

Hapzi Ali, Farhan Saputra, Sarinah Sihombing,
Dewi Puspaningtyas Faeni, Jumawan,
Zahara Tussoleha Rony, Rita Mulyanti, Supardi

MANAJEMEN

SDM

- Teori dan Konsep -

MANAJEMEN
SDM

Teori dan Konsep

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta
Pasal 1:

1. Hak Cipta adalah hak eksklusif pencipta yang timbul secara otomatis berdasarkan prinsip deklaratif setelah suatu ciptaan diwujudkan dalam bentuk nyata tanpa mengurangi pembatasan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang undangan.

Pasal 9:

2. Pencipta atau Pengarang Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam pasal 8 memiliki hak ekonomi untuk melakukan a.Penerbitan Ciptaan; b.Penggunaan Ciptaan dalam segala bentuknya; c.Penerjemahan Ciptaan; d.Pengadaptasian, pengaransemen, atau pentrasformasian Ciptaan; e.Pendistribusian Ciptaan atau salinan; f.Pertunjukan Ciptaan; g.Pengumuman Ciptaan; h.Komunikasi Ciptaan; dan i. Penyewaan Ciptaan.

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

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

Prof. Dr. Hapzi Ali, Ir., M.M., CMA., MPM.
Farhan Saputra, S.M., CFRM., CRMA.
Dr. Sarinah Sihombing, S.E., M.M.
Dr. Dewi Puspaningtyas Faeni, B.Sc., M.B.A.
Jumawan, S.E., M.M., Dr. Zahara Tussoleha Rony, S.Pd., M.M.
Rita Mulyanti, S.E., M.Pd., CETP., CPHRM.
Dr. Supardi, A. Md., S.T., M.M., CPHCM.

MANAJEMEN SDM

Teori dan Konsep



Penerbit Lakeisha
2026

MANAJEMEN SDM

Teori dan Konsep

Penulis:

Prof. Dr. Hapzi Ali, Ir., MM., CMA., MPM.

Farhan Saputra, S.M., CFRM., CRMA.

Dr. Sarinah Sihombing, S.E., M.M.

Dr. Dewi Puspaningtyas Faeni, B.Sc., M.B.A.

Jumawan, S.E., M.M., Dr. Zahara Tussoleha Rony, S.Pd., M.M.

Rita Mulyanti, S.E., M.Pd., CETP., CPHRM.

Dr. Supardi, A. Md., S.T., M.M., CPHCM.

Editor : Andriyanto, M.Pd.

Layout : Yusuf Deni Kristanto, S.Pd.

Design Cover : Tim Lakeisha

Cetak I Januari 2026

15,5 cm × 23 cm, 94 Halaman

ISBN : 978-634-269-122-9

Diterbitkan oleh Penerbit Lakeisha
(**Anggota IKAPI No.181/JTE/2019**)

Redaksi

Delukan RT 19/RW 09, Tulung, Tulung, Klaten, Jawa Tengah

Hp. 08989880852, Email: penerbit_lakeisha@yahoo.com

Website : www.penerbitlakeisha.com

Hak Cipta dilindungi Undang-Undang

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara apapun tanpa ijin tertulis dari penerbit.

KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat dan karunia-Nya sehingga buku berjudul Manajemen SDM: Teori dan Konsep ini dapat disusun dan disajikan kepada para pembaca. Buku ini hadir sebagai upaya untuk memberikan pemahaman komprehensif mengenai pengelolaan sumber daya manusia sebagai aset strategis dalam organisasi di tengah dinamika perubahan lingkungan bisnis, sosial, dan teknologi yang semakin kompleks.

Sumber daya manusia merupakan faktor penentu keberhasilan organisasi. Pada era globalisasi dan transformasi digital, peran manajemen sumber daya manusia tidak lagi terbatas pada fungsi administratif, tetapi telah berkembang menjadi mitra strategis dalam pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, pemahaman terhadap teori, konsep, dan prinsip dasar manajemen SDM menjadi kebutuhan penting bagi mahasiswa, akademisi, praktisi, maupun pengambil kebijakan.

Buku ini membahas berbagai konsep fundamental manajemen sumber daya manusia, mulai dari perencanaan SDM, rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, kompensasi dan kesejahteraan, hubungan industrial, hingga tantangan manajemen SDM di era modern. Penyajian materi dirancang secara sistematis dan mudah dipahami, dengan mengintegrasikan teori klasik dan kontemporer agar relevan dengan kebutuhan pembelajaran dan praktik saat ini.

Penulis menyadari bahwa buku ini masih memiliki keterbatasan. Oleh karena itu, kritik dan saran yang konstruktif dari para pembaca sangat diharapkan demi penyempurnaan karya ini di

masa mendatang. Semoga buku Manajemen SDM: Teori dan Konsep dapat memberikan kontribusi positif bagi pengembangan ilmu pengetahuan serta menjadi referensi yang bermanfaat dalam meningkatkan kualitas pengelolaan sumber daya manusia di berbagai organisasi.

Akhir kata, semoga buku ini dapat digunakan secara optimal dan memberikan nilai tambah bagi seluruh pembaca.

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii
MERANCANG SISTEM KARIER	
Hapzi Ali	1
KETERIKATAN KARYAWAN	
Farhan Saputra	12
KEPEMIMPINAN KORPORASI	
Sarinah Sihombing.....	23
KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS	
Dewi Puspaningtyas Faeni	39
PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN	
Jumawan	49
PROGRAM RETENSI KARYAWAN	
Zahara Tussoleha Rony.....	60
MUTASI, PROMOSI, DAN DEMOSI	
Rita Mulyanti	68
<i>TURNOVER</i> KARYAWAN	
Supardi.....	84



MERANCANG SISTEM KARIER

Hapzi Ali

Universitas Bhayangkara Jakarta Raya

A. Perancangan Sistem Karier

Perencanaan karier karyawan merupakan komponen penting dalam manajemen sumber daya manusia. Tujuan perencanaan karier karyawan adalah untuk memastikan bahwa karier karyawan dapat dikembangkan sesuai dengan keterampilan dan kemampuannya sehingga mereka dapat bekerja secara efektif dan efisien untuk bisnis. Program pembinaan karier yang tidak efektif dapat menimbulkan ketidakpuasan dalam perusahaan. Para pekerja akan merasa tidak aman, merasa tidak dibutuhkan secara jujur, dan kurangnya kesempatan yang sama untuk mencapai potensi penuh mereka demi keuntungan perusahaan. Ketidakpuasan karyawan terhadap kebijakan perusahaan juga akan terjadi, yang pada akhirnya akan merugikan efektivitas dan efisiensi bisnis.

Untuk memenuhi maksud dan tujuan umum perusahaan, ada sejumlah keadaan yang harus dihindari yang bertentangan dengan kebijakan hubungan organisasi dengan pekerjanya, tujuan, dan kemajuannya. Oleh karena itu, pekerja harus memahami perencanaan sistem karier yang meliputi apa itu sistem karier, cara kerjanya, cara menciptakannya, dan

bagaimana pertumbuhan karier dan prestasi kerja saling berkaitan.

Sistem karier adalah kerangka kerja untuk mengelola transisi karyawan dalam suatu organisasi atau dari satu peran ke peran lainnya. Menggunakan sumber daya manusia untuk memastikan bahwa mereka mampu dan termotivasi untuk bekerja seefisien mungkin untuk mencapai tujuan organisasi adalah salah satu tanggung jawab utama manajemen. Hal ini menyiratkan bahwa ketika menempatkan karyawan pada peran yang paling sesuai dengan keterampilan dan minat mereka, upaya untuk memenuhi kebutuhan mereka juga harus diperhitungkan (Leonita, 2020).

Namun, tidak selalu mudah untuk menempatkan pekerja pada peran yang tepat. Pemahaman menyeluruh tentang sifat-sifat karyawan, ciri-ciri peran, dan kesesuaian kedua kategori atribut ini harus mendasari penempatan yang tepat (Khaliq et al., 2022).

Sehubungan dengan permasalahan yang telah dibahas sebelumnya, mengembangkan sistem karier dapat memberikan keuntungan sebagai berikut:

1. Sesuai dengan kapasitas masing-masing, setiap pegawai dapat mempunyai kesempatan yang sama dan cukup untuk mempelajari hal-hal baru, memperluas wawasan, dan meningkatkan keterampilannya.
2. Setiap orang dapat dikembangkan pada jalur yang sesuai berdasarkan minat dan kualitasnya, sehingga memungkinkan mereka ditugaskan pada pekerjaan yang selaras dengan kualitas tersebut. Hal ini dapat meningkatkan performa kerja karyawan dan mengurangi *turnover* dengan menumbuhkan rasa aman dan bahagia dalam bekerja. Hal ini juga dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif.
3. Pengembangan pegawai dapat berfungsi secara efektif, menyeluruh, dan lancar untuk mengisi posisi-posisi pekerja yang berkualifikasi tinggi di seluruh tingkat organisasi, mulai dari manajemen puncak hingga tingkat eksekutif (Gunawan & Hustinawati, 2022).

B. Manfaat Perancangan Sistem Karier

Perencanaan karier merupakan program pengembangan tenaga kerja yang tergabung dalam manajemen SDM. Biasanya, eksekutif perusahaan bertanggung jawab langsung atas peran pembinaan ini. Jika dilakukan dengan benar, hal ini dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan pekerja di tempat kerja, yang pada akhirnya akan membantu bisnis (Riska Aprilliah & Supratman, 2022).

Sebagai seorang Pembina, tugas manajer adalah membantu anggota stafnya meningkatkan pengetahuan dan kemampuan mereka sehingga mereka dapat menjadi lebih kompeten dan terampil, menduduki posisi yang lebih tinggi, dan pada akhirnya mengambil alih peran manajer dan berkontribusi pada pertumbuhan organisasi (Hendriyani et al., 2020).

Sistem karier dapat memberikan manfaat bagi pemberi kerja dan pekerja dengan cara-cara berikut.

1. Bagi Karyawan

Mengembangkan potensi diri dari segi kemampuan dan keterampilan; mempelajari jalur pengembangan karier organisasi bagi karyawan; dan dapatkan pelatihan yang akan membantu Anda memajukan karier Anda.

2. Bagi Perusahaan

Mengontrol tingkat *turnover*; mendukung program pengembangan kader; mengantisipasi dan memahami kebutuhan dan kemampuan tenaga kerja; dan menyadari sejak dini bahwa beberapa karyawan tidak memenuhi syarat atau tidak efektif sehingga tindakan perbaikan dapat dilakukan.

C. Melakukan Perancangan Sistem Karier

1. Perancangan Jalur Sistem

Jalur karier adalah jalan yang mengarahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya. Tergantung pada peran yang dipegang, jalur karier saling terhubung. Oleh karena itu, jalur karier memandu karier seorang pekerja menurut hierarki

jabatan dalam suatu profesi dan jabatan, dengan mempertimbangkan “kesamaan, kesesuaian, dan keterkaitan” aktivitas dan kebutuhan dalam pekerjaan.

Menemukan pekerjaan yang “serupa” dan mencari pekerjaan yang memiliki “kesamaan, kesesuaian dan relevansi” untuk membangun jalur karier kini menjadi tugas yang paling sulit. Jalur karier suatu perusahaan pada dasarnya ditetapkan berdasarkan hubungan yang jelas antara peran-peran yang terbuka, seperti yang dapat diamati dari: Menyelesaikan kegiatan yang telah selesai; Hierarki jabatan dalam organisasi; dan Jenis tugas (fungsional atau struktural)

2. Perencanaan Program Kaderisasi

Rancangan jalur karier dibuat sebelum program pengembangan kader dikembangkan. Jika ada lowongan pekerjaan di dalam perusahaan yang perlu diisi, calon untuk posisi tersebut dapat ditemukan melalui program penciptaan kader ini. Program pengembangan kader, mungkin menawarkan informasi tentang potensi promosi atau mutasi yang mungkin dihadapi seorang karyawan dari sudut pandang karyawan tersebut. Dengan menggunakan informasi ini, perusahaan dapat memastikan bahwa pekerja yang terkena dampak siap untuk peran baru mereka dan memiliki kualifikasi unik yang diperlukan bagi mereka, sehingga memungkinkan terjadinya mutasi staf tanpa mengganggu efektivitas organisasi.

Tujuan dari program pembentukan kader, juga dikenal sebagai rencana suksesi, adalah untuk menilai dan melatih calon karyawan untuk mengambil posisi terbuka dalam organisasi. Penilaian yang dilakukan pada hakikatnya, melihat seberapa sesuai kualifikasi masing-masing pegawai dengan kualifikasi yang dibutuhkan untuk peran atau jabatan tertentu.

Dari uraian yang diberikan terlihat jelas bahwa program pengembangan kader terdiri dari dua sisi yang saling berhubungan, yaitu:

1. daftar kredensial setiap orang atau karyawan; dan
2. daftar kredensial yang diperlukan untuk setiap peran atau posisi.

Tujuan utama dari rancangan program penciptaan kader kerja ini adalah untuk menentukan kredensial yang diperlukan untuk setiap posisi atau kelompok posisi dalam perusahaan. Kualifikasi jabatan adalah kredensial yang diperlukan untuk posisi atau jabatan ini. Aspek lainnya, yaitu penciptaan kredensial pribadi. Cara pengungkapan kredensial setiap orang disesuaikan dengan cara pengungkapan jabatan atau persyaratan jabatan.

Rumus kualifikasi jabatan dibuat untuk dapat membedakan jabatan baik dalam arah vertikal maupun horizontal untuk tujuan program pembinaan kader ini. Hal ini menunjukkan bahwa kriteria pekerjaan dapat dibandingkan antara pekerjaan pada tingkat yang lebih rendah atau lebih tinggi secara vertikal. Hal ini menunjukkan bahwa kriteria pekerjaan suatu jabatan dapat dibandingkan dengan kriteria pekerjaan lain yang setingkat dalam arah horizontal.

D. Hubungan antara Pengembangan Karier dengan Prestasi Kerja Karyawan

Penyusunan jalur karier, atau daftar peran yang mungkin dimiliki seorang karyawan mulai dari level terendah hingga level tertinggi dalam struktur organisasi, berhubungan dengan pengembangan karier. Manajer SDM dapat menggunakan dua jenis jalur karier untuk membantu persiapan.

Pertama, jalur karier konvensional, yang terdiri dari perpaduan mobilitas horizontal (mutasi atau migrasi ke suatu jabatan pada tingkat yang sama) dan mobilitas vertikal ke atas (promosi atau promosi ke jabatan yang lebih tinggi). Kedua, perpaduan gerakan vertikal ke atas, vertikal ke bawah (penurunan jabatan atau penurunan pangkat ke tingkat lebih rendah), dan gerakan horizontal menjelaskan mengapa disebut sebagai jalur karier yang inovatif (Supiyandi & Zen, 2019).

Manajer SDM dapat menggunakan dua jenis jalur karier untuk membantu persiapan. Pertama, jalur karier konvensional, yang terdiri dari perpaduan mobilitas horizontal (mutasi atau migrasi ke suatu jabatan pada tingkat yang sama) dan mobilitas vertikal ke atas (promosi atau promosi ke jabatan yang lebih tinggi). Kedua, perpaduan gerakan vertikal ke atas, vertikal ke bawah (penurunan jabatan atau penurunan pangkat ke tingkat lebih rendah), dan gerakan horizontal menjelaskan mengapa disebut sebagai jalur karier yang inovatif. Beberapa orang mengikuti rencana karier tertentu untuk maju dalam pekerjaan mereka.

