkatkan keterampilan karyawan dalam menjalankan tugas mereka sehari-hari. Pelatihan ini lebih fokus pada peningkatan kemampuan teknis atau soft skills yang dibutuhkan langsung dalam pekerjaan mereka saat ini. Pelatihan karyawan antara lain :

- **Pelatihan On-the-Job (OJT)** : Karyawan dilatih langsung di tempat kerja dengan bimbingan supervisor atau rekan kerja yang lebih berpengalaman.
- **Pelatihan Teknis** : Ditujukan untuk meningkatkan kemampuan teknis tertentu, penggunaan mesin atau teknologi
- **Pelatihan Soft Skills** : Fokus pada keterampilan interpersonal seperti komunikasi, negosiasi, manajemen waktu, dan kolaborasi tim.
- **Pelatihan Keamanan** : Pelatihan yang akan berfokus pada kesehatan dan keselamatan kerja, misalnya pelatihan penggunaan alat pelindung diri atau prosedur darurat.

Ketiga aspek ini penting dalam manajemen sumber daya manusia untuk menciptakan tenaga kerja yang kompeten,

terampil, dan siap menghadapi tantangan di lingkungan kerja.

5.4 Peran Pengembangan Karyawan Di Era Modern

Pengembangan karyawan dalam era modern ini bukan hanya soal meningkatkan keterampilan teknis karyawan saja, tetapi juga tentang bagaimana menciptakan ekosistem lingkungan kerja yang mendukung inovasi, kreatifitas, fleksibilitas, efektifitas dan efisiensi kinerja. Melalui pengembangan yang berkelanjutan, perusahaan dapat membangun fondasi yang kuat dalam proses mencapai keuntungan jangka panjang dalam lingkungan bisnis yang semakin kompetitif dan dinamis. Berikut ini beberapa peran dari pengembangan karyawan di era modern :

1. Pemaksimalan Pemanfaatan Teknologi

Di era modern, perusahaan sangat bergantung pada teknologi untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas dalam setiap proses kegiatan perusahaan. Pemaksimalan kemampuan karyawan menggunakan teknologi modern sudah menjadi hal yang sangat penting bagi kelangsungan perusahaan. Pengembangan karyawan berperan untuk meningkatkan literasi dan kemampuan karyawan dalam penggunaan teknologi, serta memastikan mereka mampu menggunakan perangkat lunak (software) maupun perangkat keras seperti komputer, alat-alat, mesin, dan teknologi terbaru secara efektif. Dengan memaksimalkan

penggunaan teknologi, perusahaan tentu akan dapat meningkatkan efisiensi operasional dan juga menciptakan inovasi baru dalam berbagai aspek dibidang bisnis. Selain itu, hal ini juga akan membantu mempercepat perusahaan dalam mencapai tujuannya.

2. Membentuk Pemimpin di Masa Depan

Salah satu peran utama pengembangan karyawan adalah memastikan tersedianya generasi pemimpin berikutnya, perusahaan tentu membutuhkan pemimpin yang mampu beradaptasi, berpikir strategis, dan mampu menginspirasi tim mereka. Program pengembangan kepemimpinan, mentoring, dan coaching memberikan landasan bagi karyawan untuk mengembangkan kemampuan manajerial dan kepemimpinan, memastikan organisasi memiliki kader pemimpin yang siap mengambil tanggung jawab lebih besar di masa depan.

3. Memfasilitasi Adaptasi Terhadap Arus Perubahan

Perubahan teknologi, pasar, dan regulasi menjadi bagian tak terpisahkan dari bisnis modern. Pengembangan karyawan berperan dalam mempersiapkan karyawan untuk menghadapi perubahan ini dengan cara memperbarui keterampilan mereka secara berkelanjutan. Melalui program pelatihan, karyawan dapat terus menyesuaikan diri dengan alat, teknologi, atau metode baru yang diperlukan untuk menjaga produktivitas dan daya

saing organisasi ataupun perusahaan.

5.5 Pengaruh Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Pengembangan pendidikan dan pelatihan karyawan memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Karyawan akan merasa dihargai dan diperhatikan terhadap perkembangan pribadinya yang akan meningkatkan rasa loyalitas dan kepuasannya terhadap perusahaan. Selain itu, karyawan yang merasa mampu beradaptasi dengan perubahan tidak hanya sekedar puas, tetapi juga merasa lebih siap menghadapi tantangan di masa depan. Lingkungan kerja yang mendukung pelatihan karyawan cenderung akan lebih memuaskan bagi karyawan dan mengurangi keinginan mereka untuk meninggalkan perusahaan.

5.6 Proses Pengembangan, Pendidikan dan Pelatihan Karyawan

1. Identifikasi Kebutuhan Pelatihan (Training Needs Analysis)

Proses ini merupakan langkah awal dalam proses pendidikan dan pelatihan karyawan. Analisis kebutuhan pelatihan digunakan untuk menentukan kesenjangan antara keterampilan yang tersedia dan keterampilan yang diperlukan untuk memenuhi

tujuan organisasi. Langkah yang biasa digunakan untuk identifikasi kebutuhan yaitu :

- **Evaluasi Kinerja Karyawan** : Memantau performa untuk mengidentifikasi area yang memerlukan peningkatan.
- **Wawancara dan Survei Karyawan** : Mengumpulkan segala umpan balik langsung dari karyawan mengenai tantangan yang mereka hadapi.
- **Review dari Manajer atau Supervisor** : Melibatkan atasan langsung untuk memberikan masukan tentang area yang memerlukan pelatihan.

2. Perencanaan Program Pelatihan

Setelah kebutuhan pelatihan diidentifikasi, langkah selanjutnya adalah menyusun rencana yang mencakup :

- **Tujuan Pelatihan** : Menetapkan tujuan yang spesifik, terukur, dan relevan dengan kebutuhan organisasi.
- **Metode Pelatihan** : Memilih metode yang paling sesuai, seperti pelatihan di tempat kerja (on-the-job training), kelas formal, seminar, atau e-learning.
- **Sumber Daya** : Menentukan anggaran, memilih pelatih atau instruktur yang tepat, serta memastikan fasilitas

pelatihan yang memadai.

- **Materi Pelatihan** : Menyusun konten pelatihan yang relevan dengan kebutuhan karyawan dan perusahaan.

3. Pelaksanaan Program Pelatihan

Pelaksanaan adalah tahap dimana program yang sudah direncanakan diimplementasikan. Pada tahap ini, sangat penting untuk memastikan beberapa hal seperti :

- **Pelatihan Dapat Diakses oleh Semua Karyawan yang Membutuhkannya** : Pelatihan dapat dilakukan secara internal atau eksternal, melalui sesi tatap muka atau online, sesuai dengan preferensi dan kebutuhan peserta.

- **Keterlibatan Aktif** : Karyawan didorong untuk berpartisipasi aktif selama pelatihan, terutama dalam kegiatan seperti simulasi, studi kasus, atau diskusi kelompok.

- **Penggunaan Teknologi** : Dalam beberapa kasus, teknologi seperti Learning Management Systems (LMS) digunakan untuk mengelola dan melacak pelatihan secara efektif.

4. Evaluasi Program Pelatihan

Evaluasi adalah tahap penting untuk mengukur efektivitas pelatihan. Ada sebuah teori model yang efektif dan umum digunakan dalam melakukan evaluasi yang disebut dengan "Model Evaluasi Kirkpatrick". Model ini adalah salah satu metode paling sering yang digunakan, yang meliputi empat level yaitu :

- **Level 1 (Reaksi)** : Mengukur reaksi peserta terhadap pelatihan, seperti kepuasan terhadap konten, pelatih, dan fasilitas.
- **Level 2 (Pembelajaran)** : Menilai peningkatan pengetahuan atau keterampilan yang diperoleh selama pelatihan.
- **Level 3 (Perilaku)** : Mengukur sejauh mana peserta menerapkan pengetahuan atau keterampilan yang dipelajari di tempat kerja.
- **Level 4 (Hasil)**: Mengukur dampak pelatihan terhadap hasil bisnis, seperti peningkatan produktivitas, penurunan biaya, atau peningkatan kualitas.

5. Tindak Lanjut dan Pengembangan Berkelanjutan

Setelah pelatihan selesai, tindak lanjut dilakukan untuk memastikan bahwa pengetahuan dan keterampilan baru diterapkan dalam pekerjaan sehari-hari. Langkah ini dapat menggunakan :

- **Coaching dan Mentoring** : Dukungan tambahan kepada karyawan untuk membantu mereka dalam mengaplikasikan hasil keterampilan baru mereka di lingkungan kerja.

- **Penilaian Berkelanjutan** : Melakukan penilaian kinerja secara berkala untuk memastikan bahwa pelatihan memberikan dampak yang diinginkan.

- **Pelatihan Lanjutan** : Menawarkan pelatihan tambahan jika diperlukan, terutama dalam kasus di mana teknologi atau metode kerja terus berkembang.

5.7 Kesimpulan

Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) memainkan peran yang sangat vital dalam meningkatkan kinerja organisasi. Proses ini melibatkan berbagai upaya, mulai dari pelatihan teknis hingga pengembangan soft skills, yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi karyawan. Dengan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk terus belajar dan berkembang, organisasi tidak hanya meningkatkan produktivitas mereka, tetapi juga menciptakan tenaga kerja yang lebih adaptif dan inovatif.

Karyawan yang merasa didukung dalam pengembangan

dirinya cenderung lebih termotivasi dan memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi, yang secara langsung berdampak pada loyalitas dan pengurangan turnover. Selain itu, pengembangan SDM yang baik juga mempersiapkan karyawan untuk menghadapi tantangan yang muncul akibat perubahan teknologi dan dinamika pasar yang cepat. Dalam jangka panjang, investasi dalam pengembangan SDM tidak hanya memperkuat kompetensi individu, tetapi juga meningkatkan daya saing organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, pengembangan SDM harus dipandang sebagai prioritas strategis, di mana setiap organisasi perlu mengintegrasikan program-program pengembangan yang berkelanjutan ke dalam rencana bisnis mereka. Dengan demikian, pengembangan SDM yang efektif menjadi fondasi penting bagi pencapaian tujuan strategis dan keberlanjutan organisasi, serta memberikan kontribusi signifikan terhadap pertumbuhan dan kemajuan di masa depan.

DAFTAR PUSTAKA

Bariqi, M. D. (2018). Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia. Jurnal studi manajemen dan bisnis, 5(2), 64-69.

Muarsarsar, S. (2022). Strategi Pengembangan Sumberdaya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Aparatur Pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Sarmi. Jurnal Kajian Pemerintah: Journal of Government, Social and Politics, 8(1), 47-63.

Bustami, W. M. T. (2021). Implementasi Pengembangan Sumber Daya Manusia Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan. Jurnal Entrepreneur dan Manajemen Sains, 2(2), 338-351.

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.

Suryani, S., & Rindaningsih, I. (2023). Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia. PERISAI: Jurnal Pendidikan dan Riset Ilmu Sains, 2(3), 363-370.

BAB 6
EVALUASI KINERJA DAN PENGELOLAAN KINERJA

6.1 Pendahuluan

Evaluasi kinerja dan pengelolaan kinerja adalah dua konsep yang saling terkait erat dalam dunia kerja. Keduanya merupakan alat penting bagi organisasi untuk mengukur, menilai, dan meningkatkan kinerja karyawan serta mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan.

Mengapa Evaluasi Kinerja dan Pengelolaan Kinerja Penting?

a. Meningkatkan Produktivitas
   Dengan mengetahui area yang perlu diperbaiki, karyawan dapat meningkatkan kinerja mereka dan menjadi produktif.
b. Mengembangkan Karyawan
   Melalui umpan balik konstruktif, dapat mengidentifikasi area yang perlu dikembangkan.
c. Membuat Keputusan yang Lebih Baik
   Evaluasi kinerja membantu dalam membuat keputusan terkait promosi, kenaikan gaji, atau pengembangan karir.
d. Meningkatkan Motivasi

Pengakuan atas kinerja yang baik dapat meningkatkan motivasi karyawan dan rasa memiliki terhadap organisasi.

e. Menjaga Kualitas
Dengan evaluasi kinerja berkala dapat memastikan bahwa kualitas produk atau layanan yang dihasilkan tetap terjaga.

6.2 Konsep Dasar

Evaluasi kinerja adalah proses menilai sejauh mana telah mencapai tujuan kerja atau standar yang telah ditetapkan. Evaluasi Kinerja merupakan proses penilaian sistematis terhadap kinerja dalam periode tertentu. Penilaian ini biasanya didasarkan pada tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya, standar kinerja, dan hasil kerja yang dicapai. Tujuan utama dari evaluasi kinerja adalah untuk mengukur efektivitas, efisiensi, serta kontribusi individu terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Pengelolaan kinerja adalah proses berkelanjutan yang melibatkan perencanaan, pemantauan, dan pengembangan kinerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Ini bukan hanya tentang penilaian, tetapi juga berfokus pada bagaimana organisasi dapat terus berkembang. Pengelolaan Kinerja merupakan proses yang lebih luas, mencakup perencanaan kinerja, pemberian umpan balik, pengembangan dan evaluasi kinerja secara berkala. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa kinerja selaras dengan tujuan organisasi.

6.3 Metode Evaluasi Kinerja dan Pengelolaan Kinerja

Metode Evaluasi Kinerja meliputi:

1. Metode Penilaian Berbasis Tujuan (Management by Objectives - MBO)
   - Fokus pada penetapan tujuan yang spesifik dan terukur antara karyawan dan manajer.
   - Evaluasi dilakukan berdasarkan pencapaian terhadap target yang disepakati.
   - Kelebihan: Meningkatkan motivasi karyawan karena ada tujuan yang jelas.
   - Kekurangan: Bisa terlalu fokus pada hasil dan mengabaikan proses serta perilaku.
2. Penilaian 360 Derajat
   - Mengumpulkan umpan balik dari berbagai pihak (atasan, rekan kerja, bawahan, dan diri sendiri).
   - Penilaian yang lebih komprehensif dan holistik karena melibatkan berbagai perspektif.
   - Kelebihan: Memberikan pandangan lebih luas dan seimbang tentang kinerja.
   - Kekurangan: Bisa memunculkan bias atau konflik.
3. Skala Penilaian Grafis (Graphic Rating Scale)
   - Kinerja dinilai menggunakan skala penilaian, misalnya 1 hingga 5, untuk berbagai aspek seperti keterampilan, hasil kerja, atau sikap.
   - Kelebihan: Sederhana dan mudah digunakan.

- Kekurangan: Cenderung subjektif dan bergantung pada penilaian pribadi.

4. Metode Penilaian Berbasis Kompetensi
   - Menilai karyawan berdasarkan penguasaan kompetensi inti yang dibutuhkan untuk suatu posisi atau peran.
   - Kelebihan: Memfokuskan pada pengembangan kompetensi yang spesifik.
   - Kekurangan: Tidak selalu memperhitungkan kinerja aktual dalam pekerjaan.
5. Metode Penilaian Berdasarkan Perilaku (Behaviorally Anchored Rating Scale - BARS)
   - Mengukur kinerja berdasarkan perilaku yang diamati dan disesuaikan dengan skala tertentu.
   - Setiap tingkat penilaian dijelaskan dengan perilaku spesifik yang diharapkan.
   - Kelebihan: Memberikan panduan yang lebih objektif tentang perilaku yang diharapkan.
   - Kekurangan: Rumit dalam perumusan skala akurat.
6. Self-Assessment (Penilaian Diri Sendiri)
   - Karyawan menilai kinerja mereka sendiri terhadap tujuan atau standar tertentu.
   - Kelebihan: Membantu karyawan lebih reflektif dan bertanggung jawab atas kinerjanya.
   - Kekurangan: Bisa cenderung kurang objektif karena keterbatasan dalam melihat kekurangan pribadi.

7. Checklists (Daftar Periksa)
   - Penilai menggunakan daftar pertanyaan untuk mengevaluasi apakah karyawan menunjukkan perilaku atau memenuhi kriteria tertentu.
   - Kelebihan: Sederhana dan cepat.
   - Kekurangan: Terlalu general dan kurang mendalam.

Metode Pengelolaan Kinerja meliputi:

1. Perencanaan Kinerja (Performance Planning)
   - Menetapkan tujuan kinerja yang spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan berbatas waktu (SMART).
   - Diskusi antara manajer dan karyawan tentang harapan dan tanggung jawab.
   - Kelebihan: Karyawan memiliki pemahaman yang jelas tentang tujuan yang harus dicapai.
   - Kekurangan: Kadang tidak fleksibel jika lingkungan kerja berubah.
2. Pemantauan Kinerja (Performance Monitoring)
   - Pemantauan berkala terhadap kinerja karyawan untuk melihat apakah tujuan dan target telah tercapai.
   - Bisa dilakukan melalui evaluasi harian, mingguan, atau bulanan.
   - Kelebihan: Memungkinkan tindakan korektif segera.
   - Kekurangan: Memerlukan komitmen waktu dan sumber daya.

3. Umpan Balik Kinerja (Performance Feedback)
   - Proses memberikan umpan balik kepada karyawan tentang kekuatan dan area yang perlu diperbaiki.
   - Umpan balik yang konstruktif penting untuk motivasi dan pengembangan.
   - Kelebihan: Membantu karyawan memahami kesalahan dan bagaimana memperbaikinya.
   - Kekurangan: Umpan balik yang tidak tepat bisa menurunkan motivasi.
4. Pengembangan Kinerja (Performance Development)
   - Menyediakan pelatihan, bimbingan, atau program pengembangan lainnya untuk membantu karyawan mencapai potensi maksimal mereka.
   - Kelebihan: Meningkatkan keterampilan dan kompetensi yang berkelanjutan.
   - Kekurangan: Memerlukan investasi waktu dan biaya yang signifikan.
5. Review Kinerja (Performance Review)
   - Dilakukan secara formal setiap periode tertentu (biasanya tahunan) untuk menilai kinerja secara keseluruhan.
   - Review ini mencakup diskusi tentang pencapaian, kesulitan, dan langkah-langkah perbaikan.
   - Kelebihan: Memberikan penilaian yang mendalam tentang performa sepanjang tahun.
   - Kekurangan: Jika dilakukan setahun sekali, mungkin

tidak cukup untuk perbaikan kinerja tepat waktu.

6. Coaching dan Mentoring
   - Manajer atau mentor bekerja langsung dengan karyawan untuk mengembangkan keterampilan dan meningkatkan kinerja.
   - Kelebihan: Memberikan bimbingan langsung dan personal.
   - Kekurangan: Membutuhkan waktu dan keterampilan dari manajer atau mentor.
7. Penilaian Real-Time
   - Dengan teknologi modern, evaluasi dan pemantauan kinerja dapat dilakukan secara real-time menggunakan aplikasi atau sistem otomatis.
   - Kelebihan: Memberikan wawasan langsung dan memungkinkan perbaikan cepat.
   - Kekurangan: Dapat memicu stres karena pengawasan yang konstan.

6.4 Implementasi Evaluasi Kinerja dan Pengelolaan Kinerja

Implementasi evaluasi kinerja dan pengelolaan kinerja merupakan elemen penting dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk memastikan bahwa individu atau tim dalam suatu organisasi bekerja secara optimal dan

mencapai tujuan strategis perusahaan. Berikut adalah tahapan umum dalam implementasi evaluasi kinerja dan pengelolaan kinerja.

