



WORKPLACE MANAGEMENT

Principle, Strategy and Optimization

Editor : GCAINDO

Narulita Syarweny Nassay | Dwi Gemina | Eka Sudarmaji
Iis Mariam | Nova Christian Mamuya | Sjeddie Rianne Watung
Sri Suwarsi | Suryati Eko Putro | Umari Abdurrahim Abi Anwar
Vinno P. Manoppo | Warcito | Wustari L. Mangundjaya
Y. Johny Natu Prihanto



WORKPLACE MANAGEMENT

Principle, Strategy and Optimization

Editor : GCAINDO

**Narulita Syarweny Nassay | Dwi Gemina | Eka Sudarmaji
Iis Mariam | Nova Christian Mamuaya | Sjeddie Rianne Watung
Sri Suwarsi | Suryati Eko Putro | Umari Abdurrahim Abi Anwar
Vinno P. Manoppo | Warcito | Wustari L. Mangundjaya
Y. Johny Natu Prihanto**



GCAINDO
inspiring and empowering

Workforce Management : Principle, Strategy and Optimization

Penulis: Narulita Syarweny Nassay, Dwi Gemina, Eka Sudarmaji, Iis Mariam, Nova Christian Mamuaya, Sjeddie Rianne Watung, Sri Suwarsi, Suryati Eko Putro, Umari Abdurrahim Abi Anwar, Vinno P. Manoppo, Warcito, Wustari L. Mangundjaya, Y. Johny Natu Prihanto.

Editor: GCAINDO

Tata letak: GCAINDO
Desain sampul: GCAINDO

Diterbitkan melalui:
Madani Berkah Abadi
Anggota IKAPI No. 159/DIY/2022
Jl. Tajem Baru No.11A, Kel. Maguwoharjo, Kec. Depok,
Sleman, DI Yogyakarta 55282
Telepon: (0274) 737-2012, mobile: (0) 8571-388-8005
Email: madaniberkahabadi@gmail.com
Website: madanikreatif.co.id

Cetakan Pertama: 2023
Yogyakarta, Madani Berkah Abadi 2023
xv + 234 halaman, 150 mm x 230 mm
ISBN: 978-623-473-188-0
Terbit pada: 10 Mei 2023

Hak cipta © 2023 pada penulis.
Hak cipta dilindungi undang-undang.

Gambar pada sampul: rawpixel.com (Freepik).
Gambar pada awal setiap bab: fauxels (Pexels), Mikael Blomkvist (Pexels), Andrea Piacquadio (Pexels), b_3liz4/eliza adam (Visualhunt.com), Jud Mackrill (Unsplash), Sebastian Herrmann (Unsplash).

Disclaimer: GCAINDO sebatas melakukan *proof-reading*, cek kesalahan tulis, format tulisan, dan *layout setting* untuk tujuan kerapian dan artistik buku. Isi tulisan sepenuhnya adalah tanggung jawab Penulis. GCAINDO dan Penerbit tidak bertanggung jawab atas isi tulisan setiap Penulis.

Kata Pengantar

Transformasi digital di era Industry 4.0 dan Society 5.0 telah secara fundamental merevolusi pengelolaan tenaga kerja yang didefinisikan sebagai proses kelembagaan yang memaksimalkan tingkat kinerja dan kompetensi untuk suatu organisasi. Proses tersebut yang mencakup semua aktivitas yang diperlukan untuk mempertahankan sumber daya manusia (SDM) yang produktif dapat secara efektif menjadi katalis bagi terciptanya perubahan yang berdampak dengan memanfaatkan kelebihan pengetahuan, inovasi dan keterampilan individu dalam sebuah kerja tim yang dipadukan dalam hubungan kerja yang dinamis dan efektif. Oleh karena itu, pemahaman yang bersifat komprehensif atas prinsip, strategi dan optimalisasi manajemen tenaga kerja demi terciptanya perubahan yang berdampak sangat penting bagi tercapainya tujuan organisasi.

Buku yang ditulis secara kolaboratif oleh para penulis berdasarkan pengalaman profesional dan akademis mereka ini secara lugas dan cermat membahas prinsip, strategi dan optimalisasi manajemen sumber daya manusia. Di dalamnya dibahas prinsip dasar dan ruang lingkup pengelolaan SDM, konsep dan strategi pengembangan SDM, konsep dan aplikasi disiplin kerja dan prinsip dan strategi disiplin kerja. Penjelasan mengenai strategi adaptasi teknologi dalam manajemen SDM, konsep dan prinsip digitalisasi manajemen SDM, konsep dan aplikasi sistem informasi SDM dan konsep dan analisis kecerdasan budaya dalam manajemen SDM kemudian diberikan. Prinsip dan konsep etika dalam manajemen SDM, Konsep dan aplikasi kepemimpinan digital dalam manajemen SDM dan konsep dan aplikasi *talent management* dalam pengelolaan SDM dijabarkan sebelum ditutup dengan uraian mengenai konsep dan strategi pengembangan dan pelatihan, konsep dan aplikasi manajemen SDM berbasis kompetensi, dan konsep dan aplikasi *total quality management*.

Setelah membaca buku ini pembaca diharapkan agar mendapat pemahaman yang tepat, luas dan dalam atas prinsip, strategi dan optimalisasi manajemen tenaga kerja.

GCAINDO

Daftar Isi

Kata Pengantar	iii
Daftar Isi	iv
Daftar Gambar	viii
Daftar Tabel	ix
Profil Penulis	x
1 Prinsip Dasar dan Ruang Lingkup Pengelolaan Sumber Daya Manusia	1
1.1 Pemahaman pengelolaan sumber daya manusia	2
1.2 Strategi pengelolaan kinerja sumber daya manusia	3
1.3 Sumber daya manusia sebagai manajemen perubahan	3
1.4 Perencanaan dan <i>goal setting</i>	6
1.5 <i>Workforce diversity</i>	7
1.6 Kinerja dan kompensasi	9
1.7 <i>Global human resources management</i>	11
2 Konsep dan Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia... ..	15
2.1 Pendahuluan	16
2.2 Pentingnya pengembangan sumber daya manusia	16
2.3 Konsep pengembangan sumber daya manusia	17
2.4 Manfaat pengembangan sumber daya manusia	19
2.5 Metode-metode pengembangan sumber daya manusia	21
2.5.1 <i>Metode latihan atau training</i>	21
2.5.2 <i>Metode pendidikan (education method)</i>	22
2.6 Strategi pengembangan sumber daya manusia	24
3 Konsep dan Aplikasi Disiplin Kerja.....	27
3.1 Pendahuluan	28
3.2 Pengertian disiplin kerja	29
3.3 Fungsi disiplin kerja	31
3.4 Tujuan disiplin kerja	32
3.5 Prinsip-prinsip disiplin kerja	32
3.6 Jenis disiplin kerja	34
3.7 Faktor-faktor yang memengaruhi disiplin kerja	38
3.8 Pendekatan disiplin kerja	41
3.9 Indikator disiplin kerja	42
3.10 Strategi penerapan disiplin kerja	45
3.11 Strategi disiplin kerja	47