Di sisi lain, ada orang yang maju dalam pekerjaannya tanpa berpikir terlebih dahulu, sehingga membuat orang lain menganggap kesuksesan mereka terjadi secara kebetulan. Apapun hubungan nasib dengan profesi seseorang, satu hal yang pasti adalah mengikuti beberapa jalur karier yang tersedia bagi diri sendiri memerlukan kombinasi antara prestasi kerja, pengalaman, dan pelatihan. Tanpa pengembangan karier yang sistematis dan terprogram, rencana karier seorang karyawan yang dipikirkan dengan matang, bahkan ketika rencana tersebut mencakup tujuan profesional yang adil dan dapat dicapai—tidak akan pernah terwujud.

Perlu digarisbawahi sekali lagi bahwa meskipun departemen SDM mungkin memiliki pengaruh terhadap inisiatif pengembangan ini, karyawan tersebut memikul tanggung jawab terbesar karena merekalah yang akan memperoleh manfaat maksimal dari upaya tersebut dan akan merasakan hasil kerja mereka. . Salah satu ide terpenting dalam pertumbuhan profesional adalah ide ini (Oktaviani & Fajriah, 2023).

Saat menentukan apakah seseorang siap memikul kewajiban yang dibebankan pada pekerjaannya, ada beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan:

1. prestasi kerja yang memuaskan, di mana kemampuan seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya dalam pekerjaan merupakan landasan bagi

- kemajuan profesionalnya. Sulit bagi seseorang untuk direkomendasikan oleh atasannya sebagai bahan pertimbangan untuk promosi ke pekerjaan atau jabatan yang lebih tinggi di kemudian hari jika tidak melaksanakan tugasnya dengan standar yang baik;
2. pengenalan oleh pihak lain, di mana sejumlah orang yang memegang kekuasaan, termasuk atasan langsung dan pemimpin personalia, mengevaluasi kandidat untuk promosi berdasarkan keterampilan dan hasil kerja mereka. Proses ini membantu karyawan yang ingin memajukan kariernya dalam mewujudkan keinginannya;
 3. kesetiaan pada organisasi, bahwa seorang pekerja ingin tetap bekerja di perusahaan tempat ia menghabiskan banyak waktu. Penting untuk menyadari bahwa loyalitas organisasi mungkin memberikan tantangan bagi individu tertentu. Dia perlu menunjukkan komitmennya kepada perusahaan di satu sisi agar diberi kesempatan mengejar karier yang stabil;
 4. pemanfaatan mentor atau sponsor, Pengalaman menunjukkan bahwa pengembangan karier seseorang sering kali berjalan lebih mudah jika ada individu lain di perusahaan yang bersedia memberikan nasihat kepadanya tentang menekuni suatu profesi melalui berbagai metode dan jalur; dan
 5. dukungan dari bawahan, Bagi mereka yang pernah memiliki peran manajerial tertentu dan ingin mencapai tujuan profesionalnya. Meskipun dukungan dari bawahan bisa bermacam-macam bentuknya, dukungan tersebut selalu berpusat pada upaya untuk memastikan bahwa tugas manajer diselesaikan dengan sukses (Ilmi et al., 2019).

E. Penutup

Perencanaan karier karyawan merupakan komponen penting dalam manajemen sumber daya manusia. Tujuan perencanaan karier karyawan adalah untuk memastikan bahwa karier karyawan dapat dikembangkan sesuai dengan keterampilan dan

kemampuannya sehingga mereka dapat bekerja secara efektif dan efisien untuk bisnis.

Merencanakan jalur karier merupakan langkah awal dalam menciptakan sistem karier, yang dilanjutkan dengan membuat program kader. Jalur karier adalah jalan yang mengarahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya. Jalur karier secara visual, mewakili hubungan antara satu posisi dan posisi lainnya. Tergantung pada peran yang dipegang, jalur karier saling terhubung. Oleh karena itu, jalur karier memandu karier seorang pekerja berdasarkan urutan peran atau jabatannya yang serupa, sesuai, dan relevan dengan jabatan dan hierarki pekerjaannya.

Rancangan jalur karier dibuat sebelum program pengembangan kader dikembangkan. Jika ada lowongan pekerjaan di dalam perusahaan yang perlu diisi, calon untuk posisi tersebut dapat ditemukan melalui program penciptaan kader ini. Program pengembangan kader mungkin menawarkan informasi tentang potensi promosi atau mutasi yang mungkin dihadapi seorang karyawan dari sudut pandang karyawan tersebut. Dengan menggunakan informasi ini, perusahaan dapat memastikan bahwa pekerja yang terkena dampak siap untuk peran baru mereka dan memiliki kualifikasi unik yang diperlukan bagi mereka, sehingga memungkinkan terjadinya mutasi staf tanpa mengganggu efektivitas organisasi.

Daftar Pustaka

- A. Khaliq, S. Batubara, M. Syaula, and Y. E. Lubis. (2022). Perancangan Sistem Marketplace Berbasis Web Menggunakan Framework Laravel. *BRAHMANA J. Penerapan Kecerdasan Buatan*, 4(1), 28–34.
- F. I. Gunawan and Hustinawati (2022). Perancangan Sistem Karier dan Alumni Berbasis Web Menggunakan PHP Native pada Suatu Universitas. *J. Pendidik. dan Konseling*, 4(5), 1712–1723, 2022.
- N. Leonita. (2020). Determinasi Pengembangan Karier dan Kinerja Pegawai Kompetensi Dan Beban Kerja (Literature Review

- Manajemen Sumber Daya Manusia). *J. Ilmu Manaj. Terap.*, 2(2), 155–167. doi: 10.31933/jimt.v2i2.342.
- P. Oktaviani and R. Fajriah. (2023). Analisa Dan Perancangan Sistem Infomasi Pengelolaan Karier untuk Promosi Karyawan Pada PT Infrastruktur Telekomunikasi Indonesia. *J. Satya Inform.*, 4(2), 52–60. doi: 10.59134/jsk.v4i2.451.
- Riska, Aprilliah and E. Supratman. (2022). Sistem Informasi Pusat Karier Dan Tracer Study Pada Universitas Bina Darma Berbasis Android. *Zo. J. Sist. Inf.*, 4(2), 63–75. doi: 10.31849/zn.v4i2.10664.
- Supiyandi and M. Zen. (2019). Sistem Pendukung Keputusan Proses Kenaikan Jabatan dan Perencanaan Karier Pada PT. ABC Dengan Metode Profile Matching," *Algoritm. J. Ilmu Komput. dan Inform.*, 3(1), 55–62.
- S. H. Ilmi, A. H. Nasution, and S. Hanoum. (2019). Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Berbasis Balanced Scorecard PT Boma Bisma Indra (Persero)," *J. Sains dan Seni ITS*, 8(1), 37–41, 2019, doi: 10.12962/j23373520.v8i1.42137.
- Y. Hendriyani, A. Ambiyar, and I. P. Dewi. (2020). Perancangan Sistem Pendukung Keputusan Pemilihan Karier Berbasis Web. *J. Inform. J. Pengemb. IT*, 5(1), 17–24, 2020, doi: 10.30591/jpit.v5i1.1735.

Profil Penulis



Prof. Dr. Hapzi Ali, Ir., M.M., CMA., MPM.

Penulis dilahirkan di Bungo Tebo, Jambi, 1 Desember 1966, pekerjaan Dosen PNS LLDIKTI III Jakarta, diperbantukan (dpk) pada Universitas Bhayangkara Jakarta Raya (UBHARA JAYA), Guru Besar pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis. alamat kantor Universitas Bhayangkara Jakarta Raya (UBJ), Gedung Summarecon, Lt. III. Jl. Raya Perjuangan Bekasi Utara, Kota Bekasi, Jawa Barat 17121, Indonesia. Pendidikan, Posisi Akademik & Sertifikat Kompetensi International: B.Sc. ; D-3 Komputer AMIK/UPI Pdg. 1989; Ir.; S-1 Manajemen Informatika & Komputer (Ir), STMIK/UPI Padang 1992, Pre-MSc.; S-2 Computer Science University Technology Malaysia (UTM), Kuala Lumpur, 1996; MM; S-2 Magister Management SDM, UHAMKA Jakarta, 2002.; Dr. (S-3) Doktor Manajemen Bisnis / Pemasaran UNPAD Bandung, 2010.; Prof. Guru Besar (GB Penuh 1.050), Manajemen Sistem Informasi (Pemasaran) Kemendikbud, 2011. Garuda Author ID:4213681, Publish:158 Doc., <https://garuda.kemdikbud.go.id/author/view/4213681>.; Researchgate : 213 Publication, Link: <https://www.researchgate.net/profile/Hapzi-Ali-2>.; ORCID ID: 0000-0002-2938-4453, Link: <https://orcid.org/0000-0002-2938-4453>. ; Rank 13 Indonesia Scientist, (Kompas online, 23 Okt 2022; 15 Ilmuwan Indonesia Terbaik di Dunia Versi AD Scientifix 2023). <https://www.kompas.com/edu/read/2022/10/23/081826171/15-ilmuwan-indonesia-terbaik-di-dunia-versi-ad-scientifix-2023?page=all#page2>). 20 Ilmuwan Terbaik di Indonesia Versi AD Scientific Index (Rank 6 Indonesia Scientist), Kampus Republikas, 25 Okt-2023: 20 <https://kampus.republika.co.id/serba-serbi/1623322914/20-ilmuwan-terbaik-di-indonesia-versi-ad-scientific-index-jarang-dari-ptn-top>. 65 HAKI (Intellectual property rights): SINTA - Science and Technology Index (kemdikbud.go.id); 22 Book & e-book: SINTA - Science and Technology Index (kemdikbud.go.id); 8 International Conferences article. 34 Sinta *indexed article*; 71 *oral presentation*: Regional & Nasional; 61 Dissertation promotor & co-promotor

(Doctoral): UIN Jambi, UNPAD Bandung, UNJ Jakarta, UMB Jakarta, UPI Padang, UT, UBHARA JAYA), 2010-2024.; 181 Thesis promoter (Magister): UNBARI Jambi., UPB Batam, UT Jakarta/Indonesia, UMB Jakarta, UBHARAJAYA), 2002-2023.; 129 Thesis promoter (Bachelor): STIMIK-AMIK (UPI YPTK Padang), UNBARI Jambi, UBHARA JAYA), 1993-2023. Sertifikasi Kompetensi (3 tahun terakhir); Madrasah Kader Nahdatul Ulama (MKNU) 2021; Pelatihan Dasar Muamalah Maliyah dan Fatwa DSN-MUI (PDMMF) 2022; Asesor BKD Kemendikbudristek, 2022; Workshop IKU, IKT SMPT & SNPT, 2023; Aktivitas dosen saat ini (mengajar/membimbing/menguji program S-3/S-2/S-1), al: Program S-3, S-2, & S-1 Universitas Bhayangkara Jakarta Raya (UBHARA JAYA) (dosen tetap); Program Doktor Universitas Putra Indonesia (UPI) YPTK Padang (Dosen tamu); Program Doktor Universitas Islam Negeri (UIN) Sultan Taha Syaifuddin Jambi (Dosen tamu); Pascasarjana Universitas Terbuka (UT) Jakarta/Indonesia (dosen tamu *online*).

E-mail: hapzi.ali@gmail.com



KETERIKATAN KARYAWAN

Farhan Saputra

Universitas Bhayangkara Jakarta Raya

A. Pengertian Program Keterikatan Karyawan

Program keterikatan karyawan mendapatkan daya tarik dalam lingkungan bisnis yang kompetitif saat ini. Keterikatan karyawan adalah hubungan emosional dan psikologis yang terjalin antara karyawan dan bisnis tempat mereka bekerja. Hal ini melibatkan perasaan loyalitas, keterlibatan, kepuasan, dan motivasi yang kuat untuk melaksanakan kewajiban dan tanggung jawabnya. Program keterikatan karyawan tidak hanya membantu karyawan, namun juga perusahaan secara keseluruhan. Era di mana persaingan bisnis sangat ketat dan pasar berubah dengan cepat, mempunyai karyawan yang memiliki komitmen tinggi terhadap perusahaan dapat menjadi aset yang luar biasa. Program-program ini dapat membantu meningkatkan retensi staf, produktivitas, kepuasan pelanggan, dan budaya perusahaan.

Karyawan yang merasa terikat dengan organisasi, lebih berdedikasi dan antusias terhadap pekerjaannya. Mereka lebih cenderung mencurahkan waktu dan upaya ekstra untuk mencapai tujuan perusahaan dan berkolaborasi secara efektif, dengan rekan kerja mereka. Karyawan yang tidak terlibat akan kurang termotivasi dan lebih besar kemungkinannya untuk tidak hadir atau berhenti dari pekerjaannya. Hasilnya, program keterikatan karyawan dapat membantu meningkatkan

produktivitas secara keseluruhan dan menciptakan tempat kerja yang lebih dinamis dan berkinerja tinggi.

Program keterikatan karyawan juga dapat membantu perusahaan tetap relevan dan mampu beradaptasi dalam menghadapi perekonomian dan pasar kerja yang berubah dengan cepat. Karyawan yang terlibat, lebih mudah beradaptasi dan menerima perubahan, karena mereka mempunyai andil besar dalam kesuksesan jangka panjang perusahaan. Mereka lebih cenderung merespons perubahan pasar, kemajuan teknologi, dan kebutuhan klien dengan cepat dan efisien. Organisasi yang gagal mengembangkan keterikatan karyawan mungkin kesulitan mengatasi kesulitan dan memanfaatkan kemungkinan-kemungkinan yang muncul. Hasilnya, program keterikatan karyawan dapat menjadi metode yang efektif untuk meningkatkan daya saing organisasi dan memastikan kelangsungan bisnis jangka panjang.

Firdaus & Fadhli (2020) menyatakan bahwa bila program keterikatan karyawan dimaksudkan untuk meningkatkan hubungan kerja antara karyawan dan bisnis tempat mereka bekerja. Sudut pandang ini mengakui bahwa keterikatan karyawan tidak muncul secara alami, melainkan sebagai hasil dari upaya manajemen yang bertujuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, menstimulasi, dan memenuhi kebutuhan karyawan.

Program-program ini, didasarkan pada keyakinan bahwa keterikatan karyawan mempunyai dampak besar terhadap kinerja perusahaan, retensi staf, kepuasan pelanggan, dan budaya perusahaan secara keseluruhan. Hasilnya, mereka mengatasi berbagai permasalahan, termasuk budaya perusahaan yang mendukung, kepemimpinan yang efektif, pengakuan dan penghargaan, pengembangan karier, dan komunikasi terbuka.

Dengan menggunakan pendekatan holistik, perusahaan dapat membangun lingkungan kerja yang menstimulasi, melibatkan, dan mendorong hubungan yang kuat antara karyawan dan organisasi, yang semuanya berkontribusi terhadap kesuksesan jangka panjang perusahaan.

Beberapa definisi terkait program keterikatan karyawan yang disampaikan oleh peneliti sebelumnya.

1. Saraswati, Kiky D & Lie (2020) menjelaskan bahwa program keterikatan karyawan adalah partisipasi emosional, kognitif, dan fisik pekerja yang mendorong mereka melakukan pekerjaan dengan rasa puas dan gembira.
2. Suparmi et al (2023) menyatakan bahwa program keterikatan karyawan merupakan sikap baik seorang karyawan terhadap perusahaan dan prinsip-prinsipnya. Pegawai dengan tingkat engagement yang tinggi memahami dan peduli terhadap lingkungan operasional organisasi. Mereka berkolaborasi dengan manajemen untuk meningkatkan hasil unit kerja/organisasi.
3. Tiong (2023) menyampaikan bahwa program keterikatan karyawan ialah sebagai sebuah konsep motivasi yang mempunyai dua dimensi yaitu perhatian (ketersediaan kognitif seseorang untuk memikirkan peran pekerjaannya dalam jangka waktu tertentu) dan apresiasi (intensitas seseorang dalam memusatkan perhatian pada peran pekerjaannya).