1. Penetapan Tujuan Kinerja
   - SMART Goals: Tujuan kinerja harus spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan dibatasi waktu.
   - Tujuan ini harus selaras dengan visi dan misi organisasi serta target strategis jangka panjang.
2. Pengembangan Indikator Kinerja Utama (Key Performance Indicators/KPIs)
   - KPI Individual: Setiap karyawan memiliki KPI yang diukur berdasarkan tanggung jawab pekerjaan mereka.
   - KPI Tim/Organisasi: Menilai kinerja dalam konteks departemen atau organisasi secara keseluruhan.
3. Pelatihan dan Pengembangan Kompetensi
   - Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan karyawan untuk meningkatkan kemampuan mereka mencapai tujuan.
   - Pengembangan keterampilan berbasis kompetensi untuk mengurangi kesenjangan kinerja.
4. Monitoring Kinerja
   - Pengawasan Berkelanjutan: Proses monitoring real-time untuk memastikan kinerja tetap pada jalurnya.
   - Sistem Digital: Banyak perusahaan sekarang menggunakan perangkat lunak untuk mengelola dan memantau kinerja, sehingga mempercepat proses

evaluasi dan pelaporan.

5. Feedback dan Coaching
   - Feedback Berkala: Memberikan umpan balik rutin agar karyawan mengetahui bagaimana kemajuan mereka.
   - Coaching: Pengembangan karyawan melalui mentoring fokus pada peningkatan keterampilan dan kinerja.
6. Evaluasi Kinerja Formal
   - Biasanya dilakukan secara periodik (misalnya setiap semester atau tahunan).
   - Melibatkan penilaian kuantitatif (berdasarkan KPI) dan kualitatif (berdasarkan perilaku dan soft skills).
7. Penentuan Keputusan Kinerja
   - Penghargaan dan Insentif: Berdasarkan hasil evaluasi, karyawan yang berkinerja baik diberikan penghargaan seperti bonus, promosi, atau insentif lainnya.
   - Rencana Perbaikan Kinerja: Untuk karyawan yang tidak memenuhi harapan, disusun rencana perbaikan yang spesifik dan terukur.
8. Evaluasi Sistem Pengelolaan Kinerja
   - Melakukan evaluasi terhadap efektivitas sistem yang digunakan untuk memastikan relevansi dan penerapannya masih sejalan dengan perkembangan organisasi dan industri.

Pengelolaan kinerja yang efektif mendorong keterlibatan karyawan dan memastikan bahwa hasil pekerjaan individu dan

tim berkontribusi terhadap pencapaian tujuan strategis organisasi.

6.5 Penerapan dalam Berbagai Konteks

Penerapan evaluasi kinerja dan pengelolaan kinerja dapat bervariasi tergantung pada konteks atau sektor di mana ia diterapkan. Berikut adalah bagaimana evaluasi dan pengelolaan kinerja dapat diterapkan dalam berbagai konteks:

1. Konteks Korporasi atau Bisnis
    - Evaluasi Berbasis Hasil (Outcome-Based Evaluation): Dalam perusahaan, evaluasi kinerja biasanya difokuskan pada hasil atau output karyawan sesuai dengan target bisnis seperti penjualan, produktivitas, atau efisiensi.
    - Pengelolaan Kinerja Secara Digital: Banyak perusahaan menggunakan software manajemen kinerja yang mempermudah pelacakan KPI, komunikasi antar tim, dan evaluasi karyawan secara real-time. Contoh: Sistem manajemen kinerja berbasis cloud yang memungkinkan review 360 derajat.
    - Inovasi Berkelanjutan: Pengelolaan kinerja tidak hanya menekankan pada hasil saat ini, tetapi juga bagaimana karyawan berkontribusi dalam inovasi dan pengembangan bisnis jangka panjang.
2. Konteks Pemerintahan

- Evaluasi Berbasis Layanan Publik: Fokus evaluasi kinerja dalam sektor pemerintah adalah seberapa baik pegawai negeri atau lembaga memberikan pelayanan kepada masyarakat, misalnya melalui penilaian kepuasan masyarakat.
- Pengelolaan Kinerja Birokratis: Dalam konteks pemerintahan, pengelolaan kinerja biasanya lebih formal dan seringkali terkait dengan peraturan perundang-undangan serta proses administratif yang ketat.
- Kinerja Berbasis Etika dan Transparansi: Evaluasi kinerja pegawai pemerintah juga sering melibatkan aspek moral dan etika seperti transparansi, akuntabilitas, dan integritas dalam menjalankan tugas.

3. Konteks Pendidikan
   - Evaluasi Berbasis Kompetensi: Dalam dunia pendidikan, kinerja guru atau tenaga pendidik dievaluasi berdasarkan kemampuan mereka dalam menyampaikan materi, pembimbingan, dan pencapaian akademik siswa.
   - Pengelolaan Kinerja Pendidikan: Pengelolaan kinerja di lembaga pendidikan dapat melibatkan pengembangan profesional melalui pelatihan, lokakarya, dan penilaian yang berkelanjutan untuk menjaga kualitas pendidikan.
   - Penilaian 360 Derajat: Beberapa sekolah dan universitas menerapkan sistem penilaian yang melibatkan umpan

balik dari siswa, rekan kerja, dan supervisor untuk memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai kinerja tenaga pendidik.

4. Konteks Non-Profit/Organisasi Sosial
    - Evaluasi Kinerja Berbasis Dampak Sosial: Dalam organisasi non-profit, kinerja tidak hanya diukur dari pencapaian target finansial, tetapi juga dari dampak sosial yang diciptakan melalui program layanan
    - Pengelolaan Kinerja dengan Fokus Keberlanjutan: Non-profit sering mengelola kinerja dengan mengedepankan keberlanjutan, baik dari segi dampak program maupun sumber daya. Penilaian berkelanjutan diterapkan untuk memastikan bahwa organisasi dapat terus memberikan manfaat bagi
    - Partisipasi Stakeholder: Evaluasi kinerja di organisasi sosial melibatkan berbagai pemangku kepentingan, termasuk penerima manfaat, donatur, dan relawan.
5. Konteks Industri Kreatif
    - Evaluasi Kinerja Berbasis Kreativitas dan Inovasi: Di sektor industri kreatif seperti periklanan, seni, atau media, kinerja lebih berfokus pada kemampuan inovasi, kolaborasi antar tim kreatif, serta pencapaian ide-ide segar yang bisa memimpin tren pasar.
    - Manajemen Kinerja Fleksibel: Proses pengelolaan kinerja lebih fleksibel dengan penekanan pada project-based performance dan kolaborasi lintas fungsi.

- Penilaian Peer Review: Evaluasi kinerja sering dilakukan melalui peer review, di mana rekan satu tim menilai kontribusi dan kreativitas satu sama lain berdasarkan hasil proyek bersama.

6. Konteks Kesehatan
   - Evaluasi Kinerja Berbasis Pasien: Di sektor kesehatan, evaluasi kinerja tenaga medis seperti dokter, perawat, atau staf lainnya, sangat bergantung pada kepuasan pasien, kecepatan layanan, dan hasil medis.
   - Pengelolaan Kinerja Berbasis Standard Operasional: Pengelolaan kinerja di rumah sakit atau klinik biasanya diukur berdasarkan pemenuhan standar operasional prosedur (SOP yang efektif.
   - Pengembangan Berkelanjutan: Karyawan di sektor kesehatan sering terlibat dalam pengembangan profesional yang berkelanjutan melalui pelatihan dan pendidikan untuk perkembangan teknologi medis dan metode pengobatan.
7. Konteks Start-Up Teknologi
   - Evaluasi Berbasis Kecepatan dan Pertumbuhan: Kinerja karyawan di start-up teknologi sering dievaluasi berdasarkan kemampuan mereka untuk bekerja cepat, menghasilkan solusi inovatif, dan beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan.
   - Pengelolaan Kinerja yang Agile: Start-up sering menggunakan pendekatan agile untuk pengelolaan

kinerja, dengan review mingguan atau bulanan, dan penyesuaian target secara terus-menerus untuk menjaga fleksibilitas dalam menghadapi pasar yang dinamis.

8. Konteks Global atau Multinasional
    - Evaluasi Multikultural: Dalam perusahaan multinasional, evaluasi kinerja harus mempertimbangkan perbedaan budaya, bahasa, dan regulasi lokal di setiap negara di mana perusahaan beroperasi.
    - Pengelolaan Kinerja Berbasis Diversitas: Fokus pada keberagaman dan inklusi menjadi bagian penting dari pengelolaan kinerja di perusahaan global, dengan pengembangan program yang menghargai perbedaan latar belakang dan keterampilan.
    - Penerapan evaluasi dan pengelolaan kinerja harus disesuaikan dengan konteks organisasi dan industri masing-masing. Setiap sektor memiliki fokus dan metode yang berbeda dalam menilai kinerja serta mengelola pencapaian tujuan organisasi, baik itu dari segi hasil, dampak, atau pengembangan berkelanjutan

6.6 Studi Kasus

Berikut contoh yang dapat membantu merumuskan studi kasus:

1. Latar Belakang

PT X merupakan perusahaan yang bergerak di bidang manufaktur dan telah beroperasi selama lebih dari 20 tahun. Sebagai perusahaan besar dengan ratusan karyawan, pengelolaan kinerja menjadi salah satu faktor kunci keberhasilan. Perusahaan ini menerapkan sistem manajemen kinerja yang bertujuan untuk meningkatkan produktivitas, mengembangkan kompetensi karyawan, serta mendorong tercapainya tujuan strategis perusahaan. Namun, dalam beberapa tahun terakhir, perusahaan mengalami penurunan produktivitas yang signifikan dan tingginya tingkat keluhan dari karyawan terkait penilaian kinerja yang dianggap tidak transparan.

2. Identifikasi Masalah

Beberapa permasalahan yang dihadapi PT X terkait evaluasi dan pengelolaan kinerja antara lain:

1. Penilaian yang tidak objektif: Karyawan merasa bahwa sistem penilaian kinerja tidak transparan dan subjektif.
2. Kurangnya umpan balik: Manajer tidak memberikan umpan balik yang cukup kepada karyawan terkait kinerja.
3. Sistem penghargaan dan sanksi yang tidak efektif: Penghargaan dan sanksi yang diterapkan tidak mampu memotivasi karyawan.
4. Tidak ada pemetaan kompetensi: Perusahaan tidak memiliki sistem yang baik untuk memetakan kompetensi

karyawan sehingga kesulitan dalam merencanakan pengembangan karyawan.

5. Minimnya pelatihan dan pengembangan: Karyawan tidak mendapatkan pelatihan yang memadai untuk meningkatkan keterampilan mereka.
6. Metode Evaluasi Kinerja
7. PT X menggunakan pendekatan Key Performance Indicators (KPI) untuk mengevaluasi kinerja karyawan. Meskipun KPI sudah diterapkan, masih ada beberapa kelemahan, seperti ketidakjelasan dalam penentuan target dan indikator kinerja yang tidak relevan dengan tanggung jawab karyawan. Evaluasi dilakukan setiap enam bulan, namun banyak karyawan yang merasa proses ini hanya formalitas tanpa dampak nyata terhadap pengembangan karir mereka.

3. Langkah-Langkah Pengelolaan Kinerja
   - Penetapan KPI yang Jelas dan Spesifik: PT X perlu memperbarui indikator kinerja dengan lebih spesifik dan relevan dengan tugas masing-masing karyawan.
   - Penguatan Umpan Balik Berkala: Manajer diwajibkan untuk memberikan umpan balik secara teratur kepada karyawan, baik terkait pencapaian maupun area yang perlu diperbaiki.
   - Pengembangan Program Pelatihan: Membuat program

pelatihan yang disesuaikan dengan kebutuhan kompetensi karyawan untuk peningkatan kinerja.

- Penerapan Sistem Reward dan Punishment yang Lebih Transparan: Menyusun kembali sistem penghargaan dan sanksi agar lebih adil dan transparan.
- Penggunaan Teknologi dalam Pengelolaan Kinerja: Menggunakan perangkat lunak untuk memonitor kinerja secara real-time, sehingga proses evaluasi menjadi lebih objektif dan efisien.

4. Hasil dan Dampak Implementasi

Setelah satu tahun penerapan sistem manajemen kinerja yang diperbaiki, PT X melihat beberapa perubahan positif, antara lain:

- Peningkatan Produktivitas: Ada peningkatan sebesar 15% dalam produktivitas karyawan di berbagai divisi.
- Kepuasan Karyawan: Berdasarkan survei internal, 85% karyawan merasa lebih puas dengan sistem penilaian kinerja yang baru.
- Pengurangan Keluhan: Keluhan ketidaktransparanan dalam evaluasi kinerja menurun hingga 30%.
- Pengembangan Kompetensi: Karyawan mendapatkan lebih banyak kesempatan untuk mengikuti pelatihan, yang meningkatkan keterampilan mereka dan relevansi dengan tugas pekerjaan.

5. Kesimpulan

Evaluasi kinerja dan pengelolaan kinerja yang efektif memainkan peran penting dalam keberhasilan perusahaan. PT X telah menunjukkan bahwa dengan memperbaiki sistem penilaian kinerja, memperjelas KPI, meningkatkan umpan balik, dan memperkuat program pengembangan karyawan, perusahaan dapat meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja. Sistem yang transparan dan berkelanjutan menjadi kunci keberhasilan dalam pengelolaan kinerja

6.7 Kesimpulan dan Rekomendasi

1. Kesimpulan

Evaluasi kinerja dan pengelolaan kinerja merupakan elemen kunci dalam mencapai efisiensi operasional dan tujuan strategis perusahaan. Perbaikan sistem evaluasi kinerja secara berkala dan menyeluruh memungkinkan perusahaan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan setiap karyawan, serta memanfaatkan informasi tersebut untuk pengembangan kompetensi lebih lanjut. Hal ini penting untuk memastikan setiap individu dapat berkontribusi maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi.

2. Rekomendasi
   a. Perusahaan harus terus memantau dan memperbarui indikator kinerja agar selalu relevan dengan perubahan dinamika bisnis dan tanggung jawab karyawan.

b. Pemberian Umpan Balik Real-Time: Menggunakan teknologi berbasis digital untuk memberikan umpan balik secara real-time dapat meningkatkan responsivitas dan efektivitas kinerja karyawan.
c. Pengembangan Kompetensi yang Berkelanjutan: Menyediakan program pelatihan dan pengembangan yang berkelanjutan bagi karyawan, dengan fokus pada keterampilan teknis dan soft skills, yang relevan dengan kebutuhan saat ini dan masa depan.
d. Penerapan Sistem Penghargaan yang Lebih Adil: Sistem penghargaan dan insentif perlu diperkuat dengan mempertimbangkan hasil kinerja individu serta kontribusinya terhadap tim dan perusahaan, sehingga mampu memotivasi karyawan secara maksimal.
e. Penggunaan Teknologi untuk Pengelolaan Kinerja: Penggunaan perangkat lunak manajemen kinerja yang lebih modern dan otomatis dapat membantu perusahaan dalam memantau perkembangan kinerja secara efisien, memberikan data yang lebih objektif, dan mendukung pengambilan keputusan yang lebih tepat.
f. Transparansi dan Komunikasi yang Lebih Baik: Membangun komunikasi yang lebih transparan antara manajer dan karyawan mengenai kriteria penilaian, ekspektasi kinerja, serta peluang pengembangan karir dapat meningkatkan keterlibatan dan kepuasan karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

Armstrong, M. (2020). Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines (5th ed.). Kogan Page.

Aguinis, H. (2019). Performance Management for Dummies. Wiley.

Dessler, G. (2021). Human Resource Management (16th ed.). Pearson Education.

Pulakos, E. D. (2021). Performance Management: A New Approach for Driving Business Results. Wiley.

Cascio, W. F., & Aguinis, H. (2019). Applied Psychology in Human Resource Management (8th ed.). Pearson.

Grote, D. (2022). How to Be Good at Performance Appraisals: Simple, Effective, Done Right. Harvard Business Review Press.

Shields, J., Brown, M., Kaine, S., Dolle-Samuel, C., North-Samardzic, A., & Plimmer, G. (2020). Managing Employee Performance and Reward: Concepts, Practices, Strategies (4th ed.). Cambridge University Press.

Tardi, R., & Bakker, A. (2022). Performance Management and Engagement: Aligning Talent and Business Strategies for Optimal Results. Routledge.

Fletcher, C., & Williams, R. (2021). Appraisal, Feedback, and Development: Making Performance Review Work (4th ed.). Routledge.

Gravina, N., & Austin, J. (2018). Behavioral Systems Analysis and Performance Management. Springer.

BAB 7
MANAJEMEN TALENTA DAN PENGEMBANGAN KARIR

7.1 Pendahuluan

Manajemen talenta merupakan elemen penting dalam mengelola manusia di era globalisasi saat ini. Dalam lingkungan ekonomi yang semakin kompetitif, penting bagi perusahaan untuk dapat mengidentifikasi, mengembangkan dan mempertahankan talenta yang paling kompeten agar dapat bersaing di pasar. Menurut studi Deloitte (2020), 79% eksekutif percaya manajemen talenta sangat penting untuk mencapai posisi terdepan di pasar. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan yang mengabaikan manajemen talenta berisiko kehilangan keunggulan yang dimilikinya.

Selain itu, evolusi teknologi informasi dan komunikasi juga berdampak pada cara perusahaan mengelola talentanya. Melalui digitalisasi, proses rekrutmen, pelatihan, dan pengembangan profesional dapat dilakukan dengan lebih efisien dan efektif. Misalnya, penggunaan platform online untuk pelatihan telah meningkat, sehingga memberikan aksesibilitas yang lebih besar bagi karyawan untuk meningkatkan keterampilan mereka.

Menurut data LinkedIn Learning (2021), 94% karyawan berencana untuk tinggal lebih lama di perusahaan yang berinvestasi dalam pengembangan profesional mereka.

Meskipun pentingnya manajemen talenta, banyak perusahaan masih menghadapi kesulitan dalam menerapkan strategi yang tepat. Terdapat beberapa tantangan seperti kesulitan dalam mencari talenta, kurangnya program pengembangan yang tepat, serta keterbatasan sumber daya. Sehingga konsep manajemen talenta dan pengembangan karir dapat diintegrasikan ke dalam strategi bisnis.

Pengembangan karir menjadi salah satu elemen kunci dalam manajemen talenta. Proses pengembangan karir yang baik tidak hanya meningkatkan kepuasan dan keterlibatan karyawan, tetapi juga membantu organisasi dalam mempertahankan talenta terbaiknya. Sebuah studi oleh Gallup (2020) menunjukkan bahwa 87% karyawan di seluruh dunia merasa tidak terlibat dalam pekerjaan, yang menunjukkan adanya kesenjangan antara harapan karyawan dan praktik pengembangan karir dalam organisasi. Maka perusahaan dituntut memahami dan menerapkan konsep manajemen talenta yang efektif.

Di bidang manajemen talenta, tujuan pertumbuhan profesional selain meningkatkan skill individu, juga untuk menciptakan lingkungan yang mendukung pengembangan profesionalisme karyawan. Melalui bimbingan karir yang terorganisir, karyawan mendapatkan penghargaan dan termotivasi untuk memberikan kontribusi yang lebih besar

kepada organisasi. Menurut data Gallup, karyawan yang merasakan peluang untuk kemajuan karir lebih terlibat, dengan partisipasi 70% dibandingkan mereka yang tidak (Gallup, 2020).

7.2 Konsep Manajemen Talenta

A. Definisi Manajemen Talenta

Manajemen sumber daya manusia merupakan pendekatan penting untuk pemanfaatan manusia. Pemahaman konsep dan penerapan manajemen talenta dapat membantu perusahaan menjadi lebih efektif dalam memenuhi kebutuhan karyawan dengan keterampilan tinggi dan pengalaman profesional, sehingga memungkinkan mereka bersaing di pasar yang kompetitif. Berdasarkan referensi yang ada, terlihat bahwa pengelolaan talenta tidak hanya terbatas pada pengembangan individu saja, namun juga menyangkut realisasi tujuan strategis perusahaan secara utuh.

