

Editor

Nanny Mayasari, S.Pd., M.Pd., CQMS., C.CSR., C.RMP.

Achmad Harristhana Mauldfi Sastraatmadja, CQMS., C.RMP.



MANAJEMEN SDM Berkelanjutan

*Dilengkapi dengan
Studi Kasus dan
Analisis SWOTS*

Primadi Candra Susanto, S.E., M.M.Tr., CHRP., CPC.

Prof. Dr. Ni Nyoman Sawitri, S.S., MBA.

Lindawati, S.Psi, M.M.

Dr. Supardi, S.T., M.M.

Agus Dharmanto, S.E., M.M.

Jatmiko Murdiono, S.E., M.M., CHRM., CBPA

Didin Sjarifudin, S.T., M.T., C.HRM., C.ODP.

Rahmat Prayoga, S.E., M.M., AAJI., CACP.

Dr. Chyta Anindhya, M.Pd.

Dr. Aswanti Setyawati, M.M.

Rinny Dharma Diani, S.STP., M.M.

Shaqina Nuruly, S.E., Msc., QIA, QRMA.

Elsah Fanisyah, S.Pd., M.Pd.

Dr (Cand) Ryan Firdiansyah Suryawan., M.M., CPHCM.

Munir Azhari S.E., S.S., M.M.

MANAJEMEN SDM

Berkelanjutan

Dilengkapi dengan Studi Kasus dan Analisis SWOTS

Primadi Candra Susanto, S.E., M.M.Tr., CHRP., CPC.
Prof. Dr. Ni Nyoman Sawitri, S.S., MBA.
Lindawati, S.Psi., M.M.
Dr. Supardi, S.T., M.M.
Agus Dharmanto, S.E., M.M.
Jatmiko Murdiono, S.E., M.M., CHRM., CBPA
Didin Sjarifudin, S.T., M.T., C.HRM., C.ODP.
Rahmat Prayoga, S.E., M.M., AAJI., CACP.
Dr. Chyta Anindhyta, M.Pd.
Dr. Aswanti Setyawati, M.M.
Rinny Dharma Diani, S.STP., M.M.
Shaqina Nuruly, S.E., Msc., QIA, QRMA.
Elsah Fanisyah, S.Pd., M.Pd.
Dr (Cand) Ryan Firdiansyah Suryawan., M.M., CPHCM.
Munir Azhari S.E., S.S., M.M.

MANAJEMEN SDM BERKELANJUTAN
Dilengkapi dengan Studi Kasus dan Analisis SWOTS

Tim Penulis:

**Primadi Candra Susanto, Ni Nyoman Sawitri, Lindawati, Supardi,
Agus Dharmanto, Jatmiko Murdiono, Didin Sjarifudin, Rahmat Prayoga,
Chyta Anindhya, Aswanti Setyawati, Rinny Dharma Diani, Shaqina Nuruly,
Elsah Fanisyah, Ryan Firdiansyah Suryawan,
Munir Azhari**

Desain Cover:

Septian Maulana

Sumber Ilustrasi:

www.freepik.com

Tata Letak:

Handarini Rohana

Editor:

**Nanny Mayasari, S.Pd., M.Pd., CQMS., C.CSR., C.RMP.
Achmad Harristhana Mauldfi Sastraatmadja, CQMS., C.RMP.**

ISBN:

978-623-500-214-9

Cetakan Pertama:

Juli, 2024

Hak Cipta Dilindungi Oleh Undang-Undang

by Penerbit Widina Media Utama

Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit.

PENERBIT:

WIDINA MEDIA UTAMA

Komplek Puri Melia Asri Blok C3 No. 17 Desa Bojong Emas
Kec. Solokan Jeruk Kabupaten Bandung, Provinsi Jawa Barat

Anggota IKAPI No. 360/JBA/2020

Website: www.penerbitwidina.com

Instagram: [@penerbitwidina](https://www.instagram.com/penerbitwidina)

Telepon (022) 87355370

KATA PENGANTAR

Dengan penuh kebanggaan dan rasa syukur, kami mempersembahkan buku ini yang berjudul "Manajemen SDM Berkelanjutan: Dilengkap dengan Studi Kasus dan Analisis SWOT". Dalam era yang terus berubah dan berkembang dengan cepat ini, pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi salah satu pilar utama keberhasilan suatu organisasi. Dalam buku ini, kami berusaha menyajikan pemahaman komprehensif mengenai berbagai aspek penting dalam manajemen SDM yang berkelanjutan.

Buku ini membahas pengantar dan konsep dasar tentang peran strategis SDM dalam organisasi, hingga pembahasan mendalam mengenai perencanaan, rekrutmen, pengembangan, dan evaluasi kinerja SDM, buku ini dirancang untuk menjadi panduan praktis bagi para pemimpin dan profesional SDM dalam menghadapi tantangan yang kompleks di era globalisasi ini.

Selain itu, pembaca akan menemukan beragam topik menarik, seperti peran budaya organisasi, kepemimpinan berkelanjutan, manajemen risiko SDM, hingga integrasi inovasi teknologi dalam pengelolaan SDM. Tak hanya itu, kami juga menyajikan studi kasus nyata dan analisis SWOT untuk mengilustrasikan penerapan konsep-konsep teoritis dalam konteks praktis di perusahaan X.

Dengan kerendahan hati, kami ingin mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan dan kontribusi dalam proses penyusunan buku ini. Kepada rekan-rekan penulis, pengamat industri, dan praktisi SDM yang telah berbagi wawasan dan pengalaman berharga, kami tak henti-hentinya bersyukur atas kolaborasi yang luar biasa.

Kami berharap bahwa buku ini dapat menjadi sumber inspirasi dan pengetahuan yang berharga bagi para pembaca, baik mereka yang baru memasuki dunia manajemen SDM maupun mereka yang telah lama berkecimpung di bidang ini. Semoga buku ini dapat memberikan kontribusi positif dalam meningkatkan pemahaman dan praktik manajemen SDM yang berkelanjutan di berbagai organisasi.

Juli, 2024

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	iv
BAB 1 PENGANTAR SDM	1
A. Pendahuluan	1
B. Perencanaan SDM	2
C. Rekrutmen dan Seleksi	4
D. Pelatihan dan Pengembangan	5
E. Manajemen Kinerja	6
F. Kompensasi dan Kesejahteraan	7
G. Retensi Karyawan	8
H. Tinjauan Pustaka	9
I. Penutup	10
BAB 2 PERAN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM ORGANISASI	15
A. Pendahuluan	15
B. Fungsi Utama SDM	16
C. Merencanakan dan Memprediksi SDM	17
D. Pengembangan dan Pelatihan Sumber Daya Manusia (SDM)	19
E. Kinerja dan Menilai Prestasi	21
F. Hubungan Industrial dan Manajemen Konflik	22
G. Penutup	23
BAB 3 PERENCANAAN SDM BERKELANJUTAN	25
A. Pendahuluan: Keterkaitan Dengan Perencanaan Strategis Perusahaan	25
B. Perencanaan SDM	26
C. Analisis dan Strategi Pemenuhan Kebutuhan SDM	31
D. Penutup	33
BAB 4 REKRUTMEN DAN SELEKSI SDM	37
A. Pendahuluan	37
B. Pengertian Rekrutmen dan Seleksi SDM	38
C. Tujuan Rekrutmen dan Seleksi SDM	39
D. Proses Rekrutmen SDM	40
E. Pentingnya Seleksi SDM	42
F. Persiapan Proses Seleksi SDM	43
G. Pelaksanaan Proses Seleksi SDM	43
H. Jenis - Jenis Seleksi SDM	44
I. Karakteristik Tes Seleksi SDM Yang Tepat	45

J. Dampak Rekrutmen dan Seleksi SDM	45
BAB 5 PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA	49
A. Pendahuluan.....	49
B. Pengertian Pengembangan SDM.....	49
C. Tujuan Pengembangan SDM	50
D. Manfaat Pelatihan dan Pengembangan Karyawan	52
E. Kendala Pengembangan SDM	53
F. Pengembangan SDM Dalam Lingkungan Multibudaya	53
G. Tolak Ukur Metode Pengembangan SDM	54
H. Penutup	56
BAB 6 BUDAYA ORGANISASI	59
A. Pendahuluan.....	59
B. Budaya Organisasi di Era Digital	60
C. Keanekaragaman Dalam Organisasi	60
D. Menciptakan Budaya Organisasi Yang Berkelanjutan	61
E. Dimensi Penciptaan Budaya Organisasi	63
F. Sikap Pemimpin Dalam Menciptakan Budaya Organisasi	63
G. Mengembangkan Dan Memelihara Budaya Organisasi	65
BAB 7 KEPEMIMPINAN BERKELANJUTAN	69
A. Konsep Kepemimpinan di Perusahaan	69
B. Kepemimpinan di Lingkungan Status Quo	71
C. Penerapan Kepemimpinan <i>Agent of Change</i>	73
D. Implementasi Kepemimpinan Berkelanjutan	74
E. Essensi Estafet Kepemimpinan Dalam Organisasi	76
F. Tinjauan Pustaka Kepemimpinan	78
G. Penutup	78
BAB 8 MANAJEMEN RISIKO SUMBER DAYA MANUSIA	83
A. Pendahuluan.....	83
B. Manajemen Sumber Daya Manusia Sebagai Bagian Dari Manajemen Strategik Perusahaan.....	87
C. Risiko Sumber Daya Manusia di Era Digital	93
D. Risiko Sumber Daya Manusia Pada Industri Perbankan	94
E. Produktivitas Kerja dan Permasalahan Hubungan Industrial	99
F. Penutup	101
BAB 9 MANAJEMEN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN SDM	105
A. Pendahuluan.....	105
B. Perspektif Histori Manajemen Sumber Daya Manusia	113
C. Fungsi dan Aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia	117
D. Model Manajemen Sumber Daya Manusia.....	120

BAB 10 INOVASI TEKNOLOGI DALAM MSDM	127
A. Konsep Teknologi dan Perkembangan	127
B. Peran <i>Artificial Intelligence</i> Dalam Pengelolaan SDM	128
C. Transformasi Pada Inovasi	130
D. Tantangan SDM di Era 4.0	131
E. Pengembangan Kompetensi Teknologi Pada SDM	133
F. Penerapan <i>Human Resource Information System</i>	135
G. Tinjauan Pustaka	136
BAB 11 STUDI KASUS INOVASI SDM	
BERKELANJUTAN DI PERUSAHAAN X	139
A. Pendahuluan	139
B. Strategi Inovasi SDM di Perusahaan X	140
C. Praktik SDM Berkelanjutan di Perusahaan X	144
D. Analisis Hasil Inovasi SDM di Perusahaan X	146
E. Tantangan dan Strategi Penyelesaian	149
F. Penutup	150
BAB 12 STUDI KASUS IMPLEMENTASI BERKELANJUTAN	
DI PERUSAHAAN X	155
A. Pengelolaan Kinerja	155
B. <i>Performance Evaluation</i>	162
C. <i>Performance Reward</i>	164
D. Program Pembelajaran	165
E. Metode Penyusunan Pembagian Peran dan Tanggung Jawab	167
F. Manajemen Talenta	168
G. Kepuasan Pekerja	168
BAB 13 PENGUKURAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA	
BERKELANJUTAN DI PERUSAHAAN X	173
A. Pendahuluan	173
B. Manfaat Kinerja Berkelanjutan	174
C. Penerapan Kinerja Berkelanjutan	175
D. Pengukuran Kinerja Berkelanjutan	175
E. Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia Berkelanjutan di PT X	179
F. Rekomendasi Metode Pengukuran Kinerja Lainnya	182
BAB 14 ANALISIS SWOT SDM BERKELANJUTAN	187
A. Pendahuluan	187
B. Pengertian dan Konsep Dasar SDM Berkelanjutan	188
C. Konsep Analisis Swot (<i>Strengths, Weakness, Opportunities, dan Treats</i>)	190

D. Penerapan Analisis Swot Dalam Pengembangan SDM Berkelanjutan.....	191
E. Penutup	194
BAB 15 KOMUNIKASI INOVATIF DALAM PENGGUNAAN MEDIA SOSIAL DAN PLATFORM DIGITAL	197
A. Pendahuluan.....	197
B. Pengenalan Komunikasi Inovatif	198
C. Kreativitas Berkomunikasi	199
D. Strategi Komunikasi Inovatif.....	200
E. Penggunaan Media Sosial dan Platform Digital	201
F. Inovasi Dalam Presentasi dan Pembicaraan Publik.....	202
G. Keterlibatan dan Partisipasi Masyarakat.....	203
H. Pengukuran dan Analisis Kinerja Komunikasi Inovatif	205
I. Etika dan Tanggung Jawab Komunikasi Inovatif.....	206
J. Tantangan dan Peluang Masa Depan	207
K. Penutup	208
PROFIL PENULIS	211

BAB 1

PENGANTAR SDM

Primadi Candra Susanto, S.E., M.M.Tr., CHRP., CPHCM., CPC.

A. PENDAHULUAN

1. Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah suatu disiplin ilmu yang berfokus pada pengelolaan sumber daya manusia (SDM) dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. MSDM meliputi berbagai aspek seperti:

- **Perencanaan SDM:** Meramalkan kebutuhan SDM di masa depan dan mengembangkan strategi untuk memenuhinya.
- **Rekrutmen dan Seleksi:** Mencari dan memilih karyawan yang tepat untuk organisasi.
- **Pelatihan dan Pengembangan:** Meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan agar dapat bekerja secara efektif.
- **Manajemen Kinerja:** Mengukur dan mengevaluasi kinerja karyawan dan memberikan umpan balik yang konstruktif.
- **Kompensasi dan Kesejahteraan:** Memberikan gaji, tunjangan, dan manfaat lainnya kepada karyawan yang kompetitif dan adil.
- **Retensi Karyawan:** Retensi karyawan adalah strategi organisasi untuk mempertahankan karyawan yang potensial dimiliki oleh organisasi untuk tetap loyal kepada organisasi. Apabila strategi retensi karyawan diterapkan dengan baik maka angka turnover karyawan akan dapat ditekan.

2. Tujuan MSDM:

- Meningkatkan produktivitas dan efisiensi organisasi.
- Meningkatkan retensi karyawan dan mengurangi turnover.
- Meningkatkan budaya kerja yang positif dan kondusif.
- Mencapai tujuan organisasi secara strategis.

3. Fungsi-fungsi MSDM:

- **Perencanaan SDM:** Merumuskan strategi dan program SDM untuk mencapai tujuan organisasi.
- **Rekrutmen dan Seleksi:** Mencari dan memilih karyawan yang tepat untuk organisasi.
- **Pelatihan dan Pengembangan:** Meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan agar dapat bekerja secara efektif.
- **Manajemen Kinerja:** Mengukur dan mengevaluasi kinerja karyawan dan memberikan umpan balik yang konstruktif.
- **Kompensasi dan Kesejahteraan:** Memberikan gaji, tunjangan, dan manfaat lainnya kepada karyawan yang kompetitif dan adil.
- **Hubungan Industrial:** Membangun hubungan yang positif antara karyawan dan manajemen.
- **Kesehatan dan Keselamatan Kerja:** Menciptakan lingkungan kerja yang aman dan sehat bagi karyawan.

B. PERENCANAAN SDM

1. Perencanaan SDM menurut Para Ahli

Perencanaan SDM adalah proses yang sistematis untuk mengidentifikasi kebutuhan SDM di masa depan dan mengembangkan strategi untuk memenuhinya. Berikut adalah beberapa definisi perencanaan SDM menurut para ahli:

- Menurut (Edwin B. Flippo, 1980): Perencanaan SDM adalah proses penentuan kebutuhan SDM suatu organisasi di masa depan dan pengembangan program untuk memenuhi kebutuhan tersebut.
- Menurut (Dessler, 2021): Perencanaan SDM adalah proses untuk menentukan kebutuhan SDM suatu organisasi di masa depan dan mengembangkan program untuk memenuhinya, dengan mempertimbangkan faktor-faktor internal dan eksternal.
- Menurut (Jackson, Angelica and Mathis, 2006): Perencanaan SDM adalah proses untuk memastikan bahwa organisasi memiliki jumlah dan jenis karyawan yang tepat, dengan keterampilan dan kemampuan yang tepat, pada waktu yang tepat.
- Menurut (Mondy *et al.*, 2002): Perencanaan SDM adalah proses yang sistematis untuk mengantisipasi kebutuhan SDM di masa depan dan mengembangkan program untuk memenuhinya.

2. Tujuan Perencanaan SDM:

- Meningkatkan produktivitas dan efisiensi organisasi.
- Meningkatkan retensi karyawan dan mengurangi turnover.
- Meningkatkan budaya kerja yang positif dan kondusif.
- Mencapai tujuan organisasi secara strategis.

3. Langkah-langkah Perencanaan SDM:

- **Analisis Situasi:** Mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi kebutuhan SDM.
- **Peramalan Kebutuhan SDM:** Memprediksi kebutuhan SDM di masa depan berdasarkan faktor-faktor seperti pertumbuhan organisasi, perubahan teknologi, dan perputaran karyawan.
- **Pengembangan Program SDM:** Merumuskan program untuk memenuhi kebutuhan SDM, seperti rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, dan manajemen kinerja.
- **Implementasi dan Evaluasi:** Menerapkan program SDM dan mengevaluasi efektivitasnya.

4. Manfaat Perencanaan SDM:

- Membantu organisasi untuk mencapai tujuannya secara efektif dan efisien.
- Membantu organisasi untuk mengidentifikasi dan mengatasi kesenjangan keterampilan.
- Membantu organisasi untuk meningkatkan retensi karyawan.
- Membantu organisasi untuk meningkatkan budaya kerja yang positif dan kondusif.

5. Contoh Penerapan Perencanaan SDM:

- Sebuah perusahaan yang sedang merencanakan untuk membuka cabang baru perlu merencanakan kebutuhan SDM untuk cabang tersebut.
- Sebuah perusahaan yang sedang mengalami perubahan teknologi perlu merencanakan program pelatihan untuk karyawannya agar dapat menggunakan teknologi baru.
- Sebuah perusahaan yang ingin meningkatkan retensi karyawan perlu merencanakan program kompensasi dan kesejahteraan yang kompetitif.

C. REKRUTMEN DAN SELEKSI

Rekrutmen dan seleksi adalah dua proses yang saling terkait dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM) yang bertujuan untuk mendapatkan karyawan yang tepat untuk suatu organisasi.

Rekrutmen adalah proses mencari dan menarik pelamar yang qualified untuk mengisi lowongan pekerjaan dalam suatu organisasi.

Seleksi adalah proses memilih pelamar yang paling memenuhi kualifikasi dari sekumpulan pelamar yang telah direkrut.

1. Tujuan Rekrutmen dan Seleksi:

- Mendapatkan karyawan yang tepat dengan kualifikasi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.
- Meningkatkan produktivitas dan efisiensi organisasi.
- Mengurangi turnover karyawan.
- Meningkatkan budaya kerja yang positif dan kondusif.

2. Proses Rekrutmen dan Seleksi:

- **Analisis Jabatan:** Mengidentifikasi tugas, tanggung jawab, dan kualifikasi yang dibutuhkan untuk suatu jabatan.
- **Perencanaan SDM:** Menentukan kebutuhan SDM di masa depan.
- **Sumber-sumber Rekrutmen:** Menentukan sumber-sumber pelamar, seperti iklan baris, media sosial, lembaga pencari kerja, dan lain-lain.
- **Metode Seleksi:** Menentukan metode seleksi yang akan digunakan, seperti tes tertulis, tes wawancara, tes psikologi, dan lain-lain.
- **Evaluasi dan Keputusan:** Mengevaluasi hasil seleksi dan memilih pelamar yang paling memenuhi kualifikasi.

3. Tantangan Rekrutmen dan Seleksi:

- **Globalisasi:** Persaingan global menuntut organisasi untuk mendapatkan karyawan yang berkualitas tinggi dan kompetitif.
- **Perubahan teknologi:** Perkembangan teknologi yang pesat membutuhkan karyawan yang adaptif dan mampu belajar dengan cepat.
- **Perubahan demografi:** Angkatan kerja yang menua dan perubahan pola kerja membutuhkan organisasi untuk mengembangkan strategi rekrutmen dan seleksi yang baru.

4. Tips Sukses Rekrutmen dan Seleksi:

- Gunakan metode rekrutmen dan seleksi yang efektif dan efisien.
- Pastikan bahwa metode rekrutmen dan seleksi yang digunakan sesuai dengan kebutuhan organisasi.
- Lakukan evaluasi secara berkala untuk memastikan efektivitas proses rekrutmen dan seleksi.

D. PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN

Pelatihan dan pengembangan adalah dua proses yang saling terkait dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM) yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan dan pengetahuan karyawan agar dapat bekerja secara efektif dan efisien.

Pelatihan adalah proses memberikan instruksi dan informasi kepada karyawan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka dalam melakukan pekerjaan mereka saat ini.

Pengembangan adalah proses membantu karyawan untuk tumbuh dan berkembang dalam karir mereka dengan memberikan kesempatan untuk belajar dan meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka.

1. Tujuan Pelatihan dan Pengembangan:

- Meningkatkan produktivitas dan efisiensi organisasi.
- Meningkatkan retensi karyawan dan mengurangi turnover.
- Meningkatkan budaya kerja yang positif dan kondusif.
- Mempersiapkan karyawan untuk menghadapi tantangan di masa depan.

2. Metode Pelatihan dan Pengembangan:

- **On-the-job training:** Pelatihan yang dilakukan di tempat kerja dengan cara langsung menunjukkan kepada karyawan bagaimana melakukan suatu pekerjaan.
- **Off-the-job training:** Pelatihan yang dilakukan di luar tempat kerja, seperti di kelas, seminar, atau workshop.
- **E-learning:** Pelatihan yang dilakukan secara online melalui internet.

3. Tantangan Pelatihan dan Pengembangan:

- **Globalisasi:** Persaingan global menuntut organisasi untuk memiliki karyawan yang berkualitas tinggi dan kompetitif.
- **Perubahan teknologi:** Perkembangan teknologi yang pesat membutuhkan karyawan yang adaptif dan mampu belajar dengan cepat.
- **Perubahan demografi:** Angkatan kerja yang menua dan perubahan pola kerja membutuhkan organisasi untuk mengembangkan strategi pelatihan dan pengembangan yang baru.

E. MANAJEMEN KINERJA

Manajemen kinerja adalah suatu proses sistematis untuk mengukur, mengevaluasi, dan meningkatkan kinerja karyawan.

1. Tujuan Manajemen Kinerja:

- Meningkatkan produktivitas dan efisiensi organisasi.
- Meningkatkan retensi karyawan dan mengurangi turnover.
- Meningkatkan budaya kerja yang positif dan kondusif.
- Memperjelas peran dan tanggung jawab karyawan.
- Memberikan umpan balik yang konstruktif kepada karyawan.
- Meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan.
- Mendukung pengembangan karir karyawan.

2. Proses Manajemen Kinerja:

- **Perencanaan Kinerja:** Menetapkan tujuan kinerja dan standar kinerja untuk karyawan.
- **Pengukuran Kinerja:** Mengumpulkan data tentang kinerja karyawan.
- **Evaluasi Kinerja:** Menilai kinerja karyawan berdasarkan data yang dikumpulkan.
- **Umpan Balik Kinerja:** Memberikan umpan balik yang konstruktif kepada karyawan tentang kinerja mereka.
- **Pengembangan Kinerja:** Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka.

3. Metode Manajemen Kinerja:

- **Penilaian Kinerja:** Menetapkan peringkat kinerja karyawan.
- **Manajemen berdasarkan Tujuan (MBO):** Menetapkan tujuan kinerja bersama dengan karyawan.

- **Umpan Balik 360 derajat:** Mengumpulkan umpan balik tentang kinerja karyawan dari berbagai sumber, seperti atasan, rekan kerja, dan bawahan.
- **Balanced Scorecard:** Mengukur kinerja karyawan berdasarkan empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan.

4. Tantangan Manajemen Kinerja:

- **Globalisasi:** Persaingan global menuntut organisasi untuk memiliki karyawan yang berkualitas tinggi dan kompetitif.
- **Perubahan teknologi:** Perkembangan teknologi yang pesat membutuhkan karyawan yang adaptif dan mampu belajar dengan cepat.
- **Perubahan demografi:** Angkatan kerja yang menua dan perubahan pola kerja membutuhkan organisasi untuk mengembangkan strategi manajemen kinerja yang baru.

F. KOMPENSASI DAN KESEJAHTERAAN

Kompensasi dan kesejahteraan merupakan dua aspek penting dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM) yang bertujuan untuk menarik, mempertahankan, dan memotivasi karyawan.

Kompensasi adalah semua bentuk imbalan finansial yang diberikan kepada karyawan atas kontribusi mereka kepada organisasi, termasuk gaji, bonus, tunjangan, dan insentif.

Kesejahteraan adalah semua bentuk imbalan non-finansial yang diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan kualitas hidup mereka, seperti kesehatan, pendidikan, dan keamanan.

1. Tujuan Kompensasi dan Kesejahteraan:

- Menarik dan mempertahankan karyawan yang berkualitas tinggi.
- Meningkatkan motivasi dan produktivitas karyawan.
- Meningkatkan budaya kerja yang positif dan kondusif.
- Memenuhi kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan ketenagakerjaan.

2. Komponen Kompensasi:

- **Gaji:** Imbalan finansial yang diberikan kepada karyawan secara berkala atas pekerjaan mereka.
- **Bonus:** Imbalan finansial yang diberikan kepada karyawan atas pencapaian kinerja yang luar biasa.

- **Tunjangan:** Imbalan finansial yang diberikan kepada karyawan untuk membantu mereka memenuhi kebutuhan hidup, seperti tunjangan kesehatan, tunjangan pensiun, dan tunjangan pendidikan.
- **Insentif:** Imbalan finansial yang diberikan kepada karyawan untuk memotivasi mereka mencapai tujuan tertentu.

3. Komponen Kesejahteraan:

- **Kesehatan:** Program kesehatan yang disediakan untuk karyawan, seperti asuransi kesehatan, pemeriksaan kesehatan, dan program kebugaran.
- **Pendidikan:** Program pendidikan yang disediakan untuk karyawan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka.
- **Keamanan:** Program keamanan yang disediakan untuk karyawan, seperti asuransi jiwa, program keselamatan kerja, dan program keamanan di tempat kerja.

4. Tantangan Kompensasi dan Kesejahteraan:

- **Globalisasi:** Persaingan global menuntut organisasi untuk memberikan kompensasi dan kesejahteraan yang kompetitif untuk menarik dan mempertahankan karyawan yang berkualitas tinggi.
- **Perubahan teknologi:** Perkembangan teknologi yang pesat membutuhkan organisasi untuk memberikan kompensasi dan kesejahteraan yang sesuai dengan keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan karyawan.
- **Perubahan demografi**

G. RETENSI KARYAWAN

Retensi karyawan adalah kemampuan sebuah organisasi untuk mempertahankan karyawan yang berkualitas dan memiliki kinerja yang baik dalam jangka waktu yang panjang. Retensi karyawan yang tinggi menunjukkan bahwa karyawan merasa puas dengan pekerjaannya dan memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi.

1. Tujuan Retensi Karyawan:

- Meningkatkan produktivitas dan efisiensi organisasi.
- Mengurangi biaya rekrutmen dan pelatihan karyawan baru.
- Meningkatkan budaya kerja yang positif dan kondusif.
- Mempertahankan pengetahuan dan keahlian karyawan yang berharga.
- Meningkatkan reputasi organisasi sebagai tempat kerja yang baik.

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Retensi Karyawan:

- **Kepuasan kerja:** Seberapa puas karyawan dengan pekerjaannya, termasuk gaji, tunjangan, lingkungan kerja, dan hubungan dengan rekan kerja.
- **Peluang pengembangan:** Kesempatan yang diberikan kepada karyawan untuk mengembangkan karir dan meningkatkan keterampilan mereka.
- **Kesempatan untuk maju:** Kesempatan yang diberikan kepada karyawan untuk mendapatkan promosi dan kenaikan jabatan.
- **Budaya kerja:** Budaya kerja yang positif dan kondusif dapat meningkatkan retensi karyawan.
- **Kepemimpinan:** Kepemimpinan yang efektif dan inspiratif dapat meningkatkan retensi karyawan.
- **Pengakuan dan penghargaan:** Pengakuan dan penghargaan atas kinerja karyawan yang baik dapat meningkatkan retensi karyawan.

3. Strategi Meningkatkan Retensi Karyawan:

- Menyediakan gaji dan tunjangan yang kompetitif.
- Menciptakan lingkungan kerja yang positif dan kondusif.
- Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan karir dan meningkatkan keterampilan mereka.
- Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mendapatkan promosi dan kenaikan jabatan.
- Membangun budaya kerja yang positif dan kondusif.
- Memberikan kepemimpinan yang efektif dan inspiratif.
- Memberikan pengakuan dan penghargaan atas kinerja karyawan yang baik

H. TINJAUAN PUSTAKA

Manajemen sumber daya manusia adalah pengorganisasian, koordinasi, dan pengelolaan karyawan organisasi saat ini untuk melaksanakan misi, visi, dan tujuan organisasi. Ini termasuk merekrut, mempekerjakan, melatih, memberi kompensasi, mempertahankan, dan memotivasi karyawan. Manusia sangat penting bagi keberhasilan bisnis apa pun. Kinerja karyawan dapat menjadi liabilitas atau aset bagi suatu perusahaan. Sebagai seorang profesional HR, manajemen akan memainkan peran penting dalam kesuksesan perusahaan, Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) yang baik sangat penting bagi bisnis dari semua ukuran. Sejalan dari riset yang dilakukan terdahulu tentang manajemen sumber daya manusia, (Nguyen and

Dao, 2023), (Montalvo-Falcón *et al.*, 2023), (Zafar *et al.*, 2023), (Manroop, Malik and Milner, 2022), (Houdek, 2023), (Liu, 2023), (Tan *et al.*, 2020), (Yang and Li, 2023), (Mustafa *et al.*, 2023), (Andrieux *et al.*, 2024).

I. PENUTUP

Pengantar SDM merupakan sebuah disiplin ilmu yang mempelajari pengelolaan sumber daya manusia (SDM) dalam sebuah organisasi. Tujuannya adalah untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Berikut adalah beberapa esensi dari Pengantar SDM:

1. Pentingnya SDM:

SDM merupakan aset terpenting bagi sebuah organisasi. SDM yang berkualitas dan kompeten dapat membantu organisasi mencapai tujuannya.

2. Fungsi-fungsi SDM:

Pengantar SDM mempelajari berbagai fungsi SDM, seperti:

- **Perencanaan SDM:** Meramalkan kebutuhan SDM di masa depan dan mengembangkan strategi untuk memenuhinya.
- **Rekrutmen dan Seleksi:** Mencari dan memilih karyawan yang tepat untuk organisasi.
- **Pelatihan dan Pengembangan:** Meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan agar dapat bekerja secara efektif.
- **Manajemen Kinerja:** Mengukur dan mengevaluasi kinerja karyawan dan memberikan umpan balik yang konstruktif.
- **Kompensasi dan Kesejahteraan:** Memberikan gaji, tunjangan, dan manfaat lainnya kepada karyawan yang kompetitif dan adil.
- **Hubungan Industrial:** Membangun hubungan yang positif antara karyawan dan manajemen.
- **Kesehatan dan Keselamatan Kerja:** Menciptakan lingkungan kerja yang aman dan sehat bagi karyawan.

3. Tantangan SDM:

Pengantar SDM juga membahas berbagai tantangan yang dihadapi organisasi dalam mengelola SDM, seperti:

- **Globalisasi:** Persaingan global menuntut organisasi untuk memiliki SDM yang berkualitas tinggi dan kompetitif.
- **Perubahan teknologi:** Perkembangan teknologi yang pesat membutuhkan karyawan yang adaptif dan mampu belajar dengan cepat.

- **Perubahan demografi:** Angkatan kerja yang menua dan perubahan pola kerja membutuhkan organisasi untuk mengembangkan strategi SDM yang baru.

4. Manfaat Pengantar SDM:

Memahami Pengantar SDM bermanfaat bagi:

- **Organisasi:** Membantu organisasi mencapai tujuannya secara efektif dan efisien.
- **Karyawan:** Membantu karyawan memahami hak dan kewajibannya, serta meningkatkan karirnya.
- **Masyarakat:** Meningkatkan kualitas SDM di masyarakat.

Kesimpulan:

Pengantar SDM merupakan disiplin ilmu yang penting bagi organisasi, karyawan, dan masyarakat. Memahami Pengantar SDM dapat membantu organisasi mencapai tujuannya secara efektif dan efisien, meningkatkan karir karyawan, dan meningkatkan kualitas SDM di masyarakat.

DAFTAR PUSTAKA

- Andrieux, P. *et al.* (2024) 'Organizational Dynamics Ethical considerations of generative AI-enabled human resource management', *Organizational Dynamics*, (xxxx), p. 101032. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2024.101032>.
- Dessler, A.E. (2021) *Introduction to Modern Climate Change*. United Kingdom: Cambridge University Press.
- Edwin B. Flippo (1980) *Personnel Management*. Fifth. University of Virginia: McGraw-Hill series in management.
- Houdek, P. (2023) 'The deep roots of cross-cultural differences in organizational behavior: Do human resource management education has to respect them?', *International Journal of Management Education*, 21(3), p. 100876. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2023.100876>.
- Jackson, J.H., Angelica, D. and Mathis, R.L. (2006) *Human Resource Management*. 10th edn. Jakarta, Indonesia: Salemba Empat.
- Liu, J. (2023) 'Design and Application of Human resource management system Based on Data Mining Technology', *Procedia Computer Science*, 228, pp. 241–252. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.11.028>.
- Manroop, L., Malik, A. and Milner, M. (2022) 'The Ethical Implications of Big Data in Human Resource Management', *Academy of Management Proceedings*, 2022(1), p. 101012. Available at: <https://doi.org/10.5465/ambpp.2022.17809abstract>.
- Mondy, R. *et al.* (2002) *Human Resource Management*. 8th edn. New Jersey: Prentice Education. Available at: <https://doi.org/9780130423504>.
- Montalvo-Falcón, J.V. *et al.* (2023) 'Green human resource management and economic, social and environmental performance: Evidence from the Spanish wine industry', *Heliyon*, 9(10). Available at: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e20826>.
- Mustafa, K. *et al.* (2023) 'Green human resource management practices to accomplish green competitive advantage: A moderated mediation model', *Heliyon*, 9(11), p. e21830. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e21830>.
- Nguyen, D.T. and Dao, T.K. (2023) 'The mediating role of innovation in the relationship between high-performance human resource management practices and firm performance', *Heliyon*, 9(12), p. e22720. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e22720>.

- Tan, N. *et al.* (2020) 'Managing environmental challenges: Training as a solution to improve employee green performance', *Journal of Environmental Management*, 269(November 2019), p. 110781. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2020.110781>.
- Yang, M. and Li, Z. (2023) 'The influence of green human resource management on employees' green innovation behavior: The role of green organizational commitment and knowledge sharing', *Heliyon*, 9(11). Available at: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e22161>.
- Zafar, H. *et al.* (2023) 'Green thumbs at work: Boosting employee eco-participation through ecocentric leadership, green crafting, and green human resource management', *Journal of Cleaner Production*, 432(November), p. 139718. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.139718>.

BAB 2

PERAN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM ORGANISASI

Prof. Dr. Ni Nyoman Sawitri, S.S., MBA.

A. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) merupakan elemen vital dalam sebuah organisasi. Keberhasilan organisasi tidak terlepas dari peran SDM yang kompeten, termotivasi, dan memiliki komitmen tinggi. Peran SDM dalam organisasi bukan hanya sebagai pelaksana tugas, tetapi juga sebagai mitra strategis yang berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi. Organisasi di era modern dihadapkan pada berbagai tantangan dan peluang yang kompleks (Yusuf *et al.*, 2023). Untuk mencapai tujuannya, organisasi membutuhkan SDM yang adaptif, inovatif, dan memiliki kemampuan untuk belajar dan berkembang secara berkelanjutan (DeCenzo, Robbins and Verhulst, 2016).

SDM bukan lagi sekadar faktor produksi, tetapi aset strategis yang perlu dikelola secara efektif dan efisien. Oleh karena itu, peran SDM dalam organisasi semakin penting dan strategis (Noe *et al.*, 2020). Peran SDM dalam organisasi meliputi perencanaan strategis, rekrutmen dan seleksi, pengembangan dan pelatihan, manajemen kinerja, kompensasi dan remunerasi, kesejahteraan dan kesehatan karyawan, hubungan industrial dan manajemen konflik (Wenny Desty Febrian. S.E., M.M| Rini Ardista *et al.*, 2022). Sumber Daya Manusia (SDM) memiliki peran penting dalam organisasi, mulai dari merekrut dan memilih karyawan, mengembangkan keterampilan,

hingga mengelola kinerja dan kompensasi. Mereka juga bertanggung jawab atas hubungan karyawan, kepatuhan hukum, perencanaan tenaga kerja, dan memelihara budaya organisasi yang sehat. Dengan menjalankan peran-peran ini, SDM menjadi mitra strategis bagi kesuksesan jangka panjang organisasi.

Peran Sumber Daya Manusia (SDM) dalam organisasi (Sari and Amri, 2018) meliputi :

a. Perekrutan dan Seleksi

SDM bertanggung jawab untuk menarik, merekrut, dan memilih karyawan yang sesuai dengan kebutuhan dan budaya organisasi. Proses ini memastikan bahwa organisasi memiliki individu yang berkualitas dan kompeten untuk mengisi peran yang diperlukan.

b. Pengembangan Karyawan

Tugas SDM meliputi upaya untuk meningkatkan kemampuan karyawan melalui pelatihan, bimbingan, dan pengembangan keterampilan. Ini membantu meningkatkan kinerja karyawan, mencapai tujuan karier mereka, dan memastikan pertumbuhan talenta yang berkelanjutan bagi organisasi.

c. Manajemen Kinerja

Peran SDM melibatkan pengelolaan kinerja karyawan melalui evaluasi, penetapan tujuan, umpan balik, dan penghargaan.

d. Kompensasi dan Manfaat

SDM memiliki tanggung jawab untuk merancang dan mengelola program kompensasi serta manfaat yang adil dan kompetitif, termasuk gaji, tunjangan, asuransi kesehatan, dan program kesejahteraan lainnya untuk memastikan kesejahteraan karyawan dan meningkatkan motivasi mereka.

e. Hubungan Karyawan

SDM berperan dalam membangun dan menjaga hubungan baik antara manajemen dan karyawan, termasuk penyelesaian konflik, penanganan keluhan, dan memberikan dukungan terhadap kebutuhan karyawan.

B. FUNGSI UTAMA SDM

Fungsi utama Sumber Daya Manusia (SDM) mencakup berbagai aspek penting dalam mengelola tenaga kerja dan pengembangan organisasi. Ini meliputi rekrutmen dan seleksi, pengembangan karyawan, manajemen kinerja, kompensasi dan manfaat, hubungan karyawan, kepatuhan hukum dan kebijakan, perencanaan tenaga kerja, dan pembentukan budaya organisasi yang positif (Ramadhani *et al.*, 2023). Dengan menjalankan fungsi-fungsi ini secara efektif, SDM dapat membantu organisasi mencapai tujuan bisnisnya, meningkatkan produktivitas, dan menjaga lingkungan kerja yang sehat dan berkelanjutan.

Melalui pelaksanaan fungsi-fungsi tersebut, SDM dapat berperan sebagai mitra strategis bagi manajemen dalam mengelola sumber daya manusia secara efektif. Misalnya, melalui proses rekrutmen dan seleksi yang cermat, SDM dapat memastikan bahwa organisasi mendapatkan karyawan terbaik yang sesuai dengan kebutuhan dan budaya perusahaan. Selain itu, dengan mengembangkan karyawan melalui pelatihan dan pembinaan, SDM membantu meningkatkan keterampilan dan kompetensi yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi.

Manajemen kinerja yang efektif oleh SDM juga berkontribusi pada pencapaian tujuan bisnis, dengan memberikan umpan balik yang konstruktif dan memotivasi karyawan untuk mencapai kinerja optimal

(Tsauri, 2014). Sementara itu, program kompensasi dan manfaat yang adil dan kompetitif dapat menjadi insentif bagi karyawan untuk bekerja dengan semangat dan dedikasi. Di samping itu, SDM memainkan peran penting dalam memelihara hubungan yang positif antara manajemen dan karyawan, serta memastikan bahwa organisasi mematuhi semua peraturan hukum dan kebijakan yang berlaku. Dengan perencanaan tenaga kerja yang matang, SDM dapat mengantisipasi kebutuhan organisasi di masa depan dan mengelola perubahan dengan lebih baik.

Pembentukan budaya organisasi yang positif juga menjadi tanggung jawab SDM, dengan mempromosikan nilai-nilai inti, norma, dan perilaku yang diinginkan (Utaminingsih, 2014). Dengan demikian, SDM berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang memungkinkan karyawan untuk berkembang dan berkontribusi secara maksimal, sehingga organisasi dapat mencapai keberhasilan jangka panjangnya (Suprihanto, 2018).

Melalui pelaksanaan fungsi-fungsi tersebut, SDM dapat berperan sebagai penggerak utama dalam meningkatkan kinerja dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Dengan mengelola karyawan secara efektif, SDM membantu memastikan bahwa organisasi memiliki tenaga kerja yang terampil, terlatih, dan termotivasi untuk mencapai tujuan bisnisnya. SDM juga memiliki peran kunci dalam membangun budaya organisasi yang positif dan berdaya saing (Utaminingsih, 2014). Dengan mengidentifikasi, mempromosikan, dan menerapkan nilai-nilai dan norma-norma yang diinginkan, SDM dapat membentuk lingkungan kerja yang inklusif, kolaboratif, dan inovatif. Selanjutnya, melalui manajemen kinerja yang efektif, SDM membantu memastikan bahwa setiap karyawan memahami harapan kinerja mereka dan mendapatkan dukungan yang diperlukan untuk mencapai potensi mereka yang terbaik. Dengan memberikan umpan balik yang konstruktif dan pengakuan atas pencapaian karyawan, SDM dapat memotivasi mereka untuk terus meningkatkan kinerja mereka.

Peran SDM sangat penting dalam membentuk fondasi yang kuat bagi kesuksesan organisasi. Dengan mengelola sumber daya manusia secara efektif, SDM membantu organisasi untuk tetap kompetitif, fleksibel, dan adaptif di tengah perubahan yang terus berlangsung dalam lingkungan bisnis yang dinamis.

C. MERENCANAKAN DAN MEMPREDIKSI SDM

Merencanakan dan memprediksi Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan proses kritis dalam manajemen sumber daya manusia yang membantu organisasi untuk mengantisipasi kebutuhan tenaga kerja mereka dan merencanakan tindakan yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan

tersebut (Yusuf *et al.*, 2023). Proses ini melibatkan serangkaian langkah strategis yang memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi, mengukur, dan merespons kebutuhan sumber daya manusia mereka dengan tepat waktu.

Pertama, merencanakan SDM melibatkan analisis menyeluruh terhadap kebutuhan tenaga kerja organisasi di masa depan. Hal ini melibatkan evaluasi tren industri, proyeksi pertumbuhan organisasi, serta analisis faktor-faktor eksternal dan internal yang dapat memengaruhi kebutuhan tenaga kerja. Dengan memahami kebutuhan tenaga kerja yang akan datang, organisasi dapat mengidentifikasi gap dalam keterampilan dan kompetensi yang diperlukan, serta mengembangkan strategi untuk mengatasi gap tersebut.

Kedua, memprediksi SDM melibatkan proyeksi kebutuhan tenaga kerja berdasarkan perubahan yang mungkin terjadi dalam organisasi, seperti ekspansi bisnis, restrukturisasi, atau perubahan teknologi. Ini memungkinkan organisasi untuk mengantisipasi perubahan dalam kebutuhan tenaga kerja dan merencanakan tindakan yang diperlukan untuk mengatasi perubahan tersebut. Selain itu, memprediksi SDM juga melibatkan analisis tren pasar tenaga kerja dan perubahan demografis yang dapat memengaruhi ketersediaan dan permintaan tenaga kerja di pasar.

Langkah berikutnya adalah mengembangkan strategi untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja yang telah diidentifikasi. Ini mungkin melibatkan upaya untuk merekrut dan mempertahankan karyawan yang berkualitas, pengembangan karyawan yang ada melalui pelatihan dan pembinaan, atau penggunaan solusi alternatif seperti outsourcing atau teknologi otomatisasi. Penting bagi organisasi untuk mempertimbangkan berbagai faktor, termasuk biaya, risiko, dan dampak terhadap budaya organisasi, dalam mengembangkan strategi SDM mereka.

Terakhir, merencanakan dan memprediksi SDM melibatkan pemantauan dan evaluasi terus-menerus terhadap efektivitas strategi yang telah diimplementasikan. Ini memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi perubahan atau perbaikan yang diperlukan dalam pendekatan mereka terhadap manajemen sumber daya manusia dan menyesuaikan strategi mereka sesuai kebutuhan. Merencanakan dan memprediksi SDM merupakan komponen penting dari manajemen sumber daya manusia yang memungkinkan organisasi untuk mengelola sumber daya manusia mereka dengan efektif dan memastikan bahwa mereka memiliki tenaga kerja yang diperlukan untuk mencapai tujuan bisnis mereka di masa depan. Dengan mengadopsi pendekatan yang proaktif dan berbasis data terhadap merencanakan dan memprediksi SDM, organisasi dapat memposisikan diri mereka untuk sukses jangka panjang di pasar yang semakin kompetitif dan dinamis (Muryani *et al.*, 2022).

D. PENGEMBANGAN DAN PELATIHAN SUMBER DAYA MANUSIA (SDM)

Pengembangan dan pelatihan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan proses penting dalam mengasah dan meningkatkan keterampilan serta pengetahuan karyawan. Ini melibatkan upaya organisasi untuk memperluas dan meningkatkan kemampuan individu guna meningkatkan kinerja mereka dalam peran mereka di organisasi (Sinambela, 2021). Proses ini mencakup berbagai kegiatan, mulai dari pelatihan formal hingga pembelajaran informal, yang dirancang untuk membantu karyawan memperoleh keterampilan baru, memperdalam pemahaman mereka tentang tugas mereka, dan mengembangkan kompetensi yang relevan dengan kebutuhan organisasi. Dengan memberikan akses ke peluang pengembangan dan pelatihan yang relevan, organisasi dapat memperkuat tim mereka, meningkatkan produktivitas, dan memastikan bahwa karyawan tetap relevan dan berkontribusi secara efektif dalam lingkungan kerja yang terus berubah (Aprilita, 2024).

Pengembangan dan pelatihan SDM, organisasi dapat memperluas bakat internal mereka dan mengurangi ketergantungan pada perekrutan eksternal untuk mengisi kekosongan posisi yang ada. Selain itu, investasi dalam pengembangan karyawan dapat meningkatkan retensi mereka, karena karyawan cenderung lebih terikat pada organisasi yang memberikan kesempatan untuk pertumbuhan dan pengembangan pribadi. Pengembangan dan pelatihan SDM juga dapat meningkatkan motivasi karyawan karena mereka merasa dihargai dan didukung dalam pengembangan karier mereka. Ini dapat menciptakan budaya kerja yang lebih positif dan berorientasi pada pertumbuhan di seluruh organisasi (Febrianty and Muhammad, 2023).

Selain memberikan manfaat bagi individu, pengembangan dan pelatihan SDM juga memiliki dampak positif pada keseluruhan kinerja organisasi. Karyawan yang memiliki keterampilan dan pengetahuan yang diperbarui cenderung lebih efisien dan efektif dalam menjalankan tugas mereka. Hal ini dapat menghasilkan peningkatan produktivitas, inovasi, dan daya saing organisasi dalam pasar yang kompetitif. Perlu diingat bahwa pengembangan dan pelatihan SDM tidak hanya merupakan upaya sekali-kali, tetapi merupakan investasi jangka panjang dalam mengembangkan bakat dan keunggulan organisasi.

Oleh karena itu, organisasi harus mengadopsi pendekatan yang berkelanjutan dan terstruktur terhadap pengembangan dan pelatihan SDM (Laili, 2016). Ini melibatkan pemantauan dan evaluasi terhadap efektivitas program yang ada, serta penyesuaian sesuai dengan kebutuhan yang terus

berkembang. Dengan melakukan hal ini, organisasi dapat memastikan bahwa mereka tetap relevan dan bersaing di pasar yang berubah dengan cepat. Manfaat dari pengembangan dan pelatihan SDM sangatlah beragam dan signifikan bagi organisasi, karyawan, dan keseluruhan lingkungan kerja :

- a. Pelatihan dan pengembangan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka, yang dapat meningkatkan kinerja mereka dalam tugas-tugas yang diemban.
- b. Karyawan yang merasa didukung dan memiliki kesempatan untuk pengembangan karier cenderung lebih terikat pada organisasi, yang dapat mengurangi tingkat pergantian karyawan dan menghemat biaya rekrutmen dan pelatihan ulang.
- c. Melalui pelatihan, karyawan dapat memperoleh keterampilan baru yang diperlukan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan dalam lingkungan kerja, seperti kemajuan teknologi atau perubahan dalam kebijakan dan prosedur.
- d. Karyawan yang terampil dan berpengetahuan cenderung lebih produktif dalam pekerjaan mereka, yang dapat meningkatkan efisiensi dan kualitas hasil kerja.
- e. Memberikan peluang pengembangan karier kepada karyawan dapat meningkatkan kepuasan dan motivasi mereka dalam bekerja, serta meningkatkan rasa nilai diri dan pengakuan.
- f. Karyawan yang terlatih dan berkembang cenderung lebih inovatif dalam menemukan solusi untuk masalah dan menghasilkan ide-ide baru yang dapat menguntungkan organisasi.
- g. Organisasi yang dikenal memberikan peluang pengembangan karier kepada karyawan mereka cenderung menarik bakat-bakat terbaik dan membangun reputasi yang baik di pasar tenaga kerja.
- h. Dengan memiliki karyawan yang terampil dan berpengetahuan, organisasi dapat menciptakan keunggulan bersaing dalam industri mereka, yang dapat membantu mereka mempertahankan dan meningkatkan pangsa pasar.

Pengembangan dan pelatihan SDM bukan hanya berdampak positif bagi individu karyawan, tetapi juga memberikan manfaat yang signifikan bagi organisasi dalam mencapai tujuan bisnisnya dan mempertahankan daya saingnya di pasar yang kompetitif.

E. KINERJA DAN MENILAI PRESTASI

Kinerja karyawan merupakan faktor kunci dalam kesuksesan sebuah organisasi. Kinerja yang tinggi dari setiap anggota tim tidak hanya meningkatkan produktivitas, tetapi juga memengaruhi reputasi perusahaan, kepuasan pelanggan, dan akhirnya, keseluruhan pertumbuhan bisnis. Namun, untuk mencapai tingkat kinerja yang diinginkan, organisasi harus mengadopsi strategi yang efektif, mengatasi tantangan yang mungkin timbul, dan memahami manfaat dari kinerja karyawan yang unggul (Silaen *et al.*, 2021). Ada beberapa strategi untuk meningkatkan karyawan diantaranya:

- a. Menyediakan tujuan yang jelas dan terukur kepada karyawan memungkinkan mereka untuk fokus dan berkomitmen untuk mencapai hasil yang diinginkan.
- b. Umpan balik yang jujur dan konstruktif membantu karyawan memahami area di mana mereka perlu meningkatkan kinerja mereka, serta memperbaiki kelemahan dan mempertahankan kekuatan mereka.
- c. Investasi dalam pelatihan dan pengembangan memungkinkan karyawan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka, sehingga dapat memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap organisasi.
- d. Memastikan bahwa karyawan memiliki sumber daya yang cukup, alat yang diperlukan, dan dukungan yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas mereka dengan baik.
- e. Membangun budaya kerja yang positif, inklusif, dan kolaboratif dapat memotivasi karyawan untuk bekerja dengan semangat dan berkontribusi secara aktif.

Pengukuran kinerja karyawan tergantung dari organisasi dan besar dan kecilnya, model-model penilaian saat ini sangat banyak sekali, penggunaan cara manual dan digital bisa membantu divisi sumber daya manusia mengawasi dan memberikan hasil evaluasi kepada pimpinan teratas. Selain itu ada beberapa tantangan dalam meningkatkan kinerja karyawan, sebagai berikut:

- a. Karyawan mungkin mengalami kesulitan dalam mencapai kinerja optimal jika mereka tidak sepenuhnya memahami peran dan tanggung jawab mereka di dalam organisasi.
- b. Ketidakseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi dapat mengakibatkan kelelahan, stres, dan penurunan kinerja karyawan.
- c. Konflik interpersonal di tempat kerja dapat mengganggu kerja tim dan menghambat kinerja karyawan secara keseluruhan.
- d. Ketidakseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi dapat mengakibatkan kelelahan, stres, dan penurunan kinerja karyawan.

- e. Konflik interpersonal di tempat kerja dapat mengganggu kerja tim dan menghambat kinerja karyawan secara keseluruhan.
- f. Karyawan yang tidak puas dengan pekerjaan mereka cenderung kurang termotivasi dan kurang produktif dalam melaksanakan tugas mereka.

Meningkatkan kinerja karyawan adalah upaya yang berkelanjutan dan berkelanjutan bagi setiap organisasi. Dengan mengadopsi strategi yang efektif, mengatasi tantangan yang muncul, dan memahami manfaat dari kinerja karyawan yang unggul, organisasi dapat mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi dan mencapai tujuan bisnis mereka dengan lebih baik.

F. HUBUNGAN INDUSTRIAL DAN MANAJEMEN KONFLIK

Hubungan industrial mencakup dinamika antara manajemen dan serikat pekerja, serta interaksi antara karyawan dan pengusaha dalam konteks organisasi. Seiring dengan kerja sama, hubungan industrial juga sering kali diwarnai oleh konflik, yang dapat timbul dari perbedaan kepentingan, persepsi yang berbeda, atau masalah lainnya. Manajemen konflik menjadi penting dalam mengelola hubungan industrial yang sehat dan produktif, di mana konflik dapat dikelola dengan cara yang menguntungkan bagi kedua belah pihak.

Ada beberapa aspek dalam hubungan industrial yang akan dijabarkan sebagai berikut:

- a. Serikat pekerja berperan sebagai wakil karyawan dalam bernegosiasi dengan manajemen untuk hak dan kepentingan mereka, seperti upah, jam kerja, dan kondisi kerja.
- b. Negosiasi antara serikat pekerja dan manajemen melibatkan berbagai aspek hubungan kerja, termasuk kontrak kerja, gaji, tunjangan, dan kebijakan kerja.
- c. Manajemen konflik menjadi penting dalam menyelesaikan perselisihan antara serikat pekerja dan manajemen, baik melalui mediasi, arbitrase, atau proses penyelesaian konflik lainnya.
- d. Mendorong partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan organisasi dapat memperkuat hubungan industrial dan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Hubungan industrial yang sehat dan manajemen konflik yang efektif merupakan elemen penting dari kesuksesan organisasi. Dengan memahami dinamika hubungan kerja, menerapkan praktik-praktik terbaik dalam manajemen konflik, dan mempromosikan kerja sama yang saling

menguntungkan antara manajemen dan karyawan, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, produktif, dan berkelanjutan.

G. PENUTUP

Secara keseluruhan, peran Sumber Daya Manusia (SDM) dalam organisasi sangatlah penting dan beragam. Dari mulai rekrutmen hingga pengembangan karyawan, manajemen kinerja, kompensasi, dan perencanaan tenaga kerja, SDM memiliki dampak yang signifikan terhadap kesuksesan dan keseimbangan organisasi. Melalui praktik terbaik dalam manajemen SDM, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang produktif, inklusif, dan berorientasi pada pertumbuhan. Ini bukan hanya memungkinkan organisasi untuk mencapai tujuan bisnisnya, tetapi juga memastikan kesejahteraan dan pengembangan karyawan secara keseluruhan. Dengan demikian, SDM berfungsi sebagai katalisator utama dalam membentuk budaya organisasi yang positif dan memastikan keberlanjutan kesuksesan jangka panjang organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Aprilita, A. (2024) 'Strategi Pengelolaan Sumber Daya Manusia pada Generasi Z Tantangan dan Peluang di Era Digital Untuk Meningkatkan Kematangan Karir', *Advances In Social Humanities Research*, 2(2), pp. 221–235.
- DeCenzo, D.A., Robbins, S.P. and Verhulst, S.L. (2016) *Fundamentals of human resource management*. John Wiley & Sons.
- Febrianty, S.E. and Muhammad, S. (2023) *Kekuatan Apresiasi Membuka Potensi Sumber Daya Manusia di Organisasi*. Universitas malahayati.
- Laili, I. (2016) 'Manajemen sumber daya manusia'.
- Muryani, E. et al. (2022) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. UNISMA PRESS.
- Noe, R.A. et al. (2020) *Fundamentals of human resource management*. McGraw-Hill.
- Ramadhani, M.A. et al. (2023) *Manajemen Sumber Daya Manusia: Mengoptimalkan Potensi dan Kinerja Organisasi*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Sari, N.N. and Amri, A. (2018) 'Peran sumber daya manusia (SDM) dalam perkembangan perbankan syariah: sebuah analisis kualitas dan kinerja pegawai', *Ijtihad: Jurnal Wacana Hukum Islam dan Kemanusiaan* [Preprint]. Available at: <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:151244303>.
- Silaen, N.R. et al. (2021) 'Kinerja Karyawan'. Sinambela, L.P. (2021) *Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun tim kerja yang solid untuk meningkatkan kinerja*. Bumi Aksara.
- Suprihanto, J. (2018) *Manajemen*. UGM PRESS.
- Tsauri, S. (2014) 'Manajemen kinerja performance management'. IAIN Jember.
- Utaminingsih, A. (2014) *Perilaku Organisasi: Kajian Teoritik & Empirik Terhadap Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Kepercayaan dan Komitmen*. Universitas Brawijaya Press.
- Wenny Desty Febrian. S.E., M.M | Rini Ardista, S. et al. (2022) *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA*.
- Yusuf, M. et al. (2023) *Manajemen (Teori & Aplikasi)*, Eureka Media Aksara. Edited by S.S. Atmodjo. Eureka Media Aksara.

BAB 3

PERENCANAAN SDM BERKELANJUTAN

Lindawati, S.Psi., M.M.

A. PENDAHULUAN: KETERKAITAN DENGAN PERENCANAAN STRATEGIS PERUSAHAAN

Perencanaan strategis merupakan proses merumuskan bagaimana perusahaan bergerak untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam mencapai tujuan jangka panjangnya, perusahaan melakukan analisis kondisi terhadap tahapan yang akan dilalui, menyusun perencanaan, mengalokasikan dan memobilisasi sumber daya yang dibutuhkan, serta melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan rencana tersebut. Oleh karenanya, perencanaan strategis akan mempengaruhi proses bisnis dan cara perusahaan beroperasi (David, 2017).

Secara garis besar, perencanaan strategis terbagi menjadi empat tahapan, yakni: (a) penentuan misi, (b) penilaian kondisi internal dan eksternal perusahaan, (c) penetapan tujuan dan arah spesifik, dan (d) penentuan strategi untuk mencapai tujuan tersebut. Aktivitas perencanaan ini juga dapat mengacu pada hasil analisis SWOT yang dilakukan oleh perusahaan (David, 2017). Proses ini bersifat dinamis dan berkesinambungan, sehingga dalam pelaksanaannya dimungkinkan adanya perubahan (David, 2017). Sebagai contoh pada suatu kondisi, perusahaan mungkin melakukan diversifikasi ataupun adanya kebutuhan untuk melakukan perampingan sehingga dibutuhkan adanya penyesuaian strategi maupun sumber daya yang dibutuhkan.

Terkait dengan hal ini, peran pertimbangan SDM memiliki peran krusial dalam berbagai aktivitas strategis perusahaan. Perencanaan SDM haruslah selaras dengan rencana strategi perusahaan untuk memastikan bahwa perusahaan memiliki keunggulan kompetitif melalui SDM yang berkualitas, yakni dengan memastikan bahwa organisasi memiliki jumlah, kualitas, dan jenis karyawan yang sesuai untuk mencapai tujuan tersebut dalam jangka waktu tertentu. Dibutuhkan adanya keseimbangan SDM sebagai aset terpenting perusahaan. Oleh karena itu, perencanaan SDM perlu dikembangkan untuk menunjang keberhasilan implementasi rencana strategis perusahaan (Watson & Harris, 1996; Boxall & Purcell, 2000; Jackson et al., 2014; Yeganegi, 2018).

B. PERENCANAAN SDM

Perencanaan SDM merupakan proses yang dilakukan oleh perusahaan untuk menganalisis kondisi SDM-nya saat ini dan mengantisipasi kebutuhan masa depan (Aprinto & Jacob, 2013). Fokus perencanaan SDM adalah untuk memastikan perusahaan memiliki jumlah SDM yang tepat, dengan kemampuan yang tepat, pada waktu yang tepat, dan tempat yang tepat. Dalam perencanaan SDM, perusahaan harus mempertimbangkan ketersediaan dan alokasi SDM pada pekerjaan dalam jangka panjang, tidak hanya untuk periode beberapa bulan atau untuk tahun berikutnya (Mathis & Jackson, 2019).