B. Manfaat Program Keterikatan Karyawan

Idulfilastri (2020) berpendapat bahwa program keterikatan karyawan ini bermanfaat untuk

1. program keterikatan karyawan mendorong retensi karyawan dengan membina lingkungan kerja yang positif dan memotivasi;
2. program keterikatan karyawan membantu meningkatkan produktivitas;
3. efektif dalam meningkatkan kepuasan klien;
4. program keterikatan karyawan berkontribusi terhadap budaya kerja yang menyenangkan dan efektif; dan
5. program keterikatan karyawan membantu perusahaan mencapai kesuksesan jangka panjang dengan meletakkan dasar yang kuat untuk pengembangan dan keberlanjutan.

Sejalan dengan yang dikemukakan oleh Febrian et al. (2023) bahwa program keterikatan karyawan memberikan manfaat yang sangat besar bagi perusahaan, karyawan, dan pemegang saham. Inisiatif-inisiatif ini berkontribusi terhadap peningkatan retensi karyawan, produktivitas, kepuasan pelanggan, budaya kerja, dan kinerja jangka panjang organisasi dengan menyediakan lingkungan kerja yang mendorong, memotivasi, dan memelihara hubungan yang kuat antara karyawan dan organisasi. Oleh karena itu, berinvestasi dalam program keterikatan karyawan bukan hanya merupakan keharusan strategis bagi pertumbuhan dan keberlanjutan organisasi, namun juga merupakan langkah penting menuju masa depan yang cerah dan berkelanjutan, di mana sumber daya manusia memegang peranan paling penting di dalam kemajuan Perusahaan.

Sehubungan dengan ini, program keterikatan karyawan merupakan hal penting pada Perusahaan karena sumber daya manusia berperan dalam melakukan perencanaan, pelaksanaan, pengawasan dan pengendalian organisasi, di mana hal tersebut sangat krusial bagi perusahaan. Seiring dengan pesatnya inovasi pada era disrupsi ini, program keterikatan karyawan dirasa penting untuk diterapkan Perusahaan untuk menciptakan karyawan yang memiliki keahlian baik dan mampu bersaing secara kompetitif.

C. Bentuk-Bentuk Program Keterikatan Karyawan

Huliselan et al. (2022) mengemukakan bentuk-bentuk dari program keterikatan karyawan yang meliputi beberapa aspek berikut.

1. *Work Life Balance* (Keseimbangan Kerja – Hidup)
Mengutamakan keseimbangan kehidupan kerja karyawan dengan menawarkan fleksibilitas waktu atau program kerja yang memenuhi kebutuhan individu.
2. Memberikan Apresiasi atau Pengakuan kepada Rekan Kerja
Hal ini dapat dilakukan oleh sesama rekan kerja atau atasan kepada bawahannya. Maka dari itu, dengan pengakuan atau

apresiasi tersebut, dapat meningkatkan motivasi serta kepercayaan diri pada karyawan.

3. Ikutsertakan karyawan di dalam Pengambilan Keputusan
Memang beberapa keputusan di perusahaan tidak dapat diambil oleh karyawan setingkat *Lower Level Management*, dan kebanyakan keputusan diambil oleh karyawan setingkat *Middle Level* atau *Top Level*. Namun, karyawan *Lower Level* dapat diikutsertakan untuk dimintai informasi terkait yang sebenarnya terjadi dilapangan. Karena karyawan *Top Level* atau *Middle Level* tidak selalu terjun dan tau kondisi yang sebenarnya terjadi di lapangan/tempat kerja sehingga keputusan yang diambil nantinya merupakan keputusan yang terbaik bagi keseluruhan karyawan.

Program Jaminan Kesehatan serta Kesejahteraan Karyawan

Dengan adanya jaminan terhadap kesehatan dan kesejahteraan karyawan yang diberikan perusahaan, maka karyawan akan merasa lebih damai, sehat secara fisik, mental dan emosional karena kesehatan serta kesejahteraan mereka telah ditanggung oleh perusahaan.

4. Pemberian Insentif
Perusahaan dapat mendorong persaingan yang sehat dan tentunya berhubungan terhadap bentuk keterikatan karyawan yang baik melalui insentif untuk mencapai suatu tujuan. Misalnya pemberian tiket nonton, *voucher* makan malam atau hadiah pribadi lainnya, yang merupakan pilihan murah sehingga mampu mendorong karyawan untuk berinvestasi lebih banyak dalam pekerjaan mereka.
5. Mengadakan Pelatihan dan *Mentoring*
Pelatihan dan *mentoring* harus dilanjutkan setelah fase awal orientasi karyawan. Beberapa karyawan akan secara aktif mencari pelatih dan mentor, sementara yang lain akan ditugaskan oleh atasan mereka. Menawarkan sesi pelatihan mingguan opsional untuk mendiskusikan strategi dan taktik dapat membantu setiap anggota departemen mengembangkan pekerjaan mereka.

D. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Keterikatan Karyawan

Busro (2018) menyatakan bahwa dalam mencapai atau memengaruhi keterikatan karyawan, terdapat faktor-faktornya sebagai berikut.

1. Kekuatan Kepemimpinan

Kepemimpinan yang baik, dapat memainkan peran penting dalam keterikatan karyawan. Karyawan lebih terikat pada pemimpin yang memberikan bimbingan yang jelas, membantu, dan memberikan umpan balik yang membangun. Keterikatan karyawan dengan suatu organisasi, dapat ditingkatkan melalui kepemimpinan yang memberdayakan dan menginspirasi mereka.

2. Budaya Perusahaan

Keterikatan karyawan dapat dipengaruhi oleh budaya perusahaan yang menghargai rasa saling percaya, kolaborasi, dan dukungan. Ketika suasana kerja yang positif tercipta, orang akan merasa lebih terlibat dan termotivasi untuk memberikan kontribusi positif.

3. Kompensasi

Kompensasi yang adil dan tunjangan yang sesuai dengan beban kerja, memainkan peran penting dalam mendorong keterikatan karyawan. Karyawan yang yakin bahwa mereka diperlakukan dengan baik dalam hal kompensasi dan tunjangan, kemungkinan besar akan berkomitmen pada perusahaan.

4. Pengembangan Karier

Karyawan lebih cenderung terikat pada organisasi yang menawarkan prospek kemajuan karier dan peningkatan profesional. Inisiatif pengembangan karyawan, pelatihan, dan jalur karier yang jelas semuanya dapat meningkatkan keterikatan karyawan.

5. Pengakuan serta Penghargaan

Mengakui pencapaian dan kontribusi karyawan merupakan aspek penting dalam meningkatkan keterlibatan. Karyawan yang merasa diakui dan diakui atas upaya dan pencapaiannya akan lebih terhubung dan terdorong untuk terus bekerja dengan baik.

E. Implementasi dan Tantangan Program Keterikatan Karyawan

Implementasi program keterikatan karyawan tepat dilakukan untuk meningkatkan keterikatan antar karyawan (Sentika et al., 2024). Adapun untuk alur implementasi program keterikatan karyawan sebagai berikut.



Gambar 2.1 Alur Implementasi Keterikatan Karyawan

Dalam penerapan program keterikatan karyawan, tentu muncul tantangan-tantangan yang musti dihadapi oleh manajemen perusahaan (Nurbaya, 2020). Adapun tantangan tersebut meliputi beberapa hal berikut.

1. Keterbatasan Sumber Daya Perusahaan
Program keterikatan karyawan sering kali menuntut alokasi sumber daya yang memadai, baik dalam hal waktu, uang, atau tenaga kerja. Keterbatasan sumber daya mungkin menjadi hambatan dalam pengembangan dan penerapan inisiatif yang efektif.
2. Ketidakjelasan Tujuan dan Sasaran Perusahaan
Ketika tujuan dan sasaran program keterikatan karyawan tidak jelas atau terlalu luas, program tersebut mungkin kehilangan fokus dan menjadi sulit untuk dievaluasi secara efektif. Untuk menjamin keberhasilan program, harus ditetapkan tujuan yang tepat dan terukur.

3. **Komitmen Manajemen yang Rendah**
Salah satu tantangan program keterikatan karyawan yaitu kurangnya komitmen manajemen dalam mensponsori dan melaksanakan program keterikatan karyawan. Program ini mungkin akan sulit berkembang kecuali manajemen memberikan dukungan yang aktif dan terlibat.
4. **Komunikasi yang Kurang Efektif**
Kurangnya atau buruknya komunikasi tentang program keterikatan karyawan, dapat menyebabkan kesalahpahaman dan keraguan karyawan. Komunikasi yang jelas dan terbuka sangat penting untuk memastikan pemahaman dan partisipasi optimal di antara karyawan.

F. Kesimpulan

Inisiatif keterikatan karyawan adalah upaya yang bertujuan untuk membangun hubungan baik antara karyawan dan organisasi. Program ini berupaya meningkatkan retensi, produktivitas, dan kebahagiaan kerja dengan mengambil pendekatan komprehensif yang mempertimbangkan kebutuhan, tujuan, dan aspirasi karyawan. Program keterikatan karyawan menumbuhkan lingkungan kerja yang mendorong, memotivasi, dan menginspirasi orang untuk memberikan kontribusi terbesar mereka dengan berfokus pada elemen-elemen seperti kepemimpinan yang efektif, partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan, pengakuan kesuksesan, dan keseimbangan kehidupan kerja.

Selain itu, program ini berkontribusi pada pengembangan budaya organisasi yang sehat berdasarkan rasa saling percaya, kolaborasi, dan penghargaan, yang tidak hanya meningkatkan kesejahteraan karyawan tetapi juga meningkatkan hubungan mereka dengan perusahaan. Program keterikatan karyawan mempunyai beberapa permasalahan, seperti rendahnya komitmen manajemen atau adanya kesenjangan dalam ekspektasi karyawan, namun dengan pendekatan yang

menyeluruh dan jangka panjang, tantangan tersebut dapat diatasi.

Organisasi dapat mengoptimalkan efektivitas inisiatif keterikatan karyawan dan memperkuat hubungan antara karyawan dan organisasi dengan berkomunikasi secara efektif, terus mengevaluasi, dan beradaptasi terhadap perubahan di lingkungan kerja. Oleh karena itu, manfaat utama dari inisiatif keterlibatan karyawan adalah bahwa berinvestasi pada kesejahteraan dan kepuasan karyawan memiliki manfaat jangka pendek dan jangka panjang yang besar bagi perusahaan, dan ini merupakan langkah strategis menuju kesuksesan bersama.

Daftar Pustaka

- Busro, M. (2018). *Teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenada Media. <https://doi.org/6024222874>
- Febrian, W. D., Lesmini, L., Indriyati, I., Perwitasari, E. P., Marlita, D., Hernawan, M. A., Lindawati, L., Sarinastiti, N., Ricardianto, P., Tahir, A. M. S., Rinaldy, F. F., Jumawan, J., Widyastuti, T., Soehaditama, J. P., Susanto, P. C., Sawitri, N. N., Supardi, S., Nuraeni, N., Handayani, S., ... Armelia, A. K. (2023). Dasar-Dasar Manajemen Sumberdaya Manusia. In S. S. Atmodjo (Ed.). Purbalingga: Eureka Media Aksara.
- Firdaus, M. A., & Fadhli, R. (n.d.). *Membangun keterikatan dan kepuasan kerja karyawan BUMD*. Bandung: Indonesia Emas Group.
- Huliselan, J. J., Meilani, Y. F. C. P., & Barry, R. R. (2022). *Mengelola Manajemen Talenta Unggul pada Organisasi Kerja*. Yogyakarta: Andi.
- Idulfilastri, R. M. (2020). *Keterikatan Kerja dalam Konteks Psikologi Industri/Organisasi*. Yogyakarta: Andi.
- Nurbaya, S. (2020). *Manajemen Sumberdaya Manusia di Era Revolusi Industri 4.0*. Pekalongan Nas Media Pustaka. <https://doi.org/6236714606>
- Saraswati, Kiky D, H., & Lie, D. (2020). *Keterikatan Kerja Faktor Penyebab & Dampak Pentingnya bagi Dunia Industri &*

Organisasi (9792998527 9789792998528 (ed.)). Yogyakarta: Andi.

Sentika, S., Suyatno, A., Darsana, I. M., S, C. K. G., Amrullah, Y. A., Suparjiman, S., Hairudin, A., Raharjo, T. B., Nurmawati, S., Alhamidi, E. M. A., Samsudin, M. A., & Hartono, M. (2024). *Perencanaan Strategi Sumber Daya Manusia* (M. A. Wardana (ed.)). Bali: CV Intelektual Manifes Media. <https://doi.org/6238528036>

Suparmi, S., Siswanto, A., Siswadhi, F., Utami, S. S., Wahyudi, I., Hidayati, L., Supartini, E., Ahmad, M., Chaerudin, A., Kusumawati, B., & Junitasari, J. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Prinsip-Prinsip dan Praktik dalam mengelola Organisasi* (A. Juansa, E. Elfitra, & S. Sepriano (eds.)). Jambi: PT Sonpedia Publishing Indonesia.

Tiong, P. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Teori dan Praktik*. Yogyakarta: Deepublish.

Profil Penulis



Farhan Saputra, S.M., CFRM., CRMA.

Penulis lahir pada tanggal 05 Februari 2002 di Jakarta. Penulis menempuh pendidikan sekolah dasar di SD Negeri Babelan Kota 01 (2008-2014), SMP Negeri 1 Babelan (2014-2017), SMKS Taruna Bangsa Kota Bekasi (2017-2020) dan Lulus Sarjana Manajemen (2021-2025) dari Universitas Bhayangkara Jakarta Raya. Selama menjadi mahasiswa, penulis aktif dalam kegiatan akademik, seperti mengikuti *international conference*, melakukan penelitian ilmiah, pengabdian kepada masyarakat, diskusi ilmiah, kolaborasi riset dengan dosen dan praktisi. Selama menempuh S1, penulis telah mempublikasikan hasil penelitian sebanyak 70 penelitian (Scopus Q2&Q4, Sinta 2-5, Copernicus, Garuda & Google Scholar *index*). Kemudian, penulis memiliki h-indeks 37 pada *google scholar*, dengan jumlah sitasi/kutipan sebanyak 3.868. Penulis memiliki pengalaman sebagai PIC International Conference, Asisten Peneliti Wakil Rektor 1, Asisten Dosen, Operator CED, Incoming Quality Control Inspector & Data Analyst. Penulis saat ini aktif sebagai Swing Trader, Associate Editor dan Reviewer pada jurnal ilmiah terindeks Sinta, Copernicus dan Garuda.



KEPEMIMPINAN KORPORASI

Sarinah Sihombing

Institut Transportasi dan Logistik Trisakti

A. Latar Belakang

Pada periode globalisasi yang penuh dengan dinamika dan kompleksitas, peran kepemimpinan korporasi menjadi semakin krusial. Kepemimpinan yang efektif dalam organisasi bisnis memegang peranan penting dalam mengantarkan perusahaan untuk mencapai kesuksesan dan berkelanjutan di tengah persaingan global yang semakin ketat. Ada beberapa alasan mengapa kepemimpinan korporasi menjadi sangat penting pada era globalisasi. Pertama, kepemimpinan korporasi yang visioner dan strategis mampu mengarahkan perusahaan dalam menghadapi perubahan global yang cepat dan tak terduga. Pemimpin korporasi yang efektif harus mampu membaca tren pasar, memahami perubahan regulasi, dan mengidentifikasi peluang baru di tengah lanskap bisnis yang terus berkembang. Dengan visi dan strategi yang matang, pemimpin korporasi dapat memimpin perusahaan untuk beradaptasi dan mengambil langkah-langkah strategis yang tepat untuk meraih keunggulan kompetitif.