4	Prinsip dan Strategi Disiplin Kerja	55
4.1	Latar belakang	56
4.2	Ruang lingkup pembahasan	56
4.3	Definisi disiplin kerja	57
4.4	Manfaat disiplin	59
4.5	Jenis-jenis disiplin kerja	59
4.6	Aspek indikator disiplin kerja	60
4.7	Faktor disiplin kerja	61
4.8	Pendekatan disiplin kerja	63
4.9	Tanggung jawab dalam disiplin bekerja	64
4.10	Cara menjaga kedisiplinan kerja	64
4.11	Kesimpulan	65
5	Strategi Adaptasi Teknologi dalam Manajemen Sumber Daya Manusia	67
5.1	Pendahuluan	68
5.2	Pengenalan adaptasi teknologi dalam manajemen sumber daya manusia	69
5.3	Analisis keuntungan dan kerugian dari adaptasi teknologi dalam MSDM	70
5.4	Implementasi teknologi dalam rekrutmen dan seleksi	72
5.5	Teknologi dalam pengembangan karir dan peningkatan kompetensi	73
5.6	Monitoring dan evaluasi adaptasi teknologi dalam MSDM	75
6	Konsep dan Prinsip Digitalisasi Manajemen Sumber Daya Manusia	77
6.1	Pendahuluan	78
6.2	Klarifikasi konseptual: Menuju pemahaman tentang MSDM digital	79
6.3	Terminologi organisasi digital	79
6.4	Terminologi MSDM digital	82
6.5	Tipologi organisasi digital	85
6.6	Tipologi MSDM digital	87
6.7	Integrasi tipologi organisasi digital dan MSDM digital	90
6.8	Kesimpulan	91
7	Konsep dan Aplikasi Sistem Informasi Sumber Daya Manusia	93
7.1	Pengertian sistem informasi sumber daya manusia	94
7.2	Manfaat sistem informasi sumber daya manusia	95
7.3	Fungsi sistem informasi sumber daya manusia	96
7.4	Model sistem informasi sumber daya manusia	97
7.5	Fungsi penerapan sistem informasi sumber daya manusia	99

8	Konsep dan Analisis Kecerdasan Budaya dalam Manajemen Sumber Daya Manusia.....	105
8.1	Pendahuluan.....	106
8.2	Konsep Kecerdasan budaya dan pengaruhnya dalam berbisnis.....	106
8.3	Komponen utama kecerdasan budaya.....	109
8.4	Analisis kecerdasan budaya dalam pengelolaan sumber daya manusia.....	113
8.5	Tingkatan dalam kecerdasan budaya.....	115
9	Prinsip dan Konsep Etika dalam Manajemen Sumber Daya Manusia.....	119
9.1	Pendahuluan.....	120
9.2	Prinsip dan konsep etika.....	121
9.3	Dinamika manajemen sumber daya manusia.....	123
9.4	Etika dalam perspektif manajemen sumber daya manusia.....	125
10	Konsep dan Aplikasi Kepemimpinan Digital dalam Manajemen Sumber Daya Manusia.....	129
10.1	Pendahuluan.....	130
10.2	Transformasi digital.....	131
10.3	Kepemimpinan digital.....	135
10.4	Kepemimpinan digital dalam manajemen sumber daya manusia.....	137
10.5	Kepemimpinan digital dan strategi.....	143
10.6	Kesimpulan.....	146
11	Konsep dan Aplikasi Talent management dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia.....	149
11.1	Pendahuluan.....	150
11.2	Definisi manajemen talenta.....	150
11.3	Tujuan manajemen talenta.....	151
11.4	Karakteristik manajemen talenta.....	152
11.5	Proses besar manajemen talenta.....	153
11.6	Kerangka manajemen talenta.....	154
11.7	Tahapan proses manajemen talenta.....	155
11.8	Manfaat manajemen talenta bagi perusahaan dan karyawan.....	155
11.9	Faktor yang berpengaruh dalam manajemen talenta.....	156
11.10	Strategi perubahan untuk melaksanakan manajemen talenta.....	157
11.11	Faktor kesuksesan manajemen talenta.....	158
11.12	Ciri-ciri karyawan bertalenta.....	158
11.13	Model manajemen talenta.....	158
11.14	Model proses manajemen talenta.....	159
11.15	Strategi manajemen talenta.....	161
11.16	Penutup.....	162

12	Konsep dan Strategi Pengembangan dan Pelatihan.....	163
12.1	Pengantar	164
12.2	Tantangan yang dihadapi organisasi.....	164
12.3	Program pengembangan karyawan	166
12.4	Pelatihan karyawan	167
12.5	Hubungan pelatihan dan pengembangan dengan manajemen SDM	167
12.6	Dampak dan manfaat pelatihan pada kinerja karyawan	173
12.7	Tujuan pelatihan	173
12.8	Hubungan strategi usaha dengan pelatihan.....	174
12.9	Strategi melakukan pelatihan dan pengembangan	176
12.10	Penutup.....	178
13	Konsep dan Aplikasi Manajemen Sumber Daya Manusia berbasis Kompetensi.....	179
13.1	Pendahuluan.....	180
13.2	Pengertian kompetensi	182
13.3	<i>Competency-based human resource management (CBHRM)</i>	184
13.4	Implementasi manajemen SDM berbasis kompetensi	185
13.5	Tahapan dalam membangun manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi	190
14	Konsep dan Aplikasi Total Quality Management.....	197
14.1	Pendahuluan.....	198
14.2	Kualitas	199
14.3	Manajemen mutu	200
14.4	Konsep TQM.....	201
14.5	Prinsip-prinsip strategis dari perusahaan berorientasi pada TQM	202
14.6	Metode penerapan TQM.....	204
14.7	Manfaat TQM.....	208
14.8	Pentingnya TQM.....	210
	Daftar Pustaka	215
	Glosarium	233
	Indeks	235