Perencanaan SDM yang matang memungkinkan perusahaan untuk dapat menghindari kekurangan atau kelebihan karyawan, serta memastikan bahwa karyawan memiliki keterampilan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan perusahaan (Agrasadya et al., 2023). Seluruh proses ini diarahkan untuk mengoptimalkan pemanfaatan SDM agar sesuai dengan tujuan perusahaan (Mihaylova et al., 2018).

SDM tidak semata-mata tentang orang-orang yang ada dalam perusahaan – melainkan apa yang dibawa dan disumbangkan oleh orang-orang tersebut terhadap kesuksesan perusahaan. Oleh karenanya, analisis terhadap ketersediaan SDM harus dilakukan tidak hanya terkait aspek kuantitas namun dalam hal kualitas. Segi kuantitas yaitu memenuhi jumlah kebutuhan SDM dan segi kualitas yakni memiliki kompetensi sesuai kebutuhan jabatan (Aprinto & Jacob, 2013).

1. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kebutuhan SDM

Secara kuantitas, faktor-faktor yang mempengaruhi jumlah kebutuhan SDM sangatlah bervariasi dan dipengaruhi oleh berbagai kondisi internal maupun eksternal. Beberapa faktor eksternal yang perlu dipertimbangkan, diantaranya adalah sebagai berikut. *Pertama*, perubahan kondisi pasar, baik pertumbuhan maupun penurunan. Ketika menghadapi pertumbuhan pasar, perusahaan mungkin membutuhkan tambahan karyawan karena permintaan yang meningkat. Sementara ketika kondisi pasar menurun, perusahaan mungkin perlu melakukan pengurangan karyawan untuk efisiensi dan menjaga kelangsungan bisnis (An & Wang, 2012; Halim & Zeki, 2012; Jakubiec, 2020).

Kedua, perubahan teknologi yang cepat. Hadirnya teknologi baru membutuhkan adanya karyawan dengan keterampilan atau pengetahuan khusus dalam perusahaan. Oleh karenanya, perusahaan perlu merencanakan aktivitas pengembangan karyawan ataupun melakukan rekrutmen baru dengan kompetensi yang sesuai (Jakubiec, 2020).

Ketiga, regulasi terkait ketenagakerjaan ataupun terkait sektor operasi perusahaan (Yeganegi, 2018). Sebagai contoh, perubahan regulasi terkait keselamatan dan kesehatan kerja mungkin memerlukan penambahan karyawan untuk memastikan kepatuhan perusahaan terhadap regulasi tersebut (Aprinto & Jacob, 2013; Armstrong, M., & Taylor, S., 2014).

Kondisi lainnya yang dapat mempengaruhi kebutuhan SDM adalah *turn over*, promosi, mutasi, demosi, struktur organisasi perusahaan, rencana pengembangan perusahaan, dan antisipasi kebutuhan kompetensi sesuai strategi perusahaan. Kapasitas SDM juga mempengaruhi jumlah kebutuhan karyawan. Semakin tinggi kualitas maka semakin sedikit kuantitas yang dibutuhkan. Merekrut tiga orang karyawan biasa-biasa saja belum tentu dapat memenuhi kesenjangan kinerja unit kerja akibat keluarnya satu karyawan yang kompeten (Aprinto & Jacob, 2013). Dengan memperhatikan faktor-faktor tersebut, perusahaan dapat melakukan perencanaan kebutuhan SDM yang lebih responsif terhadap perubahan kondisi internal maupun eksternal, sehingga dapat memastikan kelancaran operasional dan pencapaian tujuan strategis perusahaan.

2. Aspek Kualitas

Dari aspek perencanaan kebutuhan SDM dan rekrutmen, persyaratan jabatan merupakan alat untuk memprediksi kompetensi seseorang yang mampu menduduki suatu jabatan. Kompetensi merupakan kombinasi keterampilan, pengetahuan, dan sikap yang dimiliki oleh seseorang untuk melaksanakan tugas-tugas tertentu dalam lingkungan kerja dengan efektif; kompetensi tidak hanya mencakup keterampilan teknis, akan tetapi meliputi keterampilan interpersonal, kognitif, dan konseptual yang diperlukan untuk berhasil dalam peran tersebut (Noe et al., 2019).

Dalam mengidentifikasi kompetensi karyawan, perusahaan membutuhkan model dan kamus kompetensi. Adapun penilaian terhadap tingkat kompetensi karyawan dapat dilakukan dengan menggunakan berbagai metode, seperti penilaian atasan, *feedback* dari *multirater*, hingga menggunakan *assessment center*. Hasil penilaian tersebut kemudian dipetakan dalam bentuk matriks kompetensi. Dengan demikian, perusahaan akan memperoleh informasi mengenai:

- a. tingkat keahlian, untuk mengidentifikasi kebutuhan kompetensi jabatan;
- b. tingkat kesenjangan keahlian (*competence gap*) – baik belum memenuhi ataupun melampaui persyaratan jabatan tertentu;
- c. area yang membutuhkan perbaikan ataupun pengembangan (Aprinto & Jacob, 2013; Farmania et al., 2021; Nugroho, 2022).

Tersedianya informasi terkait profil kompetensi jabatan ini juga akan membantu pergerakan karir SDM dalam perusahaan dengan membuat tolak ukur tingkatan karir sesuai keahlian, serta membantu perusahaan dalam menentukan program pengembangan karyawan yang lebih terarah dan mendukung pencapaian tujuan strategis perusahaan (Nugroho, 2022). Meskipun lebih efektif untuk digunakan pada jenis keahlian teknis, namun matriks ini juga dapat digunakan untuk jenis keahlian lainnya seperti kemampuan manajerial.

OPERATION SKILL MATRIX												
Level	Simbol	Keterangan					TPM			SHE		
0		Not Applied Belum memiliki pengetahuan dan ketrampilan										
1		Basic Knowledge Sudah memiliki "Pengetahuan Dasar" tentang pekerjaannya										
2		Basic Application Sudah "Mampu Melakukan" pekerjaannya dengan bimbingan										
3		Intermediate Sudah mampu melakukan pekerjaannya "Tanpa Bimbingan"										
4		Advance Sudah mampu melakukan pekerjaannya dan "Mensupervisi" dan/atau "Melatih" orang lain										
NI	Group Team Leader	Team Leader	Nama Operato	NIK	Bagian	Job Position	1. AM Step 1	2. AM Step 2	3. AM Step 3	1. General SHE	2. HIRARC	
				1000353	GAQC	QC Incomngt/Analsi SE						
				0059680	GAQC	QC F&B						
				0059679	GAQC	QC Kreed						
				0049620	GAQC	QC VC 1						
				0049898	GAQC	QC VC 2						
				0198879	GAQC	QC FG						
				0008239	GAQC	Analai Fakm&Petah						
				1000358	GAQC	Analai Mbro						
				1000708	GAQC	Staff QA						

	Perencanaan Tenaga Kerja	Rekrutmen	Seleksi	Manajemen Kinerja	Pengupahan	Kesejahteraan	Analisis Kebutuhan Pelatihan	Perencanaan Program Pelatihan	Pembinaan Karyawan	Proses PHK
	Tingkat Kemahiran									
Sultan	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
Budi	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3
Indah	2	3	3	3	4	4	2	2	1	1
Siti	2	3	2	2	2	2	1	1	3	3

Gambar 3.1 Contoh Matriks Kompetensi SDM
(Sumber: Aprinto & Jacob, 2013)

3. Aspek Kuantitas

Dalam rangka melakukan perencanaan kebutuhan SDM terdapat beberapa metode statistik sederhana untuk memproyeksikan kebutuhan jumlah SDM di masa mendatang. Beberapa metode tersebut yaitu analisis tren, analisis rasio, analisis *turn over*, dan *flow analysis*.

Analisis tren

Secara sederhana, analisis tren dapat dilakukan dengan membuat grafik jumlah karyawan per tahun dan garis tren yang tergambar merupakan perkiraan kebutuhan pada tahun-tahun ke depan. Untuk melakukan analisis ini dibutuhkan data jumlah karyawan dalam perusahaan selama beberapa tahun terakhir, yang mencakup jumlah karyawan keseluruhan dan dapat dikategorikan berdasarkan departemen, tingkat jabatan, ataupun jenis pekerjaan.

Data yang terkumpul digunakan untuk mengidentifikasi pola atau tren kebutuhan SDM – apakah ada peningkatan atau penurunan jumlah karyawan dari tahun ke tahun, apakah ada perubahan dalam distribusi karyawan di antara departemen atau tingkat jabatan tertentu, dan seterusnya (Philips & Gully, 2015; Cascio & Boudreau, 2016). Sebagai contoh sederhana, jumlah karyawan pada tahun 2018, 2019, 2020, 2021 dan 2022 sebanyak 120, 125, 130, 135 dan 140. Setiap tahun karyawan bertambah 5 orang. Maka dengan tren pertambahan 5 orang per tahun maka prediksi jumlah karyawan pada tahun 2023 dan 2024 adalah 145 dan 150.

Analisis Rasio

Analisis rasio dilakukan dengan membuat perbandingan antara jumlah karyawan dalam berbagai kategori dengan jumlah keseluruhan karyawan atau variabel tertentu dalam perusahaan. Perbandingan ini dapat memberikan gambaran mengenai distribusi tenaga kerja, tingkat efisiensi, maupun keseimbangan antara kebutuhan bisnis perusahaan dengan SDM yang tersedia. Beberapa contoh analisis rasio yang umum digunakan adalah sebagai berikut:

- a. *Rasio karyawan terhadap manajer*, memberikan gambaran mengenai tingkat pengawasan dan distribusi tanggung jawab;
- b. *Rasio karyawan tetap terhadap karyawan kontrak*, memberikan gambaran mengenai fleksibilitas tenaga kerja dan tingkat ketergantungan karyawan terhadap karyawan kontrak;
- c. *Rasio peningkatan karyawan*, proporsi karyawan baru dibandingkan dengan total karyawan dapat memberikan informasi mengenai laju pertumbuhan perusahaan dan tingkat *turn over*;
- d. *Rasio karyawan full-time terhadap part-time*, memberikan gambaran tentang fleksibilitas tenaga kerja dan strategi pengelolaan biaya;
- e. *Rasio karyawan menurut departemen atau fungsi*, ukuran distribusi karyawan dalam departemen atau fungsi tertentu dapat membantu dalam mengevaluasi alokasi sdm dan menyesuaikan strategi pemenuhan ataupun pengembangan sdm;

- f. *Rasio produktivitas*, menunjukkan produktivitas rata-rata per karyawan;
- g. *Rasio biaya*, menunjukkan biaya/cost rata-rata per karyawan (Milkovich et al., 2017; Noe et al., 2019).

Berikut contoh perencanaan SDM dengan menggunakan analisis rasio. Pendapatan adalah sebesar Rp 3 miliar dan Rp 4 miliar pada tahun 2021 dan 2022, dengan jumlah karyawan 30 dan 40 orang. Rasio pendapatan adalah Rp 100 juta per karyawan. Apabila pada tahun 2023 estimasi pendapatan perusahaan adalah Rp 5 miliar, maka diperkirakan jumlah kebutuhan karyawan pada tahun tersebut adalah 50 orang.

Analisis Turn Over

Analisis *turn over* dilakukan untuk memperoleh informasi mengenai tingkat pergantian karyawan dalam perusahaan, misalnya karena pensiun, mengundurkan diri, pemecatan, pengurangan karyawan, ketidakmampuan (sakit atau cacat), dan kematian. Analisis ini merupakan hal krusial dalam aktivitas perencanaan SDM karena dapat memberikan gambaran mengenai faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan retensi karyawan dan kebutuhan rekrutmen serta pergantian (Cascio & Boudreau, 2016).

Berikut contoh analisis *turn over*. Rata-rata jumlah karyawan per bulan (Januari-Desember) adalah 2,000 orang, dengan total karyawan keluar pada tahun tersebut adalah 100 orang. Maka tingkat *turn over* perusahaan adalah 5%. Kemudian tingkat pertumbuhan karyawan pada tahun mendatang adalah 6% dari total karyawan, yakni sebanyak 120 orang. Berdasarkan data tersebut, maka jumlah kebutuhan SDM (penambahan) pada tahun mendatang adalah sebanyak 220 orang – 100 orang (tingkat pertumbuhan) ditambah 120 orang (tingkat *turn over*).

Flow Analysis

Flow analysis digunakan untuk melakukan estimasi terhadap *turn over* internal, dengan memahami bagaimana pergerakan karyawan antar divisi atau departemen dalam perusahaan. Pergerakan kebutuhan karyawan dapat disebabkan oleh promosi, mutasi, pengunduran diri, pemecatan ataupun pemberhentian. Analisis ini membantu mengidentifikasi area a perusahaan mungkin membutuhkan lebih banyak atau lebih sedikit SDM (Cascio & Boudreau, 2016). Sebagai contoh, pada tahun 2023 karyawan yang masuk ke departemen keuangan karena perpindahan, promosi dan rekrutan baru sebanyak 10 orang sedangkan karyawan yang keluar disebabkan oleh promosi, pengunduran diri, pensiun, pemecatan dan pemberhentian

sebanyak 15 orang. Maka diperlukan adanya penambahan 5 orang karyawan untuk mengatasi kekurangan SDM pada divisi departemen tersebut.

Analisis Beban Kerja

Metode lainnya yang dapat digunakan untuk menentukan kebutuhan SDM adalah analisis beban kerja. Analisis beban kerja merupakan evaluasi yang dilakukan untuk memahami volume/beban kerja yang dilakukan oleh karyawan dalam suatu periode waktu tertentu dalam perusahaan. Hal ini penting untuk perencanaan kebutuhan SDM karena dapat membantu menentukan apakah perusahaan memiliki cukup jumlah karyawan dan SDM yang tepat untuk menangani tugas-tugas yang diberikan (Cascio & Boudreau, 2016).

Berikut beberapa tahapan dalam analisis beban kerja: (a) mengidentifikasi tugas-tugas utama yang harus dilakukan oleh karyawan, mencakup tugas operasional keseharian, proyek, program, ataupun tanggung jawab spesifik; (b) mengumpulkan data periode/rentang waktu yang dibutuhkan untuk setiap penyelesaian tugas atau aktifitas, serta frekuensi atau volume pekerjaan yang dihadapi karyawan; (c) melakukan penghitungan total beban kerja dengan menjumlahkan waktu untuk menyelesaikan tugas dalam periode waktu tertentu; (d) melakukan identifikasi ketidakseimbangan atau *overload*. Hal ini dapat terjadi jika tugas tidak terdistribusi secara merata antar karyawan, misalnya beberapa karyawan memiliki terlalu banyak tugas dibandingkan dengan karyawan yang lainnya dengan jenjang dan divisi yang sama; (e) lakukan analisis keterkaitannya terhadap kecukupan jumlah karyawan – apakah terjadinya *overload* disebabkan oleh jumlah ketersediaan SDM yang tidak memadai; (f) menyusun perencanaan kebutuhan SDM untuk menentukan jumlah dan kualifikasi karyawan yang dibutuhkan – dapat meliputi rekrutmen baru, pelatihan dan pengembangan, ataupun restrukturisasi departemen atau tim untuk meningkatkan efisiensi (Phillips & Gully, 2015; Cascio & Boudreau, 2016).

C. ANALISIS DAN STRATEGI PEMENUHAN KEBUTUHAN SDM

Perencanaan SDM terbagi menjadi dua, yakni perencanaan agregat dan perencanaan suksesi. Perencanaan agregat mengantisipasi kebutuhan kelompok karyawan dalam pekerjaan tertentu, biasanya pada tingkat yang lebih rendah (misalnya, jumlah perwakilan layanan pelanggan) dan keterampilan umum yang dibutuhkan karyawan untuk memastikan kinerja tinggi yang berkelanjutan. Adapun perencanaan suksesi berfokus pada posisi manajemen kunci (*key management*) yang perlu dipastikan oleh perusahaan agar tetap terisi dan kriteria individu yang paling tepat untuk posisi tersebut.

Beberapa strategi yang dilakukan dalam memenuhi kebutuhan SDM adalah sebagai berikut:

- a. Mengelola kekurangan karyawan:
 1. Merekrut karyawan baru;
 2. Menawarkan insentif untuk menunda pensiun;
 3. Mempekerjakan kembali pensiunan paruh waktu;
 4. Melakukan upaya untuk mengurangi *turn over*;
 5. Karyawan yang tersedia saat ini bekerja lembur;
 6. Men-subkontrak jenis pekerjaan atau proyek tertentu;
 7. Mempekerjakan karyawan sementara;
 8. Mendesain ulang proses pekerjaan sehingga lebih sedikit karyawan yang dibutuhkan.

- b. Mengelola kelebihan karyawan:
 1. Moratorium perekrutan karyawan baru;
 2. Tidak melakukan penggantian karyawan yang keluar;
 3. Menawarkan insentif untuk pensiun dini;
 4. Mengurangi jam kerja;
 5. Pensiun sukarela, cuti;
 6. Pemotongan gaji secara menyeluruh;
 7. Phk;
 8. Mengurangi pekerjaan *outsourcing*;
 9. Pelatihan karyawan;
 10. Mengubah skema kompensasi karyawan berdasarkan komponen variabel tertentu;
 11. Memperluas jangkauan operasi perusahaan.

Sebagaimana telah diuraikan sebelumnya, perencanaan kebutuhan SDM menganalisis kondisi SDM saat ini serta mengantisipasi kebutuhan SDM di masa mendatang. Analisis tersebut mencakup aktivitas sebagai berikut. *Pertama*, melakukan analisis pasokan (*supply*) berdasarkan perkiraan pemenuhan SDM perusahaan saat ini dan kebutuhan/permintaan (*demand*) SDM untuk memenuhi kebutuhan perusahaan di masa mendatang. *Kedua*, memperkirakan kebutuhan biaya untuk pemenuhan SDM. Penambahan SDM akan mempengaruhi biaya rutin yang dikeluarkan oleh perusahaan, sehingga perlu dilakukan analisis terhadap tingkat kemampuan perusahaan serta metode rekrutmen dan seleksi yang efektif. *Ketiga*, melakukan analisis strategis. Hal ini terkait dengan kebijakan jangka panjang perusahaan untuk mendapatkan SDM yang tepat, misalnya apakah untuk mengisi posisi kunci dilakukan rekrutmen dari internal ataukah dapat berasal dari luar perusahaan,

posisi apa saja yang dapat diisi oleh karyawan kontrak ataupun *outsourc*e, kebijakan pelatihan dan pengembangan karyawan, dan lain sebagainya (Noe et al. 2019).

D. PENUTUP

Perencanaan SDM yang adekuat memungkinkan perusahaan untuk lebih responsif terhadap perubahan lingkungan eksternal, seperti perkembangan teknologi, regulasi, ataupun tren industri. Dalam aspek kualitas, kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan akan teridentifikasi tepat waktu sehingga memastikan bahwa karyawan memiliki keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk tetap relevan dalam pekerjaan mereka dan berkontribusi secara optimal terhadap kinerja perusahaan.

Kesulitan dalam mengisi posisi karyawan yang kosong juga dapat dihindari, terutama untuk posisi-posisi kunci dalam perusahaan. Aktivitas perencanaan ini membantu organisasi untuk memproyeksikan kebutuhan SDM di masa depan dan mengambil langkah-langkah yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan tersebut sejalan dengan pertumbuhan dan perubahan perusahaan.

Perencanaan kebutuhan SDM membantu memastikan bahwa perusahaan memiliki jumlah dan jenis karyawan yang tepat dengan keterampilan, pengetahuan, dan pengalaman yang sesuai untuk mencapai tujuan bisnisnya. Oleh karena peran perencanaan SDM yang sangat krusial, maka aktivitas ini perlu dikembangkan dan dilakukan secara seksama untuk menunjang keberhasilan dan kelangsungan hidup perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page Publishers.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2000, June 1). Strategic human resource management: where have we come from and where should we be going?. *International Journal of Management Reviews*, 2(2), 183-203. DOI: 10.1111/1468-2370.00037.
- Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2016). *The Future of Work: Weaving Human Experience into the Fabric of the Digital Enterprise*. John Wiley & Sons.
- David, F. R. (2017). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases*. Pearson.
- Farmania, A., Felix., & Alfredo, L. (2021, March 1). The Importance of Human Resources Management to the Supply Chain Management. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 704(1), 012024-012024. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/704/1/012024>
- Jackson, S., Schüler, R S., & Jiang, K. (2014, January 1). An Aspirational Framework for Strategic Human Resource Management. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 1-56. DOI: 10.5465/19416520.2014.872335
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2019). *Human Resource Management (15th ed.)*. Cengage.
- Mihaylova, T., Dimitrov, T., Gradinarova, N., & Тодорова, Д. (2018, March 28). Characteristics of Human Resource Planning in Healthcare. *Journal of IMAB*, 24(1), 1953-1956. <https://doi.org/10.5272/jimab.2018241.1953>.
- Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2017). *Compensation (12th ed.)*. McGraw-Hill Education.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2019). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage (11th ed.)*. McGraw-Hill.
- Nugroho, S H. (2022, March 30). The role of human resources management in organizational perspective. *Global Journal of Engineering and Technology Advances*, 10(3), 012-018.
- Phillips, J. M., & Gully, S. M. (2015). *Strategic Staffing (3rd ed.)*. Pearson.
- Watson, T J., & Harris, P. (1996, November 1). Human resources are strategic too: managerial career strategies, planned or realized?. *Strategic Change*, 5(6), 311-321. DOI: 10.1002/(sici)1099-1697(199611)5:6<311::aid-jsc268>3.0.co;2-k

Yeganegi, K. (2018, January 1). Evaluating the Importance of Strategic Human Resources Management in Enterprise. Social Science Research Network. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3601717

BAB 4

REKRUTMEN DAN SELEKSI SDM

Dr. Supardi, S.T., M.M.

A. PENDAHULUAN

Kebutuhan tenaga kerja atau sumber daya manusia (SDM) suatu organisasi atau perusahaan yang telah dibuat dalam *manpower planning* perlu segera dilakukan pemenuhan, supaya dapat segera melakukan kegiatan operasinya. Untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja pada suatu organisasi atau perusahaan maka akan dilakukan proses rekrutmen. Proses rekrutmen merupakan suatu proses menarik orang – orang yang potensial guna memenuhi kebutuhan yang ada pada organisasi yang dilakukan pada waktu, jumlah dan persyaratan yang telah ditentukan oleh organisasi (Mondy, 2008a). Waktu melakukan proses rekrutmen biasanya sudah ditentukan oleh organisasi atau perusahaan karena menyangkut waktu pemenuhan kebutuhan sumber daya manusia yang diperlukan. Jumlah orang yang ditarik dalam proses rekrutmen juga menyesuaikan dengan kebutuhan akan pekerja yang diharapkan perusahaan, serta proses penarikan sejumlah orang juga harus sesuai dengan persyaratan yang telah ditentukan perusahaan untuk posisi – posisi yang membutuhkan pemenuhan sumber daya manusia. Hal ini dilakukan supaya hasil dari proses rekrutmen sesuai dengan jumlah kebutuhan tenaga kerja, memenuhi standar spesifikasi tenaga kerja yang dibutuhkan serta sesuai dengan waktu atau kapan pemenuhan kebutuhan yang diharapkan.

Setelah dilakukannya proses rekrutmen yaitu proses mencari kandidat – kandidat terbaik yang akan menjadi calon pekerja guna untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja di suatu perusahaan, maka proses selanjutnya adalah melakukan seleksi terhadap para kandidat tersebut supaya benar – benar mendapatkan calon pekerja yang sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Proses seleksi memiliki peranan yang penting karena akan menentukan kandidat mana yang akan dipilih sebagai pekerja baru di perusahaan dan akan menjadi anggota dalam perusahaan tersebut. Jika kita salah melakukan seleksi atau pemilihan calon pekerja baru tersebut maka kemungkinan kita akan mendapat calon pekerja baru yang tidak sesuai dengan kriteria perusahaan sehingga nantinya tidak mendukung pencapaian kinerja perusahaan, tetapi apabila kita dapat melakukan proses seleksi atau

pemilihan calon pekerja baru dengan mengacu standar dan kriteria yang telah ditentukan oleh perusahaan maka kemungkinan akan mendapatkan pekerja baru yang dapat mendukung pencapaian kinerja perusahaan. Setelah proses pemilihan kandidat – kandidat pekerja telah selesai maka proses selanjutnya adalah penempatan atau memposisikan para pekerja baru hasil proses seleksi pada bagian atau bidang sesuai posisi yang terjadi kekosongan pada perusahaan.

B. PENGERTIAN REKRUTMEN DAN SELEKSI SDM

Rekrutmen merupakan suatu proses mencari dan atau menarik kandidat - kandidat potensial guna memenuhi kekosongan posisi pada suatu perusahaan (Dessler and Angelica, 2015) Proses rekrutmen dikatakan sebagai proses menentukan dan menarik sejumlah pelamar yang dianggap mampu untuk bekerja dalam suatu perusahaan berdasarkan persyaratan yang sudah ditentukan (Zainal *et al.*, 2018). Mangkunegara, (2017) menjelaskan pengertian rekrutmen merupakan suatu proses atau tindakan yang dilakukan tim perwakilan perusahaan dengan tujuan ingin memenuhi kebutuhan karyawannya dengan melakukan berbagai tahapan mulai dari identifikasi dan evaluasi sumber – sumber rekrutmen, proses seleksi yang harus dilalui, penempatan karyawan baru hasil seleksi dan pengenalan lingkungan perusahaan dan proses kerja. Rekrutmen juga diartikan sebagai proses mencari dan mempengaruhi calon pekerja agar mau melamar terhadap lowongan pekerjaan yang disediakan oleh perusahaan (Hasibuan, 2018). Dari beberapa pengertian rekrutmen di atas dapat disimpulkan bahwa rekrutmen merupakan suatu proses mencari dan menarik calon – calon tenaga kerja atau pelamar potensial yang dilakukan secara sistematis oleh suatu perusahaan, disesuaikan dengan kriteria yang telah menjadi standar perusahaan guna memenuhi kebutuhan akan tenaga kerja yang telah direncanakan.

Seleksi merupakan suatu proses memilih dari beberapa pelamar yang mengirimkan surat lamaran kerjanya kepada perusahaan untuk mendapatkan pelamar yang memenuhi persyaratan sesuai posisi yang dibutuhkan di perusahaan (Mondy, 2008a). Seleksi juga dapat diartikan sebagai kegiatan dalam manajemen sumber daya manusia yang dilakukan setelah proses rekrutmen guna memilih sejumlah calon pekerja yang telah melamar sesuai yang menjadi harapan perusahaan (Zainal *et al.*, 2018). Seleksi merupakan suatu proses memilih dari sejumlah kandidat atau pelamar yang paling sesuai dengan standar dan kriteria perusahaan guna untuk menempati posisi yang kosong atau yang dibutuhkan pada suatu perusahaan (Mondy, 2008a). Proses memilih calon pekerja baru yang dibutuhkan perusahaan harus dilakukan

dengan selektif dan objektif. Proses secara selektif mengandung arti bahwa kandidat yang akan dipanggil untuk mengikuti proses seleksi adalah kandidat yang benar – benar secara administrasi memenuhi kriteria atau persyaratan spesifikasi dari posisi yang dibutuhkan pada perusahaan. Sedangkan proses secara objektif adalah proses memilih kandidat menggunakan *tools* yang sama untuk melakukan proses seleksi serta proses pemilihan kandidat yang menghindari aspek – aspek lain yang tidak termasuk dalam kriteria atau persyaratan spesifikasi pekerjaan seperti unsur kekerabatan, unsur berasal dari daerah yang sama dan lain – lain. Sehingga dapat disimpulkan bahwa seleksi adalah proses yang dilakukan oleh pihak perusahaan dalam konteks pengelolaan sumber daya manusianya dengan cara memilih dari beberapa kandidat pelamar yang potensial guna menghasilkan kandidat atau calon pekerja baru yang sesuai dengan persyaratan atau kriteria yang ditetapkan perusahaan guna memenuhi kebutuhan pekerja yang telah direncanakan.

Proses kelanjutan dari rekrutmen dan seleksi adalah proses penempatan. Penempatan merupakan kegiatan memposisikan pekerja baru dari hasil proses seleksi yang telah dilakukan pada posisi jabatan yang mengalami kekosongan atau yang membutuhkan pekerja guna memenuhi kebutuhan operasional perusahaan. Penempatan pekerja baru pada posisi tertentu dapat dilakukan atas dasar posisi jabatan yang dilamar atau bisa berdasarkan dari hasil akhir seleksi yang telah dilakukan.

C. TUJUAN REKRUTMEN DAN SELEKSI SDM

Rekrutmen yang dilakukan oleh perusahaan memiliki tujuan untuk menjangkau pelamar – pelamar yang potensial sebanyak mungkin dari berbagai sumber yang sesuai dengan persyaratan minimal yang telah ditetapkan perusahaan supaya mendapatkan pekerja baru yang berkualitas (Zainal *et al.*, 2018). Menurut Mondy, (2008) bahwa proses rekrutmen dan seleksi mempunyai tujuan untuk mencocokkan secara tepat antara calon pekerja dengan persyaratan, jenis pekerjaan dan kondisi perusahaan tempat melakukan proses rekrutmen.

Proses seleksi pekerja baru yang dilakukan oleh perusahaan melalui tim rekrutmen internal maupun eksternal memiliki tujuan yaitu untuk mendapatkan kandidat atau calon pekerja baru yang sesuai dengan pekerjaan yang akan dilakukan, artinya adanya kesesuaian antara kandidat pekerja baru dengan persyaratan atau spesifikasi pada pekerjaan yang akan menjadi tugas dan tanggung jawabnya serta akan mendapatkan pekerja yang sesuai antara kompetensi yang dipersyaratkan pada jabatan yang dilamar dengan kompetensi dari calon pekerja tersebut (Dessler and Angelica, 2015). Kompetensi yang diharapkan dari seorang pekerja meliputi aspek

pengetahuan yaitu seorang pekerja dapat menjelaskan dari pekerjaan yang dilakukan, kemudian aspek keterampilan yaitu seorang pekerja mampu melakukan pekerja itu dengan baik serta mendapatkan hasil yang optimal serta aspek sikap atau perilaku yaitu seorang pekerja secara konsisten melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

D. PROSES REKRUTMEN SDM

Suatu perusahaan sebelum melakukan proses rekrutmen, maka perlu memperhatikan beberapa alternatif pilihan yang dapat diambil. Menurut Mondy, (2008) dan Zainal et al., (2018) ada beberapa alternatif yang dapat dipilih oleh perusahaan sebelum memutuskan untuk melakukan proses rekrutmen, yaitu:

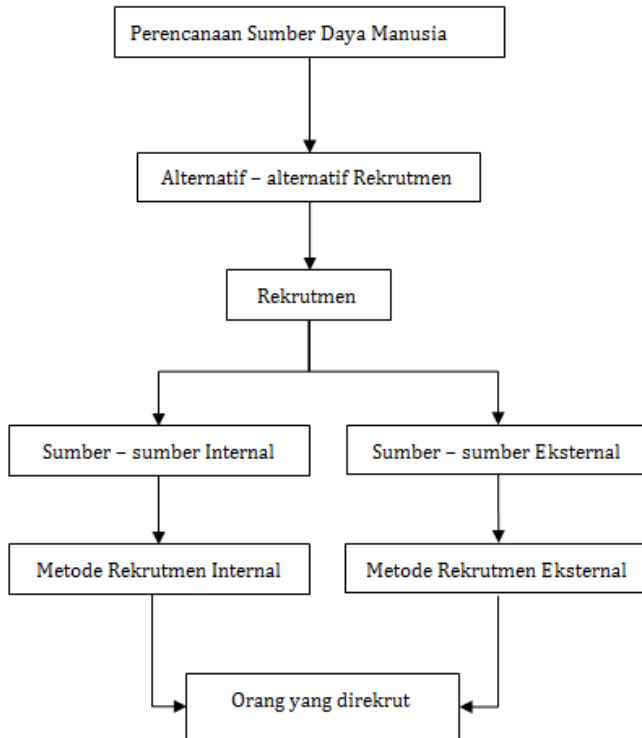
1. Melakukan *Outsourcing* atau alih daya atau *Subcontracting*.
Alih daya merupakan proses mengalihkan pelaksanaan pekerjaan di dalam perusahaan ke pihak luar yaitu pihak jasa pemasok tenaga kerja (*labour supply*). Jadi perjanjian kerja terjadi antara perusahaan pemilik atau pemberi kerja dengan perusahaan penerima atau pelaksana kerja. Penelitian terdahulu menjelaskan bahwa proses alih daya pada perusahaan memberikan pencegahan terhadap diskriminasi etnis dalam kegiatan rekrutmen (Berson, Laouenan and Valat, 2020).
2. *Temporary Employee* (Karyawan Tidak tetap)
Perusahaan memperkerjakan karyawan dengan status kontrak dalam jangka waktu tertentu, setelah selesai kontrak maka karyawan tersebut selesai hubungan kerja dengan perusahaan tempat bekerja.
3. *Employee Leasing*
Perusahaan dapat menyewa tenaga kerja yang akan dipekerjakan dari perusahaan jasa sewa tenaga kerja
4. *Overtime* (Lembur)
Perusahaan dapat memilih alternatif ini dengan menambah jam kerja karyawan dari yang sudah berjalan selama ini.

Setelah perusahaan memutuskan akan melaksanakan proses rekrutmen diluar dari beberapa alternatif di atas maka perusahaan harus memahami dan atau mempunyai prosedur dalam melakukan proses rekrutmen. Proses yang rekrutmen yang handal yaitu proses rekrutmen yang mengikuti prosedur atau teori yang ada akan memberikan hasil yang optimal. Menurut Mondy, (2008) bahwa proses rekrutmen yang handal dapat dimulai dari perencanaan kebutuhan sumber daya yang ada di perusahaan, identifikasi kebutuhan melalui perhitungan kebutuhan pekerja secara keseluruhan untuk melakukan pekerjaan yang akan dilakukan perusahaan perlu dilakukan supaya tahu

berapa kekurangan pekerja pada posisi – posisi dalam struktur organisasi yang masih kosong dan wajib diisi, sehingga mempermudah dalam proses rekrutmen dan seleksi. Identifikasi selanjutnya adalah memilih alternatif – alternatif dalam memenuhi kebutuhan pekerja sebelum memutuskan akan melakukan proses rekrutmen, jika diputuskan oleh perusahaan harus melakukan penambahan pekerja baru melalui proses rekrutmen maka perusahaan harus memperhatikan sumber – sumber rekrutmen yaitu apakah mau mengambil sumber rekrutmen dari internal perusahaan yaitu para pekerja yang sudah aktif di dalam perusahaan atau harus mengambil pekerja baru dari eksternal.

Sumber yang bisa dipilih jika melakukan rekrutmen dari pekerja yang sudah ada adalah dengan melakukan mutasi karyawan melalui proses promosi, demosi dan rotasi (Anwar. Prabu Mangkunegara, 2017). Metode yang dapat digunakan saat melakukan rekrutmen internal adalah perusahaan harus mengidentifikasi pekerja yang mempunyai kemampuan untuk mengisi posisi yang kosong dengan perangkat yang dapat dipakai berupa data base pekerja, prosedur mutasi pekerja melalui pengumuman pekerjaan (*job posting*), prosedur pengajuan pekerjaan (*job bidding*) serta referensi dari karyawan yang dapat dipercaya (Mondy, 2008a). Jika perusahaan harus menarik pekerja baru dari eksternal perusahaan maka perusahaan harus melakukan kerja sama dengan sumber – sumber rekrutmen eksternal seperti Sekolah Menengah Atas atau Kejuruan, kursus atau pelatihan tenaga kerja, serta kampus – kampus. Sumber untuk melakukan rekrutmen dari eksternal perusahaan adalah perusahaan pesaing dalam pasar tenaga kerja, mantan pekerja perusahaan tersebut maupun para pengangguran yang sedang mencari pekerjaan (Mondy, 2008a).

Metode yang dapat digunakan untuk melakukan proses rekrutmen bersumber dari eksternal adalah dengan membuka iklan lowongan pekerjaan melalui media masa, Lembaga – Lembaga pelatihan, bursa kerja, kegiatan magang kerja, melalui asosiasi profesional, melakukan open house, melalui lamaran yang masuk ke perusahaan serta melalui metode rekrutmen *online* (Mondy, 2008a) Setelah menarik atau memanggil pelamar yang memenuhi syarat maka proses selanjutnya yang dilakukan seleksi atau proses memilih calon pekerja dari beberapa pelamar yang diundang perusahaan. Proses rekrutmen disajikan pada gambar di bawah ini:



Gambar 4.1 Proses Rekrutmen
(Sumber: (Mondy, 2008a))

E. PENTINGNYA SELEKSI SDM

Dessler & Angelica, (2015) menjelaskan beberapa alasan pentingnya perusahaan harus melakukan proses seleksi guna mendapatkan pekerja barunya yaitu:

1. Jika perusahaan mendapatkan pekerja baru yang memiliki keterampilan yang baik atau sesuai dengan pekerjaan yang akan dilakukannya maka akan menghasilkan kinerja pekerja yang baik sehingga akan mempengaruhi kinerja perusahaan.
2. Biaya untuk proses seleksi pekerja baru tidak murah, sehingga proses seleksi yang dilakukan harus benar – benar sesuai standar yang menjadi pedomannya sehingga hasil yang didapatkan juga memenuhi standar perusahaan.
3. Apabila dalam proses seleksi terjadinya hal – hal yang deskriminatif, maka akan memiliki konsekuensi melanggar hukum ketenagakerjaan.

F. PERSIAPAN PROSES SELEKSI SDM

Proses seleksi pekerja yang dilakukan oleh pihak perusahaan perlu dipersiapkan dengan baik supaya mendapatkan kandidat pekerja baru yang sesuai harapan. Persiapan yang penting adalah mempersiapkan alat uji atau alat tes yang akan dipakai untuk melakukan seleksi benar – benar dapat digunakan dan sesuai dengan kriteria atau persyaratan bagi para kandidat. Pihak perusahaan harus memastikan alat uji seleksi pekerja paling tidak memenuhi 2 kriteria yaitu:

1. *Reliability* (Handal)

Alat uji dikatakan handal atau reliabel jika alat uji tersebut memberikan hasil yang konsisten jika digunakan untuk orang yang sama pada waktu yang berbeda, atau digunakan untuk orang yang berbeda dalam waktu yang sama dengan model tes yang sama.

2. *Validity* (Benar atau Akurat)

Alat uji dikatakan valid apabila alat uji yang digunakan itu benar akurat untuk menguji apa yang akan diuji, misalnya jika akan mengukur kreativitas kandidat pekerja maka alat uji yang dipakai adalah alat uji yang mampu menggugah munculnya ide – ide kreatif dari calon pekerja.

G. PELAKSANAAN PROSES SELEKSI SDM

Beberapa tahapan proses pelaksanaan seleksi pekerja baru yang dapat dilakukan yaitu sebagai berikut:

1. Wawancara Pendahuluan;

Wawancara pendahuluan dapat dilakukan jika melakukan proses seleksi melalui kegiatan rekrutmen ke sekolah atau kampus, atau dapat dilakukan pada saat ada kegiatan bursa kerja. Wawancara pendahuluan terhadap para kandidat pekerja yang datang ke stand atau lokasi rekrutmen, hal ini dilakukan untuk memberikan gambaran awal perusahaan kepada para kandidat serta dapat mengetahui sejak awal motivasi para kandidat dalam mengikuti proses rekrutmen.

2. Pemeriksaan Lamaran Kerja

Proses pemeriksaan lamaran adalah memeriksa berkas yang telah dikirimkan atau diberikan oleh seorang pelamar, pemeriksaan berkas lamaran dilakukan untuk memastikan kesesuaian antara persyaratan dasar pada posisi yang dilamar dengan berkas atau portofolio yang dimiliki oleh seorang pelamar.

3. Tes Seleksi

Tes seleksi merupakan serangkaian tes yang dilakukan terhadap para kandidat menggunakan alat tes atau alat uji yang telah dipersiapkan,

untuk mengetahui lebih jauh pengetahuan, kemampuan dan sikap dari kandidat. Tes seleksi dapat dilakukan oleh tim seleksi internal perusahaan maupun oleh tim eksternal yang telah ditunjuk oleh pihak perusahaan.

4. Wawancara Kerja

Wawancara kerja dilakukan oleh perwakilan dari pihak perusahaan terhadap kandidat untuk mendapatkan gambaran terkait motivasi dan kesiapan kerja dari para kandidat serta media diskusi bagi para kandidat untuk mendapatkan gambaran pekerjaan yang nantinya akan dilakukan.

5. Keputusan Seleksi

Keputusan seleksi dibuat oleh tim seleksi yang telah dibentuk atau ditunjuk oleh pihak perusahaan atas proses seleksi yang sudah dilakukan mulai dari wawancara pendahuluan, pemeriksaan berkas lamaran, tes seleksi dan wawancara kerja.

6. Pemeriksaan Kesehatan

Proses seleksi akhir bagi para kandidat adalah melakukan pemeriksaan kesehatan, hal ini dilakukan untuk mengetahui kondisi kesehatan saat ini bagi para kandidat. Kondisi kesehatan para kandidat harus memenuhi standar minimal kesehatan pekerja baru yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

H. JENIS - JENIS SELEKSI SDM

Zainal et al., (2018) menjelaskan bahwa ada beberapa jenis seleksi bagi para calon pekerja baru pada perusahaan diantaranya adalah:

1. Seleksi Administrasi;

Seleksi administrasi meliputi pemeriksaan dokumen atau berkas yang telah dikirimkan oleh seorang pelamar. Dilakukan untuk mengetahui kesesuaian antara dokumen yang dimiliki kandidat dengan persyaratan dasar atau spesifikasi yang harus dimiliki untuk menduduki jabatan atau posisi yang dilamar.

2. Seleksi Tertulis;

Seleksi tertulis dilakukan untuk mengetahui pengetahuan dan kemampuan dari para kandidat, dapat dilakukan melalui tes pengetahuan akademik maupun tes psikologi (Anwar Prabu Mangkunegara, 2017).

3. Seleksi Non Tulis;

Seleksi non tulis diterapkan untuk mengetahui sikap dan motivasi serta kondisi kesehatan dari para kandidat. Seleksi non tulis yang dapat diterapkan adalah tes wawancara, tes praktek dan tes kesehatan.

I. KARAKTERISTIK TES SELEKSI SDM YANG TEPAT

Supaya tes seleksi terhadap para kandidat pekerja baru dapat dilakukan dengan tepat sehingga mampu menghasilkan pekerja baru sesuai yang diharapkan oleh pihak perusahaan maka beberapa karakteristik tes seleksi harus terpenuhi. Mondy, (2008b) menjelaskan beberapa karakteristik tes seleksi pekerja baru yang tepat adalah:

1. Standarisasi;
Memiliki keseragaman standar atau prosedur terkait seleksi pekerja, sehingga proses seleksi harus mengacu pada standar atau prosedur yang dimiliki oleh perusahaan.
2. Objektif
Kondisi yang dicapai Ketika siapapun yang melakukan tes terhadap kandidat memberikan hasil yang sama.
3. Norma
Adanya kerangka acuan untuk membandingkan hasil seleksi antara kandidat yang satu dengan kandidat yang lain.
4. Reliabilitas
Derajat dimana alat tes atau alat uji dapat memberikan hasil yang konsisten.
5. Validitas
Derajat dimana alat tes dapat menguji apa yang akan diuji.

J. DAMPAK REKRUTMEN DAN SELEKSI SDM

Penelitian terdahulu yang telah dilakukan menghasilkan kesimpulan bahwa rekrutmen dan seleksi yang dilakukan secara benar oleh perusahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, proses seleksi memberikan pengaruh yang besar terhadap pencapaian kinerja karyawan setelah mereka aktif sebagai pekerja di perusahaan tempat berkarya (Potale, Lengkong and Moniharapon, 2016; Aziz, Maarif and Sukmawati, 2017). Seleksi memberikan pengaruh yang besar disebabkan dalam proses ini merupakan kegiatan memilih calon pekerja yang sesuai dengan kriteria minimal yang ada diperusahaan melalui beberapa tes seleksi yang diterapkan, sedangkan rekrutmen hanya proses memanggil calon karyawan yang memenuhi persyaratan minimal untuk boleh melamar pada posisi yang ditawarkan.

Penelitian lain juga menyimpulkan bahwa proses rekrutmen karyawan baru pada suatu perusahaan yang dilakukan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan oleh perusahaan akan berdampak pada pencapaian kinerja sesuai yang diharapkan setelah karyawan tersebut aktif bekerja sebagai karyawan. (Novita *et al.*, 2021). Perusahaan perlu membuat prosedur terkait

proses rekrutmen yang akan dilakukan dengan mengacu pada teori atau penelitian terdahulu yang telah dilakukan, sehingga dapat dijadikan panduan oleh tim rekrutmennya dalam melaksanakan kegiatan penarikan calon karyawan barunya.

Proses seleksi dan penempatan yang telah dilakukan oleh perusahaan dapat memberikan dampak positif maupun tidak berdampak terhadap kinerja pekerja itu sendiri maupun terhadap kinerja perusahaan. Beberapa penelitian terdahulu terkait pengaruh seleksi dan penempatan terhadap kinerja karyawan telah banyak dilakukan. Penelitian terdahulu yang dilakukan pada PT Brawijaya Group Indonesia mendapatkan kesimpulan bahwa secara parsial seleksi berpengaruh positif terhadap pencapaian kinerja karyawan, artinya pekerja yang telah melalui proses seleksi sesuai standar yang dimiliki perusahaan maka akan memiliki kinerja secara individu yang baik, akan tetapi penempatan karyawan tidak berpengaruh terhadap pencapaian kinerjanya (Tekkay, Nelwan and ch Pandowo, 2022). Penelitian yang dilakukan di Bank Mandiri (Persero) memberikan kesimpulan bahwa secara parsial maupun secara simultan bahwa seleksi dan penempatan berpengaruh positif terhadap peningkatan produktivitas karyawan (Asike, 2021). Penelitian yang dilakukan pada Bank BNI 46 Cabang Salatiga juga memberikan kesimpulan bahwa secara parsial maupun secara simultan bahwa seleksi dan penempatan memberikan dampak terhadap kinerja karyawan Bank BNI 46 (Meiyer, 2020). Penelitian yang dilakukan pada PT Maju Cipta Perkasa Makasar memberikan kesimpulan bahwa seleksi dan penempatan secara parsial maupun secara simultan berpengaruh terhadap pencapaian produktivitas kerja karyawan (Sudirman, AR and Badrussaman, 2023).

DAFTAR PUSTAKA

- Asike, A. (2021) 'Pengaruh Seleksi dan Penempatan Karyawan Terhadap Produktivitas Kerja Pada PT Bank Mandiri (Persero) Tbk Cabang X', *Journal of Research in Business, Economics, and Education*, 3(3), pp. 1990–1998.
- Aziz, T.A., Maarif, M.S. and Sukmawati, A. (2017) 'Pengaruh Rekrutmen dan Seleksi terhadap Kinerja Karyawan', *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen*, 3(2), pp. 246–253. Available at: <https://doi.org/10.17358/JABM.3.2.246>.
- Berson, C., Laouenan, M. and Valat, E. (2020) 'Outsourcing Recruitment as a Solution to Prevent Discrimination: A Correspondence Study', *Labour Economics*, pp. 22–57. Available at: <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.labeco.2020.101838>.
- Dessler, G. and Angelica, D. (2015) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 14. Jakarta: Salemba Empat.
- Hasibuan, H.M. (2018) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Mangkunegara, Anwar. Prabu (2017) *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, Anwar Prabu (2017) *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Meiyer, S. (2020) 'Pengaruh Rekrutmen Seleksi Dan Penempatan Karyawan Terhadap Kinerja Frontliner Pada Bank Bni Kantor Cabang Salatiga', *BISECER (Business Economic Entrepreneurship)*, 3(2), pp. 90–97.
- Mondy, R.W. (2008a) *Manajemen Sumber Daya Manusia, Jilid I Edisi 10*. 10th edn. Jakarta: Erlangga.
- Mondy, R.W. (2008b) *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi 10 Jilid 2)*. Jakarta: Erlangga.
- Novita, Y. *et al.* (2021) 'The Relationship of Recruitment and Career Development on Employee Competency in Some Sharia Bank in Aceh', *Indonesian Journal of Educational Review*, 8(1), pp. 01–14.
- Potale, B.R., Lengkong, V. and Moniharapon, S. (2016) 'Pengaruh Proses Rekrutmen dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bank SULUTGO', *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*, 16(04), pp. 453–464.
- Sudirman, S., AR, A.H. and Badrussaman, A. (2023) 'PENGARUH SELEKSI DAN PENEMPATAN KARYAWAN DALAM MENINGKATKAN PRODUKTIVITAS TENAGA KERJA PADA PT. MAJU CIPTA PERKASA MAKASSAR', *JEMBA:*

JURNAL EKONOMI, MANAJEMEN, BISNIS DAN AKUNTANSI, 2(4), pp. 373–382.

Tekkay, A.E., Nelwan, O.S. and ch Pandowo, M.H. (2022) 'PENGARUH REKRUTMEN, SELEKSI, DAN PENEMPATAN KARYAWAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. BRAWIJAYA GROUP INDONESIA.', *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 10(1), pp. 1315–1325.

Zainal, V.R. *et al.* (2018) *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktik*. Edisi Keti. Depok: PT. RajaGrafindo Persada.

BAB 5

PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

Agus Dharmanto, S.E, M.M.

A. PENDAHULUAN

Semua organisasi, apapun bentuknya, selalu berusaha mencapai tujuan organisasinya secara efektif dan efisien. Efisiensi dan efektivitas suatu organisasi sangat bergantung pada sumber daya manusia organisasi itu sendiri dan pertumbuhan anggotanya. Artinya sumber daya manusia yang ada dalam organisasi harus dilatih dan dilatih sebaik mungkin, dengan cara yang paling sempurna. Pelatihan dan pengembangan ini dilaksanakan baik bagi pegawai baru (agar dapat melaksanakan tugas baru yang diberikan kepadanya) maupun bagi pegawai lama (untuk meningkatkan kualitas pelaksanaan tugas saat ini dan yang akan datang).

Oleh karena itu, program pelatihan dan pendidikan bagi pegawai suatu organisasi/perusahaan menjadi sangat penting bagi perkembangan organisasi/perusahaan tersebut, terutama ketika ilmu pengetahuan dan teknologi berkembang dengan pesat. Pentingnya pengembangan SDM sangatlah signifikan dalam konteks organisasi modern. Dengan pesatnya perubahan teknologi, pasar global yang kompetitif, dan dinamika industri yang terus berubah, organisasi perlu memastikan bahwa SDM mereka memiliki keterampilan yang diperlukan untuk tetap relevan dan berkinerja tinggi. Tanpa investasi dalam pengembangan SDM, organisasi berisiko tertinggal dalam persaingan dan tidak dapat menghadapi tantangan yang ada.

B. PENGERTIAN PENGEMBANGAN SDM

Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) adalah konsep yang telah banyak dibahas oleh para ahli manajemen dan sumber daya manusia. Berikut adalah beberapa definisi dari para ahli tentang pengembangan SDM:

- a. Wayne F. Cascio, (2015): pengembangan SDM adalah "upaya organisasi untuk meningkatkan kompetensi karyawan dan manajer di tingkat individual dan kolektif melalui pendidikan, pelatihan, dan pengalaman kerja."

Pendekatan Cascio menekankan pentingnya investasi dalam pengembangan SDM melalui berbagai metode, termasuk pendidikan formal, pelatihan, dan pengalaman praktis. Hal ini menyoroti perlunya

pendekatan yang holistik dalam meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan.

- b. Gary Dessler, (2019): Pengembangan SDM sebagai "usaha berkelanjutan perusahaan untuk meningkatkan kemampuan dan pengetahuan karyawan demi peningkatan produktivitas, kinerja, dan pencapaian tujuan organisasi."

Dessler menekankan aspek berkelanjutan dari pengembangan SDM dan hubungannya dengan pencapaian tujuan organisasi. Ini menyoroti perlunya pendekatan jangka panjang dan strategis dalam pengembangan SDM.

- c. Noe et al. (2019), menyatakan bahwa pengembangan SDM adalah "serangkaian aktivitas yang berusaha meningkatkan keterampilan karyawan, pengetahuan, dan kemampuan organisasi dalam rangka meningkatkan efektivitas organisasi.

Noe et al. menekankan pentingnya pengembangan SDM sebagai upaya untuk meningkatkan efektivitas organisasi secara keseluruhan. Ini menyoroti fokus pada hasil organisasi yang lebih luas daripada sekadar peningkatan individu.

- d. Anwar Prabu Mangkunegara (2009) mendefinisikan pengembangan sumber daya manusia (SDM) sebagai suatu proses sistematis yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas karyawan dalam organisasi melalui berbagai aktivitas, seperti pelatihan, pendidikan, pembinaan, dan pengalaman kerja. Prof. Mangkunegara menekankan bahwa pengembangan SDM merupakan investasi jangka panjang bagi perusahaan untuk meningkatkan produktivitas, inovasi, dan daya saing organisasi.

Dari berbagai definisi-definisi ini didapat kesimpulan bahwa mereka menyoroti berbagai aspek penting dari pengembangan SDM, termasuk investasi berkelanjutan, fokus pada hasil organisasi, transformasi individu, pendidikan dan pembelajaran, serta hubungan langsung dengan pencapaian tujuan organisasi. Dengan memahami beragam perspektif ini, organisasi dapat mengembangkan strategi pengembangan SDM yang komprehensif dan efektif.

C. TUJUAN PENGEMBANGAN SDM

Pendahuluan tentang tujuan pengembangan SDM (Sumber Daya Manusia) adalah sebuah awal yang penting dalam setiap pembahasan terkait manajemen sumber daya manusia. Dalam narasi ini, kita akan membahas

mengapa pengembangan SDM menjadi aspek krusial bagi keberhasilan organisasi.

Pertama-tama, tujuan pengembangan SDM adalah untuk meningkatkan kualitas individu-individu dalam organisasi. Melalui pelatihan, pendidikan, dan pengalaman, SDM dapat mengembangkan keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk menjalankan tugas-tugas mereka dengan lebih efektif dan efisien.

Selain itu, pengembangan SDM bertujuan untuk meningkatkan produktivitas dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Ketika individu-individu dalam organisasi memiliki keterampilan yang ditingkatkan dan pemahaman yang lebih mendalam tentang pekerjaan mereka, mereka cenderung dapat memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Tujuan pengembangan SDM juga termasuk mempersiapkan organisasi untuk tantangan dan perubahan di masa depan. Dengan dunia bisnis yang terus berubah, organisasi perlu memiliki SDM yang fleksibel dan mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan lingkungan yang berubah dengan cepat.

Selain itu, pengembangan SDM juga berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja dan retensi karyawan. Ketika karyawan merasa bahwa organisasi memberikan dukungan untuk pengembangan karir mereka, mereka cenderung lebih termotivasi dan berkomitmen untuk tetap tinggal dalam organisasi tersebut.

Dapat diambil kesimpulan beberapa tujuan pengembangan SDM sebagai berikut:

1. **Meningkatkan Keterampilan dan Pengetahuan:** Tujuan utama pengembangan SDM adalah untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan karyawan agar mereka dapat melaksanakan tugas-tugas mereka dengan lebih efektif dan efisien. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja individu serta tim.
2. **Menghadapi Perubahan:** Pengembangan SDM membantu organisasi untuk menghadapi perubahan yang terjadi di lingkungan internal dan eksternal. Dengan meningkatkan adaptabilitas dan fleksibilitas karyawan melalui pelatihan dan pengembangan, organisasi dapat lebih responsif terhadap perubahan pasar, teknologi, dan kebijakan.
3. **Meningkatkan Kepuasan Kerja dan Retensi Karyawan:** Investasi dalam pengembangan SDM dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan karena mereka merasa didukung dalam pengembangan karir dan pertumbuhan pribadi. Ini dapat membantu organisasi dalam

mempertahankan karyawan yang berkualitas tinggi dan mengurangi turnover.

4. **Mendorong Inovasi dan Kreativitas:** Pengembangan SDM menciptakan lingkungan kerja yang merangsang inovasi dan kreativitas dengan memberdayakan karyawan untuk berpikir kritis, mengusulkan ide-ide baru, dan menciptakan solusi yang inovatif untuk masalah organisasi.
5. **Meningkatkan Efisiensi dan Efektivitas Organisasi:** Dengan meningkatkan kualifikasi dan kinerja karyawan, pengembangan SDM dapat membantu organisasi mencapai tujuan mereka dengan lebih efisien dan efektif. Karyawan yang terlatih dengan baik cenderung menghasilkan kinerja yang lebih baik, mengurangi kesalahan, dan meningkatkan daya saing organisasi.
6. **Membangun Budaya Organisasi yang Kuat:** Pengembangan SDM membantu membangun budaya organisasi yang kuat, di mana pembelajaran dan pertumbuhan kontinu didorong dan dihargai. Hal ini menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif, inklusif, dan berorientasi pada pencapaian tujuan bersama.

Tujuan-tujuan ini mencerminkan pentingnya pengembangan SDM dalam menciptakan nilai tambah bagi organisasi, baik dari segi kinerja individu maupun keseluruhan organisasi.

D. MANFAAT PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN KARYAWAN

Manfaat program pengembangan sumber daya manusia di organisasi. Jelas bahwa dengan adanya pelatihan dan pendidikan maka seseorang akan lebih mudah dalam menjalankan tugasnya, sehingga lebih positif untuk menambah tenaga dan pikiran dalam organisasi.

John H. Proctor dan William M. Thorton dalam bukunya *Training a Handbook for Line Managers*, dikutip dari Fachri, A. 2021 menyebutkan terdapat 13 manfaat pengembangan sumber daya manusia yaitu: meningkatkan kepuasan anggota organisasi; pengurangan pemborosan; mengurangi ketidakhadiran anggota organisasi; memperbaiki metode dan sistem kerja; meningkatkan tingkat penghasilan; mengurangi biaya-biaya lembur; mengurangi biaya pemeliharaan mesin-mesin; mengurangi anggota organisasi; mengurangi kecelakaan kerja; memperbaiki komunikasi; meningkatkan pengetahuan anggota organisasi; memperbaiki moral anggota organisasi; dan menimbulkan kerjasama yang baik.

E. KENDALA PENGEMBANGAN SDM

Kendala Pengembangan SDM (Sumber Daya Manusia) merujuk pada hambatan atau tantangan yang dihadapi oleh organisasi dalam upaya mereka untuk mengembangkan potensi karyawan secara efektif. Kendala-kendala ini dapat menghambat implementasi dan keberhasilan program-program pengembangan SDM. Adapun kendala pengembangan SDM menurut Jhon H. Proctor dan William M. Thorton dalam Riwayat (2017):

- a. Peserta; Peserta pengembangan mempunyai latar belakang yang tidak sama atau heterogen, seperti pendidikan dasarnya, pengalaman kerjanya, dan usianya. Hal ini akan menyulitkan dan menghambat kelancaran pelaksanaan latihan dan pendidikan karena daya tangkap, persepsi dan daya nalar mereka terhadap pelajaran yang diberikan.
- b. Pelatih/ Instruktur Pelatih atau instruktur yang ahli dan cakap mentransfer pengetahuannya kepada para peserta latihan dan pendidikan sulit didapat. Akibatnya yang diinginkan tidak tercapai.
- c. Fasilitas Pengembangan; Fasilitas sarana dan prasarana pengembangan yang dibutuhkan untuk latihan dan pendidikan sangat kurang atau tidak baik. Hal ini akan menyulitkan dan menghambat lancarnya pengembangan.
- d. Kurikulum; Kurikulum yang diterapkan dan diajarkan kurang serasi atau menyimpang serta tidak sistematis untuk mendukung sasaran yang diinginkan oleh pekerjaan atau jabatan peserta. Untuk menetapkan kurikulum dan waktu mengajarkannya sangat sulit.
- e. Dana Pengembangan Dana yang tersedia untuk pengembangan sangat terbatas, sehingga sering dilakukan secara terpaksa, bahkan pelatih maupun sarannya kurang memenuhi persyaratan yang dibutuhkan.

F. PENGEMBANGAN SDM DALAM LINGKUNGAN MULTIBUDAYA

Pengembangan SDM (Sumber Daya Manusia) dalam lingkungan multibudaya merujuk pada upaya organisasi untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kesadaran antarbudaya karyawan dalam konteks keragaman budaya yang ada di dalam organisasi atau lingkungan kerja.

Dalam lingkungan multibudaya, organisasi seringkali terdiri dari individu-individu yang berasal dari berbagai latar belakang budaya, termasuk perbedaan dalam bahasa, agama, nilai-nilai, norma-norma, dan tradisi. Pengembangan SDM dalam konteks ini bertujuan untuk memastikan bahwa karyawan memiliki pemahaman yang mendalam tentang keberagaman

budaya, serta keterampilan yang diperlukan untuk bekerja secara efektif dan harmonis di dalamnya.