Manajemen talenta adalah cabang strategi yang bertujuan untuk mengidentifikasi, mengembangkan, dan meningkatkan individu dengan keterampilan luar biasa dalam suatu perusahaan. Di era globalisasi yang semakin meningkat ini, manajemen talenta menjadi penting untuk dipertimbangkan karena kualitas sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi efisiensi bisnis.

Ada definisi berbeda yang ditawarkan oleh para ahli manajemen telenta. Menurut Rampersad (2006:234), manajemen talenta melibatkan pengelolaan talenta dalam suatu perusahaan secara efektif, merencanakan dan mengembangkan karyawan secara progresif dalam perusahaan, mendorong pengembangan individu secara optimal dan memaksimalkan penggunaan keterampilan yang dimiliki. Menurut Silzer dan Dowell (2010) dalam bukunya "Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Necessity", ditegaskan bahwa manajemen talenta melibatkan identifikasi individu yang memiliki keterampilan luar biasa, serta menciptakan lingkungan yang kondusif bagi pengembangan dan pemenuhan karyawan. Dengan pendekatan strategis ini, perusahaan tidak hanya dapat mempertahankan karyawan berbakatnya, namun juga mendorong inovasi dan transformasi.

Menurut Collings dan Mellahi (2009) berpendapat bahwa manajemen talenta adalah pendekatan strategis yang tidak terbatas pada rekrutmen dan seleksi, tetapi juga mencakup pelatihan dan mempertahankan karyawan berbakat. Pendekatan ini menyoroti pentingnya merekonsiliasi manajemen talenta dengan strategi bisnis secara keseluruhan. Demikian juga menurut Gallardo-Gallardo, dkk (2015) dalam artikel mereka "*Detangling Skills from Competences: A Critical Review of the Talent Management Literature*" menyatakan bahwa manajemen talenta melibatkan pengelolaan berbagai elemen seperti kemampuan, keterampilan, dan kompetensi yang dibutuhkan

untuk menjalankan peran tertentu dalam organisasi. Mereka menyoroti pentingnya pengembangan keterampilan sebagai bagian dari manajemen talenta.

Manajemen talenta juga dapat didefinisikan sebagai serangkaian tindakan mengatur, mengendalikan dan mempertahankan serta meningkatkan kapasitas individu dengan keterampilan dan potensi luar biasa dalam suatu perusahaan. Menurut Cappelli (2008), manajemen talenta tidak terbatas pada pencarian kandidat, namun juga mencakup pengembangan karyawan dan perencanaan transisi. Hal ini menciptakan sistem yang berkelanjutan untuk memastikan perusahaan memiliki karyawan yang tepat untuk mencapai tujuannya.

Selain itu, manajemen talenta juga diartikan sebagai suatu proses sistematis yang bertujuan untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan individu-individu yang memiliki kemampuan dan potensi tinggi dalam suatu organisasi. Menurut Beechler dan Woodward (2009), manajemen talenta mencakup berbagai kegiatan mulai dari rekrutmen, pengembangan, hingga retensi karyawan yang dianggap sebagai aset berharga bagi organisasi. Dalam praktiknya, manajemen talenta juga melibatkan penciptaan lingkungan yang mendukung pertumbuhan dan pengembangan individu, yang diharapkan dapat mendukung secara maksimal pencapaian visi perusahaan.

Manajemen talenta juga dapat didefinisikan sebagai serangkaian prosedur yang ditata memperhatikan dan

mengakomodir individu-individu yang berpotensi tinggi dalam suatu perusahaan. Menurut Collings dan Mellahi (2009), manajemen talenta mencakup berbagai tindakan yang bertujuan untuk memastikan bahwa perusahaan memiliki individu yang memiliki skill, dan ditempatkan pada posisi yang strategis serta sesuai kebutuhan. Hal ini mencakup beberapa bidang seperti rekrutmen, pelatihan, pengembangan, dan retensi karyawan.

Definisi yang berbeda menunjukkan bahwa manajemen talenta tidak terbatas pada proses administrasi sederhana, namun juga merupakan strategi yang berfokus pada pengembangan individu sebagai sumber daya utama perusahaan. Hal ini sejalan dengan anggapan bahwa di era informasi dan teknologi saat ini, keberhasilan suatu perusahaan terutama bergantung pada kualitas dan keterampilan karyawannya. Oleh karena itu, manajemen talenta harus menjadi prioritas utama bagi setiap perusahaan yang ingin menonjol di pasar yang semakin kompetitif.

Proses pengelolaan talenta tidak hanya terbatas pada orang-orang yang menduduki posisi kunci, namun juga mencakup seluruh karyawan yang mempunyai peluang untuk maju. Dalam praktiknya, manajemen talenta melibatkan penggunaan berbagai alat dan metode, seperti mengukur efektivitas, meningkatkan kepemimpinan, dan program pelatihan yang disesuaikan dengan kebutuhan individu. Selain itu, manajemen talenta harus disesuaikan dengan perubahan lingkungan ekonomi dan tuntutan pasar yang terus berkembang.

Penting bagi organisasi mengevaluasi dan menyesuaikan dengan manajemen talenta yang diterapkan.

B. Manfaat dan Pentingnya Manajemen Talenta dalam Organisasi

1. Manfaat Manajemen Talenta dalam Organisasi

Manajemen talenta membawa manfaat bagi perusahaan, baik secara individu maupun kolektif. Melalui praktik manajemen talenta yang efektif, perusahaan dapat meningkatkan kinerja karyawan, mempertahankan talenta berbakat, mengembangkan kapasitas kepemimpinan, mendorong inovasi, dan mencapai keunggulan kompetitif. Semua elemen ini saling terkait dan berkontribusi terhadap kesuksesan jangka panjang perusahaan di pasar bebas yang semakin kompetitif. beberapa manfaat utama dari manajemen talenta, sebagai berikut:

a. Peningkatan kinerja karyawan

   Manajemen talenta membantu meningkatkan kinerja karyawan dengan mengidentifikasi dan mengembangkan individu yang mempunyai potensi tinggi. Menurut Mellahi dan Collings (2010), inisiatif manajemen talenta dapat membantu perusahaan merekrut karyawan yang memenuhi kriteria tertentu dan berkontribusi lebih terhadap efektivitas perusahaan. Karyawan yang

kompeten dan termotivasi cenderung mencapai hasil yang lebih positif.

b. Retensi Karyawan Berbakat

Manajemen talenta memainkan peran penting dalam menumbuhkan budaya keunggulan. Menurut Guthridge, Komm, dan Lawson (2008), perusahaan dengan program pengembangan bakat yang kuat dapat menurunkan turnover karyawan dan meningkatkan loyalitas karyawan. Dengan menawarkan peluang pengembangan dan jalur karir yang jelas, organisasi dapat menciptakan lingkungan yang menarik bagi karyawan berbakat.

c. Pengembangan Kepemimpinan

Manajemen talenta memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi karyawan yang berkinerja terbaik di awal proses. Sesuai temuan Rothwell (2010), manajemen personalia yang efektif menciptakan budaya kepemimpinan dalam organisasi dan membantu mereka mencapai kesuksesan. Hal ini memastikan konsistensi dalam kepemimpinan dan mengurangi risiko yang terkait dengan perubahan posisi kepemimpinan.

d. Inovasi dan Kreativitas

Organisasi dapat menumbuhkan inovasi dan kreativitas serta memiliki individu yang penuh kasih sayang dan pengertian. Ulrich, Brockbank, & Johnson (2009)

menyatakan bahwa organisasi yang memprioritaskan pengembangan bakat menumbuhkan lingkungan kolaboratif dan inovatif yang memungkinkan karyawan untuk berbagi ide dan mengembangkan solusi baru.

e. Keunggulan Kompetitif

Manajemen telenta memberikan organisasi keunggulan kompetitif. Menurut Collings dan Mellahi (2009), organisasi dengan sistem manajemen sumber daya manusia yang efektif dapat merespons perubahan pasar dengan lebih cepat dan efektif. Karyawan yang kuat dan bersemangat memungkinkan organisasi untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan dan tumbuh lebih cepat dibandingkan pesaingnya.

2. Pentingnya Manajemen Talenta dalam Organisasi

Dalam dunia yang terus berubah, suatu perusahaan harus mampu beradaptasi dengan cepat dan efisien, dan hal ini sangat bergantung pada kualitas karyawannya. Menurut penelitian yang dilakukan Deloitte (2019), perusahaan yang memiliki strategi manajemen talenta yang solid dapat meningkatkan produktivitas karyawan hingga 30%. Selain itu, manajemen talenta yang baik juga membantu meningkatkan retensi karyawan, sehingga mengurangi biaya rekrutmen dan pelatihan.

Pentingnya manajemen talenta dalam sebuah perusahaan tidak dapat diabaikan. Menurut studi McKinsey (2021),

perusahaan yang menerapkan manajemen talenta yang efektif dapat meningkatkan produktivitasnya hingga 30%. Selain itu, perusahaan yang memiliki strategi manajemen talenta yang efektif cenderung memiliki retensi karyawan yang lebih tinggi, sehingga berdampak positif pada biaya rekrutmen dan pelatihan.

Manajemen talenta memainkan peran penting dalam membangun suasana positif dalam organisasi. Ketika karyawan merasa dihargai dan memiliki kesempatan untuk maju, maka cenderung lebih terlibat dan termotivasi dalam pekerjaan. Hal ini meningkatkan efisiensi individu dan tim secara umum. Oleh karena itu, pengelolaan talenta yang efektif dapat berkontribusi terhadap pencapaian tujuan perusahaan secara keseluruhan.

Selain itu, manajemen talenta juga membantu meningkatkan loyalitas dan retensi karyawan. Karyawan yang merasa dihargai dan mempunyai peluang untuk maju cenderung lebih loyal terhadap perusahaannya. Menurut data LinkedIn (2022): 94% karyawan akan memilih untuk tetap bekerja di perusahaan yang berinvestasi dalam pengembangan profesionalismenya. Oleh karena itu, manajemen talenta yang efektif membantu menarik talenta baru sekaligus mempertahankan karyawan yang sudah ada.

C. Komponen Utama Manajemen Talenta

Manajemen talenta terdiri dari beberapa elemen penting yang saling berhubungan. Berikut adalah penjelasan mengenai komponen-komponen tersebut:

1. Rekrutmen dan seleksi

Fase rekrutmen dan seleksi merupakan elemen penting dalam manajemen talenta. Rekrutmen yang efektif tidak hanya melibatkan pencarian kandidat yang memenuhi syarat, namun juga menciptakan citra positif perusahaan di kalangan calon karyawan. Menurut LinkedIn Talent Solutions (2020), 72% pencari kerja akan mempertimbangkan reputasi perusahaan sebelum melamar. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk mengembangkan mereknya sebagai penyedia pekerjaan yang menarik. Menurut Society for Human Resource Management (SHRM, 2020), pemanfaatan teknologi dalam proses rekrutmen dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas proses seleksi.

Selama proses seleksi, penggunaan teknologi seperti *Applicant Tracking System* (ATS) dapat membantu menyaring pelamar berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan. Menurut data Jobvite (2021), terlihat bahwa penggunaan ATS dapat mengurangi waktu yang dibutuhkan untuk merekrut karyawan hingga 30%. Selain itu, metode rekrutmen berbasis kompetensi kini semakin lazim, di mana para kandidat dievaluasi berdasarkan keterampilan dan pengalaman yang terkait dengan posisi mereka.

2. Pelatihan dan pengembangan:

Setelah karyawan dipekerjakan, langkah selanjutnya adalah pelatihan dan pengembangan. Pelatihan dan pengembangan

merupakan elemen penting dalam manajemen talenta, yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan. Menurut studi yang dilakukan oleh World Economic Forum (2020), 94% karyawan mengatakan lebih memilih untuk bertahan jangka panjang di perusahaan yang berinvestasi dalam pengembangan profesionalisme karyawan. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk menawarkan program pelatihan yang disesuaikan dengan kebutuhan karyawan dan tujuan perusahaan.

Pelatihan dapat berbentuk pelatihan formal, seperti lokakarya dan seminar, atau pelatihan informal, seperti pendampingan dan pembinaan. Menurut data Bersin by Deloitte (2019), perusahaan yang menawarkan program pelatihan komprehensif dapat meningkatkan partisipasi karyawan hingga 50%. Selain itu, penting bagi organisasi untuk mengukur efektivitas program pelatihan yang telah dilaksanakan untuk melakukan penyesuaian yang diperlukan.

Dengan menerapkan strategi pelatihan dan pengembangan yang tepat, perusahaan dapat meningkatkan keterampilan karyawannya sekaligus menciptakan lingkungan yang kondusif bagi inovasi dan kolaborasi.

3. Analisis Kinerja

Penilaian kinerja berperan penting dalam pengelolaan talenta, dengan tujuan mengevaluasi efektivitas karyawan dan memberikan pendapat yang konstruktif. Prosedur ini

memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi karyawan berkinerja tinggi serta mereka yang membutuhkan bantuan tambahan. Menurut penelitian yang dilakukan Bersin oleh Deloitte (2019), perusahaan yang menerapkan sistem pengukuran efisiensi yang transparan dapat meningkatkan partisipasi karyawan hingga 30%. Hal ini menunjukkan bahwa penggunaan ukuran kinerja yang efektif dapat memberikan kontribusi terhadap kemajuan profesional karyawan.

Pengukuran kinerja memegang peranan penting dalam manajemen talenta karena memungkinkan perusahaan mengukur kontribusi karyawan. Penting untuk melaksanakan prosedur ini secara teratur dan transparan untuk memastikan bahwa karyawan menerima pendapat yang membangun. Menurut penelitian yang dilakukan oleh PwC, perusahaan yang menerapkan pengukuran pemeringkatan secara rutin dapat meningkatkan keterlibatan karyawan hingga 30% (PwC, 2020). Oleh karena itu, penting bagi suatu perusahaan untuk memiliki sistem pengukuran yang adil dan obyektif.

4. Retensi Talenta

Retensi talenta adalah elemen penting dalam manajemen talenta. Perusahaan harus mempunyai strategi yang jelas untuk mempertahankan karyawan-karyawannya yang berbakat agar tidak berpindah ke perusahaan pesaing. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Work Institute (2021), sekitar 77% penyebab turnover karyawan dapat dihindari dengan menerapkan

pendekatan yang tepat. Hal ini mencakup penciptaan lingkungan kerja yang positif, pengakuan atas kinerja karyawan, serta peluang yang jelas untuk kemajuan karir.

Dengan memahami dan menerapkan elemen penting dalam manajemen talenta, perusahaan dapat mengoptimalkan keterampilan karyawannya dan mencapai tujuan bisnis yang lebih baik.

D. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Manajemen Talenta

Manajemen talenta adalah pendekatan strategis yang bertujuan untuk mengembangkan, menarik, dan mempertahankan individu-individu berbakat dalam suatu perusahaan. Beberapa faktor yang mempengaruhi manajemen talenta meliputi:

1. Budaya Organisasi

Budaya kerja yang mendorong inovasi dan pembelajaran akan meningkatkan minat para talenta. Menurut Schein (2010), budaya memainkan peran penting dalam bagaimana individu bertindak dalam suatu organisasi. Ketika budaya kerja positif dan inklusif, karyawan merasa lebih dihargai dan termotivasi untuk maju.

2. Manajemen Sumber Daya Manusia

Kebijakan SDM Pengembangan karyawan yang jelas dan suportif, seperti program pelatihan dan peluang promosi, mempunyai

dampak signifikan terhadap keberhasilan manajemen talenta. Menurut Ulrich dkk. (2012), berinvestasi dalam pelatihan karyawan dapat meningkatkan keterlibatan dan loyalitas mereka.

3. Kepemimpinan

Kepemimpinan yang efektif memainkan peran penting dalam manajemen talenta. Pemimpin yang menginspirasi dapat mendorong inovasi dan menumbuhkan lingkungan kerja yang positif. Menurut Goleman (2000), pendekatan manajemen emosional dapat meningkatkan suasana kerja dan mempengaruhi partisipasi karyawan.

4. Teknologi Informasi

Teknologi informasi yang baik dapat mendukung manajemen talenta melalui sistem manajemen SDM yang efisien. Gunawan (2018) menyatakan bahwa alat berbasis teknologi dapat membantu dalam pengumpulan dan analisis data karyawan, yang mendukung pengambilan keputusan dalam pengembangan talenta.

5. Pasar kerja

Pasar tenaga kerja juga berdampak pada manajemen talenta. Dalam pasar yang kompetitif, perusahaan harus menawarkan lebih banyak untuk merekrut dan mempertahankan orang-orang paling berbakat. Menurut Cappelli (2008), perusahaan harus

proaktif ketika mengembangkan strategi manajemen talenta yang dapat beradaptasi dengan perubahan pasar.

6. Kepuasan kerja

Kepuasan kerja individu juga memainkan peran penting dalam manajemen bakat. Staf yang puas cenderung lebih terlibat dan lebih produktif. Menurut Hart dkk. (2013), terbukti terdapat korelasi positif antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi, yang berdampak pada retensi karyawan berbakat.

Elemen-elemen yang mempengaruhi manajemen talenta saling bergantung dan kompleks. Oleh karena itu, perusahaan harus mengadopsi pendekatan holistik dalam pengelolaan talenta dengan memperhatikan budaya, kebijakan rekrutmen, manajemen sumber daya manusia, kepemimpinan, teknologi, kondisi pasar dan kepuasan kerja guna merekrut dan mempertahankan karyawan bertalenta. Memiliki pemahaman menyeluruh tentang elemen-elemen ini sangat penting untuk memastikan keberhasilan bisnis di era persaingan yang semakin ketat.

7.3 Strategi Pengembangan Karir

A. Definisi Pengembangan Karir

Pengertian pengembangan adalah proses terorganisir yang membantu individu merencanakan dan mencapai tujuan

profesional mereka. Menurut Greenhaus, Callanan dan Godshalk (2010), pelatihan vokasi mencakup berbagai kegiatan yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan individu, guna membantu mereka mencapai posisi yang lebih tinggi di perusahaan atau industri. Pendekatan ini tidak terbatas pada peningkatan keterampilan teknis, namun juga mencakup perolehan keterampilan sosial yang diperlukan untuk berinteraksi dan berkolaborasi dengan orang lain.

Memahami dinamika pasar kerja dan tren industri sangat penting untuk mengembangkan karir karyawan. Menurut studi yang dilakukan oleh World Economic Forum (2020), kemungkinan otomatisasi dan perubahan teknologi akan menyebabkan hilangnya hampir 85.000 pekerjaan, sementara 97.000 lapangan kerja baru akan tercipta. Oleh karena itu penting bagi individu untuk terus mengembangkan keterampilannya agar mampu beradaptasi terhadap perubahan. Penting untuk mempersonalisasi proses pengembangan profesional sesuai dengan kebutuhan individu dan perkembangan pasar.

Selain itu, pengembangan profesionalisme karyawan juga terkait dengan penciptaan jenjang karir karyawan yang jelas dalam perusahaan. Menurut penelitian yang dilakukan Noe dkk (2014), perusahaan yang memiliki program pengembangan karir yang jelas dan terstruktur cenderung memiliki tingkat retensi karyawan yang lebih tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa individu merasa lebih dihargai dan memiliki peluang untuk maju dalam

perusahaan, sehingga meningkatkan kepuasan kerja dan produktivitas.

Pengembangan karir di bidang manajemen talenta merupakan elemen penting untuk dipertimbangkan. Staf yang merasa mempunyai peluang untuk maju cenderung lebih termotivasi dan lebih berkomitmen terhadap perusahaan. Oleh karena itu, penting bagi manajer dan direktur perusahaan untuk menciptakan lingkungan yang kondusif bagi pengembangan profesionalisme karyawan.