Kedua, kepemimpinan korporasi yang inspiratif dan transformasional mampu memobilisasi dan memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan bersama. Pada era globalisasi,

perusahaan membutuhkan karyawan yang kreatif, inovatif, dan memiliki kinerja tinggi. Pemimpin korporasi yang inspiratif dan transformasional mampu membangun budaya kerja yang positif dan kondusif, sehingga karyawan merasa termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaik mereka bagi perusahaan. Ketiga, kepemimpinan korporasi yang etis dan bertanggung jawab mampu membangun kepercayaan dan reputasi yang positif bagi perusahaan di mata relasi.

Pada periode globalisasi, perusahaan tidak hanya dituntut untuk mencapai keuntungan, tetapi juga harus memperhatikan aspek sosial dan lingkungan. Pemimpin korporasi yang etis dan bertanggung jawab akan selalu mengedepankan prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Government*) dan menjalankan bisnis dengan cara yang berkelanjutan serta bertanggung jawab terhadap masyarakat dan lingkungan. Dengan demikian, kepemimpinan korporasi yang efektif menjadi kunci bagi perusahaan untuk dapat bersaing dan berkembang di periode globalisasi. Pemimpin korporasi yang visioner, inspiratif, dan bertanggung jawab akan membawa perusahaan menuju kesuksesan yang berkelanjutan dan memberikan manfaat bagi semua *partners*.

B. Definisi dan Konsep Kepemimpinan Korporasi

Definisi dari kepemimpinan korporat bisa bervariasi, namun secara umum, ini adalah proses mengarahkan, mengendalikan, dan memotivasi karyawan. Para pemimpin korporat harus mampu menetapkan visi yang jelas, menyusun strategi efektif, dan mendorong seluruh anggota organisasi untuk bergerak bersama mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Kepemimpinan korporat merupakan konsep penting dalam pengelolaan dan operasional sebuah perusahaan atau organisasi. Konsep ini tidak hanya terbatas pada kemampuan mengambil keputusan strategis, tetapi juga mencakup kemampuan memengaruhi dan mengarahkan sumber daya manusia serta aset organisasi lainnya untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah

ditetapkan. Kepemimpinan korporat tidak hanya berperan dalam skala internal perusahaan, tetapi juga dalam membangun reputasi dan hubungan perusahaan dengan pihak luar, termasuk para pemangku kepentingan seperti investor, konsumen, dan masyarakat umum.

Tantangan dalam kepemimpinan korporat tidak hanya terletak pada aspek teknis pengelolaan perusahaan, tetapi juga dalam memelihara keseimbangan antara kebutuhan perusahaan dengan kepentingan berbagai pihak yang terlibat. Kepemimpinan korporasi adalah kemampuan individu atau sekelompok orang untuk memengaruhi perilaku orasi melibatkan mengarahkan visi, mengambil keputusan strategis, memotivasi karyawan, dan memastikan pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien (Yudiatmaja, 2013).

Strategic Management dalam korporasi menjadi tugas *Level Top Management* (Kahar & Utara, 2020). Tata kelola perusahaan adalah proses memengaruhi individu atau kelompok untuk mencapai tujuan organisasi dalam lingkungan yang kompleks dan dinamis. Menurut Yukl (Nolan, 2007), pemimpin korporasi harus mampu

1. menetapkan visi dan misi yang jelas untuk masa depan organisasinya dan mampu mengomunikasikannya kepada pengikutnya dengan cara yang menarik dan menyenangkan. Misi organisasi harus diterjemahkan ke dalam tujuan yang terukur dan dapat dicapai;
2. memotivasi dan menginspirasi karyawan harus mampu menciptakan lingkungan kerja yang positif dan kondusif di mana karyawan merasa termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaik mereka. Pemimpin harus mampu menginspirasi karyawan untuk mencapai tujuan bersama dan memberikan makna pada pekerjaan mereka;
3. membuat keputusan yang efektif, harus mampu mengumpulkan dan menganalisis informasi, mengidentifikasi alternatif, dan membuat keputusan yang tepat dalam situasi yang kompleks dan tidak pasti;

4. mengelola perubahan, harus mampu mengomunikasikan perubahan dengan jelas, membangun dukungan untuk perubahan, dan mengelola dampak perubahan pada karyawan;
5. membangun hubungan yang kuat dengan pengikut, kolega, pelanggan, dan pemangku kepentingan lainnya. Hubungan yang kuat sangat penting untuk membangun kepercayaan, kerja sama, dan kolaborasi; dan
6. bersikap etis dan bertanggung jawab serta integritas moral yang tinggi dan bertindak dengan cara yang etis dan bertanggung jawab. Pemimpin harus mempertimbangkan dampak dari keputusan mereka pada semua pemangku kepentingan dan harus bertindak dengan cara yang berkelanjutan.

C. Teori-Teori Kepemimpinan Korporasi

Kerja Tim dan motivasi untuk hasil organisasi yang sukses memerlukan kapasitas Kepemimpinan yang tangguh, keterampilan, kerja tim, pelatihan, dan pembinaan bagi anggota organisasi (Markova et al., 2024). Beberapa teori kepemimpinan dalam konteks korporasi (Rizki, 2023) antara lain sebagai berikut.

1. Teori Orang Hebat (*Great Man Theory*)
Teori ini mengasumsikan bahwa sifat kepemimpinan dan bakat-bakat kepemimpinan bawaan lahir. Menurut teori ini, hanya beberapa orang yang secara alami memiliki karakteristik sebagai pemimpin hebat.
2. Teori Sifat Kepribadian (*Trait Theory*)
Teori ini berfokus pada karakteristik mental, fisik, dan sosial yang dapat membuat seseorang menjadi pemimpin yang baik. Kualitas kepribadian seperti keberanian, kecerdasan, kreativitas, dan rasa tanggung jawab dapat memengaruhi kepemimpinan.

3. Teori Kontingensi

Teori ini menekankan bahwa gaya kepemimpinan harus disesuaikan dengan situasi dan kondisi tertentu. Pemimpin harus dapat beradaptasi dengan perubahan dan memilih pendekatan yang paling efektif

4. Teori Transformasional

Teori ini fokus pada inspirasi, visi, dan pengaruh pemimpin dalam mendorong perubahan dan pertumbuhan di antara anggota tim. Pemimpin transformasional mampu menginspirasi orang lain untuk mencapai potensi maksimal

5. Teori *Servant*

Teori ini menekankan bahwa pemimpin seharusnya melayani anggota timnya. Pemimpin yang baik adalah yang peduli dan memperhatikan kebutuhan orang lain.

D. Visi, Misi, dan Nilai-Nilai Korporasi

Visi, misi, dan nilai-nilai adalah pokok utama dari kepemimpinan korporasi yang sukses. Ketika diterapkan dengan baik, elemen-elemen ini dapat memotivasi karyawan, meningkatkan kinerja. Visi, misi, dan nilai-nilai korporasi merupakan elemen yang membentuk kepemimpinan korporasi yang efektif. Visi adalah gambaran masa depan yang diinginkan oleh perusahaan. Visi memberikan arah strategis dan tujuan jangka panjang yang menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk bekerja menuju pencapaian visi.

Menurut (Jim Collins, 2002), perusahaan yang memiliki visi yang kuat cenderung lebih sukses dan bertahan lebih lama karena visi memberikan fokus dan kompas dalam pengambilan keputusan strategis. Misi, merupakan pernyataan tentang tujuan organisasi, yaitu menjelaskan mengapa perusahaan itu ada. Misi membantu menjelaskan peran perusahaan dalam pasar dan masyarakat, serta mengomunikasikan kepada karyawan, pelanggan, dan pemangku kepentingan lainnya tentang hal yang diharapkan dari perusahaan. Misi yang jelas dan terdefinisi

dengan baik memberikan panduan yang membantu dalam menyelaraskan tujuan individu dengan tujuan organisasi.

Nilai-nilai perusahaan merupakan prinsip dasar yang memandu perilaku dan keputusan di seluruh organisasi. Nilai tersebut mencerminkan budaya dan etika kerja perusahaan, serta membentuk dasar dari perilaku karyawan. Menurut penelitian oleh (Kouzes, J. M., & Posner, 2017) bahwa nilai-nilai yang jelas dan diimplementasikan dengan konsisten dapat meningkatkan kepercayaan dan keterlibatan karyawan, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas dan loyalitas. Nilai-nilai ini juga berperan penting dalam membentuk reputasi perusahaan di mata publik dan dalam hubungan dengan pelanggan serta mitra bisnis.

Perumusan, penyusunan dan implementasi visi, misi, dan nilai-nilai korporasi. Tahapan penyusunan dan implementasi visi, misi, dan nilai-nilai korporasi adalah langkah strategis yang esensial dalam menentukan arah dan tujuan jangka panjang sebuah organisasi yang dimulai dengan penetapan visi. yang merupakan gambaran ideal masa depan yang ingin dicapai oleh korporasi (Denishtsany, 2023).

Selanjutnya, misi dirumuskan untuk mengartikulasikan tujuan dan fungsi dasar perusahaan, yang mendukung pencapaian visi. Nilai-nilai korporasi kemudian dikembangkan untuk mencerminkan prinsip-prinsip dan keyakinan yang akan memandu perilaku dan keputusan dalam organisasi (Puspaningsih, 2022).

Penerapan visi, misi, dan nilai-nilai ini melalui komunikasi efektif ke seluruh anggota organisasi, integrasi ke dalam semua kegiatan bisnis, dan evaluasi berkala untuk memastikan bahwa mereka tetap relevan dalam praktik sehari-hari. Semua tingkatan manajemen dan karyawan harus terlibat untuk berhasil diimplementasikan dan diinternalisasi dalam budaya korporasi (Puspaningsih, 2022).

Beberapa contoh visi, misi, dan nilai-nilai korporasi dari perusahaan transportasi dan logistik terkemuka.

1. FedEx (Internasional) (Parker, 2024)

Visi: *"Being a dynamic and progressive courier services firm that leverages technology and innovation to provide reliable and efficient services."*

Misi: *"We strive to develop mutually rewarding relationships with our employees, partners, and suppliers; and we responsibly manage our business to earn a profit."*

Nilai-Nilai:

- a. *People: We value our people and promote diversity in our workplace and in our thinking.*
- b. *Service: Our absolutely, positively spirit puts our customers at the heart of everything we do.*
- c. *Innovation: We invent and inspire the services and technologies that improve the way we work and live.*

2. DHL (Internasional) (Global, 2024)

Visi: *"To be The Logistics Company for the World."*

Misi: *"Excellence. Simply Delivered."*

Nilai-Nilai:

- a. *Customer Centricity: We put our customers at the center of everything we do.*
- b. *Teamwork: Together we are stronger.*
- c. *Integrity: We act responsibly and reliably.*

3. JNE (Nasional) (Ekakurir, 2020)

Visi: "Menjadi perusahaan rantai pasok global terdepan di dunia yang menjangkau hingga pelosok negeri."

Misi: "Mengantarkan kebahagiaan."

Nilai-Nilai:

- a. Jujur: Integritas adalah dasar dari semua tindakan kita.
- b. Tanggung Jawab: Kami bertanggung jawab atas semua tindakan dan hasil kerja kami.
- b. Disiplin: Kami bekerja dengan disiplin untuk mencapai keunggulan.

E. Karakteristik dan Ciri-Ciri Pemimpin Korporasi yang Efektif

Pemimpin korporasi yang efektif di bidang transportasi dan logistik memiliki peran penting dalam memastikan operasional perusahaan berjalan dengan lancar, efisien, dan berdaya saing.

1. Menetapkan Visi Strategis yang Jelas (Northouse, 2021)

Pemimpin yang efektif harus memiliki visi strategis yang jelas tentang masa depan perusahaan. Mereka harus mampu melihat gambaran besar dan menetapkan tujuan jangka panjang yang dapat memotivasi seluruh organisasi untuk bekerja ke arah yang sama.

2. Mampu Mengambil Keputusan yang Tepat (Drucker, 2006)

Di bidang transportasi dan logistik, keputusan yang cepat dan tepat sangat penting. Pemimpin harus mampu menganalisis situasi dengan cepat dan membuat keputusan yang berdampak positif pada operasional Perusahaan

3. Komunikasi yang Efektif (Louise Axon, Elisa Friedman, 2019)

Berkomunikasi dengan jelas dan efektif adalah ciri penting lainnya dari pemimpin yang sukses. Ini mencakup komunikasi internal dengan karyawan serta eksternal dengan pelanggan dan mitra bisnis. Pemimpin yang efektif mampu menyampaikan visi dan misi perusahaan dengan jelas dan memastikan bahwa semua anggota tim memahami tujuan dan strategi yang ada.

4. Kepemimpinan yang Inklusif dan Kolaboratif (Kouzes, J. M., & Posner, 2017)

Pemimpin di sektor transportasi dan logistik harus mampu bekerja sama dengan berbagai pihak dan menghargai kontribusi setiap anggota tim. Kepemimpinan yang inklusif dan kolaboratif mendorong inovasi dan menciptakan lingkungan kerja yang positif.

5. Pemahaman Teknologi dan Inovasi (Delloite, 2022)

Industri transportasi dan logistik terus berkembang dengan cepat, terutama dengan kemajuan teknologi. Pemimpin yang efektif harus memiliki pemahaman yang baik tentang

teknologi terbaru dan bagaimana inovasi dapat diterapkan untuk meningkatkan efisiensi operasional.

6. Fokus pada Pelanggan (Bhattacharjee & , Line Hartvig Müller, 2016)

Pemimpin yang sukses selalu menempatkan kepuasan pelanggan sebagai prioritas utama. Mereka memahami bahwa dalam industri transportasi dan logistik, pelayanan yang cepat, tepat waktu, dan andal adalah kunci untuk mempertahankan dan menarik pelanggan.

7. Adaptabilitas dan Fleksibilitas (Heifetz, 1998)

Pemimpin yang efektif harus mampu beradaptasi dengan perubahan dan menghadapi tantangan dengan fleksibilitas. Industri transportasi dan logistik sering kali dihadapkan pada perubahan regulasi, fluktuasi permintaan, dan tantangan operasional lainnya. Pemimpin yang adaptif dapat menavigasi perubahan ini dengan baik dan memastikan perusahaan tetap berjalan lancar.

F. Perbedaan Kepemimpinan Korporasi dengan Jenis Kepemimpinan Lainnya

Kepemimpinan korporasi memiliki karakteristik yang berbeda, dibandingkan dengan jenis-jenis kepemimpinan lainnya. Lingkungan dan konteksnya beroperasi dalam lingkungan bisnis yang kompetitif dan dinamis. Pemimpin korporasi harus mampu beradaptasi dengan perubahan pasar, teknologi, dan regulasi. Mereka harus mengelola berbagai aspek bisnis, termasuk keuangan, sumber daya manusia, operasi, dan pemasaran untuk tetap kompetitif dan inovatif, seperti kepemimpinan militer, kepemimpinan pendidikan, dan kepemimpinan politik.

Beberapa perbedaan utama antara kepemimpinan korporasi dan jenis-jenis kepemimpinan lainnya, yaitu yang pertama, memiliki tujuan dan orientasi, fokus utama kepemimpinan korporasi adalah mencapai tujuan bisnis dan menciptakan nilai bagi pemegang saham serta pemangku kepentingan lainnya. Pemimpin korporasi harus memastikan pertumbuhan dan

profitabilitas perusahaan dengan mengembangkan strategi bisnis yang efektif, inovasi, dan manajemen risiko (Drucker, 2010).