Pengembangan SDM dalam lingkungan multibudaya mencakup beberapa aspek, termasuk:

1. **Pemahaman Keanekaragaman Budaya:** Karyawan diberikan pemahaman yang mendalam tentang nilai-nilai, norma-norma, kepercayaan, dan praktik budaya yang berbeda di antara individu-individu dalam organisasi.
2. **Pelatihan Keterampilan Antarbudaya:** Karyawan dilatih untuk mengembangkan keterampilan antarbudaya yang diperlukan, seperti komunikasi lintas budaya, negosiasi, pemecahan masalah, dan kepemimpinan dalam konteks multibudaya.
3. **Promosi Kesadaran Budaya:** Organisasi mengadakan kegiatan dan acara yang mempromosikan kesadaran budaya di antara karyawan, serta merayakan keberagaman budaya sebagai aset organisasi.
4. **Mendorong Keterbukaan dan Fleksibilitas:** Karyawan didorong untuk menjadi terbuka dan fleksibel dalam menerima perbedaan budaya, serta beradaptasi dengan berbagai gaya kerja dan perspektif yang berbeda.
5. **Pembangunan Tim yang Inklusif:** Organisasi memastikan bahwa pembangunan tim dilakukan secara inklusif, dengan memperhatikan keberagaman budaya dalam pembentukan dan pengelolaan tim.
6. **Penyelesaian Konflik Budaya:** Strategi dikembangkan untuk mengatasi konflik budaya melalui dialog terbuka, pemahaman saling, dan penyelesaian masalah kolaboratif.
7. **Pertukaran Budaya dan Pembelajaran:** Organisasi memfasilitasi pertukaran budaya dan pembelajaran melalui program-program seperti pertukaran karyawan, mentorship lintas budaya, atau proyek kerja lintas budaya.

Pengembangan SDM dalam lingkungan multibudaya penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, produktif, dan harmonis, di mana semua karyawan dapat berkembang dan berkontribusi secara maksimal, sambil menghargai dan merayakan keberagaman budaya yang ada.

G. TOLAK UKUR METODE PENGEMBANGAN SDM

Metode pengembangan (*development*) karyawan yang diterapkan perlu diukur apakah baik atau tidak. Metode pengembangan dikatakan baik jika mencapai sasaran sesuai dengan yang diinginkan, yaitu dapat meningkatkan kualitas karyawan dalam mengerjakan pekerjaannya. Dengan pengukuran metode, kita dapat menarik kesimpulan apa perlu diganti atau hanya perlu

disempurnakan saja. Indikator- indikator yang diukur dari metode pengembangan yang di terapkan antara lain, sebagai berikut (T. Lestari, 2005):

a. Prestasi kerja karyawan

Apabila prestasi atau produktivitas kerja karyawan setelah mengikuti pengembangan, baik kualitas maupun kuantitas kerjanya meningkat maka berarti metode pengembangan yang diterapkan cukup baik. Tetapi jika prestasi kerjanya tetap, berarti metode pengembangan yang dilakukan kurang baik, jadi perlu diadakan perbaikan.

b. Kedisiplinan Karyawan

Jika kedisiplinan karyawan setelah mengikuti pengembangan semakin baik berarti metode pengembangan yang di lakukan baik, tetapi apabila kedisiplinan tidak meningkat berarti metode pengembangan yang diterapkan kurang baik.

c. Absensi Karyawan

Kalau absensi karyawan setelah mengikuti pengembangan menurun maka metode pengembangan itu cukup baik, sebaliknya jika absensi karyawan tetap, berarti metode pengembangan yang diterapkan kurang baik.

d. Tingkat Kerusakan Produksi, Alat dan Mesin- mesin.

Kalau tingkat kerusakan produksi, alat dan mesin- mesin setelah karyawan mengikuti pengembangan berkurang maka metode itu cukup baik, sebaliknya jika tetap berarti metode pengembangan itu kurang baik.

e. Tingkat Kecelakaan Karyawan

Tingkat kecelakaan karyawan harus berkurang setelah mereka mengikuti program pengembangan. Jika tidak berkurang berarti metode pengembangan itu kurang baik, jadi perlu disempurnakan.

f. Tingkat Pemborosan Bahan Baku, Tenaga dan Waktu

Tingkat pemborosan bahan baku, tenaga dan waktu berkurang atau efisiensi semakin baik maka metode pengembangan itu baik. Sebaliknya, jika tetap berarti metode pengembangan itu kurang baik.

g. Tingkat kerja sama

Tingkat kerjasama karyawan harus semakin serasi, harmonis, dan baik setelah mereka mengikuti pengembangan, jika tidak ada perbaikan kerja sama maka metode pengembangan itu tidak baik.

h. Tingkat Upah Insentif Karyawan

Jika upah insentif karyawan meningkat setelah mengikuti pengembangan maka metode pengembangan itu baik, sebaliknya jika tetap berarti metode pengembangan itu kurang baik.

i. **Prakarsa Karyawan**

Prakarsa karyawan harus meningkat setelah mengikuti pengembangan, jika tidak meningkat atau tetap berarti metode pengembangan itu kurang baik. Dalam hal ini karyawan diharapkan dapat bekerja mandiri serta bisa mengembangkan kreativitasnya.

j. **Kepemimpinan dan Keputusan Manajer**

Kepemimpinan dan keputusan- keputusan yang ditetapkan oleh manajer setelah dia mengikuti pengembangan harus semakin baik, kerja sama semakin serasi, sasaran yang dicapai semakin besar, ketegangan-ketegangan berkurang, serta kepuasan kerja karyawan meningkat. Kalau hal- hal diatas tercapai berarti metode pengembangan yang di laksanakan itu baik.

H. PENUTUP

Dari materi tentang pengembangan SDM, dapat disimpulkan bahwa pengembangan SDM merupakan proses yang penting dan strategis bagi kesuksesan organisasi. Dengan memahami pentingnya pengembangan SDM, mengidentifikasi tantangan yang dihadapi, dan menerapkan strategi yang tepat, organisasi dapat mencapai keberhasilan jangka panjang dalam mengembangkan potensi karyawan dan mencapai tujuan bisnis mereka.

DAFTAR PUSTAKA

- Cascio, W. F. (2015). *Managing human resources*. New York, NY, USA: McGraw-hill.
- Dessler, G. (2019). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson.)
- Mangkunegara, A. A. P. (2009). Perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2019). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage* (11th ed.). McGraw-Hill Education.)
- Fachri, A., & Rahman, D. (2023). Efektivitas Proses Pengembangan Sumber Daya Manusia melalui Pelatihan Agribisnis pada Kelompok Binaan NGO Human Initiative Sumatera Barat. *Jurnal Akuntansi, Manajemen dan Bisnis Digital*, 2(2), 151-160. <https://doi.org/10.37676/jambd.v2i2.4344>
- Riwayati, Anggun (2017) *Strategi pengembangan sumber daya manusia pada PT. BPRS PNM Binama Semarang*. Diploma thesis, Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang.
<https://eprints.walisongo.ac.id/id/eprint/7204/4/BAB%20III.pdf>
- Lestari, T. (2005). Strategi Pengembangan Kualitas Karyawan Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Boyolali. *Jurnal studi Ilmu Sosial*. Semarang.

BAB 6

BUDAYA ORGANISASI

Jatmiko Murdiono, S.E., M.M., CHRM., CBPA®.

A. PENDAHULUAN

Budaya organisasi dapat diintegrasikan secara efektif dengan inisiatif keberlanjutan dalam organisasi dengan mengakui pentingnya landasan normatif dalam asumsi dan nilai-nilai budaya. Ini melibatkan transformasi budaya dan sikap anggota organisasi agar selaras dengan tujuan keberlanjutan. Selain itu, penting bagi organisasi untuk menumbuhkan budaya keberlanjutan dan secara aktif bekerja untuk menjadi lebih berkelanjutan. Hal ini dapat dicapai dengan mengadopsi/mengadaptasi konsep seperti “Budaya Organisasi Keberlanjutan” dan kerangka “Transformasi Budaya Keberlanjutan”. Pada akhirnya, mengintegrasikan inisiatif keberlanjutan ke dalam budaya organisasi membutuhkan pendekatan holistik yang membahas tingkat budaya yang lebih dalam. Dengan memahami fenomena budaya dan memanfaatkan teknologi organisasi dapat secara efektif mengintegrasikan inisiatif keberlanjutan ke dalam budaya organisasi mereka (Assoratgoon & Kantabutra, 2023). Pengembangan budaya organisasi yang bermanfaat saat ini merupakan fokus yang signifikan bagi banyak organisasi dalam lingkup bisnis dan industri. Hal ini disebabkan karena dengan adanya budaya positif dan inklusif dapat mengarah pada peningkatan kepuasan karyawan, produktivitas, dan kinerja organisasi. Selain itu, budaya organisasi yang kuat dapat membantu menarik dan mempertahankan talenta terbaik, mendorong inovasi, dan beradaptasi dengan perubahan kondisi yang dibutuhkan. Akibatnya, organisasi semakin berinisiatif untuk mengembangkan dan memelihara budaya organisasi yang bermanfaat yang selaras dengan nilai dan tujuan yang dimiliki oleh organisasinya (Ipinazar et al., 2021; Weick, 2017).

Budaya organisasi juga berfungsi sebagai perekat sosial yang mengikat suatu organisasi dan secara signifikan dapat mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan perubahan organisasi menuju praktik keberlanjutan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi dapat memainkan peran penting dalam hal menentukan keberhasilan atau kegagalan perubahan organisasi menuju praktik keberlanjutan (Wijethilake et al., 2023).

B. BUDAYA ORGANISASI DI ERA DIGITAL

Perkembangan di era digital diketahui memiliki pengaruh signifikan budaya organisasi sehingga organisasi perlu untuk menyesuaikan atribut budayanya dan mampu bertransformasi dengan baik. Kemudian, suatu organisasi harus dapat menerima tantangan untuk beradaptasi dengan perkembangan digital, sebagaimana diketahui bahwa sifat dinamis dari era digital ditandai dengan pergeseran teknologi dan perubahan yang cepat, sehingga hal ini menandakan pentingnya untuk menyelaraskan budaya organisasi dengan tuntutan transformasi digital yang ada dan menekankan perlunya organisasi untuk secara proaktif membentuk budaya mereka untuk secara efektif memanfaatkan teknologi digital (Deep, 2023; Pradana et al., 2022). Kemudian berikut ini karakteristik budaya organisasi digital menurut Seyma dan Pawlowski (2022, 2023) yang meliputi:

1. *Digital Communication*: Menekankan arus informasi yang mudah
2. *Proactivity*: Mendorong pendekatan yang gesit dan proaktif untuk beradaptasi dengan strategi digital yang berubah dengan cepat
3. *Collaboration*: Mempromosikan budaya terbuka, partisipasi karyawan, dan berbagi pengetahuan internal
4. *Agility and Flexibility*: Melibatkan kecepatan dan fleksibilitas organisasi untuk beradaptasi dengan tuntutan yang berubah
5. *Customer-Centricity*: Berfokus pada pemahaman dan pemenuhan kebutuhan pelanggan melalui sarana digital
6. *Data-Driven Decision Making*: Mendorong penggunaan data dan analitik untuk mendorong pengambilan keputusan
7. *Innovation*: Memupuk budaya inovasi berkelanjutan dan kesadaran digital
8. *Open Culture*: Menumbuhkan lingkungan keterbukaan terhadap perubahan dan pembelajaran berkelanjutan

C. KEANEKARAGAMAN DALAM ORGANISASI

Memahami keragaman dalam suatu organisasi tidak hanya terbatas pada ras, etnis, jenis kelamin, usia, agama, dan kemampuan fisik tetapi juga mencakup mengakui beragam perspektif, pengalaman, dan latar belakang yang dibawa karyawan ke tempat kerja (Wijethilake et al., 2023). Kemudian dengan adanya kelompok kerja yang beragam dapat mengarah pada visi organisasi yang lebih luas, kapasitas respons yang lebih besar, dan peningkatan partisipasi. Oleh karena itu, memahami keragaman dalam budaya organisasi sangat perlu dipertimbangkan pada praktik manajemen

sumber daya manusia demi kinerja organisasi secara keseluruhan (Triguero-Sánchez et al., 2018).

Mengelola keragaman dalam budaya organisasi melibatkan beberapa strategi dan praktik, sebagaimana diuraikan sebagai berikut:

1. **Komunikasi Terbuka dan Manajemen Konflik**
Mendorong komunikasi terbuka dan menciptakan strategi manajemen konflik untuk mengatasi masalah terkait keragaman sangat penting untuk mengelola keragaman di tempat kerja.
2. **Kebijakan dan Prosedur**
Mengembangkan kebijakan konkret yang menguraikan harapan perusahaan mengenai perilaku dan interaksi karyawan, dan menyatakan komitmen untuk memastikan bahwa setiap orang diperlakukan dengan bermartabat dan hormat setiap saat.
3. **Pengakuan Perbedaan**
Mengakui dan mengakui bahwa keragaman melampaui aspek tingkat permukaan seperti ras dan gender, dan mencakup beragam sudut pandang, latar belakang pendidikan dan profesional.
4. **Transformasi Budaya Organisasi**
Mengubah budaya organisasi untuk mencerminkan dan merangkul keragaman, dan mengakui bahwa keragaman dijalin melalui setiap aspek manajemen

Dengan mengikuti langkah-langkah ini, organisasi dapat secara efektif mengelola keragaman dalam budaya organisasi mereka, menciptakan lingkungan di mana semua karyawan merasa dihargai dan dilibatkan (Farashah & Blomqusit, 2021). Kemudian menurut Santosa et al., (2022) elemen kunci untuk mengintegrasikan keragaman dalam budaya organisasi meliputi:

1. **Komitmen Kepemimpinan:** Menunjukkan komitmen yang jelas terhadap keragaman
2. **Kesadaran dan Kepekaan Budaya:** Memahami dan menghormati perbedaan budaya dan mempromosikan budaya hormat dan inklusivitas
3. **Keterlibatan Karyawan:** Menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa dihargai dan dilibatkan, memberikan peluang untuk pengembangan profesional, dan mempromosikan komunikasi terbuka.

D. MENCIPTAKAN BUDAYA ORGANISASI YANG BERKELANJUTAN

Keberlanjutan budaya organisasi mengacu pada kemampuan organisasi untuk mempertahankan budaya yang selaras dengan praktik dan nilai-nilai berkelanjutan. Hal tersebut dilakukan dengan mengintegrasikan prinsip-

prinsip keberlanjutan lingkungan, sosial, dan ekonomi ke dalam nilai-nilai inti organisasi, visi, praktik kepemimpinan, dan kegiatan sehari-hari. Kemudian budaya organisasi yang berkelanjutan membawa beberapa manfaat (Assoratoon & Kantabutra, 2023), antara lain:

1. Peningkatan Keberlanjutan Perusahaan
Budaya organisasi yang berkelanjutan menyelaraskan visi, nilai, dan praktik organisasi dengan prinsip-prinsip keberlanjutan, yang mengarah pada peningkatan kinerja lingkungan, sosial, dan ekonomi.
2. Peningkatan Hubungan Pemangku Kepentingan
Organisasi dengan budaya berkelanjutan cenderung membangun hubungan yang lebih kuat dengan pemangku kepentingan, termasuk pelanggan, karyawan, dan masyarakat, karena mereka menunjukkan komitmen terhadap praktik yang bertanggung jawab dan etis.
3. Inovasi dan Kemampuan Beradaptasi
Budaya berkelanjutan mendorong inovasi dan kemampuan beradaptasi, karena karyawan didorong untuk mengembangkan solusi baru yang berkelanjutan dan merespons secara efektif terhadap perubahan tantangan yang ada.
4. Keunggulan kompetitif
Organisasi dengan budaya berkelanjutan sering mendapatkan keunggulan kompetitif dengan menarik konsumen, investor, dan bakat yang mengarah pada peningkatan kinerja.
5. Kepatuhan Peraturan dan Manajemen Risiko
Dengan menanamkan keberlanjutan ke dalam budayanya, organisasi dapat lebih mematuhi peraturan dan mengurangi risiko yang terkait dengan ketidakpatuhan dan kerusakan reputasi.

Keberlanjutan budaya organisasi sangat penting untuk keberhasilan jangka panjang dan ketahanan organisasi. Budaya organisasi berkelanjutan yang kuat membantu dalam mempromosikan praktik berkelanjutan, mendorong inovasi, dan beradaptasi dengan perubahan tantangan. Selain itu, budaya organisasi yang berkelanjutan dapat berkontribusi pada peningkatan kinerja keberlanjutan perusahaan dan pencapaian tujuan jangka panjang. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memprioritaskan dan mempertahankan budaya organisasi yang berkelanjutan. Selain itu, para pemimpin perusahaan harus membuat anggota organisasi sadar akan masalah keberlanjutan, mengidentifikasi visi keberlanjutan, memastikan nilai-nilai keberlanjutan yang mendukung, dan secara teratur berbagi visi dan nilai-nilai di seluruh organisasi. Pelatihan tentang bagaimana mengkomunikasikan visi dan nilai-nilai keberlanjutan, serta memantau dan mengelola komitmen

organisasi terhadap keberlanjutan di antara anggota, juga penting untuk mengembangkan dan memelihara budaya organisasi yang berkelanjutan (Ketprapakorn & Kantabutra, 2022). Faktor kunci lainnya untuk keberlanjutan budaya organisasi adalah kemampuan untuk merangkul perubahan sebagai proses permanen. Ini melibatkan transisi dari pandangan dunia statis ke dinamis, di mana organisasi memandang perubahan sebagai peluang dan menanamkan keterbukaan dan kesiapan tinggi untuk perubahan ke dalam budaya dan strategi bisnis mereka (Fietz & Günther, 2021).

E. DIMENSI PENCIPTAAN BUDAYA ORGANISASI

Dimensi budaya organisasi mengacu pada aspek atau karakteristik spesifik yang mendefinisikan budaya dalam suatu organisasi, dan dimensi budaya organisasi seperti keramahan, inovasi, dan tanggung jawab sosial perusahaan secara signifikan memprediksi kepuasan kerja dan komitmen afektif (Chapman et al., 2018). Adapun dimensi budaya organisasi seperti dibawah ini:

1. Dimensi budaya organisasi, yang meliputi jarak kekuasaan, individualisme vs kolektivisme, maskulinitas vs feminitas, penghindaran ketidakpastian, orientasi jangka panjang vs jangka pendek.
2. Organizational Culture Profile (OCP): Kerangka kerja OCP menguraikan dimensi budaya, yang meliputi budaya inovatif, budaya agresif, budaya berorientasi hasil, budaya stabil, budaya berorientasi orang, dan budaya berorientasi tim, serta detail.
3. Konsistensi, Kemampuan Beradaptasi, Keterlibatan, dan selalu memiliki Misi.

F. SIKAP PEMIMPIN DALAM MENCIPTAKAN BUDAYA ORGANISASI

Kepemimpinan memainkan peran penting dalam membentuk budaya organisasi, sehingga gaya kepemimpinan sangat penting dalam suatu tim, di mana para pemimpin harus proaktif dalam menciptakan dan memelihara budaya. Pengaruh kepemimpinan pada budaya organisasi sangat penting untuk manajemen perubahan, karena dapat membantu dalam melakukan pendekatan baru ke dalam budaya organisasi. Selain itu, studi oleh Zehira et al. (2011) menemukan bahwa gaya kepemimpinan yang berbeda dapat memiliki efek yang berbeda-beda pada budaya organisasi dan kinerja perusahaan. Oleh karena itu, jelas bahwa kepemimpinan memiliki dampak langsung pada budaya organisasi, yang pada gilirannya mempengaruhi berbagai aspek fungsi organisasi (Kaur Bagga et al., 2023).

Dalam hal ini peran eksekutif senior diposisikan secara strategis untuk mempengaruhi budaya perusahaan, termasuk pembentukan budaya untuk meningkatkan daya saing perusahaan. Pemimpin bertanggung jawab untuk merencanakan dan melaksanakan strategi perusahaan dan memodifikasi budaya untuk meningkatkan kinerja organisasi. Selain itu, para pemimpin secara signifikan mempengaruhi budaya organisasi dan memotivasi individu untuk bekerja dengan teknologi baru merupakan tantangan yang signifikan bagi para pemimpin saat ini, sehingga perlu menguasai pemikiran strategis dan menggunakan kemajuan teknologi digital dan dapat memengaruhi perilaku inovatif karyawan, yang mengarah pada kinerja organisasi untuk keberlanjutan (Shin et al., 2023).

Gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional diketahui secara positif mempengaruhi budaya organisasi, menciptakan lingkungan yang mendukung inovasi dan kreativitas. Pemimpin transformasional, khususnya, dikenal untuk menciptakan suasana yang mendorong dimana kelompok dapat menghasilkan ide yang pada akhirnya menumbuhkan budaya inovatif dalam organisasi. Selain itu, pemimpin transaksional telah ditemukan berkontribusi pada budaya organisasi, yang mengarah ke efek positif dan signifikan pada perilaku kerja yang inovatif. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan, terutama transformasional dan transaksional, memiliki dampak langsung pada budaya organisasi, yang pada gilirannya mempengaruhi perilaku kerja yang inovatif, yang pada akhirnya menumbuhkan budaya inovatif dalam organisasi (Khan et al., 2020). Selanjutnya pemimpin dapat menumbuhkan budaya kolaborasi dengan melakukan hal sebagai berikut:

1. *Defining Mission, Vision, and Core Values*

Pemimpin mendefinisikan dan mengkomunikasikan misi, visi, dan nilai-nilai inti organisasi, menyatukan karyawan dengan tujuan bersama yang memotivasi mereka.

2. *Creating an Environment of Trust and Understanding*

Kepemimpinan dapat menciptakan lingkungan di mana kepercayaan, rasa hormat, dan motivasi berkembang, yang pada akhirnya berdampak positif pada budaya organisasi.

3. *Core Value Modeling*

Pemimpin memodelkan nilai-nilai inti seperti menumbuhkan budaya peduli yang menempatkan kesejahteraan karyawan di garis depan dan mencakup bagaimana para pemimpin berinteraksi satu sama lain dan anggota tim mereka, mempengaruhi budaya organisasi secara keseluruhan.

G. MENGEMBANGKAN DAN MEMELIHARA BUDAYA ORGANISASI

Budaya organisasi dapat dikembangkan dan dipelihara melalui beberapa strategi:

1. Kepemimpinan yang kuat sangat penting dalam membentuk dan memperkuat budaya yang diinginkan
2. Definisi yang jelas tentang budaya perusahaan harus ditetapkan dan dimasukkan ke dalam proses orientasi untuk karyawan baru
3. Sistem penghargaan perusahaan harus selaras dengan budaya yang diinginkan untuk mendorong karyawan mengadopsi dan mempertahankan perilaku dan nilai yang diinginkan
4. Komunikasi rutin dengan karyawan untuk memahami kebutuhan dan kekhawatiran mereka dapat membantu mempertahankan budaya yang sukses, terutama selama masa perubahan atau pertumbuhan

Beberapa strategi untuk membentuk dan mempertahankan budaya organisasi menurut (Fietz & Günther, 2021):

1. Memilih dan Mensosialisasikan Karyawan: Proses memilih dan mensosialisasikan karyawan diidentifikasi sebagai strategi kunci untuk membentuk dan mempertahankan budaya organisasi.
2. Tindakan Pemimpin: Tindakan pemimpin perlu disorot sebagai berpengaruh dalam membentuk dan mempertahankan budaya organisasi.
3. Penghargaan yang Konsisten Secara Budaya: pentingnya penghargaan yang konsisten secara budaya dalam mempertahankan budaya organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Assoratgoon, W., & Kantabutra, S. (2023). Toward a sustainability organizational culture model. *Journal of Cleaner Production*, 400(2), 1–18. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.136666>
- Chapman, D. S., Reeves, P., & Chapin, M. (2018). A Lexical Approach to Identifying Dimensions of Organizational Culture. *Frontiers in Psychology*, 9(JUN), 1–16. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00876>
- Deep, G. (2023). Digital transformation's impact on organizational culture. *International Journal of Science and Research Archive*, 10(2), 396–401. <https://doi.org/10.30574/ijrsra.2023.10.2.0977>
- Farashah, A., & Blomquist, T. (2021). Organizational culture and cultural diversity: an explorative study of international skilled migrants in Swedish firms. *Journal of Global Mobility: The Home of Expatriate Management Research*, 9(2), 289–308. <https://doi.org/10.1108/JGM-11-2020-0072>
- Fietz, B., & Günther, E. (2021). Changing Organizational Culture to Establish Sustainability. *Controlling & Management Review*, 65(3), 32–40. <https://doi.org/10.1007/s12176-021-0379-4>
- Ipinazar, A., Zarrabeitia, E., Rio Belver, R. M., & Martinez de Alegría, I. (2021). Organizational culture transformation model: Towards a high performance organization. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 14(1), 25–44. <https://doi.org/10.3926/jiem.3288>
- Kaur Bagga, S., Gera, S., & Haque, S. N. (2023). The mediating role of organizational culture: Transformational leadership and change management in virtual teams. *Asia Pacific Management Review*, 28(2), 120–131. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2022.07.003>
- Ketprapakorn, N., & Kantabutra, S. (2022). Toward an organizational theory of sustainability culture. *Sustainable Production and Consumption*, 32, 638–654. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2022.05.020>
- Khan, M. A., Ismail, F. B., Hussain, A., & Alghazali, B. (2020). The Interplay of Leadership Styles, Innovative Work Behavior, Organizational Culture, and Organizational Citizenship Behavior. *SAGE Open*, 10(1), 215824401989826. <https://doi.org/10.1177/2158244019898264>
- Pradana, M., Silvianita, A., Syarifuddin, S., & Renaldi, R. (2022). The Implication of Digital Organisational Culture on Firm Performance. *Frontiers in Psychology*, 13, 1–7. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.840699>

- Santosa, H. D., Manulang, L., & Putri, S. K. (2022). Integrating Diversity and Inclusion in Organizational Culture: A Holistic Approach to People Management. *Jurnal Office*, 8(2), 385. <https://doi.org/10.26858/jo.v8i2.45363>
- Seyma, K., & Pawlowski, J. (2022). Characteristics in Digital Organizational Culture: A Literature Review. *Proceedings of the 14th International Joint Conference on Knowledge Discovery, Knowledge Engineering and Knowledge Management*, 3, 31–42. <https://doi.org/10.5220/0011530500003335>
- Seyma, K., & Pawlowski, J. (2023). Digital Organizational Culture: A Qualitative Study on the Identification and Impact of the Characteristics of a Digital Culture in the Craft Sector. *SN Computer Science*, 4(6), 819. <https://doi.org/10.1007/s42979-023-02302-1>
- Shin, J., Mollah, M. A., & Choi, J. (2023). Sustainability and Organizational Performance in South Korea: The Effect of Digital Leadership on Digital Culture and Employees' Digital Capabilities. *Sustainability*, 15(3), 2027. <https://doi.org/10.3390/su15032027>
- Triguero-Sánchez, R., Peña-Vinces, J., & Guillen, J. (2018). How to improve firm performance through employee diversity and organisational culture. *Review of Business Management*, 20(3), 378–400. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v20i3.3303>
- Weick, K. E. (2017). Perspective Construction in Organizational Behavior. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 1–17. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113043>
- Wijethilake, C., Upadhaya, B., & Lama, T. (2023). The role of organizational culture in organizational change towards sustainability: evidence from the garment manufacturing industry. *Production Planning & Control*, 34(3), 275–294. <https://doi.org/10.1080/09537287.2021.1913524>

BAB 7

KEPEMIMPINAN BERKELANJUTAN

Dr. (Cand) Didin Sjarifudin, S.T., M.T.

A. KONSEP KEPEMIMPINAN DI PERUSAHAAN

Konsep Kepemimpinan di Perusahaan

Kepemimpinan di perusahaan merupakan sebuah proses yang kompleks dan penting untuk mencapai tujuan organisasi. Konsep ini melibatkan berbagai aspek, termasuk:

1. Pengaruh dan Motivasi:

Seorang pemimpin harus mampu memengaruhi dan memotivasi karyawannya untuk mencapai tujuan bersama. Hal ini dapat dilakukan dengan berbagai cara, seperti:

- **Menetapkan visi dan misi yang jelas:** Visi dan misi yang jelas akan memberikan arah dan tujuan bagi karyawan.
- **Memberikan komunikasi yang efektif:** Komunikasi yang efektif akan memastikan bahwa karyawan memahami apa yang diharapkan dari mereka.
- **Memberikan umpan balik yang konstruktif:** Umpan balik yang konstruktif akan membantu karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka.
- **Menciptakan budaya kerja yang positif:** Budaya kerja yang positif akan membuat karyawan merasa nyaman dan termotivasi untuk bekerja.

2. Pengambilan Keputusan:

Seorang pemimpin harus mampu mengambil keputusan yang tepat dan efektif. Hal ini dapat dilakukan dengan:

- **Mengumpulkan informasi yang lengkap:** Mengumpulkan informasi yang lengkap akan membantu pemimpin untuk memahami situasi dengan lebih baik.
- **Menganalisis informasi dengan cermat:** Menganalisis informasi dengan cermat akan membantu pemimpin untuk menemukan solusi terbaik.
- **Mempertimbangkan berbagai perspektif:** Mempertimbangkan berbagai perspektif akan membantu pemimpin untuk membuat keputusan yang adil dan bijaksana.

- **Bertanggung jawab atas keputusan yang diambil:** Seorang pemimpin harus bertanggung jawab atas keputusan yang diambilnya, baik itu keputusan yang positif maupun negatif.

3. Delegasi dan Pemberdayaan:

Seorang pemimpin harus mampu mendelegasikan tugas dan memberdayakan karyawannya. Hal ini dapat dilakukan dengan:

- **Memilih orang yang tepat untuk tugas yang tepat:** Memilih orang yang tepat untuk tugas yang tepat akan memastikan bahwa tugas tersebut dapat diselesaikan dengan baik.
- **Memberikan kepercayaan dan tanggung jawab kepada karyawan:** Memberikan kepercayaan dan tanggung jawab kepada karyawan akan membantu mereka untuk berkembang dan menjadi lebih produktif.
- **Memberikan dukungan dan pelatihan yang diperlukan:** Memberikan dukungan dan pelatihan yang diperlukan akan membantu karyawan untuk menyelesaikan tugasnya dengan lebih baik.

4. Gaya Kepemimpinan:

Ada berbagai gaya kepemimpinan yang dapat diterapkan dalam perusahaan, seperti:

- **Gaya kepemimpinan otoriter:** Gaya kepemimpinan ini berfokus pada pemimpin yang memiliki kontrol penuh atas semua keputusan.
- **Gaya kepemimpinan demokratis:** Gaya kepemimpinan ini berfokus pada pemimpin yang melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan.
- **Gaya kepemimpinan transformasional:** Gaya kepemimpinan ini berfokus pada pemimpin yang menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi.

Gaya kepemimpinan yang tepat untuk suatu perusahaan akan tergantung pada berbagai faktor, seperti:

- **Ukuran perusahaan:** Perusahaan yang besar mungkin memerlukan gaya kepemimpinan yang lebih otoriter, sedangkan perusahaan yang kecil mungkin lebih cocok dengan gaya kepemimpinan yang demokratis.
- **Budaya perusahaan:** Budaya perusahaan yang konservatif mungkin lebih cocok dengan gaya kepemimpinan yang otoriter, sedangkan budaya perusahaan yang inovatif mungkin lebih cocok dengan gaya kepemimpinan yang transformasional.

- **Keterampilan dan pengalaman karyawan:** Karyawan yang berpengalaman dan terampil mungkin lebih cocok dengan gaya kepemimpinan yang demokratis, sedangkan karyawan yang baru mungkin lebih cocok dengan gaya kepemimpinan yang otoriter.

5. Kepemimpinan di Era Digital:

Di era digital, pemimpin harus mampu beradaptasi dengan perubahan yang cepat dan teknologi yang baru. Hal ini dapat dilakukan dengan:

- **Memahami teknologi dan bagaimana teknologi dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja perusahaan.**
- **Memiliki kemampuan untuk belajar dan beradaptasi dengan cepat.**
- **Menjadi kreatif dan inovatif dalam mencari solusi untuk masalah baru.**

Kepemimpinan merupakan sebuah seni dan ilmu yang membutuhkan dedikasi dan pembelajaran yang berkelanjutan. Seorang pemimpin yang efektif akan mampu membawa perusahaan mencapai kesuksesan di era digital.

B. KEPEMIMPINAN DI LINGKUNGAN STATUS QUO

Kepemimpinan di Lingkungan Status Quo

1. Definisi dan Karakteristik

Kepemimpinan di lingkungan status quo mengacu pada kepemimpinan yang **berfokus pada mempertahankan keadaan yang ada**. Pemimpin dalam lingkungan ini **cenderung menghindari perubahan** dan lebih memilih untuk **mempertahankan tradisi dan norma yang sudah ada**.

Karakteristik utama kepemimpinan status quo:

- **Stabilitas:** Pemimpin fokus pada stabilitas dan keamanan organisasi.
- **Pemeliharaan:** Pemimpin fokus pada pemeliharaan sistem dan proses yang sudah ada.
- **Kontrol:** Pemimpin memiliki kontrol yang kuat atas organisasi dan pengambilan keputusan.
- **Tradisi:** Pemimpin menghargai tradisi dan norma yang sudah ada.
- **Resistensi terhadap perubahan:** Pemimpin resisten terhadap perubahan dan lebih memilih untuk mempertahankan status quo.

2. Kelebihan dan Kekurangan

Kelebihan:

- **Stabilitas:** Kepemimpinan status quo dapat memberikan stabilitas dan keamanan bagi organisasi.

- **Efisiensi:** Sistem dan proses yang sudah ada dapat membantu organisasi beroperasi dengan efisien.
- **Prediktabilitas:** Karyawan tahu apa yang diharapkan dari mereka dan dapat bekerja dengan prediktabilitas.
- **Keahlian:** Pemimpin memiliki keahlian dan pengalaman dalam sistem dan proses yang ada.

Kekurangan:

- **Kurangnya inovasi:** Kepemimpinan status quo dapat menghambat inovasi dan kemajuan organisasi.
- **Kurangnya adaptasi:** Organisasi mungkin tidak dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang cepat.
- **Ketidakpuasan karyawan:** Karyawan mungkin merasa bosan dan tidak tertantang dalam lingkungan yang tidak berubah.
- **Stagnasi:** Organisasi dapat menjadi stagnan dan kehilangan daya saingnya.

3. Penerapan Kepemimpinan Status Quo

Kepemimpinan status quo **cocok diterapkan dalam beberapa situasi**, seperti:

- **Ketika organisasi berada dalam kondisi yang stabil dan tidak perlu perubahan drastis.**
- **Ketika organisasi memiliki sistem dan proses yang sudah berjalan dengan baik dan efisien.**
- **Ketika karyawan menghargai stabilitas dan prediktabilitas.**
- **Ketika pemimpin memiliki keahlian dan pengalaman dalam sistem dan proses yang ada.**

4. Tantangan dan Strategi

Tantangan utama dalam kepemimpinan status quo adalah **menyeimbangkan stabilitas dengan kebutuhan untuk berubah**. Pemimpin harus mampu **menjaga stabilitas organisasi** sambil **mempersiapkan organisasi untuk masa depan**.

Strategi yang dapat diterapkan:

- **Mendorong inovasi secara bertahap:** Mendorong karyawan untuk berinovasi dalam kerangka kerja sistem dan proses yang ada.
- **Membangun budaya belajar:** Menciptakan budaya belajar di mana karyawan terus belajar dan mengembangkan keterampilan mereka.
- **Memanfaatkan teknologi:** Memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi.

- **Mengelola perubahan dengan hati-hati:** Mengelola perubahan dengan hati-hati dan memastikan bahwa karyawan memahami dan mendukung perubahan tersebut.

5. Kesimpulan

Kepemimpinan status quo memiliki **kelebihan dan kekurangan**. Kepemimpinan ini **cocok diterapkan dalam beberapa situasi**, tetapi pemimpin harus **mampu menyeimbangkan stabilitas dengan kebutuhan untuk berubah**

C. PENERAPAN KEPEMIMPINAN *AGENT OF CHANGE*

Penerapan Kepemimpinan *Agent of Change*

Agent of change adalah individu atau kelompok yang **memprakarsai dan memimpin perubahan** dalam suatu organisasi atau masyarakat. Pemimpin ini memiliki **visi yang jelas** tentang masa depan dan **mampu memotivasi orang lain** untuk mengikuti mereka.

Berikut adalah beberapa cara untuk menerapkan kepemimpinan agent of change:

1. Menciptakan Visi yang Jelas:

- **Membuat visi yang jelas dan menarik** tentang masa depan organisasi atau masyarakat.
- **Mengkomunikasikan visi tersebut secara efektif** kepada semua orang yang terlibat.
- **Memastikan bahwa visi tersebut selaras dengan nilai-nilai dan tujuan organisasi atau masyarakat.**

2. Membangun Koalisi:

- **Mengidentifikasi orang-orang yang mendukung visi** dan ingin terlibat dalam proses perubahan.
- **Membangun hubungan yang kuat** dengan orang-orang tersebut dan **menciptakan rasa saling percaya.**
- **Memberikan pelatihan dan dukungan** kepada orang-orang tersebut untuk membantu mereka menjadi agen perubahan yang efektif.

3. Mengelola Perubahan:

- **Mengembangkan rencana yang jelas** untuk mengimplementasikan perubahan.
- **Mengidentifikasi dan mengatasi hambatan** terhadap perubahan.

- **Memanfaatkan sumber daya** yang tersedia untuk mendukung proses perubahan.
- **Menerapkan perubahan secara bertahap** dan **memberikan waktu bagi orang-orang untuk beradaptasi.**

4. Menginspirasi dan Memotivasi:

- **Menjadi contoh** bagi orang lain dengan menunjukkan komitmen terhadap perubahan.
- **Menggunakan komunikasi yang positif dan persuasif** untuk memotivasi orang lain.
- **Merayakan keberhasilan** dan **memberikan penghargaan kepada orang-orang yang telah berkontribusi pada proses perubahan.**

5. Membelajarkan dan Beradaptasi:

- **Terbuka terhadap umpan balik** dan **bersedia untuk belajar dari kesalahan.**
- **Beradaptasi dengan perubahan situasi** dan **memodifikasi rencana jika diperlukan.**
- **Terus belajar dan mengembangkan keterampilan** sebagai agen perubahan.

Contoh Penerapan Kepemimpinan Agent of Change:

- **Nelson Mandela:** Memimpin gerakan anti-apartheid di Afrika Selatan dan menjadi presiden kulit hitam pertama negara itu.
- **Malala Yousafzai:** Berkampanye untuk hak pendidikan perempuan di Pakistan dan memenangkan Hadiah Nobel Perdamaian.
- **Greta Thunberg:** Memimpin gerakan pemuda untuk aksi iklim dan telah menginspirasi jutaan orang di seluruh dunia.

Kesimpulan:

Kepemimpinan agent of change adalah **penting untuk menciptakan perubahan positif** dalam organisasi atau masyarakat. Pemimpin ini memiliki **visi yang jelas, mampu membangun koalisi, mengelola perubahan, menginspirasi dan memotivasi orang lain, dan belajar serta beradaptasi.**

D. IMPLEMENTASI KEPEMIMPINAN BERKELANJUTAN

Kepemimpinan berkelanjutan adalah gaya kepemimpinan yang **menekankan keseimbangan antara profitabilitas, tanggung jawab sosial, dan kelestarian lingkungan.** Pemimpin berkelanjutan **memiliki visi jangka**

panjang dan **berkomitmen untuk menciptakan nilai bagi semua pemangku kepentingan**, termasuk karyawan, pelanggan, pemasok, masyarakat, dan lingkungan.

Berikut adalah beberapa cara untuk mengimplementasikan kepemimpinan berkelanjutan:

1. Menetapkan Visi dan Misi yang Berkelanjutan:

- **Membuat visi dan misi yang jelas** yang mengintegrasikan prinsip-prinsip keberlanjutan.
- **Mengkomunikasikan visi dan misi tersebut secara efektif** kepada semua orang yang terlibat.
- **Memastikan bahwa visi dan misi tersebut selaras dengan nilai-nilai dan tujuan organisasi.**

2. Membangun Budaya Berkelanjutan:

- **Menciptakan budaya organisasi yang menghargai keberlanjutan.**
- **Mendorong karyawan untuk berpikir dan bertindak secara berkelanjutan.**
- **Memberikan pelatihan dan sumber daya** kepada karyawan untuk membantu mereka memahami dan menerapkan prinsip-prinsip keberlanjutan.

3. Mengintegrasikan Keberlanjutan ke dalam Strategi dan Operasional:

- **Mengembangkan strategi dan operasional yang selaras dengan prinsip-prinsip keberlanjutan.**
- **Menggunakan sumber daya secara efisien dan bertanggung jawab.**
- **Mengurangi dampak lingkungan dari kegiatan organisasi.**

4. Mengukur dan Melaporkan Kinerja Keberlanjutan:

- **Mengembangkan sistem untuk mengukur kinerja keberlanjutan.**
- **Melaporkan kinerja keberlanjutan kepada semua pemangku kepentingan.**
- **Menggunakan umpan balik dari pemangku kepentingan untuk meningkatkan kinerja keberlanjutan.**

Contoh Penerapan Kepemimpinan Berkelanjutan:

- **Unilever:** Telah berkomitmen untuk mengurangi emisi gas rumah kaca dan meningkatkan penggunaan energi terbarukan.
- **IKEA:** Menjual produk yang terbuat dari bahan yang berkelanjutan dan mempromosikan gaya hidup yang berkelanjutan.

- **Siemens:** Mengembangkan teknologi yang membantu perusahaan lain untuk mengurangi dampak lingkungan mereka.

Kesimpulan:

Kepemimpinan berkelanjutan adalah **cara penting untuk menciptakan masa depan yang lebih baik** bagi semua orang. Pemimpin berkelanjutan memiliki **visi jangka panjang, membangun budaya berkelanjutan, mengintegrasikan keberlanjutan ke dalam strategi dan operasional, dan mengukur dan melaporkan kinerja keberlanjutan**

E. ESSENSI ESTAFET KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI

Estafet kepemimpinan dalam organisasi merupakan proses peralihan kepemimpinan dari satu individu ke individu lain. Proses ini penting untuk memastikan kelangsungan dan keberhasilan organisasi dalam jangka panjang.

Berikut adalah beberapa esensi dari estafet kepemimpinan dalam organisasi:

1. Perencanaan dan Persiapan:

- **Membuat rencana suksesi yang jelas:** Rencana ini harus mengidentifikasi kandidat pemimpin potensial dan memberikan mereka pelatihan dan pengembangan yang diperlukan untuk mempersiapkan mereka untuk peran kepemimpinan.
- **Memastikan transisi yang lancar:** Transisi kepemimpinan harus dilakukan dengan cara yang terencana dan teratur untuk meminimalkan gangguan pada operasi organisasi.

2. Komunikasi dan Keterbukaan:

- **Komunikasi yang terbuka dan transparan antara pemimpin lama dan baru:** Hal ini penting untuk membangun kepercayaan dan memastikan bahwa pemimpin baru memiliki semua informasi yang mereka butuhkan untuk berhasil.
- **Melibatkan semua pemangku kepentingan:** Komunikasi yang efektif dengan karyawan, pelanggan, pemasok, dan pemangku kepentingan lainnya sangat penting untuk memastikan kelancaran transisi kepemimpinan.

3. Pembelajaran dan Pengembangan:

- **Memberikan pemimpin baru kesempatan untuk belajar dan berkembang:** Pemimpin baru harus memiliki akses ke sumber daya dan pelatihan yang mereka butuhkan untuk menjadi pemimpin yang efektif.
- **Mendorong budaya belajar dan pengembangan berkelanjutan dalam organisasi:** Hal ini penting untuk memastikan bahwa organisasi terus berkembang dan beradaptasi dengan perubahan.

4. Kepercayaan dan Dukungan:

- **Membangun kepercayaan antara pemimpin lama dan baru:** Kepercayaan ini penting untuk memastikan transisi yang lancar dan efektif.
- **Memberikan dukungan kepada pemimpin baru:** Pemimpin baru membutuhkan dukungan dari tim dan organisasi untuk berhasil.

5. Pengakuan dan Penghargaan:

- **Mengakui dan menghargai kontribusi pemimpin lama:** Hal ini penting untuk menunjukkan rasa terima kasih dan untuk memotivasi pemimpin masa depan.
- **Memberikan penghargaan kepada pemimpin baru atas pencapaian mereka:** Hal ini penting untuk mendorong mereka untuk terus berprestasi.

Kesimpulan:

Estafet kepemimpinan yang efektif merupakan proses yang kompleks dan membutuhkan perencanaan yang matang, komunikasi yang terbuka, dan dukungan dari semua pemangku kepentingan. Dengan melakukan estafet kepemimpinan dengan benar, organisasi dapat memastikan kelangsungan dan keberhasilannya dalam jangka panjang.

Tambahan:

- **Estafet kepemimpinan bukan hanya tentang mengganti pemimpin lama dengan pemimpin baru.** Ini juga tentang mentransfer pengetahuan, pengalaman, dan budaya organisasi kepada pemimpin generasi berikutnya.
- **Estafet kepemimpinan yang efektif dapat membantu organisasi untuk:**
 - Meningkatkan kinerja dan produktivitas.
 - Meningkatkan retensi karyawan.

- Meningkatkan daya saing.
- Mempersiapkan diri untuk masa depan.

F. TINJUAN PUSTAKA KEPEMIMPINAN

Kepemimpinan berkelanjutan sebuah pendekatan manajemen yang memberikan solusi bagi tantangan lingkungan, sosial, dan ekonomi di dunia. Pendekatan ini mengakui kepemimpinan sebagai proses pengaruh dan mendekonstruksi silo-silo agar para pemimpin dapat bekerja secara kolaboratif untuk perubahan dan transformasi. Para pemimpin yang berkelanjutan memahami dan merangkul kompleksitas dunia yang terus berkembang, yang membuat mereka lebih mudah beradaptasi. Yang terpenting, mereka adalah pemikir jangka panjang yang melihat manusia dan lingkungan sebagai bagian integral dari bisnis. Dipandu oleh nilai-nilai yang kuat, mereka mengambil langkah-langkah berani yang memprioritaskan dampak organisasi terhadap generasi mendatang dan bukan hanya pada kuartal saat ini. Dengan kualitas-kualitas yang tertanam dalam pendekatan manajemen mereka, para pemimpin yang berkelanjutan mempersiapkan organisasi untuk sukses dan berkembang. Sejalan dengan penelitian terdahulu (Agatha & Go, 2022), (Mukhtar et al., 2016), (Mijaya, 2022), (Saliman, 2019), (Yantu et al., 2014), (Ali, 2016), (Maxwell, 2018), (Dodi Wirawan Irwanto, 2018), (Khan et al., 2023), (Abdelwahed et al., 2022), (Tang & Sun, 2021), (Burns et al., 2015), (Pantouvakis & Vlachos, 2020).

G. PENUTUP

Kepemimpinan memainkan peran penting dalam pengelolaan karyawan yang efektif. Pemimpin yang baik dapat memotivasi, menginspirasi, dan mengarahkan karyawan untuk mencapai tujuan bersama. Berikut adalah beberapa esensi fungsi kepemimpinan dalam pengelolaan karyawan:

1. Menetapkan Visi dan Misi yang Jelas:

- Pemimpin harus memiliki visi yang jelas tentang masa depan organisasi dan bagaimana karyawan dapat berkontribusi untuk mencapainya.
- Misi organisasi harus diterjemahkan ke dalam tujuan yang konkret dan terukur agar karyawan dapat memahami apa yang diharapkan dari mereka.

2. Membangun Komunikasi yang Efektif:

- Pemimpin harus berkomunikasi secara terbuka dan transparan dengan karyawan tentang tujuan, strategi, dan kinerja organisasi.
- Umpan balik yang konstruktif harus diberikan kepada karyawan untuk membantu mereka meningkatkan kinerja mereka.

3. Memberikan Motivasi dan Inspirasi:

- Pemimpin harus mampu memotivasi dan menginspirasi karyawan untuk bekerja keras dan mencapai tujuan mereka.
- Pengakuan dan penghargaan atas kinerja yang baik dapat membantu meningkatkan moral dan motivasi karyawan.

4. Mengembangkan dan Memberdayakan Karyawan:

- Pemimpin harus memberikan pelatihan dan pengembangan yang diperlukan kepada karyawan untuk membantu mereka mencapai potensi penuh mereka.
- Karyawan harus diberi kesempatan untuk belajar dan berkembang dalam peran mereka.

5. Menciptakan Budaya Organisasi yang Positif:

- Pemimpin harus menciptakan budaya organisasi yang positif dan suportif di mana karyawan merasa dihargai dan dihormati.
- Budaya organisasi yang positif dapat meningkatkan moral dan produktivitas karyawan.

6. Mengelola Kinerja Karyawan:

- Pemimpin harus menetapkan standar kinerja yang jelas dan memantau kinerja karyawan secara teratur.
- Umpan balik yang konstruktif harus diberikan kepada karyawan untuk membantu mereka meningkatkan kinerja mereka.

7. Menyelesaikan Konflik dan Perselisihan:

- Konflik dan perselisihan di antara karyawan tidak dapat dihindari.
- Pemimpin harus mampu menyelesaikan konflik dan perselisihan dengan cara yang adil dan damai.

8. Menjadi Teladan yang Baik:

- Pemimpin harus menjadi teladan yang baik bagi karyawan dalam hal perilaku, etika, dan nilai-nilai.
- Karyawan akan lebih termotivasi untuk mengikuti pemimpin yang mereka hormati dan kagumi.

Kesimpulan:

Kepemimpinan yang efektif sangat penting untuk pengelolaan karyawan yang sukses. Pemimpin yang baik dapat memotivasi, menginspirasi, dan mengarahkan karyawan untuk mencapai tujuan bersama.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdelwahed, N. A. A., Soomro, B. A., & Shah, N. (2022). Predicting employee performance through transactional leadership and entrepreneur's passion among the employees of Pakistan. *Asia Pacific Management Review*. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2022.03.001>
- Agatha, S. C., & Go, M. A. B. (2022). Pengaruh Servant Leadership Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Employee Engagement Di Restoran Shaburi & Kintan Buffet Surabaya. *Jurnal Manajemen Perhotelan*, 7(2), 63–74. <https://doi.org/10.9744/jmp.7.2.63-74>
- Ali, H. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Pelatihan Terhadap Motivasi Kerja Serta Implikasi Kinerja Tenaga Kependidikan Di Universitas Mercu Buana Jakarta. *Jurnal Ekonomi*, 21(3).
- Burns, H., Vaught, H. D., & Bauman, C. (2015). Leadership for sustainability: theoretical foundations and pedagogical practices. *International Journal of Leadership Studies*, 9(1), 131–143.
- Dodi Wirawan Irwanto. (2018). Aplikabilitas Kepemimpinan Paternalistik di Indonesia. *Journal of Human Capital*, 1(01).
- Khan, B. S., Anwar, S., & Begum, S. (2023). Situational Leaders And Emotional Intelligence Among Preservice Science Teachers At Higher Education Level : An Experimental Study. *Journal of Positive School Psychology*, 7(1), 760–781.
- Maxwell, J. C. (2018). *Developing the Leader within You 2.0*. Tennessee: HarperCollins Leadership.
- Mijaya, K. (2022). Pengaruh Kepemimpinan, Layanan Digital dan Pelatihan dengan Motivasi Sebagai Variabel Mediasi Terhadap Kinerja Tenaga Fungsional Peneliti Dokumen Tingkat Ahli. *Management and Sustainable Development Journal*.
- Mukhtar, Ali, H., & Magdalena. (2016). *Efektivitas Pimpinan*.
- Pantouvakis, A., & Vlachos, I. (2020). Talent and leadership effects on sustainable performance in the maritime industry. *Transportation Research Part D: Transport and Environment*, 86(July), 102440. <https://doi.org/10.1016/j.trd.2020.102440>
- Saliman. (2019). KEPEMIMPINAN (Konsep, Pendekatan dan Strategi). *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 6(2), 1–18. <https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=gNWXEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=organisasi&ots=mJyc-OyOSY&sig=hJ1BmltKkCnto26NCCI9NUsh5I8%0Ahttps://www.studilmu>

.com/blogs/details/pengertian-fungsi-kepemimpinan-dan-15-fungsi-kepemimpinan%0Ahttp://staffnew.uny.ac

- Tang, L., & Sun, S. (2021). How does leader self-deprecating humor affect creative performance? The role of creative self-efficacy and power distance. *Finance Research Letters*, 42(May), 102344. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2021.102344>
- Yantu, I., Tantawi, R., Ningrum, S., Lapalanti, M. Z. H., & Sampir, A. R. P. (2014). Kepemimpinan Paternalistik Dan Inovasi Manajemen: Tinjauan Dalam Konteks Pemerintahan Desa Sebagai Daerah Adat Istiadat. In *Repository.Ung.Ac.Id*. <https://repository.ung.ac.id/get/karyailmiah/9163/Buku-Referensi-Kepemimpinan-Paternalistik-dan-Inovasi-Manajemen-Tinjauan-dalam-Konteks-Pemerintahan-Desa-sebagai-Daerah-Adat-Istiadat.pdf>

BAB 8

MANAJEMEN RISIKO

SUMBER DAYA MANUSIA

Rahmat Prayoga, S.E., M.M., AAJI., CACP.

A. PENDAHULUAN

Jika kita membahas pentingnya manajemen risiko sumber daya manusia di Indonesia, maka akan sama pentingnya dengan membahas sumber daya manusia itu sendiri. Latar belakang pertumbuhan ekonomi dan posisi Indonesia sebagai negara dengan jumlah penduduk terbesar ke 4 di dunia serta saat ini berada dalam kelompok 20 negara terbesar berdasarkan ukuran produk domestik bruto (G20), maka topik risiko sumber daya manusia dan manajemen risikonya adalah relevan. Tenaga kerja yang terampil, produktif dan sehat sangat penting bagi pembangunan ekonomi dan penguatan daya saing Indonesia, namun justru di situlah letak permasalahannya. Ikhsan, et.al. (2022) mengindikasikan bahwa tingkat produktivitas tenaga kerja atau sumber daya manusia Indonesia diukur berdasarkan keluaran per pekerja mengalami kecenderungan menurun sejak tahun 2010. Bank Dunia menyoroti bahwa pengembangan sumber daya manusia adalah kunci masa depan Indonesia, dengan investasi pada sumber daya manusia yang tepat memungkinkan setiap individu untuk mencapai potensi penuh mereka dan memberikan kontribusi yang lebih efektif terhadap perekonomian. Tantangannya adalah bagaimana mengubah potensi tersebut menjadi kenyataan seperti yang diharapkan, meningkat dan tidak menurun. Gambaran kondisi makro ini dapat menjadi pengantar mengenai eksposur risiko sumber daya manusia secara nasional.

Secara mikro, keberhasilan bisnis dalam skala korporasi dan organisasi di Indonesia, serupa dengan bisnis di dunia, sangat bergantung pada keterampilan, pengetahuan, keahlian, produktivitas dan kesejahteraan karyawannya untuk mencapai tujuan mereka. Yang dimaksud dengan tujuan mereka adalah tujuan bersama antara tujuan perusahaan dengan tujuan individual dari setiap karyawannya. Oleh karenanya, manajemen sumber daya manusia yang efektif dalam perusahaan sangat penting untuk menarik, merekrut, mempekerjakan, mengembangkan, memberdayakan dan mempertahankan tenaga kerja yang berbakat dan produktif menjadi sangat penting. Demikian pula dengan proses pengakhiran hubungan kerja yang

dapat terlaksana dengan baik tanpa disertai dengan konflik yang menimbulkan masalah atau beban lebih bagi perusahaan dan karyawan.

Risiko Sumber Daya Manusia:

Risiko sumber daya manusia di dalam perusahaan dapat didefinisikan sebagai potensi atau peluang terjadinya kerugian, permasalahan atau kegagalan usaha yang diakibatkan oleh kegagalan sumber daya manusia untuk melaksanakan tugas atau tanggung jawab pekerjaannya. Akar permasalahan yang dapat menjadi penyebab terjadinya risiko meliputi kelangkaan, kekurangan bakat, pendidikan, keterampilan, kompetensi, kesehatan, keselamatan, motivasi, keterlibatan, pergantian karyawan, kecerobohan dan tindakan kriminal. Selain faktor-faktor individual sumber daya manusia, faktor-faktor lain di luarnya seperti budaya perusahaan, iklim kerja, hubungan antar karyawan, kepemimpinan atau hubungan atasan dengan bawahan, manajemen sumber daya manusia (termasuk di dalamnya manajemen risiko sumber daya manusia), penghargaan dan kompensasi dapat menjadi akar masalah timbulnya risiko. Faktor-faktor penyebab risiko di luar individu dan lingkungan kerja antara lain kondisi perekonomian, keamanan nasional, undang-undang dan hukum di bidang ketenagakerjaan (termasuk penagakannya), bencana alam, diskriminasi dan persaingan antar negara. Risiko sumber daya manusia dapat terjadi dalam siklus hubungan kerja sejak dari proses perekrutan, pelaksanaan pekerjaan, hingga sampai pada tahap pengakhiran hubungan kerja atau pensiun.

Keberlimpahan sumber daya manusia namun secara ironis kekurangan talenta, yaitu ketersediaan para pencari kerja dan tenaga kerja dengan tingkat pendidikan dan keterampilan yang rendah atau memiliki keterampilan namun tidak sesuai dengan kebutuhan. Indonesia menghadapi kesenjangan keterampilan di sektor-sektor tertentu yang berpotensi menghambat pertumbuhan bisnis dan inovasi. Akibatnya banyak lowongan atau peluang kerja yang belum terisi meskipun banyak pelamar namun karena tidak atau belum adanya kesesuaian antara tingkat keterampilan yang dimiliki dengan yang dibutuhkan maka fenomena kesenjangan ini terjadi. Apabila perusahaan memaksakan untuk merekrut maka akan berdampak kepada peningkatan biaya pelatihan atau pendidikan karyawan, penundaan waktu mulai kerja, bahkan lebih buruk dapat menimbulkan kecelakaan kerja atau keluaran (*output*) yang buruk.

Menurut ILO, pengembangan keterampilan untuk meningkatkan kemampuan kerja merupakan bidang yang sangat penting bagi Indonesia. Banyak negara, termasuk Indonesia, merasa semakin sulit untuk memenuhi kebutuhan keterampilan tenaga kerja sebagai dampak meningkatnya

globalisasi, teknologi baru dan perubahan pola kerja. Indonesia mengalami kekurangan tenaga kerja terampil akibat migrasi keluar pekerja terampil, angkatan kerja yang menua, atau kurangnya kapasitas untuk memberikan pelatihan dan pendidikan. Pada era global dan digital, perpindahan tenaga kerja lintas negara menjadi semakin mudah karena beberapa jenis pekerjaan tidak memerlukan kehadiran tenaga kerja secara fisik di tempat kerja. Semakin banyak jenis pekerjaan yang dapat dikerjakan secara jarak jauh, secara daring (*online*) melalui jaringan internet, sehingga perpindahan atau migrasi dapat terjadi secara fisik maupun non-fisik. Secara fisik, beberapa negara maju atau negara yang memiliki standar penggajian yang lebih tinggi akan memberikan daya pikat bagi para pencari kerja yang memiliki keterampilan dan kemampuan untuk berkomunikasi dalam Bahasa Inggris atau bahasa asing lainnya. Akibatnya akan mengurangi ketersediaan tenaga terampil di pasar tenaga kerja dalam negeri dan hanya menyisakan para pencari kerja tidak atau kurang terampil.

Rendahnya kualitas pendidikan: Meskipun akses terhadap pendidikan meningkat, masih ada kekhawatiran mengenai kualitas pendidikan dan efektivitasnya dalam mempersiapkan individu lulusannya memasuki dunia kerja. Hal ini dapat dikutip dari situs DPR RI mengenai angka tingkat pengangguran terbuka di Indonesia yang masih di atas target Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) tahun 2020-2024 yang dibahas dalam rapat kerja antara DPR dengan Menteri Tenaga Kerja. Kenyataan tingkat pengangguran 5,32% sedangkan target di antara 3,6% hingga 4,3%. Meskipun demikian, menurut data BPS, Tingkat Pengangguran Terbuka (TPT) per Agustus 2023 sebesar 5,32% sebenarnya telah turun sebesar 0,54% dibandingkan Agustus 2022. Kesenjangan antara dunia kerja dengan dunia pendidikan teridentifikasi dari permasalahan sebagian besar para pencari kerja adalah lulusan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) yang dididik untuk siap kerja sedangkan penyerapan lulusan SMK oleh perusahaan masih rendah. Pada tingkat jenjang pendidikan yang lebih tinggi, tingkat pengangguran lulusan perguruan tinggi justru meningkat.

Kesehatan dan keselamatan kerja: Memastikan lingkungan kerja yang sehat dan aman sangat penting untuk kesejahteraan dan produktivitas karyawan. Menurut Perkumpulan Ahli Keselamatan Konstruksi Indonesia (PAKKI), kinerja setiap karyawan secara gabungan dipengaruhi oleh tiga variabel kesehatan kerja, yaitu kapasitas kerja, beban kerja dan lingkungan kerja. Apabila ketiga komponen tersebut serasi maka dapat dicapai suatu derajat kesehatan kerja yang optimal sehingga akan berdampak kepada peningkatan produktivitas. Sebaliknya, ketidakserasian dapat menimbulkan masalah kesehatan kerja berupa penyakit atau kecelakaan akibat kerja

sehingga pada akhirnya akan berdampak kepada penurunan produktivitas kerja.