Daftar Gambar

Gambar 1.1	Praktik pengelolaan SDM	3
Gambar 1.2	Faktor eksternal dan internal untuk perubahan	4
Gambar 1.3	Empat jenis perubahan	5
Gambar 1.4	Proses penilaian kinerja	10
Gambar 1.5	Lingkungan MSDM global	12
Gambar 10.1	<i>Strategies for digital recoupling</i>	133
Gambar 10.2	<i>Leader–member relationships</i>	137
Gambar 10.3	<i>Becoming future ready</i>	144
Gambar 12.1	Keseimbangan kemampuan karyawan baru dengan tuntutan karyawan	168
Gambar 12.2	Piramida kebutuhan Maslow	169
Gambar 12.3	Analisis masalah SDM dan cara mengatasinya	171
Gambar 12.4	Hubungan antara proses pelatihan dan manajemen sumber daya manusia	172
Gambar 12.5	Tujuan pelatihan	174
Gambar 13.1	<i>A system approach to competency-based development</i>	189
Gambar 13.2	<i>Competency profiling model process</i>	190
Gambar 14.1	Sistem manajemen mutu	201

Daftar Tabel

Tabel 1.1	Teknik mengurangi resistensi terhadap perubahan	6
Tabel 5.1	Keuntungan dan kerugian penggunaan teknologi dalam MSDM	71
Tabel 9.1	Rencana strategi pengembangan sumber daya perguruan tinggi	124
Tabel 12.1	Implikasi strategi usaha pada pelatihan	175
Tabel 14.1	Prinsip-prinsip strategis dari perusahaan berorientasi pada TQM	203

KONSEP DAN STRATEGI PENGEMBANGAN DAN PELATIHAN

Dr. Wustari L. Mangundjaya, M.Org,Psy,
S.E., Psikolog, DSHRMD, DODs.

*Untuk dapat mengikuti perkembangan tuntutan lingkungan
dan kompetisi, tidak ada cara lain selain mengembangkan
kompetensi dengan berbagai cara.*

– Wustari L. Mangundjaya



12.1 Pengantar

Dunia berubah, lingkungan dan tuntutan berubah. Hal ini membuat setiap organisasi harus dapat mengikuti dan menyesuaikan perubahan yang ada dengan cara mengembangkan kompetensi sumber daya manusia (SDM) sesuai dengan persyaratan tersebut. Pengetahuan dan keterampilan karyawan yang diperoleh melalui pelatihan menjadi sangat penting dalam menghadapi perubahan teknologi, produk, dan sistem yang semakin cepat. Dalam hal ini, program pengembangan SDM selalu berhubungan dengan tersedianya kesempatan maupun kegiatan pengembangan pembelajaran. Hal ini membuat program-program pelatihan harus meliputi perencanaan, penyelenggaraan, dan evaluasi atas penyelenggaraan program-program tersebut (Armstrong, 2004). Untuk itu, manajemen SDM sangat berperan pada proses dan efektivitas program pelatihan dan pengembangan SDM. Tanpa adanya dukungan dan keterlibatan mereka pada program pelatihan dan pengembangan SDM maka program pelatihan tersebut akan menjadi kurang efektif.

Investasi semacam itu tidak hanya menciptakan keunggulan kompetitif bagi suatu organisasi (Salas & Cannon-Bowers, 2001), tetapi juga memberikan inovasi dan peluang untuk mempelajari teknologi baru dan meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kinerja karyawan perusahaan. Sementara itu, program pelatihan, telah dikritik karena dianggap terlalu mahal (Salas & Cannon-Bowers 2001; Kraiger, McLinden & Casper, 2004), bahkan terdapat skeptisisme yang berkembang tentang praktik dan pelatihan dengan kinerja perusahaan (Wright & Geroy, 2001). Pada makalah kecil ini akan dibahas mengenai tantangan yang dihadapi organisasi terkait dengan pengembangan SDM, serta tantangan maupun strategi yang dapat dilakukan oleh organisasi.

12.2 Tantangan yang dihadapi organisasi

Berbagai masalah dan tantangan yang dihadapi banyak organisasi seringkali berhubungan dengan aspek pelatihan, dan pengembangan SDM, yaitu antara lain (Mangundjaya, 2017):

1. Tuntutan dan perubahan lingkungan

Pada saat ini di mana perubahan yang terjadi sangat cepat, sehingga tuntutan yang ada adalah organisasi supaya dapat dengan cepat beradaptasi terhadap tuntutan dan perubahan yang ada. Karakteristik lingkungan yang bersifat VUCA (*volatility*, yaitu perubahan yang cepat, *Uncertainty*, yaitu ketidak-pastian, *complexity*, yaitu kompleksitas, dan *ambiguity*, yaitu ambigu atau ketidak-jelasan) membuat organisasi dan manajemen SDM harus dapat mengimbangi tuntutan tersebut, antara lain dengan cara mempersiapkan karyawannya secara lebih baik melalui program pelatihan dan pengembangan karyawan.

2. Kompetisi

Kompetisi di dunia usaha saat ini sudah semakin ketat, dan memiliki tuntutan yang tinggi. Hal ini membuat organisasi harus mampu bersaing, baik dengan cara meningkatkan produktivitas, maupun pelayanan yang baik. Lebih lanjut, berbagai pendekatan yang bersifat inovatif, kreatif serta *out of the box* perlu dilakukan. Selain itu, manajemen yang efisien di berbagai unit perlu dilakukan untuk dapat mempertahankan eksistensinya maupun mengembangkan organisasinya.

3. Orientasi pada pelanggan

Pada saat ini sudah tidak diragukan lagi bahwa pelanggan memegang peran yang sangat penting dalam kelangsungan suatu organisasi. Untuk itu, berbagai cara dan upaya perlu dilakukan oleh organisasi untuk dapat memberikan layanan yang optimal bagi pelanggan.