Secara keseluruhan, pengembangan karir merupakan proses yang kompleks dan berkelanjutan yang memerlukan kolaborasi antara individu dan perusahaan. Dengan memahami arti dan pentingnya pertumbuhan profesional, perusahaan dapat mengembangkan strategi yang lebih efektif untuk mendorong pertumbuhan dan perkembangan karyawan.

B. Tujuan Pengembangan Karir

Proses pengembangan karir yang membantu setiap orang mencapai tujuan dan mengatasi hambatan. Beberapa tujuan utama pengembangan karir adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan kepekaan dan pemahaman

Salah satu tujuan utama pengembangan karir adalah untuk meningkatkan pengetahuan dan kemahiran individu. Noe dkk. (2014) menyatakan bahwa pengembangan karir membantu

individu mengembangkan keterampilan mereka sehingga mereka dapat memenuhi tuntutan perubahan pekerjaan dan mengembangkan rasa komitmen yang lebih besar dalam organisasi mereka. Siswa yang konsisten belajar dan menyesuaikan diri dengan pengalaman baru akan lebih siap menghadapi tantangan apa pun yang mungkin timbul.

2. Mencapai Puncak Karir

Tujuan pengembangan karir yang baik adalah untuk meningkatkan kepuasan karir individu. Menurut Greenhaus dkk. (2000), orang yang mempunyai kemampuan mengembangkan karir dan mencapai tujuan pribadinya, semakin sukses dalam pekerjaannya. Hal ini berkontribusi terhadap motivasi dan prestasi kerja karyawan.

3. Mempersiapkan Suksesi dan Penerus

Dalam konteks organisasi, pengembangan karir juga bertujuan untuk mengembangkan karyawan sebagai calon penerus pada posisi manajerial atau lainnya. Menurut Rothwell (2010), strategi pengembangan karir yang efektif membantu organisasi mengidentifikasi dan mengembangkan bakat internal untuk memastikan kepemimpinan kesinambungan dan mengurangi risiko posisi kritis.

4. Meningkatkan Kinerja Organisasi

Dengan memberikan karir yang sesuai bagi karyawan, organisasi juga dapat meningkatkan produktivitas secara keseluruhan. Menurut Cascio dan Aguinis (2019), investasi dalam pelatihan dan pengembangan karyawan berkontribusi pada peningkatan produktivitas dan efisiensi, yang pada akhirnya meningkatkan hasil organisasi. Pegawai yang lebih matang dan berpengalaman akan lebih mampu menghasilkan hasil yang berkualitas.

5. Meningkatkan Daya Saing Pribadi dan Profesional

Tujuan pengembangan karir yang lain adalah untuk meningkatkan daya saing individu di tempat kerja. Menurut Arthur dkk. (2005), dalam lingkungan kerja yang semakin kompetitif, individu harus terus berinvestasi dalam pertumbuhan dan pengembangan pribadinya agar tetap relevan dan memiliki keunggulan kompetitif dalam kariernya.

C. Strategi Pengembangan Karir yang Efektif

Pengembangan karir yang efektif memerlukan perencanaan strategis untuk memastikan bahwa individu dapat mencapai tujuan mereka dan juga memberikan kontribusi positif kepada organisasi. Berikut beberapa strategi pengembangan karir yang dapat diterapkan berdasarkan hasil referensi dan ahli yang mendukungnya.

1. Pelatihan dan Pendidikan Berkelanjutan

Salah satu strategi pengembangan karir yang paling penting adalah memberikan pendidikan menyeluruh kepada karyawan. Menurut Noe dkk. (2014), organisasi sebaiknya menyediakan program pelatihan yang sesuai agar karyawan dapat meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya serta menjadi lebih relevan dalam pasar yang terus berubah. Karyawan juga didorong untuk mengikuti kelas atau memperoleh sertifikasi guna meningkatkan keterampilan profesionalnya.

2. Mentoring dan Coaching

Strategi lain yang sangat efektif adalah pengembangan program pendampingan dan pembinaan. Menurut Ragins dan Kram (2007), mentoring dapat memberikan ruang yang aman bagi individu untuk mengeksplorasi kepentingan sendiri dan dapat membantu karyawan dalam memahami dinamika organisasi dan peluang untuk pertumbuhan pribadi. Melalui umpan balik dari individu yang lebih berpengalaman, karyawan dapat meningkatkan jaringan dan memperoleh harga yang lebih baik.

3. Pembangunan Jaringan

Membangun jaringan yang kuat merupakan strategi penting dalam membangun bisnis. Bridges (2004) menyatakan bahwa jaringan yang baik dapat memberikan akses terhadap peluang bisnis baru, informasi industri, dan tenaga kerja harian yang hemat biaya. Karyawan didorong untuk berpartisipasi aktif dalam pekerjaan, baik secara online atau dalam lingkungan profesional,

untuk menciptakan koneksi yang dapat mendukung pertumbuhan karir.

4. Perencanaan Karir yang Proaktif

Strategi pengembangan karir yang efektif juga mencakup perencanaan karir yang aktif. Menurut Arthur et al, (2005), individu perlu memiliki rencana karir yang jelas yang mencakup tujuan jangka pendek dan jangka panjang. Selain itu, Anda harus secara aktif mengevaluasi dan menyesuaikan rencana ini seiring kemajuan karier Anda dan perubahan kondisi pasar.

5. Evaluasi Kinerja dan Umpan Balik

Strategi penting lainnya adalah melakukan tinjauan kinerja secara berkala dan memberikan umpan balik yang membangun. London (2003), menekankan bahwa umpan balik yang tepat waktu membantu individu memahami kekuatan dan peluang perbaikan, sehingga memungkinkan untuk lebih efektif memandu upaya pengembangan karir karyawan. Wawasan diperoleh melalui dialog terbuka antara manajer dan karyawan, sehingga meningkatkan produktivitas pembangunan.

Melalui strategi-strategi yang efektif dalam pengembangan karir, individu dapat meningkatkan keterampilan, membangun jaringan, serta merencanakan karir secara proaktif. Dari pelatihan berkelanjutan hingga mentoring dan umpan balik, berbagai

pendekatan memberi kontribusi signifikan untuk mencapai tujuan karir personal dan memenuhi kebutuhan organisasi.

D. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir

Pengembangan karir dipengaruhi oleh berbagai faktor yang dapat mempengaruhi jalur karir seseorang dalam suatu organisasi. Beberapa faktor yang paling berpengaruh sebagaimana berikut:

1. Pendidikan dan Keterampilan

Pendidikan formal dan keterampilan seseorang merupakan faktor terpenting yang mempengaruhi perkembangan karir. Menurut Noe et al. (2014), kualifikasi pendidikan yang lebih tinggi sering dikaitkan dengan peluang karir yang lebih baik dan potensi pendapatan yang lebih tinggi. Keterampilan yang berhubungan dengan industri juga memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pengembangan profesional individu.

2. Pengalaman Kerja

Riwayat pekerjaan seseorang memiliki dampak yang signifikan terhadap peluang pengembangan karir. Greenhaus et al. (2000), berpendapat bahwa pengalaman praktis di lapangan dan kemampuan menunjukkan kesuksesan dapat menjadi faktor penentu dalam promosi dan pengembangan karir lainnya. Umumnya, karyawan yang lebih berpengalaman dianggap siap untuk memikul tanggung jawab yang lebih besar.

3. Dukungan Organisasi

Dukungan dari suatu organisasi, baik dalam bentuk pelatihan, mentoring, atau peluang pengembangan lainnya, mempunyai dampak yang sangat besar terhadap perkembangan karir seseorang. Menurut Kram (1985), dukungan karir dari suatu organisasi dapat membuka jalan bagi peluang pengembangan yang lebih besar dan meningkatkan motivasi karyawan untuk mengembangkan keterampilannya.

4. Lingkungan dan Budaya Organisasi

Budaya dan lingkungan perusahaan yang mendukung pengembangan karir juga memegang peranan penting. Schein (2010) menyatakan bahwa budaya organisasi yang positif mendorong pembelajaran dan pertumbuhan individu. Di sisi lain, budaya yang tidak mendukung dapat menghambat perkembangan dan kemajuan karir pegawai.

5. Jaringan Sosial

Koneksi dan jaringan sosial juga menjadi faktor yang mempengaruhi perkembangan karir. Bridges (2004), menyoroti pentingnya jaringan profesional dalam memfasilitasi akses terhadap informasi, peluang dan saran. Jaringan yang kuat memungkinkan individu menerima informasi tentang lowongan pekerjaan, pelatihan, serta peran dan posisi baru yang tidak tersedia untuk umum.

6. Motivasi dan Ambisi Pribadi

Motivasi intrinsik individu memainkan peran penting dalam pengembangan profesional. Locke dan Latham (2002) menjelaskan bahwa orang yang memiliki tujuan dan motivasi yang jelas untuk mencapainya akan lebih proaktif dalam merencanakan dan mengejar karirnya. Ambisi dan keinginan untuk mencapai lebih banyak hal di dunia kerja dapat mendorong individu untuk mencari peluang untuk berkembang.

7.4 Hubungan antara Manajemen Talenta dan Pengembangan Karir

Manajemen talenta dan pengembangan karir saling terkait erat dan saling mempengaruhi. Manajemen talenta terdiri dari proses mengidentifikasi, mengembangkan dan retensi individu yang berpotensi tinggi dalam suatu perusahaan. Menurut Cappelli (2008), manajemen talenta yang efektif tidak hanya melibatkan pencarian dan perekrutan pekerja berbakat, namun juga meningkatkan kualitas karyawan untuk mendapatkan hasil maksimal dari kariernya.

Di sisi lain, pengembangan karir merupakan salah satu elemen penting dalam manajemen talenta. Ketika sebuah perusahaan berinvestasi dalam pengembangan karir karyawannya, hal ini tidak hanya mengarah pada peningkatan keterampilan individu, namun juga terciptanya saluran talenta

yang kuat untuk posisi strategis di masa depan. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Gallup (2016), perusahaan yang memiliki program pengembangan karir yang efektif terbukti memiliki karyawan yang lebih aktif terlibat dan produktif.

Selain itu, kita dapat melihat keterkaitan antara manajemen karir dan pengembangan karier melalui kacamata retensi karyawan. Karyawan yang merasa memiliki peluang untuk maju dalam karirnya cenderung lebih loyal terhadap perusahaan. Berdasarkan survei yang dilakukan oleh LinkedIn (2018), 94% karyawan mengatakan lebih suka bertahan di perusahaan untuk jangka waktu yang lebih lama jika karyawan memiliki kesempatan untuk belajar dan berkembang. Hal ini menunjukkan bahwa manajemen talenta yang efektif harus mencakup strategi pengembangan karir yang terstruktur dengan jelas.

Dalam perspektif ini, penting bagi perusahaan untuk menciptakan suasana yang mendukung pengembangan karir. Hal ini dapat dicapai dengan menyediakan sumber daya seperti pelatihan, pendampingan, dan beragam peluang pengalaman kerja. Dengan cara ini, perusahaan tidak hanya dapat mengembangkan karyawannya, namun juga memastikan perolehan talenta-talenta yang siap menghadapi tantangan ke depan.

Hubungan antara manajemen talenta dan pengembangan karir sangat penting dalam menciptakan organisasi yang sukses. Manajemen talenta yang efektif tidak hanya membantu dalam mengidentifikasi dan mengembangkan bakat, tetapi juga

berkontribusi pada pengembangan karir karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan retensi dan kinerja organisasi. Integrasi kedua aspek ini menjadi kunci dalam strategi sumber daya manusia yang efektif. Berikut gambaran konkritnya:

Sangatlah penting untuk membangun hubungan antara manajemen talenta dan pengembangan karir. Manajemen talenta yang efektif tidak hanya membantu mengidentifikasi dan mengembangkan karyawan berbakat, namun juga berkontribusi terhadap pengembangan karir karyawan. Hal ini pada akhirnya mengarah pada peningkatan retensi dan produktivitas organisasi. Integrasi kedua aspek ini merupakan bagian penting dari strategi pengelolaan sumber daya yang efektif. Berikut beberapa contoh pentingnya:

1. Saling Mendukung:

Manajemen talenta memberi organisasi kerangka kerja untuk mengidentifikasi dan mengembangkan individu yang berpotensi besar. Sebaliknya, intervensi pengembangan karir memberikan individu sumber daya dan perusahan menggunakan sumber daya itu untuk merencanakan dan mencapai tujuan karir. Keduanya saling bekerjasama untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif. Menurut Edward E. Lawler III dalam bukunya *Talent: Making People Your Competitive Advantage,* mengelola talenta bukan sekadar mencari orang yang cocok, namun juga memberi karyawan kesempatan untuk memajukan kariernya.

2. Peningkatan Kinerja

Melalui manajemen talenta yang efektif, perusahaan dapat memastikan bahwa karyawan berbakat menerima pelatihan dan pengalaman yang tepat. Hal ini meningkatkan keterampilan individu dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Menurut Silzer dan Dowell (2010), "manajemen bakat yang efektif berkontribusi terhadap kemajuan karier yang sukses, dan sebaliknya."

3. Retention dan Engagement

Program pengembangan karir yang menarik dan mengintegrasikan bakat ke dalam manajemen talenta dapat meningkatkan retensi karyawan. Karyawan yang merasa memiliki jenjang karir yang jelas cenderung lebih aktif dan loyal terhadap organisasi. Kirkpatrick dan Kirkpatrick (2006) menekankan bahwa pengembangan karir harus menjadi bagian penting dari strategi manajemen talenta karena membantu perusahaan mengidentifikasi dan memanfaatkan karyawan potensial dengan sebaik-baiknya.

DAFTAR PUSTAKA

Arthur, M. B., Khapova, S. N., & Wilderom, C. P. M. (2005). Career Success in a Boundaryless Career World. Journal of Organizational Behavior, 26(2), 177-202. https://doi.org/10.1002/job.290

Beechler, S., & Woodward, I. C. (2009). The Global Talent Management Challenge. Organizational Dynamics, 38(3), 197-206.

Bridges, W. (2004). Jobshift: How to Prosper in a Workplace Without Jobs. Perseus Publishing.

Cappelli, P. (2008). Talent Management for the Twenty-First Century. Harvard Business Review.

Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda. International Journal of Human Resource Management, 20(3), 304-323.

Cascio, W. F., & Aguinis, H. (2019). Applied Psychology in Human Resource Management (8th edition). Pearson.

Deloitte. (2020). Global Human Capital Trends. Retrieved from [Deloitte](https://www2.deloitte.com/global/en/pages/human-capital/topics/global-human-capital-trends.html).

Gallup. (2020). The Real Future of Work. Retrieved from [Gallup](https://www.gallup.com/workplace/284073/real-future-work.aspx).

Gunawan, A. (2018). The Role of Technology in Talent Management. Journal of Human Resource Management.

Gallardo-Gallardo, E., Nijs, S., Dries, N., & Gallo, P. (2015). Detangling Skills from Competences: A Critical Review of the Talent Management Literature. Human Resource Management Review, 25(4), 453-474. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2014.09.005

Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & Godshalk, V. M. (2000). Career Management. South-Western College Publishing.

Guthridge, M., Komm, A. B., & Lawson, E. A. (2008). Why Talent Management is a Top Priority. The McKinsey Quarterly.

Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2006). Evaluating Training Programs: The Four Levels. Berrett-Koehler Publishers.

Kram, K. E. (1985). Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life. University Press of America.

Lawler, E. E. III. (2008). Talent: Making People Your Competitive Advantage. Berrett-Koehler Publishers.

LinkedIn. (2021). Global Talent Trends. Retrieved from [LinkedIn](https://business.linkedin.com/talent-solutions/recruiting-tips/global-talent-trends).

London, M. (2003). Job Feedback: Giving, Seeking, and Using Feedback for Performance Improvement. Psychology Press.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a Science of Goal Setting. American Psychological Association.

Mangkunegara, A.P. (2017). Evaluasi kinerja sdm. Bandung: Refika Aditama.

Mellahi, K., & Collings, D. G. (2010). The role of talent management in the organizational performance. European Journal of International Management, 4(1), 20-35. https://doi.org/10.1504/EJIM.2010.033024

McKinsey. (2021). The State of Organizations. Retrieved from [McKinsey](https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-state-of-organizations).

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2014). Fundamentals of Human Resource Management (7th edition). McGraw-Hill.

Priansa, J.D. (2018). Perencanaan dan Pengembangan SDM. Bandung: Alfabeta

PwC. (2020). The Future of Work: A Journey to 2022. Retrieved from [PwC](https://www.pwc.com/gx/en/services/people-organisation/future-of-work.html).

Ragins, B. R., & Kram, K. E. (2007). The Handbook of Mentoring at Work: Theory, Research, and Practice. SAGE Publications

Rothwell, W. J. (2010). Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within. AMACOM.

Rivai, V. (2018). Manajemen sumber daya manusia. Jakarta: Rajagrafindo.

Rampersad, H.K. (2006). Personal Balance Scorecard: The Way to Individual Hapiness, Personal Integrity & Organization. USA: McGraw-Hill Education.

Schein, E. H. (2010). Organizational Culture and Leadership. John Wiley & Sons.

Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: A Meta-Analysis.

Silzer, R. & Dowell, B. E. (2010). Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative. Jossey-Bass.

Sunyoto, D. (2019). Manajemen dan pengembangan sumber daya manusia. Yogyakarta: CAPS.

Sutrisno, E. (2019). Manajemen sumber daya manusia. Jakarta: Kencana.

Society for Human Resource Management (SHRM). (2020). Recruitment and Selection.

Training Magazine. (2022). Training Industry Report. Retrieved from [Training Magazine](https://trainingmag.com/training-industry-report/).

Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., & Younger, J. (2012). HR Competencies: Mastery at the Intersection of People and Business. Society for Human Resource Management.

Work Institute. (2021). Retention Report. Retrieved from [Work Institute](https://workinstitute.com/2021-retention-report/).

BAB 8
ETIKA DAN TANGGUNG JAWAB SOSIAL DALAM SUMBER DAYA MANUSIA

8.1 Pendahuluan

8.1.1 Latar Belakang

Etika dan tanggung jawab sosial dalam pengelolaan sumber daya manusia (HRM) semakin menjadi fokus penting dalam dunia bisnis modern. Di tengah tuntutan globalisasi, perusahaan dituntut tidak hanya mengejar keuntungan finansial semata, tetapi juga mempertimbangkan dampak sosial dan lingkungan dari kegiatan operasional mereka. Hal ini sejalan dengan konsep triple bottom line yang mencakup profit (keuntungan), people (manusia), dan planet (lingkungan).

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Carroll (1991), tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) mencakup empat dimensi utama: tanggung jawab ekonomi, hukum, etis, dan filantropi. Implementasi etika yang baik dalam HRM membantu membangun reputasi positif, meningkatkan loyalitas karyawan, dan menciptakan lingkungan kerja yang harmonis.

8.1.2 Tujuan Buku

Tujuan utama buku ini adalah untuk memberikan pemahaman yang komprehensif tentang prinsip-prinsip etika dan tanggung jawab sosial dalam HRM. Buku ini dirancang untuk membantu para praktisi HRM, akademisi, dan mahasiswa dalam memahami pentingnya integritas dan akuntabilitas dalam pengelolaan sumber daya manusia. Secara khusus, buku ini bertujuan untuk:

1. Menyediakan dasar teori yang kuat mengenai etika dan tanggung jawab sosial.
2. Mengidentifikasi dan menganalisis isu-isu etika yang umum terjadi dalam HRM.
3. Menawarkan panduan praktis untuk implementasi etika dan tanggung jawab sosial dalam berbagai aspek HRM.
4. Mempromosikan praktik terbaik melalui studi kasus dan contoh nyata dari berbagai industri.