Keterlibatan dan pergantian karyawan: Karyawan yang tidak terlibat atau tidak puas terhadap perusahaan atau pemberi kerja dapat menyebabkan tingginya pergantian karyawan (*employees turnover*). Hal ini apabila tidak dapat ditangani dengan baik dapat berdampak kepada stabilitas dan produktivitas organisasi. Karyawan yang keluar belum tentu dapat digantikan oleh karyawan baru dengan seketika karena kemungkinan karyawan pengganti memerlukan proses adaptasi dan karyawan yang keluar mungkin masih meninggalkan masalah yang belum terselesaikan. Permasalahan lain yang mungkin timbul adalah karyawan tidak puas tetapi tidak keluar dari perusahaan karena tidak mendapatkan peluang kerja di tempat lain dapat menjadi masalah terselubung di dalam perusahaan apabila tidak dapat diidentifikasi dan tidak dapat diselesaikan permasalahannya.

Kecurangan (fraud): *Association of Certified Fraud Examiner (ACFE)* mendefinisikan fraud sebagai segala kegiatan yang mengandalkan tipu muslihat untuk mencapai suatu keuntungan. Penipuan menjadi kejahatan jika hal tersebut merupakan “kesalahan penyajian yang disengaja atas kebenaran atau menyembunyikan fakta material untuk mendorong orang lain melakukan tindakan yang merugikan dirinya” (*Black’s Law Dictionary*). Karyawan yang berbohong untuk merampas uang atau properti seseorang atau perusahaan dikategorikan sebagai penipuan. Penjelasan yang paling banyak diterima sebagai alasan beberapa orang melakukan penipuan dikenal sebagai Teori Segitiga Penipuan (*Fraud Triangle Theory*) yang dikembangkan oleh Dr. Donald Cressey (1950). Penelitiannya mengenai penggelapan menghasilkan istilah “pelanggar kepercayaan.” Hipotesis Segitiga Penipuan menyatakan bahwa jika ada 3 komponen ini: kebutuhan finansial yang tidak dapat dibagikan, peluang yang dirasakan, rasionalisasi (*perceived pressure /incentive /motive, perceived opportunity, dan rationalization*), maka seorang karyawan memiliki peluang besar untuk melakukan penipuan atau fraud. Teori ini dikembangkan oleh David T. Wolfe dan Dana R. Hermanson menjadi *Fraud Diamond Theory (FDT)* dengan menambahkan komponen kemampuan di tahun 2004.

Praktik Manajemen Risiko:

Identifikasi dan penilaian risiko: Banyak perusahaan dan organisasi di Indonesia yang mengadopsi kerangka kerja manajemen risiko untuk mengidentifikasi dan menilai potensi risiko sumber daya manusia. Proses identifikasi risiko menjadi sangat penting untuk dapat mendeteksi lebih awal dan menghindarkan perusahaan dari keterkejutan atau tidak mampu

melakukan tindakan awal untuk menghindari atau meminimalkan potensi kerugian.

Mengembangkan strategi mitigasi: Setelah risiko teridentifikasi, perusahaan dapat menerapkan berbagai strategi untuk memitigasinya. Hal ini mungkin melibatkan peningkatan program pelatihan dan pengembangan, mendorong inisiatif kesejahteraan karyawan dan menumbuhkan budaya kerja yang positif.

Pemantauan dan evaluasi: Pemantauan secara rutin terhadap efektivitas strategi yang diterapkan dan evaluasi dampaknya terhadap risiko sumber daya manusia sangat penting untuk perbaikan berkelanjutan.

Secara keseluruhan, manajemen risiko sumber daya manusia di Indonesia merupakan bidang yang semakin fokus dan menarik untuk dipelajari serta diteliti. Ketika negara ini berupaya mencapai pembangunan ekonomi dan dunia usaha berusaha untuk berkembang dalam lingkungan yang kompetitif, pengelolaan risiko sumber daya manusia secara efektif dan investasi pada tenaga kerja akan menjadi hal yang sangat penting untuk mencapai kesuksesan.

Permasalahan manajemen risiko sumber daya manusia di Indonesia merupakan permasalahan yang dihadapi oleh setiap perusahaan dan organisasi. Mestinya juga merupakan permasalahan yang dihadapi oleh pemerintah karena dampaknya sangat signifikan bagi pertumbuhan ekonomi dan daya saing Indonesia secara global.

B. MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA SEBAGAI BAGIAN DARI MANAJEMEN STRATEGIK PERUSAHAAN

Permasalahan sumber daya manusia telah berkembang menjadi permasalahan manajemen strategik ketika perusahaan dan organisasi telah mencapai tahapan kebutuhan yang sangat tinggi dan spesifik. Perkembangan teknologi saat ini memang telah menghasilkan banyak kemajuan yang dapat mengakibatkan beberapa jenis pekerjaan yang semula dikerjakan oleh manusia dapat digantikan oleh robot dan komputer (Daisuke, 2021). Namun, di sisi lain, masih banyak jenis pekerjaan yang tidak atau belum dapat digantikan oleh robot dan komputer. Bahkan ada banyak jenis pekerjaan baru yang tetap harus dikerjakan oleh manusia sejalan dengan peralihan jenis-jenis pekerjaan lama yang dialihkan dari manusia ke mesin. Intinya perubahan dan pergeseran terus terjadi serta kebutuhan terhadap tenaga kerja sebagai sumber daya manusia dalam perekonomian tetap ada. Oleh karenanya manajemen sumber daya manusia dan manajemen risiko sumber daya

manusia tetap dibutuhkan, masih tetap relevan dengan segala dinamika perubahannya hingga saat ini dan ke depan.

Beberapa jenis pekerjaan yang hingga saat ini belum tergantikan oleh robot atau komputer:

1. Pekerjaan yang menurut undang-undang dan regulasi harus dilakukan oleh manusia dan tidak boleh digantikan oleh mesin atau kecerdasan buatan.
2. Pekerjaan yang membutuhkan interaksi antar manusia dan rasa empati.
3. Pekerjaan yang membutuhkan kreativitas dan inovasi.
4. Pekerjaan yang membutuhkan pemikiran strategik dan penyelesaian masalah yang rumit.
5. Pekerjaan yang membutuhkan ketangkasan tangan dan daya adaptasi.
6. Pekerjaan tertentu yang memang direncanakan atau dirancang untuk disediakan bagi manusia dan tidak akan digantikan oleh mesin atau kecerdasan buatan.

Masalah sumber daya manusia masa kini bukan lagi sekadar “masalah sumber daya manusia” di masa lalu, namun dapat menjadi risiko bisnis utama bagi perusahaan. yang dipicu oleh meningkatnya permasalahan hubungan industrial, biaya layanan kesehatan, persaingan untuk mendapatkan talenta, kekurangan tenaga kerja, permasalahan jaminan hari tua dan kurangnya kesiapan pensiun.

Biaya rekrutmen tenaga kerja apabila tidak dikelola dengan baik dapat menimbulkan beban berlebihan bagi perusahaan, sedangkan dalam proses rekrutmen tersebut perusahaan juga memiliki peluang atau potensi melakukan kesalahan, yaitu menerima calon karyawan yang salah (tidak sesuai) dan menolak calon yang benar (sesuai). Oleh karenanya, perusahaan perlu memiliki perencanaan sumber daya manusia yang matang dan komprehensif.

1. Faktor Risiko

Faktor risiko adalah hal-hal yang dapat mengakibatkan timbulnya risiko. Pasar tenaga kerja atau pasar untuk sumber daya manusia yang memiliki tingkat ketrampilan dan keahlian tertentu yang dapat ditawarkan kepada para calon pengguna (perusahaan atau organisasi) bersifat kompleks dan memiliki banyak sisi. Beberapa faktor yang mempengaruhinya:

a. Risiko dalam proses rekrutmen karyawan

Interaksi antara penawaran dengan permintaan dalam pasar tenaga kerja akan mengarah kepada keseimbangan dan pembentukan harga. Pasar tenaga sendiri tersegmentasi ke dalam beberapa jenis pekerjaan dan turunannya. Misalnya pasar tenaga kerja tukang las saja ada beberapa persyaratan

kualifikasinya. Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia (SKKNI), Sektor Industri Pengolahan, Subsektor Industri Barang dari Logam, Bidang Industri Barang Logam Lainnya dan Kegiatan Jasa Pembuatan Barang-Barang dari Logam, Subbidang Pengelasan *Non Shielded Metal Arc Welding (SMAW)*. Bidang kompetensi kerja ini sendiri juga ada penjenjangannya, misalnya jenjang pelaksana dan jenjang pengawas atau *supervisor*. Hal inilah yang dapat menjadi kesenjangan antara lulusan perguruan tinggi atau sekolah menengah kejuruan dengan kebutuhan kerja di perusahaan.

Di sisi penawaran, pencari kerja atau calon pekerja secara individual menawarkan keterampilan dan keahlian serta pengalaman kepada para pemberi kerja. Secara konvensional, penawaran disampaikan dalam bentuk lamaran pekerjaan secara langsung dari pencari kerja kepada perusahaan, institusi atau organisasi. Pasar tenaga kerja juga dapat terbentuk melalui perantara perusahaan penyedia jasa atau lembaga pendidikan yang menyelenggarakan bursa kerja atau *job fair*. Secara lebih modern, pasar tenaga kerja dilaksanakan secara virtual melalui suatu aplikasi atau platform dan jaringan (*net-working*). Dengan demikian, mekanisme dapat bersifat searah dengan inisiatif dari pencari kerja dan sebaliknya, atau bersifat dua arah dan interaktif antara pencari kerja dengan pemberi kerja.

Di sisi permintaan, perusahaan, institusi atau organisasi menciptakan peluang kerja yang ditawarkan kepada para pencari kerja yang sesuai dengan persyaratan dan kebutuhan pemberi kerja. Secara ekonomi mikro dan ekonomi makro, permintaan terhadap tenaga kerja dapat dipengaruhi oleh beragam faktor, seperti ekspansi perusahaan, perubahan struktur organisasi, pergantian teknologi, relokasi, pertumbuhan ekonomi makro, perubahan regulasi dan permintaan terhadap produk akhir. Dalam hal ini, pasar tenaga kerja sebagai salah satu faktor produksi dalam perusahaan merupakan pasar turunan dari pasar produk akhir yang dihasilkan oleh perusahaan tersebut.

Permasalahan yang dapat dihadapi di dalam pasar tenaga adalah kesenjangan informasi di antara kedua belah pihak. Di sisi pencari kerja terdapat banyak potensi keterbatasan informasi mengenai lapangan kerja, kesempatan kerja, spesifikasi atau persyaratan kerja yang dibutuhkan oleh pemberi kerja serta para pesaingnya sesama pencari kerja. Pasar tenaga kerja itu sendiri sangat banyak dan beragam, antara lain sesuai dengan segmen industri, tingkat keterampilan, jenis pekerjaan, lokasi geografis dan faktor-faktor lain serta pengaruh waktu bagi jenis pekerjaan tertentu yang bersifat musiman. Oleh karenanya bentuk dan jenjang (*level*) kesenjangan informasi di atas juga dapat sangat beragam sehingga berpotensi mempersulit peluang bagi para pencari kerja untuk dapat menemukan peluang kerja sesuai dengan kualifikasi yang dimilikinya.

Para pelaku dalam pasar tenaga kerja terdiri dari para pencari kerja, para pemberi kerja, para perantara, regulator dan penyelenggara pasar tenaga kerja. Di atas para pelaku pasar tersebut semestinya ada undang-undang dan peraturan pelaksanaannya serta para pengawas atau regulator di pasar tenaga kerja. Para pencari kerja menawarkan pendidikan, keterampilan dan pengalaman serta nilai-nilai spesifik lain yang relevan (contoh: karakter integritas) untuk mendapatkan pekerjaan, gaji atau upah dan benefit lain (contoh: status sosial) serta kepuasan kerja. Para pemberi kerja mengharapkan keahlian, keterampilan dan pengalaman untuk dapat memenuhi kebutuhan perusahaan sesuai dengan sasaran dan target perusahaan dengan menawarkan pekerjaan dengan gaji atau upah dan benefit lain (contoh status) serta kepuasan kerja. Untuk selanjutnya dapat disebut sebagai paket penawaran dari pencari kerja dan paket permintaan dari pemberi kerja. Para perantara menyediakan jasa mempertemukan sisi penawaran dengan sisi permintaan dalam pasar tenaga kerja (contoh: LinkedIn, Jobstreet). Lembaga pendidikan dan pelatihan serta sertifikasi profesi juga dapat berperan dalam mengisi kesenjangan antara sisi penawaran dengan sisi permintaan dalam pasar tenaga kerja.

Head hunter merupakan perusahaan atau perseorangan yang memberikan jasa bagi perusahaan atau pemberi kerja untuk melakukan proses rekrutmen tenaga kerja atau karyawan. Pada umumnya jasa *head hunter* dibutuhkan oleh perusahaan untuk merekrut karyawan pada jenjang-jenjang jabatan yang tinggi, pada level direktur, pejabat eksekutif atau chief. Sebagaimana pernah dibahas sebelumnya, jabatan-jabatan ini memiliki persyaratan kualifikasi yang tinggi dan spesifik, oleh karenanya, pasar tenaga kerja yang tersedia mungkin sangat tertutup dan memiliki kesenjangan informasi yang sangat besar. Berbeda dengan pekerjaan-pekerjaan untuk karyawan baru (*entry level*) yang lebih terbuka karena banyak lulusan sekolah atau perguruan tinggi yang baru memasuki lapangan kerja dan sedang mencari pekerjaan, pekerjaan-pekerjaan jenjang tinggi (*high level*) pada umumnya diisi oleh orang-orang yang sudah sangat berpengalaman dan tidak sedang dalam posisi mencari pekerjaan. *Head hunter* dan *recruitment agency* pada umumnya memiliki data mengenai orang-orang yang berpotensi untuk direkrut dan memiliki cara-cara untuk melakukan pendekatan terhadap orang-orang tersebut.

b. Pasar tenaga kerja, ketimpangan informasi dan disparitas harga

Kompensasi dalam bentuk upah dan gaji merefleksikan nilai atau harga dari paket penawaran dari pencari kerja dengan paket permintaan di dalam pasar tenaga kerja. Sebagaimana disebut di atas, dalam pasar tenaga kerja

yang memiliki ketimpangan informasi, nilai atau harga tersebut dapat memiliki rentang yang beragam atau dapat disebut sebagai disparitas harga. Jika diurai berdasarkan komponennya, maka disparitas tersebut dapat mencakup variabel kualifikasi individual, lokasi, industri dan spesialisasi pekerjaan.

Disparitas yang berkaitan dengan kualifikasi dan kompetensi individual karyawan dapat berdampak kepada setidaknya 3 kemungkinan, yaitu kemurahan (*under-priced*), kemahalan (*over-priced*) atau harga yang sesuai (*fairly priced*). Harga tenaga kerja yang terlalu murah berpotensi menimbulkan permasalahan, demikian pula jika terlalu mahal. Berbagai perusahaan memitigasi risiko ini dengan cara melakukan pemantauan dan perbandingan (*benchmarking*) terhadap perusahaan atau industri yang sejenis dan melakukan penyesuaian.

2. Eksposur Risiko

Eksposur risiko adalah potensi kerugian yang dapat diukur secara moneter (nilai Rupiah) dari kegiatan usaha yang sedang berjalan atau direncanakan akibat dari kejadian risiko. Tingkat eksposur biasanya dihitung dengan mengalikan probabilitas terjadinya suatu insiden risiko (biasanya dinyatakan dalam %) dengan jumlah potensi kerugiannya dalam Rupiah.

Beberapa faktor yang dapat menimbulkan eksposur risiko sumber daya manusia dalam perusahaan yaitu:

- a. Dampak perubahan iklim.
- b. Dampak perubahan teknologi.
- c. Ketidakpedulian.
- d. Pergantian karyawan.
- e. Kecurangan (fraud).
- f. Kecelakaan kerja.
- g. Kesalahan rekrutmen dan ketidakmampuan menjaga atau mempertahankan karyawan.
- h. Ketidapatuhan terhadap regulasi.
- i. Sengketa dan permasalahan hubungan industrial.

Risiko sumber daya manusia dapat berdampak pada perusahaan dalam berbagai cara, baik secara langsung maupun tidak langsung. Berikut beberapa area utama yang dapat menimbulkan dampak negatif:

Kerugian finansial:

Perputaran karyawan yang tinggi: Mengganti dan melatih kembali karyawan itu mahal. Organisasi dengan tingkat perputaran atau pergantian (*turnover*) karyawan yang tinggi dapat mengalami kerugian finansial yang signifikan.

Produktivitas rendah: Karyawan yang tidak terlibat atau tidak bahagia menjadi kurang produktif, sehingga menyebabkan penurunan output dan tenggat waktu yang terlewat.

Masalah kepatuhan: Kegagalan untuk mematuhi peraturan karena kurangnya pelatihan atau kesadaran dapat mengakibatkan denda dan penalti.

Masalah hukum: Diskriminasi, pelecehan, atau pelanggaran lainnya di tempat kerja dapat mengakibatkan tuntutan hukum dan penyelesaian yang mahal.

Gangguan operasional:

Kesenjangan keterampilan: Jika karyawan tidak memiliki keterampilan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan mereka secara efektif, hal ini dapat menyebabkan inefisiensi dan penundaan operasional.

Hilangnya pengetahuan: Ketika karyawan kunci meninggalkan perusahaan, mereka membawa serta pengetahuan dan keahliannya, sehingga dapat menciptakan kesenjangan pengetahuan yang sulit untuk diisi.

Risiko keselamatan: Karyawan yang tidak terlatih atau tidak berkualifikasi lebih besar kemungkinannya melakukan kesalahan yang dapat menyebabkan kecelakaan atau cedera.

Kerusakan reputasi:

Ulasan karyawan yang negatif: Jika karyawan tidak puas dengan lingkungan kerjanya, mereka mungkin membagikan pengalaman negatifnya secara online atau kepada media, sehingga merusak reputasi perusahaan.

Skandal publik: Perilaku buruk atau pelanggaran etika di tempat kerja dapat menyebabkan publisitas negatif dan hilangnya kepercayaan publik.

Kesulitan menarik dan mempertahankan talenta: Reputasi yang buruk dapat mempersulit menarik talenta terbaik dan mempertahankan karyawan yang ada.

Berkurangnya inovasi dan pertumbuhan:

Permasalahan lain-lain:

Diskriminasi dalam pekerjaan berdasarkan faktor-faktor seperti Suku, Ras, Agama, Antar golongan (RAS), jenis kelamin, usia, disabilitas apabila tidak dapat ditangani dapat memengaruhi akses terhadap peluang kerja dan membatasi promosi dan mutasi ke jenjang pekerjaan yang lebih tinggi.

Teknologi: Otomasi dan AI dapat menggantikan pekerjaan di beberapa sektor, sekaligus menciptakan peluang baru di sektor lain, sehingga memerlukan adaptasi dan pengembangan keterampilan yang berkelanjutan.

Kebijakan dan Peraturan: Kebijakan pemerintah mengenai pendidikan, imigrasi, upah minimum, dan hak-hak pekerja dapat mempengaruhi berfungsinya pasar modal manusia.

Kurangnya kreativitas: Tenaga kerja yang tidak terlibat cenderung tidak kreatif dan inovatif, sehingga dapat menghambat kemampuan perusahaan untuk tumbuh dan bersaing.

Resistensi terhadap perubahan: Jika karyawan takut kehilangan pekerjaan atau digantikan oleh teknologi, mereka mungkin menolak perubahan, yang dapat menghambat kemampuan perusahaan untuk beradaptasi dengan kondisi pasar yang baru.

C. RISIKO SUMBER DAYA MANUSIA DI ERA DIGITAL

Perkembangan teknologi informasi telah mendorong sebagian besar perusahaan melakukan transformasi bisnis ke arah digital. Beberapa perusahaan yang baru berdiri bahkan langsung terlahir sebagai perusahaan digital. Perubahan ini terus berlangsung sehingga pada akhirnya juga berdampak terhadap pergeseran faktor penggerak risiko dalam risiko sumber daya manusia di perusahaan yang telah lama ada. Di masa lalu, ketika hampir sebagian besar pekerjaan di perusahaan dilakukan secara manual, permasalahan tenaga kerja dan risiko sumber daya manusia mungkin belum kompleks dan serumit saat ini. Nikola dan Kucharčíková (2023) justru menyatakan sebaliknya, bahwa perkembangan teknologi informasi membantu manusia dalam bekerja. Teknologi digital justru dianggap dapat mengurangi risiko kecelakaan kerja dan mampu meningkatkan produktivitas karyawan sehingga pada akhirnya meningkatkan laba perusahaan.

Ironinya, peningkatan tersebut juga membuka tabir mengenai adanya perbedaan kinerja antara karyawan yang memiliki keterampilan dan kemampuan untuk beradaptasi menggunakan teknologi dengan karyawan yang tidak memilikinya. Oleh karenanya, perusahaan dapat memilah dan memilih karyawan yang dapat dipertahankan dan karyawan yang tidak dapat dipertahankan.

Proses transformasi perusahaan dari konvensional menuju digital memiliki potensi risiko sumber daya manusia. Perkembangan teknologi informasi menghasilkan kemampuan untuk memproses data, membuat prediksi dan mengambil keputusan berdasarkan prediksi tersebut. Miyakawa (2021) menyatakan bahwa perkembangan penerapan teknologi informasi dalam melakukan prediksi terus meningkat. Meningkatnya penggunaan teknik prediksi yang kuat ini tentu saja menimbulkan pertanyaan tentang bagaimana prediksi mesin mengalami perkembangan dan mengungguli prediksi manusia. Secara umum disimpulkannya bahwa:

1. Prediksi manusia umumnya berkinerja lebih buruk dari prediksi mesin.
2. Kinerja prediksi manusia dibandingkan mesin meningkat pada perusahaan dengan informasi yang kurang dapat diobservasi. Hal ini mungkin disebabkan oleh informasi tidak terstruktur yang hanya dapat dipahami oleh manusia.

Secara khusus, dalam lingkungan di mana jumlah perusahaan yang keluar jauh lebih kecil dibandingkan dengan perusahaan yang tidak keluar, pengurangan kesalahan tipe I dari realokasi tugas prediksi ke manusia dibandingkan mesin untuk perusahaan yang tidak jelas akan menghasilkan kinerja prediksi yang lebih baik.

D. RISIKO SUMBER DAYA MANUSIA PADA INDUSTRI PERBANKAN

Industri perbankan merupakan industri yang banyak diatur karena peran dan pengaruhnya terhadap perekonomian sangat besar. Bank adalah lembaga kepercayaan masyarakat untuk menyimpan kekayaannya dalam bentuk tabungan dan deposito. Bank merupakan lembaga intermediasi antara pihak yang memiliki kelebihan dana dengan pihak yang membutuhkan dana dalam perekonomian. Bank memiliki peran dalam layanan transfer dana dan proses pembayaran di antara para pelaku ekonomi dalam masyarakat. Bank juga berperan dalam meneruskan kebijakan moneter oleh Bank Sentral suatu negara. Di sisi lain, Bank menghadapi risiko dan memiliki kerawanan untuk gagal dalam melaksanakan fungsi-fungsinya, bahkan dapat mengalami kebangkrutan. Oleh karenanya, Bank diwajibkan untuk memiliki kekuatan permodalan, tata kelola yang baik dan manajemen risiko. Di antara sekian banyak risiko yang dihadapi oleh Bank, risiko sumber daya manusia merupakan salah satunya. Secara regulasi, risiko sumber daya manusia dikelompokkan sebagai bagian dari risiko operasional. Risiko operasional didefinisikan sebagai risiko kerugian akibat proses internal Bank tidak memadai atau gagal, kegagalan manusia dan sistem, termasuk juga risiko kerugian akibat kejadian di luar Bank.

Secara spesifik bagi industri perbankan, *The Basel Committee on Banking Supervision* (BCBS) mendefinisikan risiko operasional dalam dokumen regulasi Basel II dan Basel III sebagai risiko kerugian yang disebabkan oleh ketidakcukupan atau kegagalan proses internal, manusia dan sistem atau dari kejadian di luar bank. The New Basel Capital Accord (Basel III) menggabungkan risiko sumber daya manusia (people risk) sebagai bagian dari risiko operasional yang dihadapi oleh bank. Ditekankan bahwa risiko operasional memiliki definisi yang luas sehingga dapat meliputi permasalahan berikut ini:

1. Definisi risiko operasional yang sangat luas

Basel III, suatu regulasi yang mengatur industri perbankan secara internasional, mendefinisikan risiko operasional sebagai risiko kerugian yang diakibatkan oleh ketidakcukupan atau kegagalan proses internal, manusia atau sistem, atau peristiwa eksternal yang mencakup masalah-masalah seperti:

- Kecurangan (fraud) dan perilaku buruk karyawan
- Kesenjangan dan kekurangan keterampilan
- Kesalahan manusia
- Kecelakaan dan cedera karena pekerjaan
- Permasalahan budaya perusahaan.

Permasalahan-permasalahan tersebut berkaitan dengan manusia, meliputi perilaku dan kemampuannya, yang berdampak buruk terhadap operasional bank dan dapat berdampak kepada kerugian bagi bank.

2. Dampak tidak langsung dan kebutuhan permodalan:

Berbeda dengan industri lain, regulator perbankan mensyaratkan bahwa bank mampu mengelola risiko dan memperhitungkan potensi kerugian akibat kejadian risiko kepada tingkat kecukupan permodalan bank. Artinya, bank tidak boleh membebankan kerugian yang dialaminya secara langsung kepada nasabah sehingga kerugian tersebut harus ditutup oleh modal bank sendiri. Peraturan ini bertujuan untuk menjaga bank dari risiko kegagalan usaha yang dapat mengganggu perekonomian karena fungsi bank sebagai lembaga keuangan. Oleh karenanya bank harus melakukan:

- Mengidentifikasi dan menilai atau menghitung peristiwa risiko operasional yang relevan berdasarkan data historis, praktik industri dan kekuatan pengendalian internal bank.
- Menghitung potensi kerugian yang terkait dengan setiap peristiwa risiko.

- Menggabungkan kerugian menjadi beban modal risiko operasional secara keseluruhan.

Pengendalian internal yang lebih kuat, pelatihan yang efektif dan lingkungan kerja yang positif semuanya dapat berkontribusi dalam mengurangi kemungkinan dan tingkat keparahan kejadian risiko operasional seandainya terjadi. Kesemuanya secara tidak langsung mempengaruhi kebutuhan permodalan bank.

3. Peran Pengawasan Bank:

Pilar 1 Basel III mengatur persyaratan modal minimum, Pilar 2 menekankan proses tinjauan dan evaluasi pengawasan (SREP) yang dilakukan oleh otoritas nasional. Proses ini mencakup penilaian:

- Praktik manajemen risiko bank, termasuk risiko operasional.
- Proses penilaian kecukupan modal internal bank (ICAAP).
- Profil risiko bank secara keseluruhan dan potensi kerentanannya.

Pengawas bank dapat mengenakan persyaratan modal tambahan jika mereka menganggap manajemen risiko operasional bank tidak memadai atau terdapat kerentanan yang signifikan terhadap sumber daya manusia.

Oleh karena itu, meskipun tidak secara eksplisit disebut sebagai “risiko sumber daya manusia”, New Basel Capital Accord mengakui pentingnya risiko tersebut melalui konsep risiko operasional yang lebih luas. Bank perlu mempertimbangkan faktor-faktor yang berhubungan dengan sumber daya manusia dalam penilaian risiko dan strategi mitigasinya agar dapat mematuhi regulasi dan berpotensi menghindari persyaratan permodalan yang lebih ketat.

Risiko operasional bukanlah konsep baru dalam industri perbankan. Risiko yang terkait dengan kegagalan operasional yang berasal dari peristiwa seperti kesalahan pemrosesan, penipuan internal dan eksternal, tuntutan hukum, dan gangguan bisnis telah ada di lembaga keuangan sejak awal berdirinya perbankan. Salah satu tantangan besar dalam mengelola risiko-risiko ini secara sistematis adalah bahwa kerugian operasional bisa sangat beragam sifatnya dan dampak finansialnya secara keseluruhan sangat tidak dapat diprediksi.

Volatilitas dalam industri perbankan global sedang meningkat karena berbagai alasan, beberapa di antaranya mencakup pertumbuhan perbankan digital, perubahan tempat dan cara orang bekerja, inflasi yang tinggi, dan permasalahan rantai pasokan yang terus berlanjut. Jika digabungkan, faktor-

faktor ini menyebabkan peningkatan risiko operasional dan risiko terkait manusia seperti penipuan, serangan dunia maya, kesalahan penjualan, potensi litigasi, dan kerusakan reputasi. Mengingat kondisi saat ini, lembaga keuangan (FI) akan mendapat manfaat dari peninjauan kembali praktik manajemen risiko mereka untuk memastikan bahwa praktik tersebut bersifat holistik dan memperhitungkan risiko-risiko sumber daya manusia yang muncul.

Meskipun terjadi perubahan lanskap, kerangka kerja manajemen risiko operasional tradisional mengalami perkembangan yang lambat. Sejak diperkenalkannya Basel II pada tahun 2008, bank telah menggunakan kombinasi pengumpulan kerugian internal, data eksternal, dan analisis skenario untuk mengukur dan mengelola risiko operasional guna mematuhi peraturan global. Meskipun praktik-praktik tersebut mempunyai nilai, kerangka kerja manajemen risiko harus lebih dari sekedar kepatuhan – kerangka kerja tersebut harus lebih terhubung dan holistik, sehingga memungkinkan perusahaan untuk proaktif dalam mengidentifikasi risiko pada sumbernya dibandingkan melaporkan pasca kejadian.

Sumber daya manusia merupakan komponen yang semakin penting dalam risiko-risiko ini yang secara historis tidak ditangani atau kurang dihargai dalam kebijakan dan model risiko FI. Namun, seiring dengan peningkatan kualitas dan teknologi data, perspektif ini akan berubah. Lembaga Keuangan Global kini dapat melihat sumber daya manusia dan perilaku yang merupakan akar dari banyak risiko baru atau yang tidak dapat diasuransikan. Terdapat juga bukti bahwa regulator perbankan global mengharuskan perusahaan untuk fokus pada aspek sumber daya manusia dalam bisnis mereka. Contoh terkini adalah Undang-Undang Ketahanan Operasional Digital (*Digital Operational Resilience Act*), yang menciptakan kerangka kerja untuk meningkatkan keamanan TI di sektor keuangan.

Penilaian terhadap data tenaga kerja dan sumber daya manusia harus dianggap sebagai elemen penting dalam setiap tinjauan risiko operasional dan pelaksanaan perbaikan proses. Data dan analisis sumber daya manusia dapat membantu FI menilai, merencanakan, dan bereaksi terhadap setiap faktor risiko yang berkontribusi terhadap bisnis atau operasinya. Misalnya, menilai keadaan pasar tenaga kerja secara internal dan eksternal dapat membantu lembaga keuangan memperkirakan pergantian tenaga kerja secara andal dan meningkatkan perencanaan tenaga kerja. Data penilaian karyawan dan kandidat dapat digunakan untuk mengevaluasi keterampilan, kompetensi, dan selera pengambilan risiko untuk meningkatkan seleksi atau promosi bakat. Alat-alat tersebut tidak hanya membantu menarik talenta-talenta utama, namun juga keterlibatan berkelanjutan.

Pemimpin bidang keuangan, SDM, dan risiko juga harus berkolaborasi untuk membahas potensi kesenjangan dalam data sumber daya manusia, sehingga dapat meningkatkan manajemen risiko. Departemen-departemen ini dapat bekerja sama untuk menyelaraskan pembayaran dengan kinerja, membuat perubahan anggaran yang tepat untuk mendukung inisiatif manajemen risiko, dan memberikan wawasan yang lebih mendalam kepada para pemimpin bisnis mengenai risiko-risiko kompleks yang berkaitan dengan manusia.

Perusahaan konsultan Marsh Mc Lennan pada tahun 2022 telah melakukan survei secara global terhadap lebih dari 2.300 profesional Sumber Daya Manusia dan Manajemen Risiko dan hasilnya mampu mengidentifikasi lima pilar risiko manusia. Survei ini menyoroti sejauh mana manajemen risiko perusahaan berkembang untuk mencakup manusia, tujuan dan keuntungan. Kelima pilar tersebut adalah:

1. Kesehatan dan keselamatan
2. Tata kelola dan keuangan
3. Akselerasi digitalisasi
4. Pelatihan bakat
5. Lingkungan, sosial dan tata kelola

Mayoritas organisasi mengatakan bahwa risiko kesehatan dan keselamatan terhadap karyawan merupakan ancaman terbesar bagi bisnis mereka. Pertama risiko penyakit menular yang terus berlanjut, termasuk pandemi, dan kedua risiko penyakit tidak menular seperti meningkatnya kasus penyakit jantung, kanker dan masalah kesehatan mental. Selain kelelahan tenaga kerja, meningkatnya beban kerja, perubahan terus-menerus, dan buruknya keseimbangan kehidupan kerja meningkatkan risiko kelelahan. Implikasi: Berinvestasi pada manfaat yang mengelola risiko kesehatan untuk meningkatkan ketahanan manusia dan ketahanan bisnis.

Pengelolaan kompensasi, tunjangan karyawan, dan program pensiun dipandang sebagai ancaman terbesar kedua bagi bisnis. Faktor risiko masyarakat mencakup pelaksanaan rencana secara adil dan hati-hati serta meningkatnya biaya kesehatan, perlindungan risiko, dan manfaat kesejahteraan. Serta risiko ketidakselarasan tunjangan dan program SDM lainnya dengan persyaratan peraturan, perpajakan, ketenagakerjaan dan hak asasi manusia serta undang-undang ketenagakerjaan. Implikasi: Mengawasi semua jenis imbalan untuk menghindari kesalahan yang merugikan dan merusak reputasi.

Akselerasi digitalisasi menimbulkan beberapa risiko terkait manusia dalam bisnis organisasi yang paling dikhawatirkan. Mulai dari keamanan siber dan privasi data hingga dampak otomatisasi dan kecerdasan buatan terhadap karyawan. Hal ini diperkirakan akan menyebabkan 85 juta pekerjaan menjadi tidak berguna pada tahun 2025. Hal ini akan meningkatkan keusangan keterampilan dan ketidakselarasan antara SDM dan strategi bisnis jika perencanaan dan pelatihan ulang tenaga kerja tidak sejalan. Implikasi: Pertimbangkan dampak digitalisasi terhadap karyawan untuk mencegah masalah di masa depan.

Manajemen risiko sumber daya manusia yang terkait dengan praktik talenta mencakup penguatan proposisi nilai karyawan untuk menarik dan mempertahankan karyawan. Serta risiko dan kesenjangan yang terkait dengan perubahan sifat pekerjaan. Mulai dari orang yang bekerja lebih virtual dan melintasi zona waktu berbeda hingga kontrak tanpa jam kerja. Perencanaan suksesi, perilaku dan budaya serta mobilitas bakat juga merupakan faktor risiko bagi pilar ini. Fokuskan apa yang paling dihargai oleh karyawan untuk meningkatkan kemampuan perusahaan mendapatkan talenta masa depan.

Perusahaan merasakan tekanan dari pelanggan, investor, karyawan dan regulator untuk memastikan keuntungan tidak mengorbankan masyarakat atau planet bumi. Faktor risiko yang terkait dengan masyarakat mencakup kemajuan target lingkungan hidup, perbaikan kondisi kerja dan mendorong keberagaman, kesetaraan dan inklusi. Mendukung karyawan yang mengalami kejadian buruk dalam kehidupan pribadi kini juga dipandang penting dalam mengelola risiko manusia. Menerapkan perspektif Environmental, Social, and Governance (ESG) pada investasi, kondisi kerja dan tunjangan karyawan.

E. PRODUKTIVITAS KERJA DAN PERMASALAHAN HUBUNGAN INDUSTRIAL

Hubungan industrial atau hubungan kerja adalah bidang akademik multidisiplin yang mempelajari hubungan kerja, yaitu keterkaitan yang kompleks antara pengusaha/pemberi kerja dan pekerja, organisasi pekerja (serikat pekerja/serikat buruh), organisasi pengusaha, para pemangku kepentingan dan negara. Nama baru “Hubungan Ketenagakerjaan” semakin diutamakan karena “hubungan industrial” seringkali dipandang memiliki konotasi yang relatif sempit. Meskipun demikian, hubungan industrial sering kali berkaitan dengan hubungan kerja dalam arti luas, termasuk hubungan kerja “non-industrial”. Hal ini terkadang dipandang sejajar dengan tren dalam disiplin manajemen sumber daya manusia yang terpisah namun terkait.

Berdasarkan data Kementerian Ketenagakerjaan, Produktivitas Pekerja Indonesia mengalami peningkatan selama periode tahun 2018 hingga tahun 2022. Padahal pada periode tersebut terjadi wabah Covid-19 sehingga pertumbuhan ekonomi sempat negatif selama periode pembatasan kegiatan masyarakat (*lock-down*). Menurut definisi dari Kemnaker, produktivitas tenaga kerja adalah rasio antara produk barang/jasa dengan tenaga kerja yang digunakan, baik individu maupun kelompok, dalam satuan waktu tertentu. Rasio itu mencerminkan besaran kontribusi tenaga kerja dalam kegiatan ekonomi. Kemnaker menghitung produktivitas tenaga kerja nasional dengan rumus jumlah produk domestik bruto (PDB) dibagi jumlah penduduk yang bekerja. Hasilnya, pada 2018 angka produktivitas Indonesia mencapai Rp82,56 juta per tenaga kerja per tahun. Di tahun 2019 angka produktivitas meningkat, namun pada 2020 produktivitas menurun seiring dengan terjadinya pandemi Covid-19. Pada 2021 produktivitas mulai meningkat kembali, hingga mampu mencapai Rp86,55 juta per tenaga kerja per tahun pada 2022. Jika dihitung secara kumulatif, selama periode tahun 2018 hingga tahun 2022, produktivitas tenaga kerja Indonesia mengalami peningkatan sebesar 4,8%, hampir sama dengan tingkat pertumbuhan ekonomi. Angka-angka di atas merupakan contoh indikator kinerja yang bersifat umum dan makro, sehingga masing-masing perusahaan dapat mengembangkan sendiri pengukurannya.

Jumlah Kasus Perselisihan Hubungan Industrial Berdasarkan Jenisnya (Januari-Juli 2023). Laporan Kementerian Ketenagakerjaan (Kemnaker) menunjukkan, terdapat 4.226 kasus perselisihan hubungan industrial selama periode Januari-Juli 2023. Berdasarkan jenisnya, perselisihan pemutusan hubungan kerja (PHK) paling banyak dilaporkan, yakni 2.908 kasus hingga paruh pertama 2023. Dari jumlah tersebut, penyelesaian secara mediasi mencapai 2.585 kasus. Sementara yang diselesaikan secara bipartit berjumlah 256 kasus. Bipartit merupakan perundingan antara pekerja atau serikat pekerja dengan pengusaha untuk menyelesaikan kasus tersebut. Sementara penyelesaian PHK melalui hakim hubungan industrial mencapai 3 kasus. Maka, kasus PHK yang sudah diselesaikan mencapai 2.844 kasus. Masih ada 64 kasus yang diproses hingga laporan ini diterbitkan.

Kedua terbanyak adalah perselisihan hak, dengan jumlah laporan sebanyak 1.236 kasus. Perselisihan hak sudah diselesaikan secara mediasi sebanyak 1.045 kasus dan bipartit sebanyak 150 kasus. Total yang sudah diselesaikan 1.195 kasus, masih tersisa 41 kasus. Ketiga adalah perselisihan kepentingan, yakni 186 laporan kasus. Dari jumlah tersebut, 149 diselesaikan secara mediasi dan 22 kasus secara bipartit. Maka jumlah kasus yang sudah diselesaikan 171 kasus, dengan sisa 15 kasus lagi. Terakhir adalah perselisihan

antar-serikat pekerja (SP) atau serikat buruh, yakni 17 kasus. Sebanyak 15 kasus diselesaikan secara mediasi dan hanya 1 kasus secara bipartit. Jumlah yang diselesaikan sebanyak 16 kasus dan masih tersisa 1 kasus.

Secara keseluruhan, jenis penyelesaian perselisihan industrial paling banyak menggunakan jalur mediasi, yakni 3.794 kasus. Sementara penyelesaian melalui bipartit sebanyak 429 kasus. Pengadilan Hubungan Industrial (PHI) hanya 3 kasus. Kemenaker menjelaskan, sebanyak 4.226 kasus telah ditangani. Masih ada 121 kasus yang diproses.

F. PENUTUP

Risiko sumber daya manusia merupakan kenyataan yang ada dalam perusahaan sehingga harus dapat dikelola dengan baik. Dengan secara proaktif mengelola sumber daya manusia dan berinvestasi pada karyawannya, perusahaan dapat mengubah risiko ini menjadi peluang. Manajemen risiko sumber daya manusia yang baik dapat memberikan dampak kepada:

- Mencapai tujuan perusahaan dengan lebih baik
- Membangun citra perusahaan di masyarakat dan para pelanggannya
- Menciptakan lingkungan kerja yang positif dan menarik
- Memberikan kesempatan untuk pelatihan dan pengembangan
- Menawarkan kompensasi dan tunjangan yang kompetitif
- Mengakui dan memberi penghargaan kepada karyawan atas kontribusi mereka

Dengan mengambil langkah-langkah untuk memitigasi risiko sumber daya manusia, perusahaan dapat menciptakan organisasi yang lebih berkelanjutan dan sukses. Beberapa langkah yang dapat direkomendasikan antara lain:

- Identifikasi dan penilaian risiko secara proaktif: Identifikasi dan penilaian potensi risiko secara berkala terhadap tenaga kerja dan lingkungan kerja.
- Mengembangkan dan menerapkan strategi mitigasi risiko: Membuat rencana untuk mengatasi risiko yang teridentifikasi dan mengurangi kemungkinan atau dampaknya.
- Pemantauan dan peningkatan berkelanjutan: Pantau secara teratur efektivitas strategi manajemen risiko perusahaan dan lakukan penyesuaian sesuai kebutuhan.
- Berinvestasi dalam pengembangan karyawan: Meningkatkan dan menguatkan keterampilan karyawan dapat membantu mereka beradaptasi terhadap perubahan dan memitigasi risiko yang terkait dengan disrupsi teknologi.

- Menumbuhkan lingkungan kerja yang positif dan beretika: Ciptakan budaya keselamatan, rasa hormat, dan inklusi untuk mengurangi risiko pelecehan, diskriminasi, dan pelanggaran lainnya.
- Tetap terinformasi tentang tren yang muncul: Ikuti tren terkini dalam pengelolaan sumber daya manusia dan potensi risiko yang mungkin ditimbulkannya.
- Dengan mengambil langkah proaktif untuk mengelola risiko sumber daya manusia, organisasi dapat melindungi karyawannya, memastikan kesuksesan jangka panjang, dan membangun tenaga kerja yang lebih tangguh.

DAFTAR PUSTAKA

- Ackers, Peter (2002). "Reframing Employment Relations: The Case for Neo-Pluralism". *Industrial Relations Journal*. 33 (1): 2–19. doi:10.1111/1468-2338.00216. ISSN 1468-2338.
- Ackers, Peter; Wilkinson, Adrian (2005). "British Industrial Relations Paradigm: A Critical Outline History and Prognosis". *Journal of Industrial Relations*. 47 (4): 443–456. doi:10.1111/j.1472-9296.2005.00184.x. hdl:10072/15401. ISSN 1472-9296. S2CID 44227768
- Cressey, D.R. (1953). *Other Peoples' Money*, Montclair, Glencoe: Free Press.
- Ikhsan, Mohamad; Indrawati, Sri Mulyani; Virananda, I Gede Sthitaprajna; and Abdi, Zihaul (2022) "The Productivity and Future Growth Potential of Indonesia," *Economics and Finance in Indonesia: Vol. 67: No. 2, Article 6*. DOI: 10.47291/efi.v67i2.996. Available at: <https://scholarhub.ui.ac.id/efi/vol67/iss2/6>
- Li, Tong, 2023, Human Capital Effects of Corporate Climate Exposure, The University of Hong Kong, HKU Business School.
- Miyakawa, Daisuke, 2021, Disagreement between human and machine predictions, IFC-Bank of Italy Workshop on "Machine learning in central banking", 19-22 October 2021, Rome, Irving Fisher Committee on Banking Statistics
- Neumann, S., & Segev, E. (1978). Human Capital and Risk Management: A Proposal for a New Insurance Product. *The Journal of Risk and Insurance*, 45(3), 522–530. <https://doi.org/10.2307/251773>
- Okřęglicka, Małgorzata, 2022, Risk in The Area of Human Resource Management in Micro, Small and Medium-Sized Manufacturing Enterprises, *Humanitas University's Research Papers Management 2022*; 23 (1): 21-31. DOI: 10.5604/01.3001.0015.8606 GICID: 01.3001.0015.8606
- Štaffenová, Nikola, and Alžbeta Kucharčíková. 2023. "Digitalization in the Human Capital Management" *Systems* 11, no. 7: 337. <https://doi.org/10.3390/systems11070337>
- Wolfe, D.T. & Hermonson D.R. (2004). *The Fraud Diamond: Considering the Four Elements of Frauds*, The CPA Journal, ProQuest Central. <https://www.hkma.gov.hk/eng/news-and-media/speeches/2002/05/20020524/>
<https://futurecfo.net/human-capital-becomes-a-key-business-risk/>

<https://www.mercer.com/insights/people-strategy/people-risks-and-business-resilience/people-risk-management/>

<https://www.marsh.com/au/services/employee-health-benefits/insights/the-five-pillars-of-people-risk/the-five-pillars-of-people-risk-report-download.html>

<https://www.dpr.go.id/berita/detail/id/47507/t/Tingkat+Pengangguran+Terbuka+Masih+Jauh+di+Atas+Target+RPJMN>

<https://www.ilo.org/jakarta/areasofwork/skills-and-employability/lang-en/index.htm#:~:text=Like%20many%20other%20countries%2C%20both,meet%20the%20needs%20of%20industry.>

https://www.bis.org/basel_framework/chapter/OPE/10.htm?ldate=20221231&inforce=20220101&published=20191215

https://pakki.org/berita_detail/masalah-kesehatan-dan-keselamatan-kerja

<https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2023/08/23/phk-jadi-jenis-perselisihan-industrial-terbanyak-dilaporkan-per-juli-2023>

<https://www.acfe.com/fraud-resources/fraud-101-what-is-fraud#:~:text=Fraud%20becomes%20a%20crime%20when,%2C%20you%27re%20committing%20fraud.>

BAB 9

MANAJEMEN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN SDM

Dr. Chyta Anindhyta, M.Pd.

A. PENDAHULUAN

Istilah ‘manajemen sumber daya manusia’ (SDM) telah menjadi bahan perdebatan yang cukup panjang. Konsep ini diselimuti oleh sensasi manajerial dan filosofi serta karakter yang mendasarinya sangat kontroversial karena tidak memiliki formulasi dan kesepakatan yang tepat mengenai signifikansinya. Meskipun demikian, definisi pokok bahasan diberikan menurut Malayu (2005) sebagai:

“Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu”. Manajemen sering diartikan sebagai ilmu, kiat dan profesi. Dikatakan sebagai ilmu oleh Luther Gulick karena manajemen dipandang sebagai suatu bidang pengetahuan yang secara sistematis berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang bekerja sama untuk mencapai tujuan dan membuat sistem kerja sama ini lebih bermanfaat bagi kemanusiaan. Pada sisi lain Mary Parker Follet menjelaskan bahwa manajemen dapat juga dipandang sebagai seni untuk melaksanakan pekerjaan melalui orang lain (*The art of getting done through people*), definisi ini mengandung arti bahwa seorang manajer dalam mencapai tujuan organisasi melibatkan orang lain untuk melaksanakan berbagai tugas yang telah diatur oleh manajer. Oleh karena itu, keterampilan yang dimiliki oleh seorang manajer perlu dikembangkan baik melalui pengkajian maupun pelatihan. Karena manajemen dipandang sebagai seni, maka seorang manajer perlu mengetahui dan menguasai seni memimpin yang berkaitan erat dengan gaya kepemimpinan yang tepat dan dapat diterapkan dalam berbagai situasi dan kondisi. *Human Resource Management* menekankan bahwa anggota organisasi sangat penting untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, bahwa praktik sumber daya manusia perlu diintegrasikan dengan strategi organisasi, dan bahwa spesialis sumber daya manusia membantu pengontrol organisasi untuk memenuhi tujuan efisiensi dan kesetaraan.”

Tentu saja, definisi manajemen sumber daya manusia tidak akan lengkap tanpa penjelasan lebih lanjut tentang apa yang dimaksud dengan 'sumber daya manusia' dan 'manajemen'. Yang pertama dan terpenting, orang-orang dalam organisasi kerja, yang diberkahi dengan berbagai kemampuan, bakat dan sikap, mempengaruhi produktivitas, kualitas dan profitabilitas. Orang-orang menetapkan strategi dan tujuan secara keseluruhan, merancang sistem kerja, memproduksi barang dan jasa, memantau kualitas, mengalokasikan sumber daya keuangan, dan memasarkan produk dan jasa. Oleh karena itu, individu menjadi 'sumber daya manusia' berdasarkan peran yang mereka emban dalam organisasi kerja. Peran ketenagakerjaan didefinisikan dan dijelaskan dengan cara yang dirancang untuk memaksimalkan kontribusi karyawan tertentu untuk mencapai tujuan organisasi.

Secara teori, pengelolaan sumber daya manusia tidak berbeda dengan pengelolaan sumber daya organisasi lainnya. Dalam praktiknya, yang membedakannya adalah sifat sumber dayanya, yaitu manusia. Satu set perspektif memandang manusia sebagai sumber daya yang berpotensi kreatif dan kompleks, keseluruhan perilakunya dipengaruhi oleh banyak faktor yang beragam baik yang berasal dari individu maupun lingkungan sekitarnya. Para ahli teori perilaku organisasi, misalnya, menyatakan bahwa perilaku dan kinerja 'sumber daya manusia' merupakan fungsi dari setidaknya empat variabel: kemampuan, persepsi peran motivasi, dan kemungkinan situasional. Perspektif lain menekankan sifat problematis dalam hubungan kerja: (Watson, 1986). Sumber daya manusia berbeda dari sumber daya lain yang digunakan oleh pemberi kerja, sebagian karena individu diberkahi dengan berbagai tingkat kemampuan (termasuk bakat, keterampilan dan pengetahuan), dengan ciri-ciri kepribadian, gender, persepsi peran dan perbedaan pengalaman, dan sebagian lagi karena perbedaan dalam motivasi dan komitmen. Dengan kata lain, karyawan berbeda dari sumber daya lainnya karena kemampuan mereka untuk mengevaluasi dan mempertanyakan tindakan manajemen serta komitmen dan kerja sama mereka harus selalu dimenangkan. Selain itu, pekerja mempunyai kapasitas untuk membentuk kelompok dan serikat pekerja untuk membela atau memajukan kepentingan ekonomi mereka. Sumber daya manusia sering juga disebut dengan personel, staf, atau pekerja.

Istilah 'manajemen' sendiri dapat diterapkan pada kelompok sosial atau suatu proses. Istilah 'manajemen', ketika diterapkan pada suatu proses, memunculkan dalam pikiran berbagai gambaran pekerjaan manajerial. Manajemen dapat dilihat sebagai ilmu atau seni. Citra manajemen sebagai suatu ilmu didasarkan pada pandangan bahwa para ahli telah mengumpulkan sejumlah pengetahuan berbeda tentang manajemen yang, jika dipelajari dan

diterapkan, dapat meningkatkan efektivitas organisasi. Pandangan ini berasumsi bahwa orang dapat dilatih untuk menjadi manajer yang efektif. Para ahli teori manajemen klasik mulai mengembangkan 'ilmu manajemen', yang mana manajemen didefinisikan dalam istilah perencanaan, pengorganisasian, komando, koordinasi dan pengendalian'. Dalam konsepsi klasik ini, manajemen dianggap terutama berkaitan dengan urusan internal.

Persepsi lain mengenai peran manajemen menekankan bahwa organisasi adalah miniatur masyarakat yang memiliki tujuan dan, dengan demikian, kekuasaan dan politik tersebar luas di semua organisasi kerja. Yang dimaksud dengan kekuasaan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain yang berada dalam keadaan ketergantungan. Politik organisasi mengacu pada aktivitas-aktivitas yang tidak diperlukan sebagai bagian dari peran formal seorang manajer, namun mempengaruhi, atau berupaya mempengaruhi, distribusi sumber daya untuk tujuan mencapai tujuan pribadi. Politik dalam organisasi hanyalah sebuah fakta kehidupan. Mereka yang gagal mengakui perilaku politik mengabaikan kenyataan bahwa organisasi adalah sistem politik.

Gambaran alternatif dari aktivitas manajerial adalah memandang manajemen sebagai seni. Hal ini menyiratkan bahwa kemampuan dan kesuksesan manajerial bergantung pada sifat-sifat seperti kecerdasan, karisma, ketegasan, antusiasme, integritas, dominasi, dan kepercayaan diri. Implikasi praktis dari pandangan ini sangat berbeda dengan pendekatan 'manajemen sebagai ilmu'. Jika manajemen disamakan dengan ciri-ciri khusus yang terkait dengan gaya kepemimpinan yang sukses, hal ini akan memberikan dasar untuk memilih individu yang 'tepat' untuk posisi manajerial di suatu organisasi.

Namun, kondisi Manajemen Sumber Daya Manusia berubah seiring berjalannya waktu. Perkembangan penting tertentu yang relevan dengan pengelolaan sumber daya manusia termasuk penyebaran cita-cita dan prinsip demokrasi, tumbuhnya ide-ide sosialis, munculnya konsep negara kesejahteraan, penguatan organisasi pekerja, upaya reformis sosial, dan perubahan ukuran dan komposisi sumber daya manusia. angkatan kerja. Perkembangan ini menyebabkan perubahan besar dalam sikap pengusaha terhadap pekerja dan peran negara dalam permasalahan ketenagakerjaan. Negara mulai memberlakukan undang-undang ketenagakerjaan dengan tujuan untuk memperbaiki kondisi kerja fisik di tempat kerja, menetapkan standar minimum di bidang syarat dan ketentuan kerja tertentu, menyediakan fasilitas kesejahteraan tertentu bagi pekerja, menerapkan langkah-langkah jaminan sosial terhadap kemungkinan-kemungkinan tertentu seperti kecacatan dan kematian akibat kecelakaan kerja, penyakit dan

kehamilan serta menetapkan hak pekerja untuk membentuk serikat pekerja dan melakukan perundingan bersama dengan pemberi kerja.

Para pengusaha semakin menyadari bahwa hak prerogatif mereka untuk “mempekerjakan dan memecat” pekerja sesuai keinginan mereka dan menetapkan syarat dan ketentuan kerja secara sepihak telah banyak dilanggar oleh tekanan serikat pekerja dan intervensi negara, dan akan sulit bagi mereka untuk mengaturnya. perusahaan mereka jika mereka tidak memberikan perhatian yang cukup terhadap aspek kemanusiaan dalam menangani pekerjaanya.

Kondisi-kondisi ini masih ada hingga saat ini, namun dalam bentuk yang telah banyak dimodifikasi. Beberapa perkembangan penting terkait sumber daya manusia dalam perspektif modern meliputi:

1. Perubahan besar dalam komposisi angkatan kerja dengan masuknya sejumlah besar pekerja terdidik dan berketerampilan tinggi dengan spesialisasi,
2. Status semua kategori karyawan meningkat pesat,
3. Intervensi negara yang luas dalam bidang sumber daya manusia,
4. Berkembangnya sikap liberal pengusaha terhadap pekerjaanya dengan perhatian utama pada aspek kemanusiaan,
5. Peningkatan kekuatan dan status serikat pekerja, dan
6. Meningkatnya pertimbangan dan pertukaran internasional dalam masalah sumber daya manusia.

Evolusi Manajemen Sumber Daya Manusia – Dari Abad ke-19 hingga Saat Ini: Berbagai Era Manajemen Sumber Daya Manusia Identifikasi evolusi HRM selama periode waktu tertentu penting untuk memahami filosofi, fungsi, dan praktik *Human Resource Management* (HRM) yang diikuti dalam situasi yang berbeda sehingga praktik MSDM yang relevan berkembang dalam situasi saat ini. SDM sebagai bagian dari disiplin manajemen mengikuti pola perkembangan manajemen karena adanya keterkaitan permasalahan di kedua bidang tersebut. Meskipun manajemen sumber daya manusia sebagai bidang studi relatif baru, sejarah manajemen sumber daya manusia dalam organisasi, khususnya administrasi negara, sudah cukup tua. Namun, perkembangan kuno ini tidak memberikan dampak yang besar terhadap perkembangan literatur dan praktik MSDM saat ini karena perkembangan ini terutama berkaitan dengan administrasi negara.

Beberapa pemikiran serius diterapkan terhadap pemanfaatan tenaga kerja secara efektif dalam organisasi industri setelah revolusi industri yang dimulai pada abad ke-19. Sejak saat itu, praktik-praktik terorganisir yang berhubungan dengan manajemen sumber daya manusia, awalnya tenaga

kerja dan kemudian juga personel manajerial, mulai dilakukan dan literatur yang menjelaskan praktik-praktik ini mulai bermunculan.

Sejak era revolusi industri hingga saat ini, berbagai tahapan perkembangan manajemen praktik sumber daya manusia dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

1. Era revolusi industri— abad ke-19
2. Era gerakan serikat buruh – mendekati abad ke-19
3. Era tanggung jawab sosial — awal abad ke-20
4. Era manajemen ilmiah— 1900-1920an
5. Era hubungan manusia— 1930an-1950an
6. Era ilmu perilaku— 1950an-1960an
7. Era sistem dan pendekatan kontingensi – 1960 dan seterusnya
8. Era manajemen sumber daya manusia — 1980 dan seterusnya

Penggolongan berbagai tahapan perkembangan manajemen sumber daya manusia menurut periodenya menunjukkan awal mula era tersebut. Di setiap era, penekanan diberikan pada pendekatan tertentu dalam mengelola orang di tempat kerja. Era yang berhasil tidak berarti akhir dari era sebelumnya, namun terdapat tumpang tindih di dalamnya. Ciri-ciri utama era tersebut dan jenis praktik yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

1. Era Revolusi Industri: Perkembangan sistematis MSDM dimulai dengan revolusi industri yang dimulai pada tahun 1850an di Eropa Barat dan Amerika Serikat. Revolusi industri pada dasarnya terdiri dari pengembangan mesin, penggunaan energi mekanik dalam proses produksi, dan akibatnya munculnya konsep pabrik dengan sejumlah besar tenaga kerja yang bekerja sama. Sistem pabrik menggantikan sistem pondok yang lama. Revolusi industri membawa sejumlah perubahan seperti sentralisasi lokasi kerja dengan banyak pekerja yang bekerja secara bersama-sama, proses produksi yang mekanis, migrasi pekerja dari tempat asalnya, dan kontak tidak langsung antara pemilik pabrik dan pekerja.

Untuk mengelola manusia dalam sistem pabrik pada revolusi industri, tiga sistem MSDM dikembangkan – rekrutmen pekerja, pelatihan bagi pekerja, dan kontrol pekerja. Namun, filosofi dasar pengelolaan pekerja berkisar pada hubungan tuan-pelayan.

2. Era Gerakan Serikat Buruh: Segera setelah munculnya sistem pabrik, para pekerja mulai mengorganisasikan diri berdasarkan kepentingan bersama untuk membentuk asosiasi pekerja yang kemudian dikenal dengan nama serikat pekerja. Tujuan dasar dari asosiasi-asosiasi ini adalah untuk

melindungi kepentingan para anggotanya dan untuk menyelesaikan masalah-masalah mereka yang timbul terutama karena mempekerjakan pekerja anak, jam kerja yang panjang, dan kondisi kerja yang buruk.

Belakangan, aspek pekerjaan lain seperti masalah ekonomi dan upah, tunjangan dan layanan karyawan, dll juga menjadi isu. Serikat-serikat buruh ini menggunakan senjata seperti pemogokan, pelambatan, pemogokan, boikot, dan lain-lain, agar tuntutan mereka dapat diterima. Kegiatan serikat pekerja ini memaksa pemilik dan manajer untuk mengadopsi sistem penanganan keluhan karyawan, arbitrase sebagai cara untuk menyelesaikan konflik antara pemilik/manajer dan pekerja, praktik disiplin, perluasan program tunjangan karyawan, waktu liburan dan liburan, definisi tugas pekerjaan yang jelas, hak kerja melalui senioritas, dan pemasangan struktur upah yang rasional dan dapat dipertahankan.