4. Kolaborasi

Tuntutan pelanggan dan kompetisi yang ketat membuat perlu adanya kolaborasi antar organisasi, bahkan hal ini dapat dilakukan dengan cara melampaui batas geografis seperti misalnya, antara organisasi nasional dengan asing. Hal ini disebabkan antara lain bahwa setiap organisasi memiliki kemampuan di bidang yang berbeda. Untuk itu, diperlukan kolaborasi antar organisasi sehingga pemahaman serta pengelolaan mengenai keberagaman (*diversity*) manusia.

5. Talenta (*talent*)

Organisasi memerlukan SDM atau karyawan yang memiliki talenta, yaitu dari aspek pengetahuan, keterampilan, sikap kerja, sehingga pembinaan serta pembekalan kepada karyawannya menjadi sangat penting untuk menjadi "*talent*".

6. Perubahan teknologi

Kemajuan dan perkembangan teknologi yang sangat pesat membuat setiap organisasi harus mampu mengikutinya, dan pada akhirnya menuntut para karyawannya untuk dapat juga mengembangkan kompetensinya dalam hal penguasaan teknologi.

7. Perubahan tenaga kerja

Pada saat ini dengan adanya organisasi tanpa batas (*borderless organization*) serta berbagai perjanjian perdagangan bebas internasional, mengakibatkan profil tenaga kerja menjadi berubah. Di samping itu pula, dengan program kesetaraan antar gender juga membuat semakin banyak wanita yang bekerja. Selain itu, dengan mulai pudarnya generasi senior (*baby boomer*) membuat bertambahnya generasi milenial yang bekerja bahkan saat ini menjadi pekerja mayoritas dalam organisasi. Hal ini sedikit banyak juga memengaruhi kebijakan manajemen dalam program pelatihan dan pengembangan SDM.

Dengan berbagai tantangan yang dihadapi organisasi seperti tersebut di atas, tampak bahwa manajemen organisasi harus mempersiapkan karyawannya secara lebih baik melalui suatu program pelatihan dan pengembangan, karena bila tidak hal ini dapat berdampak negatif terhadap kondisi SDM, yaitu pada kinerjanya dan pada akhirnya berdampak negatif pada kinerja organisasi.

12.3 Program pengembangan karyawan

Dalam rangka mengembangkan potensi dan kompetensi (pengetahuan, keterampilan, sikap dan perilaku) karyawan, maka organisasi perlu mengembangkan karyawannya karena SDM adalah sebagai suatu modal atau kapital. Untuk itu, berbagai cara perlu dilakukan, yaitu antara lain dapat dilakukan dengan memberikan:

- a. kesempatan untuk melanjutkan studi sesuai dengan minat karyawan dan kebutuhan organisasi;
- b. kesempatan mengikuti serangkaian aktivitas pengembangan karyawan, misalnya: MDT (*management* atau *managerial development training*), ODP (*officer development training*);
- c. mengikuti *on the job training*, *internship* atau magang;
- d. memberikan *coaching*;
- e. melakukan *mentoring*;
- f. melakukan konseling; dan
- g. memberikan pelatihan.

Dengan perkataan lain pelatihan merupakan salah satu program pengembangan karyawan.

12.4 Pelatihan karyawan

Pengetahuan dan keterampilan karyawan yang diperoleh melalui pelatihan menjadi sangat penting dalam menghadapi perubahan teknologi, produk, dan sistem yang semakin cepat. Hal ini membuat sebagian besar organisasi berinvestasi dalam pelatihan karena mereka percaya bahwa pelatihan akan dapat menghasilkan kinerja yang lebih tinggi (Kozlowski, *et al.*, 2000). Kozlowski *et al.* (2000) bahkan menyatakan bahwa dalam usaha untuk meningkatkan dan mengembangkan organisasi, hal ini dapat dilakukan berdasarkan peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan sikap atau kemampuan tenaga kerja. Paradigma ini dapat dicapai melalui kegiatan pelatihan. Dari perspektif ini, pelatihan adalah efektif selama pelatihan tersebut secara langsung berkontribusi pada strategi, tujuan, atau hasil yang penting bagi efektivitas organisasi.

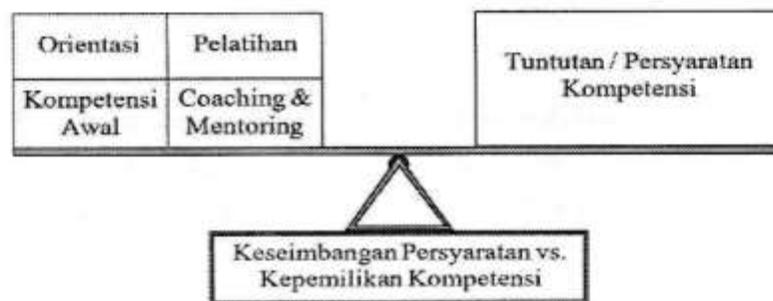
12.5 Hubungan pelatihan dan pengembangan dengan manajemen SDM

Praktik dalam manajemen SDM meliputi aktivitas manajemen yang berhubungan dengan investasi (waktu, usaha, dan uang) dalam kegiatan rekrutmen, penilaian kinerja, pelatihan, dan penetapan imbal jasa. Dalam hal ini kegiatan pelatihan akan banyak dipengaruhi oleh dua kegiatan

manajemen SDM, yaitu: seleksi, rekrutmen, penempatan, dan perencanaan SDM (Noe, 2000). Salah satu fungsi manajemen SDM adalah mengembangkan SDM yang antara lain dilakukan melalui pelatihan serta berbagai program pengembangan SDM dengan memerhatikan berbagai hal-hal berikut ini (Mangundjaya, 2017):

1. Tuntutan pekerjaan

Pada waktu seseorang masuk bekerja di tempat baru biasanya hanya memenuhi persyaratan awal, sehingga ia perlu melakukan penyesuaian dengan tuntutan pekerjaan tersebut. Untuk itu perlu dilakukan pemberdayaan dengan cara pemberian orientasi dan pelatihan. Dari penelitian Mangundjaya (2010) diketahui bahwa para karyawan baru akan merasa lebih memahami, dan dapat menyesuaikan diri dengan tuntutan lingkungan dan pekerjaannya setelah memperoleh pelatihan pada waktu awal masuk kerja.