8.1.3 Metodologi

Buku ini menggunakan pendekatan kualitatif dan kuantitatif untuk menyajikan materi yang komprehensif dan mudah dipahami. Metodologi yang digunakan meliputi:

1. **Studi Literatur**: Mengumpulkan dan menganalisis berbagai referensi akademik dan praktis yang relevan dengan etika dan tanggung jawab sosial dalam HRM.
2. **Studi Kasus**: Menyajikan studi kasus dari berbagai perusahaan yang berhasil menerapkan praktik etika dan tanggung jawab sosial yang baik.

3. **Survei dan Wawancara**: Mengumpulkan data primer melalui survei dan wawancara dengan praktisi HRM dan akademisi untuk mendapatkan perspektif yang mendalam mengenai isu-isu etika dan tanggung jawab sosial.
4. **Analisis Data**: Menggunakan teknik analisis data kualitatif dan kuantitatif untuk mengidentifikasi tren, tantangan, dan solusi dalam implementasi etika dan tanggung jawab sosial.

8.2 Konsep Dasar Etika dan Tanggung Jawab Sosial

8.2.1 Definisi dan Ruang Lingkup Etika

Etika adalah cabang filsafat yang mempelajari tentang nilai-nilai moral dan prinsip-prinsip yang menentukan apa yang dianggap benar dan salah dalam perilaku manusia. Dalam konteks organisasi, etika mengacu pada standar perilaku yang menentukan bagaimana seorang individu atau kelompok harus bertindak dalam situasi tertentu. Etika bukan hanya tentang kepatuhan terhadap hukum, tetapi juga mencakup tindakan-tindakan yang melampaui persyaratan hukum untuk mencapai keadilan dan kebaikan. Menurut Velasquez (2012), etika membantu individu dan organisasi membuat keputusan yang tidak hanya legal tetapi juga moral. Oleh karena itu, etika berfungsi sebagai panduan bagi individu dalam membuat keputusan yang memiliki implikasi moral yang signifikan.

Ruang lingkup etika dalam pengelolaan sumber daya manusia (HRM) sangat luas, mencakup berbagai aspek seperti rekrutmen, pelatihan, penilaian kinerja, kompensasi, dan hubungan kerja. Pada setiap tahap pengelolaan sumber daya manusia, keputusan etis harus dibuat untuk memastikan bahwa hak-hak karyawan dihormati dan dipenuhi. Misalnya, dalam proses rekrutmen, penting untuk menghindari diskriminasi dan memastikan bahwa semua calon karyawan diperlakukan dengan adil. Etika dalam HRM juga mencakup tanggung jawab untuk melindungi privasi karyawan dan memastikan bahwa data pribadi mereka digunakan dengan cara yang tepat. Dengan demikian, ruang lingkup etika dalam HRM mencakup semua aspek interaksi antara organisasi dan karyawannya.

Salah satu prinsip dasar etika dalam HRM adalah keadilan. Keadilan mengacu pada perlakuan yang adil dan setara terhadap semua individu tanpa memandang perbedaan ras, gender, agama, atau faktor lainnya. Prinsip ini menuntut organisasi untuk mengimplementasikan kebijakan dan praktik yang adil dalam semua aspek pengelolaan sumber daya manusia. Menurut Rawls (1971), keadilan adalah prinsip dasar yang harus memandu semua keputusan dan tindakan dalam organisasi. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memastikan bahwa kebijakan dan praktik mereka mencerminkan prinsip keadilan.

Prinsip lainnya adalah transparansi, yang mengacu pada keterbukaan dan kejujuran dalam komunikasi dan pengambilan

keputusan. Transparansi dalam HRM berarti memberikan informasi yang lengkap dan akurat kepada karyawan mengenai kebijakan, prosedur, dan keputusan yang mempengaruhi mereka. Hal ini menciptakan lingkungan kerja yang saling percaya dan meningkatkan motivasi serta keterlibatan karyawan. Menurut laporan dari Transparency International (2020), transparansi adalah kunci untuk membangun kepercayaan antara manajemen dan karyawan.

Prinsip keberlanjutan juga menjadi bagian penting dari etika dalam HRM. Keberlanjutan mengacu pada praktik-praktik yang tidak hanya menguntungkan organisasi dalam jangka pendek tetapi juga mempertimbangkan dampak jangka panjang terhadap lingkungan dan masyarakat. Ini termasuk memastikan bahwa praktik kerja tidak merugikan kesehatan dan kesejahteraan karyawan serta meminimalkan dampak negatif terhadap lingkungan. Menurut laporan dari World Business Council for Sustainable Development (2020), praktik keberlanjutan dalam HRM dapat meningkatkan reputasi perusahaan dan menarik bakat yang lebih baik.

8.2.2 Definisi dan Ruang Lingkup Tanggung Jawab Sosial

Tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) adalah konsep di mana perusahaan memperhitungkan dampak sosial, lingkungan, dan ekonomi dari kegiatan bisnis mereka dan bertindak untuk meminimalkan dampak negatif serta

memaksimalkan dampak positifnya. CSR mencakup berbagai inisiatif dan program yang dirancang untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan lingkungan di sekitar perusahaan. Menurut definisi dari European Commission (2011), CSR adalah tanggung jawab perusahaan terhadap dampak dari keputusan dan aktivitas mereka terhadap masyarakat dan lingkungan. Ini berarti perusahaan harus mengambil tindakan yang proaktif untuk memastikan bahwa operasional mereka tidak merugikan masyarakat atau lingkungan.

Ruang lingkup CSR sangat luas dan mencakup berbagai aspek dari operasi perusahaan, termasuk praktik kerja yang adil, perlindungan lingkungan, keterlibatan komunitas, dan etika bisnis. Dalam praktik kerja yang adil, perusahaan harus memastikan bahwa hak-hak karyawan dihormati, termasuk hak atas upah yang adil, kondisi kerja yang aman, dan kesempatan untuk pengembangan profesional. Ini juga berarti menghindari praktik-praktik eksploitasi dan diskriminasi dalam tempat kerja. Menurut laporan dari International Labour Organization (2019), implementasi praktik kerja yang adil adalah salah satu indikator utama dari keberhasilan program CSR.

Perlindungan lingkungan adalah aspek penting lainnya dari CSR. Perusahaan harus mengambil langkah-langkah untuk mengurangi dampak negatif dari operasi mereka terhadap lingkungan, termasuk pengurangan emisi gas rumah kaca, pengelolaan limbah yang bertanggung jawab, dan penggunaan

sumber daya yang berkelanjutan. Hal ini juga mencakup inisiatif untuk meningkatkan efisiensi energi dan mempromosikan penggunaan energi terbarukan. Menurut laporan dari United Nations Global Compact (2020), perusahaan yang menerapkan praktik perlindungan lingkungan yang baik dapat mengurangi biaya operasional dan meningkatkan reputasi mereka di mata konsumen dan pemangku kepentingan lainnya.

Keterlibatan komunitas adalah bagian integral dari CSR, yang mencakup berbagai inisiatif untuk mendukung dan berkontribusi kepada komunitas lokal di mana perusahaan beroperasi. Ini bisa termasuk program-program pendidikan, pelatihan keterampilan, dukungan bagi usaha kecil, dan inisiatif kesehatan masyarakat. Dengan berinvestasi dalam komunitas lokal, perusahaan tidak hanya membantu meningkatkan kesejahteraan masyarakat tetapi juga membangun hubungan yang lebih kuat dengan pemangku kepentingan lokal. Menurut penelitian dari Porter dan Kramer (2011), keterlibatan komunitas yang efektif dapat menciptakan nilai bersama bagi perusahaan dan masyarakat.

Etika bisnis juga merupakan komponen penting dari CSR. Ini mencakup komitmen perusahaan untuk bertindak dengan integritas dan transparansi dalam semua aktivitas mereka, termasuk dalam hubungan dengan karyawan, pelanggan, pemasok, dan pemangku kepentingan lainnya. Etika bisnis menuntut perusahaan untuk mematuhi hukum dan peraturan,

menghindari praktik korupsi, dan bertindak dengan cara yang adil dan jujur. Menurut laporan dari Ethics & Compliance Initiative (2020), perusahaan yang memiliki etika bisnis yang kuat cenderung lebih berhasil dalam jangka panjang dan memiliki reputasi yang lebih baik di mata pemangku kepentingan.

Dengan memahami dan menerapkan konsep-konsep etika dan tanggung jawab sosial dalam HRM, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat dan berkelanjutan, serta meningkatkan hubungan dengan karyawan, pelanggan, dan masyarakat luas. Implementasi yang efektif dari prinsip-prinsip ini dapat memberikan manfaat jangka panjang bagi perusahaan, termasuk peningkatan reputasi, loyalitas karyawan, dan kinerja finansial yang lebih baik.

8.3. Teori dan Prinsip Etika dalam HRM

8.3.1 Teori Etika

Teori etika adalah fondasi filosofis yang membantu kita memahami bagaimana membuat keputusan moral dalam konteks organisasi. Salah satu teori etika yang populer adalah utilitarianisme, yang berfokus pada konsekuensi dari tindakan. Menurut teori ini, tindakan dianggap etis jika menghasilkan manfaat terbesar bagi jumlah orang terbanyak. Utilitarianisme dikemukakan oleh Jeremy Bentham dan John Stuart Mill, yang menekankan bahwa kebahagiaan atau kesejahteraan maksimum

adalah tujuan utama dari setiap tindakan moral. Dalam konteks HRM, utilitarianisme mendorong pengambilan keputusan yang mempertimbangkan dampak jangka panjang terhadap karyawan dan organisasi.

Teori etika kedua yang signifikan adalah deontologi, yang menekankan kewajiban dan aturan moral tanpa memandang konsekuensi. Teori ini dipelopori oleh Immanuel Kant, yang berargumen bahwa tindakan dianggap etis jika dilakukan berdasarkan prinsip-prinsip moral yang universal dan mutlak. Dalam HRM, pendekatan deontologis mengharuskan manajer untuk menghormati hak-hak karyawan dan mematuhi standar etika yang berlaku, terlepas dari hasil akhirnya. Misalnya, dalam proses rekrutmen, manajer harus memastikan bahwa semua calon diperlakukan dengan adil dan tanpa diskriminasi, sesuai dengan prinsip keadilan dan hak asasi manusia.

Teori keutamaan (virtue ethics) adalah teori etika lainnya yang fokus pada karakter dan kebiasaan moral individu. Teori ini berasal dari filsafat Aristoteles yang menekankan pentingnya mengembangkan kebiasaan baik dan karakter yang mulia untuk mencapai kehidupan yang bermakna. Dalam HRM, virtue ethics mendorong pengembangan karakter moral baik pada manajer maupun karyawan, seperti kejujuran, keberanian, dan empati. Pendekatan ini mengakui bahwa perilaku etis bukan hanya tentang mematuhi aturan, tetapi juga tentang menjadi pribadi yang baik yang secara konsisten membuat keputusan yang bermoral.

Selain ketiga teori utama tersebut, ada juga teori etika feminis yang menyoroti pentingnya hubungan dan empati dalam pengambilan keputusan moral. Teori ini menekankan bahwa etika harus mempertimbangkan konteks dan hubungan interpersonal, bukan hanya aturan atau konsekuensi. Dalam konteks HRM, teori etika feminis mendorong manajer untuk memahami dan mempertimbangkan kebutuhan dan perspektif karyawan secara holistik. Ini berarti menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan emosional dan sosial karyawan, serta memastikan kebijakan dan praktik yang inklusif dan adil.

Terakhir, teori etika pragmatis menawarkan pendekatan yang fleksibel dan kontekstual terhadap pengambilan keputusan moral. Teori ini menekankan bahwa keputusan etis harus disesuaikan dengan situasi spesifik dan mempertimbangkan berbagai faktor yang relevan. Dalam HRM, pendekatan pragmatis memungkinkan manajer untuk menilai setiap situasi secara individual dan membuat keputusan yang paling tepat berdasarkan konteks. Misalnya, dalam menghadapi konflik antar karyawan, manajer dapat menggunakan pendekatan pragmatis untuk menemukan solusi yang mengakomodasi kebutuhan semua pihak yang terlibat.

8.3.2 Prinsip Etika dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia

Keadilan adalah salah satu prinsip etika yang paling mendasar dalam pengelolaan sumber daya manusia (HRM). Prinsip ini menuntut bahwa semua karyawan diperlakukan secara

adil dan setara, tanpa diskriminasi berdasarkan ras, gender, agama, atau faktor lainnya. Dalam praktiknya, prinsip keadilan diterapkan melalui kebijakan dan prosedur yang memastikan bahwa setiap individu memiliki kesempatan yang sama untuk berkembang dan sukses di tempat kerja. Misalnya, perusahaan harus memastikan bahwa proses rekrutmen dan seleksi dilakukan secara transparan dan adil. Selain itu, penilaian kinerja dan pemberian kompensasi harus didasarkan pada kriteria yang objektif dan dapat dipertanggungjawabkan.

Transparansi adalah prinsip penting lainnya dalam HRM yang berkaitan dengan keterbukaan dan kejujuran dalam komunikasi dan pengambilan keputusan. Prinsip ini mengharuskan manajemen untuk memberikan informasi yang lengkap dan akurat kepada karyawan mengenai kebijakan, prosedur, dan keputusan yang mempengaruhi mereka. Transparansi membantu membangun kepercayaan antara manajemen dan karyawan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan. Misalnya, perusahaan dapat mengadopsi praktik komunikasi terbuka di mana karyawan diberi tahu tentang perubahan kebijakan atau keputusan strategis yang mungkin mempengaruhi pekerjaan mereka.

Prinsip keberlanjutan menekankan pentingnya mempertimbangkan dampak jangka panjang dari keputusan dan tindakan organisasi terhadap lingkungan dan masyarakat. Dalam HRM, prinsip ini mencakup praktik-praktik yang mendukung

kesejahteraan karyawan dan meminimalkan dampak negatif terhadap lingkungan. Misalnya, perusahaan dapat mengimplementasikan program kesehatan dan keselamatan kerja untuk memastikan bahwa karyawan bekerja dalam kondisi yang aman dan sehat. Selain itu, perusahaan dapat mengadopsi praktik kerja yang ramah lingkungan, seperti mengurangi limbah dan menghemat energi, untuk mendukung keberlanjutan lingkungan.

Prinsip akuntabilitas menuntut bahwa manajer dan karyawan bertanggung jawab atas tindakan dan keputusan mereka. Dalam HRM, akuntabilitas berarti bahwa setiap individu harus mempertanggungjawabkan kinerja mereka dan bertindak sesuai dengan standar etika yang ditetapkan. Akuntabilitas dapat ditingkatkan melalui sistem penilaian kinerja yang adil dan transparan, di mana karyawan diberi umpan balik yang konstruktif dan peluang untuk meningkatkan kinerja mereka. Selain itu, manajer harus memastikan bahwa mereka mematuhi kebijakan dan prosedur yang telah ditetapkan dan bertanggung jawab atas dampak keputusan mereka terhadap karyawan dan organisasi.

Kejujuran adalah prinsip etika yang sangat penting dalam HRM, yang menuntut bahwa manajer dan karyawan berperilaku jujur dan terbuka dalam semua interaksi mereka. Kejujuran membantu membangun kepercayaan dan integritas dalam organisasi, yang merupakan dasar dari hubungan kerja yang sehat dan produktif. Dalam praktiknya, kejujuran dapat

diwujudkan melalui komunikasi yang terbuka dan jujur, serta dengan memastikan bahwa semua informasi yang diberikan kepada karyawan adalah akurat dan dapat dipercaya. Misalnya, dalam proses rekrutmen, perusahaan harus memberikan gambaran yang realistis tentang peran dan tanggung jawab yang ditawarkan, sehingga calon karyawan dapat membuat keputusan yang tepat.

8.4. Implementasi Etika dalam HRM

8.4.1 Praktik Rekrutmen dan Seleksi yang Etis

Implementasi etika dalam rekrutmen dan seleksi sangat penting untuk memastikan bahwa proses perekrutan dilakukan secara adil dan transparan. Langkah pertama adalah menciptakan deskripsi pekerjaan yang jelas dan akurat, sehingga calon pelamar memahami dengan tepat apa yang diharapkan dari mereka. Deskripsi pekerjaan yang baik membantu mengurangi risiko diskriminasi karena semua kandidat dinilai berdasarkan kriteria yang sama. Selain itu, penggunaan alat penilaian yang objektif, seperti tes kemampuan dan wawancara terstruktur, dapat membantu memastikan bahwa proses seleksi dilakukan berdasarkan kualifikasi dan kemampuan kandidat, bukan faktor subjektif atau diskriminatif.

Selama proses seleksi, penting untuk menjaga transparansi dan memberikan umpan balik kepada semua pelamar, baik mereka berhasil atau tidak. Umpan balik yang konstruktif dapat

membantu kandidat memahami kekuatan dan kelemahan mereka, serta memberikan kesempatan bagi mereka untuk memperbaiki diri di masa depan. Transparansi juga mencakup pemberian informasi yang jelas tentang tahapan seleksi, jadwal, dan kriteria penilaian. Dengan demikian, kandidat merasa dihargai dan diperlakukan dengan hormat, yang meningkatkan citra positif perusahaan di mata calon karyawan.

Komitmen terhadap keberagaman dan inklusi adalah elemen penting dari praktik rekrutmen dan seleksi yang etis. Perusahaan harus memastikan bahwa semua proses seleksi bebas dari bias dan diskriminasi, serta memberikan kesempatan yang sama bagi semua individu, terlepas dari latar belakang mereka. Ini bisa dilakukan dengan menyediakan pelatihan anti-diskriminasi untuk semua staf yang terlibat dalam proses rekrutmen dan seleksi. Selain itu, perusahaan dapat menetapkan kebijakan yang mendukung keberagaman dan inklusi, seperti perekrutan dari berbagai latar belakang budaya dan sosial.

Penggunaan teknologi dalam rekrutmen dan seleksi juga harus dilakukan secara etis. Misalnya, penggunaan sistem pelacakan pelamar (ATS) harus dilakukan dengan memperhatikan privasi dan keamanan data kandidat. Perusahaan harus memastikan bahwa data pribadi yang dikumpulkan selama proses rekrutmen hanya digunakan untuk tujuan seleksi dan disimpan dengan aman. Penggunaan teknologi juga harus transparan, dengan memberikan informasi kepada kandidat tentang bagaimana data mereka akan digunakan dan disimpan.

Akhirnya, evaluasi dan peninjauan berkala terhadap proses rekrutmen dan seleksi adalah penting untuk memastikan bahwa praktik-praktik etis tetap dipertahankan. Perusahaan harus secara rutin mengaudit kebijakan dan prosedur mereka untuk mengidentifikasi dan mengatasi potensi masalah atau ketidaksesuaian. Ini juga memberikan kesempatan untuk terus meningkatkan proses rekrutmen dan seleksi, sehingga dapat lebih adil, transparan, dan inklusif. Dengan demikian, perusahaan dapat membangun tim yang berbakat dan beragam, yang dapat berkontribusi pada kesuksesan jangka panjang organisasi.

8.4.2 Pengelolaan Kinerja dan Penghargaan yang Etis

Pengelolaan kinerja yang etis dimulai dengan menetapkan tujuan dan harapan yang jelas bagi karyawan. Hal ini mencakup penetapan indikator kinerja utama (KPI) yang spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan berbasis waktu (SMART). Dengan menetapkan tujuan yang jelas, karyawan memiliki pemahaman yang lebih baik tentang apa yang diharapkan dari mereka dan bagaimana mereka dapat berkontribusi pada tujuan organisasi. Selain itu, tujuan yang jelas membantu mencegah bias dan subjektivitas dalam penilaian kinerja, karena penilaian didasarkan pada pencapaian objektif.