3. Era Tanggung Jawab Sosial: Pada dekade pertama abad ke-20, beberapa pemilik pabrik mulai menerapkan pendekatan yang lebih humanistik dan paternalistik terhadap pekerja. Pendekatan paternalistik dalam pengelolaan tenaga kerja didasarkan pada filosofi bahwa buruh ibarat seorang anak dan pemilik ibarat seorang ayah dan pemilik harus mengurus pekerjaannya seperti seorang ayah yang mengasuh anak-anaknya. Para industrialis yang mengadopsi pendekatan paternalistik menawarkan sejumlah kelonggaran dan fasilitas kepada angkatan kerja seperti pengurangan jumlah jam kerja, peningkatan fasilitas di tempat kerja, desa percontohan bagi pekerja, dan lain-lain. Semua praktik ini mengarah pada pengembangan aspek kesejahteraan sosial dalam pengelolaan tenaga kerja. Banyak kritikus terhadap pendekatan paternalistik yang menilai pendekatan ini dilakukan untuk mengatasi permasalahan yang ditimbulkan oleh gerakan serikat pekerja karena banyaknya bermunculan serikat pekerja yang seringkali mengganggu kinerja kerja. Pengusaha mengamati bahwa pekerja berada di luar kendali mereka dan untuk mengatasi masalah ini, mereka menerapkan skema kesejahteraan. Jadi, ini lebih merupakan suatu keharusan daripada filosofi.
4. Era Manajemen Ilmiah: Sekitar awal abad ke-20, Taylor mulai menemukan 'satu cara terbaik dalam melakukan sesuatu' berdasarkan studi waktu dan gerak. Berdasarkan eksperimennya, ia mampu meningkatkan produktivitas pekerja secara signifikan dan menulis banyak makalah berdasarkan eksperimen tersebut dan sebuah buku tentang manajemen ilmiah.

Prinsip utama manajemen ilmiah adalah:

- a. Menggantikan aturan praktis dengan sains,
- b. Harmoni, bukan konflik,
- c. Kerjasama, bukan individualisme, dan
- d. Perkembangan setiap orang. Teknik manajemen ilmiah yang relevan dengan manajemen pekerja adalah- mandor fungsional, standardisasi dan penyederhanaan pekerjaan, dan sistem upah per satuan diferensial.

5. Era Hubungan Manusia: Sekitar tahun 1920-an, peneliti manajemen mengamati secara dekat faktor manusia di tempat kerja dan variabel-variabel yang mempengaruhi perilaku masyarakat. Sebelumnya, Hugo Munsterberg menulis buku tentang 'Psikologi dan Efisiensi Industri' yang menyarankan penggunaan psikologi dalam bidang pengujian personel, wawancara, pengukuran sikap, pembelajaran, dll. Periode singkat ini disebut sebagai 'Era Psikologi Industri'. Pada tahun 1924, sekelompok profesor dari Harvard Business School, AS, memulai penyelidikan terhadap aspek manusia dalam pekerjaan dan kondisi kerja di pabrik Hawthorne di Western Electric Company, Chicago. Mereka melakukan penelitian dari tahun 1924 hingga 1932 dan sampai pada kesimpulan bahwa produktivitas pekerja bergantung pada:
- a. Faktor sosial di tempat kerja,
 - b. Pembentukan kelompok dan pengaruh kelompok,
 - c. Sifat kepemimpinan dan pengawasan, dan
 - d. Komunikasi.

Mereka menyimpulkan bahwa untuk mencapai produktivitas yang lebih baik, manajemen harus memperhatikan hubungan antarmanusia selain kondisi fisik di tempat kerja. Akibatnya, konsep sistem sosial, organisasi informal, pengaruh kelompok, dan perilaku tidak logis memasuki bidang manajemen personalia.

6. Era Ilmu Perilaku: Berbeda dengan hubungan manusia yang berasumsi bahwa pekerja yang bahagia adalah pekerja yang produktif, para ilmuwan perilaku berorientasi pada tujuan dan efisiensi serta menganggap pemahaman tentang perilaku manusia sebagai sarana utama untuk mencapai tujuan tersebut. Mereka telah mencoba beberapa metode penelitian canggih untuk memahami sifat pekerjaan dan orang-orang di lingkungan kerja. Kontribusi ilmuwan perilaku terhadap praktik manajemen terutama menghasilkan wawasan baru, bukan teknik baru.

Hal ini telah mengembangkan atau memperluas cara berpikir yang berguna tentang peran manajer, sifat organisasi, dan perilaku individu dalam organisasi. Berbeda dengan model hubungan manusia, mereka memberikan konsep model sumber daya manusia. Kesimpulan utama dari kontribusi yang dibuat oleh para behavioris adalah sebagai berikut:

Saya. Orang tidak menyukai pekerjaan. Jika mereka dibantu untuk menetapkan tujuan, mereka akan ingin mencapainya. Padahal, pekerjaan itu sendiri merupakan sumber motivasi dan kepuasan bagi karyawan.

- a. Kebanyakan orang dapat menerapkan banyak pengarahan diri dan pengendalian diri serta menghasilkan lebih banyak kreativitas daripada yang dibutuhkan dalam pekerjaan mereka saat ini. Oleh karena itu, potensi yang belum dimanfaatkan masih belum termanfaatkan.
 - b. Tugas dasar manajer adalah menggunakan potensi manusia yang belum dimanfaatkan dalam organisasi.
 - c. Manajer harus menciptakan lingkungan yang sehat di mana semua orang dapat berkontribusi sesuai kapasitas mereka. Lingkungan harus menyediakan tempat bekerja yang sehat, aman, nyaman, dan nyaman.
 - d. Efisiensi operasional dapat ditingkatkan dengan memperluas pengaruh bawahan, pengarahan diri sendiri, dan pengendalian diri.
 - e. Kepuasan kerja dapat meningkat sebagai 'produk sampingan' dari bawahan yang memanfaatkan potensi mereka secara maksimal. Era ilmu perilaku mengarah pada perkembangan komunikasi dua arah, partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan, penetapan tujuan bersama, dinamika kelompok, pengembangan manajemen, dan manajemen perubahan dalam organisasi. Kontribusi era ilmu perilaku ini merupakan tulang punggung pendekatan perilaku manajemen sumber daya manusia bahkan dalam konteks sekarang.
7. Era Pendekatan Sistem dan Kontingensi: Pendekatan sistem dan kontingensi telah menarik perhatian maksimal para pemikir manajemen di era sekarang. Merupakan pendekatan terpadu yang mempertimbangkan pengelolaan sumber daya manusia secara keseluruhan berdasarkan data empiris. Ide dasar dari pendekatan ini adalah bahwa analisis suatu objek harus bergantung pada metode analisis yang melibatkan variasi simultan dari variabel-variabel yang saling bergantung. Hal ini terjadi ketika pendekatan sistem diterapkan dalam pengelolaan sumber daya manusia.

8. Era Manajemen Sumber Daya Manusia: Ketika sistem pabrik diterapkan dalam produksi, sejumlah besar pekerja mulai bekerja sama. Dirasa perlu adanya seseorang yang mengurus perekrutan, pengembangan, dan kesejahteraan para pekerja tersebut. Untuk tujuan ini, departemen hubungan industrial muncul di sebagian besar organisasi besar yang sebagian besar menangani pekerja. Namun, seiring berjalannya waktu dan meningkatnya kompleksitas pengelolaan sumber daya manusia di organisasi bisnis besar, ruang lingkup departemen hubungan industrial diperluas hingga mencakup staf pengawas dan selanjutnya personel manajerial. Departemen hubungan industrial dinamakan sebagai departemen personalia.

Dengan meningkatnya persaingan memperebutkan pangsa pasar, persaingan sumber daya termasuk talenta manusia, dan meningkatnya pengetahuan di bidang pengelolaan sumber daya manusia, manusia tidak hanya diperlakukan sebagai makhluk fisiologis tetapi makhluk sosio-psikologis sebagai sumber utama efektivitas organisasi dan organisasi besar pun berubah. nomenklatur departemen personalia menjadi departemen sumber daya manusia untuk mencerminkan pandangan kontemporer.

Bahkan *American Society for Human Resource Administration*, asosiasi profesi terbesar di bidang manajemen sumber daya manusia, berganti nama menjadi *Society for Human Resource Management* pada tahun 1990. Di tingkat akademik, pola serupa juga diikuti dan judul mata kuliah manajemen personalia pun diambil. berubah menjadi manajemen sumber daya manusia. Sejak itu, ungkapan tersebut secara bertahap menggantikan istilah 'manajemen personalia' yang sudah ketinggalan zaman.

B. PERSPEKTIF HISTORI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Istilah "manajemen sumber daya manusia" baru muncul belakangan ini. Dalam konotasi modernnya, kata ini mulai digunakan terutama sejak tahun 1980an dan seterusnya. Pada zaman kuno dan dalam jangka waktu yang lama di era abad pertengahan, produksi barang dilakukan terutama oleh perajin dan pengrajin yang terampil. Mereka sendiri yang memiliki alat dan instrumen, memproduksi barang dan menjualnya di pasar.

Dengan demikian, pertanyaan mengenai hubungan pimpinan dan anggota organisasi tidak muncul dalam kasus mereka. Mereka mengatur urusan mereka sendiri dan dengan bantuan anggota keluarga. Namun, banyak ahli juga mempekerjakan pekerja magang dan kategori pekerja dengan honor tertentu. Ada hubungan yang sangat erat antara ahli dan

peserta magang, dan mereka sendiri yang menangani masalah yang dihadapi peserta magang dan anggota keluarga mereka.

Semacam pendekatan manusiawi terlibat dalam hubungan mereka. Setelah menjalani masa pelatihan yang lama, banyak peserta magang yang mendirikan organisasi mereka sendiri, dan banyak lainnya yang tetap terikat dengan ahli ulung mereka dengan syarat-syarat yang menguntungkan. Selama periode abad pertengahan, para ahli terampil juga membentuk serikat mereka terutama dengan tujuan untuk melindungi kepentingan organisasi mereka masing-masing.

Serikat-serikat ini juga menentukan standar mereka, upah pekerja harian dan buruh upahan, serta mengatur syarat dan ketentuan kerja mereka. Periode kuno dan sebagian besar abad pertengahan juga menyaksikan prevalensi jenis pekerja tertentu yang berbeda. Ini terdiri dari budak, budak dan buruh kontrak.

Uraian singkat tentang cara mereka diperlakukan dan dikelola akan relevan untuk memahami manajemen sumber daya manusia dalam perspektif sejarah.

1. Mengelola Budak: Budak merupakan sumber tenaga kerja yang penting di hampir semua peradaban kuno. Mereka bisa dijual dan dibeli seperti komoditas. Pembeli utama mereka adalah para penguasa kaya, tuan tanah, kepala suku, dan pengusaha boros. Pembeli budak memiliki kendali penuh atas budak mereka. Para majikan para budak melakukan berbagai pekerjaan berat seperti mengangkut beban berat, mendayung kapal dan perahu, membangun gedung dan benteng, menggali kanal, beternak, dan mengolah tanah. Imbalan atau kompensasi atas usaha mereka terutama terdiri dari makanan, tempat tinggal dan pakaian. Para budak ditangani dengan tangan besi. Mereka diawasi dengan ketat, dan ketidakpatuhan terhadap perintah majikan atau pengawas mereka umumnya dihukum dengan penyiksaan fisik, dan kadang-kadang dengan mutilasi anggota tubuh mereka dan bahkan hukuman mati untuk pelanggaran berat.
2. Mengelola Budak: Perbudakan lazim terjadi di masyarakat feodal pada era sebelum dan awal abad pertengahan. Budak dipekerjakan oleh tuan tanah terutama dalam operasi pertanian dan kegiatan terkait. Tuan tanah biasanya memberi mereka sebidang tanah untuk habitat mereka dan seringkali, sebagian tanah untuk budidaya mereka sendiri. Dalam banyak kasus, sejumlah kecil uang diberikan kepada mereka agar mereka dapat tetap terikat pada majikan mereka. Sebagai pengganti fasilitas tersebut, para budak dan anggota keluarganya diharuskan untuk melayani tuannya. Pekerjaan yang diberikan kepada budak terutama terdiri dari – mengolah

tanah, beternak, pekerjaan rumah tangga dan kegiatan serupa lainnya. Banyak tuan tanah juga memberi mereka upah dalam jumlah kecil, baik dalam bentuk tunai maupun barang. Biasanya, budak bisa menjadi bebas setelah kembali ke habitat pemiliknya, sebidang tanah dan maju dengan penuh minat. Mereka juga dapat ditransfer ke pemilik lain dengan pembayaran.

Di bawah perbudakan, ada hubungan pribadi tertentu antara tuan tanah dan budak. Banyak tuan tanah sering kali mencoba menyelesaikan keluhan mereka dan memberikan bantuan kepada mereka yang berada dalam kesulitan. Para penguasa feodal juga kadang-kadang memberikan sejumlah bujukan ekonomi kepada budak mereka dalam bentuk tambahan pasokan biji-bijian makanan dan sejumlah uang untuk meningkatkan produktivitas dan perilaku baik mereka.

Meskipun pengelolaan budak didasarkan pada prinsip otoritarianisme, namun unsur perlakuan manusiawi sering ditemukan dalam hubungan mereka. Dengan dihapuskannya sistem feodal, perbudakan pun berakhir. Namun beberapa peninggalan masa lalu masih dapat ditemukan hingga saat ini, terutama di daerah pedesaan. Sistem perbudakan lazim di negara-negara Eropa pada periode abad pertengahan.

3. Mengelola Tenaga Kerja Kontrak: Sistem kerja kontrak muncul terutama seiring dengan berkembangnya merkantilisme dan munculnya revolusi industri. Penemuan daratan baru melalui jalur laut dan darat menyebabkan peningkatan besar dalam permintaan barang-barang Eropa di luar negeri, dan pada saat yang sama, mendorong berkembangnya industri di benua tersebut. Sebagai konsekuensinya, perdagangan berkembang pesat, dan kaum merkantilis, yang mengambil keuntungan dari perluasan pasar, berusaha mengumpulkan kekayaan sebanyak mungkin.

Manajemen sumber daya manusia adalah fungsi manajemen yang berkaitan dengan perekrutan, motivasi, dan pemeliharaan orang-orang dalam suatu organisasi. Ini berfokus pada orang-orang dalam organisasi. Manajemen sumber daya manusia merancang sistem manajemen untuk memastikan bahwa bakat manusia digunakan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi. Manajemen Sumber Daya Manusia adalah fungsi personalia yang berkaitan dengan pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi dan pemeliharaan personel suatu organisasi dengan tujuan memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian,

pengarahan, dan pengendalian kinerja fungsi-fungsi operasi tersebut (Edwin B. Flippo, 1996).

Menurut Gibson, Ivancevich dan Donelly (1992) dan Glueck. (1978), “Manajemen Sumber Daya Manusia berkaitan dengan penggunaan orang yang paling efektif untuk mencapai tujuan organisasi dan individu. Ini adalah cara mengelola orang-orang di tempat kerja, sehingga mereka memberikan yang terbaik bagi organisasi”.

Menurut Dessler (2008) kebijakan dan praktik yang terlibat dalam menjalankan aspek “orang” atau sumber daya manusia dari posisi manajemen, termasuk perekrutan, penyaringan, pelatihan, pemberian penghargaan, dan penilaian terdiri dari Manajemen Sumber Daya Manusia. Umumnya Manajemen Sumber Daya Manusia mengacu pada manajemen orang-orang dalam organisasi. Ini terdiri dari aktivitas, kebijakan, dan praktik yang terlibat dalam memperoleh, mengembangkan, memanfaatkan, mengevaluasi, memelihara, dan mempertahankan jumlah dan keahlian karyawan yang sesuai untuk mencapai tujuan organisasi. Tujuan MSDM adalah memaksimalkan kontribusi karyawan untuk mencapai produktivitas dan efektivitas yang optimal, sekaligus mencapai tujuan individu (seperti memiliki pekerjaan yang menantang dan mendapatkan pengakuan), dan tujuan sosial (seperti kepatuhan hukum dan menunjukkan tanggung jawab sosial).

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah fungsi manajemen yang membantu manajer merekrut, memilih, melatih dan mengembangkan anggota untuk suatu organisasi. Manajemen Sumber Daya Manusia berkaitan dengan dimensi manusia dalam organisasi.

Berikut ini merupakan inti dari manajemen sumber daya manusia:

1. Manajemen Sumber Daya Manusia melibatkan Penerapan Fungsi dan Prinsip Manajemen. Fungsinya dan prinsip-prinsip diterapkan untuk memperoleh, mengembangkan, memelihara dan memberikan remunerasi kepada karyawan dalam organisasi.
2. Keputusan yang Berkaitan dengan Pegawai harus Terintegrasi. Keputusan tentang berbagai aspek karyawan harus konsisten dengan keputusan sumber daya manusia (SDM) lainnya.
3. Keputusan yang Dibuat Mempengaruhi Efektivitas suatu Organisasi. Efektivitas sebuah Organisasi akan menghasilkan peningkatan pelayanan kepada pelanggan dalam bentuk produk berkualitas tinggi yang dipasok dengan biaya yang wajar.
4. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia tidak terbatas pada Perusahaan Saja tetapi berlaku untuk non-organisasi bisnis seperti pendidikan, perawatan kesehatan, rekreasi dan sejenisnya.

Manajemen Sumber Daya Manusia mengacu pada serangkaian program, fungsi dan aktivitas yang dirancang dan dilaksanakan untuk memaksimalkan efektivitas karyawan dan organisasi.

Istilah 'manajemen sumber daya manusia' (SDM) telah menjadi bahan perdebatan yang cukup panjang. Konsep ini diselimuti oleh sensasi manajerial dan filosofi serta karakter yang mendasarinya sangat kontroversial karena tidak memiliki formulasi dan kesepakatan yang tepat mengenai signifikansinya. Meskipun demikian, definisi pokok bahasan yang diberikan menurut Bratton, J., & Gold, J. (2017) adalah: "Bagian dari proses manajemen yang khusus menangani pengelolaan orang-orang dalam organisasi kerja. HRM menekankan bahwa karyawan sangat penting untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, bahwa praktik sumber daya manusia perlu diintegrasikan dengan strategi perusahaan, dan bahwa spesialis sumber daya manusia membantu pengontrol organisasi untuk memenuhi tujuan efisiensi dan kesetaraan."

Tentu saja, definisi manajemen sumber daya manusia tidak akan lengkap tanpa penjelasan lebih lanjut tentang apa yang dimaksud dengan 'sumber daya manusia' dan 'manajemen'. Yang pertama dan terpenting, orang-orang dalam organisasi kerja, yang diberkahi dengan berbagai kemampuan, bakat dan sikap, mempengaruhi produktivitas, kualitas dan profitabilitas. Orang-orang menetapkan strategi dan tujuan secara keseluruhan, merancang sistem kerja, memproduksi barang dan jasa, memantau kualitas, mengalokasikan sumber daya keuangan, dan memasarkan produk dan jasa. Oleh karena itu, individu menjadi 'sumber daya manusia' berdasarkan peran yang mereka emban dalam organisasi kerja. Peran ketenagakerjaan didefinisikan dan dijelaskan dengan cara yang dirancang untuk memaksimalkan kontribusi karyawan tertentu untuk mencapai tujuan organisasi.

Secara teori, pengelolaan sumber daya manusia tidak berbeda dengan pengelolaan sumber daya organisasi lainnya. Dalam praktiknya, yang membedakannya adalah sifat sumber dayanya, yaitu manusia. Satu set perspektif memandang manusia sebagai sumber daya yang berpotensi kreatif dan kompleks, keseluruhan perilakunya dipengaruhi oleh banyak faktor yang beragam baik yang berasal dari individu maupun lingkungan sekitarnya.

C. FUNGSI DAN AKTIVITAS MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Manajemen sumber daya manusia adalah kumpulan pengetahuan dan serangkaian praktik yang mendefinisikan sifat pekerjaan dan mengatur hubungan kerja. Manajemen Sumber Daya Manusia mencakup lima bidang fungsional berikut:

Penempatan Staf: Hal ini berkaitan dengan mendapatkan orang-orang dengan keterampilan, kemampuan, pengetahuan dan pengalaman yang sesuai untuk mengisi pekerjaan di organisasi kerja. Praktik terkait adalah perencanaan sumber daya manusia, analisis pekerjaan, rekrutmen dan seleksi.

Imbalan: Ini melibatkan desain dan administrasi sistem imbalan. Praktiknya mencakup evaluasi pekerjaan, penilaian kinerja, dan tunjangan.

Pengembangan Karyawan: Menganalisis kebutuhan pelatihan untuk memastikan bahwa karyawan memiliki pengetahuan dan keterampilan untuk melakukan pekerjaan mereka secara memuaskan atau untuk maju dalam organisasi. Penilaian kinerja dapat mengidentifikasi keterampilan utama dan 'kompetensi' karyawan.

Pemeliharaan Karyawan: Adalah administrasi dan pemantauan kebijakan keselamatan, kesehatan, dan kesejahteraan di tempat kerja untuk mempertahankan tenaga kerja yang kompeten dan mematuhi standar dan peraturan undang-undang.

Hubungan Karyawan: Di bawah judul ini dapat mencakup serangkaian skema keterlibatan/partisipasi karyawan di tempat kerja serikat pekerja atau non-serikat pekerja. Dalam lingkungan serikat pekerja, hal ini juga mencakup negosiasi antara manajemen dan perwakilan serikat pekerja mengenai keputusan yang mempengaruhi kontrak kerja.

Aktivitas yang dilakukan Manajer Sumber Daya Manusia bervariasi dari satu tempat kerja ke tempat kerja lainnya dan mungkin dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti ukuran dan struktur organisasi (misalnya, organisasi tunggal atau multi-perusahaan), ada atau tidaknya serikat pekerja, dan manajemen senior. filosofi dan strategi ketenagakerjaan. Tempat kerja yang lebih besar cenderung mempekerjakan setidaknya satu spesialis SDM atau personalia. Organisasi besar mungkin membagi aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) di antara beberapa manajer; satu spesialis untuk rekrutmen dan seleksi, satu untuk pelatihan dan pengembangan karyawan, dan satu lagi untuk menegosiasikan dan mengatur kesepakatan bersama. Perubahan desain pekerjaan akan berdampak pada seleksi, penghargaan dan kegiatan pelatihan. Sebuah organisasi yang mengubah strategi manufakturnya dengan memperkenalkan tim 'seluler' atau 'swakelola' akan memiliki prioritas rekrutmen dan seleksi yang berbeda dengan perusahaan yang menggunakan produksi jalur perakitan tradisional yang mempekerjakan operator tidak terampil.

Perubahan signifikan dalam desain pekerjaan juga memerlukan pelatihan dan pembelajaran formal. Selain itu, jika organisasi memilih untuk menggabungkan tugas dan menanamkan otonomi karyawan yang lebih besar, sistem penghargaan alternatif mungkin harus dirancang untuk mendorong

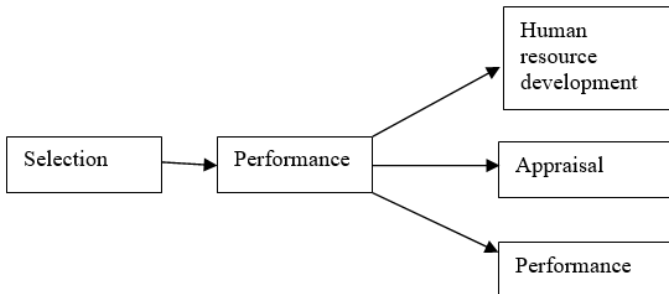
kerja sama dan komitmen karyawan. Rangkaian aktivitas sumber daya manusia ini dirancang untuk menyesuaikan individu dengan tugas-tugas organisasi, untuk memotivasi tenaga kerja, dan untuk menangani konflik dan ketegangan di tempat kerja. Oleh karena itu, praktik MSDM bertujuan untuk mencapai dua rangkaian tujuan; meningkatkan kinerja karyawan dan meningkatkan efektivitas organisasi.

Untuk mengapresiasi sepenuhnya pentingnya praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) ini, penting untuk menyadari bahwa fungsi MSDM dalam organisasi berada pada dua tingkatan (Watson, 1986). Pada tingkat pertama, aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) berkaitan dengan perekrutan, motivasi, dan pengembangan karyawan yang kompeten. Oleh karena itu, prosedur seleksi dirancang untuk membekali organisasi dengan pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan yang berkaitan dengan peran mereka dalam organisasi. Aktivitas SDM kemudian memotivasi tenaga kerja dengan memberikan gaji, tunjangan, dan kondisi kerja yang memuaskan kepada karyawan. Profesional HRM juga mengembangkan individu untuk memastikan bahwa mereka memiliki pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk menjadi karyawan yang efektif.

Banyak pengamat akademis organisasi kerja mengakui bahwa konflik antara karyawan individu, dalam tim atau antara manajemen dan karyawan tidak dapat dihindari dan dapat meningkatkan, bukan menurunkan, kinerja De Dreu. C.K.W, dan Van Vianen, A.E.M. (2001). Robbins, S.P. (2004) dan ahli teori organisasi, membedakan konflik fungsional dan konflik disfungsional. Yang pertama mendukung tujuan kelompok kerja dan meningkatkan kinerjanya. Musgrave, Richard A dan Musgrave Peggy (1989), seorang ahli teori hubungan industrial, mengidentifikasi dua jenis konflik di tempat kerja; terorganisir dan tidak terorganisir. Ketika sekelompok karyawan terlibat dalam tindakan terencana (misalnya mogok kerja) untuk mengubah sumber ketidakpuasan, hal ini disebut sebagai konflik terorganisir. Ketika karyawan merespons ketidakpuasan atau situasi yang represif dengan ketidakhadiran individu atau tindakan sabotase individu, hal ini disebut sebagai konflik tidak terorganisir. Diperkirakan bahwa para manajer menghabiskan lebih dari 20 persen setiap hari kerjanya dalam beberapa bentuk aktivitas manajemen konflik. Hal ini membawa kita ke tingkat kedua: Manajemen Sumber Daya Manusia mempunyai tanggung jawab atas manajemen konflik. Spesialis Sumber Daya Manusia terlibat dalam serangkaian kegiatan intervensi yang dirancang untuk mengubah tingkat dan bentuk konflik yang pasti muncul dalam organisasi kerja. Memastikan bahwa konflik tidak menghambat kinerja organisasi adalah peran utama Sumber Daya Manusia.

D. MODEL MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Model Manajemen Sumber Daya Manusia awal yang dikembangkan oleh Fombrun et. Al. (1984) menekankan keterkaitan dan koherensi kegiatan manajemen sumber daya manusia. Siklus manajemen sumber daya manusia dalam model mereka terdiri dari empat komponen utama yaitu seleksi, penilaian, pengembangan dan penghargaan (Gambar 1). Keempat kegiatan sumber daya manusia ini bertujuan untuk meningkatkan kinerja organisasi. Kelemahan Fombrun, et. Al. Model ini bersifat preskriptif dengan fokus pada empat praktik utama manajemen sumber daya manusia. Hal ini juga mengabaikan kepentingan pemangku kepentingan yang berbeda, faktor situasional dan gagasan pilihan strategis manajemen. Namun, kekuatan model ini adalah bahwa model ini mengungkapkan koherensi kebijakan dan praktik manajemen sumber daya manusia internal terhadap strategi bisnis eksternal organisasi. Siklus HRM juga merupakan model sederhana yang berfungsi sebagai kerangka pedagogi untuk menjelaskan sifat dan pentingnya praktik utama Manajemen Sumber Daya Manusia dan interaksi antara faktor-faktor yang membentuk bidang manajemen sumber daya manusia yang kompleks.

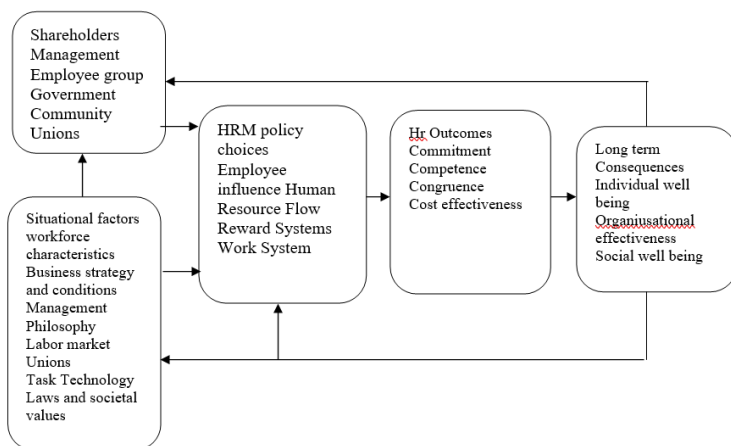


Gambar 1: Model MSDM Fombrun, Tichy dan Devanna

Model selanjutnya adalah Model Sumber Daya Manusia Harvard. Kerangka analitis 'model Harvard' terdiri dari enam komponen dasar.

1. Faktor situasional
2. Kepentingan pemangku kepentingan
3. Pilihan kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia
4. Hasil SDM
5. Konsekuensi jangka panjang
6. Lingkaran umpan balik yang melaluinya keluaran mengalir.

Model Harvard untuk HRM ditunjukkan pada Gambar 2.



Gambar 2 Mode HRM Harvard.

Faktor situasional mempengaruhi pilihan strategi manajemen sumber daya manusia. Model normatif ini menggabungkan karakteristik tenaga kerja, filosofi manajemen, pasar tenaga kerja, peraturan, nilai-nilai sosial dan pola serikat pekerja, dan menyarankan penggabungan ‘pasar produk’ dan ‘logika sosial budaya’. Secara analitis, baik akademisi maupun praktisi HRM akan lebih nyaman dengan variabel kontekstual yang disertakan dalam model karena hal tersebut sesuai dengan realitas yang mereka ketahui: ‘hubungan kerja memerlukan perpaduan antara harapan bisnis dan masyarakat’ (Boxall, 1992).

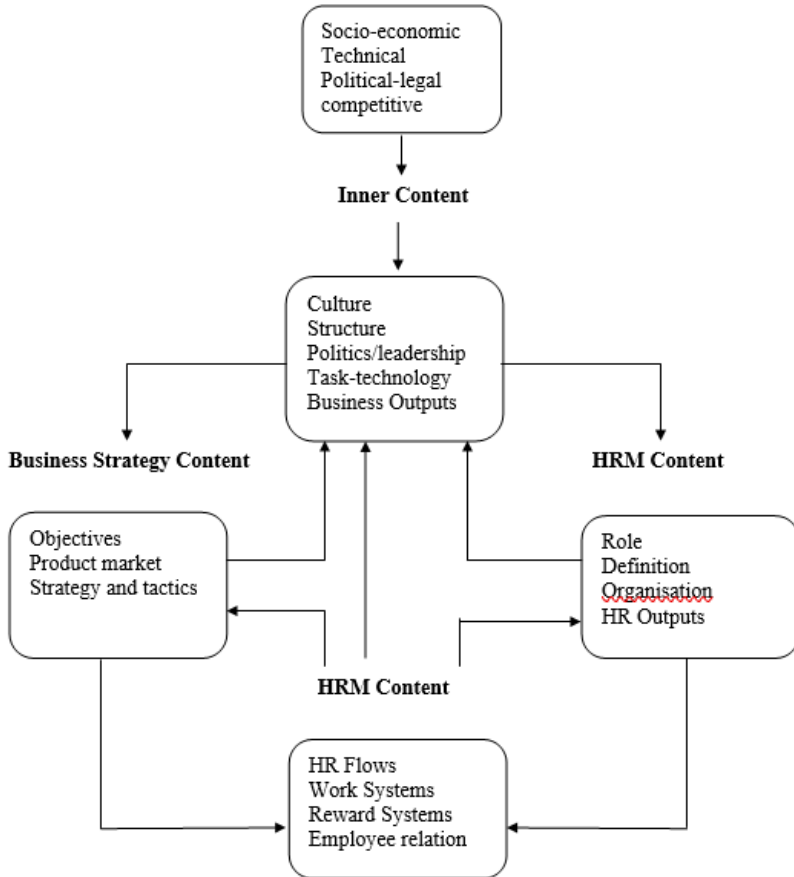
Kepentingan pemangku kepentingan menyadari pentingnya ‘pertukaran’, baik secara eksplisit, antara kepentingan pemilik dan kepentingan karyawan serta organisasi mereka, serikat pekerja. Meski model tersebut masih rentan terhadap tuduhan ‘unitarisme’. Kerangka acuan ini jauh lebih pluralis dibandingkan dengan model-model selanjutnya.

Pilihan kebijakan manajemen sumber daya manusia menekankan bahwa keputusan dan tindakan manajemen dalam manajemen sumber daya manusia dapat diapresiasi sepenuhnya jika diketahui bahwa keputusan dan tindakan tersebut dihasilkan dari interaksi antara kendala dan pilihan. Model ini menggambarkan manajemen sebagai aktor nyata, yang mampu memberikan kontribusi unik setidaknya pada tingkat tertentu dalam parameter lingkungan dan organisasi dan atau mempengaruhi parameter itu sendiri dari waktu ke waktu.

Hasil sumber daya manusia adalah komitmen karyawan yang tinggi terhadap tujuan organisasi dan kinerja individu yang tinggi yang menghasilkan produk atau layanan yang hemat biaya. Asumsi yang mendasarinya di sini adalah bahwa karyawan memiliki bakat yang jarang dimanfaatkan secara maksimal di tempat kerja, dan mereka menunjukkan keinginan untuk memperoleh pengalaman melalui pekerjaan. Dengan demikian model HRM mengambil pandangan bahwa organisasi harus dirancang berdasarkan asumsi yang melekat pada Teori Y McGregor.

Konsekuensi jangka panjang membedakannya menjadi tiga tingkatan: individu, organisasi, dan masyarakat. Pada tingkat individu karyawan, keluaran jangka panjang terdiri dari imbalan psikologis yang diterima pekerja sebagai imbalan atas usahanya. Di tingkat organisasi, peningkatan efektivitas menjamin kelangsungan hidup organisasi. Pada gilirannya, di tingkat masyarakat, sebagai hasil dari pemanfaatan penuh orang-orang di tempat kerja, beberapa tujuan masyarakat (misalnya lapangan kerja dan pertumbuhan) dapat tercapai. Kekuatan model Harvard adalah klasifikasi masukan dan hasil pada tingkat organisasi dan masyarakat, yang menciptakan dasar untuk kritik terhadap HRM komparatif (Boxall, 1992). Kelemahan model ini adalah tidak adanya landasan teori yang koheren untuk mengukur hubungan antara masukan, hasil, dan kinerja MSDM.

Komponen keenam dari model Harvard adalah putaran umpan balik. Seperti yang telah kita bahas, faktor situasional mempengaruhi kebijakan dan pilihan MSDM. Namun sebaliknya, keluaran jangka panjang dapat mempengaruhi faktor situasional, kepentingan pemangku kepentingan, dan kebijakan MSDM. Putaran umpan balik pada Gambar 2 mencerminkan hubungan dua arah ini. Daya tarik model Harvard tidak diragukan lagi. Ini jelas memberikan dasar analitis yang berguna untuk studi MSDM. Model tersebut juga mengandung unsur-unsur yang bersifat analitis (yaitu faktor situasional, pemangku kepentingan, tingkat pilihan strategis) dan preskriptif (yaitu gagasan tentang komitmen, kompetensi, dan sebagainya) (Boxall; 1992).



Gambar 3: Model SDM Warwick

Model Sumber Daya Manusia Warwick

Model ini berasal dari Pusat Strategi dan Perubahan Perusahaan di Universitas Warwick dan bersama dua peneliti khusus, Hendry dan Pettigrew (1990). Model Warwick banyak mengambil kerangka kerja Harvard untuk memperluas analisis MSDM dan memiliki lima elemen:

1. Konteks luar
2. Konteks Batin
3. Konten strategi bisnis
4. Konteks SDM
5. Konten HRM (Gambar 3).

Model ini mempertimbangkan strategi bisnis SDM dan praktik SDM, konteks eksternal dan internal di mana aktivitas tersebut berlangsung, dan proses terjadinya perubahan tersebut, termasuk interaksi antara perubahan dalam konteks dan konten. Kekuatan model ini adalah model ini mengidentifikasi dan mengklasifikasikan pengaruh lingkungan yang penting terhadap MSDM. Penelitian Hendry dan Pettigrew berfokus pada pemetaan konteks, mengidentifikasi konteks internal (organisasi) dan konteks eksternal (lingkungan yang lebih luas), serta mengeksplorasi bagaimana MSDM beradaptasi terhadap perubahan konteks.

DAFTAR PUSTAKA

- Boxall, P. (1992). *Strategic Human Resource Management: beginning of a new theoretical sophistication*. Human Resource Management Journal 2 (3): 60-79
- Bratton, J., & Gold, J. (2017). *Human Resource Management: Theory and Practice (6th ed.)*. Macmillan Higher Education.
- De Dreu. C.K.W, dan Van Vianen, A.E.M. (2001). *Managing Relationship Conflict and The Effectiveness of Organizational Teams*. Journal of Organization Behavior. vol. 22 no.3, pp. 309-328
- Dessler, G. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Indeks.
- Edwin B. Flippo. (1996). *Manajemen Personalia*, Jakarta: Erlangga
- Fombrun, C, Tichy, N.M. and Devanna, M.A. (eds). (1984). *Strategic Human Resource Management*. New York. Wiley
- Gibson, Ivancevich and Donelly. (1992). *Organisasi dan Manajemen: Perilaku, Struktur, Proses, Edisi Keempat*. Terjemahan, Erlangga, Jakarta
- Glueck. (1978). *Manajemen Dan Strategis Kebijakan Perusahaan*. Jakarta: Erlangga.
- Hasibuan, Malayu S. P. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Musgrave, Richard A dan Musgrave Peggy. (1989), *Public Finance : In Theory and Practice*. McGraw Hill Kogakusha. LTD Tokyo
- Robbins,S.P. (2004). *Teori organisasi, struktur, desain, dan aplikasi. (Alih Bahasa: Tim Indeks)*. New Jersey: Prentice Hall.
- Watson, T. (1986). *Management, Organisation and Employment Strategy*. London, Routledge & Kegan Paul.

BAB 10

INOVASI TEKNOLOGI DALAM MSDM

Dr. Aswanti Setyawati, M.M.

A. KONSEP TEKNOLOGI DAN PERKEMBANGAN

Teknologi adalah sebuah konsep luas yang merujuk pada penerapan pengetahuan ilmiah untuk tujuan praktis dalam kehidupan manusia. Ini mencakup alat, mesin, teknik, dan sistem yang digunakan untuk menyelesaikan masalah, meningkatkan efisiensi, dan memperluas kemampuan manusia.

Perkembangan teknologi adalah proses perubahan dan kemajuan teknologi yang terjadi seiring waktu. Perkembangan ini dapat terjadi secara bertahap atau revolusioner, dan dapat didorong oleh berbagai faktor, seperti:

- **Kemajuan ilmu pengetahuan:** Penemuan dan pemahaman baru dalam ilmu pengetahuan dasar dan terapan dapat membuka peluang untuk pengembangan teknologi baru.
- **Kebutuhan manusia:** Kebutuhan dan keinginan manusia yang terus berkembang mendorong para inventor dan insinyur untuk menciptakan teknologi baru.
- **Persaingan:** Persaingan di pasar global mendorong perusahaan untuk berinovasi dan mengembangkan teknologi baru untuk meningkatkan produktivitas dan daya saing mereka.

Dampak Perkembangan Teknologi:

Perkembangan teknologi memiliki dampak yang luas dan kompleks pada kehidupan manusia. Dampak ini dapat bersifat positif dan negatif, seperti:

Dampak positif:

- Meningkatkan efisiensi dan produktivitas dalam berbagai bidang kehidupan.
- Mempermudah akses informasi dan komunikasi.
- Meningkatkan kualitas hidup dan kesehatan manusia.
- Membuka peluang baru untuk pendidikan, penelitian, dan pengembangan.
- Meningkatkan pertumbuhan ekonomi dan penciptaan lapangan kerja.

Dampak negatif:

- **Pengangguran:** Otomatisasi dan robotisasi dapat menyebabkan hilangnya pekerjaan bagi manusia.
- **Ketimpangan sosial:** Perkembangan teknologi dapat memperlebar jurang antara kaya dan miskin.
- **Kejahatan siber:** Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi dapat membuka peluang baru bagi para penjahat siber.
- **Ketergantungan pada teknologi:** Ketergantungan yang berlebihan pada teknologi dapat berakibat negatif pada kesehatan fisik dan mental manusia.

Contoh Perkembangan Teknologi:

- **Teknologi informasi dan komunikasi:** Internet, smartphone, media sosial, big data, *artificial intelligence* (AI).
- **Teknologi kesehatan:** Telemedicine, robot bedah, bioteknologi, genomik.
- **Teknologi energi:** Energi terbarukan, kendaraan listrik, smart grid.
- **Teknologi transportasi:** *Hyperloop*, mobil *self-driving*, *drone*.

Kesimpulan:

Teknologi adalah alat yang kuat yang dapat digunakan untuk meningkatkan kualitas hidup manusia. Namun, penting untuk menyadari bahwa perkembangan teknologi juga memiliki dampak negatif. Oleh karena itu, penting untuk menggunakan teknologi secara bertanggung jawab dan berkelanjutan.

B. PERAN ARTIFICIAL INTELLIGENCE DALAM PENGELOLAAN SDM

Artificial Intelligence (AI) atau kecerdasan buatan telah menjadi salah satu teknologi paling disorot dalam beberapa tahun terakhir. Tak terkecuali dalam bidang pengelolaan sumber daya manusia (SDM), AI memiliki potensi besar untuk mentransformasi berbagai proses dan meningkatkan efektivitasnya.

Berikut adalah beberapa peran AI dalam pengelolaan SDM:

1. Rekrutmen dan Seleksi:

- AI dapat membantu menyaring CV dan lamaran kerja secara otomatis, sehingga menghemat waktu dan tenaga tim HR.
- AI dapat digunakan untuk melakukan penilaian kandidat secara objektif dan terukur, berdasarkan data dan algoritma yang telah dilatih.
- AI dapat membantu mengidentifikasi kandidat yang paling sesuai dengan budaya dan nilai-nilai perusahaan.

2. Onboarding dan Pelatihan:

- AI dapat membantu membuat program onboarding yang personal dan terarah untuk karyawan baru.
- AI dapat merekomendasikan program pelatihan yang tepat bagi karyawan berdasarkan kebutuhan dan kinerja mereka.
- AI dapat memberikan pelatihan dan edukasi secara online dan interaktif.

3. Manajemen Kinerja:

- AI dapat membantu melacak dan menganalisis kinerja karyawan secara real-time.
- AI dapat memberikan feedback yang konstruktif dan actionable kepada karyawan.
- AI dapat membantu mengidentifikasi karyawan yang berpotensi tinggi dan memberikan mereka kesempatan pengembangan yang tepat.

4. Administrasi SDM:

- AI dapat membantu mengotomatisasi tugas-tugas administratif seperti payroll, absensi, dan cuti.
- AI dapat membantu menganalisis data SDM untuk mendapatkan insights yang bermanfaat bagi perusahaan.
- AI dapat membantu perusahaan untuk mematuhi peraturan ketenagakerjaan yang berlaku.

5. Retensi Karyawan:

- AI dapat membantu menganalisis faktor-faktor yang mendorong karyawan untuk keluar dari perusahaan.
- AI dapat membantu perusahaan untuk membuat program retensi karyawan yang efektif.
- AI dapat membantu meningkatkan engagement dan kepuasan karyawan.

Contoh Penerapan AI dalam Pengelolaan SDM:

- **LinkedIn:** Platform LinkedIn menggunakan AI untuk membantu pengguna mencari pekerjaan dan perusahaan mencari kandidat yang tepat.
- **IBM:** IBM menggunakan AI untuk membantu karyawannya mengembangkan keterampilan baru dan meningkatkan kinerja mereka.

- **Google:** Google menggunakan AI untuk membantu menganalisis data SDM dan membuat program retensi karyawan yang efektif.

Kesimpulan:

AI memiliki potensi besar untuk mentransformasi pengelolaan SDM dan meningkatkan efektivitasnya. Dengan menggunakan AI, perusahaan dapat menghemat waktu dan biaya, meningkatkan efisiensi, dan membuat keputusan yang lebih baik terkait SDM.

Namun, penting untuk diingat bahwa AI hanyalah alat.

Agar AI dapat digunakan secara efektif dalam pengelolaan SDM, perusahaan perlu memiliki strategi yang jelas dan memastikan bahwa AI digunakan secara bertanggung jawab dan etis.

Pertanyaan untuk Diskusi:

- Apa saja manfaat dan risiko penggunaan AI dalam pengelolaan SDM?
- Bagaimana perusahaan dapat memastikan bahwa AI digunakan secara bertanggung jawab dan etis dalam pengelolaan SDM?
- Apa saja keterampilan yang dibutuhkan oleh para profesional SDM di era AI?

C. TRANSFORMASI PADA INOVASI

Transformasi pada inovasi mengacu pada perubahan mendasar dalam cara kita berinovasi. Hal ini dapat melibatkan:

- **Perubahan cara kita berpikir tentang inovasi:** Dari fokus pada produk dan teknologi baru, beralih ke fokus pada solusi yang berkelanjutan dan menciptakan nilai bagi semua pemangku kepentingan.
- **Perubahan cara kita bekerja:** Dari bekerja secara silo, beralih ke kolaborasi dan kemitraan antara berbagai sektor dan disiplin ilmu.
- **Perubahan cara kita menggunakan teknologi:** Dari menggunakan teknologi untuk meningkatkan efisiensi, beralih ke menggunakan teknologi untuk menciptakan peluang baru dan memecahkan masalah yang kompleks.

Beberapa contoh transformasi pada inovasi:

- **Munculnya model bisnis baru:** Model bisnis baru seperti platform digital dan ekonomi berbagi telah mengubah cara kita berbisnis dan menciptakan nilai.

- **Penerapan teknologi baru:** Teknologi baru seperti kecerdasan buatan, robotika, dan bioteknologi memiliki potensi untuk merevolusi berbagai industri dan menciptakan solusi baru untuk berbagai masalah.
- **Peningkatan fokus pada keberlanjutan:** Inovasi semakin difokuskan pada penciptaan solusi yang berkelanjutan dan ramah lingkungan.

Pendorong transformasi pada inovasi:

- **Perubahan global:** Tantangan global seperti perubahan iklim, krisis energi, dan ketidaksetaraan mendorong kebutuhan untuk transformasi pada inovasi.
- **Kemajuan teknologi:** Kemajuan teknologi memungkinkan terciptanya solusi baru dan membuka peluang baru untuk inovasi.
- **Perubahan sosial:** Perubahan sosial seperti meningkatnya kesadaran akan keberlanjutan dan meningkatnya partisipasi **Tantangan transformasi pada inovasi:**
- **Ketidakpastian:** Transformasi pada inovasi melibatkan banyak ketidakpastian dan risiko.
- **Keengganan untuk berubah:** Orang dan organisasi mungkin enggan untuk mengubah cara mereka bekerja.
- **Kurangnya sumber daya:** Transformasi pada inovasi membutuhkan investasi dalam penelitian dan pengembangan, pendidikan, dan infrastruktur.

Kesimpulan:

Transformasi pada inovasi penting untuk menciptakan masa depan yang lebih baik. Namun, transformasi ini tidak mudah dan membutuhkan upaya bersama dari semua pemangku kepentingan.

Pertanyaan untuk Diskusi:

- Apa saja contoh transformasi pada inovasi di Indonesia?
- Apa saja tantangan yang dihadapi Indonesia dalam melakukan transformasi pada inovasi?
- Bagaimana kita dapat mendorong transformasi pada inovasi di Indonesia?

D. TANTANGAN SDM DI ERA 4.0

Era 4.0, yang ditandai dengan perkembangan teknologi digital yang pesat, membawa perubahan besar dalam berbagai aspek kehidupan, termasuk dunia kerja.

Berikut adalah beberapa **tantangan SDM di Era 4.0**:

1. Kesenjangan Keterampilan:

- Perkembangan teknologi yang pesat menciptakan permintaan untuk keterampilan baru yang tidak dimiliki oleh banyak pekerja saat ini.
- Hal ini dapat menyebabkan kesenjangan keterampilan yang dapat memperlebar ketimpangan sosial dan ekonomi.

2. Otomatisasi dan Hilangnya Pekerjaan:

- Otomatisasi dan robotika dapat menggantikan beberapa pekerjaan yang saat ini dilakukan oleh manusia.
- Hal ini dapat menyebabkan hilangnya pekerjaan dan pengangguran.

3. Adaptasi dan Pembelajaran Berkelanjutan:

- Pekerja di Era 4.0 perlu terus belajar dan beradaptasi dengan teknologi baru untuk tetap kompetitif.
- Hal ini membutuhkan budaya pembelajaran berkelanjutan dan akses ke pendidikan dan pelatihan yang berkualitas.

4. Ketidakeimbangan Gender:

- Wanita masih kurang terwakili dalam bidang STEM (Sains, Teknologi, Teknik, dan Matematika) dan di posisi kepemimpinan.
- Hal ini perlu diatasi untuk menciptakan tenaga kerja yang lebih inklusif dan beragam.

5. Ketidakadilan dan Ketimpangan:

- Era 4.0 dapat memperlebar ketimpangan sosial dan ekonomi, termasuk akses ke teknologi, pendidikan, dan pekerjaan.
- Hal ini perlu diatasi untuk menciptakan masyarakat yang lebih adil dan inklusif.

Solusi untuk Mengatasi Tantangan SDM di Era 4.0:

- **Pendidikan dan Pelatihan:** Meningkatkan investasi dalam pendidikan dan pelatihan untuk membekali pekerja dengan keterampilan yang dibutuhkan di Era 4.0.
- **Pembelajaran Berkelanjutan:** Mendorong budaya pembelajaran berkelanjutan dan menyediakan akses ke pendidikan dan pelatihan yang berkualitas.

- **Kebijakan yang Mendukung:** Menerapkan kebijakan yang mendukung pekerja yang terkena dampak otomatisasi, seperti program pelatihan ulang dan bantuan penempatan kerja.
- **Kesetaraan Gender:** Mendorong partisipasi perempuan di bidang STEM dan di posisi kepemimpinan.
- **Keadilan dan Inklusi:** Menerapkan kebijakan yang mengatasi ketidakadilan dan ketimpangan sosial dan ekonomi.

Kesimpulan:

Era 4.0 menghadirkan banyak peluang dan tantangan bagi SDM. Mengatasi tantangan ini membutuhkan upaya bersama dari pemerintah, sektor swasta, dan individu untuk menciptakan tenaga kerja yang adaptif, terampil, dan inklusif.

Pertanyaan untuk Diskusi:

- Apa saja contoh konkret dari kesenjangan keterampilan di Indonesia?
- Bagaimana pemerintah dan sektor swasta dapat bekerja sama untuk mengatasi tantangan SDM di Era 4.0?
- Apa saja peran individu dalam menghadapi Era 4.0?

E. PENGEMBANGAN KOMPETENSI TEKNOLOGI PADA SDM

Teknologi berkembang pesat dan terus mengubah cara kita bekerja. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk mengembangkan kompetensi teknologi SDM mereka untuk mengikuti perkembangan zaman dan tetap kompetitif.

Pentingnya Pengembangan Kompetensi Teknologi:

- Meningkatkan produktivitas dan efisiensi kerja.
- Meningkatkan kualitas produk dan layanan.
- Meningkatkan daya saing organisasi.
- Membuka peluang baru untuk pengembangan dan inovasi.
- Meningkatkan kepuasan dan retensi karyawan.

Metode Pengembangan Kompetensi Teknologi:

- **Pelatihan dan Pendidikan:** Memberikan pelatihan formal dan informal kepada karyawan tentang teknologi terbaru.
- **On-the-Job Learning:** Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk belajar dan menerapkan teknologi baru dalam pekerjaan mereka.
- **Mentorship and Coaching:** Memberikan bimbingan dan pelatihan kepada karyawan oleh mentor atau coach yang berpengalaman dalam teknologi.

- **E-Learning:** Memberikan akses kepada karyawan untuk platform e-learning yang menyediakan berbagai materi pembelajaran tentang teknologi.
- **Komunitas dan Networking:** Mendorong karyawan untuk bergabung dengan komunitas dan jaringan profesional terkait teknologi.

Tantangan Pengembangan Kompetensi Teknologi:

- **Keterbatasan anggaran:** Biaya pelatihan dan pendidikan teknologi bisa mahal.
- **Kurangnya waktu:** Karyawan mungkin tidak memiliki cukup waktu untuk mengikuti pelatihan dan pendidikan teknologi.
- **Keengganan untuk berubah:** Beberapa karyawan mungkin enggan untuk belajar dan menggunakan teknologi baru.
- **Kesenjangan keterampilan:** Beberapa karyawan mungkin tidak memiliki keterampilan dasar yang diperlukan untuk belajar teknologi baru.

Solusi untuk Mengatasi Tantangan:

- **Menentukan prioritas:** Memfokuskan pengembangan kompetensi teknologi pada area yang paling penting bagi organisasi.
- **Mencari solusi yang hemat biaya:** Mencari solusi pelatihan dan pendidikan yang hemat biaya, seperti e-learning atau on-the-job learning.
- **Membuat budaya belajar:** Mendorong budaya belajar dan pengembangan di organisasi.
- **Memberikan insentif:** Memberikan insentif kepada karyawan untuk belajar dan menggunakan teknologi baru.
- **Menjembatani kesenjangan keterampilan:** Memberikan pelatihan dasar kepada karyawan tentang keterampilan yang mereka butuhkan untuk belajar teknologi baru.

Kesimpulan:

Pengembangan kompetensi teknologi SDM adalah investasi penting bagi organisasi untuk tetap kompetitif di era digital. Dengan mengatasi tantangan dan menerapkan solusi yang tepat, organisasi dapat meningkatkan kemampuan dan kinerja SDM mereka untuk mencapai kesuksesan.

Pertanyaan untuk Diskusi:

- Apa saja contoh konkret dari pengembangan kompetensi teknologi di Indonesia?
- Bagaimana peran pemerintah dan sektor swasta dalam mendukung pengembangan kompetensi teknologi?
- Apa saja tips untuk individu dalam mengembangkan kompetensi teknologi mereka?

F. PENERAPAN *HUMAN RESOURCE INFORMATION SYSTEM*

Human Resource Information System (HRIS) adalah sistem informasi terintegrasi yang digunakan untuk mengelola data dan proses terkait sumber daya manusia (SDM) dalam suatu organisasi. HRIS berfungsi untuk mengotomasi tugas-tugas administratif HR dan memfasilitasi pengambilan keputusan yang berbasis data.

Manfaat Penerapan HRIS:

- **Meningkatkan efisiensi dan produktivitas:** HRIS dapat mengotomasi berbagai tugas manual, seperti penggajian, rekrutmen, dan pelatihan, sehingga HR dapat fokus pada aktivitas yang lebih strategis.
- **Meningkatkan ketepatan data:** HRIS memastikan data SDM tersimpan secara terpusat dan akurat, sehingga dapat diakses dan dianalisis dengan mudah.
- **Meningkatkan kepatuhan:** HRIS dapat membantu organisasi memastikan kepatuhan terhadap peraturan ketenagakerjaan yang berlaku.
- **Meningkatkan pengambilan keputusan:** HRIS menyediakan data dan analitik yang dapat digunakan untuk membuat keputusan yang lebih baik terkait SDM, seperti perencanaan rekrutmen, pengembangan karyawan, dan kompensasi.
- **Meningkatkan pengalaman karyawan:** HRIS dapat memberikan akses kepada karyawan ke informasi dan layanan SDM secara mudah, seperti pengajuan cuti dan akses slip gaji.

Contoh Modul HRIS:

- **Manajemen Data SDM:** Menyimpan dan mengelola data personal karyawan, termasuk informasi kontak, riwayat pekerjaan, dan data kompensasi.
- **Rekrutmen dan Seleksi:** Memposting lowongan kerja, melacak pelamar, dan mengelola proses seleksi.
- **Onboarding:** Mengelola proses onboarding karyawan baru, termasuk tugas-tugas administratif dan program pelatihan.

- **Manajemen Kinerja:** Menetapkan tujuan kinerja, melacak kemajuan, dan memberikan feedback kepada karyawan.
- **Pembelajaran dan Pengembangan:** Menyediakan akses ke program pelatihan dan pengembangan, serta melacak kemajuan karyawan.
- **Penggajian dan Tunjangan:** Mengelola proses penggajian, termasuk perhitungan gaji, potongan pajak, dan tunjangan.
- **Administrasi SDM:** Mengelola tugas-tugas administratif lainnya, seperti cuti, lembur, dan jaminan sosial.

Faktor Pertimbangan dalam Penerapan HRIS:

- **Kebutuhan dan Anggaran:** Organisasi harus mengidentifikasi kebutuhan spesifik mereka dan mengalokasikan anggaran yang cukup untuk implementasi dan maintenance HRIS.
- **Ukuran dan Kompleksitas Organisasi:** HRIS yang cocok untuk organisasi besar mungkin tidak cocok untuk organisasi kecil.
- **Keamanan Data:** HRIS harus memiliki fitur keamanan yang memadai untuk melindungi data sensitif karyawan.
- **Integrasi dengan Sistem Lain:** HRIS harus dapat terintegrasi dengan sistem lain yang digunakan organisasi, seperti sistem keuangan dan akuntansi.

Kesimpulan:

HRIS dapat menjadi alat yang berharga bagi organisasi untuk mengelola SDM secara efektif dan efisien. Dengan memilih dan menerapkan HRIS yang tepat, organisasi dapat meningkatkan produktivitas, kepatuhan, dan pengambilan keputusan terkait SDM.

G. TINJUAN PUSTAKA

Teknologi SDM adalah perangkat keras dan perangkat lunak yang digunakan untuk mendukung berbagai tugas dan tanggung jawab sumber daya manusia. Penggajian, tunjangan karyawan, dan rekrutmen serta pelacakan pelamar hanyalah beberapa contoh dari apa yang biasanya termasuk dalam bidang teknologi SDM. Namun baru-baru ini, perkembangan teknologi SDM membantu mengatasi tantangan terkait SDM yang lebih luas, mulai dari lingkungan kerja jarak jauh dan hibrid hingga penggunaan kecerdasan buatan (AI) dan pengambilan keputusan berbasis data. Dan generasi karyawan baru, yang banyak di antaranya mengharapkan tempat kerja yang berteknologi maju, memicu lonjakan penggunaan teknologi SDM.

Para pemimpin SDM semakin menemukan peluang baru untuk terhubung dan berkomunikasi dengan karyawan menggunakan teknologi sumber daya manusia, berkat pembatasan kerja jarak jauh di era pandemi. “Sudah tidak ada lagi masa-masa membagikan buku pegangan karyawan dan sisipan pengganti pembaruan buku pegangan tahunan,” kata Pelatih HR Paychex Jarryd Rutter, PHR, SHRM-CP. Akibatnya, dunia usaha mungkin menyadari bahwa sekarang adalah waktu yang tepat untuk memanfaatkan tren teknologi SDM dan meningkatkan sistem mereka agar lebih efisien: (1) Mengelola kepatuhan terhadap undang-undang dan peraturan ketenagakerjaan yang berlaku. (2) Lacak waktu dan kehadiran. Proses penggajian untuk karyawan. (3) Menjaga informasi karyawan terkini. Berkomunikasi dengan cepat kepada karyawan tentang informasi sensitif terhadap waktu. Sejalan dengan penelitian sebelumnya (Sawitri, Susanto and Suroso, 2023), (Norcross, 2022), (Bilgic, 2020), (Irum and Yadav, 2019), (Nagendra and Deshpande, 2014), (Jonni and Husein, 2019), (Susanto and Parmenas, 2021), (Jonni and Husein, 2019).

DAFTAR PUSTAKA

- Bilgic, E. (2020) 'Human Resources Information Systems: A Recent Literature Survey', in M.A. Turkmenoglu and B. Cicek (eds) *Contemporary Global Issues in Human Resource Management*. Emerald Publishing Limited, pp. 73–87. Available at: <https://doi.org/10.1108/978-1-80043-392-220201008>.
- Irum, A. and Yadav, R.S. (2019) 'Human resource information systems: a strategic contribution to HRM', *Strategic Direction*, 35(10), pp. 4–6. Available at: <https://doi.org/10.1108/SD-02-2019-0043>.
- Jonni, M. and Husein, S.M. (2019) 'Perancangan Aplikasi Human Resource Information System (Hris) Berbasis Website Pada Pt. Super Tata Raya Steel', *Jurnal Teknik*, 5(2). Available at: <https://doi.org/10.31000/jt.v5i2.352>.
- Nagendra, A. and Deshpande, M. (2014) 'Human Resource Information Systems (HRIS) in HR Planning and Development in Mid to Large Sized Organizations', *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 133, pp. 61–67. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.04.169>.
- Norcross, J.S. (2022) *Human Resources Information Systems: A Guide for Public Administrators, Public Integrity*. Available at: <https://doi.org/10.1080/10999922.2022.2055391>.
- Sawitri, N.N., Susanto, P.C. and Suroso, S. (2023) 'Business Opportunity Human Resource Information System for a Human Resource Department to Create Career Path and Performance Evaluation', *East Asian Journal of Multidisciplinary Research (EAJMR)*, 2(4), pp. 1505–1516. Available at: <https://doi.org/10.55927/eajmr.v2i4.3757>.
- Susanto, P.C. and Parmenas, N.H. (2021) 'Peluang Dan Pengembangan Bisnis Software Human Resource Information System Di Era Revolusi Industri 4.0', ... *Business Journal*, 8(2), pp. 50–54. Available at: <http://ejournal.stma-trisakti.ac.id/index.php/premium/article/view/15>.