Gambar 12.1 Keseimbangan kemampuan karyawan baru dengan tuntutan karyawan (Mangundjaya, 2017)

Pada Gambar 12.1, terlihat bahwa pelatihan diperlukan oleh karyawan untuk dapat menyesuaikan diri dengan tuntutan karyawan, hal ini disebabkan karena meskipun mereka telah memiliki kemampuan, keterampilan, atau kompetensi lainnya, tetapi masih diperlukan suatu pelatihan untuk dapat memenuhi tuntutan karyawan tertentu. Hal ini antara lain terlihat pada organisasi yang memberikan pelatihan bagi para karyawan barunya selama 6 bulan sebelum ditempatkan di karyawan masing-masing (Mangundjaya, 2010).

2. Pemenuhan kebutuhan atau kepuasan karyawan

Setiap karyawan memiliki kebutuhan yang tidak hanya dapat dipuaskan melalui imbal jasa yang baik, tetapi juga oleh adanya kesempatan pengembangan diri. Dalam hal ini, pelatihan dapat juga menjadi alat pengembangan diri serta menjadi alat pemuasan kebutuhan karyawan. Seperti terlihat pada Gambar 12.2 mengenai piramida kebutuhan dari Maslow, tampak bahwa program pelatihan dan pengembangan dapat memuaskan karyawan pada aspek-aspek kebutuhan untuk diakui, sosialisasi, dan aktualisasi diri (Mangundjaya, 2006).



Gambar 12.2 Piramida kebutuhan Maslow (Robbins, 2004)

3. Perencanaan sumber daya manusia

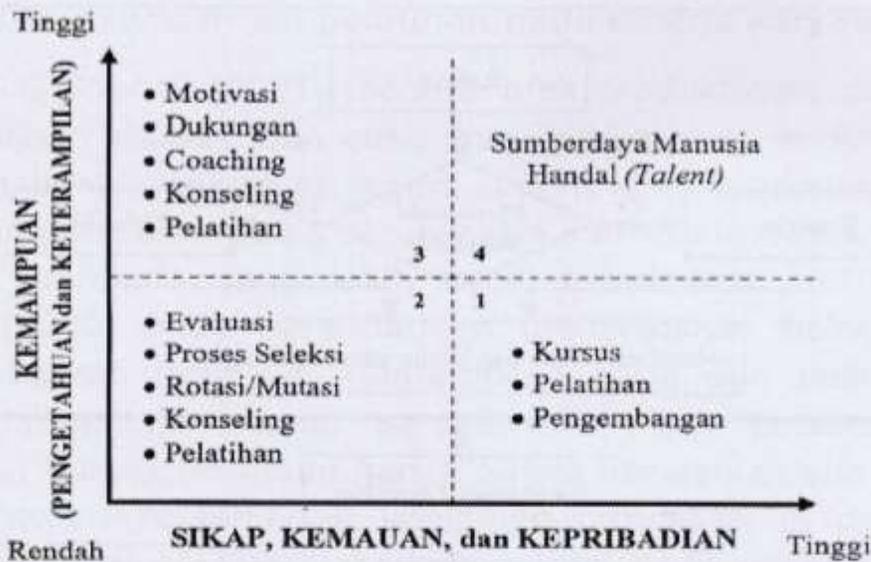
Menurut Noe (2000), perencanaan SDM adalah aktivitas identifikasi, analisis, prediksi, dan perencanaan kebutuhan perubahan yang mencakup area SDM dalam suatu organisasi. Dalam merencanakan dan menempatkan SDM, manajemen biasanya melihat kemampuan dan karakteristik sumber daya manusianya. Oleh karena itu, program pelatihan dan pengembangan memegang peran penting dalam perencanaan dan penempatan SDM. Dalam perencanaan SDM, divisi, seksi atau departemen SDM akan selalu memasukkan program pelatihan dan pengembangan bagi karyawan yang disesuaikan dengan tujuan organisasi dan karir karyawan.

4. Pengembangan karir

Pengembangan karir dapat digambarkan sebagai suatu proses di mana pergerakan karir karyawan dilakukan dengan melalui serangkaian tahapan dan setiap tahapan tersebut memiliki karakteristik yang berbeda, baik dalam tugas-tugas atau karyawan, aktivitas, maupun hubungan. Setiap posisi atau jabatan memerlukan persyaratan tersendiri sehingga diperlukan pelatihan untuk memenuhi persyaratan tersebut yang pada akhirnya mempengaruhi pengembangan karir seorang karyawan. Oleh karena itu, semua divisi SDM di suatu organisasi akan selalu memperhatikan program pelatihan dan pengembangan untuk menunjang kemampuan atau kompetensi karyawannya.