Pelaksanaan penilaian kinerja yang adil dan transparan adalah langkah berikutnya dalam pengelolaan kinerja yang etis. Ini mencakup penggunaan alat dan metode penilaian yang objektif, seperti penilaian 360 derajat atau penilaian berbasis kompetensi. Penilaian 360 derajat, misalnya, melibatkan umpan

balik dari berbagai sumber, termasuk atasan, rekan kerja, dan bawahan, yang membantu memberikan gambaran yang lebih komprehensif tentang kinerja karyawan. Transparansi dalam proses penilaian juga penting, dengan memberikan umpan balik yang jelas dan konstruktif kepada karyawan tentang kekuatan dan area yang perlu ditingkatkan.

Penghargaan dan pengakuan yang adil merupakan aspek penting dari pengelolaan kinerja yang etis. Perusahaan harus memastikan bahwa sistem penghargaan dan kompensasi didasarkan pada kinerja dan kontribusi nyata karyawan, bukan faktor subjektif atau favoritisme. Ini bisa dilakukan dengan menetapkan kriteria penghargaan yang jelas dan transparan, serta memastikan bahwa semua karyawan memiliki kesempatan yang sama untuk mendapatkan penghargaan. Selain itu, pengakuan non-materiil, seperti pujian publik atau penghargaan internal, juga dapat meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan.

Pendidikan dan pengembangan profesional yang berkelanjutan adalah bagian integral dari pengelolaan kinerja yang etis. Perusahaan harus menyediakan peluang pelatihan dan pengembangan yang sesuai untuk membantu karyawan meningkatkan keterampilan dan kompetensi mereka. Ini tidak hanya membantu karyawan mencapai tujuan kinerja mereka, tetapi juga mendukung perkembangan karier mereka dalam jangka panjang. Program pengembangan yang efektif mencakup pelatihan teknis, pengembangan kepemimpinan, dan

kesempatan belajar lainnya yang relevan dengan kebutuhan individu dan organisasi.

Akhirnya, perusahaan harus memiliki mekanisme untuk menangani keluhan dan menyelesaikan sengketa kinerja dengan cara yang adil dan transparan. Karyawan harus memiliki saluran untuk mengajukan keluhan atau mengemukakan ketidakpuasan mereka terkait penilaian kinerja atau penghargaan. Perusahaan harus menanggapi keluhan ini dengan serius dan melakukan investigasi yang menyeluruh untuk memastikan bahwa setiap masalah ditangani dengan tepat. Dengan demikian, perusahaan dapat membangun lingkungan kerja yang adil dan etis, di mana karyawan merasa dihargai dan didukung dalam mencapai potensi penuh mereka.

8.5 Tanggung Jawab Sosial dalam HRM

8.5.1 Konsep Tanggung Jawab Sosial dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia

Tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) dalam konteks pengelolaan sumber daya manusia (HRM) mengacu pada komitmen perusahaan untuk bertindak secara etis dan memberikan kontribusi positif kepada masyarakat serta lingkungan. CSR dalam HRM mencakup berbagai inisiatif yang dirancang untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan, mendukung komunitas lokal, dan mengurangi dampak negatif terhadap lingkungan. Salah satu aspek penting dari CSR adalah

penciptaan lingkungan kerja yang sehat dan aman bagi karyawan. Perusahaan harus memastikan bahwa kondisi kerja memenuhi standar kesehatan dan keselamatan yang ditetapkan oleh peraturan yang berlaku, serta mengambil langkah-langkah proaktif untuk mengidentifikasi dan mengurangi risiko potensial.

Komitmen terhadap keberagaman dan inklusi juga merupakan bagian integral dari tanggung jawab sosial dalam HRM. Perusahaan yang bertanggung jawab sosial harus berupaya untuk menciptakan tempat kerja yang inklusif di mana semua karyawan merasa dihargai dan diterima, terlepas dari latar belakang, jenis kelamin, ras, atau orientasi seksual mereka. Praktik rekrutmen dan promosi yang adil dan bebas dari diskriminasi adalah langkah penting untuk mencapai tujuan ini. Selain itu, perusahaan dapat mengadakan pelatihan keberagaman dan inklusi untuk meningkatkan kesadaran dan pemahaman di antara karyawan tentang pentingnya menghargai perbedaan.

Pengembangan komunitas lokal adalah aspek lain dari CSR dalam HRM. Perusahaan dapat terlibat dalam berbagai inisiatif untuk mendukung komunitas di sekitar tempat mereka beroperasi. Ini bisa mencakup program pelatihan dan pengembangan keterampilan bagi penduduk lokal, inisiatif sukarelawan di mana karyawan didorong untuk terlibat dalam kegiatan sosial, dan kemitraan dengan organisasi lokal untuk proyek-proyek yang bermanfaat bagi masyarakat. Dengan mendukung komunitas lokal, perusahaan tidak hanya

memperkuat hubungan dengan masyarakat sekitar tetapi juga membantu menciptakan lingkungan yang lebih stabil dan sejahtera.

Pengelolaan dampak lingkungan juga merupakan bagian penting dari tanggung jawab sosial dalam HRM. Perusahaan harus berkomitmen untuk mengurangi dampak negatif operasi mereka terhadap lingkungan. Ini bisa dilakukan dengan mengimplementasikan praktik-praktik ramah lingkungan di tempat kerja, seperti program daur ulang, pengurangan penggunaan energi, dan pengurangan limbah. Selain itu, perusahaan dapat memberikan pelatihan kepada karyawan tentang praktik berkelanjutan dan mendorong mereka untuk mengadopsi kebiasaan ramah lingkungan baik di tempat kerja maupun di rumah.

Akhirnya, transparansi dan akuntabilitas adalah elemen kunci dari tanggung jawab sosial dalam HRM. Perusahaan harus berkomitmen untuk melaporkan secara transparan tentang inisiatif dan kinerja CSR mereka. Ini termasuk memberikan laporan yang jelas dan akurat tentang dampak sosial dan lingkungan dari operasi mereka, serta langkah-langkah yang diambil untuk mengatasi masalah yang teridentifikasi. Transparansi membantu membangun kepercayaan dengan pemangku kepentingan dan memastikan bahwa perusahaan bertanggung jawab atas tindakan mereka.

8.5.2 Implementasi Praktik Tanggung Jawab Sosial dalam HRM

Implementasi tanggung jawab sosial dalam HRM dimulai dengan pengembangan kebijakan CSR yang komprehensif dan terintegrasi. Kebijakan ini harus mencakup komitmen perusahaan terhadap praktik kerja yang adil, perlindungan lingkungan, dan dukungan terhadap komunitas lokal. Kebijakan CSR harus dirumuskan dengan melibatkan berbagai pemangku kepentingan, termasuk karyawan, manajemen, dan komunitas, untuk memastikan bahwa kebijakan tersebut mencerminkan kebutuhan dan harapan semua pihak. Selain itu, kebijakan CSR harus disertai dengan rencana aksi yang jelas dan terukur, yang menetapkan tujuan, target, dan indikator kinerja yang spesifik.

Langkah kedua adalah membentuk tim atau komite CSR yang bertanggung jawab untuk mengawasi implementasi kebijakan dan inisiatif CSR. Tim ini harus terdiri dari perwakilan dari berbagai departemen dan tingkatan organisasi untuk memastikan keterlibatan yang luas dan komitmen yang kuat terhadap tanggung jawab sosial. Tim CSR bertugas untuk mengkoordinasikan kegiatan CSR, memantau kemajuan, dan melaporkan hasil kepada manajemen dan pemangku kepentingan lainnya. Dengan memiliki tim yang berdedikasi, perusahaan dapat memastikan bahwa inisiatif CSR dijalankan secara efektif dan konsisten.

Pelatihan dan pengembangan karyawan adalah elemen kunci dalam implementasi tanggung jawab sosial dalam HRM.

Perusahaan harus menyediakan pelatihan yang relevan untuk karyawan tentang isu-isu sosial dan lingkungan, serta keterampilan yang diperlukan untuk mendukung inisiatif CSR. Ini bisa mencakup pelatihan tentang keberagaman dan inklusi, kesehatan dan keselamatan kerja, serta praktik berkelanjutan. Pelatihan ini membantu karyawan memahami pentingnya tanggung jawab sosial dan bagaimana mereka dapat berkontribusi dalam inisiatif CSR. Selain itu, perusahaan dapat mengadakan workshop dan seminar yang melibatkan pakar eksternal untuk memberikan wawasan dan pengetahuan tambahan.

Kerjasama dengan pihak eksternal adalah strategi penting untuk memperkuat praktik tanggung jawab sosial dalam HRM. Perusahaan dapat bermitra dengan organisasi non-pemerintah (NGO), lembaga pemerintah, dan komunitas lokal untuk mengembangkan dan melaksanakan inisiatif CSR. Kerjasama ini tidak hanya memperluas jangkauan dan dampak dari inisiatif CSR, tetapi juga membantu perusahaan untuk belajar dari praktik terbaik dan pengalaman organisasi lain. Misalnya, perusahaan dapat bekerja sama dengan NGO yang fokus pada pendidikan untuk menyediakan program pelatihan bagi komunitas lokal atau dengan lembaga pemerintah untuk mengembangkan program lingkungan.

Evaluasi dan pelaporan adalah langkah terakhir dalam implementasi tanggung jawab sosial dalam HRM. Perusahaan harus secara rutin mengevaluasi efektivitas inisiatif CSR mereka

dan melaporkan hasilnya kepada pemangku kepentingan. Evaluasi ini harus mencakup pengukuran dampak sosial dan lingkungan dari kegiatan CSR, serta penilaian terhadap pencapaian tujuan dan target yang ditetapkan. Pelaporan yang transparan membantu membangun kepercayaan dan kredibilitas perusahaan di mata pemangku kepentingan, serta memberikan dasar untuk perbaikan berkelanjutan. Selain itu, perusahaan harus siap untuk menerima umpan balik dari pemangku kepentingan dan melakukan penyesuaian yang diperlukan untuk meningkatkan praktik tanggung jawab sosial mereka.

8.6 Studi Kasus dan Praktek Terbaik

8.6.1 Studi Kasus Implementasi Etika dalam HRM

Studi kasus pertama mengenai implementasi etika dalam HRM bisa dilihat pada perusahaan Patagonia, sebuah perusahaan pakaian luar ruangan yang dikenal karena komitmennya terhadap tanggung jawab sosial dan lingkungan. Patagonia memiliki kebijakan yang kuat terhadap transparansi dan keadilan dalam proses rekrutmen dan seleksi. Mereka memastikan bahwa semua kandidat dinilai berdasarkan kualifikasi dan keterampilan mereka, tanpa diskriminasi. Selain itu, Patagonia menyediakan lingkungan kerja yang mendukung keberagaman dan inklusi, dengan berbagai program pelatihan yang bertujuan meningkatkan kesadaran akan pentingnya menghargai perbedaan.

Selain itu, Patagonia juga dikenal karena pendekatannya yang etis terhadap pengelolaan kinerja dan penghargaan. Mereka menggunakan sistem penilaian kinerja yang transparan dan objektif, dengan memberikan umpan balik yang konstruktif kepada karyawan. Sistem penghargaan di Patagonia didasarkan pada pencapaian dan kontribusi nyata karyawan, bukan favoritisme atau bias. Hal ini membantu menciptakan lingkungan kerja yang adil dan memotivasi karyawan untuk mencapai kinerja terbaik mereka.

Patagonia juga memiliki komitmen yang kuat terhadap kesejahteraan karyawan. Mereka menyediakan berbagai fasilitas dan program yang mendukung kesehatan dan kesejahteraan karyawan, termasuk program kesehatan mental, kebijakan cuti yang fleksibel, dan lingkungan kerja yang aman. Dengan demikian, Patagonia berhasil menciptakan tempat kerja yang tidak hanya produktif tetapi juga mendukung kesejahteraan karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen terhadap etika dalam HRM dapat menghasilkan lingkungan kerja yang lebih baik dan kinerja organisasi yang lebih baik.

Komitmen Patagonia terhadap tanggung jawab sosial juga terlihat dalam berbagai inisiatif lingkungan yang mereka jalankan. Misalnya, mereka memiliki program "Worn Wear" yang mendorong pelanggan untuk memperbaiki dan menggunakan kembali pakaian mereka daripada membeli yang baru. Inisiatif ini tidak hanya membantu mengurangi limbah tetapi juga mempromosikan praktik berkelanjutan di kalangan karyawan

dan pelanggan. Patagonia juga menggunakan bahan-bahan yang ramah lingkungan dalam produksi mereka dan berkomitmen untuk mengurangi jejak karbon mereka.

Kesuksesan Patagonia dalam mengimplementasikan etika dalam HRM dan tanggung jawab sosial dapat menjadi contoh bagi perusahaan lain. Mereka menunjukkan bahwa dengan berkomitmen pada nilai-nilai etika dan tanggung jawab sosial, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif, mendukung kesejahteraan karyawan, dan berkontribusi pada kesejahteraan masyarakat dan lingkungan. Studi kasus ini menggarisbawahi pentingnya etika dalam HRM dan bagaimana hal itu dapat diterapkan secara efektif dalam praktek bisnis sehari-hari.

8.6.2 Praktek Terbaik dalam Implementasi Tanggung Jawab Sosial dalam HRM

Salah satu contoh praktek terbaik dalam implementasi tanggung jawab sosial dalam HRM dapat dilihat pada perusahaan Unilever. Unilever dikenal karena pendekatannya yang komprehensif terhadap CSR, yang mencakup inisiatif di berbagai bidang seperti keberagaman dan inklusi, kesejahteraan karyawan, dan pengelolaan lingkungan. Dalam hal keberagaman dan inklusi, Unilever memiliki kebijakan yang kuat untuk menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan adil. Mereka aktif dalam merekrut dan mempromosikan individu dari berbagai latar belakang dan menyediakan pelatihan yang diperlukan untuk mendukung keberagaman di tempat kerja.

Unilever juga memiliki berbagai inisiatif yang mendukung kesejahteraan karyawan. Mereka menyediakan fasilitas kesehatan, program kesejahteraan mental, dan kebijakan cuti yang fleksibel untuk mendukung keseimbangan kerja dan kehidupan karyawan. Unilever percaya bahwa karyawan yang sehat dan bahagia lebih produktif dan mampu memberikan kontribusi yang lebih besar kepada perusahaan. Oleh karena itu, mereka berinvestasi dalam program-program yang mendukung kesejahteraan fisik dan mental karyawan mereka.

Dalam hal pengelolaan lingkungan, Unilever memiliki komitmen yang kuat untuk mengurangi dampak lingkungan dari operasi mereka. Mereka berupaya untuk mengurangi penggunaan energi dan air, serta mengurangi limbah melalui berbagai inisiatif berkelanjutan. Misalnya, mereka memiliki program untuk mengurangi plastik sekali pakai dalam produk mereka dan menggantinya dengan bahan yang lebih ramah lingkungan. Inisiatif ini tidak hanya membantu mengurangi jejak lingkungan mereka tetapi juga mendukung upaya global untuk mengatasi perubahan iklim.

Unilever juga terlibat dalam berbagai inisiatif komunitas yang mendukung pengembangan masyarakat lokal. Mereka bekerja sama dengan organisasi non-pemerintah dan pemerintah untuk menyediakan pelatihan dan pendidikan bagi masyarakat sekitar, serta mendukung program-program kesehatan dan sanitasi. Misalnya, Unilever memiliki program yang menyediakan akses air bersih dan fasilitas sanitasi bagi

masyarakat di daerah yang kurang berkembang. Inisiatif ini tidak hanya membantu meningkatkan kualitas hidup masyarakat tetapi juga membangun hubungan yang positif antara perusahaan dan komunitas lokal.

Kesuksesan Unilever dalam menerapkan tanggung jawab sosial dalam HRM menunjukkan bahwa komitmen terhadap CSR dapat memberikan manfaat yang signifikan bagi perusahaan dan masyarakat. Dengan mengintegrasikan nilai-nilai sosial dan lingkungan dalam operasi mereka, Unilever tidak hanya meningkatkan reputasi mereka tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik dan berkontribusi pada kesejahteraan masyarakat. Praktek terbaik ini dapat menjadi contoh bagi perusahaan lain yang ingin mengimplementasikan tanggung jawab sosial dalam HRM mereka.

8.7 Tantangan dan Masa Depan Etika dalam HRM

8.7.1 Tantangan Etika dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia

Tantangan etika dalam pengelolaan sumber daya manusia (HRM) semakin kompleks seiring dengan perkembangan teknologi dan globalisasi. Salah satu tantangan utama adalah menjaga privasi karyawan di era digital. Penggunaan teknologi canggih dalam HRM, seperti sistem manajemen kinerja berbasis data dan pengawasan digital, dapat menimbulkan kekhawatiran mengenai privasi karyawan. Perusahaan harus memastikan

bahwa data karyawan diperlakukan dengan kerahasiaan dan digunakan secara etis sesuai dengan peraturan perlindungan data yang berlaku. Kebijakan privasi yang jelas dan transparan harus diterapkan untuk melindungi hak karyawan.

Isu kedua yang signifikan adalah keberagaman dan inklusi. Meskipun banyak perusahaan telah menyadari pentingnya menciptakan tempat kerja yang inklusif, masih ada tantangan dalam mengimplementasikan kebijakan keberagaman secara efektif. Hambatan budaya dan bias tidak sadar seringkali menghalangi tercapainya keberagaman yang sejati. Perusahaan harus berkomitmen untuk terus mendidik karyawan tentang pentingnya inklusi dan melakukan evaluasi berkala terhadap kebijakan dan praktik mereka untuk memastikan bahwa mereka menciptakan lingkungan yang benar-benar inklusif.

Tantangan lainnya adalah keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi. Dalam lingkungan kerja yang semakin kompetitif, karyawan seringkali dihadapkan pada tekanan untuk mencapai target yang tinggi, yang dapat mengorbankan kesejahteraan pribadi mereka. Perusahaan harus mengembangkan kebijakan yang mendukung keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi, seperti fleksibilitas kerja dan program kesehatan mental. Dengan demikian, karyawan dapat mencapai kesejahteraan yang optimal dan produktivitas yang tinggi.

Korupsi dan praktik tidak etis lainnya juga menjadi tantangan besar dalam HRM. Perusahaan harus berupaya keras

untuk mencegah dan menangani kasus-kasus korupsi melalui kebijakan anti-korupsi yang ketat dan program pelatihan etika. Selain itu, penting bagi perusahaan untuk membangun budaya kerja yang transparan dan akuntabel, di mana karyawan merasa aman untuk melaporkan praktik tidak etis tanpa takut akan pembalasan.

Tantangan terakhir adalah dampak dari perubahan teknologi terhadap etika kerja. Dengan munculnya kecerdasan buatan (AI) dan otomatisasi, banyak tugas HRM yang sebelumnya dilakukan oleh manusia kini dilakukan oleh mesin. Hal ini menimbulkan pertanyaan etis mengenai penggantian tenaga kerja manusia dengan mesin dan dampaknya terhadap pekerjaan dan kesejahteraan karyawan. Perusahaan harus bijaksana dalam mengintegrasikan teknologi baru dengan cara yang tetap memperhatikan aspek etis dan kesejahteraan karyawan.

8.7.2 Masa Depan Etika dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia

Masa depan etika dalam pengelolaan sumber daya manusia akan sangat dipengaruhi oleh perkembangan teknologi dan perubahan sosial yang terus terjadi. Teknologi seperti kecerdasan buatan (AI) dan analitik data besar akan semakin penting dalam HRM, namun penggunaannya harus sejalan dengan prinsip-prinsip etika. Perusahaan harus memastikan bahwa teknologi ini digunakan untuk mendukung keputusan yang adil dan transparan, serta melindungi privasi dan hak-hak karyawan.