Gaya Kepemimpinan yang sering diterapkan termasuk transformasional, yang menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi, serta kepemimpinan situasional yang fleksibel dalam menghadapi berbagai tantangan bisnis. (Bass, Bernard M; Avolio, 2023). Berbeda dengan kepemimpinan militer yang berfokus pada pertahanan dan keamanan negara. Pemimpin militer harus memastikan kesiapan dan efektivitas pasukan dalam menghadapi ancaman serta mengembangkan strategi pertahanan yang solid. Tujuan utama adalah mencapai misi militer dengan efisiensi dan disiplin yang tinggi, serta memastikan keselamatan anggota pasukan.

Kepemimpinan militer beroperasi dalam lingkungan yang sering kali penuh dengan tekanan dan bahaya. Pemimpin militer harus mengambil keputusan cepat dalam situasi darurat dan mengelola sumber daya militer dengan efisiensi tinggi. Konteksnya harus menjaga disiplin dan moral pasukan serta mempersiapkan mereka untuk berbagai situasi medan. Gaya kepemimpinan lebih hierarkis dan otoritatif, dengan penekanan pada disiplin, kepatuhan, dan struktur komando yang ketat. Pemimpin militer sering menggunakan pendekatan direktif untuk memastikan ketaatan dan pelaksanaan perintah yang tepat.

Menurut (Leithwood, K., & Riehl, 2003), kepemimpinan pendidikan berfokus pada peningkatan kualitas pendidikan dan pembelajaran. Pemimpin di bidang ini, seperti kepala sekolah atau rektor, harus memastikan lingkungan belajar yang kondusif, kurikulum yang efektif, dan peningkatan prestasi akademik siswa. Kepemimpinan pendidikan beroperasi dalam lingkungan akademis yang berfokus pada pembelajaran dan pengajaran. Pemimpin pendidikan harus berinteraksi dengan siswa, guru, dan orang tua, serta memastikan kepatuhan terhadap standar pendidikan dan regulasi. Konteksnya mempromosikan budaya akademik yang positif dan mendukung perkembangan

intelektual dan moral siswa. Gaya kepemimpinan lebih kolaboratif dan partisipatif, dengan penekanan pada pengembangan profesional guru dan keterlibatan komunitas sekolah.

Pemimpin pendidikan sering menggunakan pendekatan transformasional dan instruksional untuk meningkatkan kinerja akademik, sedangkan kepemimpinan politik berfokus pada pengelolaan pemerintahan dan pembuatan kebijakan publik. Pemimpin politik harus memastikan kesejahteraan masyarakat, mengembangkan kebijakan yang efektif, dan menjaga stabilitas politik. Tujuan utama adalah melayani kepentingan publik, memimpin dengan integritas, dan menjaga kepercayaan masyarakat. Kepemimpinan politik beroperasi dalam lingkungan yang penuh dengan dinamika sosial dan politik. Pemimpin politik harus memahami kebutuhan masyarakat, mengelola konflik, dan memimpin perubahan sosial.

Konteks berinteraksi dengan berbagai pemangku kepentingan, termasuk partai politik, organisasi masyarakat, dan pemilih. Gaya kepemimpinan beragam pada konteks politik, namun sering kali menggabungkan elemen karismatik, demokratis, dan situasional. Pemimpin politik harus mampu membangun konsensus, berkomunikasi secara efektif dengan publik, dan menavigasi kompleksitas politik (Bass, Bernard M; Avolio, 2023).

G. Tantangan dan Masa Depan Kepemimpinan Korporasi

Pemimpin korporasi pada era globalisasi menghadapi berbagai tantangan yang kompleks dan dinamis. Pemimpin korporasi masa depan dapat memastikan bahwa organisasi mereka tidak hanya bertahan, tetapi juga berkembang dalam lingkungan bisnis yang terus berubah. Kualitas kepemimpinan yang adaptif, berwawasan teknologi, dan berorientasi pada keberlanjutan akan menjadi penentu keberhasilan pada masa depan

Berikut adalah beberapa tantangan utama yang dihadapi.

1. Persaingan Global

Pada era globalisasi, persaingan tidak lagi terbatas pada lingkup lokal atau nasional. Pemimpin korporasi harus bersaing dengan perusahaan-perusahaan dari seluruh dunia, yang memiliki keunggulan kompetitif dan inovasi teknologi. (Dixon-Fyle et al., 2020). Lingkungan bisnis global, pemimpin korporasi harus mampu mengelola tim yang beragam dan menciptakan budaya inklusif. Keragaman dan inklusi, tidak hanya mencerminkan tanggung jawab sosial, tetapi juga berkontribusi pada inovasi dan kinerja perusahaan. menunjukkan bahwa perusahaan yang menerapkan keragaman gender dan etnis dalam kepemimpinan mereka memiliki kemungkinan lebih besar untuk mencapai kinerja keuangan yang lebih baik.

2. Transformasi Digital

Kemajuan teknologi menuntut pemimpin korporasi untuk terus berinovasi dan mengadopsi teknologi baru. Mereka harus mampu memimpin perubahan digital dalam organisasi mereka untuk meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan pengalaman pelanggan, (G. Westerman, C. Calmédjane, D. Bonnet, P. Ferraris, 2011) menekankan bahwa pemimpin yang tidak mampu mengintegrasikan teknologi digital ke dalam operasi bisnis mereka akan tertinggal di pasar global yang cepat berubah.

3. Manajemen Risiko dan Ketidakpastian

Globalisasi menjadikan ketidakpastian yang lebih besar, termasuk fluktuasi ekonomi, perubahan regulasi, dan risiko geopolitik. Pemimpin korporasi harus memiliki kemampuan untuk mengidentifikasi, menilai, dan mengelola risiko secara efektif. Manajemen risiko yang proaktif dan kemampuan beradaptasi terhadap ketidakpastian adalah kunci untuk mempertahankan keberlanjutan bisnis pada era globalisasi. Keberlanjutan dan tanggung jawab sosial semakin meningkat. Pemimpin korporasi harus memastikan bahwa operasi bisnis

mereka tidak hanya menguntungkan, tetapi juga berdampak positif terhadap lingkungan dan masyarakat (Harvard Business Review, 2019).

H. Merumuskan tren dan arah masa depan kepemimpinan korporasi

Tren dan arah masa depan kepemimpinan korporasi dengan transformasi digital dan inovasi teknologi harus mampu mengintegrasikan teknologi canggih seperti kecerdasan buatan, big data, dan *Internet of Things* (IoT) ke dalam operasi bisnis. Keberlanjutan dan tanggung jawab sosial menjadi fokus utama dalam strategi kepemimpinan. Pemimpin korporasi mampu mengembangkan praktik bisnis yang berkelanjutan dan bertanggung jawab sosial, serta mengambil peran aktif dalam mengatasi isu-isu lingkungan dan sosial. Keragaman dan Inklusi dalam kepemimpinan korporasi modern yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan menghargai keragaman budaya, gender, dan latar belakang.

Pengambilan keputusan berbasis data menjadi lebih dominan. Pemimpin korporasi diharapkan untuk menggunakan analisis data dan wawasan berbasis data untuk membuat keputusan yang lebih informatif dan tepat. Kepemimpinan korporasi yang fleksibel dan adaptif, harus siap menghadapi perubahan cepat dan ketidakpastian dengan cara yang tangkas dan responsif. Fokus pada pengembangan karyawan untuk menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan profesional dan pribadi karyawan, serta mempromosikan keseimbangan kehidupan kerja.

Daftar Pustaka

- Bass, Bernard M; Avolio, B. J. (2023). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Bhattacharjee, I., & Line Hartvig Müller, and S. R. (2016). Leading and governing the customer-centric organization. *McKinsey &*

Company.

<https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/leading-and-governing-the-customer-centric-organization#/>

- Delloite. (2022). The future of freight: Transforming the movement of goods. *Delloite Insight*.
- Denishtsany, D. R. (2023). *Manajemen Strategi: Pengertian dan Tahapan Implementasinya dalam Bisnis*. toffeeDev. <https://toffeeDev.com/blog/business-and-marketing>
- Dixon-Fyle, U., Kevin Dolan, Dame Vivian Hunt, A., & Prince, S. (2020). *Diversity wins: How inclusion matters*. McKinsey Company.
- Drucker, P. F. (2006). *The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things*. HarperCollins.
- Drucker, P. F. (2010). *The Practice of Management*. Harper Collins.
- Ekakurir, J. N. (2020). *PT. Tiki Jalur Nugraha Ekakurir : Profil Perusahaan*. <https://www.jne.co.id/profil-perusahaan>
- G. Westerman, C. Calm ejane, D. Bonnet, P. Ferraris, and A. M. (2011). *Digital Transformation: A Road-Map for Billion-Dollar Organizations*. Capgemini Consulting & MIT Center for Digital Business.
- Global, D. (2024). *DHL*. <https://www.dhl.com/global-en/home.html>
- Harvard Business Review. (2019). *The Comprehensive Business Case for Sustainability*. Harvard Business Review Press.
- Heifetz, R. A. (1998). *Leadership Without Easy Answers*. Harvard University Press.
- Jim Collins, J. I. P. (2002). *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. Harper Collins.
- Kahar, I. A., & Utara, U. S. (2020). *Konsep Kepemimpinan dalam Perubahan Organisasi (Organizational Change) pada Perpustakaan Perguruan Tinggi Program Studi Ilmu Perpustakaan*. 4(1), 21-27.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). *The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations*. Jossey-Bass.

- Leithwood, K., & Riehl, C. (2003). *What We Know About Successful School Leadership*. Temple University Center for Research in Human Development.
- Louise Axon, Elisa Friedman, and J. M. (2019). *Leading for Today and Tomorrow: Capabilities for a Changing World*. Harvard Business Publishing.
- Markova, M., Taysever, G., & Angelov, S. (2024). A Theoretical Framework of Developing Leadership Capacity for Successful Organizational Outcomes. *Journal of Leadership in Organizations*, 6(1), 1–20. <https://doi.org/10.22146/jlo.77232>
- Nolan, S. (2007). Leadership in the 21st century. *Strategic HR Review*, 6(5), 2–2. <https://doi.org/10.1108/14754390980000986>
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice*. SAGE Publications,.
- Parker, B. (2024). *FedEx Mission Statement | Vision | Core Values | Strategy*. <https://bstrategyhub.com/fedex-mission-statement-vision-core-values-analysis/>
- Puspaningsih, R. (2022). *6 Tahap Penyusunan Rencana Strategis*. Kompas.com. <https://amp.kompas.com/skola/read/2022/03/09/180000169/6-tahap-penyusunan-rencana-strategis>
- Rintis, E. (2021). *A leadership agenda to take on tomorrow*. PwC Indonesia. <https://www.pwc.com/id/en/pwc-publications/ceo-survey-2021-indonesia-report.html>
- Rizki, F. (2023). *Kenali 8 Teori Kepemimpinan untuk Menjadi Pemimpin Sukses*. Markplus Institut. <https://markplusinstitute.com/explore/teori-kepemimpinan/>
- Yudiatmaja, F. (2013). Kepemimpinan: Konsep, Teori dan Karakter. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, IV(2), 29–38.

Profil Penulis



Dr. Sarinah Sihombing, S.E., M.M.

Lahir di Medan, tahun 1968, dari pasangan Maruli Tua Sihombing (Alm) dan Tiurlan Sianturi (Alm). Mengikuti perkuliahan di Program Diploma (D-3) Ilmu Perpustakaan di Universitas Indonesia Depok, lulus tahun 1992. Lulus Sarjana Ilmu Perpustakaan tahun 1995 dan Lulus Magister (S-2) Program Magister Pemasaran di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widya Jayakarta tahun 2000. Tahun 2013 melanjutkan Program Doktor (S-3) pada Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta (UNJ) Program Studi Ilmu Manajemen – Manajemen Sumber Daya Manusia, dan lulus tahun 2018. Tahun 1989 menjadi Staf unit kerja Dokumentasi Penelitian- Universitas Indonesia, Tahun 1993 Kepala Perpustakaan Kantor Meneg Lingkungan Hidup. Tahun 1993-2015 menjadi Kepala Perpustakaan STMT Trisakti, Sejak 1998 hingga sekarang sebagai Tenaga Pendidik (Dosen) dengan NIDN 0301076803 di STMT Trisakti. Jabatan Akademik Lektor dan Tahun 1999 memperoleh Sertifikasi Dosen. Tahun 2015–2018 menjadi Kepala Program Pendidikan Sarjana STMT Trisakti. Tahun 2018 hingga sekarang menjadi Direktur Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat Institut Transportasi dan Logistik Trisakti. Aktif melakukan Tridharma Perguruan Tinggi, dan Publikasi pada jurnal Nasional dan Internasional, serta mengikuti Seminar dan Pelatihan yang berkaitan dengan tugas kerja. Menikah dengan Saudara Joy Sianturi, S.H. dan dikarunia tiga orang anak, yaitu Verry Jopy Sianturi, S.E., Yorisa Oktavia Sianturi, S.T., dan Zedekia Mayka Marsel Sianturi.



KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS

Dewi Puspaningtyas Faeni

Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, Indonesia

A. Kepemimpinan Demokratis

Kepemimpinan demokratis merupakan landasan yang mengubah paradigma tata kelola perusahaan dan kepemimpinan, bukan sekadar teori. Kita akan menyelami dunia kepemimpinan dalam buku ini, di mana setiap orang dipandang sebagai pemangku kepentingan yang penting dan setiap suara mempunyai potensi untuk menjadi kontribusi penting bagi pertumbuhan kelompok.

Kepemimpinan demokratis kini menjadi lebih dari sekadar jenis kepemimpinan lain di saat dinamika organisasi menjadi semakin kompleks kepemimpinan demokratis merupakan kebutuhan strategis. Buku ini akan membahas kepemimpinan demokratis dengan sangat rinci, menguraikan ide-ide mendasar yang membentuknya, dan menawarkan nasihat berguna tentang bagaimana menerapkannya dengan sukses di berbagai tingkat organisasi.

Pembaca akan diajak untuk memahami peran penting partisipasi, keterbukaan, dan wacana dalam kerangka kepemimpinan demokratis melalui tur berpemandu. Selain itu, bagaimana pendekatan ini dapat menumbuhkan suasana di mana setiap orang merasa diakui, dihormati, dan terinspirasi untuk memberikan kontribusi sebanyak mungkin.

Gagasan kepemimpinan demokratis menjadi semakin populer dalam budaya kontemporer dan berbagai lingkungan organisasi. Kepemimpinan demokratis menjadi lebih populer sebagai paradigma yang mendorong partisipasi aktif, komunikasi yang jujur, dan pengambilan keputusan bersama di saat keterlibatan dan partisipasi anggota organisasi dianggap penting untuk mencapai tujuan bersama. Esai ini, akan membahas kepemimpinan demokratis, membahas gagasan-gagasan utamanya, dan menawarkan saran tentang bagaimana menerapkannya dengan sukses dalam berbagai situasi. Selanjutnya, kita akan mengkaji manfaat kepemimpinan demokratis dalam hal menciptakan keberhasilan organisasi yang berkelanjutan serta meningkatkan motivasi dan keterlibatan anggota tim.

Hal ini dimaksudkan agar pembaca dapat menggali potensi model ini secara penuh untuk menumbuhkan lingkungan kerja yang inklusif, mendorong kreativitas, dan memperkuat kekompakan dalam mencapai tujuan bersama melalui pengetahuan yang lebih luas tentang kepemimpinan demokratis. Selain itu, esai ini akan menawarkan penilaian kritis terhadap potensi kesulitan dan kendala dalam menerapkan kepemimpinan demokratis, serta perspektif proaktif dalam menyelesaikan permasalahan ini. Setelah kita membahas semuanya, mari kita selidiki kepemimpinan demokratis dan lihat bagaimana paradigma ini dapat menjadi dasar yang kuat untuk mencapai kesuksesan dalam dinamika organisasi kontemporer.