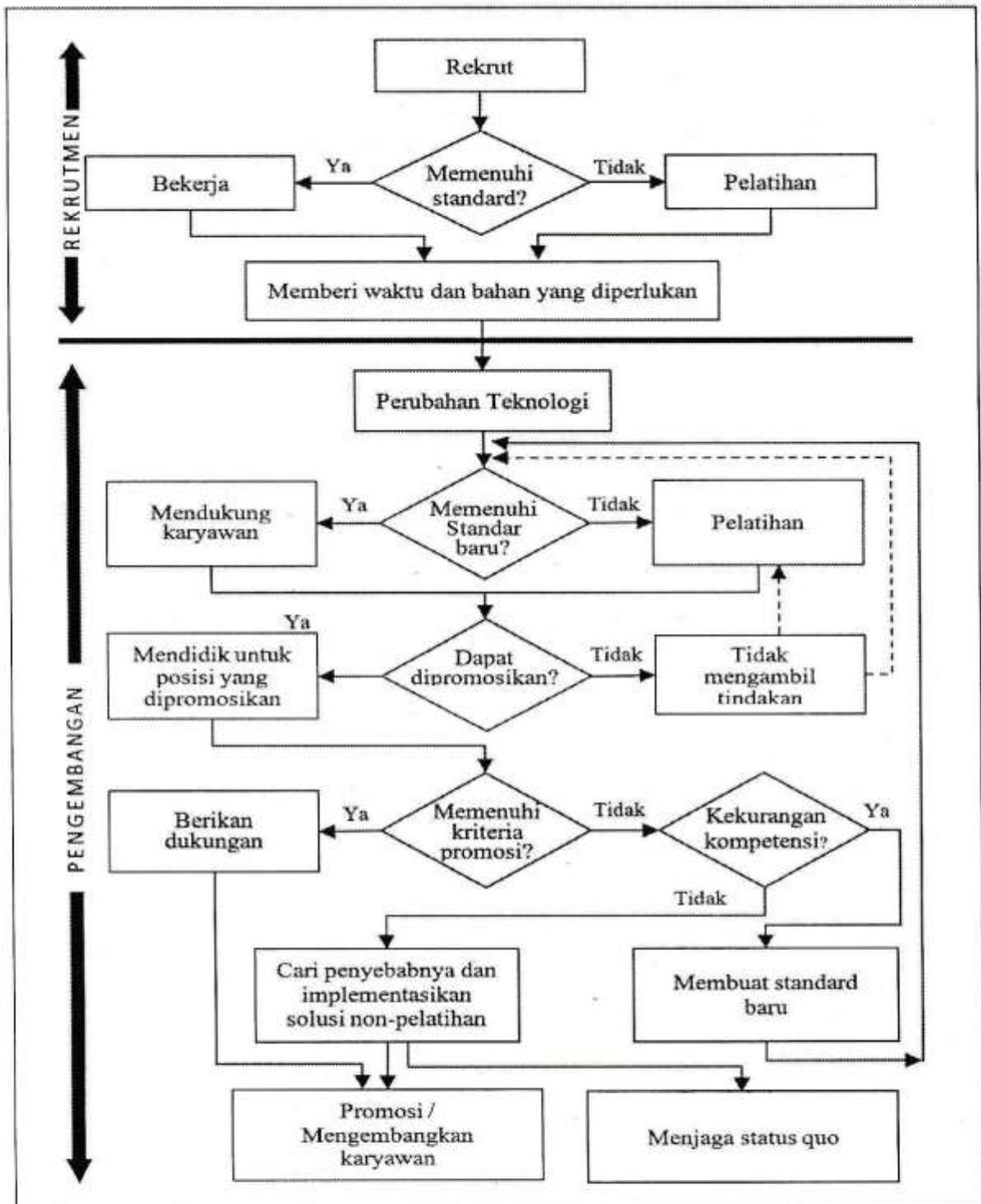
5. Mengatasi masalah sumber daya manusia

Program pelatihan dan pengembangan secara umum dapat juga mengatasi masalah SDM di organisasi, khususnya yang berhubungan dengan pemenuhan kebutuhan kemampuan atau keterampilan antara yang menjadi tuntutan karyawan dengan yang dimiliki karyawannya. Pada Gambar 12.3 terlihat bahwa SDM yang memiliki kemampuan dan keterampilan yang kurang memenuhi tuntutan antara lain dapat diatasi melalui pemberian kursus atau pelatihan tertentu untuk meningkatkan kemampuan, keterampilan, dan pengetahuannya. Selain itu pula, sikap, kemampuan, dan karakteristik pribadi yang tidak sesuai dengan yang diharapkan (bermasalah) antara lain juga dapat diatasi melalui berbagai jenis pelatihan dengan metode maupun proses belajar yang berbeda, misalnya: pelatihan untuk meningkatkan motivasi berprestasi *achievement motivasi training* (AMT), pelatihan *team building*, dan sebagainya (Mangundjaya, 2017).



Gambar 12.3 Analisis masalah SDM dan cara mengatasinya (Mangundjaya, 2017)

6. Hubungan pelatihan dan pengembangan dengan proses rekrutmen. Hubungan pelatihan dan pengembangan dengan manajemen SDM, juga dapat dilihat dari hubungan antara proses penetapan pemberian pelatihan dengan kegiatan rekrutmen maupun pengembangan. Pada Gambar 12.4 tampak hubungan antara proses rekrutmen dengan pelatihan, kriteria, standar, serta kualifikasi atau kompetensi dari seseorang yang berhubungan dengan pemberian pelatihan.



Gambar 12.4 Hubungan antara proses pelatihan dan manajemen sumber daya manusia (Mangundjaya, 2027)

12.6 Dampak dan manfaat pelatihan pada kinerja karyawan

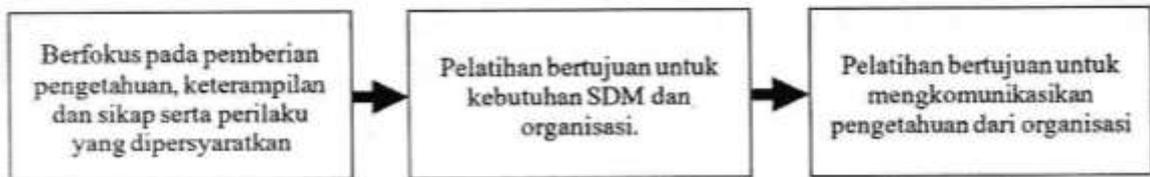
Barrett dan O'Connell (2001) meneliti efek produktivitas dari pelatihan umum, pelatihan khusus, dan gabungan semua jenis pelatihan. Mereka menemukan bahwa pelatihan secara umum lebih berdampak terhadap pertumbuhan penjualan ketika perusahaan memiliki investasi modal yang lebih besar daripada yang lebih kecil. Sementara itu, Ahmad dan Schroeder (2003) pada penelitiannya menunjukkan bahwa pelatihan memiliki pengaruh terhadap keterampilan kerja dan pelatihan silang terhadap kinerja operasional perusahaan. Hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa pelatihan hanya terkait dengan kinerja operasional melalui pengaruhnya terhadap komitmen organisasi di dalam pabrik. Sedangkan Fey *et al.* (2000) berkonsentrasi pada pengaruh pelatihan teknis dan non teknis terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan. Dalam hal ini, Ng dan Siu (2004) mengumpulkan data dari 800 perusahaan manufaktur milik negara dan bukan milik negara dari survei di Shanghai untuk menilai pengaruh pelatihan terhadap kinerja perusahaan. Faems *et al.* (2005) memperkirakan dampak pelatihan terhadap kinerja usaha kecil dan menengah. Paul dan Anantharaman (2003) mengumpulkan data dari 34 perusahaan industri perangkat lunak di India.

Dari berbagai data tersebut, terlihat bahwa pelatihan memiliki berbagai efek positif terhadap kinerja perusahaan, baik perusahaan keuangan maupun non keuangan. Efek ini mungkin jauh lebih luas daripada hasil dari banyak penelitian sebelumnya. Oleh karena itu, perlu untuk mengidentifikasi dan mengembangkan ide-ide potensial untuk diskusi dan memberikan saran dan arah untuk penelitian masa depan tentang topik ini (Pudjiarti *et al.*, 2023). Selain itu, Mangundjaya (2019; 2017; 2010) menunjukkan bahwa program pelatihan dengan berbagai metode dan bentuk bermanfaat bagi pengembangan SDM.