BAB 11

STUDI KASUS INOVASI SDM BERKELANJUTAN DI PERUSAHAAN X

Rinny Dharma Diani, S.STP., M.M.

A. PENDAHULUAN

Di tengah persaingan bisnis yang semakin ketat dan dinamis, perusahaan-perusahaan di seluruh dunia mengakui pentingnya inovasi sebagai kunci keberlangsungan usaha. PT. X, sebuah perusahaan yang bergerak di industri [masukkan industri], tidak terkecuali dari prinsip ini. Sejak didirikan pada tahun [masukkan tahun], PT. X telah menunjukkan komitmen yang kuat terhadap inovasi, tidak hanya dalam produk atau layanannya, tetapi juga dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM) mereka (Ghosh, 2019).

SDM di PT. X dipandang bukan sekadar aset, melainkan juga sebagai pusat inovasi dan pertumbuhan perusahaan. Dengan lebih dari [masukkan jumlah karyawan] karyawan yang bekerja di berbagai divisi, PT. X memahami bahwa keberlanjutan usahanya sangat bergantung pada kemampuan untuk mengelola, mengembangkan, dan mempertahankan talenta-talenta terbaik. Dalam hal ini, perusahaan telah menerapkan serangkaian strategi SDM yang inovatif dan berkelanjutan, yang dirancang untuk mendukung baik pertumbuhan individu karyawan maupun perusahaan secara keseluruhan (Gupta, 2020).

Pendekatan PT. X terhadap manajemen SDM mencakup berbagai aspek, mulai dari rekrutmen hingga pengembangan karir, serta kesejahteraan karyawan. Dalam proses rekrutmen, misalnya, PT. X tidak hanya mencari kandidat dengan skill yang mumpuni, tetapi juga individu yang memiliki nilai-nilai yang sejalan dengan budaya perusahaan. Hal ini dilakukan untuk memastikan bahwa setiap anggota tim bukan hanya kompeten dalam pekerjaannya, tetapi juga dapat berkontribusi pada lingkungan kerja yang positif dan inovatif. Selanjutnya, PT. X menaruh perhatian besar pada pengembangan karyawan. Perusahaan menyediakan berbagai program pelatihan dan pembelajaran untuk membantu karyawan mengembangkan kemampuan mereka, termasuk program kepemimpinan untuk calon pemimpin masa depan. PT. X percaya bahwa investasi dalam pengembangan karyawan adalah investasi untuk masa depan perusahaan itu sendiri. Tak kalah penting, PT. X juga sangat memperhatikan kesejahteraan karyawan.

Dari fasilitas kerja yang nyaman hingga program kesehatan dan kesejahteraan, perusahaan berupaya untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi karyawan. Pendekatan holistik ini tidak hanya meningkatkan kepuasan dan loyalitas karyawan, tetapi juga mendorong mereka untuk terus inovatif dalam pekerjaan mereka (Hashim, 2016).

Melalui kombinasi strategi inovatif dan berkelanjutan dalam pengelolaan SDM, PT. X telah berhasil membangun tim yang kuat, yang tidak hanya mampu menghadapi tantangan bisnis saat ini, tetapi juga siap untuk memimpin perusahaan menuju masa depan yang cerah. Ini adalah cerita tentang bagaimana PT. X tidak hanya berinvestasi dalam produk atau teknologi, tetapi juga dalam manusia, yang pada akhirnya adalah kunci dari inovasi dan keberlanjutan usaha.

B. STRATEGI INOVASI SDM DI PERUSAHAAN X

PT. X, sebagai entitas yang bergerak di garis terdepan industri [masukkan industri], terus mengembangkan strategi inovatif untuk memastikan pertumbuhan dan keberlanjutan usahanya. Inovasi di PT. X tidak hanya terbatas pada produk atau layanannya, tetapi juga mencakup tiga pilar utama yang menjadi fondasi bagi perkembangan perusahaan: inovasi teknologi, inovasi budaya organisasi, dan inovasi pengembangan talenta (Rodríguez-Sánchez, 2019). Inovasi teknologi di PT. X merupakan kunci utama dalam mempertahankan keunggulan kompetitif di industri yang dinamis. Dengan mengadopsi teknologi terbaru dan mengintegrasikannya ke dalam operasional sehari-hari, PT. X berhasil meningkatkan efisiensi, mengurangi biaya, dan meningkatkan kualitas produk atau layanannya. Pendekatan ini memungkinkan PT. X tidak hanya untuk memenuhi tetapi juga melebihi ekspektasi pelanggan, yang semakin menuntut solusi yang cepat, efisien, dan ramah lingkungan.

Sementara itu, inovasi budaya organisasi di PT. X menekankan pada pembentukan lingkungan kerja yang inklusif, kolaboratif, dan mendorong kreativitas. PT. X memahami bahwa inovasi tidak hanya datang dari teknologi atau proses, tetapi juga dari orang-orang yang membentuk organisasi. Oleh karena itu, PT. X berkomitmen untuk menciptakan budaya di mana setiap karyawan merasa dihargai, didukung, dan diberi kesempatan untuk berkembang. Inisiatif-inisiatif seperti program mentorship, workshop kreativitas, dan sesi brainstorming terbuka menjadi rutin, memfasilitasi pertukaran ide dan solusi inovatif dari seluruh tingkatan organisasi (Muñoz-Pascual, 2021).

Selanjutnya, inovasi pengembangan talenta menjadi pilar ketiga strategi inovatif PT. X. Dalam menghadapi pasar kerja yang kompetitif dan perubahan kebutuhan industri, PT. X berinvestasi dalam program pengembangan karyawan yang komprehensif. Dari pelatihan teknis hingga pengembangan kepemimpinan, PT. X memastikan bahwa karyawannya tidak hanya memiliki keterampilan yang diperlukan untuk sukses hari ini tetapi juga keterampilan yang akan dibutuhkan di masa depan. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan kepuasan dan retensi karyawan tetapi juga memastikan bahwa PT. X memiliki pipeline talenta yang kuat untuk mendukung pertumbuhan dan inovasi berkelanjutan (Chau, 2023).

Dengan menggabungkan ketiga pilar inovasi ini, PT. X tidak hanya memperkuat posisinya di industri tetapi juga menetapkan standar baru dalam inovasi dan keberlanjutan. Di masa depan, PT. X berkomitmen untuk terus mendorong batas-batas inovasi, baik dalam pengembangan produk, peningkatan proses, maupun pengembangan SDM. Dengan fondasi yang kuat dan strategi yang berorientasi masa depan, PT. X berada di jalur yang tepat untuk mencapai visi menjadi pemimpin pasar yang tidak hanya berhasil secara komersial tetapi juga memberikan kontribusi positif terhadap masyarakat dan lingkungan (Rauf, 2016).

Inovasi Teknologi: Digitalisasi dan Otomatisasi

Di era digital saat ini, PT. X memahami pentingnya mengadopsi teknologi terkini untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas. Digitalisasi dan otomatisasi menjadi dua konsep kunci dalam strategi inovasi teknologi perusahaan. Dengan menerapkan sistem yang terdigitalisasi, PT. X berhasil mempercepat proses bisnisnya, dari pengelolaan sumber daya manusia hingga operasional produksi. Otomatisasi, di sisi lain, memungkinkan PT. X untuk mengurangi ketergantungan pada tenaga kerja manual dalam tugas-tugas rutin, sehingga membebaskan karyawan untuk fokus pada pekerjaan yang lebih strategis dan inovatif. Transformasi digital ini bukan hanya meningkatkan efisiensi operasional, tetapi juga membuka peluang baru untuk inovasi dan pertumbuhan (Jibin, 2008). Dalam langkah selanjutnya, PT. X tidak hanya fokus pada peningkatan internal melalui digitalisasi dan otomatisasi tetapi juga memperluas dampaknya ke pengalaman pelanggan. Integrasi teknologi canggih seperti kecerdasan buatan (AI) dan analisis data besar memungkinkan PT. X untuk menyediakan layanan yang lebih personalisasi dan responsif. Dengan memanfaatkan AI, PT. X dapat memahami kebutuhan dan preferensi pelanggan secara lebih mendalam, sehingga dapat menawarkan produk atau layanan yang lebih sesuai dengan harapan mereka. Analisis data besar, di sisi lain, mengungkap insight berharga yang membantu

PT. X dalam mengambil keputusan strategis, baik itu dalam pemasaran, pengembangan produk, atau peningkatan layanan pelanggan (Vargas, 2017).

Selain itu, PT. X juga melihat pentingnya ekosistem digital yang terintegrasi. Dengan menghubungkan berbagai sistem dan platform digital, dari CRM (*Customer Relationship Management*) hingga ERP (*Enterprise Resource Planning*), PT. X menciptakan sebuah ekosistem operasional yang saling terhubung dan efisien. Ini tidak hanya mempercepat aliran informasi dan proses pengambilan keputusan tetapi juga meminimalisir potensi kesalahan dan redundansi dalam operasional.

Keamanan siber menjadi perhatian utama dalam transformasi digital PT. X. Seiring dengan meningkatnya penggunaan teknologi digital, risiko keamanan data juga meningkat. PT. X mengadopsi pendekatan multi-lapis dalam keamanan siber, yang mencakup enkripsi data, autentikasi berlapis, dan pelatihan kesadaran keamanan untuk karyawan. Dengan demikian, PT. X tidak hanya melindungi aset dan data perusahaannya tetapi juga memastikan kepercayaan pelanggan terhadap keamanan informasi mereka (Kocher, 2017).

Menghadapi masa depan, PT. X berkomitmen untuk terus berinovasi dalam teknologi digital. Rencana jangka panjang mencakup penerapan teknologi baru seperti Internet of Things (IoT) untuk meningkatkan konektivitas dan efisiensi operasional, serta penggunaan blockchain untuk meningkatkan transparansi dan keamanan transaksi. Dengan tetap berada di garis depan inovasi digital, PT. X memperkuat posisinya sebagai pemimpin di industri, sambil terus menyediakan nilai tambah bagi pelanggan dan stakeholder lainnya.

Transformasi digital PT. X merupakan perjalanan yang berkelanjutan, yang menuntut adaptasi dan pembelajaran yang konstan. Namun, dengan landasan strategi yang kuat dan komitmen terhadap inovasi, PT. X siap menghadapi tantangan dan memanfaatkan peluang yang dibawa oleh era digital (Dhiman, 2015).

Inovasi Budaya Organisasi: Diversitas dan Inklusivitas

PT. X percaya bahwa keberagaman dan inklusivitas merupakan kunci untuk menciptakan lingkungan kerja yang kreatif dan inovatif. Dengan mendorong keragaman dalam aspek demografi, pengalaman, dan perspektif, perusahaan mampu memperkaya diskusi dan pengambilan keputusan. PT. X berkomitmen untuk membangun budaya organisasi yang mendukung semua karyawan, tanpa memandang latar belakang mereka. Inisiatif-inisiatif seperti pelatihan kesadaran keragaman, kebijakan penerimaan yang inklusif, dan program mentorship dirancang untuk memastikan bahwa setiap karyawan merasa dihargai dan memiliki kesempatan yang sama untuk berkembang.

Melalui inovasi budaya organisasi, PT. X tidak hanya meningkatkan kesejahteraan karyawan, tetapi juga meningkatkan kolaborasi, kreativitas, dan inovasi (Hanzelka, 2016).

Inovasi Pengembangan Talenta: Pendidikan dan Pembelajaran Sepanjang Hayat

PT. X memandang pengembangan talenta sebagai investasi jangka panjang. Perusahaan berupaya untuk menjaga dan meningkatkan kompetensi karyawan melalui pendidikan dan pembelajaran sepanjang hayat. Program pengembangan diri yang ditawarkan oleh PT. X mencakup pelatihan profesional, workshop, kursus online, dan kesempatan studi lanjut. PT. X juga mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif dalam pembelajaran mandiri, dengan menyediakan akses ke sumber belajar dan memberikan dukungan finansial untuk pendidikan formal. Inisiatif ini tidak hanya membantu karyawan untuk tetap relevan dengan perkembangan industri terkini, tetapi juga mempersiapkan mereka untuk menghadapi tantangan masa depan dengan keahlian dan pengetahuan yang mumpuni.

Melalui ketiga strategi inovatif ini, PT. X berupaya untuk tidak hanya meningkatkan kinerja bisnis, tetapi juga membangun fondasi yang kuat untuk pertumbuhan dan keberlanjutan jangka panjang. Inovasi teknologi, budaya organisasi, dan pengembangan talenta berjalan seiring, menciptakan lingkungan yang kondusif untuk inovasi dan keunggulan (Hecklau, 2018).

Dalam memperkuat strategi pengembangan talenta, PT. X juga menekankan pentingnya kepemimpinan yang efektif dan pengembangan keterampilan manajerial. Perusahaan ini percaya bahwa pemimpin yang kuat adalah kunci untuk mendorong kinerja tim dan menstimulasi inovasi di seluruh organisasi. Oleh karena itu, PT. X mengimplementasikan program pengembangan kepemimpinan yang dirancang untuk membentuk pemimpin masa depan yang visioner, adaptif, dan mampu menginspirasi timnya. Program ini mencakup pelatihan kepemimpinan, coaching, dan mentoring, serta proyek-proyek kepemimpinan praktis yang memberi kesempatan kepada calon pemimpin untuk menerapkan pembelajaran mereka dalam situasi nyata.

Selain itu, PT. X memprioritaskan penciptaan lingkungan kerja yang mendukung keseimbangan kehidupan kerja dan kesejahteraan karyawan. Perusahaan menyadari bahwa karyawan yang bahagia dan sehat secara fisik maupun mental akan lebih produktif dan inovatif. Untuk itu, PT. X menawarkan berbagai program kesejahteraan karyawan, termasuk fasilitas kesehatan dan kebugaran, program fleksibilitas kerja, dan kegiatan yang mempromosikan kesehatan mental. Inisiatif-inisiatif ini menunjukkan

komitmen PT. X terhadap kesejahteraan karyawannya dan mendukung penciptaan lingkungan kerja yang positif dan mendukung (Holbeche, 2012).

Dalam rangka menghadapi tantangan global dan persaingan yang semakin ketat, PT. X juga berfokus pada peningkatan keragaman dan inklusivitas di tempat kerja. Perusahaan ini berusaha untuk menciptakan lingkungan kerja yang merangkul perbedaan dan mempromosikan kesetaraan, di mana setiap karyawan, terlepas dari latar belakang atau identitasnya, diberi kesempatan yang sama untuk berkembang. Upaya ini mencakup program pelatihan kesadaran keragaman, inisiatif rekrutmen yang bertujuan untuk meningkatkan keragaman karyawan, dan pembentukan kelompok-kelompok sumber daya karyawan yang mendukung minoritas dan kelompok-kelompok yang kurang terwakili (sj, 2012).

Melalui kombinasi dari strategi inovasi teknologi, budaya organisasi yang kuat, pengembangan talenta, kepemimpinan yang efektif, kesejahteraan karyawan, dan komitmen terhadap keragaman dan inklusivitas, PT. X berhasil menciptakan fondasi yang kokoh untuk pertumbuhan dan keberlanjutan jangka panjang. Pendekatan holistik ini tidak hanya meningkatkan kinerja dan inovasi di PT. X tetapi juga membangun reputasi perusahaan sebagai tempat kerja yang diidamkan, menarik dan mempertahankan talenta terbaik di industri. Dengan terus berinvestasi dalam sumber daya manusianya, PT. X mengukir jalan menuju masa depan yang lebih cerah, di mana perusahaan tidak hanya berhasil secara finansial tetapi juga memberikan dampak positif terhadap karyawan, masyarakat, dan lingkungan (sj, 2012).

C. PRAKTIK SDM BERKELANJUTAN DI PERUSAHAAN X

Studi Kasus:

Implementasi Inovasi SDM Berkelanjutan di PT. X

Latar Belakang

Dalam industri Retail, PT. X merupakan salah satu perusahaan yang terus berupaya untuk tidak hanya bertahan dalam persaingan yang ketat, tetapi juga untuk menjadi pemimpin pasar melalui inovasi dan keberlanjutan. Menghadapi tantangan global seperti perubahan demografi, kemajuan teknologi, dan tuntutan keberlanjutan, PT. X menyadari pentingnya menginovasi strategi Sumber Daya Manusia (SDM) mereka untuk memastikan pertumbuhan jangka panjang.

Tujuan Inovasi SDM

PT. X menetapkan tujuan utama dari inovasi SDM berkelanjutan untuk menciptakan lingkungan kerja yang inovatif, inklusif, dan mendukung pengembangan berkelanjutan karyawan. Tujuannya adalah untuk menarik,

mengembangkan, dan mempertahankan talenta, sambil memastikan kesejahteraan karyawan dan meningkatkan kinerja bisnis.

Strategi dan Implementasi

1. Digitalisasi dan Otomatisasi Proses HR:

PT. X memulai dengan mengotomatisasi proses rekrutmen dan administrasi karyawan. Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia (HRMS) baru diperkenalkan untuk menyederhanakan proses administrasi, mempercepat proses rekrutmen, dan menyediakan data real-time tentang kinerja karyawan. Hal ini tidak hanya meningkatkan efisiensi tetapi juga memberikan karyawan lebih banyak waktu untuk fokus pada tugas yang lebih strategis.

2. Mendorong Diversitas dan Inklusivitas:

PT. X meluncurkan program diversitas dan inklusivitas yang bertujuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih terbuka dan menerima perbedaan. Inisiatif ini mencakup pelatihan kesadaran budaya untuk semua karyawan, pembentukan jaringan dukungan untuk kelompok minoritas, dan perekrutan yang bertujuan untuk meningkatkan keragaman dalam tim. Program ini meningkatkan kolaborasi dan inovasi di antara karyawan dengan latar belakang yang beragam.

3. Pengembangan Talenta dan Pembelajaran Sepanjang Hayat:

PT. X mengimplementasikan program pengembangan karir yang komprehensif, yang menawarkan pelatihan, workshop, mentoring, dan kesempatan studi lanjut. Program ini dirancang untuk membantu karyawan mengembangkan kompetensi baru dan meningkatkan keterampilan yang ada. Selain itu, PT. X mengadakan hackathon tahunan dan proyek inovasi untuk mendorong kreativitas dan solusi inovatif dari karyawan.

4. Hasil:

Implementasi strategi inovasi SDM berkelanjutan di PT. X menghasilkan peningkatan signifikan dalam keterlibatan dan kepuasan karyawan, yang tercermin dari survei kepuasan karyawan tahunan. Tingkat retensi karyawan meningkat, sementara produktivitas dan kinerja bisnis menunjukkan peningkatan yang konsisten. Diversitas dan inklusivitas yang lebih besar telah membantu perusahaan dalam menghasilkan ide-ide inovatif dan meningkatkan daya saing di pasar.

5. Kesimpulan:

Studi kasus ini menunjukkan bagaimana PT. X berhasil mengimplementasikan inovasi SDM berkelanjutan untuk memenuhi tantangan bisnis dan lingkungan yang dinamis. Melalui pendekatan yang

terfokus pada digitalisasi, diversitas, dan pengembangan talenta, PT. X tidak hanya meningkatkan kesejahteraan karyawan tetapi juga memosisikan diri sebagai pemimpin pasar yang inovatif dan berkelanjutan. Kesuksesan PT. X menegaskan pentingnya inovasi SDM dalam mencapai pertumbuhan dan keberlanjutan jangka panjang.

D. ANALISIS HASIL INOVASI SDM DI PERUSAHAAN X

Dampak Langsung dari Inovasi SDM

Inovasi SDM di PT. X memiliki dampak langsung yang signifikan terhadap berbagai aspek operasional dan kesejahteraan karyawan. Dengan memperkenalkan sistem manajemen sumber daya manusia yang digital, PT. X berhasil mengotomatisasi proses-proses yang sebelumnya memakan waktu, seperti rekrutmen, pelatihan, dan administrasi karyawan. Ini tidak hanya meningkatkan efisiensi tetapi juga memungkinkan HR untuk lebih fokus pada strategi pengembangan karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan keterlibatan dan kepuasan karyawan. Proses rekrutmen yang lebih efisien dan inklusif membantu menarik talenta-talenta terbaik yang beragam, sementara program pengembangan karir dan pembelajaran sepanjang hayat memastikan bahwa karyawan memiliki kesempatan untuk tumbuh dan berkembang secara profesional dan pribadi.

Langkah PT. X dalam mengotomatisasi dan mendigitalisasi proses manajemen sumber daya manusia juga membuka pintu untuk penggunaan data besar dan analitik dalam membuat keputusan yang lebih strategis dan berbasis bukti. Dengan menganalisis data kinerja, kepuasan, dan perkembangan karyawan secara real-time, PT. X dapat mengidentifikasi tren, kebutuhan pelatihan, dan area untuk perbaikan secara lebih akurat dan cepat. Ini memungkinkan perusahaan untuk menyesuaikan program pengembangan karyawan, memperkuat kebijakan retensi, dan merancang strategi rekrutmen yang lebih efektif untuk memenuhi kebutuhan organisasi dan aspek-aspek kritis dalam pertumbuhan bisnis.

Selain itu, pendekatan progresif PT. X terhadap kesejahteraan karyawan melalui inisiatif kesehatan dan keseimbangan kehidupan kerja menunjukkan komitmen perusahaan tidak hanya pada hasil bisnis tetapi juga pada kualitas kehidupan karyawannya. Program-program seperti jam kerja fleksibel, fasilitas olahraga, dan dukungan kesehatan mental tidak hanya meningkatkan kepuasan karyawan tetapi juga menurunkan tingkat absensi dan turnover. Dengan demikian, PT. X berhasil menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dan produktif, di mana karyawan merasa dihargai dan terinspirasi untuk memberikan yang terbaik.

Pengembangan keterampilan kepemimpinan dan fokus pada keragaman dan inklusivitas, seperti yang telah dilakukan PT. X, juga memperkuat budaya organisasi yang mendukung dan dinamis. Dengan memberdayakan karyawan dari berbagai latar belakang dan memperkaya pengalaman kerja mereka, PT. X tidak hanya meningkatkan inovasi dan kreativitas tetapi juga memperkuat nilai-nilai inti perusahaan yang berfokus pada keberagaman, kesetaraan, dan inklusi.

Secara keseluruhan, inovasi SDM di PT. X telah membuktikan dirinya sebagai katalis penting dalam mendorong pertumbuhan dan keberlanjutan perusahaan. Melalui penerapan teknologi, fokus pada pengembangan karyawan, dan pemberdayaan budaya kerja yang positif, PT. X tidak hanya berhasil mengoptimalkan operasi bisnisnya tetapi juga menetapkan standar baru dalam pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia. Perjalanan PT. X menunjukkan bahwa di era digital ini, investasi dalam teknologi dan manusia adalah kunci sukses bagi perusahaan yang ingin tidak hanya bertahan tetapi juga berkembang di pasar yang kompetitif.

Tingkat Kepuasan dan Keterlibatan Karyawan

Implementasi inovasi SDM berkelanjutan di PT. X memperlihatkan peningkatan yang nyata dalam kepuasan dan keterlibatan karyawan. Survei internal menunjukkan peningkatan kepuasan karyawan secara bertahap sejak pengenalan program-program baru. Faktor-faktor seperti lingkungan kerja yang lebih inklusif, kesempatan untuk pengembangan pribadi dan profesional, serta pengakuan atas kontribusi individu, berkontribusi terhadap peningkatan ini. Karyawan merasa lebih dihargai, didukung, dan termotivasi untuk memberikan kontribusi maksimal kepada perusahaan. Keterlibatan karyawan yang lebih tinggi ini tidak hanya meningkatkan moral tetapi juga menginspirasi inovasi dan kerja sama yang lebih besar, memperkuat budaya perusahaan yang positif.

Peningkatan kepuasan dan keterlibatan karyawan di PT. X bukanlah hasil yang terjadi secara kebetulan, melainkan buah dari perencanaan strategis dan eksekusi yang cermat dalam implementasi inovasi SDM berkelanjutan. Langkah-langkah yang diambil PT. X menunjukkan pemahaman yang mendalam tentang hubungan antara kesejahteraan karyawan, produktivitas kerja, dan kesuksesan perusahaan secara keseluruhan.

Pertama, upaya untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif telah membantu membangun rasa kebersamaan dan rasa hormat antar karyawan, terlepas dari perbedaan yang ada. Ini menciptakan atmosfer kerja yang lebih kolaboratif di mana setiap individu merasa diterima dan dihargai atas keunikan mereka. Dengan mendukung keragaman dan inklusivitas, PT. X

tidak hanya meningkatkan kepuasan karyawan tetapi juga membuka pintu untuk berbagai perspektif dan ide baru, yang merupakan bahan bakar penting untuk inovasi.

Kedua, kesempatan yang diberikan kepada karyawan untuk pengembangan pribadi dan profesional melalui program pembelajaran sepanjang hayat dan peluang karir yang beragam menunjukkan komitmen PT. X terhadap pertumbuhan karyawan. Hal ini memungkinkan karyawan untuk merasa bahwa mereka sedang berkembang, tidak hanya sebagai profesional tetapi juga sebagai individu. Akibatnya, mereka lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi maksimal, karena mereka melihat pekerjaan mereka tidak hanya sebagai sumber penghasilan tetapi juga sebagai platform untuk pertumbuhan dan pencapaian pribadi.

Ketiga, pengakuan atas kontribusi individu melalui sistem penghargaan yang adil dan transparan menegaskan nilai dan apresiasi perusahaan terhadap kerja keras dan dedikasi karyawan. Ini membantu membangun rasa kepemilikan dan komitmen terhadap misi dan tujuan perusahaan, mendorong karyawan untuk terus berinovasi dan berkolaborasi dalam mencapai keberhasilan bersama.

Dengan demikian, PT. X telah berhasil menciptakan lingkungan kerja yang tidak hanya mendukung kebutuhan profesional karyawan tetapi juga memperkaya kehidupan pribadi mereka. Hasilnya, keterlibatan karyawan yang lebih tinggi, yang tidak hanya meningkatkan moral dan kepuasan kerja tetapi juga mendorong produktivitas, inovasi, dan kerja sama tim. Ini, pada gilirannya, memperkuat budaya perusahaan yang positif, menciptakan lingkaran keberhasilan yang berkelanjutan di mana karyawan dan perusahaan sama-sama mendapat manfaat. PT. X telah menunjukkan dengan jelas bahwa investasi dalam kesejahteraan karyawan adalah investasi dalam masa depan perusahaan itu sendiri, menetapkan standar untuk bagaimana inovasi SDM dapat menjadi katalis untuk transformasi positif dalam dunia korporat.

Kinerja Perusahaan dan Indikator Keberlanjutan

Kinerja perusahaan PT. X mengalami peningkatan yang konsisten seiring dengan implementasi strategi inovasi SDM. Produktivitas kerja meningkat, ditandai dengan penurunan angka turnover karyawan dan peningkatan output per karyawan. Dari sisi keberlanjutan, perusahaan menunjukkan kemajuan yang baik dalam mencapai target-target keberlanjutannya, termasuk penurunan jejak karbon, peningkatan efisiensi sumber daya, dan kontribusi yang lebih besar terhadap masyarakat dan lingkungan. Pendekatan inovatif terhadap SDM berkontribusi langsung terhadap kemampuan

perusahaan untuk menarik dan mempertahankan talenta, sebuah aspek kritical dalam memastikan keberlanjutan jangka panjang.

Kesimpulannya, inovasi SDM berkelanjutan di PT. X telah memberikan dampak yang luas, tidak hanya dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan tetapi juga dalam memperkuat kinerja perusahaan dan mencapai tujuan keberlanjutan. Melalui pendekatan yang holistik dan berkelanjutan terhadap manajemen talenta, PT. X berhasil menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan, inovasi, dan keberlanjutan.

E. TANTANGAN DAN STRATEGI PENYELESAIAN

Tantangan Utama dalam Proses Inovasi

Dalam proses inovasi, PT. X menghadapi beberapa tantangan utama, termasuk:

1. Mengatasi Ketakutan akan Perubahan:
Banyak karyawan merasa tidak nyaman dengan perubahan karena takut kehilangan pekerjaan atau tidak mampu beradaptasi dengan teknologi baru. Ini merupakan tantangan psikologis yang harus diatasi.
2. Keterampilan dan Pelatihan:
Transformasi digital dan inovasi membutuhkan keterampilan baru yang mungkin tidak dimiliki oleh semua karyawan. Menyediakan pelatihan yang memadai dan menciptakan peluang belajar merupakan tantangan signifikan.
3. Integrasi Teknologi:
Memilih teknologi yang tepat dan mengintegrasikannya secara efisien ke dalam operasi sehari-hari tanpa mengganggu produktivitas merupakan tantangan teknis yang sering dihadapi.
4. Keterlibatan Karyawan:
Menciptakan keterlibatan karyawan dalam proses inovasi dan memastikan mereka merasa menjadi bagian dari perubahan adalah tantangan yang membutuhkan pendekatan komunikasi yang efektif.

Manajemen Perubahan dan Resistensi Karyawan

Untuk mengatasi resistensi karyawan dan memastikan manajemen perubahan yang sukses, PT. X menerapkan strategi-strategi berikut:

1. Komunikasi yang Transparan:
Menyediakan informasi yang jelas mengenai alasan di balik perubahan, apa yang diharapkan dari karyawan, dan bagaimana perubahan tersebut akan mempengaruhi mereka secara pribadi dan profesional.

2. **Pelatihan dan Pengembangan:**
Menyediakan pelatihan yang memadai untuk memastikan karyawan memiliki keterampilan yang diperlukan untuk beradaptasi dengan perubahan. Ini mencakup workshop, kursus online, dan sesi coaching.
3. **Partisipasi Karyawan:**
Mengikutsertakan karyawan dalam proses perubahan, baik melalui feedback, brainstorming, atau proyek pilot, untuk memberi mereka rasa memiliki dan kontrol atas perubahan tersebut.
4. **Dukungan Penuh dari Manajemen:**
Memastikan bahwa manajemen puncak menunjukkan dukungan yang kuat terhadap inovasi dan perubahan, memberikan contoh yang baik bagi karyawan.

Strategi SDM yang Berorientasi Masa Depan

Untuk tetap relevan dan kompetitif di masa depan, PT. X menerapkan strategi SDM yang berorientasi masa depan, termasuk:

1. **Pengembangan Keterampilan Berkelanjutan:**
Menciptakan budaya pembelajaran sepanjang hayat di mana karyawan didorong untuk terus mengembangkan keterampilan baru melalui berbagai platform pembelajaran.
2. **Fleksibilitas dan Kerja Jarak Jauh:**
Mengadopsi model kerja yang lebih fleksibel, termasuk kerja jarak jauh, untuk menarik dan mempertahankan talenta, terutama generasi muda yang menghargai keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi.
3. **Analisis Data untuk Pengambilan Keputusan SDM:**
Menggunakan big data dan analitik untuk membuat keputusan SDM yang lebih cerdas, mulai dari perekrutan hingga pengembangan karyawan.
4. **Diversitas dan Inklusi:**
Meningkatkan upaya untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif dan beragam yang mendorong inovasi dan kreativitas.

Dengan menghadapi tantangan dan menerapkan strategi-strategi ini, PT. X berupaya untuk tidak hanya memelihara lingkungan kerja yang mendukung dan inovatif tetapi juga memastikan keberhasilan jangka panjang dalam lingkungan bisnis yang terus berubah.

F. PENUTUP

Seiring langkah waktu yang terus bergerak, PT. X telah menunjukkan bahwa inovasi, pertumbuhan, dan keberlanjutan dapat berjalan seiring dalam harmoni. Melalui ketiga pilar strategi inovatifnya teknologi, budaya organisasi,

dan pengembangan talenta PT. X tidak hanya berhasil menempatkan diri sebagai pemimpin di industri, tetapi juga sebagai perusahaan yang peduli dan berkontribusi terhadap kesejahteraan karyawannya dan masyarakat luas.

Komitmen PT. X terhadap inovasi tidak berhenti pada pencapaian saat ini, melainkan menjadi janji untuk terus mendorong batas-batas kemungkinan, mencari solusi baru, dan mengadaptasi perubahan dengan cepat dan efisien. Dalam perjalanannya, PT. X telah membuktikan bahwa kunci sukses tidak hanya terletak pada kecanggihan teknologi atau keuntungan finansial, tetapi juga pada sumber daya manusia yang berdedikasi, lingkungan kerja yang mendukung, dan visi yang berorientasi pada masa depan (Tale, 2020).

Sebagai penutup, perjalanan PT. X mengingatkan kita semua bahwa di balik setiap inovasi, setiap keputusan strategis, dan setiap pencapaian, terdapat nilai-nilai dasar yang memandu arah perusahaan: integritas, keberlanjutan, dan komitmen terhadap pengembangan manusia. Ini merupakan pesan yang kuat dan inspiratif, bukan hanya bagi PT. X dan karyawannya, tetapi bagi industri dan masyarakat secara keseluruhan. Dengan terus berinovasi dan berinvestasi dalam sumber daya manusia, PT. X tidak hanya membangun masa depan yang lebih cerah untuk perusahaannya, tetapi juga memberikan kontribusi positif terhadap dunia.

DAFTAR PUSTAKA

- Chau, K. Y. (2023). Opening a new horizon in green HRM practices with big data analytics and its analogy to circular economy performance: an empirical evidence. *Environment, Development and Sustainability*. <https://doi.org/10.1007/s10668-023-03725-9>
- Dhiman, M. C. (2015). Human resource management and sustainable tourism development: A conceptual analysis from an academic perspective. In *International Tourism and Hospitality in the Digital Age* (pp. 156–171). <https://doi.org/10.4018/978-1-4666-8265-8.ch010>
- Ghosh, N. (2019). Employee experience design: An innovation for sustainable human capital management practices. In *Handbook of Research on Managerial Practices and Disruptive Innovation in Asia* (pp. 110–127). <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-0357-7.ch006>
- Gupta, M. (2020). Innovations in HRM practices in Indian companies: A review-based study. In *Transforming Human Resource Functions With Automation* (pp. 44–55). <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-4180-7.ch003>
- Hanzelka, M. (2016). Using the concept of customer life - Time value for internal customers of insurance market. In *Proceedings of the 27th International Business Information Management Association Conference - Innovation Management and Education Excellence Vision 2020: From Regional Development Sustainability to Global Economic Growth, IBIMA 2016* (pp. 2407–2417). https://api.elsevier.com/content/abstract/scopus_id/84984621739
- Hashim, J. (2016). Constructing and validating measures of Islamic human resource management practices. In *Proceedings of the 28th International Business Information Management Association Conference - Vision 2020: Innovation Management, Development Sustainability, and Competitive Economic Growth* (pp. 2495–2505). https://api.elsevier.com/content/abstract/scopus_id/85013935917
- Hecklau, F. (2018). The four-step approach for the creation of the HR concept for the Epic centre of excellence in production informatics and control (EPIC CoE). In *Proceedings of the 14th European Conference on Management, Leadership and Governance, ECMLG 2018* (pp. 381–389). https://api.elsevier.com/content/abstract/scopus_id/85073776371
- Holbeche, L. (2012). The High Performance Organization: Creating dynamic stability and sustainable success. In *The High Performance Organization:*

- Creating dynamic stability and sustainable success.*
<https://doi.org/10.4324/9780080478333>
- Jibin, M. (2008). Model designed for selecting top executives of an enterprise based on competency. In *Proceedings of the International Conference on Information Management* *Proceedings of the International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering, ICIII 2008* (Vol. 2, pp. 134–138).
<https://doi.org/10.1109/ICIII.2008.100>
- Kocher, R. (2017). Change in recruitment in the frame of digital transformation. In *Proceedings of the 29th International Business Information Management Association Conference - Education Excellence and Innovation Management through Vision 2020: From Regional Development Sustainability to Global Economic Growth* (pp. 1246–1248).
https://api.elsevier.com/content/abstract/scopus_id/85029757824
- Muñoz-Pascual, L. (2021). Contributions to sustainability in smes: Human resources, sustainable product innovation performance and the mediating role of employee creativity. *Sustainability (Switzerland)*, 13(4), 1–20. <https://doi.org/10.3390/su13042008>
- Rauf, A. (2016). Measuring the effectiveness of HR metrics on return on investment-an empirical study on Pakistani organizations. In *Proceedings of the 28th International Business Information Management Association Conference - Vision 2020: Innovation Management, Development Sustainability, and Competitive Economic Growth* (pp. 3758–3770).
https://api.elsevier.com/content/abstract/scopus_id/85013961194
- Rodríguez-Sánchez, J. L. (2019). The opportunity presented by technological innovation to attract valuable human resources. *Sustainability (Switzerland)*, 11(20). <https://doi.org/10.3390/su11205785>
- sj, J. F. M. (2012). The human rights of artisanal miners in the Democratic Republic of the Congo: The responsibility of mining companies. *African Journal of Economic and Management Studies*, 3(1), 137–150. <https://doi.org/10.1108/20400701211197320>
- Tale, N. (2020). Grassroot innovations for institute flexibility: Leveraging management of technology to improve learner health through regular practices. In *Towards the Digital World and Industry X.0 - Proceedings of the 29th International Conference of the International Association for Management of Technology, IAMOT 2020* (pp. 1400–1409).
https://api.elsevier.com/content/abstract/scopus_id/85092663417

Vargas, C. M. (2017). Continuous improvement strategy to stimulate sustainability and to enhance environmental management. *SPE Economics and Management*, 9(2), 32–36. <https://doi.org/10.2118/177536-pa>

BAB 12

STUDI KASUS IMPLEMENTASI BERKELANJUTAN DI PERUSAHAAN X

Shaqina Nuruly, S.E., M.Sc., QIA., QRMA.

Bagi perusahaan manajemen sumber daya manusia memiliki peran yang amat penting. Organisasi bisa berjalan, karena para pekerja melakukan pekerjaan di perusahaan tempat mereka bekerja. Jika perusahaan ingin melakukan pengembangan, sumber daya manusia merupakan salah satu faktor terpenting demi berlangsungnya suatu Perusahaan dalam jangka panjang dan berkesinambungan.

Menurut (Arif Yusuf Hamali 2018, 2) menjelaskan bahwa : “Manajemen SDM merupakan suatu pendekatan yang strategis terhadap keterampilan, motivasi, pengembangan, dan manajemen pengorganisasian sumber daya” sedangkan menurut (Mangkunegara 2016, 7) menjelaskan bahwa : “MSDM merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi”. MSDM meliputi seluruh aspek-aspek kemampuan serta kekuatan yang dimiliki perusahaan termasuk kualitas individu dan kelompok dalam upaya mencapai tujuan Perusahaan.

A. PENGELOLAAN KINERJA

Dalam rangka standarisasi pengelolaan kinerja individu Pekerja sesuai dengan kebijakan Perusahaan yang menerapkan pedoman penilaian kinerja individu serta penerapan prinsip-prinsip GCG dan peningkatan kinerja Perusahaan, maka diperlukan komitmen yang jelas dari manajemen untuk memenuhi target yang ditetapkan oleh top manajemen, sehingga untuk mendukung ketercapaian Key Performance Indicator (KPI) Perusahaan, diperlukan penyusunan dan penyesuaian kinerja Perusahaan dan kinerja individu pekerja.

Pengelolaan kinerja sebagaimana dimaksud diatas dilakukan dengan penentuan KPI yang ditetapkan memenuhi prinsip tepat sasaran, terukur, selaras dengan arah Perusahaan dan dalam kurun waktu tertentu.

Dalam rangka mendukung pengelolaan dan peningkatan kinerja individu pekerja serta menumbuhkan budaya kerja berbasis kinerja demi pencapaian strategi Perusahaan dan aspirasi pemegang saham berikut merupakan tujuan pengelolaan kinerja perusahaan:

- a. Mengelola kinerja individu pekerja Perusahaan
- b. Menumbuhkan budaya kerja berbasis kinerja di lingkungan perusahaan
- c. Menciptakan proses pengelolaan kinerja individu yang adil, objektif, layak dan wajar
- d. Mengatur pembagian peran dan tanggung jawab terhadap pengelolaan kinerja individu
- e. Memastikan penerapan pengelolaan kinerja individu sesuai dengan tata Kelola Perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*)

Pengaturan pengelolaan kinerja individu pekerja diatur kedalam beberapa tahapan yang terdiri dari:

- a. Performance planning
- b. Performance monitoring
- c. Performance evaluation
- d. Performance rewarding

Penetapan KPI dapat dimulai sejak penyusunan Rencana kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) tahun berikutnya sampai dengan akhir triwulan 1 (satu) tahun berikutnya. Penyusunan KPI juga harus memenuhi prinsip-prinsip akuntabilitas dan keselarasan, prioritas dan kesepakatan bersama antara Pekerja dan atasan langsung. Sedangkan Proses penetapan KPI Individu Pekerja dilakukan melalui langkah sebagai berikut:

- a. Menyusun strategi pada unit kerja mengacu pada sasaran strategis dan inisiatif strategis Perusahaan
- b. Menyusun indikator yang akan menjadi KPI termasuk definisi dan kamus untuk indikator KPI tersebut
- c. Menyusun bobot masing-masing indikator KPI
- d. Menentukan target masing-masing indikator KPI

Dalam menentukan indikator KPI diwajibkan untuk memperhatikan beberapa hal sebagai berikut:

- a. Menggunakan prinsip SMART dengan rincian sebagai berikut:

1. *Specific*

Indikator KPI harus jelas, terarah dan tidak ambigu sehingga dapat memberikan perincian secara tepat kinerja yang harus dicapai oleh pekerja;

2. *Measurable*
Indikator KPI harus dapat diukur dengan tolok ukur yang jelas dan bersifat kuantitatif agar penilaian bisa dilakukan secara objektif;
 3. *Attainable*
Indikator KPI harus merupakan hal yang menantang namun tetap realistis untuk dicapai
 4. *Relevant*
Indikator KPI harus relevan dengan sasaran dan tujuan Perusahaan sebagaimana sesuai dengan fungsi dan tanggung jawab masing-masing Pekerja
 5. *Time-Bound*
Indikator KPI harus ditentukan batas waktu atau deadline untuk mencapai targetnya
- b. Memperhatikan jenis KPI berdasarkan penyelerasan secara horizontal dalam suatu Tingkat jabatan/unit kerja yang setingkat sehingga indikator KPI yang disusun saling mendukung pencapaian KPI individu/unit kerja lainnya dengan penjelasan sebagai berikut:
1. Common KPI
Merupakan KPI yang dialokasikan atau diturunkan ke seluruh unit kerja atau individu di dalam organisasi dalam rangka mengukur tanggung jawab yang secara seragam diemban oleh seluruh unit kerja dan individu;
 2. Shared KPI
Merupakan KPI yang alokasikan hanya ke satu atau beberapa unit kerja atau individu yang memiliki tanggung jawab atau peranan dalam pencapaian KPI tersebut secara agregat;
 3. Specific KPI
Merupakan KPI yang secara spesifik dialokasikan ke suatu unit kerja atau individu dan bukan merupakan pengalokasian atau duplikasi dari KPI pejabat di atasnya atau unit lainnya
 4. Semakin tinggi jabatan struktural maka jumlah indikator common KPI dan Shaed KPI akan lebih banyak dibandingkan dengan indikator spesifik KPI, sedangkan semakin mendekati jabatan Non Struktural, maka jumlah indikator spesifik KPI akan lebih banyak.
- c. Memperhatikan penyelerasan secara vertikal antara suatu unit kerja dengan unit kerja di atasnya sesuai dengan tugas pokok dan fungsi jabatan/unit kerja terkait.

- d. Memperhatikan jenis KPI berdasarkan aktifitas yaitu:
 - 1. KPI Rutin bersumber pada tanggung jawab utama sesuai dengan uraian
 - 2. KPI Non Rutin bersumber pada tanggung jawab dalam mengerjakan penugasan/proyek tertentu diluar tanggung jawab utama
 - 3. Penentuan KPI berdasarkan aktifitas yang diselaraskan dengan sifat unit kerja atau jabatan sehingga pada unit kerja atau jabatan dengan sifat pekerjaan dutin maka jumlah indikator KPI rutin lebih banyak dibandingkan dengan KPI non rutin dan sebaliknya

- e. Memperhatikan jenis KPI berdasarkan objek pengukurannya, yaitu:
 - 1. Lagging KPI adalah indikator yang terkait dengan segala sesuatu yang telah terjadi dengan fokus pada hasil keluaran
 - 2. Leading KPI adalah indikator yang memprediksi apa yang akan terjadi pada bisnis kedepannya melalui pengukuran proses, yang secara umum berisi inisiatif atau aktifitas yang harus dilakukan untuk mendukung pencapaian lagging KPI
 - 3. Semakin tinggi jabatan pekerja, indikator lagging KPI akan semakin lebih banyak dibandingkan dengan indikator leading KPI sedangkan semakin mendekati jabatan Non Struktural maka indikator leading KPI akan lebih banyak di bandingkan dengan indikator lagging KPI.

- f. Memperhatikan sifat polaritas indikator KPI, yaitu:
 - 1. Indikator KPI dengan polaritas positif yaitu indikator KPI yang bersifat semakin besar realisasi ukuran indikator menunjukkan kinerja yang semakin baik;
 - 2. Indikator KPI dengan Polaritas Negatif yaitu indikator KPI yang bersifat semakin kecil realisasi ukuran indikator menunjukkan kinerja yang semakin baik;
 - 3. Indikator KPI dengan Polaritas Netral yaitu indikator KPI yang Ketika realisasi semakin mendekati batas atas atau bawah dari target atau berada pada rentang sesuai target menunjukkan kinerja yang semakin baik.

- g. Memperhatikan periode monitoring KPI, yaitu:
 - 1. Periode tahunan
 - 2. Periode semesteran
 - 3. Periode triwulanan
 - 4. Periode Bulanan

Proses penentuan dan penyusunan bobot KPI dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip sebagai berikut:

- a. Mencerminkan prioritas
- b. Menggambarkan akuntabilitas
- c. Penciptaan nilai tambah
- d. Prinsip keseimbangan

Dalam penentuan target masing-masing indikator KPI harus memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

- a. Memperhatikan target Perusahaan data pencapaian historis tahun sebelumnya, peraturan perundangan dan/atau kebijakan yang berlaku, arahan Direksi dan/atau Pemegang Saham, serta potensi dan proyeksi atas kondisi internal dan eksternal Perusahaan;
- b. Merupakan target yang dicapai dalam periode penilaian dan/atau periode pelaporan khusus KPI Divisi
- c. Target KPI yang ditentukan harus cukup menantang namun masih dapat dicapai
- d. Target harus disertai dengan kejelasan dalam langkah-langkah atau rencana aksi dalam pencapaiannya, termasuk sumber daya yang dibutuhkan dalam mencapai target tersebut

Mekanisme pengesahan Kinerja Individu berbasis KPI Perusahaan sebagai berikut:

- a. KPI Kepala Divisi merupakan KPI Divisi yang dikelolanya dan dapat disesuaikan apabila ada penugasan khusus yang berikutnya dituangkan dalam kontrak manajemen Divisi untuk disahkan oleh Kepala Divisi, Direksi terkait dan Direktur Utama;
- b. KPI Individu Direksi Anak Perusahaan merupakan KPI Direktorat hasil penjabaran secara berjenjang dan KPI Korporat yang berikutnya dituangkan dalam kontrak manajemen untuk disahkan oleh Direksi terkait, Direktur Utama Anak Perusahaan dan Komisaris Utama Anak Bisnis Perusahaan;
- c. Penetapan KPI individu lainnya untuk level Struktural sampai dengan Non Struktural merupakan hasil penjabaran secara berjenjang dari KPI atasnya serta memperhatikan fungsi, tugas dan tanggung jawab yang telah ditetapkan untuk disahkan oleh pekerja, atasan, dan atasan tidak langsung;
- d. Seluruh proses penetapan dan pengesahan KPI, harus dilakukan melalui proses diskusi bersama antara individu terkait dengan atasan langsung

- kemudian bersama-sama menyetujui seluruh KPI yang telah disusun dan diketahui oleh atas tidak langsung;
- e. Masing-masing level jabatan struktural bertanggung jawab atas ketersediaan KPI untuk masing-masing posisi dibawahnya sesuai batas waktu yang telah ditentukan;
 - f. Penetapan dan pengesahan Keinerja individu dituangkan kedalam formulir yang ditandatangani pihak yang terkait.

Setelah Pengesahan KPI dilakukan, perlu melakukan kontrol pencapaian KPI, melalui *performance monitoring* diharapkan sebagai proses kontrol dan monitor progress pencapaian KPI sebagaimana yang telah ditetapkan. Periode pelaksanaan *performance monitoring* dilaksanakan pada bulan pertama triwulan II, bulan pertama triwulan III, dan bulan pertama triwulan IV tahun berjalan. Tahapan *Performance Monitoring* terdiri dari:

- a. Pekerja melakukan *self-assessment* terhadap pencapaian target KPI sesuai dengan periode *monitoring* dengan mengisi formulir yang telah disepakati;
- b. Pekerja mempersiapkan data, informasi, bukti pencapaian Kinerja Individu berbasis KPI dan hasil *self-assessment* sebagai bahan diskusi dengan atasan langsung;
- c. Pekerja dengan atasan langsung melaksanakan diskusi untuk menyetujui realisasi serta pencapaian KPI berdasarkan bukti-bukti pencapaian dan menyampaikan umpan balik yang dituangkan pada formulir yang telah disepakati.

Kategori penilaian pada tahap monitoring terbagi menjadi 5 (lima) yaitu:

- a. **Istimewa**
Apabila nilai total KPI Tertimbang lebih dari 110% (seratus sepuluh persen) dan sampai dengan 120% (seratus dua puluh persen) (>110% - 120%);
- b. **Sangat Baik**
Apabila nilai total KPI tertimbang lebih dari 105% (seratus lima persen) dan sampai dengan 110% (seratus sepuluh persen) (>105% - 110%);
- c. **Baik**
Apabila nilai total KPI tertimbang lebih dari sama dengan 90% (sembilan puluh persen) dan kurang dari sama dengan 105% (seratus lima persen) (>90% - 105%)
- d. **Cukup** apabila nilai total KPI tertimbang lebih dari sama dengan 80% (delapan puluh persen) dan kurang dari sama dengan 90% (sembilan puluh persen) (> 80% - 90%)

e. Kurang

Apabila nilai total KPI tertimbang kurang dari 80% (delapan puluh persen) (> 80%)

Ketentuan tambahan berlaku bagi kategori sebagai berikut:

- a. Bagi pekerja yang memiliki 1(satu) jabatan kategori tertinggi dari hasil penilaian KPI adalah Sangat Baik;
- b. Bagi Pekerja yang mendapatkan penugasan pada 2 (dua) jabatan yang berbeda atau lebih memperoleh tambahan nilai sebesar 10 (sepuluh) poin dari rata-rata nilai KPI tertimbang apabila nilai KPI dimasing-masing jabatan minimal mencapai kategori baik;
- c. Bagi pekerja yang mendapatkan penugasan pada 2 (dua) jabatan yang berbeda atau lebih dimungkinkan untuk mendapatkan kategori penilaian KPI paling tinggi yakni Istimewa

Apabila atasan langsung tidak melakukan penilaian kinerja terhadap pekerja pada periode monitoring, maka pekerja dan atasan langsung tersebut dianggap tidak memiliki nilai kinerja individu pada periode tersebut serta akan menjadi factor pengurang untuk hasil penilaian, kinerja pada tahap *performance evaluation* secara proporsional.

Dalam pelaksanaan tahap monitoring performance, diskusi antara atasan dengan Pekerja mengedepankan proses coaching, mentoring dan counselling yang berfokus kepada penyebab dan penyelesaian masalah dari indikator KPI yang belum tercapai.

Penyesuaian KPI dapat dilakukan apabila terdapat perubahan pada aspirasi pemegang saham dalam penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP), dan/atau perubahan sasaran strategis Perusahaan, dan/atau perubahan fokus Perusahaan tahun berjalan dan/atau perusahaan uraian tugas dan tanggung jawab individu dan/atau hal lainnya yang disepakati dalam Top Manajemen. Penyesuaian KPI dapat dilakukan terhadap indikator KPI (termasuk jumlah, definisi dan formula) dan/atau bobot masing-masing indikator KPI dan/atau target dari masing-masing indikator KPI dengan tetap memperhatikan pedoman perusahaan. Penyesuaian KPI selambat-lambatnya dilakukan pada 2 (dua) bulan sebelum periode *monitoring* berikutnya pada tahun berjalan. Dalam hal dilakukan penyesuaian KPI maka perlu ditetapkan kembali melalui mekanisme penetapan KPI berdasarkan *Business Plan* yang berlaku.

B. PERFORMANCE EVALUATION

Performance evaluation merupakan tahap penilaian akhir berdasarkan pencapaian KPI individu dan penilaian perilaku selama satu tahun berjalan untuk memperoleh Skor Kinerja Individu Pekerja yang akan digunakan sebagai salah satu dasar pemberian reward dan pengembangan karir. Periode pelaksanaan *performance evaluation* dilaksanakan selambat-lambatnya pada triwulan 1 tahun berikutnya. Evaluasi Kinerja Individu mencakup penilaian berbasis KPI dan Perilaku (behavior) dengan perhitungan bobot sebagai berikut: 80% penilaian kinerja berbasis KPI serta 20% penilaian kinerja berbasis perilaku. Penilaian kerja berbasis perilaku mengacu kepada tata nilai Perusahaan dan/atau kompetensi yang disesuaikan dengan kebutuhan Perusahaan. Hasil penilaian pada tahap *performance evaluation* berlaku sampai dengan tahap *performance evaluation* periode berikutnya.

Kegiatan yang mencakup dalam tahap pelaksanaan *performance evaluation* adalah sebagai berikut:

- a. Pekerja melakukan *self assessment* terhadap target pencapaian KPI sesuai dengan periode evaluasi dengan mengisi formulir yang telah disepakati;
- b. Pekerja mempersiapkan data, informasi, bukti pencapaian Kinerja individu berbasis KPI dan hasil *self assessment* sebagai bahan diskusi dengan atasan langsung;
- c. Pekerja dengan atasan langsung melaksanakan diskusi untuk menyepakati realisasi dan hasil pencapaian KPI berdasarkan bukti-bukti pencapaian.

Bagi Pekerja yang mendapatkan penugasan mutasi/alih tugas jabatan pada periode *monitoring* tertentu dilakukan penyesuaian KPI berdasarkan fungsi dan tugas pada jabatan baru sesuai pedoman yang berlaku di Perusahaan yakni penetapan KPI dilakukan oleh Pekerja dan atasan langsung Pekerja pada jabatan baru. Apabila Pekerja mendapatkan penugasan mutasi/alih tugas sebelum pelaksanaan *performance monitoring* atau *performance evaluation* maka Pekerja akan memiliki 2 (dua) KPI pada jabatan baru dengan ketentuan KPI Pekerja pada jabatan sebelumnya akan dinilai oleh atasan langsung pada jabatan sebelumnya, ketentuan lainnya adalah pada saat *monitoring* dan evaluasi KPI, skor KPI pada jabatan lama dengan skor KPI jabatan baru akan diperhitungkan secara proporsional sesuai dengan masa jabatan.

Pengelolaan Kinerja Individu bagi pekerja yang sakit berkepanjangan dalam jangka waktu tertentu sehingga dapat mempengaruhi pencapaian nilai Kinerja Individu pada suatu periode penilaian tertentu, diatur sebagai berikut;

- a. Pekerja yang sakit karena kecelakaan kerja yang disebabkan oleh kelalaian pihak lain dan dirawat selama lebih dari 30 (tiga puluh) hari kalender pada periode *monitoring* triwulanan maka Pekerja tersebut diberikan nilai kinerja dengan skor 100 (kategori baik);
- b. Pekerja yang sakit bukan karena kecelakaan kerja dan dirawat selama lebih dari 30 (tiga puluh) hari kalender pada periode *monitoring* triwulanan maka Pekerja tersebut diberikan nilai kinerja sebesar 80% (delapan puluh persen) dari nilai Kinerja Individu berbasis KPI pada periode berjalan;
- c. Pekerja yang sakit dan dirawat kurang dari atau sama dengan 30 (tiga puluh) hari kalender pada periode *monitoring* triwulanan maka pekerja tersebut mendapatkan penilaian kinerja mengacu pada pencapaian kinerja berbasis KPI pada periode tersebut.

Pengelolaan Kinerja Individu bagi Karyawan yang cuti dalam jangka waktu tertentu sehingga dapat mempengaruhi pencapaian nilai Kinerja Individu pada suatu periode penilaian tertentu, diatur sebagai berikut:

- a. Pekerja yang cuti di luar tanggungan perusahaan selama lebih dari 30 (tiga puluh) hari kalender pada periode penilaian *monitoring* triwulanan maka pekerja tersebut tidak diberikan nilai kinerja;
- b. Pekerja yang cuti diluar tanggungan Perusahaan selama kurang dari 30 (tiga puluh) hari kalender pada periode penilaian *monitoring* triwulanan maka Pekerja tersebut mendapatkan penilaian kinerja mengacu pada pencapaian KPI pada periode tersebut;
- c. Pekerja yang cuti selain cuti di luar tanggungan perusahaan selama lebih dari 30 (tiga puluh) hari kalender pada periode penilaian *monitoring* triwulanan maka Pekerja tersebut diberikan nilai penilaian kinerja sebesar 80% (delapan puluh persen) dari nilai Kinerja Individu berbasis KPI pada periode berjalan;
- d. Pekerja yang cuti selain cuti di luar tanggungan Perusahaan selama kurang dari 30 (tiga puluh) hari kalender pada periode penilaian *monitoring* triwulan maka Pekerja tersebut mendapatkan penilaian kinerja mengacu pada pencapaian KPI pada periode tersebut.

Pekerja yang sakit berkepanjangan dan cuti lebih dari atau sama dengan 30 (tiga puluh) hari pada penilaian evaluasi tahunan maka Pekerja tersebut akan diperhitungkan secara proporsional sesuai masa sakit/cuti dengan masa aktif bekerja kembali.

Penilaian KPI bagi Pekerja yang menjalankan proses pemberhentian sementara (skorsing)/tindakan sela, diberikan nilai kinerja dengan sebesar 60% (enam puluh persen) dari nilai Kinerja Individu berbasis KPI pada periode berjalan.

Pengelolaan KPI bagi Pekerja yang menjalankan proses pemutusan hubungan kerja, diatur melalui mekanisme pekerja yang menjalankan proses pemutusan hubungan kerja karena alasan mencapai batas usia pensiun (pensiun normal), karena mengikuti program pensiun dini, meninggal dunia, karena diangkat menjadi Direksi group perusahaan atau menjadi anggota/pengurus parpol dan/atau karena menjadi anggota legislatif/eksekutif/yudikatif sehingga mengajukan pensiun atas permintaan sendiri maka penilaian kinerja mengacu pada pencapaian kinerja berbasis KPI pada periode terakhir.

C. PERFORMANCE REWARD

Penilaian Kinerja Individu pada proses monitoring dan/atau evaluasi Kinerja Individu dapat digunakan sebagai salah satu dasar pemberian penghargaan kepada pekerja guna menumbuhkan semangat berkompetisi yang sehat dalam berkontribusi pada perusahaan serta memotivasi pekerja untuk meningkatkan kinerja. Penghargaan atau *reward* yang diberikan kepada Pekerja dapat berupa finansial yakni penghargaan finansial sesuai dengan sistem remunerasi yang berlaku di perusahaan serta non finansial yakni penghargaan non finansial dapat diberikan dalam bentuk pengembangan pekerja dan pengelolaan karir pekerja.

Perusahaan secara berkala juga melaksanakan program inovasi bagi seluruh group Perusahaan guna mendapatkan ide dan inovasi dari para pekerja dari berbagai Tingkat jabatan Pelaksanaan kontestasi inovasi tentu saja menggandengkan pihak ketiga yang dianggap profesional dan sangat berpengalaman untuk mengasah ide dan inovasi menjadi lebih tajam dan mudah untuk implementasi pada Perusahaan. Guna mendorong minat pekerja dalam mengikuti kontestasi, diberikan reward bagi pekerja yang mengajukan ide dengan sejumlah reward finansial, namun bagi para pemenang kontestasi Perusahaan memberikan reward berupa pengembangan skill dengan memberikan kesempatan untuk mengikuti seminar dan pelatihan bergengsi di dalam maupun luar negeri. Melalui ide dan inovasi dari pekerja diharapkan dinamika Perusahaan berjalan dengan kompetitif, serta menghasilkan solusi atas kendala yang dialami pekerja dalam menjalankan pekerjaan sehari-hari.