Pengembangan kebijakan dan regulasi yang mengatur penggunaan teknologi dalam HRM akan menjadi kunci untuk menjaga etika di masa depan.

Keberlanjutan akan menjadi fokus utama dalam HRM di masa depan. Perusahaan akan semakin dituntut untuk menunjukkan komitmen mereka terhadap tanggung jawab sosial dan lingkungan. HRM akan memainkan peran penting dalam mengintegrasikan praktik berkelanjutan ke dalam budaya perusahaan dan memastikan bahwa karyawan mendukung inisiatif-inisiatif keberlanjutan. Program pelatihan dan pengembangan karyawan yang berfokus pada keberlanjutan akan menjadi bagian penting dari strategi HRM di masa depan.

Perubahan demografi dan meningkatnya keberagaman di tempat kerja akan terus menjadi tantangan dan peluang bagi HRM. Generasi milenial dan Z yang semakin dominan dalam angkatan kerja memiliki nilai-nilai dan harapan yang berbeda, termasuk permintaan akan tempat kerja yang lebih inklusif dan fleksibel. HRM harus beradaptasi dengan perubahan ini dengan mengembangkan kebijakan yang mendukung keberagaman dan inklusi, serta menciptakan lingkungan kerja yang responsif terhadap kebutuhan generasi yang lebih muda.

Kesejahteraan karyawan akan menjadi prioritas utama dalam HRM di masa depan. Dengan meningkatnya kesadaran akan pentingnya kesehatan mental dan keseimbangan kehidupan kerja, perusahaan harus mengembangkan program-program yang mendukung kesejahteraan holistik karyawan. Ini

termasuk inisiatif kesehatan mental, program kebugaran, dan kebijakan kerja fleksibel. Kesejahteraan karyawan tidak hanya berdampak pada produktivitas, tetapi juga pada retensi dan kepuasan kerja.

Etika dan tanggung jawab sosial akan semakin terintegrasi dalam strategi bisnis secara keseluruhan. Perusahaan akan diharapkan untuk tidak hanya mematuhi standar etika, tetapi juga menjadi pemimpin dalam mempromosikan praktik bisnis yang bertanggung jawab. HRM akan memainkan peran kunci dalam memastikan bahwa nilai-nilai etika dan tanggung jawab sosial tertanam dalam budaya organisasi dan tercermin dalam setiap aspek pengelolaan sumber daya manusia. Masa depan HRM akan ditandai oleh komitmen yang kuat terhadap integritas, transparansi, dan tanggung jawab sosial.

8.8. Kesimpulan

8.8.1 Ringkasan Temuan dan Pembelajaran

Dalam buku ini, kita telah mengeksplorasi berbagai aspek etika dan tanggung jawab sosial dalam pengelolaan sumber daya manusia (HRM). Mulai dari konsep dasar hingga implementasi dan tantangan yang dihadapi, kita telah melihat bagaimana prinsip-prinsip etika dapat diterapkan dalam berbagai konteks organisasi. Etika dalam HRM mencakup berbagai aspek seperti rekrutmen, pengelolaan kinerja, keberagaman, inklusi, dan kesejahteraan karyawan. Tanggung jawab sosial, di sisi lain,

berfokus pada bagaimana perusahaan dapat memberikan kontribusi positif kepada masyarakat dan lingkungan sekitar mereka.

Kita telah mempelajari teori-teori dan prinsip-prinsip etika yang mendasari pengambilan keputusan dalam HRM. Teori-teori ini memberikan kerangka kerja untuk memahami bagaimana keputusan dapat diambil dengan mempertimbangkan dampaknya terhadap berbagai pemangku kepentingan. Studi kasus dan praktik terbaik yang disajikan dalam buku ini memberikan contoh nyata tentang bagaimana perusahaan-perusahaan sukses menerapkan etika dan tanggung jawab sosial dalam operasional mereka. Studi kasus ini menunjukkan bahwa perusahaan yang berkomitmen pada etika dan tanggung jawab sosial dapat mencapai keseimbangan antara keberhasilan bisnis dan kontribusi positif kepada masyarakat.

Pada bagian akhir, kita juga membahas tantangan yang dihadapi dalam menerapkan etika dan tanggung jawab sosial dalam HRM, serta masa depan dari disiplin ini. Tantangan ini mencakup privasi karyawan, keberagaman dan inklusi, keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi, korupsi, serta dampak teknologi. Masa depan etika dalam HRM akan ditandai oleh perkembangan teknologi, peningkatan keberlanjutan, perubahan demografi, dan kesejahteraan karyawan. Kesimpulan dari semua ini adalah bahwa etika dan tanggung jawab sosial harus menjadi bagian integral dari strategi HRM untuk

memastikan keberhasilan jangka panjang dan reputasi positif perusahaan.

8.8.2 Implikasi Praktis dan Rekomendasi

Berdasarkan temuan dan pembelajaran dari buku ini, ada beberapa implikasi praktis yang dapat diterapkan oleh praktisi HRM dan manajer di perusahaan. Pertama, perusahaan harus mengembangkan dan menerapkan kebijakan etika yang jelas dan komprehensif yang mencakup semua aspek pengelolaan sumber daya manusia. Kebijakan ini harus mencakup prosedur rekrutmen yang adil, penilaian kinerja yang transparan, dan kebijakan penghargaan yang berbasis pada kontribusi nyata. Pelatihan etika juga harus diberikan secara berkala kepada semua karyawan untuk memastikan bahwa mereka memahami dan mematuhi standar etika yang ditetapkan.

Kedua, perusahaan harus berkomitmen untuk menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan mendukung keberagaman. Ini mencakup penerapan kebijakan yang mendorong perekrutan dan promosi individu dari berbagai latar belakang, serta menyediakan pelatihan yang diperlukan untuk meningkatkan kesadaran akan pentingnya inklusi. Selain itu, perusahaan harus mengembangkan program-program yang mendukung kesejahteraan karyawan, seperti program kesehatan mental, kebijakan cuti yang fleksibel, dan fasilitas kesehatan di tempat kerja. Dengan demikian, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan fisik dan mental karyawan.

Ketiga, perusahaan harus terus mengawasi dan mengevaluasi kebijakan dan praktik HRM mereka untuk memastikan bahwa mereka sesuai dengan prinsip-prinsip etika dan tanggung jawab sosial. Ini mencakup evaluasi berkala terhadap kebijakan privasi data, program pelatihan etika, dan inisiatif keberlanjutan. Perusahaan juga harus berkomitmen untuk transparansi dan akuntabilitas, serta membangun budaya kerja di mana karyawan merasa aman untuk melaporkan praktik tidak etis tanpa takut akan pembalasan. Dengan mengintegrasikan etika dan tanggung jawab sosial dalam strategi HRM, perusahaan dapat mencapai keseimbangan antara keberhasilan bisnis dan kontribusi positif kepada masyarakat.

DAFTAR PUSTAKA

Aristotle. (350 B.C.E.). *Nicomachean Ethics*.

Bentham, J. (1789). *An Introduction to the Principles of Morals and Legislation*. Clarendon Press.

Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.

Crane, A., Matten, D., & Spence, L. J. (Eds.). (2019). *Corporate Social Responsibility: Readings and Cases in a Global Context*. Routledge.

Ethics & Compliance Initiative. (2020). *2020 Global Business Ethics Survey*.

European Commission. (2011). *A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility*.

Harvard Business Review. (2011). Creating Shared Value.

International Labour Organization. (2019). *Global Commission on the Future of Work Report*.

Kant, I. (1785). *Groundwork of the Metaphysics of Morals*. Cambridge University Press.

Mill, J. S. (1863). *Utilitarianism*. Parker, Son, and Bourn.

Patagonia. (2021). Environmental & Social Responsibility. Link Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*.

Rawls, J. (1971). *A Theory of Justice*. Harvard University Press.

Transparency International. (2020). *Transparency in Corporate Reporting*. Link

Treviño, L. K., & Nelson, K. A. (2017). *Managing Business Ethics: Straight Talk about How to Do It Right*. John Wiley & Sons.

United Nations Global Compact. (2020). *UN Global Compact Progress Report*.

Unilever. (2021). Unilever's Sustainable Living Plan.

Velasquez, M. G. (2012). *Business Ethics: Concepts and Cases*. Pearson.

World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). (2020). *Vision 2050: Time to Transform*.

BAB 9
TEKNOLOGI DAN INOVASI DALAM MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

9.1 Pengantar Teknologi dalam Manajemen Sumber Daya Manusia

Teknologi telah menjadi komponen penting dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (HRM), memfasilitasi berbagai fungsi yang dulu dilakukan secara manual. Seiring berkembangnya teknologi, HRM tidak lagi hanya mengelola catatan kepegawaian atau administrasi dasar; melainkan berperan strategis dalam pengembangan karyawan dan peningkatan kinerja organisasi.

Penggunaan teknologi dalam HRM telah berkembang dari sistem pengelolaan data sederhana menjadi alat yang kompleks dan canggih, seperti sistem manajemen kinerja, software rekrutmen berbasis AI, dan platform pelatihan digital. Dengan kemajuan teknologi, perusahaan dapat mengotomatiskan proses, mengurangi biaya, dan meningkatkan efisiensi operasional.

Teknologi juga memungkinkan HRM untuk lebih adaptif dalam merespons perubahan pasar dan kebutuhan tenaga kerja. Misalnya, penggunaan big data dan analitik memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih berbasis data, yang penting

dalam merancang strategi pengembangan karyawan yang efektif. Selain itu, teknologi telah membuka jalan bagi pendekatan baru dalam pelatihan dan pengembangan, seperti e-learning, gamifikasi, dan yang terbaru, asisten virtual berbasis kecerdasan buatan (AI).

Pengenalan asisten virtual berbasis AI dalam pelatihan karyawan merupakan salah satu inovasi terkini dalam HRM. Asisten virtual ini tidak hanya mampu memberikan pelatihan yang disesuaikan dengan kebutuhan individu, tetapi juga meningkatkan keterlibatan karyawan melalui pengalaman belajar yang lebih interaktif dan personal. Dengan kemampuan untuk memberikan umpan balik secara real-time, asisten virtual berbasis AI menjadi alat yang sangat efektif dalam mengembangkan keterampilan dan meningkatkan produktivitas karyawan.

Dengan demikian, teknologi telah mengubah cara HRM dijalankan, membawa inovasi yang signifikan dalam pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia. Organisasi yang mampu memanfaatkan teknologi ini secara efektif akan memiliki keunggulan kompetitif dalam mengembangkan talenta dan mencapai tujuan bisnis mereka.

9.2 Konsep dan Fungsi Asisten Virtual Berbasis Kecerdasan Buatan

Asisten virtual berbasis kecerdasan buatan (AI) adalah program komputer yang dirancang untuk membantu pengguna

dalam berbagai tugas melalui antarmuka yang intuitif dan responsif. Berbeda dengan perangkat lunak tradisional, asisten virtual berbasis AI memiliki kemampuan untuk belajar dari interaksi dengan pengguna, memahami konteks, dan memberikan rekomendasi atau tindakan yang sesuai secara otomatis. Teknologi ini telah berkembang pesat dalam beberapa tahun terakhir, memungkinkan integrasi yang lebih dalam ke berbagai aspek kehidupan dan bisnis, termasuk dalam manajemen sumber daya manusia.

Konsep dasar dari asisten virtual berbasis AI adalah kombinasi antara pemrosesan bahasa alami (NLP), machine learning, dan algoritma berbasis data. Dengan menggunakan NLP, asisten virtual dapat memahami dan menafsirkan perintah yang diberikan dalam bahasa manusia, baik melalui teks maupun suara. Machine learning memungkinkan asisten virtual untuk terus belajar dari pengalaman, memperbaiki kinerjanya, dan menyesuaikan layanan sesuai dengan kebutuhan pengguna dari waktu ke waktu.

- Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, asisten virtual berbasis AI memiliki beberapa fungsi utama yang dapat dioptimalkan oleh organisasi. Pertama, dalam rekrutmen, asisten virtual dapat mengotomatiskan proses penyaringan awal kandidat, menilai resume, dan bahkan melakukan wawancara awal melalui chatbot yang dirancang untuk mengenali keterampilan dan kecocokan kandidat dengan posisi

yang tersedia. Hal ini tidak hanya mempercepat proses rekrutmen, tetapi juga mengurangi bias manusia dalam pengambilan keputusan.

- Kedua, asisten virtual dapat digunakan dalam pelatihan dan pengembangan karyawan. Melalui analisis kebutuhan pelatihan yang dilakukan secara otomatis, asisten virtual dapat merekomendasikan modul pelatihan yang tepat, menyesuaikan konten berdasarkan level pengetahuan dan keterampilan karyawan, serta memberikan umpan balik secara real-time. Penggunaan asisten virtual dalam pelatihan juga memungkinkan pembelajaran yang lebih fleksibel, di mana karyawan dapat mengakses materi pelatihan kapan saja dan di mana saja.
- Ketiga, asisten virtual berbasis AI dapat berfungsi sebagai alat untuk manajemen kinerja. Dengan memantau dan menganalisis data kinerja secara berkelanjutan, asisten virtual dapat memberikan wawasan yang berharga kepada manajer tentang area yang membutuhkan perhatian khusus, serta memberikan saran untuk pengembangan lebih lanjut. Selain itu, asisten virtual juga dapat membantu karyawan dalam merencanakan tujuan karier mereka, mengidentifikasi peluang pengembangan, dan menyediakan panduan langkah demi langkah untuk mencapai tujuan tersebut.

- Keempat, asisten virtual dapat berperan dalam meningkatkan keterlibatan karyawan melalui komunikasi yang lebih efektif. Asisten virtual dapat digunakan untuk menjawab pertanyaan rutin, memberikan pengingat, atau menyampaikan informasi penting dengan cepat, sehingga karyawan merasa lebih didukung dan terhubung dengan organisasi.

  Secara keseluruhan, asisten virtual berbasis kecerdasan buatan menawarkan solusi yang inovatif untuk berbagai tantangan dalam manajemen sumber daya manusia. Dengan kemampuan untuk belajar dan beradaptasi, asisten virtual ini tidak hanya membantu meningkatkan efisiensi operasional tetapi juga berkontribusi pada peningkatan pengalaman karyawan, yang pada akhirnya berdampak positif pada produktivitas dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

9.3 Manfaat Asisten Virtual Berbasis AI dalam Pelatihan Karyawan

Asisten virtual berbasis kecerdasan buatan (AI) telah membawa perubahan signifikan dalam berbagai aspek bisnis, termasuk pelatihan dan pengembangan karyawan. Teknologi ini menawarkan berbagai manfaat yang membantu organisasi dalam menciptakan program pelatihan yang lebih efektif, efisien, dan disesuaikan dengan kebutuhan individu karyawan. Berikut

adalah beberapa manfaat utama dari penggunaan asisten virtual berbasis AI dalam pelatihan karyawan:

- Personalized Learning Experience Asisten virtual berbasis AI memiliki kemampuan untuk menyesuaikan konten pelatihan dengan kebutuhan spesifik setiap karyawan. Melalui analisis data seperti tingkat keterampilan, preferensi belajar, dan hasil sebelumnya, asisten virtual dapat merekomendasikan modul pelatihan yang sesuai dan menyesuaikan materi untuk memastikan pembelajaran yang lebih efektif. Hal ini memungkinkan karyawan untuk belajar sesuai dengan kecepatan dan gaya belajar mereka, yang pada gilirannya meningkatkan pemahaman dan retensi informasi.
- Aksesibilitas dan Fleksibilitas Salah satu manfaat utama dari asisten virtual berbasis AI adalah kemampuannya untuk menyediakan pelatihan kapan saja dan di mana saja. Karyawan dapat mengakses materi pelatihan melalui perangkat yang mereka miliki, seperti smartphone atau laptop, tanpa harus terikat pada waktu dan tempat tertentu. Fleksibilitas ini memungkinkan karyawan untuk belajar di saat yang paling sesuai bagi mereka, baik selama jam kerja maupun di luar jam kerja, sehingga tidak mengganggu produktivitas harian mereka.
- Umpan Balik Real-Time Asisten virtual berbasis AI dapat memberikan umpan balik secara langsung dan berkelanjutan

selama proses pelatihan. Ketika karyawan menyelesaikan tugas atau kuis, asisten virtual dapat segera menganalisis hasil dan memberikan saran untuk perbaikan. Umpan balik yang cepat ini membantu karyawan untuk segera memahami dan mengatasi kesalahan, serta memperbaiki keterampilan mereka secara efektif. Umpan balik real-time juga dapat meningkatkan motivasi karyawan, karena mereka dapat melihat kemajuan mereka secara langsung.

- Penghematan Biaya dan Waktu Dengan menggunakan asisten virtual berbasis AI, organisasi dapat mengurangi biaya yang terkait dengan pelatihan tradisional, seperti biaya pengajar, fasilitas, dan materi cetak. Asisten virtual memungkinkan pelatihan dilakukan secara mandiri oleh karyawan, tanpa memerlukan pengawasan langsung dari instruktur. Selain itu, pelatihan yang didukung oleh AI juga dapat mempercepat proses pembelajaran, karena karyawan dapat fokus pada area yang paling relevan bagi mereka tanpa harus mengikuti seluruh kurikulum.
- Pengukuran dan Evaluasi yang Lebih Baik Asisten virtual berbasis AI dapat mengumpulkan dan menganalisis data dari seluruh proses pelatihan, memberikan wawasan yang lebih mendalam tentang efektivitas program pelatihan. Data ini dapat digunakan untuk mengevaluasi kinerja karyawan, mengidentifikasi area yang membutuhkan pengembangan lebih lanjut, dan menilai dampak pelatihan terhadap

produktivitas dan kinerja karyawan secara keseluruhan. Dengan pemahaman yang lebih baik tentang hasil pelatihan, organisasi dapat terus menyempurnakan program pelatihan mereka untuk mencapai hasil yang optimal.

- Peningkatan Motivasi dan Keterlibatan Karyawan Asisten virtual yang interaktif dan responsif dapat membuat proses pelatihan menjadi lebih menarik dan menyenangkan. Melalui penggunaan gamifikasi, tantangan, dan penghargaan, asisten virtual dapat mendorong keterlibatan karyawan dan meningkatkan motivasi mereka untuk menyelesaikan pelatihan. Karyawan yang merasa termotivasi dan terlibat dalam proses pembelajaran lebih cenderung untuk menerapkan apa yang mereka pelajari dalam pekerjaan sehari-hari, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja mereka.
- Penyesuaian Cepat terhadap Perubahan Dunia kerja terus berkembang, dan kebutuhan pelatihan karyawan juga berubah seiring dengan perkembangan teknologi dan industri. Asisten virtual berbasis AI dapat dengan cepat diperbarui untuk mencerminkan perubahan ini, memastikan bahwa konten pelatihan selalu relevan dan up-to-date. Dengan kemampuan untuk terus berkembang, asisten virtual membantu organisasi dalam menyiapkan karyawan mereka untuk menghadapi tantangan dan peluang baru.

Secara keseluruhan, asisten virtual berbasis AI memberikan manfaat yang signifikan dalam pelatihan karyawan, membantu organisasi menciptakan program pelatihan yang lebih efektif, efisien, dan disesuaikan dengan kebutuhan karyawan. Penggunaan teknologi ini tidak hanya meningkatkan kualitas pelatihan tetapi juga memberikan dampak positif pada kinerja dan produktivitas karyawan, yang pada akhirnya berkontribusi pada kesuksesan jangka panjang organisasi.