12.7 Tujuan pelatihan

Program pelatihan dapat dilakukan dengan tujuan: (a) *reskilling*, menguatkan kompetensi yang sudah dimiliki, melakukan *refreshing* dari kompetensi yang sudah pernah diberikan, dan bisa juga sifatnya; (b) *upskilling*, yaitu meningkatkan kompetensi SDM dari apa yang sekarang telah dimilikinya.

Baik *reskilling* maupun *upskilling* adalah bertujuan untuk meningkatkan kompetensi karyawan. Sementara itu, pelatihan juga bertujuan untuk kepentingan organisasi, baik untuk memenuhi kompetensi yang diperlukan SDM maupun untuk mengkomunikasikan berbagai informasi dan pengetahuan dari organisasi.



Gambar 12.5 Tujuan pelatihan

Pada Gambar 12.5 terlihat bahwa fungsi dan fokus pelatihan adalah lebih terbatas pada pemberian keterampilan dan pengetahuan tanpa dihubungkan dengan adanya kebutuhan dari jenis usaha atau kegiatan organisasi, sehingga di sini terlihat bahwa pelatihan lebih berdiri sendiri. Dengan berjalannya waktu serta pengakuan akan peran pelatihan menjadi lebih baik, maka kemudian dicari hubungannya dengan jenis usaha atau kegiatan organisasi serta juga untuk menciptakan pengetahuan tertentu.

12.8 Hubungan strategi usaha dengan pelatihan

Pelatihan dan pengembangan secara umum juga berhubungan dengan strategi bisnis suatu perusahaan. Pada Tabel 12.1 terlihat bahwa untuk mendukung strategi bisnis diperlukan suatu jenis pelatihan. Sebagai contoh: Konsentrasi penguatan internal dan pertumbuhan eksternal, maka *team building* adalah pelatihan yang diperlukan, sedangkan pada pertumbuhan internal, membutuhkan pelatihan budaya organisasi.

Tabel 12.1 Implikasi strategi usaha pada pelatihan (Noe, 2000)

STRATEGI	FOKUS PERHATIAN	CARA MENCAPAI	MASALAH UTAMA	IMPLIKASI PELATIHAN
Konsentrasi Penguatan Internal	<ul style="list-style-type: none"> Meningkatkan pasar. Mengurangi biaya operasi. Menciptakan atau memelihara posisi pasar. 	<ul style="list-style-type: none"> Meningkatkan kualitas produk. Meningkatkan produktivitas atau inovasi teknik proses. Mengubah produk atau jasa. 	<ul style="list-style-type: none"> Pertukaran keterampilan. Pengembangan gugus kerja yang ada. 	<ul style="list-style-type: none"> Team-building Cross-training Program khusus Pelatihan pengembangan pribadi On the job training
Pertumbuhan Internal dan atau Bisnis	<ul style="list-style-type: none"> Pengembangan pasar. Pengembangan produk. Inovasi. Joint-ventures. 	<ul style="list-style-type: none"> Memasarkan produk/ menambah saluran distribusi. Pasar global. Memodifikasi produk. Menciptakan produk baru atau yang beda. Pengembangan melalui kepemilikan gabungan. 	<ul style="list-style-type: none"> Menciptakan karyawan dan tugas baru. Inovasi. 	<ul style="list-style-type: none"> Mendukung atau mempromosikan komunikasi tingkat produk. Pelatihan budaya organisasi. Membantu pengembangan budaya organisasi yang kreatif Kompetensi teknikal dalam karyawan. Pelatihan umpanbalik dan komunikasi bagi manajer.
Pertumbuhan Eksternal (akuisisi)	<ul style="list-style-type: none"> Integrasi horizontal. Integrasi vertikal. Diversifikasi konsentris. 	<ul style="list-style-type: none"> Mencapai usaha yang kuat pada tahap yang sama dengan rangkaian pemasaran produk (akses pemasaran baru). Mencapai usaha yang dapat mensuplai atau membeli produk. Mencapai kekompatan yang tidak memiliki sesuatu yang umum. 	<ul style="list-style-type: none"> Integrasi. Pengangguran Restrukturisasi. 	<ul style="list-style-type: none"> Menjelaskan kapabilitas karyawan dalam penguasaan tugas. Mengintegrasikan sistem pelatihan. Metode dan prosedur dalam kombinasi yang kuat. Team building.
Disinvestasi	<ul style="list-style-type: none"> Pengurangan biaya Rotasi Melepaskan diri Likuidasi 	<ul style="list-style-type: none"> Mengurangi biaya Mengurangi aset Menciptakan pendapatan. Mendefinisikan ulang tujuan. Menjual seluruh aset. 	<ul style="list-style-type: none"> Efisiensi 	<ul style="list-style-type: none"> Motivasi, penentuan tujuan, manajemen waktu, manajemen stres, cross training. Pelatihan kepemimpinan Komunikasi interpersonal. Asistensi pengeluaran Pelatihan keterampilan mencari kerja.

12.9 Strategi melakukan pelatihan dan pengembangan

Berdasarkan pembahasan di atas, terlihat bahwa program pelatihan masih diperlukan dalam rangka pengembangan karyawan, selain dari program pengembangan lainnya. Untuk itu, manajemen organisasi menerapkan berbagai strategi dalam pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan tersebut, antara lain adalah:

1. Mengintegrasikan pelatihan, pengembangan dan pengembangan karir (diduk bukan dudik)

Program pelatihan didesain secara terintegrasi dengan tahapan dan jenjang karir serta promosi jabatan, sehingga terdapat tahapan dan jenis pelatihan yang jelas yang harus diikuti bagi karyawan yang akan memperoleh promosi. Tidak ada lagi karyawan yang menduduki suatu jabatan tertentu sebelum memiliki atau mengikuti pelatihan yang dipersyaratkan untuk menduduki jabatan tersebut atau biasa dikenal dengan dudik (dudik dulu pada posisinya baru dididik), tetapi sebaiknya diduk (diberikan pendidikan terlebih dahulu baru menduduki jabatan tertentu).