B. Makna Kepemimpinan Demokratis

Kepemimpinan demokratis adalah kemampuan untuk membujuk orang lain agar mau bekerja sama guna mencapai tujuan melalui berbagai tindakan yang dilakukan bersama-sama dengan pimpinan dan bawahan. Dia terbuka untuk menerima dan bahkan mengantisipasi umpan balik dari kelompoknya tentang cara melakukan pekerjaannya. Definisi kepemimpinan mencakup ciri-ciri pribadi, rutinitas, metode persuasi, hubungan, status

dalam perusahaan, dan pandangan tentang pengaruh yang valid dan memotivasi orang lain untuk bertindak (Sanjani, 2018).

Pemimpin demokratis mendorong keterlibatan dalam menetapkan tujuan dan prosedur kerja, mendelegasikan wewenang, melibatkan anggota staf dalam pengambilan keputusan, dan memanfaatkan umpan balik karyawan sebagai alat pengajaran. Pemimpin bertujuan untuk menanamkan dan menumbuhkan kreativitas dan inovasi (Utari & Hadi, 2020).

Kepemimpinan demokratis menjaga kedudukan dan martabat masyarakat yang dipimpinnya serta berpusat pada kemanusiaan yang mendasar. Kepemimpinan demokratis berfokus pada rakyat dan memberikan arahan yang efektif kepada pengikutnya. Pemimpin demokratis terbuka menerima nasihat dan rekomendasi dari bawahannya karena mereka menyadari potensi yang ada pada setiap orang. Karena cara dia berperilaku di tempat kerja, seorang pemimpin demokratis menginspirasi para pengikutnya untuk menjadi inovatif dan kreatif, itulah sebabnya mereka dikagumi daripada ditakuti (Mattayang, 2019).

Para pemimpin demokratis, terutama mereka yang menduduki posisi lebih rendah, menganggap serius pemikiran, usulan, dan bahkan kritik orang lain. Sebagai elemen terpenting dalam setiap kelompok atau organisasi, gaya kepemimpinan demokratis merupakan dimensi kemanusiaan. Demokrasi seperti ini menunjukkan perilaku yang lebih tegas yang menunjukkan sekaligus memajukan suatu organisasi atau kelompok dan bertindak sebagai pembela dan penyelamat. Pemimpin kelompok melibatkan setiap anggota dalam pengambilan keputusan. Pemimpin bisnis seperti ini akan selalu menghargai ide dan kontribusi yang diberikan oleh anggota stafnya. Atasan melimpahkan tugas kepada beberapa bawahannya untuk memastikan terlaksananya program tersebut (Mattayang, 2019).

C. Ciri-Ciri Pemimpin Demokratis

Siagian mencantumkan ciri-ciri pemimpin demokratis sebagai berikut: mengutamakan kerja sama, menjadikan bawahan lebih sukses darinya, mengutamakan kerja sama, selalu berusaha menyelaraskan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi bawahan, serta selalu mengawasi proses pergerakan bawahan dengan keyakinan bahwa manusia adalah makhluk yang paling mulia (Utari & Hadi, 2020).

Kewenangan pemimpin tidak bersifat mutlak dalam gaya kepemimpinan demokratis ini; sebaliknya, pemimpin bersedia memberikan wewenang kepada bawahannya; bersama-sama, bawahan dan pemimpin membuat kebijakan dan keputusan; dan komunikasi dapat terjadi dua arah, dari pemimpin ke bawahan dan sebaliknya. bawahan mempunyai banyak kesempatan untuk menyuarakan saran atau pendapat, pengawasan terhadap bawahan (sikap, tindakan, tingkah laku, atau kegiatan) dilakukan secara adil, pemimpin akan berhati-hati dalam bertindak dan berperilaku sehingga menumbuhkan rasa saling percaya dan hormat, dan bawahan diberi kebebasan untuk bertindak dan berperilaku. tugas yang diberikan bersifat permintaan tanpa memperhatikan sifat instruksinya (Mattayang, 2019).

Menurut (Akbar, 2017), ciri-ciri kepemimpinan demokratis meliputi 1) semua kebijakan dilakukan dalam kelompok diskusi, dan pemimpin mendorong dan mendukung pengambilan keputusan; 2) membangun platform untuk berdiskusi mengenai tugas dan proses, dan mintalah para pemimpin menawarkan banyak pilihan prosedur yang dapat digunakan sebagai penasihat teknis; 3) pekerja diperbolehkan memilih sistem kerja dan orang yang diajak bekerja sama; 4) pekerja atau bawahan lebih fokus pada pencapaian tujuan organisasi; 5) tugas dan bawahan mendapat fokus dan perhatian yang lebih besar; dan 6) saat memberi atau menerima pujian, pertahankan objektivitas atau subjektivitas dan upayakan untuk menyesuaikan diri dengan bertindak seperti karyawan biasa (Khumaira & Muhid, 2022).

D. Manfaat Kepemimpinan Demokratis

Manfaat dari kepemimpinan demokratis ialah menjadikan kerja sama sebagai tujuan utama, di mana ketika karyawan melakukan suatu kesalahan kerja, maka pemimpin demokratis berusaha untuk memperbaikinya supaya hal tersebut, tidak terjadi atau terulang lagi. Pemimpin demokratis juga memiliki pemikiran kepada karyawannya untuk lebih sukses daripadanya serta karyawan harus mampu mengembangkan kemampuan dirinya sebagai pemimpin (Khumaira & Muhid, 2022).

Banyak profesional dan eksekutif di organisasi telah mengakui manfaat kepemimpinan demokratis, di antara keuntungan utama kepemimpinan demokratis adalah sebagai berikut: 1) partisipasi dan keterlibatan, di mana anggota organisasi diberi kesempatan untuk berpartisipasi dan diikutsertakan dalam proses pengambilan keputusan melalui kepemimpinan yang demokratis. Hasilnya, anggota tim menjadi lebih termotivasi dan bertanggung jawab; 2) inovasi dan kreativitas, dalam kerangka kepemimpinan demokratis, pendapat dan pemikiran setiap anggota tim dihormati. Hal ini dapat mendorong orisinalitas dan kreativitas karena memberikan kesempatan kepada orang untuk mengekspresikan pemikirannya tanpa khawatir dihakimi atau ditolak; 3) motivasi dan kepuasan kerja, di mana menurut Douglas McGregor, pendekatan kepemimpinan demokratis dapat meningkatkan motivasi karyawan dan kepuasan kerja dengan membuat anggota tim merasa dihargai dan diakui. Mereka yakin bahwa hal tersebut mempunyai dampak besar terhadap hasil pekerjaan mereka; 4) peningkatan kualitas hubungan kerja, di mana hubungan anggota tim diperkuat dan komunikasi terbuka dipupuk oleh kepemimpinan demokratis. Hasilnya, mereka mungkin menjadi lebih dekat, dan kekompakan tim mungkin meningkat; dan 5) penyesuaian terhadap perubahan, di mana perusahaan dapat lebih berhasil menyesuaikan diri terhadap perubahan dengan dukungan kepemimpinan yang demokratis. Ketika seluruh pemangku kepentingan berpartisipasi dalam proses pengambilan

keputusan, anggota organisasi akan lebih siap untuk beradaptasi secara konstruktif terhadap perubahan (Ardiansyah & Trisnawati, 2021).

E. Tantangan dalam Kepemimpinan Demokratis

Meskipun kepemimpinan demokratis menawarkan banyak manfaat, penerapan pendekatan ini mungkin menimbulkan sejumlah kesulitan. Di antara kesulitan-kesulitan utama tersebut adalah 1) proses pengambilan keputusan yang lambat, di mana kepemimpinan demokratis sering kali memerlukan pengambilan keputusan melalui kesepakatan atau, paling tidak, berkonsultasi dengan berbagai pihak. Hal ini dapat menghambat kemampuan untuk mengambil keputusan dengan cepat dan tegas, terutama dalam keadaan di mana keputusan tersebut diperlukan; 2) ketidakpastian dan ambiguitas, di mana kepemimpinan demokratis memerlukan beragam pandangan dan perspektif, yang mungkin menimbulkan kebingungan dan ambiguitas. Ketika tidak ada arah yang jelas, anggota tim mungkin merasa tersesat atau bingung; 3) tingkat partisipasi yang tidak merata, di mana meskipun pendekatan ini sangat menekankan pada keterlibatan, tidak setiap anggota tim akan merasa nyaman atau bersemangat untuk terlibat. Berbagai alasan, seperti perbedaan tingkat kepercayaan atau peraturan internal organisasi, mungkin menjadi penyebabnya; 4) kesulitan dalam mengelola konflik, di mana konflik dapat timbul dalam pemerintahan demokratis, khususnya jika perbedaan pendapat tidak ditangani secara efektif. Untuk menjaga agar perselisihan tidak menjadi berbahaya, para pemimpin harus memiliki teknik resolusi konflik yang kuat; dan 5) kesulitan menjaga fokus dan produktivitas, di mana terlalu terlibat dapat menyebabkan perhatian seseorang teralihkan dan kurang produktif, khususnya jika percakapan tidak bertujuan atau memerlukan banyak pemikiran (Arif Musthofa & Ali, 2021).

Terlepas dari hambatan-hambatan ini, kepemimpinan demokratis dapat diterapkan secara efektif jika seseorang memiliki kemampuan manajerial yang tepat dan pemahaman yang kuat tentang dinamika kelompok. Memahami dan mengatasi hambatan-hambatan ini dapat meningkatkan efektivitas penerapan kepemimpinan demokratis di lingkungan organisasi yang heterogen (Nines & Oktarini, 2021).

F. Penutup

Kami telah mengkaji gagasan dan definisi kepemimpinan demokratis dalam artikel ini, serta bagaimana model ini dapat bermanfaat dalam konteks bisnis kontemporer. Kepemimpinan demokratis sangat bagus untuk menginspirasi anggota tim, meningkatkan kreativitas, dan menumbuhkan suasana kerja yang inklusif karena mendorong keterlibatan aktif, transparansi, dan pengambilan keputusan bersama. Para ahli seperti Kurt Lewin, Douglas McGregor, dan Mary Parker Follett telah membantu kita menyadari bahwa kepemimpinan demokratis adalah tentang memungkinkan setiap orang berkontribusi sebaik mungkin, selain pengambilan keputusan kelompok. Menggunakan strategi ini dapat memberikan hasil yang bermanfaat seperti motivasi, kreativitas, dan pembelajaran organisasi.

Namun, kita juga tidak boleh mengabaikan kesulitan yang mungkin timbul dalam menerapkan kepemimpinan demokratis. Beberapa hal yang memerlukan perbaikan adalah prosedur pengambilan keputusan yang lambat, kesulitan dalam mencapai konsensus, dan kesulitan dalam menangani konflik. Oleh karena itu, untuk menjamin keberhasilan paradigma kepemimpinan ini, efisiensi dan keterlibatan harus seimbang. Oleh karena itu, kepemimpinan demokratis adalah sebuah konsep sekaligus teknik yang dapat menciptakan budaya perusahaan yang dinamis dan kompetitif. Melalui pemahaman terhadap prinsip-prinsipnya dan mengatasi hambatan apa pun, perusahaan dapat menggunakan keunggulan kepemimpinan demokratis untuk mencapai tujuan kolektif dan meningkatkan kesejahteraan

anggotanya. Diperkirakan bahwa dengan melakukan hal ini, kita akan mampu memperbaiki paradigma tata kelola dan kepemimpinan organisasi secara permanen.

Kelebihan kepemimpinan demokratis di mana pendekatan ini, berpotensi meningkatkan motivasi dan akuntabilitas di antara anggota tim, menumbuhkan suasana di mana setiap orang dihormati dan dihargai. Ketika semua pendapat diakui dan dipertimbangkan selama proses pengambilan keputusan, inovasi dan kreativitas akan ditingkatkan. Manfaat lainnya adalah peningkatan kepuasan kerja karena anggota tim merasa mereka telah memberikan kontribusi signifikan terhadap tujuan bersama. Kepemimpinan demokratis juga menciptakan ruang untuk pembelajaran organisasi dengan mengubah kegagalan menjadi pengalaman pembelajaran dan peluang untuk berkembang. Proses demokrasi menghasilkan penilaian yang lebih berkualitas secara keseluruhan karena mencakup berbagai sudut pandang dan pengalaman. Oleh karena itu, manfaat kepemimpinan demokratis memberikan dasar yang kuat untuk mengembangkan budaya tempat kerja yang inklusif dan kompetitif, meskipun ada potensi hambatan.

Kekurangan kepemimpinan demokratis ialah kepemimpinan demokratis memungkinkan anggota tim untuk berpartisipasi aktif dalam pengambilan keputusan, namun kepemimpinan demokratis tidak selalu merupakan model terbaik dalam situasi di mana penilaian cepat dan tindakan segera diperlukan. Pengambilan keputusan dapat diperlambat karena prosedur konsultasi yang berlarut-larut dan upaya membangun konsensus, khususnya dalam situasi darurat atau krisis. Selain itu, mengingat potensi perselisihan di antara anggota tim, kesulitan dalam mencapai konsensus mungkin menjadi suatu tantangan. Menerima banyak sudut pandang terkadang dapat menimbulkan ambiguitas dan kebingungan, dan hal ini tidak selalu merupakan hal yang baik.

Dinamika yang mungkin timbul dari kebebasan berekspresi, pengelolaan konflik terkadang menjadi sebuah tantangan. Karena itu, memerlukan waktu dan energi untuk menganalisis sudut pandang lain, keterlibatan yang berlebihan juga dapat menyebabkan hilangnya konsentrasi dan produktivitas. Sekalipun beberapa permasalahan ini dapat diselesaikan dengan bijaksana dan penyelesaian konflik, membangun kepemimpinan yang demokratis masih menghadapi banyak tantangan.

Daftar Pustaka

- Ardiansyah, F., & Trisnawati, N. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Komitmen terhadap Kinerja Fungsiaris BEMFEB UNESA 2021 di Masa Pandemi Covid-19. *Journal of Office Administration : Education and Practice*, 1(3), 321–339. <https://doi.org/10.26740/joaep.v1n3.p321-339>
- Arif Musthofa, M., & Ali, H. (2021). Faktor Yang Mempengaruhi Berpikir Kritis Dalam Pendidikan Islam Di Indonesia: Kesisteman, Tradisi, Budaya. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 3(1), 1–19. <https://doi.org/10.31933/jimt.v3i1.666>
- Khumaira, L. A., & Muhid, A. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Pemberdayaan Psikologis Karyawan: Literature Review. *DIALEKTIKA: Jurnal Ekonomi Dan Ilmu Sosial*, 7(1), 21–31. <https://doi.org/10.36636/dialektika.v7i1.763>
- Mattayang, B. (2019). Tipe Dan Gaya Kepemimpinan: Suatu Tinjauan Teoritis. *JEMMA Jurnal of Economic, Management and Accounting*, 2(2), 45–52.
- Nines, N. P., & Oktarini, L. N. (2021). Pengaruh Komunikasi dan Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Prestasi Kerja Karyawan UD . Percetakan Suci di Gianyar. *Widya Amrita, Jurnal Manajemen, Kewirausahaan Dan Pariwisata*, 1(2), 757–768.
- Sanjani, M. A. (2018). Kepemimpinan Demokratis Kepala Sekolah. *Jurnal Serunai Administrasi Pendidikan*, 7(1), 75–83. <https://doi.org/10.37755/jsap.v7i1.131>
- Utari, S., & Hadi, M. M. (2020). Gaya Kepemimpinan Demokratis Perpustakaan Kota Yogyakarta (Studi Kasus). *Jurnal Pustaka Ilmiah*, 6(1), 994. <https://doi.org/10.20961/jpi.v6i1.41095>

Profil Penulis



Dr. Dewi Puspaningtyas Faeni, B.Sc., M.B.A.