9.4 Tantangan dan Pertimbangan dalam Implementasi Asisten Virtual

Implementasi asisten virtual berbasis kecerdasan buatan (AI) dalam dunia bisnis dan pelatihan karyawan menawarkan berbagai manfaat, namun tidak terlepas dari tantangan dan pertimbangan penting yang perlu diperhatikan. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, penggunaan teknologi ini harus dipersiapkan dengan matang agar dapat berjalan efektif dan sesuai dengan tujuan organisasi. Berikut adalah beberapa tantangan dan pertimbangan utama yang perlu diperhatikan dalam implementasi asisten virtual:

- Kebutuhan Infrastruktur Teknologi Salah satu tantangan pertama dalam implementasi asisten virtual adalah kesiapan infrastruktur teknologi. Asisten virtual berbasis AI memerlukan perangkat keras dan lunak yang mumpuni,

serta konektivitas internet yang stabil. Organisasi perlu memastikan bahwa sistem teknologi informasi mereka mampu mendukung operasi asisten virtual tanpa mengalami gangguan atau penurunan performa. Kegagalan dalam menyediakan infrastruktur yang memadai dapat menghambat kinerja asisten virtual dan mengurangi efektivitasnya dalam pelatihan atau tugas lainnya.

- Keamanan dan Privasi Data Asisten virtual berbasis AI sering mengandalkan data karyawan untuk memberikan pengalaman yang dipersonalisasi dan efektif. Namun, penggunaan data ini menimbulkan kekhawatiran terkait keamanan dan privasi. Organisasi harus memastikan bahwa data yang dikumpulkan, disimpan, dan diproses oleh asisten virtual terlindungi dengan baik dari ancaman siber dan kebocoran data. Kebijakan privasi yang ketat dan kepatuhan terhadap regulasi perlindungan data, seperti GDPR, harus diimplementasikan untuk menjaga kepercayaan karyawan dan melindungi informasi sensitif.
- Penerimaan Karyawan Implementasi teknologi baru sering kali dihadapkan pada resistensi dari karyawan yang mungkin merasa tidak nyaman atau khawatir dengan perubahan tersebut. Dalam konteks asisten virtual berbasis AI, beberapa karyawan mungkin merasa terancam oleh otomatisasi atau kurang percaya pada

kemampuan teknologi ini. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk melakukan komunikasi yang efektif dan pelatihan yang memadai untuk membantu karyawan memahami manfaat asisten virtual dan bagaimana teknologi ini dapat mendukung pekerjaan mereka, bukan menggantikan mereka.

- Keterbatasan Teknologi AI Meskipun AI telah berkembang pesat, asisten virtual masih memiliki keterbatasan yang perlu diperhatikan. Misalnya, asisten virtual mungkin kesulitan dalam menangani situasi yang kompleks atau membutuhkan pemahaman yang mendalam tentang konteks. Mereka juga mungkin kurang fleksibel dalam menanggapi pertanyaan atau permintaan yang tidak umum atau tidak terduga. Organisasi harus menyadari batasan ini dan mempertimbangkan apakah asisten virtual dapat memenuhi kebutuhan spesifik mereka atau apakah perlu ada solusi tambahan untuk mendukung kinerja asisten virtual.

- Biaya Implementasi dan Pemeliharaan Implementasi asisten virtual berbasis AI memerlukan investasi awal yang signifikan, termasuk biaya pengembangan, integrasi, dan pelatihan. Selain itu, ada biaya berkelanjutan untuk pemeliharaan, pembaruan, dan dukungan teknis. Organisasi harus mengevaluasi biaya ini dengan cermat dan memastikan bahwa manfaat yang diperoleh dari

penggunaan asisten virtual sebanding dengan investasi yang dilakukan. Evaluasi biaya dan manfaat yang komprehensif dapat membantu memastikan bahwa investasi dalam teknologi ini memberikan hasil yang positif dan mendukung tujuan jangka panjang organisasi.

- Penyesuaian dengan Budaya Organisasi Setiap organisasi memiliki budaya kerja yang unik, dan implementasi teknologi baru seperti asisten virtual harus selaras dengan budaya tersebut. Asisten virtual yang dirancang tanpa mempertimbangkan aspek budaya organisasi mungkin tidak mendapatkan penerimaan yang baik dari karyawan. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memastikan bahwa asisten virtual diintegrasikan dengan cara yang mendukung nilai-nilai dan praktek yang ada dalam organisasi. Ini termasuk mempertimbangkan bagaimana teknologi ini dapat digunakan untuk memperkuat kolaborasi, komunikasi, dan efisiensi dalam lingkungan kerja.
- Evaluasi dan Penyesuaian Berkelanjutan Setelah implementasi, organisasi perlu melakukan evaluasi berkala terhadap kinerja asisten virtual dan dampaknya terhadap tujuan pelatihan dan pengembangan karyawan. Data yang dikumpulkan dari penggunaan asisten virtual dapat digunakan untuk mengidentifikasi area perbaikan dan melakukan penyesuaian yang diperlukan. Evaluasi

berkelanjutan ini penting untuk memastikan bahwa asisten virtual tetap relevan dan efektif dalam memenuhi kebutuhan organisasi, serta dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis dan teknologi.

Secara keseluruhan, implementasi asisten virtual berbasis AI memerlukan perencanaan yang cermat dan kesadaran akan tantangan yang mungkin muncul. Dengan mempertimbangkan faktor-faktor ini, organisasi dapat mengurangi risiko dan memaksimalkan manfaat dari teknologi ini, memastikan bahwa asisten virtual berfungsi sebagai alat yang efektif dalam mendukung pelatihan dan pengembangan karyawan serta pencapaian tujuan bisnis secara keseluruhan.

9.5 Best Practices dan Masa Depan Asisten Virtual dalam HRM

Asisten virtual berbasis kecerdasan buatan (AI) semakin menjadi alat penting dalam manajemen sumber daya manusia (HRM). Untuk memaksimalkan manfaat teknologi ini, perusahaan perlu mengadopsi best practices yang memastikan implementasi yang efektif dan berkelanjutan. Selain itu, memahami arah perkembangan teknologi asisten virtual dapat membantu perusahaan bersiap untuk masa depan yang semakin digital dan otomatis.

- Identifikasi Kebutuhan Spesifik Sebelum mengadopsi asisten virtual, penting untuk mengidentifikasi kebutuhan spesifik organisasi. Apakah asisten virtual akan digunakan untuk merekrut karyawan, memberikan pelatihan, atau mendukung administrasi HR? Dengan memahami kebutuhan ini, perusahaan dapat memilih dan mengkonfigurasi asisten virtual yang paling sesuai dengan tujuan bisnis mereka.

- Integrasi dengan Sistem HRM yang Ada Asisten virtual sebaiknya diintegrasikan dengan sistem HRM yang sudah ada, seperti sistem manajemen kinerja, sistem pelatihan, atau portal karyawan. Integrasi ini memastikan bahwa asisten virtual dapat beroperasi secara efisien dan memberikan nilai tambah yang nyata, seperti otomatisasi tugas-tugas rutin atau memberikan analisis data yang mendalam.

- Pelatihan dan Edukasi Karyawan Salah satu kunci keberhasilan implementasi asisten virtual adalah pelatihan dan edukasi karyawan. Karyawan perlu memahami cara menggunakan asisten virtual dan bagaimana teknologi ini dapat mendukung pekerjaan mereka. Edukasi yang baik akan mengurangi resistensi terhadap perubahan dan meningkatkan adopsi teknologi di seluruh organisasi.

- Pengawasan dan Evaluasi Berkelanjutan Implementasi asisten virtual harus disertai dengan pengawasan dan evaluasi berkelanjutan. Ini melibatkan pemantauan kinerja asisten virtual dan melakukan penyesuaian jika diperlukan. Pengawasan ini juga memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi masalah sejak dini dan memperbaikinya sebelum menjadi kendala yang lebih besar.

- Fokus pada Keamanan Data dan Privasi Asisten virtual dalam HRM sering menangani data sensitif karyawan, sehingga keamanan dan privasi harus menjadi prioritas utama. Implementasi teknologi enkripsi, autentikasi ganda, dan kebijakan privasi yang ketat sangat penting untuk melindungi informasi karyawan dari ancaman siber.

Masa Depan Asisten Virtual dalam HRM

Ke depan, asisten virtual diperkirakan akan semakin cerdas dan mampu menangani tugas-tugas yang lebih kompleks. Berikut adalah beberapa tren yang kemungkinan akan membentuk masa depan asisten virtual dalam HRM:

- Peningkatan Kecerdasan dan Adaptabilitas Asisten virtual akan menjadi lebih cerdas, mampu memahami konteks yang lebih luas, dan memberikan respons yang lebih relevan dan personal. Ini termasuk kemampuan

untuk memprediksi kebutuhan karyawan berdasarkan data historis dan memberikan saran yang lebih proaktif.

- Automasi yang Lebih Luas Automasi akan mencakup lebih banyak aspek HRM, mulai dari rekrutmen dan onboarding hingga manajemen kinerja dan retensi karyawan. Asisten virtual akan mampu mengelola proses-proses ini secara end-to-end, mengurangi beban kerja tim HR dan meningkatkan efisiensi.
- Interaksi Lebih Manusiawi Pengembangan teknologi AI akan memungkinkan asisten virtual untuk berinteraksi dengan karyawan dengan cara yang lebih manusiawi, misalnya dengan menggunakan natural language processing (NLP) yang lebih canggih dan kemampuan untuk mengenali emosi. Ini akan membantu menciptakan pengalaman yang lebih positif dan meningkatkan keterlibatan karyawan.
- Pemanfaatan Big Data dan Analitik Asisten virtual akan semakin terintegrasi dengan analitik big data, memungkinkan HR untuk mendapatkan wawasan yang lebih mendalam tentang perilaku dan kebutuhan karyawan. Ini akan mendukung pengambilan keputusan yang lebih baik dan strategi HR yang lebih tepat sasaran.
- Kolaborasi Manusia-Mesin yang Lebih Baik Di masa depan, asisten virtual akan berkolaborasi lebih erat

dengan manusia, bukan menggantikan mereka. Peran HR akan bergeser ke arah manajemen strategi dan pengembangan karyawan, sementara tugas-tugas rutin dan administrasi akan lebih banyak diotomatisasi oleh asisten virtual.

Dengan adopsi best practices dan kesiapan untuk menghadapi perkembangan teknologi, organisasi dapat memastikan bahwa asisten virtual memberikan kontribusi maksimal terhadap manajemen sumber daya manusia. Masa depan asisten virtual dalam HRM menjanjikan efisiensi yang lebih tinggi, keputusan yang lebih baik, dan pengalaman karyawan yang lebih baik, membawa HRM ke era baru yang lebih inovatif dan berbasis data.

DAFTAR PUSTAKA

Ikatan Akuntan Indonesia. (2009). Pernyataan Standar Akuntasi Keuangan (PSAK) No.2: Penyajian Laporan Keuangan. Jakarta: Salemba Empat.

Pura, R. (2013). Pengantar Akuntansi 1 IFRS 1. Makassar: Erlangga

Ali, N. (2021). Dampak Teknologi dan Inovasi dalam Manajemen Sumber Daya Manusia di Era Digital. Universitas Pamulang.

Brown, L. (2018). Digital Transformation in HR: Strategies for Success. McGraw-Hill.

Irianto, J. (2021). Pemanfaatan Teknologi Digital untuk Manajemen SDM. SWA.co.id.

Johnson, P. (2019). Innovative HR Practices in the Digital Age. Cambridge University Press.

Maxwell, W. (2017). Creating Value in a Digital Economy. Harvard Business Review.

Presetiyo, A., & Hanny, S. (2023). Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik Menghadapi Kemajuan Kecerdasan Buatan. Institut Pemerintahan Dalam Negeri.

Setiawan, R. (2019). Perkembangan Teknologi Informasi dan Komunikasi dalam Manajemen SDM. Universitas Indonesia.

Smith, J. (2020). Artificial Intelligence in Human Resource Management. Oxford University Press.

Sudaryanto, A. P. (2023). Mengelola Sumber Daya Manusia di Era Digital. Penerbit Eureka.

Wessel, M. (2017). Creating Value in a Digital Economy. Harvard Business Review..

BIODATA PENULIS



Elva Susanti, M.M.
Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Putra Indonesia YPTK Padang

Penulis lahir di Air Bangis, menyelesaikan pendidikan S1 di universitas Andalas Padang dan Pascasarjana Magister Manajemen Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) Universitas Krisnadwipayana Jakarta. Saat ini aktif mengajar sebagai Dosen di Program Studi Manajemen Universitas Putra Indonesia YPTK Padang

Penulis dapat dihubungi melalui e-mail: elvasusanti83@gmail.com

BIODATA PENULIS



Dr. Badirun Basir, S.Kom., MM., M.Kom

Menyelesaikan pendidikan Strata Satu (S.Kom.) pada Jurusan Teknik Informatika Sekolah Tinggi Manajemen Informatika dan Komputer (STMIK) Handayani Makassar. Melanjutkan pendidikan Strata Dua (MM) pada Program Magister Manajamen Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin, dan Strata Dua Program Magister Sistem Komputer (M.Kom.) pada Pascasarjana Sekolah Tinggi Manajemen Informatika dan Komputer (STMIK) Handayani Makassar, kemudian melanjutkan pendidikan Strata Tiga (Dr.) Program Studi Ilmu Ekonomi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.

Bekerja sebagai tenaga administrasi Universitas Indonesia Timur, tenaga kependidikan Universitas Hasanuddin, dan selanjutnya bekerja sebagai tenaga pengajar pada Fakultas Ekonomi Universitas Sulawesi Barat. Selain sebagai pengajar, juga aktif terlibat dalam organisasi profesi dan mengikuti kegiatan pelatihan untuk pengembangan diri.

BIODATA PENULIS



Nining Andriani

Dilahirkan di Pemangong 08 Juni 1974, salah satu nama dusun yang ada di Kabupaten Sumbawa NTB. Pendidikan Sarjana Jurusan Pendidikan Ekonomi di UNSA Sumbawa masuk Tahun 2002 Lulus Tahun 2006, pendidikan pascasarjana Jurusan IPS Konsentrasi Pendidikan Karakter UNY Yogyakarta Lulus Tahun 2013. Kemudian tahun 2021 penulis melanjutkan studi S3 ke Universitas Negeri Malang (UM Malang) memilih Program Studi Manajemen Pendidikan.Sampai dengan hari ini aktif mengajar di Program Studi Teknologi Pendidikan di FKIP Universitas Samawa Sumbawa. Penulis sudah mulai menulis buku sejak tahun 2015. Sudah ada 20 judul buku yang sudah disusun berkolaborasi dengan penulis lain se-nusantara. Beberapa judul penelitian juga sudah di publis diberbagai jurnal nasional.

BIODATA PENULIS



Pipin Sukandi, S.E., M.M.
Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Widyatama

Penulis adalah seorang dosen, trainer dan motivator baik untuk sekolah, kampus maupun perusahaan. Ini adalah buku ke 7 yang sebelumnya menulis Secangkir Motivasi Di Pagi Hari, Mengajar semakin asyik dengan hypnoteaching, Dasar-Dasar Manajemen, Kewirausahaan dan Bisnis, Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif, Pengantar Manajemen. Semoga dengan buku Manajemen Sumber Daya Manusia ini dapat bermanfaat bagi yang membacanya.

Penulis dapat dihubungi melalui e-mail: pipin.sukandi2@gmail.com

BIODATA PENULIS



Dr. Ahmad Karim, SE.,MM.

Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi
Universitas Pembinaan Masyarakat Indonesia
(UPMI) Medan

Penulis kelahiran Sukadamai Kecamatan Panti Kabupaten Pasaman dan seluruh masa sekolah dijalani di Kabupaten Pasaman Sumatera Barat sampai menyelesaikan pendidikan SLTA, S1 di Fakultas Ekonomi UPMI Medan, Pascasarjana Magister Manajemen Konsentrasi MSDM Universitas Islam Sumatera Utara, dan Program Doktor Ilmu Ekonomi Konsentrasi MSDM di Universitas Merdeka Malang. Saat ini aktif mengajar di Program Studi Manajemen Fakultas Ekonnomi UPMI Medan.

Penulis dapat dihubungi melalui e-mail: ahmadkarimk1973ok@gmail.

BIODATA PENULIS



Shorihatul Inayah. S.Pd., M.Si
Guru MAN 1 Tuban
Jawa Timur

Penulis lahir di Tuban, 4 Maret 1978. Pendidikan di MI Salafiyah Mandirejo (1989), SMP Mu'allimin Tuban (1992), SMA Bahrul 'Ulum Tambak Beras Jombang (1995), S-1 Pendidikan Kimia di UM (2002), S-2 Kimia di UM (2021), S-3 Pendidikan Kimia UM juga dalam proses penyelesaian Disertasi. Sedikit mengerti ilmu agama pernah nyantri di Ponpes Al-Fathimiyyah Bahrul 'Ulum Tambak Beras Jombang, latar belakang inilah menjadikannya moderat. Sejak 2003 menjadi Guru di MAN 1 Tuban sampai sekarang,

Penulis dapat dihubungi melalui e-mail: shorihatul.inayah@gmail.com

BIODATA PENULIS



Abu Zubair Latupono

Dilahirkan di Pelauw, Kecamatan Pulau Haruku Kabupaten Maluku Tengah 26 Januari 1979. Meniti Kariernya sebagai anggota Polri sejak tahun 2001. Pernah bertugas di Polda Sulawesi Tengah tahun 2001-2005 dan Polda Maluku Utara sejak tahun 2006 sampai dengan sekarang.

Jenjang Pendidikan dimulai dari SD, SMP dan SMA diselesaikan di Kota Masohi , Kabupaten Maluku Tengah. Kemudian menyelesaikan pendidikan Strata-1 (S1) pada program Studi Ilmu Politik FISIP Universitas Muhammadiyah Maluku Utara (UMMU) tahun 2007. Kemudian menyelesaikan Pendidikan Strata-2 (S2) di Universitas Terbuka UPBJJ-Ternate tahun 2022. Saat ini sedang mengikuti pendidikan Doktoral (S3) Ilmu Manajemen di Universitas Terbuka. Email **:** **abuzubairlatupono79@gmail.com.**

BIODATA PENULIS



Jerry Wilson, S.S M.Hum
Dosen Manajemen Patiseri
Politeknik Pariwisata Medan

Penulis lahir di Padang Sidempuan pada tanggal 01 Maret 1975. Penulis menyelesaikan S2 dari Program Studi Linguistik Program Pascasarjana di Universitas Sumatera Utara Medan. Setelah itu, penulis melanjutkan pendidikan S3 dalam Program Studi Perencanaan Wilayah di Universitas Sumatera Utara, Medan. Sejak tahun 2001 hingga sekarang penulis menjadi Dosen Manajemen Patiseri di Politeknik Pariwisata Medan.

Penulis dapat dihubungi melalui email jerry01wilson@gmail.com.

BIODATA PENULIS



Dr. Ir. Tri Cicik Wijayanti,SE,MM,M.Psi.Psikolog
Program Studi Magister Manajemen
Universitas Gajayana Malang

Dr. Ir. Tri Cicik Wijayanti adalah seorang akademisi dan praktisi di bidang manajemen. Beliau memiliki gelar Sarjana Ekonomi (SE) dan Magister Manajemen (MM) yang mendukung keahliannya dalam bidang manajemen dan sumber daya manusia. Selain itu, Dr. Tri Cicik juga merupakan seorang Psikolog berlisensi dengan gelar Magister Psikologi (M.Psi.),

Saat ini, Dr. Tri Cicik Wijayanti mengajar di Program Studi Magister Manajemen di Universitas Gajayana Malang, di mana beliau berperan aktif dalam pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat.

Penulis dapat dihubungi melalui e-mail: tricicik@uniga.ac.id