2. Mengimplementasikan 80:20 dalam pelaksanaan program pengembangan

Berdasarkan berbagai praktik bisnis terbaik maka sistem pengembangan sebaiknya tidak di titik beratkan pada program pelatihan saja, tetapi sebaiknya lebih banyak yang sifatnya coaching, mentoring, dan penugasan karena hal ini sifatnya satu-persatu tatap muka sehingga hasilnya lebih baik meskipun memerlukan waktu dan biaya yang lebih besar. Untuk itu, disarankan pelaksanaan pengembangan karyawan sebaiknya mengikuti presentase 80% untuk program coaching dan mentoring dan sisanya 20% yang diberikan dalam bentuk pelatihan.

3. Mengidentifikasi program *reskilling* dan *new upskilling*

Sebelum mengimplementasikan program pelatihan dan pengembangan, sebaiknya dilakukan analisis kebutuhan pelatihan terlebih dahulu, yang bertujuan antara lain untuk menentukan apakah program yang akan dilaksanakan adalah berbentuk *reskilling* (penyegaran yang sudah pernah dilakukan) atau sifatnya

upskilling (meningkatkan keterampilan yang telah dimiliki) atau *new skilling* (memberikan kemampuan dan keterampilan baru).

4. Melakukan kombinasi antara *offline training* dan *online (e-learning)*

Salah satu untuk meningkatkan efisiensi dan memperluas cakupan peserta pelatihan, maka pelatihan dapat dilakukan secara daring (*online*) dengan bantuan media aplikasi Zoom dan lain sebagainya. Dalam hal ini, perlu dipertimbangkan secara lebih akurat keuntungan dan kerugian dalam pemberian pelatihan secara daring, karena efektivitasnya tidak sebaik bila dilakukan secara *offline*. Dalam hal ini biasanya berhubungan dengan komitmen peserta pelatihan yang seringkali tidak sepenuhnya terfokus pada kegiatan pelatihan.

5. Menerapkan dompet pembelajaran (*learning wallet*)

Pada saat ini pada organisasi yang telah mapan, telah banyak menerapkan program yang disebut dengan dompet pembelajaran (*learning wallet*). Dalam hal ini, selain karyawan perlu mengikuti program pelatihan yang merupakan keharusan untuk naik jabatan dan promosi, mereka juga diberikan sejumlah dana yang dapat digunakan untuk pengembangan diri yang disesuaikan dengan kebutuhan karyawan masing-masing sejauh dapat dipertanggungjawabkan. Pemakaian dana ini sangat individual sifatnya, sehingga bisa saja seorang karyawan menggunakan dana tersebut untuk mengikuti pelatihan X dan Y, ada juga karyawan yang mengikuti pelatihan Z, dan ada juga karyawan yang menggunakannya untuk membeli sejumlah buku.

6. Menghubungkan pelatihan dan pengembangan dengan manajemen talenta

Pada berbagai organisasi yang telah menetapkan manajemen talenta, di mana salah satu programnya adalah mempertahankan para *talent* untuk tetap bekerja di organisasi, sehingga program pelatihan dan pengembangan didesain secara berbeda untuk karyawan yang termasuk dalam kategori *talent*.

12.10 Penutup

Keberhasilan suatu organisasi baik organisasi yang bersifat profi, besar maupun kecil, maupun organisasi nir laba, tidak dapat dilepaskan dari peran karyawannya, bahkan saat ini dengan pendekatan yang disebut dengan Human Capital membuat organisasi sangat memperhatikan kondisi karyawannya karena mereka adalah kapital atau modal dari organisasinya. Untuk itu, salah satu usaha yang dilakukan oleh divisi, seksi atau departemen SDM di organisasi adalah memberikan pemberdayaan bagi karyawannya dengan cara mempersiapkannya dengan berbagai program pelatihan dan pengembangan.

WORKPLACE MANAGEMENT

Principle, Strategy and Optimization

Transformasi digital di era Industry 4.0 dan Society 5.0 telah secara fundamental merevolusi pengelolaan tenaga kerja yang didefinisikan sebagai proses kelembagaan yang memaksimalkan tingkat kinerja dan kompetensi untuk suatu organisasi. Proses tersebut yang mencakup semua aktivitas yang diperlukan untuk mempertahankan sumber daya manusia (SDM) yang produktif dapat secara efektif menjadi katalis bagi terciptanya perubahan yang berdampak dengan memanfaatkan kelebihan pengetahuan, inovasi dan keterampilan individu dalam sebuah kerja tim yang dipadukan dalam hubungan kerja yang dinamis dan efektif. Oleh karena itu, pemahaman yang bersifat komprehensif atas prinsip, strategi dan optimalisasi manajemen tenaga kerja demi terciptanya perubahan yang berdampak sangat penting bagi tercapainya tujuan organisasi.

Buku yang ditulis secara kolaboratif oleh para penulis berdasarkan pengalaman profesional dan akademis mereka ini secara lugas dan cermat membahas prinsip, strategi dan optimalisasi manajemen sumber daya manusia. Di dalamnya dibahas prinsip dasar dan ruang lingkup pengelolaan SDM, konsep dan strategi pengembangan SDM, konsep dan aplikasi disiplin kerja dan prinsip dan strategi disiplin kerja. Penjelasan mengenai strategi adaptasi teknologi dalam manajemen SDM, konsep dan prinsip digitalisasi manajemen SDM, konsep dan aplikasi sistem informasi SDM dan konsep dan analisis kecerdasan budaya dalam manajemen SDM kemudian diberikan. Prinsip dan konsep etika dalam manajemen SDM, Konsep dan aplikasi kepemimpinan digital dalam manajemen SDM dan konsep dan aplikasi talent management dalam pengelolaan SDM dijabarkan sebelum ditutup dengan uraian mengenai konsep dan strategi pengembangan dan pelatihan, konsep dan aplikasi manajemen SDM berbasis kompetensi, dan konsep dan aplikasi total quality management.

Setelah membaca buku ini pembaca diharapkan agar mendapat pemahaman yang tepat, luas dan dalam atas prinsip, strategi dan optimalisasi manajemen tenaga kerja



GCAINDO
inspiring and empowering

Scan this code
for book information



Madani
BERKAH ABADI

ISBN: 978-623-473-165-0



9 786234 731880