D. PROGRAM PEMBELAJARAN

Perencanaan dan pengelolaan SDM Pelatihan dan Pengembangan Perusahaan dibawah tanggung jawab Divisi SDM dan Umum. Perusahaan telah mengadakan program pelatihan dan pengembangan secara menyeluruh bagi pekerja melalui mekanisme pengisian *Training Need Analysis* dari masing-masing pekerja seluruh Divisi dengan menyertakan kebutuhan training pada setiap pekerja yang nantinya akan di pertimbangkan untuk diajukan menyesuaikan dengan anggaran perusahaan dan prioritas untuk memenuhi sertifikasi disesuaikan dengan kualifikasi yang harus dipenuhi sesuai ketentuan. Hal ini dilakukan pada setiap awal tahun guna menyesuaikan dengan strategi Perusahaan serta ketersediaan anggaran. Pada beberapa Divisi mengharuskan setiap tahunnya untuk memenuhi sertifikasi pada setiap personil minimal sebanyak 1 (satu) sertifikasi. Penyusunan *Training Need Analysis* memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

- a. Ketentuan Perusahaan tentang Direktori dan Profil Kompetensi
- b. Ketentuan Perusahaan tentang Susunan dan Uraian Tugas dan Jabatan Organisasi
- c. Direktori Pengembangan dan Kompetensi Teknis
- d. Katalog Pelatihan dari Pihak ketiga yang bekerjasama dengan Perusahaan

Perusahaan telah mengadakan program pelatihan dan pengembangan secara menyeluruh bagi para pekerja, hal ini juga didukung oleh kebijakan Perusahaan yang juga memberikan pelatihan secara intern pada personil masing-masing divisi yang sudah berjalan sampai saat ini. Perusahaan juga melakukan kerjasama dengan pihak ketiga melalui platform yang dapat diakses oleh pekerja tetap. Pihak ketiga yang bekerjasama merupakan entitas yang menjadi bagian dari grup perusahaan yang memiliki bisnis di bidang pelatihan, sehingga mengharuskan Perusahaan untuk bekerjasama untuk meningkatkan kompetensi dan skill pekerja. Masing-masing pekerja memiliki deposit anggaran dengan jumlah yang merata untuk dapat dipergunakan oleh pekerja selama kurun waktu setahun terhitung mulai awal tahun hingga periode akhir tahun, namun hal ini diluar sertifikasi sesuai yang ada dalam daftar *Training Need Analysis* pada masing-masing Divisi. Jika deposit anggaran yang ada tidak dipergunakan, maka tidak dapat diakumulasikan ke periode selanjutnya.

Mekanisme pekerja dalam mengikuti sertifikasi melalui Surat Perintah kepada pekerja untuk mengikuti program pembelajaran seperti pelatihan /sertifikasi, kemudian pekerja mengikuti pelatihan tersebut dengan memberikan laporan hasil pelatihan kepada unit yang bertanggung jawab di Perusahaan, selain itu menyertakan sertifikat hasil pelatihan yang diberikan

oleh penyelenggara. Pada setiap penyelenggaraan program pembelajaran, Unit yang bertanggung jawab di Perusahaan juga meminta laporan pelaksanaan kegiatan kepada penyelenggara pelatihan (vendor) yang meliputi laporan kegiatan, hasil evaluasi pelatihan (evaluasi atas penyelenggara maupun evaluasi hasil belajar), daftar presensi/kehadiran peserta, sertifikat, dan copy materi pelatihan. Jika pelatihan dilakukan secara tatap muka, maka perusahaan memberikan fasilitas bagi pekerja akomodasi dan transportasi juga uang saku sesuai ketentuan.

Program pembelajaran merupakan bagian dari program sumber daya manusia dalam memberikan program pembelajaran berupa pelatihan dan sertifikasi yang diikuti oleh pekerja diharapkan dapat memberikan pengalaman serta pengetahuan, hal ini dibuktikan dengan bertambahnya wawasan, jaringan pertemanan juga keterampilan pekerja, sehingga diharapkan meningkatkan produktifitas Perusahaan.

Program pembelajaran merupakan salah satu kunci yang menjadikan pekerja dan Perusahaan menjadi lebih baik dalam mencapai visinya. Evaluasi program pembelajaran adalah salah satu metode dalam rangka mengetahui efektifitas pencapaian pengetahuan yang diberikan oleh pengampu melalui Pretest dan Post Test. Disamping bermanfaat bagi peserta pelatihan, penyelenggara dapat mengambil nilai positif guna memberikan penyelenggaraan program yang lebih baik kedepannya. Unit yang bertanggung jawab di Perusahaan juga dapat meminta evaluasi dari penyelenggara agar dapat melakukan analisa seberapa signifikansi pelatihan tersebut terhadap dampak (impact) pekerjaan sehari-hari, perubahan positif bagi pekerja, serta kecocokan program dengan kebutuhan pekerja.

Perusahaan mengharapkan kemampuan pekerja dalam berkomunikasi antar pekerja maupun dengan rekan bisnis serta mitra meningkat setelah mengikuti program pembelajaran. Hal ini tentu saja erat kaitannya dengan kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan yang dapat dilakukan dengan lebih baik, sehingga memberikan nilai plus bagi perusahaan.

Bagi pekerja yang mendapatkan kesempatan untuk seminar/magang ataupun meneruskan jenjang Pendidikan diberikan kompensasi untuk tidak menjalankan pekerjaan sehari-hari, namun memiliki kewajiban untuk melaksanakan *knowledge sharing* kepada pekerja baik di lingkup divisi, Perusahaan maupun menjadi narasumber pada sesi kegiatan pembelajaran yang dilakukan pada portal pembelajaran Perusahaan. Disamping *knowledge sharing*, masing-masing entitas Perusahaan juga diwajibkan untuk menjalankan *knowledge manajemen*, dimana masing-masing unit kerja diwajibkan untuk membagikan pengalaman keberhasilan maupun kegagalan dalam melakukan program kerja. Pengalaman dari masing-masing unit kerja

akan dikumpulkan untuk menghasilkan dokumen komplikasi secara keseluruhan, sehingga diharapkan seluruh pekerja dapat belajar dari program kerja yang berhasil maupun gagal. Bagi pejabat atau pekerja yang baru menjalani mutasi untuk melanjutkan pekerjaannya juga dapat mempelajari agar bisa lebih baik menjalankan program kerja sehari-hari dari waktu ke waktu.

E. METODE PENYUSUNAN PEMBAGIAN PERAN DAN TANGGUNG JAWAB

Dalam rangka melakukan optimalisasi proses kerja dan proses pengambilan keputusan yang lebih cepat, akurat dan memenuhi aspek hemat serta dapat dipertanggungjawabkan membutuhkan efektifitas dan efisien di dalam alur proses bisnis yang lebih terukur dan sistematis, yakni dengan memperjelas keterkaitan antara akuntabilitas dan berbagai peran dalam organisasi, mempermudah koordinasi dan komunikasi, serta adanya distribusi tugas yang tidak tumpang tindih dalam memberikan pedoman bagi pekerja, pedoman diperlukan untuk memberikan aturan pembagian peran dan tanggung jawab masing-masing jabatan dalam suatu alur proses bisnis di lingkungan Perusahaan, sehingga dapat diterapkan proses kerja yang lebih cepat serta hemat biaya.

Penetapan pembagian peran dan tanggung jawab di lingkungan Perusahaan dengan Metode RASCI sebagai berikut:

- a. Responsible adalah jabatan yang menjelaskan proses /aktifitas tertentu, Dimana kewajiban ini ditentukan atau didelegasikan oleh pejabat yang menjadi atasannya
- b. Accountable adalah jabatan yang memastikan bahwa seluruh proses telah selesai dengan tepat dan benar, dan/atau jabatan ini memiliki otoritas untuk mengambil Keputusan terakhir dan menentukan YA atau Tidak, dan /Atau jabatan yang menentukan apa saja yang harus dilakukan oleh pejabat dibawahnya
- c. Support adalah jabatan yang output pekerjaannya menjadi input bagi jabatan yang memiliki kewajiban untuk melaksanakan proses aktifitas tertentu melalui komunikasi 2 (dua) arah
- d. Consulted adalah jabatan yang harus dimintakan saran baik sebelum dan selama proses penyelesaian output dilakukan melalui komunikasi 2 (dua) arah
- e. Informed adalah jabatan harus diinformasikan bahwa proses atau output telah dilaksanakan melalui komunikasi 1 (satu) arah

Secara prinsip setiap pekerja pemilik jabatan di Perusahaan serta tentu saja mempunyai peran dan tanggung jawab dalam organisasi,

F. MANAJEMEN TELENDA

Agar dapat memenangkan persaingan dalam bisnis, Salah satu strategi yang dilakukan adalah melalui implementasi manajemen talenta. Manajemen talenta merupakan salah satu metode pengelolaan SDM yang dikembangkan untuk mencari, mengelola, mengembangkan dan mempertahankan pegawai terbaik untuk dipersiapkan menjadi pemimpin masa depan dalam rangka mendukung pencapaian visi, misi dan strategi organisasi dalam jangka Panjang.

Rampersad (2006:234) menyatakan bahwa: “Manajemen talenta adalah cara pengelolaan talenta dalam organisasi secara efektif, perencanaan dan pengembangan suksesi di perusahaan, realisasi pengembangan diri karyawan secara maksimal, dan pemanfaatan bakat secara optimal.

Dari penjelasan diatas memberikan gambaran bahwa talenta adalah kekuatan yang dimiliki pekerja yang dirintis dan dikembangkan melalui program pembelajaran oleh perusahaan untuk proses jangka pendek, jangka menengah hingga jangka panjang, pekerja mampu meningkatkan kinerjanya sehingga dapat menjadi faktor kunci terhadap keberhasilan keberlangsungan perusahaan. Setiap Perusahaan yang ingin menerapkan keberlangsungan sinambungnya visi perusahaan harus memiliki metode untuk menganalisa dan mengembangkan talent yang dimiliki oleh setiap pekerjanya.

Melalui manajemen talenta, terdapat metode dalam mempertahankan pekerja yang bertalenta, biasanya dilakukan dengan asesmen, kemudian dikembangkan serta dikelompokan (*talent pool*), tidak lupa juga disertakanserta program-program retensinya akan lebih terintegrasi. Pengembangan karyawan bertalenta ini harus dilakukan dalam sebuah konteks manajemen talenta yang utuh dan menyeluruh. Dengan pengembangan yang tepat, baik perusahaan maupun karyawan akan mendapatkan manfaat dan keuntungan yang optimal.

G. KEPUASAN PEKERJA

Kepuasan pekerja adalah hal krusial dan menjadi perhatian bagi organisasi agar bisa menggali bagaimana pekerja merasa puas dalam menjalankan pekerjaan sehari-hari serta menggali bagaimana Langkah yang diambil perusahaan yang dilakukan atas kepuasan yang dirasakan oleh karyawan. Perusahaan secara berkala melakukan survey kepuasan pekerja. Yang hasilnya dapat dijadikan masukan berarti untuk mendapatkan

pengembangan pekerja dan hal terkait lainnya untuk memberikan kebijakan yang mengedepankan pendapat pekerja sebagai sumber daya yang menjalankan pekerjaan sehari-hari. Berikut merupakan beberapa unsur yang menjadi faktor kepuasan kinerja pekerja yang diberikan oleh perusahaan yaitu:

- a. Gaji pokok yang diterima oleh pekerja Hal ini tentu saja sudah terdapat riset bagi pekerja di berbagai proses bisnis perusahaan serta Analisa beban kerja masing-masing pekerja.
- b. Kompensasi yang diterima pekerja berupa upah lembur maupun bantuan transportasi serta konsumsi atas waktu lebih dalam melaksanakan pekerjaan diluar waktu standar dalam rangka memenuhi target Perusahaan maupun pemegang saham.
- c. Fasilitas yang diberikan perusahaan dalam menunjang kegiatan office maupun operasional perusahaan merupakan hal yang sangat seperti alat pelindung diri, internet dan wifi, kendaraan operasional untuk mobilisasi sehari-hari, fasilitas peribadatan yang memadai, kamar mandi bersih serta lingkungan kerja yang bersih, kantin maupun fasilitas konsumsi yang memperhatikan gizi bagi pekerja.
- d. Serikat kerja Perusahaan guna mengadakan supervisi yang memadai dalam rangka menampung keluhan dan aspirasi pekerja yang akan disampaikan kepada top manajemen sebagai masukan dalam mengambil kebijakan.
- e. Lingkungan kerja Perusahaan yang aman, nyaman bagi seluruh gender pekerja. Dalam hal ini Bagian terkait Kesehatan dan Keselamatan Kerja sangat berperan untuk supervisi hal terkait K3.
- f. Kebijakan perusahaan juga berpengaruh terhadap kepuasan kerja, sebagai contoh perihal kebijakan flexi hour, hari libur tanggal merah, cuti maupun besaran kompensasi cuti.

Perusahaan juga perlu menerapkan kebijakan sesuai dengan kondisi perusahaan dan kesanggupan pekerja. Hasil Survey kepuasan pekerja akan mendapatkan hasil yang baik dan skor tinggi, jika unsur-unsur diatas mendukung dan bisa jadi motivasi pekerja agar bisa bekerja dan berdedikasi loyal pada perusahaan. Hal yang tidak kalah penting adalah penerapan prinsip kekeluargaan bagi pekerja tanpa mengesampingkan unsur hubungan antara atasan dan tim yang membantunya dalam pekerjaan sehari-hari. Sebagai contoh adalah bagaimana cara pemimpin perusahaan yang dapat dijadikan role model serta mengayomi pekerja agar selalu semangat dalam menyelesaikan disposisi dan pekerjaan sehari-hari. Perusahaan juga mempunyai mekanisme pengawasan terkait dengan jam kerja pekerja, melalui clock in clock out yang dapat mendeteksi keberadaan pekerja dalam

kedatangan dan kepulangan serta keberadaan jika sedang bekerja di tempat client. Jam kerja ditentukan kerja sesuai dengan kesepakatan dan juga berlaku flexi hour, Dimana pekerja bisa memilih untuk mengatur jam masuk dan pulang dengan tetap memenuhi jam kerja yang ditentukan. Mekanisme ini dianggap cukup efektif dalam memberikan penilaian bagi seluruh pekerja dalam ketertiban ketepatan kedatangan dan kepulangan. Masing-masing sudut ruangan kerja terdapat CCTV guna mendukung pengawasan proses pekerjaan yang dilakukan pada masing-masing unit kerja. Kebijakan Perusahaan mengenai kepuasan pekerja juga dapat dilihat dari jumlah absensi dan cuti yang diambil oleh pekerja, jika semakin sedikit jumlah cuti yang diambil pekerja artinya tingkat kepuasan kerja yang tinggi pada pekerja. Melalui serikat Pekerja juga bisa dijadikan sarana dalam meningkatkan motivasi pekerja dalam bekerja dan meningkatkan kinerja sehari-hari. Keanggotaan Serikat pekerja terbuka bagi seluruh pekerja, sehingga masing-masing pekerja memiliki hak yang sama dalam menyampaikan saran, apresiasi atau pendapat. Jika Perusahaan tingkat keluhan pekerja dinyatakan rendah, maka harus dibuktikan dengan hasil survey pekerja. Salah satu mekanisme mengevaluasi keluhan pekerja yaitu dengan menampung keluhan sebagai masukan untuk Perusahaan melalui wadah Serikat Pekerja yang menyampaikan Top Manajemen perusahaan sebagai bahan pertimbangan untuk menentukan kebijakan.

Perusahaan harus senantiasa berupaya untuk meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia yang dimilikinya dengan menciptakan berbagai strategi. Salah satu strategi dibentuk perusahaan dengan melalui program pembelajaran, penerapan KPI yang terukur serta manajemen talenta. Strategi sumber daya manusia ini diberlakukan untuk agar kegiatan yang dilakukan SDM bisa berjalan secara efektif dan efisien. Dalam rangka mengetahui strategi yang diterapkan sudah sesuai dengan harapan perusahaan, perlu dilakukan penilaian kinerja dengan menggunakan alat bantu balanced scorecard melalui tahap pengembangan dan pertumbuhan. Ketika Program pembelajaran bagi pekerja sudah dilakukan sesuai dengan kebutuhan, maka diharapkan proses bisnis perusahaan bisa berjalan berkesinambungan. Hal ini erat kaitannya dengan kepuasan mitra dan pelanggan terhadap perusahaan. Atas kondisi tersebut, maka dampak positif yang dirasa pada finansial Perusahaan akan mengalami peningkatan.

DAFTAR PUSTAKA

- David, Fred, R. 2011. *Strategic Management Manajemen Strategi Konsep*. Edisi 12. Jakarta: Salemba Empat.
- Sjafri. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Edisi2. Bogor: Ghalia Indonesia
- Mangkunegara, Anwar. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mulyadi. (2001). *“Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan”*. Edisi Ke-2, Jakarta: Salemba Empat

BAB 13

PENGUKURAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA BERKELANJUTAN DI PERUSAHAAN X

Elsah Fanisyah, S.Pd., M.Pd.

A. PENDAHULUAN

Kinerja dalam konteks Manajemen Sumber Daya Manusia mengacu pada efektivitas dan efisiensi yang dengannya karyawan melaksanakan tanggung jawab pekerjaan mereka dan berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi. Ini mencakup hasil, perilaku, dan hasil individu, tim, dan organisasi secara keseluruhan (Garengo et al., 2022). Definisi lainnya oleh García-Fernández et al., (2022) kinerja dalam suatu organisasi dapat didefinisikan sebagai ukuran seberapa baik ia mencapai tujuan operasional dan keuangannya. Kinerja operasional mencakup aspek-aspek seperti kualitas produk dan produktivitas, sementara kinerja keuangan mencakup metrik seperti pertumbuhan penjualan, profitabilitas, dan pangsa pasar. Selanjutnya terdapat definisi kinerja berkelanjutan yang mengacu pada kontribusi karyawan terhadap pembangunan berkelanjutan mereka sendiri dan pengembangan berkelanjutan dari organisasinya. Ini dibagi menjadi tugas kinerja berkelanjutan dan kinerja berkelanjutan relasional. Tugas kinerja berkelanjutan adalah tentang bagaimana karyawan mencapai pembangunan berkelanjutan mereka sendiri dengan memenuhi tugas-tugas mereka. Kinerja berkelanjutan relasional, di sisi lain, menyangkut bagaimana karyawan berkontribusi pada pengembangan berkelanjutan organisasinya dengan mempromosikan budaya organisasi (Jiang et al., 2017).

Kinerja dalam konteks bisnis biasanya mengacu pada efisiensi dan efektivitas dengan mana organisasi memenuhi tujuannya, seperti profitabilitas, pertumbuhan pendapatan, dan perluasan pangsa pasar. Ini sering diukur dalam jangka pendek hingga menengah dan berfokus pada hasil keuangan dan metrik operasional. Kinerja berkelanjutan, di sisi lain, memperluas konsep kinerja dengan memasukkan prinsip-prinsip keberlanjutan. Ini melibatkan harmonisasi aspek sosial, keuangan, dan lingkungan untuk mendorong organisasi menuju pembangunan berkelanjutan. Kinerja berkelanjutan tercermin dalam kemampuan organisasi untuk

memenuhi kebutuhan saat ini dan ini membutuhkan keseimbangan antara tindakan jangka pendek dan dampak jangka panjang. Dengan demikian kinerja berkelanjutan merupakan pendekatan yang lebih holistik dan berorientasi jangka panjang, menekankan tidak hanya keuntungan ekonomi tetapi juga keadilan sosial dan pengelolaan lingkungan (Jilani et al., 2020).

B. MANFAAT KINERJA BERKELANJUTAN

Kinerja berkelanjutan mengacu pada kemampuan organisasi untuk mencapai tujuan dan sasarnya dengan cara yang menyeimbangkan pertimbangan ekonomi, sosial, dan lingkungan. Kemudian, kinerja berkelanjutan menawarkan berbagai manfaat bagi organisasi dalam berbagai dimensi, termasuk aspek ekonomi, lingkungan, dan sosial. Berikut beberapa manfaat utama dari kinerja berkelanjutan adalah:

1. **Penghematan Biaya:** Praktik berkelanjutan dapat mengarah pada penghematan biaya bagi organisasi melalui peningkatan efisiensi sumber daya.
2. **Peningkatan Reputasi:** Merangkul keberlanjutan dapat meningkatkan reputasi organisasi, yang mengarah pada peningkatan kepercayaan dari pelanggan, investor, dan pemangku kepentingan lainnya.
3. **Peningkatan Kualitas:** Praktik berkelanjutan sering menghasilkan peningkatan kualitas.
4. **Keunggulan kompetitif:** Kinerja berkelanjutan dapat memberikan keunggulan kompetitif dengan membedakan organisasi dari pesaing.
5. **Viabilitas Jangka Panjang:** Dengan berfokus pada keberlanjutan, organisasi dapat memastikan kelangsungan hidup jangka panjang mereka dengan mempertimbangkan dampak tindakan mereka terhadap generasi mendatang dan lingkungan.
6. **Keterlibatan Pemangku Kepentingan:** Kinerja berkelanjutan dapat membantu organisasi terlibat dengan pemangku kepentingan, karyawan, pemasok, dan masyarakat, dengan menunjukkan komitmen terhadap tanggung jawab sosial dan lingkungan.

Secara keseluruhan, kinerja yang berkelanjutan tidak hanya menguntungkan organisasi itu sendiri tetapi juga berkontribusi pada lingkungan bisnis yang lebih berkelanjutan dan bertanggung jawab (Espino-Rodríguez & Taha, 2022).

C. PENERAPAN KINERJA BERKELANJUTAN

Berikut adalah beberapa langkah untuk menerapkan kinerja berkelanjutan di tempat kerja:

1. **Mengadopsi pendekatan sumber daya manusia berkelanjutan:** Kegiatan manajemen sumber daya manusia (SDM) dapat berkontribusi pada hasil kinerja yang berkelanjutan.
2. **Mendefinisikan kinerja berkelanjutan:** Mendefinisikan kinerja berkelanjutan sebagai kombinasi optimal dari kinerja karyawan dan kesejahteraan dan kesehatan karyawan, yang dijamin dalam jangka panjang.
3. **Fokus pada keberlanjutan tempat kerja:** Mengatasi keberlanjutan tempat kerja karyawan melalui sifat-sifat agen seperti optimisme, kreativitas, dan mempromosikan budaya organisasi hijau.
4. **Mengembangkan kerangka teoritis:** Mengembangkan model konseptual yang tepat dan kerangka teoritis untuk memahami faktor-faktor yang terkait dengan kinerja berkelanjutan karyawan.
5. **Mengukur kinerja berkelanjutan:** Mengembangkan dan memvalidasi instrumen yang memanfaatkan kinerja berkelanjutan karyawan.
6. **Memberikan pelatihan dan pendidikan:** Melatih manajer dan karyawan untuk mempromosikan kinerja yang berkelanjutan, dan mendidik mereka tentang pentingnya keberlanjutan di tempat kerja.
7. **Mendorong perilaku berkelanjutan:** Mendorong karyawan untuk terlibat dalam perilaku berkelanjutan, seperti mengurangi limbah dan menghemat energi, dan mengenali dan menghargai perilaku berkelanjutan.
8. **Memantau kemajuan:** Mengukur kemajuan, menawarkan pelatihan, dan memberikan umpan balik kepada karyawan untuk memastikan bahwa mereka memenuhi tujuan kinerja yang berkelanjutan.
9. **Sesuaikan tujuan:** Secara teratur memperbarui tujuan berdasarkan kinerja karyawan dan perubahan kebutuhan, serta memastikan bahwa tujuan selaras dengan tujuan keberlanjutan perusahaan.

D. PENGUKURAN KINERJA BERKELANJUTAN

Kinerja dapat diukur melalui berbagai metode, tergantung pada konteks dan tujuan spesifik penilaian (Indriastuti & Chariri, 2021). Kemudian berikut ini beberapa aspek kunci dari kinerja dalam Manajemen Sumber Daya Manusia meliputi:

1. **Kinerja Individu:** Mengacu pada pencapaian tujuan dan sasaran terkait pekerjaan tertentu oleh seorang karyawan.
2. **Kinerja Tim:** Berfokus pada kinerja kolektif sekelompok karyawan yang bekerja menuju tujuan bersama.
3. **Kinerja Organisasi:** Mencerminkan efektivitas keseluruhan organisasi dalam mencapai tujuan strategisnya dan memberikan nilai kepada stakeholder.

Pengukuran kinerja, khususnya kinerja berkelanjutan (*Sustainability Performance*), dinilai berdasarkan tiga dimensi keberlanjutan yaitu ekonomi, lingkungan, dan sosial (Ali et al., 2021; Espino-Rodríguez & Taha, 2022). Prinsip kinerja berkelanjutan didasarkan pada integrasi dan keseimbangan tiga dimensi utama: kinerja ekonomi, lingkungan, dan sosial ini sebagai pendekatan holistik. Pada kinerja ekonomi berfokus pada dampak organisasi terhadap masyarakat melalui kegiatan keuangannya, menekankan efisiensi dan profitabilitas dengan cara yang juga bermanfaat bagi masyarakat luas. Selanjutnya pada kinerja lingkungan berkaitan dengan efek organisasi terhadap ekosistem alam, termasuk upaya untuk mengurangi konsumsi sumber daya, produksi limbah, dan emisi. Kinerja sosial membahas dampak kegiatan organisasi pada sistem sosial, termasuk praktik ketenagakerjaan, keterlibatan masyarakat, dan memastikan kesejahteraan karyawan. Prinsip kinerja berkelanjutan menunjukkan bahwa keberlanjutan sejati dicapai ketika ketiga dimensi ini dipertimbangkan dan seimbang (Vale et al., 2022).

Dengan menerapkan kinerja berkelanjutan di tempat kerja, organisasi dapat meningkatkan kesejahteraan dan pengembangan karyawan, meningkatkan daya saing mereka, dan berkontribusi untuk membangun keberlanjutan sosial (Bharti et al., 2022; Ji et al., 2021; Kramar, 2021). Selanjutnya, untuk mengukur kinerja dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) sangat penting untuk menilai efektivitas praktik SDM dan dampaknya terhadap hasil organisasi (Garengo et al., 2022). Berikut adalah beberapa pendekatan dan metode utama untuk mengukur kinerja dalam Manajemen Sumber Daya Manusia:

1. **Key Performance Indicators (KPI):** Mengidentifikasi dan menentukan KPI spesifik yang selaras dengan tujuan SDM dan tujuan organisasi. Ini dapat mencakup metrik yang terkait dengan rekrutmen, pelatihan dan pengembangan, keterlibatan karyawan, tingkat retensi, dan lainnya.
2. **Balanced Scorecard:** Menerapkan pendekatan balanced scorecard untuk mengukur kinerja SDM di berbagai dimensi seperti keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Ini memberikan

pandangan holistik tentang kontribusi SDM terhadap kesuksesan organisasi.

3. **Survei Karyawan:** Melakukan survei karyawan secara teratur untuk mengumpulkan umpan balik tentang berbagai aspek praktik SDM, termasuk kepuasan kerja, budaya organisasi, efektivitas kepemimpinan, dan komunikasi. Menganalisis hasil survei dapat memberikan wawasan tentang kinerja SDM.
4. **Benchmarking:** Bandingkan metrik kinerja SDM dengan tolok ukur industri atau praktik terbaik untuk menilai seberapa baik kinerja fungsi SDM relatif terhadap rekan atau pesaing. Ini dapat membantu mengidentifikasi area untuk perbaikan.
5. **Penilaian Kinerja:** Gunakan sistem penilaian kinerja untuk mengevaluasi kinerja karyawan individu terhadap tujuan dan kompetensi yang ditetapkan. Ini dapat membantu dalam mengidentifikasi berkinerja tinggi, area untuk pengembangan, dan menyelaraskan tujuan individu dengan tujuan organisasi.
6. **Evaluasi Pelatihan:** Mengukur efektivitas program pelatihan dengan menilai faktor-faktor seperti perolehan pengetahuan / keterampilan, perubahan perilaku, dan dampak pada kinerja pekerjaan. Ini membantu dalam menentukan ROI inisiatif pelatihan.
7. **Analisis SDM:** Memanfaatkan analitik SDM untuk menganalisis data dan metrik SDM untuk mengidentifikasi tren, pola, dan korelasi yang dapat menginformasikan pengambilan keputusan dan meningkatkan kinerja SDM. Pendekatan berbasis data ini dapat memberikan wawasan berharga tentang produktivitas dan efisiensi tenaga kerja.
8. **Biaya per Perekrutan:** Hitung metrik biaya per perekrutan untuk mengevaluasi efisiensi proses rekrutmen. Metrik ini membantu dalam menilai efektivitas biaya dari berbagai metode rekrutmen dan mengoptimalkan strategi rekrutmen.

Dengan menggunakan metode dan pendekatan ini, organisasi dapat secara efektif mengukur dan mengevaluasi kinerja praktik HRM mereka, mengidentifikasi area untuk perbaikan, dan menyelaraskan strategi SDM dengan tujuan bisnis secara keseluruhan (Garengo et al., 2022).

Mengukur kinerja karyawan melibatkan evaluasi sejauh mana seorang karyawan berkontribusi pada tujuan dan keberhasilan organisasi, berdasarkan harapan yang terkait dengan peran mereka. Ini dapat dicapai melalui berbagai metode (Jiang et al., 2017).

1. **Kinerja Tugas:** Ini mengukur efektivitas kegiatan karyawan yang berkontribusi langsung terhadap operasi organisasi. Ini menilai seberapa baik seorang karyawan melakukan tugas inti pekerjaan mereka.
2. **Kinerja Kontekstual:** Tidak seperti kinerja tugas, kinerja kontekstual mengevaluasi kegiatan yang tidak berkontribusi langsung pada operasi inti tetapi mendukung lingkungan organisasi. Ini termasuk perilaku yang meningkatkan budaya organisasi, seperti membantu rekan kerja, mengambil inisiatif, dan mempromosikan lingkungan kerja yang positif.
3. **Umpan Balik:** Metode ini melibatkan pengumpulan umpan balik kinerja dari atasan karyawan, rekan kerja, bawahan, dan terkadang klien. Pendekatan komprehensif ini memberikan pandangan menyeluruh tentang kinerja dan perilaku karyawan di tempat kerja.
4. **Penilaian Diri:** Karyawan mengevaluasi kinerja mereka sendiri berdasarkan kriteria yang telah ditentukan. Metode ini mendorong refleksi diri dan akuntabilitas pribadi, meskipun harus dilengkapi dengan langkah-langkah lain untuk memastikan objektivitas.
5. **Ukuran Kinerja Obyektif:** Ini termasuk data kuantitatif seperti angka penjualan dan tingkat kesalahan. Ukuran obyektif sangat mudah dan memberikan bukti nyata kinerja karyawan.
6. **Management By Objectives (MBO):** MBO melibatkan penetapan tujuan spesifik dan terukur dengan setiap karyawan dan kemudian secara berkala meninjau kemajuan yang dibuat. Metode ini menyelaraskan kinerja individu dengan tujuan keseluruhan organisasi.

Menurut Jiang et al., (2017) penting untuk memilih kombinasi metode yang tepat yang sesuai dengan budaya organisasi, sifat pekerjaan, dan tujuan dari proses evaluasi kinerja. Berikut ini metode untuk mengukur kinerja menurut Garengo et al., (2022) yaitu:

1. **Metrik Kinerja Karyawan:** Mengidentifikasi efisiensi, produktivitas, dan keterlibatan karyawan menggunakan metrik seperti efisiensi kerja, waktu hingga produktivitas, dan keterlibatan karyawan
2. **KPI (Key Performance Indicators) Sumber Daya Manusia:** Memanfaatkan indikator kinerja utama (KPI) untuk mengukur efektivitas strategi SDM, termasuk tingkat pergantian karyawan, waktu perekrutan, biaya per perekrutan, tingkat ketidakhadiran, metrik pelatihan dan pengembangan, dan kepuasan karyawan
3. **Penilaian Kinerja:** Mengevaluasi kinerja individu dari waktu ke waktu menggunakan proses seperti penilaian diri, peer review, dan penilaian manajer

4. **Pembelajaran dan Pengembangan:** Memantau efektivitas program pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi karyawan
5. **Perencanaan Suksesi:** Menilai kesiapan karyawan untuk peran kepemimpinan di masa depan dan mengidentifikasi penerus potensial
6. **HRMS:** Memanfaatkan *Human Resource Management System* (HRMS) untuk mengotomatiskan pengumpulan data, mengurangi kesalahan, dan menganalisis data secara real-time
7. **Integrasi dengan PMM organisasi (*Performance Measurement and Management*):** Memastikan bahwa HRM terintegrasi dengan pengukuran kinerja organisasi secara keseluruhan dan sistem manajemen
8. **Pengambilan Keputusan Berbasis Data:** Membuat keputusan berdasarkan data obyektif untuk mengoptimalkan proses SDM dan meningkatkan kinerja karyawan

Dengan menerapkan pendekatan ini, profesional SDM dapat mengukur kinerja dan berkontribusi pada keberhasilan keseluruhan organisasi mereka karena kinerja perusahaan erat kaitannya dengan kinerja karyawannya, maka sebaiknya perusahaan agar dapat mengembangkan seluruh kemampuan karyawannya untuk mendapatkan kinerja yang terbaik bagi perusahaan (Hasmin & Nurung, 2021; Sivanissa et al., 2022).

E. PENGUKURAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA BERKELANJUTAN DI PT X

Pada hasil observasi dan studi dokumentasi pada perusahaan X diperoleh informasi bahwa PT X merupakan PT yang mengoperasikan perkeretaapian khususnya di Sulawesi Selatan dengan jaringan rel kereta api sepanjang kurang lebih 145 kilometer tersebut membentang di lima kabupaten/kota di area Sulawesi Selatan, yaitu Kabupaten Maros, Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan (Pangkep), Kabupaten Barru, Kota Makassar, dan Kota Parepare. Peran jalur ini tidak hanya sebagai sarana transportasi antarkota maupun antarpelabuhan untuk mendukung angkutan penumpang, tetapi juga perpindahan barang dan membangun konektivitas nasional. Termasuk integrasi dengan Bandara Internasional Sultan Hasanudin dan Pelabuhan Internasional Makassar (*Makassar New Port*) dan terdapat faktor yang menjadikan kereta api lebih unggul dibanding bus, kendaraan pribadi, maupun moda transportasi darat lainnya. Berdasarkan data Direktorat Jenderal Perkeretaapian Kementerian Perhubungan, kereta api merupakan

moda paling efisien ditinjau dari konsumsi bahan bakar (energi), jarak tempuh perjalanan, dan volume angkut.

Berdasarkan hal di atas maka dapat diketahui bahwa PT X bertanggungjawab pada pengoperasian perkeretaapian di Sulawesi Selatan. Oleh karena itu dalam pengoperasian kereta api PT X menerapkan kinerja berkelanjutan agar tercapainya kualitas dan kepuasan dari pelanggan maupun stakeholder. Adapun cara yang digunakan oleh PT X dalam menerapkan kinerja yang berkelanjutan yaitu melalui:

1. Menerapkan pendekatan sumber daya manusia berkelanjutan
2. Fokus pada kinerja keberlanjutan
3. Penyesuaian tujuan perusahaan
4. Memberikan pelatihan dan pendidikan
5. Mendorong perilaku berkelanjutan
6. Memantau penerapan kinerja berkelanjutan
7. Mengukur kinerja berkelanjutan
8. Evaluasi kinerja dan umpan balik

Pada pengukuran kinerja berkelanjutan PT X melakukan tiga cara yaitu mulai dengan KPI (Key Performance Indicators), RKAP (Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan), dan Personal Appraisal.

1. Key Performance Indicator (KPI)

Pada PT X pengukuran kinerja melalui KPI dilakukan setiap 3 bulan sekali dalam satu tahun. Kemudian selama tiga tahun terakhir diketahui nilai KPI dari PT X memperoleh nilai "B" pada tahun 2021, nilai "A" pada tahun 2022, dan nilai "B" pada tahun 2023. Selanjutnya diketahui bahwa definisi *Key Performance Indicator* (KPI) adalah nilai terukur yang menunjukkan seberapa efektif perusahaan atau organisasi mencapai tujuan bisnis utama. Organisasi menggunakan KPI di berbagai tingkatan untuk mengevaluasi keberhasilan mereka dalam mencapai target. KPI tingkat tinggi dapat fokus pada kinerja perusahaan secara keseluruhan, sementara KPI tingkat rendah dapat fokus pada proses di departemen seperti penjualan, pemasaran, SDM, dukungan, dan lainnya. KPI digunakan untuk mengukur kinerja berbagai aspek operasi organisasi, dan mereka dapat berupa metrik keuangan atau non-keuangan. Mereka membantu dalam membuat keputusan berdasarkan informasi, menetapkan arah strategis, meningkatkan kinerja, dan mencapai tujuan. Sifat KPI dapat bervariasi secara signifikan antara industri, departemen, dan tingkat manajemen, yang mencerminkan apa yang penting bagi organisasi tertentu atau pemangku kepentingannya.

Manfaat menggunakan KPI bermacam-macam dan secara signifikan berdampak pada aspek strategis dan operasional organisasi. Beberapa manfaat utama meliputi:

- a. **Peningkatan Pengukuran Kinerja:** KPI memberikan ukuran kinerja yang jelas dan terukur terhadap tujuan strategis dan operasional. Hal ini memungkinkan organisasi untuk memahami apakah mereka berada di jalur yang tepat dalam mencapai tujuan mereka.
- b. **Peningkatan Pengambilan Keputusan:** Dengan menyediakan data yang tepat waktu dan relevan, KPI mendukung pengambilan keputusan yang lebih baik. Manajer dan pemimpin dapat mengidentifikasi bidang-bidang yang menjadi perhatian dan peluang untuk perbaikan, memungkinkan mereka untuk mengalokasikan sumber daya secara lebih efektif dan membuat keputusan berdasarkan informasi.
- c. **Peningkatan Fokus pada Tujuan Strategis:** KPI membantu organisasi untuk menyelaraskan operasi sehari-hari mereka dengan tujuan strategis mereka. Dengan berfokus pada metrik yang paling penting, perusahaan dapat memastikan bahwa semua upaya diarahkan untuk mencapai tujuan utama.
- d. **Peningkatan Komunikasi dan Penyelarasan:** KPI berfungsi sebagai bahasa umum di seluruh organisasi, meningkatkan komunikasi dan penyelarasan di antara berbagai departemen dan tim, membantu dalam mengklarifikasi harapan dan menumbuhkan budaya akuntabilitas.
- e. **Motivasi dan Keterlibatan:** Menetapkan KPI yang jelas dan berbagi hasil dapat memotivasi karyawan dengan memberi mereka pemahaman yang jelas tentang bagaimana pekerjaan mereka berkontribusi pada kesuksesan organisasi. Hal ini dapat meningkatkan keterlibatan karyawan dan mendorong kinerja yang lebih baik.
- f. **Benchmarking dan Peningkatan Kinerja:** KPI memungkinkan organisasi untuk membandingkan kinerja mereka dengan standar industri atau pesaing. Hal ini dapat menyoroti area untuk perbaikan dan mendorong peningkatan performa berkelanjutan.
- g. **Manajemen Risiko:** Dengan memantau KPI yang sangat penting bagi keberhasilan organisasi, potensi masalah dapat diidentifikasi lebih awal, memungkinkan tindakan proaktif untuk mengurangi risiko.

Dengan demikian, KPI adalah alat penting untuk mengelola dan meningkatkan kinerja organisasi. KPI memberikan wawasan berharga yang membantu mengarahkan organisasi menuju tujuan strategisnya, meningkatkan pengambilan keputusan, meningkatkan komunikasi dan penyelarasan, memotivasi karyawan, dan mengelola risiko secara efektif.

Namun, efektivitas KPI dalam mengukur kinerja juga tergantung pada keselarasannya dengan strategi perusahaan dan kejelasan fokus mereka pada tujuan, pengukuran, indikator, dan tindakan. Penggunaan strategis KPI, terstruktur di sekitar empat perspektif balanced scorecard output keuangan, operasi internal, pembelajaran dan pertumbuhan, dan pelanggan dapat memberikan pandangan holistik tentang kinerja organisasi.

Kesimpulannya, KPI adalah alat yang ampuh untuk mengukur kinerja, efektivitasnya bergantung pada pemilihan, implementasi, dan penyesuaian yang tepat dengan tujuan strategis organisasi. Oleh karena itu, KPI dapat dianggap sebagai salah satu pilihan terbaik untuk pengukuran kinerja bila digunakan dengan tepat, tetapi bukan satu-satunya solusi (Baneliené, 2021).

2. RKAP (Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan)

Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan yang dilakukan PT X dilakukan monitoring setiap satu bulan sekali untuk meninjau ketepatan kerja dan anggaran yang telah dilakukan selama satu bulan. Pada pengukuran kinerja berdasarkan RKAP dilakukan untuk mengukur kinerja ditingkat perusahaan.

3. *Personal Appraisal*

Personal appraisal adalah penilaian yang dilakukan oleh PT X selama satu tahun sekali untuk mengukur kinerja ditingkat individual di perusahaan. Pengukuran kinerja ini dilakukan dengan menggunakan instrumen yang dibuat oleh perusahaan dan dibagikan kepada seluruh karyawan yang ada pada PT X.

F. REKOMENDASI METODE PENGUKURAN KINERJA LAINNYA

Terdapat rekomendasi penggunaan metode pengukuran kinerja lainnya seperti pendekatan kuantitatif yaitu ANOVA (*Analysis of Variance*), ANCOVA (*Analysis of Covariance*), dan analisis regresi berganda juga dapat digunakan untuk mengukur hasil kinerja. Metode ini membantu dalam menilai signifikansi statistik dari perbedaan dalam metrik kinerja, seperti kinerja keuangan (misalnya profitabilitas) dan kinerja operasional (misalnya kualitas kerja dan produktivitas). Selain itu, metode kualitatif, meskipun kurang umum, juga disebutkan sebagai suatu metode pengukuran kinerja yang dapat digunakan untuk memahami "how" dan "why" (García-Fernández et al., 2022). Selanjutnya, metode pengukuran lainnya dengan memanfaatkan teknik seperti PLS-SEM untuk analisis yang komprehensif. Pendekatan metodologis ini memberikan pengukuran kinerja yang terperinci dan akurat, terutama berfokus pada praktik berkelanjutan dan dampaknya terhadap keberlanjutan (Ali et al., 2021).

Berkaitan dengan rekomendasi lainnya juga penting untuk dapat mengukur kinerja secara efektif, sehingga penting untuk mempertimbangkan berbagai faktor yang berkontribusi terhadap keberhasilan individu atau organisasi. Berikut beberapa contoh kinerja yang dapat diukur melalui metode kuantitatif dan kualitatif, meliputi:

1. **Keterlibatan Karyawan:** Tingkat keterlibatan yang dimiliki karyawan dengan pekerjaan mereka dapat secara signifikan memengaruhi kinerja mereka. Karyawan yang terlibat lebih cenderung berkontribusi positif terhadap organisasi, menunjukkan produktivitas yang lebih tinggi dan hasil yang lebih baik. Alat seperti survei dan kuesioner dapat digunakan untuk mengukur tingkat keterlibatan.
2. **Turnover Intention:** Niat karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya secara tidak langsung dapat mengukur kinerja. Niat turnover yang tinggi sering mencerminkan masalah dengan kepuasan kerja, keterlibatan, atau faktor lain yang dapat berdampak negatif terhadap kinerja. Survei dapat membantu mengukur niat turnover dan alasannya.
3. **Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja:** Kualitas kepemimpinan dan tingkat kepuasan kerja di antara karyawan merupakan indikator penting dari kinerja. Kepemimpinan yang efektif dapat menginspirasi dan memotivasi karyawan, yang mengarah ke tingkat kinerja yang lebih tinggi. Demikian pula, karyawan yang puas lebih cenderung berkinerja baik. Ini dapat diukur melalui formulir umpan balik dan survei kepuasan.
4. **Keseimbangan Kehidupan Kerja:** Model ini menunjukkan bahwa keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan dapat memprediksi kelelahan dan keterlibatan, yang pada gilirannya mempengaruhi kinerja.

Dengan menggabungkan beberapa metode pengukuran kinerja, organisasi dapat memperoleh pandangan holistik kinerja, mengidentifikasi bidang kekuatan dan peluang untuk perbaikan. Oleh karena itu, penting untuk menyesuaikan pendekatan pengukuran dengan konteks dan tujuan spesifik organisasi atau individu yang dinilai (Satata, 2021). Selain itu, komitmen manajemen puncak terhadap tujuan keberlanjutan sangat penting, sehingga mempengaruhi perilaku dan kinerja karyawan yang sejalan dengan tujuan perusahaan yang keberlanjutan (Wang et al., 2023).

DAFTAR PUSTAKA

- Ali, H., Chen, T., & Hao, Y. (2021). Sustainable Manufacturing Practices, Competitive Capabilities, and Sustainable Performance: Moderating Role of Environmental Regulations. *Sustainability*, 13(18), 10051. <https://doi.org/10.3390/su131810051>
- Banelienė, R. (2021). Key performance indicators: contemporary challenges to industrial small and medium enterprises. *Proceedings of the Estonian Academy of Sciences*, 70(4), 399. <https://doi.org/10.3176/proc.2021.4.05>
- Bharti, T., Ojha, S. C., & Tiwari, A. K. (2022). Interplay of Workplace Sustainability, Sustainable Work Performance, Optimism, and Resilience: The Moderating Role of Green Creativity in Luxury Hotels. *Sustainability*, 14(22), 15097. <https://doi.org/10.3390/su142215097>
- Espino-Rodríguez, T. F., & Taha, M. G. (2022). Supplier innovativeness in supply chain integration and sustainable performance in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 100, 103103. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103103>
- García-Fernández, M., Claver-Cortés, E., & Tarí, J. J. (2022). Relationships between quality management, innovation and performance: A literature systematic review. *European Research on Management and Business Economics*, 28(1), 100172. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2021.100172>
- Garengo, P., Sardi, A., & Nudurupati, S. S. (2022). Human resource management (HRM) in the performance measurement and management (PMM) domain: a bibliometric review. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(7), 3056–3077. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-04-2020-0177>
- Hasmin, & Nurung, J. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Mitra Cendekia Media.
- Indriastuti, M., & Chariri, A. (2021). The role of green investment and corporate social responsibility investment on sustainable performance. *Cogent Business & Management*, 8(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1960120>
- Ji, T., de Jonge, J., Peeters, M. C. W., & Taris, T. W. (2021). Employee Sustainable Performance (E-SuPer): Theoretical Conceptualization, Scale Development, and Psychometric Properties. *International Journal*

- of *Environmental Research and Public Health*, 18(19), 10497. <https://doi.org/10.3390/ijerph181910497>
- Jiang, W., Zhao, X., & Ni, J. (2017). The Impact of Transformational Leadership on Employee Sustainable Performance: The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior. *Sustainability*, 9(9), 1567. <https://doi.org/10.3390/su9091567>
- Jilani, M. M. A. K., Fan, L., Islam, M. T., & Uddin, M. A. (2020). The Influence of Knowledge Sharing on Sustainable Performance: A Moderated Mediation Study. *Sustainability*, 12(3), 908. <https://doi.org/10.3390/su12030908>
- Kramar, R. (2021). Workplace performance: a sustainable approach. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 59(4), 567–581. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12289>
- Satata, D. B. M. (2021). Employee Engagement as An Effort to Improve Work Performance: Literature Review. *Ilomata International Journal of Social Science*, 2(1), 41–49. <https://doi.org/10.52728/ijss.v2i1.152>
- Sivanissa, N., Azizah, H., & Khardyla, N. (2022). Pengaruh kompetensi SDM terhadap kinerja karyawan pada PT Sherish Cipta Interindo. *Nautical : Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 1(3), 114–120. <https://doi.org/https://doi.org/10.55904/nautical.v1i3.142>
- Vale, J., Miranda, R., Azevedo, G., & Tavares, M. C. (2022). The Impact of Sustainable Intellectual Capital on Sustainable Performance: A Case Study. *Sustainability*, 14(8), 4382. <https://doi.org/10.3390/su14084382>
- Wang, L., Ur Rehman, A., Xu, Z., Amjad, F., & Ur Rehman, S. (2023). Green Corporate Governance, Green Finance, and Sustainable Performance Nexus in Chinese SMES: A Mediation Moderation Model. *Sustainability*, 15(13), 9914. <https://doi.org/10.3390/su15139914>

BAB 14

ANALISIS SWOT SDM BERKELANJUTAN

Ryan Firdiansyah Suryawan, S.E., M.M., CPHCM.

A. PENDAHULUAN

Pertumbuhan dan perubahan lingkungan bisnis dan organisasi dalam era globalisasi menuntut adanya peningkatan kualitas dan kapabilitas Sumber Daya Manusia (SDM). Perkembangan ini menjadi kunci sukses bagi organisasi dalam menjalani dinamika yang semakin kompleks. Oleh karena itu, analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) menjadi alat yang relevan untuk mengidentifikasi faktor-faktor kunci yang memengaruhi pengembangan SDM berkelanjutan (Dalton, 2018). Analisis SWOT dalam pengembangan SDM berkelanjutan merupakan pendekatan strategis yang penting bagi organisasi dalam mengelola sumber daya manusia mereka secara efektif dan berkelanjutan (Bai, Nie and He, 2020).

SWOT merupakan singkatan dari Strengths (Kekuatan), Weaknesses (Kelemahan), Opportunities (Peluang), dan Threats (Ancaman). Analisis ini membantu organisasi untuk mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi pengembangan SDM mereka, serta merumuskan strategi yang tepat untuk meningkatkan kinerja dan keberlanjutan (Ahmed *et al.*, 2018). Kekuatan internal organisasi mencakup semua aspek positif yang dimiliki oleh SDM dan struktur organisasi. Ini bisa berupa keahlian khusus, teknologi canggih, budaya kerja yang kuat, atau sumber daya finansial yang memadai. Dengan menganalisis kekuatan-kekuatan ini, organisasi dapat memahami di mana keunggulannya berada dan bagaimana dapat memanfaatkannya untuk mengembangkan SDM secara berkelanjutan. Contoh, sebuah perusahaan bidang yang bergerak dalam bidang teknologi yang memiliki tim pengembang yang bidang sangat terampil dan berdedikasi, serta infrastruktur IT yang canggih, memiliki kekuatan yang besar dalam mengembangkan karyawan melalui pelatihan dan pengembangan teknologi.

Kelemahan internal merupakan aspek-aspek yang membatasi kemampuan organisasi dalam mengembangkan SDM. Hal ini bisa berupa kurangnya keterampilan karyawan, kurangnya sumber daya finansial, atau struktur organisasi yang kaku. Dengan mengidentifikasi kelemahan ini, organisasi dapat mencari solusi untuk memperbaiki atau mengatasi

hambatan-hambatan tersebut (Kim and Park, 2023). Contoh, sebuah perusahaan yang bergerak dalam bidang start-up mungkin menghadapi kelemahan dalam hal kurangnya pengalaman karyawan dan infrastruktur yang masih terbatas. Namun, dengan mengakui kelemahan-kelemahan ini, mereka dapat fokus pada pelatihan dan pengembangan karyawan serta meningkatkan investasi dalam infrastruktur.

Peluang eksternal merupakan faktor-faktor di lingkungan organisasi yang dapat dimanfaatkan untuk mengembangkan SDM. Ini bisa berupa perubahan tren industri, perkembangan teknologi baru, atau peluang pasar yang berkembang. Dengan mengidentifikasi peluang-peluang ini, organisasi dapat mengambil langkah-langkah proaktif untuk memanfaatkannya dalam pengembangan SDM. Contoh, dengan munculnya tren globalisasi dan teknologi informasi, banyak perusahaan memiliki peluang untuk mengembangkan SDM melalui kerja sama internasional, pelatihan lintas budaya, dan pembelajaran online.

Ancaman eksternal merupakan faktor-faktor di lingkungan organisasi yang dapat menghambat atau mengganggu pengembangan SDM. Ini bisa berupa persaingan yang meningkat, perubahan regulasi, atau perubahan tren pasar yang merugikan. Dengan mengidentifikasi ancaman-ancaman ini, organisasi dapat merancang strategi untuk mengurangi dampak negatifnya (Yuslem, Sugianto and Ichsan, 2022). Contoh, sebuah perusahaan ritel mungkin menghadapi ancaman dari persaingan yang semakin ketat dari e-commerce atau perubahan perilaku konsumen. Namun, dengan menyadari ancaman-ancaman ini, mereka dapat mengembangkan strategi untuk meningkatkan pelayanan pelanggan dan diferensiasi produk.

B. PENGERTIAN DAN KONSEP DASAR SDM BERKELANJUTAN

Definisi SDM berkelanjutan menurut (Puspitasari and Dewi, 2023) ialah konsep pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi dengan memperhatikan aspek-aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan. SDM berkelanjutan tidak hanya mempertimbangkan kebutuhan organisasi dalam jangka pendek, tetapi juga memperhitungkan dampak jangka panjang terhadap karyawan, masyarakat, dan lingkungan tempat organisasi beroperasi. Dalam konteks ini, pengembangan SDM berkelanjutan bertujuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang seimbang, inklusif, dan berkelanjutan yang dapat mendukung pertumbuhan organisasi secara holistik. Mengapa pentingnya SDM berkelanjutan akan diuraikan di bawah ini:

- a. Pengembangan SDM berkelanjutan membantu meningkatkan daya saing organisasi dengan menciptakan lingkungan kerja yang inovatif, inklusif, dan responsif terhadap perubahan pasar dan teknologi.

- b. Dengan memberikan pelatihan pengembangan, dan dukungan yang tepat, pengembangan SDM berkelanjutan dapat meningkatkan keterampilan, motivasi, dan kesejahteraan karyawan, yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja individu dan tim.
- c. Organisasi yang secara konsisten menerapkan praktik pengembangan SDM berkelanjutan cenderung memiliki reputasi yang baik di mata masyarakat, investor, dan konsumen, yang dapat meningkatkan kepercayaan dan loyalitas terhadap merek tersebut.
- d. Di tengah-tengah meningkatnya kesadaran akan isu-isu sosial dan lingkungan, organisasi diharapkan untuk mematuhi peraturan dan standar terkait, termasuk dalam hal pengelolaan SDM, untuk menghindari risiko hukum dan reputasi.
- e. Pengembangan SDM berkelanjutan juga berkontribusi pada keberlanjutan lingkungan dengan mengurangi jejak karbon, meminimalkan limbah, dan mengadopsi praktik bisnis yang ramah lingkungan.

Ada beberapa konsep terkait dalam SDM berkelanjutan yang akan dijabarkan sebagai berikut:

- a. Meningkatnya pertumbuhan Berkelanjutan
Konsep ini menekankan pentingnya pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan yang tidak hanya memperhatikan keuntungan finansial, tetapi juga dampaknya terhadap masyarakat dan lingkungan.
- b. Keseimbangan Kehidupan Kerja
Upaya organisasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang memungkinkan karyawan untuk mencapai keseimbangan antara pekerjaan, kehidupan pribadi, dan waktu luang, sehingga meningkatkan kesejahteraan dan produktivitas.
- c. Diversifikasi dan Inklusi
Konsep ini menekankan pentingnya menghargai dan memanfaatkan keberagaman dalam organisasi, baik dari segi latar belakang budaya, gender, maupun keahlian, untuk menciptakan lingkungan yang inklusif dan inovatif.
- d. Tanggung Jawab terhadap Masyarakat (Sosial/CSR)
kewajiban organisasi untuk bertindak secara etis dan memberikan kontribusi positif bagi masyarakat dan lingkungan sekitarnya, serta memperhitungkan dampak sosial dan lingkungan dari kegiatan operasionalnya.

Dengan memahami uraian di atas maka organisasi dapat memperkuat fondasi SDM berkelanjutan yang memungkinkan pertumbuhan dan kesuksesan jangka panjang.

C. KONSEP ANALISIS SWOT (STRENGTHS, WEAKNESS, OPPURTUNITIES, DAN TREATS)

Menurut (Fatimah, 2016) Analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) adalah alat yang digunakan untuk menganalisis situasi internal dan eksternal suatu organisasi atau proyek. Analisis ini memberikan gambaran komprehensif tentang kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi oleh organisasi, sehingga memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih baik dalam perencanaan strategis dan pengembangan. Penerapan Analisis SWOT dalam organisasi ada beberapa langkah sebagai berikut:

- a. Proses Pengumpulan Data
Mengumpulkan informasi tentang faktor-faktor internal dan eksternal yang memengaruhi organisasi.
- b. Identifikasi Kekuatan dan Kelemahan
Mengidentifikasi faktor-faktor internal yang positif (kekuatan) dan negatif (kelemahan) yang mempengaruhi kinerja organisasi.
- c. Identifikasi Peluang dan Ancaman
Mengidentifikasi faktor-faktor eksternal yang positif (peluang) dan negatif (ancaman) yang mempengaruhi organisasi.
- d. Analisis dan Pemetaan
Menganalisis hubungan antara kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman untuk mengidentifikasi pola dan tren.
- e. Pengembangan Strategi
Mengembangkan strategi yang memanfaatkan kekuatan organisasi, mengatasi kelemahan, memanfaatkan peluang, dan menghadapi ancaman.

Tujuan dari Analisis SWOT adalah untuk memberikan gambaran komprehensif tentang posisi organisasi di pasar dan lingkungannya. Dengan memahami kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman, organisasi dapat mengembangkan strategi yang lebih efektif untuk mencapai tujuan mereka. Manfaat dari Analisis SWOT antara lain adalah:

- a. Membantu organisasi untuk memahami keunggulan kompetitif mereka.
- b. Mengidentifikasi area-area yang memerlukan perbaikan atau pengembangan lebih lanjut.

- c. Memungkinkan organisasi untuk mengantisipasi perubahan pasar dan lingkungan.
- d. Membantu dalam pengambilan keputusan strategis dan perencanaan jangka panjang.

Analisis SWOT bisa disesuaikan dengan berbagai skala dan situasi dalam sebuah organisasi. Dengan memanfaatkan metode ini, organisasi bisa mengenali faktor-faktor utama yang memengaruhi kinerja mereka, menemukan strategi yang sesuai, dan mengambil langkah-langkah untuk mencapai tujuan serta pertumbuhan yang berkelanjutan.

D. PENERAPAN ANALISIS SWOT DALAM PENGEMBANGAN SDM BERKELANJUTAN

Penerapan Analisis SWOT dalam pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) berkelanjutan merupakan strategi yang penting bagi organisasi untuk mengoptimalkan potensi karyawan mereka sambil memperhatikan faktor-faktor lingkungan eksternal. Dengan memahami kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang memengaruhi pengembangan SDM, organisasi dapat merancang strategi yang lebih efektif dan berkelanjutan.

Pertama, organisasi harus mengidentifikasi kekuatan utama dari SDM mereka. Ini bisa termasuk keterampilan karyawan yang tinggi, komitmen terhadap budaya perusahaan, atau keunggulan dalam kerjasama tim. Dengan mengetahui kekuatan-kekuatan ini, organisasi dapat memanfaatkannya untuk memperkuat pengembangan SDM berkelanjutan.

Selanjutnya, organisasi perlu mengidentifikasi kelemahan dalam SDM mereka. Ini bisa mencakup kurangnya keterampilan tertentu, kekurangan dalam budaya kerja, atau kelemahan dalam sistem manajemen kinerja.

Dengan mengenali kelemahan-kelemahan ini, organisasi dapat mengembangkan program pengembangan yang tepat untuk meningkatkan kinerja karyawan dan memperbaiki area yang kurang berkembang (Febrian *et al.*, 2022). Organisasi harus menganalisis peluang - peluang eksternal yang dapat dimanfaatkan untuk pengembangan SDM. Ini bisa berupa tren industri yang berkembang, kebutuhan pasar yang baru, atau peluang untuk kemitraan strategis dengan lembaga pendidikan atau organisasi lainnya. Dengan mengidentifikasi peluang-peluang ini, organisasi dapat mengembangkan program pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pasar dan tren saat ini.

Organisasi perlu mengidentifikasi ancaman eksternal yang dapat menghambat pengembangan SDM mereka. Ini bisa berupa persaingan yang meningkat, perubahan regulasi, atau perubahan dalam kebutuhan pasar. Dengan menyadari ancaman-ancaman ini, organisasi dapat mengambil langkah-langkah pencegahan dan mengembangkan strategi untuk mengurangi dampak negatifnya (Yusuf *et al.*, 2023). Ada beberapa manfaat penerapan Analisis SWOT dalam Pengembangan SDM.

- a. Membantu organisasi untuk memahami posisi mereka di pasar dan lingkungan eksternal.
- b. Memungkinkan pengembangan SDM yang lebih terarah dan sesuai dengan kebutuhan pasar.
- c. Menyediakan dasar untuk pengembangan strategi yang berkelanjutan dan adaptif.
- d. Meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan melalui pengembangan yang tepat.
- e. Mengurangi risiko dan mengantisipasi tantangan yang mungkin timbul di masa depan.

Menerapkan Analisis SWOT dalam pengembangan SDM berkelanjutan, organisasi dapat memaksimalkan potensi karyawan mereka, menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan inovatif, serta mencapai pertumbuhan yang berkelanjutan dalam jangka panjang. Langkah – langkah dalam menerapkan analisis SWOT yaitu:

- a. Identifikasi Kekuatan (*Strengths*)
Evaluasi keunggulan internal organisasi seperti keterampilan karyawan, sumber daya finansial, dan budaya kerja yang kuat serta Menyusun daftar kekuatan-kekuatan utama yang membedakan organisasi dari pesaingnya.
- b. Analisis Kelemahan (*Weakness*)
Tinjau kelemahan internal organisasi seperti kurangnya keterampilan karyawan, sistem manajemen yang kurang efektif, atau keterbatasan sumber daya dan Mengidentifikasi area-area di mana organisasi perlu melakukan perbaikan atau pengembangan.
- c. Penilaian Peluang (*Opportunities*)
Tinjau faktor-faktor eksternal yang dapat dimanfaatkan organisasi seperti perubahan tren industri, permintaan pasar yang berkembang, atau teknologi baru dan Mengidentifikasi peluang-peluang yang dapat digunakan untuk meningkatkan pengembangan SDM organisasi.