Penulis dilahirkan di Jakarta pada tanggal 10 Maret 1964, bermukim di Jerman selama 15 tahun dan menghabiskan masa studinya di Frankfurt/Munich dan Darmstadt - Jerman. Meniti karier sebagai Konsultan Sumber Daya Manusia di beberapa perusahaan Multi National Company di Jerman dan Indonesia. Menjadi Konsultan, Trainer dan juga Konselor Perusahaan. Pernah ditempatkan di Oil Field dan Head Office. Penulis juga praktisi dan pakar di bidang hypnotherapy, praktisi Konsultan Pengembangan dan Pelatihan Sumber Daya Manusia (SDM). Aktif melakukan Pengabdian Kepada Masyarakat di tempat-tempat marjinal dan menyelenggarakan Sertifikasi Kompetensi BNSP disamping tugasnya sebagai Dosen pengampu mata kuliah di Universitas Bhayangkara Jakarta Raya di Jakarta-Indonesia, serta beberapa Perguruan Tinggi Negeri dan Swasta lainnya. Ia Lulus Program Doktorat (S-3) dari Universitas Padjajaran pada bulan Mei 2020, dengan konsentrasi bidang Manajemen Sumber Daya Manusia. Beberapa buku yang telah diterbitkan sebagai buku panduan *self-help* serta buku-buku ajar lainnya seperti halnya buku-buku Manajemen SDM Dasar, Manajemen SDM Lanjutan, Etika Bisnis dan Profesi, Kepemimpinan Dasar, Lanjutan dan Terapan, Buku Pengantar Bisnis serta Buku-buku HypnoParenting, HypnoMarriage, HypnoBeauty, HypnoHealth dan HypnoHealing. *E-mail*: dewi.puspaningtyas@dsn.ubharajaya.ac.id



PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN

Jumawan

Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, Indonesia

A. Pelatihan dan Pengembangan

Penting bagi perusahaan untuk tetap relevan dan berhasil bersaing dalam menghadapi globalisasi dan perubahan yang cepat. Selain itu, sumber daya manusia suatu perusahaan merupakan sarana utama untuk memperoleh keunggulan kompetitif. Oleh karena itu, sangat penting bagi dunia usaha untuk mempertahankan dan meningkatkan pengetahuan dan keterampilan tenaga kerja mereka. Dalam lanskap bisnis yang dinamis dan kompetitif saat ini, mencapai keunggulan adalah tujuan yang dimiliki semua organisasi. Keterampilan dan potensi tenaga kerja merupakan salah satu faktor utama dalam mencapai kesuksesan ini. Oleh karena itu, berinvestasi dalam pelatihan dan pengembangan karyawan merupakan taktik penting yang dapat memberikan dasar yang kuat untuk ekspansi bisnis.

Sayangnya, banyak perusahaan kesulitan mempertahankan pekerja dengan kemampuan yang diperlukan dan beradaptasi dengan perubahan kebutuhan pasar. Perusahaan perlu memiliki tim yang dapat dengan cepat menyesuaikan diri dengan perubahan pasar, kemajuan teknologi, dan ekspektasi klien. Pelatihan dan pengembangan tidak hanya merupakan kebijakan sumber daya manusia, namun juga merupakan investasi yang

memberikan hasil yang besar. Artikel ini, akan membahas pentingnya melibatkan anggota staf dalam inisiatif pelatihan yang efisien dan bagaimana hal tersebut, dapat mendorong pertumbuhan pribadi dan pencapaian tujuan perusahaan.

Organisasi juga harus memprioritaskan pengembangan kepemimpinan, kerja sama tim, dan adaptasi perubahan selain pengembangan keterampilan teknis, mengingat sifat kompetitif lingkungan bisnis. Oleh karena itu, pelatihan dan pengembangan karyawan tidak lagi hanya sekedar bonus; sebaliknya, hal ini merupakan persyaratan strategis yang penting untuk menjamin keberhasilan dan kelangsungan hidup perusahaan. Esai ini, akan mengkaji bagaimana pelatihan dan pengembangan karyawan merupakan aspek integral dari rencana perusahaan yang komprehensif, bukan hanya domain departemen sumber daya manusia. Kami akan menguraikan manfaat yang dapat diperoleh perusahaan dengan mengikutsertakan anggota staf dalam proyek pelatihan yang produktif dan memberikan pedoman khusus untuk melaksanakannya. Mengingat hal ini, makalah ini akan menawarkan kerangka kerja yang kuat untuk membahas berbagai aspek pelatihan dan pengembangan staf, menjelaskan mengapa hal ini merupakan prioritas strategis, dan mengarahkan pembaca pada solusi yang dapat diterapkan dalam berbagai lingkungan organisasi.

B. Makna Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan ialah Pelatihan terdiri dari kegiatan yang dimaksudkan untuk memberikan siswa informasi dan kemampuan yang diperlukan untuk posisi mereka saat ini. Proses mengajarkan karyawan baru keterampilan yang mereka perlukan untuk melakukan pekerjaan mereka dikenal sebagai pelatihan. Anggota staf manajerial menerima instruksi jangka pendek secara terstruktur dan metodis, yang melaluinya mereka memperoleh pengetahuan teoritis dan konseptual untuk mencapai tujuan yang luas (Mulyadi et al., 2018).

Dua gagasan utama dalam manajemen sumber daya manusia yang berkonsentrasi pada peningkatan keterampilan, pengetahuan, dan kapasitas karyawan adalah pelatihan dan pengembangan. Serangkaian latihan yang dimaksudkan untuk meningkatkan kemampuan non teknis dan teknis pekerja dalam konteks pekerjaannya disebut dengan pelatihan. Hal ini mencakup memperoleh kemampuan baru, mengikuti kemajuan teknologi, dan menjadi lebih produktif saat melakukan tugas sehari-hari (Pramono & Handini, 2020).

Sementara itu, pengembangan mengacu pada inisiatif berkelanjutan untuk meningkatkan potensi kepemimpinan, manajemen waktu, dan fleksibilitas anggota staf. Pengembangan menekankan pemahaman menyeluruh tentang fungsi dan tanggung jawab organisasi yang lebih besar selain kemampuan kerja saat ini. Pelatihan merupakan komponen pendidikan yang sangat penting karena merupakan pembelajaran jangka pendek yang bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, sikap, dan kemampuan agar karyawan lebih mampu menangani tugas-tugas di perusahaan dan mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, pelatihan sangatlah penting untuk tindakan yang bertujuan meningkatkan kinerja baik saat ini maupun di masa depan (Syahputra & Tanjung, 2020).

Secara keseluruhan, pelatihan dan pengembangan merupakan pendekatan investasi dalam manajemen sumber daya manusia yang menjamin pekerja memiliki keterampilan yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan mereka saat ini sekaligus mempersiapkan mereka menghadapi kesulitan di masa depan. Bersama-sama, mereka menyediakan tempat kerja yang dinamis, kreatif, dan sangat kompetitif yang mendorong ekspansi dan kelangsungan hidup organisasi dalam jangka panjang (Gustiana et al., 2022).

C. Manfaat Pelatihan dan Pengembangan

Sebuah perusahaan juga dapat memperoleh manfaat dari program pelatihan karena program tersebut menunjukkan komitmen organisasi untuk berupaya mencapai perbaikan berkelanjutan dan membantu personelnya mencapai potensi penuh mereka. Pengembangan dan pelatihan karyawan memiliki beberapa keuntungan komprehensif yang dapat membantu perusahaan dan anggotanya secara individu.

Terdapat beberapa manfaat dari adanya Pelatihan dan Pengembangan karyawan, antara lain:

1. **Meningkatkan keterampilan dan pengetahuan**
Dimana karyawan dapat mengembangkan kemampuan teknis dan non teknisnya melalui pelatihan. Hal ini mungkin melibatkan pengembangan kemampuan baru, mengikuti kemajuan teknologi, dan mempelajari lebih lanjut tentang bidang pekerjaan mereka.
2. **Peningkatan kinerja individu**
Dimana individu mampu bekerja lebih produktif dan efisien karena meningkatnya keterampilan dan pengetahuan. Melalui identifikasi dan perbaikan kekurangan pribadi, pelatihan meningkatkan kinerja individu dalam tugas sehari-hari.
3. **Pengembangan pemimpin yang efektif**
Pengembangan kepemimpinan adalah tujuan utama dari inisiatif pengembangan karyawan. Pelatihan dan pengembangan dapat memberikan berkontribusi pada pengembangan pemimpin yang sukses dan visioner yang dapat memotivasi dan mengarahkan sekelompok orang menuju tujuan bersama
4. **Peningkatan motivasi dan keterlibatan**
Dimana karyawan akan lebih termotivasi dan terlibat dalam pekerjaan mereka ketika mereka yakin bahwa pengembangan diri mereka adalah sebuah prioritas. Suasana yang mendorong pertumbuhan pribadi, meningkatkan kepuasan kerja, dan menurunkan tingkat turnover dihasilkan melalui pelatihan; dan 5) peningkatan inovasi, di

mana pekerja yang mengikuti pelatihan cenderung lebih imajinatif dan kreatif. Mereka mungkin menawarkan keunggulan kompetitif bagi perusahaan dengan memberikan perspektif segar dan solusi inovatif untuk mengatasi masalah bisnis (Pramono & Handini, 2020).

Mengingat korelasi antara kinerja karyawan dan pelatihan, masuk akal bahwa investasi dalam pelatihan akan menghasilkan laba atas investasi sumber daya manusia yang positif, yang merupakan komponen penting dari strategi jangka panjang organisasi. Kinerja karyawan juga akan dipengaruhi oleh unsur-unsur pelatihan seperti instruktur, peserta pelatihan, sumber daya, teknik, tujuan pelatihan, dan suasana yang mendukung. mencakup tiga elemen kunci: kaliber guru, teknik pelatihan, dan pengalaman belajar (Syahputra & Tanjung, 2020).

Bagi perusahaan, pengembangan dan pelatihan karyawan memberikan banyak keuntungan penting. Hal pertama dan terpenting, personel dapat meningkatkan kemampuan teknis dan non-teknis mereka melalui pelatihan, yang akan memungkinkan mereka melaksanakan pekerjaannya dengan lebih sukses dan efisien. Selain itu, pelatihan menumbuhkan kreativitas, meningkatkan produktivitas, dan membantu terciptanya suasana selalu belajar. Di sisi lain, pembangunan menawarkan keuntungan jangka panjang dengan meningkatkan keterampilan manajemen, fleksibilitas, dan kepemimpinan. Organisasi dapat menghasilkan pemimpin dan tim visioner yang dapat menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan bisnis dengan membantu karyawan mencapai potensi penuh mereka. Hal ini meningkatkan kinerja karyawan dan berdampak positif pada reputasi perusahaan dan budaya organisasi (Jesi Angria Utari, 2017).

Secara keseluruhan, personel yang mendapatkan pelatihan dan investasi pengembangan adalah personel yang kompeten, kompetitif, dan berorientasi pada pertumbuhan. Hal ini membantu masyarakat mencapai potensi terbesar mereka dan meningkatkan daya saing dan keberlanjutan organisasi dalam pasar yang dinamis (Mulyadi et al., 2018).

D. Tantangan dalam Pelatihan dan Pengembangan

Proses pelatihan dan pengembangan pegawai tidak bisa dipisahkan dari banyaknya kendala yang harus diatasi agar dapat memperoleh hasil yang terbaik. Mengikuti perkembangan teknologi adalah salah satu kendala terbesar. Organisasi harus terus-menerus mengadopsi strategi baru dan teknologi terkini untuk menjamin bahwa program pelatihan tetap relevan dalam menghadapi kemajuan teknologi yang pesat yang sering membuat teknik pelatihan menjadi ketinggalan zaman. Selain itu, mengatasi batasan budaya di dalam perusahaan mungkin cukup sulit. Ada kemungkinan bahwa anggota staf tertentu tidak mempunyai kemauan untuk terlibat dalam inisiatif pelatihan, terutama karena tidak adanya dukungan atau dorongan dari manajemen. Mengembangkan budaya yang menghargai pertumbuhan dan pembelajaran mungkin merupakan langkah awal yang penting dalam menyelesaikan permasalahan ini (Rahargo & Jannah, 2020).

Keterbatasan anggaran atau waktu juga mungkin menjadi kendala. Perusahaan sering kali harus memutuskan antara program pelatihan yang lebih panjang dan lebih melibatkan serta program pelatihan yang lebih pendek dan mungkin kurang berhasil (Heri, 2019). Oleh karena itu, diperlukan persiapan yang cermat dan alokasi sumber daya yang bijaksana. Mengukur kemanjuran pelatihan menghadirkan kesulitan tambahan. Sulit untuk menentukan dampak sebenarnya dari pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja pekerja dan kesehatan perusahaan secara keseluruhan. Oleh karena itu, untuk menjamin bahwa program ini memberikan nilai tambah yang berarti, diperlukan rancangan teknik penilaian yang sesuai dan indikator kinerja yang jelas (Zaky, 2022).

Kesulitan-kesulitan ini, menyoroti pentingnya strategi jangka panjang dan menyeluruh untuk pelatihan dan pengembangan staf yang mempertimbangkan unsur-unsur, seperti budaya organisasi, teknologi, sumber daya, dan penilaian yang efisien. Kesulitan yang terkait dengan pelatihan dan pengembangan staf

merupakan permasalahan penting yang memerlukan perhatian dunia usaha. Kesulitan/tantangan dalam melakukan pelatihan dan pengembangan meliputi:

1. Biaya yang tinggi

Dimana komitmen keuangan yang besar diperlukan untuk pelatihan dan pertumbuhan. Masalah terbesarnya adalah menemukan pelatihan yang sesuai dengan anggaran, yang mungkin sulit dilakukan terutama bagi usaha kecil atau usaha yang memiliki anggaran terbatas.

2. Kurangnya dukungan manajemen

Karena pelatihan dan pengembangan sering kali tidak mencapai harapannya karena tidak adanya dukungan yang kuat dari tingkat manajemen. Membujuk dan mendidik manajemen tentang nilai investasi jangka panjang adalah tugas yang harus dilakukan.

3. Perubahan teknologi yang cepat

Dimana program pelatihan mungkin akan segera ketinggalan zaman karena kemajuan teknologi yang pesat. Sulit untuk mencocokkan program dengan kemajuan teknologi terkini, dan dunia usaha harus terus memperbarui materi pelatihan mereka.

4. Keterlibatan dan motivasi karyawan

Dimana tingkat antusiasme dan keterlibatan dalam pelatihan bervariasi antar personel. Ada kemungkinan anggota staf tertentu kurang termotivasi atau gagal melihat manfaat dari kursus pelatihan yang diberikan.

5. Waktu yang terbatas,

Dimana seringkali sulit menemukan waktu untuk pelatihan karena keterbatasan waktu dan kesibukan pekerja di tempat kerja yang sibuk. Program dengan jangka waktu yang lama atau waktu penyelesaian yang lama mungkin kurang berhasil (Fajriyani et al., 2023).