- d. Pengidentifikasian Ancaman (*Threats*)
Tinjau ancaman-ancaman eksternal seperti persaingan yang meningkat, perubahan regulasi, atau risiko ekonomi dan mengidentifikasi potensi ancaman yang dapat menghambat pengembangan SDM organisasi.
- e. Menganalisis hubungan antara kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman untuk merumuskan strategi yang sesuai dan Mengembangkan rencana aksi yang spesifik untuk memanfaatkan kekuatan, mengatasi kelemahan, memanfaatkan peluang, dan menghadapi ancaman.

Berikut ini adalah contoh studi kasus pengembangan SDM Berkelanjutan dengan Pendekatan Analisis SWOT;

Studi Kasus: PT. XYZ sebuah perusahaan manufaktur yang sedang mengalami tantangan dalam mengembangkan SDM-nya untuk mengikuti perkembangan teknologi dan meningkatkan daya saing, berikut analisis SWOT yang disampaikan

- a. Identifikasi Kekuatan (*Strengths*)
 - 1. Karyawan memiliki keterampilan teknis yang tinggi dalam proses produksi.
 - 2. Perusahaan memiliki budaya kerja yang kuat yang mendorong kolaborasi dan inovasi.
- b. Analisis Kelemahan (*Weaknesses*)
 - 1. Kurangnya pelatihan untuk mengadopsi teknologi baru.
 - 2. Kurangnya diversifikasi keterampilan karyawan di luar bidang teknis.
- c. Penilaian Peluang (*Opportunities*)
 - 1. Perkembangan teknologi baru dalam proses manufaktur yang dapat meningkatkan efisiensi produksi.
 - 2. Permintaan pasar yang meningkat untuk produk ramah lingkungan.
- d. Pengidentifikasian Ancaman (*Threats*)
 - 1. Persaingan yang meningkat dari perusahaan manufaktur lain yang lebih maju secara teknologi.
 - 2. Regulasi lingkungan yang ketat yang mengharuskan perusahaan untuk mengurangi jejak karbon produksi.

- e. Penyusunan Strategi Berdasarkan Temuan Analisis SWOT:
1. Mengembangkan program pelatihan untuk mengadopsi teknologi baru dan meningkatkan keterampilan karyawan.
 2. Mendorong diversifikasi keterampilan karyawan melalui program pengembangan profesional dan pendidikan.
 3. Meneliti dan menginvestasikan dalam teknologi baru yang dapat meningkatkan efisiensi produksi dan memenuhi standar lingkungan.
 4. Berkolaborasi dengan lembaga-lembaga pendidikan dan pemerintah untuk mengakses dan sumber daya tambahan untuk pengembangan SDM.

E. PENUTUP

Analisis SWOT merupakan alat yang sangat berguna dalam pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) berkelanjutan. Dengan mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang mempengaruhi pengembangan SDM, organisasi dapat merumuskan strategi yang lebih efektif dan berkelanjutan. Melalui analisis SWOT, organisasi dapat.

1. Menggunakan kekuatan internal seperti keterampilan karyawan dan budaya kerja yang kuat sebagai landasan untuk pengembangan SDM yang berkelanjutan.
2. Mengidentifikasi kelemahan dalam SDM dan mengembangkan program pengembangan untuk memperbaiki atau mengatasi hambatan-hambatan tersebut.
3. Mengidentifikasi peluang eksternal seperti perkembangan teknologi baru atau permintaan pasar yang meningkat untuk mengembangkan SDM secara proaktif.
4. Mengidentifikasi ancaman seperti persaingan yang meningkat atau perubahan regulasi yang dapat mengganggu pengembangan SDM, dan mengembangkan strategi untuk mengurangi dampak negatifnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmed, A. *et al.* (2018) 'Human resource development through technical and vocational education and trainings (TVET) system in Baluchistan: A critical SWOT analysis', in. Available at: <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:215797943>.
- Bai, Y., Nie, R. and He, J. (2020) 'Study on the Development Strategy of Yunnan Sports Industry Based on SWOT-AHP Model', in. Available at: <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:220486545>.
- Dalton, J. (2018) 'SWOT Analysis (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)', *Great Big Agile* [Preprint]. Available at: <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:260695672>.
- Fatimah, F.N.D. (2016) *Teknik analisis SWOT*. Anak Hebat Indonesia.
- Febrian, W.D. *et al.* (2022) *Manajemen Sumber Daya Manusia, Eureka Media Aksara*. Edited by S.S. Atmodjo. Eureka Media Aksara.
- Kim, W.-C. and Park, J.-C. (2023) 'An exploratory study on human resource development strategies for improvement plans of Korean entrepreneurial ecosystem: Focusing on PEST-SWOT-IPA analysis', *The Korean Career, Entrepreneurship & Business Association* [Preprint]. Available at: <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:264385988>.
- Puspitasari, W. and Dewi, R.N. (2023) 'Analisis Pengaruh Implementasi Sistem Manajemen Akuntansi Berkelanjutan Terhadap Kinerja SDM', *Journal of Economics and Business UBS* [Preprint]. Available at: <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:265582819>.
- Yuslem, N., Sugianto, S. and Ichsan, R.N. (2022) 'The Human Resource Development Strategies in Improving Employee Performance in Cooperatives', *Jurnal Akta* [Preprint]. Available at: <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:252955552>.
- Yusuf, M. *et al.* (2023) *Manajemen (Teori & Aplikasi), Eureka Media Aksara*. Edited by S.S. Atmodjo. Eureka Media Aksara.

BAB 15

KOMUNIKASI INOVATIF DALAM PENGGUNAAN MEDIA SOSIAL DAN *PLATFORM* DIGITAL

Munir Azhari, S.E., S.S., M.M.

A. PENDAHULUAN

Komunikasi inovasi terdiri dari dua kata, yaitu “komunikasi” dan “inovasi”. Menurut Rogers, komunikasi adalah “suatu proses di mana peserta menciptakan dan berbagi informasi satu sama lain untuk mencapai pemahaman bersama.” Artinya, komunikasi merupakan proses di mana komunikator dan komunikan saling bertukar informasi untuk mencapai pengertian bersama. Sedangkan inovasi, menurut Rogers (2003), adalah “sebuah ide, praktik, atau objek yang dianggap baru oleh individu atau unit adopsi lainnya.” Dengan demikian, inovasi merupakan gagasan, tindakan, atau objek yang dianggap baru oleh seseorang atau unit adopsi lainnya.

Kebaruan inovasi diukur secara subjektif, menurut pandangan individu yang menanggapinya. Jika suatu ide dianggap baru oleh seseorang, maka ide tersebut adalah inovasi bagi orang itu, meskipun tidak sepenuhnya baru. Meminjam pendapat Wejnert (2002), kebaruan suatu inovasi diukur secara subjektif berdasarkan persepsi individu yang mengadopsinya. Komunikasi inovasi adalah interaksi sebuah gagasan, tindakan, atau barang yang dianggap baru oleh seseorang sehingga dapat diimplementasikan di masyarakat. Inovasi adalah suatu penemuan baru yang berbeda dari yang sudah ada atau yang sudah dikenal sebelumnya. Komunikasi adalah proses di mana pesan-pesan dipindahkan dari sumber kepada penerima. Dengan kata lain, komunikasi inovasi adalah pemindahan ide-ide dari sumber dengan harapan akan mengubah tingkah laku penerima (Dearing & Cox, 2018). Proses masuknya ide-ide baru dalam tatanan sosial masyarakat merupakan proses komunikasi. Awalnya, gagasan atau ide baru dikomunikasikan baik secara langsung maupun tidak langsung dengan berbagai cara. Proses komunikasi ini semakin lama semakin mendalam (konvergen) sehingga masyarakat dapat memahaminya pada berbagai tingkatan. Mungkin ada yang langsung menolak, ada yang menerima namun lambat, dan ada yang menerima dengan cepat.

Tujuan dari pemasukan ide-ide baru ke dalam masyarakat melalui proses komunikasi adalah untuk melakukan perubahan dalam masyarakat. Gagasan baru diharapkan dapat memperbaiki pengetahuan, perilaku, atau sikap dalam masyarakat sehingga terjadi perubahan sesuai dengan tujuan pemasukan ide-ide baru tersebut. Pada dasarnya, perubahan sosial diperlukan untuk memperbaiki kondisi masyarakat ke arah yang lebih baik.

B. PENGENALAN KOMUNIKASI INOVATIF

Komunikasi konvensional adalah cara tradisional atau umum yang digunakan untuk berkomunikasi, sering kali melalui saluran yang sudah mapan seperti percakapan langsung, surat, telepon, atau media cetak seperti koran dan majalah (Smith, 2019). Cara ini cenderung mengikuti format dan protokol yang sudah ditetapkan. Sementara itu, komunikasi inovatif melibatkan penggunaan teknologi terkini dan pendekatan kreatif untuk berkomunikasi. Ini mencakup penggunaan media sosial, platform digital, aplikasi berbasis internet, dan teknologi lainnya yang memungkinkan interaksi yang lebih dinamis dan terhubung secara global (Taylor, 2021). Komunikasi inovatif lebih fleksibel, interaktif, dan dapat beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan kebutuhan dan preferensi audiens (Williams, 2022).

Teknologi telah mengubah cara kita berkomunikasi secara mendasar (Huyen, 2023). Dulu, komunikasi terbatas pada pertukaran langsung melalui percakapan tatap muka atau surat pos. Namun, dengan munculnya teknologi, terutama internet dan perangkat mobile, kita sekarang memiliki akses ke berbagai platform dan alat yang memungkinkan komunikasi yang lebih cepat, mudah, dan global. Salah satu peran teknologi dalam mengubah cara kita berkomunikasi adalah mempercepat pertukaran informasi. Melalui email, pesan instan, atau media sosial, kita dapat mengirim dan menerima pesan dalam hitungan detik, bahkan jika berada di ujung dunia yang berbeda. Ini memungkinkan kolaborasi yang lebih efisien, koordinasi yang lebih baik, dan akses instan ke informasi.

Selain itu, teknologi juga memperluas jangkauan komunikasi kita. Melalui video konferensi, panggilan telepon via internet, atau aplikasi pesan, kita dapat berkomunikasi dengan orang-orang di seluruh dunia tanpa batasan geografis. Ini membuka peluang untuk pertukaran budaya, kerja sama lintas batas, dan pembentukan komunitas yang lebih luas. Teknologi juga telah memperkaya cara kita berkomunikasi. Dengan emoji, gambar, video, dan berbagai media lainnya, kita dapat mengekspresikan diri dengan lebih kreatif dan lengkap daripada sekadar teks tulisan. Ini membantu memperkuat ikatan emosional dan meningkatkan pemahaman antarindividu.

Namun demikian, meskipun teknologi telah membawa banyak manfaat, ada tantangan dan masalah yang muncul seiring dengan kemajuannya. Misalnya, masalah privasi data, kecanduan media sosial, dan kesenjangan digital adalah beberapa isu yang perlu diperhatikan dalam peran teknologi dalam transformasi cara kita berkomunikasi. Dengan memahami dan mengelola tantangan ini, kita dapat memaksimalkan manfaat teknologi dalam meningkatkan kualitas komunikasi kita secara keseluruhan.

C. KREATIVITAS BERKOMUNIKASI

Kreativitas dalam komunikasi bisa dimulai dengan gambaran sebuah situasi di mana sebuah pesan atau cerita diterima dengan antusiasme dan dipahami dengan mudah oleh audiens. Misalnya, bayangkan seorang pembicara yang menghadapi audiensnya dengan penuh semangat, menyampaikan pesan-pesan yang kompleks dengan cara yang sederhana dan menarik. Dia mungkin menggunakan gambar-gambar visual yang menggugah, humor yang cerdas, atau mungkin anekdot yang relevan untuk mengilustrasikan poin-poinnya (Smith, 2020). Di balik kemampuan ini untuk menyampaikan pesan dengan cara yang berkesan terletaklah kreativitas. Kreativitas memungkinkan pembicara atau komunikator untuk berpikir di luar kotak, melihat hubungan-hubungan baru antara ide-ide yang mungkin terlihat berbeda secara konvensional, dan mempersembahkan pesan dengan cara yang tidak hanya informatif tetapi juga menghibur atau menginspirasi (Smith, 2020; Williams, 2021).

Kreativitas dalam komunikasi juga bisa diceritakan melalui perjalanan pengembangan sebuah kampanye iklan yang sukses. Mungkin awalnya tim kreatif menghadapi tantangan besar untuk menemukan cara yang unik untuk memperkenalkan produk atau layanan mereka kepada pasar yang sangat kompetitif. Namun, dengan kolaborasi yang intens dan proses brainstorming yang kreatif, mereka akhirnya menemukan ide yang menggugah dan memukau. Dengan menggabungkan narasi yang kuat dengan visual yang memukau, mereka berhasil menciptakan kampanye yang tidak hanya mengundang perhatian tetapi juga meninggalkan kesan mendalam pada audiens, diantaranya: 1) Mendorong kreativitas dalam pengembangan konten komunikasi; 2) Membangun narasi yang menarik dan memikat, dan; 3) Teknik inovatif dalam penyampaian pesan (Smith, 2020; Williams, 2021).

Kreativitas dalam komunikasi tidak hanya dipahami sebagai sekadar alat untuk menarik perhatian, tetapi juga sebagai kekuatan yang mendasar dan esensial dalam menyampaikan pesan yang efektif, membangun koneksi emosional dengan audiens, dan memicu tindakan yang diinginkan. Mengapa komunikasi inovatif penting?

1. Menciptakan Kesan yang Berkesan: Komunikasi inovatif memungkinkan pesan untuk dipresentasikan dengan cara yang menarik dan berkesan, sehingga meningkatkan kemungkinan pesan tersebut diingat oleh audiens.
2. Menjangkau Audiens yang Lebih Luas: Memanfaatkan media sosial dan teknologi lainnya, komunikasi inovatif dapat mencapai audiens yang lebih luas dan lebih terdiversifikasi.
3. Mendorong Interaksi dan Keterlibatan: Teknologi baru memungkinkan untuk interaksi yang lebih besar antara pengirim pesan dan penerima, menciptakan kesempatan untuk keterlibatan yang lebih dalam.
4. Meningkatkan Daya Saing: dunia yang terus berubah, perusahaan dan organisasi yang mampu mengadopsi komunikasi inovatif akan lebih unggul dalam menarik perhatian dan mempertahankan audiens mereka (Smith, 2020; Wiliams, 2021; Mayasari et al., 2022).

Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa komunikasi yang kreatif dan inovatif menciptakan pengalaman yang lebih mendalam dan bermakna bagi audiens, yang pada gilirannya dapat meningkatkan loyalitas dan keterlibatan. Sejalan dengan pendapat Mayasari Nanny bahwa komunikasi yang efektif adalah kunci untuk membangun hubungan yang kuat dan saling percaya, terutama dalam lingkungan yang dinamis dan berubah cepat (Mayasari et al., 2022). Selain itu, di yakini bahwa beradaptasi dan mengadopsi metode komunikasi baru, organisasi dapat lebih responsif terhadap perubahan dinamika pasar dan kebutuhan konsumen, sehingga dapat mempertahankan relevansi dan keunggulan kompetitif.

D. STRATEGI KOMUNIKASI INOVATIF

Strategi Komunikasi Inovatif merupakan pendekatan yang mencakup penggunaan teknologi terkini dan ide-ide kreatif untuk mencapai tujuan komunikasi tertentu. Pendekatan ini dirancang untuk menarik perhatian audiens, meningkatkan keterlibatan, dan menciptakan dampak yang signifikan. Berikut adalah beberapa poin yang dapat dipertimbangkan oleh pembaca pembelajar:

1. Pemahaman Target Audiens: Langkah pertama dalam merancang strategi komunikasi inovatif adalah memahami siapa target audiensnya. Ini termasuk memahami preferensi, kebiasaan, dan kebutuhan komunikasi mereka. Dengan pemahaman yang baik tentang audiens, strategi komunikasi dapat disesuaikan untuk mencapai hasil yang diinginkan.
2. Kreativitas dalam Konten: Konten yang kreatif dan menarik adalah kunci dalam strategi komunikasi inovatif. Hal ini dapat mencakup penggunaan cerita, gambar, video, dan elemen-elemen visual lainnya untuk

menyampaikan pesan dengan cara yang menarik dan mudah dipahami oleh audiens.

3. **Penggunaan Media Sosial dan Platform Digital:** Media sosial dan platform digital menyediakan sarana yang kuat untuk komunikasi inovatif. Dengan memanfaatkan fitur-fitur seperti live streaming, story, dan fitur interaktif lainnya, strategi komunikasi dapat mencapai audiens secara langsung dan terlibat dengan mereka dalam waktu nyata.
4. **Kolaborasi dan Kemitraan:** Kolaborasi dengan influencer, organisasi non-profit, atau merek lain dapat membantu memperluas jangkauan dan dampak strategi komunikasi. Kemitraan semacam ini juga dapat membawa perspektif baru dan sumber daya tambahan untuk mendukung kampanye komunikasi.
5. **Analisis dan Pengukuran Kinerja:** Penting untuk secara teratur mengukur dan menganalisis kinerja strategi komunikasi inovatif. Ini memungkinkan untuk mengevaluasi keberhasilan kampanye, mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki, dan menyesuaikan pendekatan komunikasi sesuai dengan feedback dan data yang diperoleh.
6. **Fleksibilitas dan Adaptasi:** Lingkungan komunikasi terus berubah, oleh karena itu, strategi komunikasi juga harus fleksibel dan mampu beradaptasi dengan perubahan. Kemampuan untuk mengidentifikasi tren baru, mengikuti perkembangan teknologi, dan merespons perubahan pasar adalah kunci dalam mempertahankan relevansi strategi komunikasi.

Dengan menerapkan strategi komunikasi inovatif yang sesuai, pembelajar dapat meningkatkan efektivitas komunikasi mereka, membangun keterlibatan dengan audiens, dan mencapai tujuan komunikasi yang ditetapkan.

E. PENGGUNAAN MEDIA SOSIAL DAN PLATFORM DIGITAL

Penggunaan media sosial dan platform digital telah menjadi elemen kunci dalam strategi komunikasi modern (Sergeeva, 2023). Bagi pembelajar, memahami bagaimana memanfaatkan dengan bijak media sosial dan platform digital dapat membuka peluang untuk belajar, berbagi pengetahuan, dan membangun jejaring profesional. Berikut adalah beberapa poin yang penting untuk dipertimbangkan:

1. **Akses Informasi:** Media sosial dan platform digital menyediakan akses yang luas terhadap informasi. Pembelajar dapat mengikuti akun-akun yang relevan, bergabung dalam grup diskusi, atau mengikuti halaman yang menyajikan konten edukatif. Ini memungkinkan mereka untuk tetap

terinformasi tentang perkembangan terbaru dalam bidang studi mereka dan mendapatkan wawasan baru.

2. Kolaborasi dan Berbagi Pengetahuan: Media sosial memfasilitasi kolaborasi antar pembelajar dan berbagi pengetahuan secara luas. Melalui platform seperti forum diskusi, grup Facebook, atau LinkedIn, pembelajar dapat berinteraksi dengan sesama pembelajar, bertukar ide, memecahkan masalah bersama, dan memperluas jaringan profesional mereka.
3. Belajar Secara Mandiri: Pembelajar dapat memanfaatkan platform digital untuk belajar secara mandiri. Ada berbagai situs web dan aplikasi yang menyediakan kursus online, tutorial, dan materi belajar lainnya dalam berbagai bidang. Dengan demikian, pembelajar dapat mengakses sumber daya pembelajaran tambahan yang sesuai dengan minat dan kebutuhan mereka.
4. Pembelajaran Interaktif: Platform digital juga memungkinkan pembelajaran interaktif melalui berbagai fitur seperti kuis, diskusi daring, dan forum. Ini membantu meningkatkan keterlibatan pembelajar dan memperdalam pemahaman mereka tentang materi yang dipelajari.
5. Mendapatkan Umpan Balik: Media sosial memungkinkan pembelajar untuk mendapatkan umpan balik dari sesama pembelajar atau bahkan pakar dalam bidang tertentu. Posting konten pendekatan pembelajaran, karya tulis, atau pertanyaan di platform yang tepat dapat menghasilkan tanggapan yang berharga dan memperkaya proses pembelajaran.
6. Keamanan dan Etika: Dalam menggunakan media sosial dan platform digital, penting bagi pembelajar untuk memperhatikan keamanan data dan privasi pribadi mereka. Selain itu, mematuhi etika online seperti memberikan kredit kepada sumber informasi dan berpartisipasi dalam diskusi dengan hormat adalah hal-hal yang penting.

Dengan memanfaatkan media sosial dan platform digital secara cerdas, pembelajar dapat memperluas pengalaman pembelajaran mereka, meningkatkan kolaborasi, dan memperdalam pemahaman mereka tentang berbagai topik.

F. INOVASI DALAM PRESENTASI DAN PEMBICARAAN PUBLIK

Inovasi dalam presentasi dan pembicaraan publik merupakan upaya untuk menyajikan informasi dengan cara yang menarik, memikat, dan berkesan bagi audiens. Bagi kalangan pembelajar, menguasai teknik-teknik inovatif dalam presentasi dan pembicaraan publik dapat membantu mereka menjadi komunikator yang lebih efektif dan memperoleh perhatian yang

lebih besar dari pendengar mereka. Berikut adalah beberapa aspek penting yang perlu dipertimbangkan:

1. **Pemilihan Format yang Kreatif:** Salah satu langkah pertama dalam inovasi presentasi adalah memilih format yang kreatif. Ini bisa berupa penggunaan multimedia, seperti video, animasi, atau presentasi berbasis web, yang dapat memperkaya pengalaman audiens dan membuat presentasi lebih menarik.
2. **Penggunaan Cerita:** Cerita adalah alat yang kuat untuk menyampaikan pesan secara efektif. Pembelajar dapat memanfaatkan narasi cerita untuk membuat presentasi mereka lebih relevan, memikat, dan mudah dipahami oleh audiens.
3. **Interaksi dengan Audiens:** Membangun interaksi dengan audiens dapat meningkatkan keterlibatan dan minat mereka dalam presentasi. Teknik seperti polling daring, sesi tanya jawab, atau diskusi kelompok kecil dapat memperkaya pengalaman audiens dan memungkinkan mereka untuk terlibat secara aktif dalam pembicaraan.
4. **Visualisasi Data:** Menggunakan visualisasi data yang efektif dapat membantu pembelajar untuk menyampaikan informasi kompleks dengan cara yang lebih mudah dipahami oleh audiens. Grafik, diagram, dan infografis dapat membantu memperjelas konsep dan membuat presentasi lebih menarik secara visual.
5. **Pemanfaatan Teknologi:** Ada berbagai alat dan teknologi yang dapat digunakan untuk meningkatkan inovasi dalam presentasi, seperti aplikasi presentasi interaktif, perangkat lunak pencitraan, atau perangkat keras yang memungkinkan interaksi real-time dengan audiens.
6. **Praktik dan Umpan Balik:** Praktik secara teratur dan mendapatkan umpan balik dari rekan-rekan atau mentor dapat membantu pembelajar untuk mengasah keterampilan presentasi mereka dan meningkatkan kepercayaan diri mereka saat berbicara di depan publik.

Dengan menggabungkan elemen-elemen inovatif dalam presentasi dan pembicaraan publik, pembelajar dapat menciptakan pengalaman yang berkesan bagi audiens mereka, meningkatkan efektivitas komunikasi, dan memperkuat pengaruh mereka sebagai pemimpin atau penggerak perubahan.

G. KETERLIBATAN DAN PARTISIPASI MASYARAKAT

Komunikasi inovatif dalam bidang keterlibatan dan partisipasi masyarakat merupakan upaya untuk menggalang dukungan, mendapatkan masukan, dan memobilisasi masyarakat untuk berpartisipasi dalam berbagai kegiatan atau inisiatif. Ini dapat membantu memperkuat hubungan antara pemerintah,

organisasi non-profit, perusahaan, dan masyarakat, serta meningkatkan dampak positif dari program-program pembangunan atau perubahan sosial. Berikut adalah beberapa aspek penting dalam komunikasi inovatif dalam bidang ini:

1. **Penggunaan Media Sosial:** Media sosial merupakan alat yang kuat untuk membangun keterlibatan dan partisipasi masyarakat. Dengan menggunakan platform-platform seperti Facebook, Twitter, atau Instagram, organisasi dapat berinteraksi langsung dengan masyarakat, menyebarkan informasi, mengajukan pertanyaan, dan menggali dukungan untuk berbagai inisiatif.
2. **Pendekatan Berbasis Cerita:** Penggunaan cerita atau narasi yang kuat dapat membantu membangun empati, membangkitkan minat, dan memobilisasi masyarakat untuk bertindak. Cerita tentang individu-individu atau komunitas yang terpengaruh oleh suatu isu atau program dapat memperkuat hubungan emosional dan memotivasi partisipasi.
3. **Kolaborasi dengan Influencer dan Kepemimpinan Opini:** Melibatkan influencer atau tokoh masyarakat yang memiliki pengaruh dalam komunitas dapat membantu memperluas jangkauan pesan dan meningkatkan kredibilitas inisiatif. Kemitraan semacam ini dapat membantu menciptakan dukungan yang lebih luas dan meningkatkan partisipasi masyarakat.
4. **Penggunaan Teknologi Partisipatif:** Teknologi partisipatif, seperti platform daring untuk penyusunan anggaran partisipatif, polling online, atau platform diskusi, dapat membantu memperluas ruang partisipasi masyarakat. Ini memberikan kesempatan bagi masyarakat untuk memberikan masukan, menyuarakan kebutuhan mereka, dan berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan.
5. **Pendekatan Multisensori:** Menggunakan berbagai media dan format komunikasi, seperti video, gambar, infografis, dan audio, dapat membantu menjangkau beragam audiens dan memperkuat pemahaman mereka tentang suatu isu atau inisiatif. Pendekatan ini memperhitungkan preferensi komunikasi individu-individu dalam masyarakat.
6. **Menghargai dan Menyertakan Diversitas:** Penting untuk menghargai diversitas dalam komunikasi inovatif, termasuk mengakomodasi berbagai bahasa, budaya, dan latar belakang. Menggali pemahaman mendalam tentang kebutuhan dan perspektif masyarakat yang beragam adalah kunci untuk menciptakan pesan yang relevan dan dapat diterima oleh semua pihak.

Dengan mengadopsi pendekatan komunikasi inovatif dalam bidang keterlibatan dan partisipasi masyarakat, organisasi dapat membangun hubungan yang kuat dengan masyarakat, memperkuat dukungan untuk inisiatif mereka, dan menciptakan dampak yang berkelanjutan dalam pembangunan masyarakat.

H. PENGUKURAN DAN ANALISIS KINERJA KOMUNIKASI INOVATIF

Pengukuran dan analisis kinerja komunikasi inovatif merupakan langkah penting dalam memahami efektivitas dan dampak dari strategi komunikasi yang diterapkan. Ini melibatkan pengumpulan data, evaluasi hasil, dan pembelajaran dari pengalaman untuk meningkatkan strategi komunikasi di masa depan. Berikut adalah beberapa poin yang penting dalam pengukuran dan analisis kinerja komunikasi inovatif:

1. **Tentukan Tujuan yang Dapat Diukur:** Langkah pertama adalah menetapkan tujuan yang jelas dan dapat diukur untuk komunikasi inovatif. Misalnya, tujuan dapat berupa peningkatan jumlah pengikut media sosial, tingkat keterlibatan dalam acara atau kampanye, atau jumlah tanggapan positif terhadap pesan yang disampaikan.
2. **Identifikasi Metrik yang Relevan:** Berdasarkan tujuan yang telah ditetapkan, identifikasi metrik yang relevan untuk mengukur kinerja komunikasi. Ini bisa mencakup metrik seperti jumlah like, share, atau komentar di media sosial, tingkat partisipasi dalam survei atau polling, atau tingkat pemahaman dan kesadaran dari audiens.
3. **Pengumpulan Data:** Kumpulkan data yang diperlukan untuk mengukur metrik yang telah ditetapkan. Ini dapat melibatkan penggunaan alat analitik media sosial, survei, wawancara, atau observasi langsung untuk memantau dan mengukur respons dari audiens.
4. **Analisis Data:** Setelah data terkumpul, lakukan analisis terhadap data tersebut untuk memahami pola-pola atau tren yang muncul. Identifikasi apa yang telah berhasil dan apa yang perlu diperbaiki dalam strategi komunikasi inovatif yang telah dilakukan.
5. **Evaluasi Dampak dan Efektivitas:** Evaluasi dampak dari strategi komunikasi inovatif yang telah dilakukan, termasuk pengaruhnya terhadap pemahaman, sikap, dan perilaku audiens. Tinjau apakah tujuan yang ditetapkan telah tercapai dan sejauh mana pesan yang disampaikan telah mencapai sasaran yang diinginkan.
6. **Pembelajaran dan Perbaikan:** Gunakan hasil analisis untuk belajar dari pengalaman dan membuat perbaikan pada strategi komunikasi di masa depan. Identifikasi apa yang telah berhasil dan bagaimana hal tersebut

dapat ditingkatkan untuk meningkatkan kinerja komunikasi secara keseluruhan.

Dengan melakukan pengukuran dan analisis kinerja komunikasi inovatif secara teratur, organisasi dapat memastikan bahwa strategi komunikasi mereka efektif, relevan, dan dapat memberikan dampak yang signifikan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan.

I. ETIKA DAN TANGGUNG JAWAB KOMUNIKASI INOVATIF

Penting bagi kalangan pembelajar untuk memahami bahwa meskipun komunikasi inovatif dapat membawa manfaat besar, namun juga harus dilandasi oleh prinsip etika dan tanggung jawab. Berikut adalah beberapa poin yang perlu dipertimbangkan:

1. **Kredibilitas dan Kejujuran:** Sebagai komunikator, penting untuk menjaga kredibilitas dan kejujuran dalam menyampaikan informasi. Hindari menyebarkan informasi yang tidak terverifikasi atau menyesatkan, dan pastikan untuk memberikan sumber atau referensi yang akurat ketika membagikan informasi kepada audiens.
2. **Penghormatan Terhadap Privasi dan Keamanan Data:** Ketika menggunakan teknologi dan media sosial dalam komunikasi inovatif, penting untuk menghormati privasi individu dan melindungi keamanan data mereka. Jangan mengungkapkan informasi pribadi tanpa izin, dan pastikan untuk mengikuti peraturan dan kebijakan terkait perlindungan data.
3. **Respek Terhadap Keanekaragaman dan Kesetaraan:** Komunikasi inovatif harus menghormati dan merayakan keanekaragaman budaya, gender, dan latar belakang lainnya. Hindari diskriminasi atau stereotip yang merugikan dalam pesan atau konten yang disampaikan, dan pastikan untuk memberikan kesempatan yang sama kepada semua pihak untuk berpartisipasi.
4. **Pertimbangkan Dampak Sosial dan Lingkungan:** Sebelum meluncurkan inisiatif atau kampanye komunikasi, pertimbangkan dampaknya terhadap masyarakat dan lingkungan. Pastikan bahwa pesan yang disampaikan tidak merugikan atau memperparah masalah sosial atau lingkungan yang ada, dan upayakan untuk memberikan kontribusi positif dalam upaya pembangunan berkelanjutan.
5. **Transparansi dan Akuntabilitas:** Jadilah transparan tentang tujuan, motivasi, dan sumber dukungan di balik komunikasi inovatif yang dilakukan. Terbuka terhadap umpan balik dan kritik dari audiens, dan

bersedia bertanggung jawab atas konsekuensi dari pesan atau tindakan yang disampaikan.

6. Pendidikan dan Kesadaran: Sebagai pembelajar, teruslah meningkatkan pemahaman tentang etika komunikasi dan tanggung jawab sosial dalam praktik komunikasi inovatif. Berpartisipasi dalam pelatihan, seminar, atau diskusi yang membahas isu-isu ini, dan terlibat dalam upaya untuk meningkatkan standar etika dalam komunikasi secara keseluruhan.

Dengan mengikuti prinsip etika dan tanggung jawab dalam komunikasi inovatif, pembelajar dapat memastikan bahwa mereka tidak hanya mencapai tujuan komunikasi mereka, tetapi juga memberikan kontribusi positif bagi masyarakat dan lingkungan sekitarnya.

J. TANTANGAN DAN PELUANG MASA DEPAN

Komunikasi inovatif menghadapi berbagai tantangan dan peluang di masa depan, terutama dengan pesatnya perkembangan teknologi dan perubahan dalam kebiasaan komunikasi masyarakat. Berikut adalah narasi dan penjelasan tentang tantangan dan peluang tersebut:

1. Tantangan: Informasi yang Berlebihan: Salah satu tantangan utama adalah kelebihan informasi yang dapat menyebabkan masyarakat merasa kewalahan dan sulit membedakan informasi yang benar dari yang salah. Ini mengharuskan komunikator untuk membangun kepercayaan dan kredibilitas dengan menyediakan konten yang akurat, relevan, dan bermanfaat bagi audiens. Peluang: Teknologi seperti kecerdasan buatan dan analisis data dapat digunakan untuk menyaring dan menyajikan informasi yang lebih relevan dan personal bagi setiap individu. Dengan menggunakan teknologi ini secara cerdas, komunikator dapat meningkatkan relevansi dan efektivitas pesan mereka.
2. Tantangan: Kecanduan Media Sosial: Kecanduan media sosial dan penggunaan teknologi secara berlebihan dapat mengganggu keseimbangan dan kesehatan mental individu. Ini mengharuskan komunikator untuk memperhatikan dampak psikologis dari konten yang mereka hasilkan dan mempromosikan pola komunikasi yang sehat. Peluang: Komunikator dapat memanfaatkan media sosial dan platform digital untuk menyebarkan pesan yang mempromosikan kesadaran akan kesehatan mental, manajemen waktu yang baik, dan keseimbangan dalam kehidupan digital. Ini menciptakan peluang untuk membangun hubungan yang lebih mendalam dan berarti dengan audiens.
3. Tantangan: Kesenjangan Digital: Masih ada kesenjangan digital yang besar di berbagai wilayah di seluruh dunia, yang menyebabkan sebagian

masyarakat sulit mengakses informasi dan teknologi terbaru. Ini menimbulkan risiko memperdalam kesenjangan sosial dan ekonomi. Peluang: Pengembangan solusi teknologi yang inklusif dan terjangkau dapat membantu mengatasi kesenjangan digital. Inisiatif seperti penyediaan akses internet yang murah, pelatihan keterampilan digital, dan pengembangan konten yang mudah diakses dapat membantu masyarakat yang kurang terlayani untuk mendapatkan manfaat dari kemajuan teknologi.

4. Tantangan: Privasi dan Keamanan Data: Dengan semakin banyaknya data yang dikumpulkan dan digunakan dalam komunikasi inovatif, tantangan privasi dan keamanan data menjadi semakin penting. Kekhawatiran tentang penggunaan data yang tidak etis atau penyalahgunaan informasi pribadi dapat mengurangi kepercayaan masyarakat terhadap komunikator. Peluang: Peningkatan kesadaran akan privasi dan keamanan data dapat memicu permintaan untuk praktik komunikasi yang lebih transparan dan etis. Komunikator dapat menggunakan kebijakan privasi yang jelas dan transparan serta melibatkan audiens dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan penggunaan data mereka.

Dengan menyadari tantangan-tantangan ini dan memanfaatkan peluang yang ada, komunikator dapat mengembangkan strategi komunikasi inovatif yang dapat mengatasi masalah yang dihadapi masyarakat dan menciptakan dampak yang positif dalam masa depan.

K. PENUTUP

Sebagai sebuah bab yang membahas komunikasi inovatif, penting bagi kita untuk mengakhiri dengan refleksi yang mengilhami dan memotivasi pembaca untuk menerapkan prinsip-prinsip yang telah dibahas dalam kehidupan sehari-hari mereka. Komunikasi inovatif bukan hanya sekadar konsep, tetapi sebuah kekuatan yang dapat membentuk dunia di sekitar kita. Oleh karena itu, berikut adalah contoh narasi untuk bagian penutup dari bab tentang komunikasi inovatif: "Dalam era yang dipenuhi dengan teknologi yang terus berkembang, komunikasi inovatif telah menjadi pendorong utama perubahan di seluruh dunia. Melalui teknik-teknik kreatif dan pendekatan yang berani, kita telah menyaksikan bagaimana komunikasi inovatif mampu menginspirasi, menggerakkan, dan mempengaruhi arah masa depan kita.

Namun, inovasi tidak hanya menjadi domain para pionir teknologi. Di setiap percakapan, di setiap pertukaran pesan, kita memiliki kesempatan untuk membawa inovasi ke dalam cara kita berkomunikasi. Dengan memperhatikan etika, tanggung jawab, dan kepekaan terhadap kebutuhan

masyarakat, kita dapat menjadi agen perubahan yang membawa dampak positif dalam kehidupan orang lain.

Jadi, mari kita buka diri kita untuk eksperimen baru, ide-ide segar, dan kolaborasi yang membangun. Mari kita jadikan komunikasi inovatif sebagai alat untuk mencerahkan, mengedukasi, dan menyatukan kita sebagai satu komunitas global. Dengan demikian, kita akan mencapai hasil yang lebih besar daripada yang bisa kita bayangkan, dan membawa perubahan yang positif bagi dunia di sekitar kita.

Tantangan dan peluang di depan kita mungkin besar, tetapi dengan semangat inovasi yang terus-menerus, kita akan terus maju menuju masa depan yang lebih cerah. Mari kita bersama-sama menjadi pelopor dalam komunikasi inovatif, membangun dunia yang lebih baik untuk generasi mendatang." Dengan penutup yang memotivasi ini, diharapkan pembaca akan merasa terinspirasi untuk menerapkan prinsip-prinsip komunikasi inovatif dalam kehidupan mereka, dan menjadi agen perubahan yang positif dalam masyarakat.

DAFTAR PUSTAKA

- Dearing, J.W., & Cox, J.G. (2018). *Diffusion of Innovations Theory, Principles, and Practice*. *Health Affairs*, 37(2), 183-190.
- Everett M. Rogers (2003). *Diffusion of Innovations*, 5th Edition. New York: Free Press.
- Huyen, L. T. M. (2023). the Language of Traditional Communication Changes To Adapt To Public Demand in the New Age. *European Journal of Social Sciences Studies*, 8(6), 182–186.
<https://doi.org/10.46827/ejsss.v8i6.1503>
- Mayasari, N., Arifin, M. M., Purnomo, D., Dumiyati, Suyitno, M., Hikmah, N., ... & Sari, F. (2022). *Perencanaan Pendidikan*. Sada Kurnia Pustaka.
- Mayasari, N., Cakranegara, P. A., Sari, A. R., & Gugat, R. M. D. (2022). Analysis of Internet Utilization for the Community in Terms of Rural and Urban Conditions in the Province of Indonesia. *Jurnal Mantik*, 6(3), 2954-2961. doi: 10.35335/mantik.v6i3.3013.
- Smith, J. (2019). *Traditional Communication Methods*. New York: Academic Press.
- Smith, A. (2020). *Engaging Public Speaking*. London: Sage Publications.
- Sergeeva, Z. N. (2023). Social Media As a New Institutional Structure for Communication. *Society and Security Insights*, 6(1), 56–65.
[https://doi.org/10.14258/ssi\(2023\)1-03](https://doi.org/10.14258/ssi(2023)1-03)
- Taylor, C. (2021). *Digital and Social Media Communication*. Boston: Harvard University Press.
- Williams, D. (2021). *Innovative Communication Approaches*. Chicago: University of Chicago Press.
- Williams, D. (2022). *Adaptive Communication Strategies*. Chicago: University of Chicago Press.
- Wejnert, B. (2002). *Integrating Models of Diffusion of Innovations: A Conceptual Framework*. *Annual Review of Sociology*, 28(1), 297-326.

PROFIL PENULIS

Primadi Candra Susanto, S.E., M.M.Tr., CHRP., CPHCM., CPC.



Penulis lulusan dari Sekolah Tinggi Manajemen Transportasi (STMT) Trisakti mulai dari Diploma III, Strata I hingga Strata II linier di Manajemen Transportasi Laut dan sekarang sedang melanjutkan Strata III di Universitas Bhayangkara Jakarta Raya Program Doktor Ilmu Manajemen. Pernah ikut dalam beberapa sertifikasi dan training antara lain Sertifikasi *Human Resource Certification Supervisor Scheme BNSP*, *Human Resource Supervisor Recruitment and Selection Certification Scheme BNSP*, *Certified Human Resource Professional (CHRP)* di Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya Jakarta, *Certified Professional Coach (CPC)* di *Coaching Indonesia Academy* dan *Certified Professional Human Capital Management (CPHCM)* di *Bizani Human Capital Consulting*, *Leader as Coach* di *Loop Institute of Coaching*, *Basic Human Resource Professional* di *One Chrp*, *Advance Human Capital Accomplished (AHCA)* di Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya Jakarta, *Leadership dan Team Development* di *International Business Management Institute Berlin Germany*, *Strategics Management* di *International Business Management Institute Berlin Germany*. Berprofesi sebagai Dosen Tetap Prodi Vokasi di Institut Transportasi dan Logistik (ITL) Trisakti. Memiliki pengalaman menjadi *Coach* di program *Career Preparation Mentoring Batch 1 dan 2* Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya Jakarta, di Program *Career Coaching Batch 1 dan 2* Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya Jakarta, mengampu mata kuliah MSDM di Sekolah Tinggi Penerbangan Aviasi, tim teaching mata kuliah Industrial Relation di Kalbis Institute dan aktif menjalankan Amanat Tri Dharma Perguruan Tinggi. Dibeberapa kesempatan sering mengisi menjadi pembicara nasional, training pengembangan Sumber Daya Manusia di Lembaga Diklat Profesi, Reviewer artikel nasional/internasional dan editor jurnal. Penulis memiliki motto Learning Agility, karena belajar bisa dilakukan dimana saja dan kapan saja, learning agility ini berkaitan dengan kelincahan dan ketangkasan seseorang dalam belajar dari pengalaman. Penulis dapat dihubungi melalui e-mail: Primachrp@gmail.com

ID Google Scholar:

<https://scholar.google.com/citations?authuser=1&user=G0yfTvsAAAAJ>

ID Shinta: 6687680

Prof. Dr. Ni Nyoman Sawitri, SS., MBA

Prof. Dr. Ni Nyoman Sawitri, S.S.,MBA.



Penulis memiliki pengalaman sebagai profesional di industri kerja dan dunia pendidikan, mengawali karirnya pada tahun 1997 menjadi seorang *vice president* sebuah *company* di Australia, dilanjutkan di industri farmasi dan beberapa perusahaan besar tanah air. memiliki latar belakang Pendidikan Lulusan dari *Master Business Administration* (MBA) Western Sydney University

Australia dan Doktor Business Administration Universitas Padjajaran Bandung. Penulis juga menjadi Guru Besar di Universitas Bhayangkara Jakarta Raya dan Kepala Program Studi Doktor (Strata III), pernah mendalami ilmu manajemen sumber daya manusia pada program training Advance Human Capital Accomplished dari Universitas Atma Jaya Jakarta dan Diploma Management Strategic dari International Business Management Institute Berlin Germany, Aktif dalam Tri Dharma Perguruan Tinggi, aktif dalam penelitian, menulis artikel ilmiah, beberapa pembicara di konferensi-konferensi nasional maupun internasional dan buku sudah diterbitkan secara nasional berupa book chapter berjudul: Ekonomi Sumber Daya Manusia, Dasar-Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia, Manajemen Strategik, Pengelolaan Perjalanan Wisata, dan Analisis, Kepemimpinan Teori dan Aplikasi. Penulis dapat dihubungi melalui e-mail: nyoman.sawitri@dsn.ubharajaya.ac.id

ID Google Scholar:

<https://scholar.google.com/citations?hl=en&user=HSPaqIsAAAAJ>

ID Shinta: 6792443

Lindawati, S.Psi., M.M.



Penulis merupakan peneliti pada Badan Riset dan Inovasi Nasional (BRIN). Ia memperoleh gelar Sarjana Psikologi dari Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta dan Magister Manajemen pada Universitas Mercu Buana. Sebelum menjadi peneliti BRIN, penulis adalah peneliti pada Lembaga Administrasi Negara (LAN). Bidang peminatannya meliputi kebijakan publik, inovasi sektor publik, kesejahteraan sosial, gender dan equality, manajemen sumber daya manusia, manajemen proyek, dan manajemen strategis. Saat ini penulis sedang menempuh studi doktoral pada Universitas Diponegoro, Semarang. Karya tulis ilmiah penulis, diantaranya adalah: (a) *External Risk in Design-Build Projects with Fixed-Price System: The Case of DKI Jakarta Province, Indonesia*; (b) *Mobility of Civil Servants in Selected Local Governments in Indonesia*:

Barriers and Strategies; (c) A community-based approach to livestock disease control in Subang Regency, West Java Province, Indonesia; (d) Corporate Social Responsibility Forum: Private Sector Participation Strategy in Equitable Development of the Regional Government of Muara Enim; (e) Civil Servant Redistribution in Samarinda City: A Descriptive Study of Human Resources on Health Distribution Gap; (f) Cross-agencies and Community Collaboration for Tourism in Lebak Regency, Banten Province, Indonesia; (g) The Organizational Model Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), dan lain-lain.

Penulis dapat dihubungi melalui e-mail: linda014@brin.go.id atau lindafasya85@gmail.com

ID Google Scholar: FN9gCywAAAAJ

ID Scopus: 58560289200

Dr. Supardi, S.T., M.M., CPHCM.



Penulis pernah berkarir sebagai karyawan di Perusahaan Kontraktor Pertambangan Batubara yaitu di PT. Pamapersada Nusantara (2000-2011) dan PT. Riung Mitra Lestari (2011-2017) pada Departemen Pengembangan Sumber Daya Manusia. Pendidikan formalnya setelah lulus dari SMA Negeri 1 Pemasang melanjutkan studi pada Program D3 Teknik Mesin Politeknik Universitas

Diponegoro Semarang (1996-1999), di sela – sela sebagai karyawan melanjutkan studi ke jenjang S1 Teknik Mesin Universitas IBA Palembang (2008-2011), kemudian ke jenjang Magister Manajemen Konsentrasi MSDM Universitas Mercubuana Jakarta (2012-2014), dan melanjutkan studi Doktor Ilmu Ekonomi Konsentrasi MSDM di Universitas Merdeka Malang (2018-2021). Saat ini fokus mengajar pada mata kuliah MSDM, Riset Kontemporer SDM, Pelatihan dan Pengembangan, Manajemen Operasi dan Riset Operasional serta sebagai Trainer Bidang Manajemen Mutu, Bidang Operasional dan Keselamatan Pertambangan. Bidang penelitian dan pengabdian yang dilakukan adalah MSDM, Keselamatan & Kesehatan Kerja serta Manajemen Operasi. Penulis dapat dihubungi e-mail: supardi.tahir@gmail.com

ID Google Scholar: nLnvpxEAAAAJ

ID Shinta: 6654362

Agus Dharmanto, S.E., M.M.



Penulis adalah dosen tetap pada program studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bhayangkara Jakarta Raya sejak tahun 2015 dengan jabatan fungsional Lektor. Mengajar pada mata kuliah bidang pemasaran dan manajemen sumber daya manusia. Pendidikan S1 pada Fakultas Ekonomi Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama tahun 1999, S2 pada Program

Magister Manajemen Universitas Bhayangkara Jakarta Raya tahun 2013. Karya artikel – artikel ilmiah dapat dilihat pada google scholar. Penulis dapat dihubungi melalui

e-mail: agus.dharmanto@dsn.ubharajaya.ac.id

ID Google Scholar: EIA_TQQAAAAJ

ID Shinta: 6700979

Jatmiko Murdiono, SE., MM., CHRM., CBPA®.



Penulis lahir di Denpasar tahun 1984. Penulis merupakan lulusan S1 Manajemen Keuangan di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Keuangan dan Perbankan Indonesia tahun 2006. Lulusan S2 Manajemen Sumber Daya Manusia di Sekolah Tinggi Manajemen IMMI tahun 2020. Kemudian melanjutkan S3 Ilmu Manajemen di Universitas Negeri Jakarta yang dimulai pada tahun 2023. Penulis memiliki

pengalaman kerja seperti di ABN-Amro Bank tahun 2006, PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk tahun 2006-2008, PT Bank Mandiri (Persero) Tbk tahun 2008-2009, PT Pembangunan Perumahan (Persero) Tbk tahun 2009 – sekarang dan PT Celebes Railway Indonesia tahun 2020 – sekarang. Penulis memiliki pengalaman berorganisasi sebagai Dewan Komisaris dan Pengawas di yayasan yang bergerak dalam pelestari budaya pembuatan Keris Bali dan sosial lingkungan di Bali, Yayasan Bali Raditya Adhikara (Bara Foundation) 2020-sekarang.

Dr. (C) Didin Sjarifudin, S.T., M.T.



Penulis adalah seorang trainer dan motivator di bidang soft skills dan pemberdayaan diri, seperti perubahan *mindset*, *positive selftalk*, *hypnotherapy*, pengelolaan emosi, leadership dan komunikasi. Saat ini penulis sedang mengkhususkan diri pada bidang perubahan *mindset* dan *positive self-talk*. Selain sebagai motivational trainer, penulis juga seorang praktisi di bidang *Emotional Quality Management* dan Neuro Linguistic Program. Didin Sjarifudin juga aktif sebagai penulis artikel pemberdayaan diri. Pendidikan formal Didin Sjarifudin adalah teknologi industri tekstil dan magister di bidang teknik industri. Saat ini sedang menempuh pendidikan Doktor di bidang MSDM (Manajemen Sumber Daya Manusia). Selain menjalani profesional di bidang tekstil, Didin Sjarifudin juga merupakan seorang Dosen di perguruan tinggi swasta terkemuka di Bekasi. Namun kecintaannya terhadap bidang komunikasi, psikologi, fisika quantum, emotional quality management dan neuro linguistic program, membuatnya banyak berguru kepada ahli di bidang komunikasi, pemrograman pikiran bawah sadar, fisika quantum, emotional quality management, hypnotherapy dan ilmu Neuro Linguistic Program. Penulis dapat dihubungi melalui e-mail: didin_06@yahoo.com.

Rahmat Prayoga, S.E., M.M., AAJI., CACP.



Penulis adalah Dosen Program Studi S1 Manajemen pada Institut Bisnis dan Komunikasi Swadaya Jakarta. Penulis berpengalaman kerja dalam industri perhotelan, perbankan dan keuangan selama lebih dari 30 tahun, serta sebagai konsultan bidang keuangan, merger dan akuisisi. Saat ini masih aktif sebagai anggota komite pemantau risiko pada bank digital Seabank dan komisaris independen pada BPR Gunung Ringgit. Pendidikan lulusan S1 Sarjana Manajemen dari Universitas Diponegoro Semarang, S2 Magister Manajemen dari Universitas Gadjah Mada Yogyakarta. Saat ini sedang menyelesaikan program S# Doktor Ilmu Manajemen pada Universitas Bhayangkara Jaya Jakarta. Karya buku ajar Ekonomi Digital dan Ekonomi Kreatif. Penulis dapat dihubungi melalui e-mail: prayogosemm@gmail.com

ID Google Scholar: [qI06L_MAAAAJ](https://scholar.google.com/citations?user=qI06L_MAAAAJ)

ID Shinta: 6878867

Chyta Anindhya, M.Pd.



Penulis lahir di Pati, pada tanggal 19 Maret 1997. Merupakan anak pertama dari satu (1) bersaudara bernama Jazidan Dzikri Fillah pasangan dari Warso yang berasal dari Kota Pati Provinsi Jawa Tengah dan Ibu Siti Zuliastuti berasal dari Kota Pati Provinsi Jawa Tengah. Jenjang pendidikan dimulai dari TK Dharma Rini Pati dari tahun 2002 sampai dengan 2003 (berijazah), lalu dilanjutkan ke SDN Gembong 02, Kecamatan Gembong Kabupaten Pati mulai tahun 2003 sampai dengan 2009 (berijazah), dilanjutkan ke SMP Negeri 1 Pati mulai tahun 2009 sampai dengan 2012 (berijazah), dilanjutkan ke SMA Negeri 3 Pati mulai tahun 2012 sampai dengan 2015 (berijazah), dilanjutkan S1 Pendidikan Fisika di Universitas Sebelas Maret Surakarta mengambil Jurusan Pendidikan Fisika mulai tahun 2015 sampai dengan 2019 (berijazah), dilanjutkan ke jenjang pendidikan Magister S2 Pendidikan Fisika mulai tahun 2019 sampai dengan 2021 (berijazah). Pada saat ini penulis berstatus menjadi mahasiswa aktif Program Doktor (S3) Universitas Negeri Jakarta tahun 2021 dengan mengambil jurusan Manajemen Pendidikan. Penulis dapat dihubungi melalui e-mail: chyta19@gmail.com

ID Google Scholar:

<https://scholar.google.co.id/citations?user=7pKKqtEAAAAJ&hl=id>

Dr. Aswanti Setyawati, S.Sos., M.M.



Penulis lahir di Jakarta, 3 April 1961. Jenjang Pendidikan Sarjana Muda IKIP Muhammadiyah, Jakarta, 1984. Pendidikan Strata Satu, Universitas Krisnadwipayana, 1999. Pendidikan Strata Dua, Magister, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widiya Jakarta, 2001 dan Program Doktor, Universitas Padjadjaran, Bandung, 2017. Saat ini menjabat sebagai Dosen Tetap Institute Transportasi dan Logistik, Jakarta. Mengikuti beberapa seminar dan penelitian bidang transportasi khususnya Sumber Daya Manusia. Penulis dapat dihubungi melalui e-mail: aswantimurgiyanto@gmail.com

ID Google Scholar: INGCiXQAAAAJ

ID Shinta: 5983065

Rinny Dharma Diani, S.STP., M.M.



Penulis lahir di Padang pada tanggal 1 Januari 1985. Penulis adalah seorang Pegawai Negeri Sipil yang saat ini bekerja di Ombudsman Republik Indonesia. Penulis menyelesaikan pendidikan Sarjana Terapan di Sekolah Tinggi Pemerintahan Dalam Negeri (STPDN) Jatinangor pada tahun 2006, dengan fokus pada Manajemen Sumber Daya Manusia. Selanjutnya, ia meraih gelar Magister Manajemen dari Universitas Negeri Padang pada tahun 2009. Saat ini, Penulis sedang menempuh studi doktoral (S3) di Universitas Negeri Jakarta dalam bidang Ilmu Manajemen, dan berada di semester kedua sebagai mahasiswa tugas belajar. Dalam kehidupan pribadinya, penulis menikah dengan Dr. Dicky Yosepial, S.STP, M.Si, dan mereka dikaruniai seorang anak bernama Sutan Muhammad Fachri. Dengan dedikasi tinggi terhadap peningkatan kualitas tata kelola pemerintahan, penulis terus berupaya berkontribusi melalui pekerjaannya di Ombudsman RI, mengintegrasikan pengetahuan akademisnya untuk memperbaiki sistem pelayanan publik di Indonesia.

Shaqina Nuruly, S.E., M.Sc., QIA., QRMA.



Penulis, lahir di Jakarta, 6 Februari 1984. Pendidikan S1 di Universitas Indonesia, tahun 2007, Pendidikan S2 di STC Netherlands Maritime University tahun 2015. Praktisi yang sangat berpengalaman dibidang internal audit, manajemen risiko serta kepelabuhanan di PT Pelabuhan Indonesia (Persero) yang merupakan salah satu BUMN terbesar di Indonesia. Penulis merupakan Dosen praktisi Vokasi jurusan Manajemen Transportasi Laut di Institut Transportasi Logistik Trisakti Jakarta Timur. Penulis pernah berkontribusi pada beberapa karya ilmiah, handal memberikan materi kepelabuhanan, bisnis dan logistik serta merupakan pebisnis wanita. semoga karyanya bisa menginspirasi pembacanya. Penulis bisa dihubungi di email: shaqina@gmail.com.

Elsah Fanisyah, S.Pd., M.Pd.



Penulis lahir di Tangerang pada tahun 1999. Penulis menempuh pendidikan S1 di UIN Raden Intan Lampung dengan program studi Manajemen Pendidikan Islam (2016-2020), kemudian melanjutkan Pendidikan S2 di Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta dengan program studi Manajemen Pendidikan (2020-2022). Pengalaman organisasi antara lain PIK Sahabat, Forum Generasi Berencana Provinsi Lampung, Alumni PCTA Provinsi Lampung, PKBI Lampung Tengah, HIMMPAS Universitas Negeri Jakarta, Organizing Committee Jakarta International Model United Nations 2021, dan IKA KKN Kebangsaan.

Ryan Firdiansyah Suryawan, S.E., M.M., CPHCM.



Penulis merupakan Dosen di beberapa perguruan tinggi di Jakarta dengan bidang keahlian Manajemen Pemasaran yang dimiliki dan sertifikasi bidang Sumber Daya Manusia, Keamanan Keselamatan Penerbangan, Dangerous Goods dan Kepabebaran Umu. Sudah beberapa buku yang dihasilkan berkaitan dengan bidang keahlian yang dimiliki saat ini selain itu ikut serta sebagai anggota tim peneliti di Badan Riset dan Inovasi (BRIN) pada tahun 2022. Beberapa artikel ilmiah dan penelitian sudah ada terpublikasi di beberapa Jurnal Nasional Akreditasi dan Jurnal Internasional Reputasi ataupun belum. Merupakan dosen tetap di Sekolah Tinggi Penerbangan Aviasi, Jakarta, Indonesia serta sedang menempuh Program Doktorat di Salah Satu kampus di Universitas di Indonesia. Penulis dapat dihubungi melalui **e-mail:** ryan.firdiansyah.1979@gmail.com

GoogleScholar:

<https://scholar.google.com/citations?user=IED3bxMAAAJ&hl=id>

ID Shinta: 5981105

Munir Azhari, S.E., S.S., M.M.



Penulis merupakan dosen tetap di Universitas Mitra Bangsa, fakultas bisnis dan manajemen. Mengajar sejak tahun 2010 dan masih aktif. Jabatan fungsional dosen ialah Lektor dan telah lulus sertifikasi dosen (serdos) tahun 2019. Selain menjadi dosen, penulis merupakan praktisi dibidang ekspor dan impor, pelayaran, jasa pengiriman kargo domestik dan internasional serta pabean. Penulis juga aktif di Yayasan sosial, yaitu Yayasan Mahatma Berkah Arivai yang kegiatannya membantu orang lain untuk sehat jasmani dan rohani tanpa obat-obatan. Pendidikan penulis, lulus Strata 1 (satu) jurusan Manajemen di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Triandara, tahun 2008, lulus strata 2 (dua) Magister Manajemen di Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen IMMI (STIMA IMMI) tahun 2010 dan lulus strata 1 (satu) Sastra Inggris di Universitas Pamulang tahun 2023. Penulis lolos hibah pengabdian kepada masyarakat di LLDIKTI Wilayah 3 tahun 2023 sebagai ketua, dengan tema Pemanfaatan Styrofoam Sebagai Peluang Usaha Untuk Meningkatkan Pendapatan Warga Kelurahan Kebagusan Jakarta Selatan. Selain itu karya ilmiah penulis diantaranya: analisa pembayaran internasional melalui *letter of credit* terhadap perdagangan ekspor batubara pada PT. Mandiri Intiperkasa, *The Effect of Work Ethics and Work Environment on Employee Performance At The Jakarta Primary Tax Service Gambir Tiga* sebagai penulis pertama. Penulis dapat dihubungi melalui e-mail: azharimunir27@gmail.com.

MANAJEMEN SDM

Berkelanjutan

Buku Manajemen SDM Berkelanjutan: Dilengkapi dengan Studi Kasus dan Analisis SWOT menawarkan panduan komprehensif tentang pengelolaan sumber daya manusia (SDM) yang berfokus pada keberlanjutan dalam berbagai aspek organisasi. Buku ini terdiri dari 15 bab yang terdiri dari teori dan praktik, serta studi kasus untuk memahami dan menerapkan konsep berkelanjutan dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM).

Buku ini terdiri dari 15 BAB, diantaranya:

Bab 1 Pengantar Sdm

Bab 2 Peran Sdm Dalam Organisasi

Bab 3 Perencanaan Sdm Berkelanjutan

Bab 4 Rekrutmen Dan Seleksi Sdm

Bab 5 Pengembangan Sdm

Bab 6 Budaya Organisasi

Bab 7 Kepemimpinan Berkelanjutan

Bab 8 Manajemen Risiko Sdm

Bab 9 Manajemen Pendidikan Dan Pelatihan Sdm

Bab 10 Inovasi Teknologi Dalam Msdm

Bab 11 Studi Kasus Inovasi Sdm Berkelanjutan Di Perusahaan X

Bab 12 Studi Kasus Implementasi Berkelanjutan Di Perusahaan X

Bab 13 Pengukuran Kinerja Sdm Berkelanjutan Di Perusahaan X

Bab 14 Analisis Swot Sdm Berkelanjutan

Bab 15 Komunikasi Inovatif Dalam Penggunaan Media Sosial
Dan Platform Digital