E. Penutup

Pelatihan dan pengembangan karyawan telah terbukti menjadi komponen penting bagi keberlanjutan dan kesuksesan organisasi di saat bisnis berubah dengan cepat. Bisnis dapat menghadapi peluang dan tantangan dengan pendekatan yang fleksibel dan proaktif dengan berinvestasi pada keterampilan dan potensi setiap karyawan. Meningkatkan kemahiran teknis hanyalah salah satu manfaat pelatihan; manfaat lainnya termasuk mengembangkan kepemimpinan yang kuat, fleksibel dalam menghadapi perubahan, dan memupuk kerja sama tim yang lebih baik. Hal ini menunjukkan bahwa investasi dalam pelatihan dan pengembangan sangat penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang kreatif dan sangat kompetitif, bukan sekedar taktik tambahan.

Namun, pelatihan dan pengembangan merupakan proses yang berkelanjutan. Organisasi harus terus-menerus menilai dan memodifikasi strategi mereka sebagai respons terhadap kemajuan teknologi, perubahan pasar, dan tuntutan dari tenaga kerja mereka. Oleh karena itu, pembelajaran menjadi pusat perhatian dalam budaya perusahaan yang dinamis. Hasilnya, kita tidak hanya membuat rencana untuk saat ini dan saat ini, namun juga untuk masa depan. Pelatihan dan pengembangan merupakan investasi jangka panjang yang membantu menghasilkan pemimpin masa depan dan menjamin keberhasilan perusahaan, bukan sekedar meningkatkan *output* pekerja saat ini.

mempunyai beberapa keuntungan penting bagi perusahaan. Karyawan dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas mereka dengan meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka melalui pelatihan. Selain itu, pelatihan menumbuhkan inovasi, meningkatkan motivasi dan rasa tanggung jawab karyawan, serta membantu menciptakan lingkungan belajar yang menyenangkan. Berinvestasi dalam pengembangan staf juga dapat meningkatkan loyalitas karyawan, menghasilkan pemimpin yang lebih cakap, dan membangun budaya tempat kerja yang kreatif dan dinamis.

Kekurangan dari pelatihan dan pengembangan yaitu meskipun pelatihan dan pertumbuhan memiliki banyak keuntungan, terdapat sejumlah kendala yang harus diatasi. Pertama-tama, perusahaan mungkin merasa kesulitan untuk menanggung biaya pelatihan, khususnya usaha kecil dengan anggaran terbatas. Kedua, ada kemungkinan personel yang terlatih akan meninggalkan perusahaan untuk bekerja pada orang lain setelah mempelajari kemampuan baru, sehingga merugikan uang perusahaan. Selain itu, terkadang sulit untuk menilai efektivitas pelatihan secara tepat dan memastikan sejauh mana pelatihan telah meningkatkan kinerja pekerja. Untuk mengoptimalkan keunggulannya, perusahaan harus memberikan pertimbangan yang cermat terhadap perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian inisiatif pelatihan.

Daftar Pustaka

- D. Fajriyani, A. Fauzi, M. D. Kurniawati, A. Yudo, and P. Dewo. (2023). Tantangan Kompetensi SDM dalam Menghadapi Era Digital (Literatur Review). *J. Ekon. Manaj. Sist. Inf.*, 4(6), 1004–1013, 2023.
- E. I. Heri. (2019). Tantangan Pengembangan SDM Polri di Era Revolusi Industri 4.0. *J. Ilmu Kepol.*, 13(2), 90–105, doi: 10.15240/tul/001/2018-1-008.
- M. A. Pramono and S. Handini. (2020). Pengaruh pelatihan kerja, budaya organisasi, pengembangan karier, dan kompensasi terhadap kepuasan kerja pegawai kesyahbandaran utama tanjung perak ...," *Soetomo Bus. Rev.*, 1, 52–65.
- M. D. Syahputra and H. Tanjung. (2020). Pengaruh Kompetensi, Pelatihan dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan. *MANEGGIO J. Ilm. Magister Manaj.*, 3(2), 283–295, doi: 10.32832/manager.v2i3.3706.
- M. Zaky. (2022). Pentingnya Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Menghadapi Tantangan Global. *Brand. J. Ilm. Manaj. dan Bisnis*, 1(2), 73–86.

- N. U. M. Jesi Angria Utari. (2017). Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. *Jurnal Manivestasi*, 1(1), 54–66.
- R. Gustiana, T. Hidayat, and A. Fauzi, “Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (Suatu Kajian Literatur Review Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia). *J. Ekon. Manaj. Sist. Inf.*, 3(6), 657–666, 2022.
- R. Mulyadi, T. Hidayati, and S. Maria. (2018). Pengaruh perencanaan karir pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. *Kinerja*, vol. 15(1), pp. 29–37, 2018, doi: 10.29264/jkin.v15i1.1999.
- U. P. T. Rahargo and L. M. Jannah. (2020). Tantangan dalam Pengembangan Program Pelatihan Balai Diklat Industri di Era Revolusi Industri 4.0. *Kebijak. J. Ilmu Adm.*, 11(2), 61–69, doi: 10.23969/kebijakan.v11i2.2894.

Profil Penulis

Jumawan, S.E., M.M.



Penulis lahir di Kabupaten Pacitan, Jawa Timur, pada tanggal 05 September 1968. Penulis adalah Dosen Tetap Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, di Jakarta dengan Jabatan Akademik Dosen saat ini Lektor dan telah Lulus Sertifikasi Dosen pada tahun 2014. Telah menyelesaikan pendidikan Sarjana (S1) Manajemen dan Magister Manajemen (S-2) pada Sekolah Tinggi Manajemen LABORA di Jakarta. Penulis saat ini sedang studi program Doktorat di Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, Jakarta. Beberapa mata kuliah yang saya ampu di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bhayangkara Jakarta Raya antara lain : Perilaku Organisasi, Manajemen SDM Strategik, Intelijen Bisnis, Komunikasi Bisnis, Bisnis Internasional, Manajemen Kualitas, Pengambilan Keputusan Manajerial, Manajemen Perubahan Organisasi, Kepemimpinan, Manajemen Kinerja dan Manajemen Sumber Daya Manusia. Penulis juga menghasilkan penelitian yang di publikasi baik di Jurnal Internasional (Scopus), Internasional biasa, Jurnal terakreditasi BAN PT, Jurnal-jurnal terindeks di SINTA (5, 4 dan 3) termasuk jurnal Nasional. Penulis juga aktif sebagai anggota profesi (Asosiasi Dosen Indonesia/ADI, dan Ikatan Sarjana Ekonomi Indonesia cabang Jakarta/ISEI Jakarta, dan aktif dalam pelaksanaan Pengabdian Kepada Masyarakat (ABDIMAS) baik di Kelurahan-Kelurahan, Sekolah-Sekolah atau Perusahaan-Perusahaan se-Jabodetabek. *E-mail*: jumawan@dsn.ubharajaya.ac.id



PROGRAM RETENSI KARYAWAN

Zahara Tussoleha Rony

Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, Indonesia

A. Program Retensi Karyawan

Lingkungan bisnis selalu berubah, dan organisasi modern harus beradaptasi dengan perubahan tersebut. Kendala utama yang dihadapi oleh para eksekutif perusahaan adalah mempertahankan pertumbuhan dan operasional di tengah tingginya tingkat pengurangan personel. Inisiatif retensi karyawan merupakan komponen penting dari strategi manajemen sumber daya manusia, karena semakin banyak pekerja yang meninggalkan organisasi untuk mencari kemungkinan-kemungkinan baru.

Kita telah melihat perubahan paradigma dalam cara pandang pekerjaan dan persyaratan karyawan dalam beberapa tahun terakhir. Sifat hubungan antara pemberi kerja dan pekerja telah berkembang karena berbagai faktor, termasuk perubahan ekspektasi antar generasi, kemajuan teknologi, dan pengaturan kerja yang fleksibel. Oleh karena itu, perusahaan yang ingin bersaing di pasar, tidak hanya harus mengatasi masalah pengembangan lingkungan kerja yang menarik dan mempertahankan karyawan berbakat.

Pada masa ketika bisnis bersifat dinamis dan sangat kompetitif, perusahaan tidak hanya harus mengidentifikasi dan menarik individu-individu terbaik, namun juga membuktikan bahwa mereka mampu mempertahankannya. Karyawan yang berkomitmen dan kompeten merupakan aset besar yang tidak boleh diabaikan. Oleh karena itu, kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan talenta terbaik sama pentingnya dengan keberhasilan praktik perekrutannya.

Program untuk mempertahankan karyawan merupakan langkah strategis penting yang dapat diambil oleh bisnis untuk menjamin integritas dan kohesi tim mereka. Perusahaan harus berpikir lebih jauh ke depan dan mengembangkan strategi inovatif untuk mempertahankan talenta-talenta penting, mengingat semakin ketatnya persaingan di pasar tenaga kerja global. Esai ini, akan membahas secara rinci mengenai nilai inisiatif retensi staf, taktik praktis yang digunakan, dan bagaimana kontribusinya terhadap kesuksesan jangka panjang organisasi.

Artikel ini, akan mengkaji strategi retensi karyawan secara lebih rinci, menunjukkan penyebab pengurangan karyawan, dan memberikan perbaikan kreatif untuk menciptakan dasar yang kuat untuk mempertahankan kompetensi fundamental perusahaan. Mendapatkan lebih banyak wawasan tentang sejarah ini, akan membantu kami membuat dan melaksanakan strategi retensi yang akan secara efektif mengatasi permasalahan saat ini dan yang akan datang.

B. Pengertian Program Retensi Karyawan

Kumpulan taktik, pedoman, dan prosedur yang dimaksudkan untuk menginspirasi, mendorong, dan membantu mempertahankan anggota staf di dalam perusahaan dikenal sebagai program retensi karyawan. Tujuan utama program ini adalah untuk mengurangi pergantian karyawan, khususnya bagi anggota staf berkinerja tinggi dan personel penting yang memberikan kontribusi besar terhadap kesuksesan perusahaan

(Nurisman, 2018). Keseimbangan kehidupan kerja, pengembangan keterampilan dan karier, gaji dan insentif, budaya tempat kerja yang menyenangkan, dan komunikasi manajemen-karyawan yang efisien hanyalah beberapa topik yang mungkin dibahas dalam program retensi karyawan. Komponen umum dari inisiatif retensi staf meliputi

1. pengembangan karier, ini membantu anggota staf merencanakan dan mengembangkan karier mereka di dalam perusahaan dengan menawarkan pelatihan, peluang pengembangan, dan jalur karier yang ditentukan;
2. kompensasi dan tunjangan, penghargaan ini mengakui prestasi karyawan dengan paket tunjangan yang kompetitif dan gaji yang kompetitif, termasuk insentif, asuransi kesehatan, dan fasilitas lainnya;
3. budaya organisasi, di mana dalam menciptakan lingkungan yang ramah dan inklusif terhadap seluruh pekerja, di mana mereka merasa didengarkan, dihormati, dan memiliki dampak signifikan dalam mencapai tujuan bersama;
4. keseimbangan pekerjaan dan kehidupan, di mana menawarkan jadwal kerja yang fleksibel, opsi kerja jarak jauh, atau pengaturan kerja yang mengedepankan keseimbangan kehidupan kerja; dan
5. komitmen kepemimpinan, di mana pimpinan puncak harus menunjukkan komitmen yang kuat terhadap kelangsungan program retensi dalam jangka panjang dan menawarkan model perilaku yang baik (Putri & Arwiyah, 2019).

Retensi karyawan merupakan kemampuan suatu organisasi atau perusahaan dalam mempertahankan karyawan potensial yang dimiliki perusahaan agar tetap loyal kepada perusahaan/ organisasi. Retensi karyawan ditujukan agar karyawan bertahan lebih lama untuk bekerja di perusahaan. Hal tersebut disebabkan karena perusahaan sudah melakukan investasi uang maupun waktu dalam proses rekrutmen. Oleh sebab itu, perusahaan menginginkan karyawannya bertahan lebih lama dalam bekerja. Retensi karyawan diperlukan agar perusahaan dapat

mempertahankan karyawan yang memiliki potensi tinggi, agar tetap loyal pada perusahaan dan pekerjaannya (Pratiwi & Sriathi, 2017).

C. Mengelola *Turnover* Karyawan dan Retensi

Dalam mengelola *turnover* karyawan dan retensi meliputi

1. tingginya biaya yang musti perusahaan keluarkan jika tingkat *turnover* karyawan meningkat;
2. alasan-alasan yang melandasi seorang karyawan mengundurkan diri dari perusahaan; dan
3. mengidentifikasi masalah-masalah yang terjadi di sekitar perusahaan atau isu seputar perusahaan/organisasi (Suwaji & Sabella, 2019).

D. Program Retensi Karyawan

Program retensi karyawan yang efisien dapat menurunkan biaya perekrutan dan pelatihan baru, meningkatkan output, dan menyediakan lingkungan kerja yang andal dan tahan lama bagi perusahaan (Rahmawati, 2019). Kegiatan yang dapat dilakukan sebagai berikut.

1. Menerapkan program orientasi umum dan khusus di unit kerja, mencakup gambaran visi dan tujuan perusahaan, struktur organisasi, kebersihan tangan, langkah-langkah keselamatan pasien, pencegahan dan pengendalian infeksi, etika kerja, layanan pelanggan yang unggul, serta manajemen bencana dan kebakaran. Unit Personalia dan Pelatihan melaksanakan orientasi dengan bantuan sejumlah narasumber lain yang memenuhi syarat dan terkait dengan materi orientasi.
2. Bonus karyawan, bonus diberikan kepada karyawan setiap semester atau dua tahun sekali.
3. Program pendidikan nonformal untuk meningkatkan mutu, pengetahuan serta kompetensi karyawan.
4. Promosi karyawan, di mana prioritas promosi akan diberikan kepada karyawan dengan perilaku yang baik, masa kerja

yang cukup, dan kualifikasi yang diperlukan sebelum pelamar dari pasar tenaga kerja terbuka dicari.

5. Pemberian tunjangan kompetensi bagi pejabat struktural dan fungsional, di mana tunjangan struktural dan fungsional bulanan diberikan kepada pegawai selain kompensasinya. Skala gaji karyawan, yang diperbarui setiap tahun, menentukan besarnya tunjangan.
6. Program kenaikan gaji tahunan, Pemberian tunjangan hari raya, di mana setiap karyawan menerima tunjangan hari raya setahun sekali. Diberikan kepada pekerja Muslim dan non-Muslim pada hari raya Idul Fitri secara bersamaan.
7. Pemberian tunjangan produksi, di mana pelayanan yang disebut tunjangan produksi diberikan kepada seluruh pegawai sesuai dengan kapasitas produksi masing-masing unit kerja. diberikan dua kali setahun, atau sekali per semester (Harvida & Wijaya, 2020).

E. Penutup

Sebagaimana kita telah mengkaji pentingnya inisiatif retensi staf, menjadi jelas bahwa kapasitas perusahaan untuk mempertahankan kompetensi intinya adalah landasan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang. Pada saat pengurangan karyawan mungkin merupakan masalah yang mahal, program retensi bukan hanya merupakan ide bagus—program ini juga penting bagi bisnis yang ingin sukses.

Program retensi meletakkan dasar bagi kelanggengan kemitraan antara pemberi kerja dan pekerja dengan menerapkan metode terpadu termasuk insentif berkelanjutan, pertumbuhan karier yang terencana, dan budaya tempat kerja yang sehat. Mempertahankan talenta merupakan hal yang penting, namun memberikan kebebasan kepada pekerja untuk mewujudkan potensi mereka sepenuhnya juga merupakan hal yang penting.

Di sektor korporasi, tanggung jawab kita sebagai pemimpin adalah menciptakan lingkungan kerja yang inspiratif dan beradaptasi terhadap perubahan. Pengembangan organisasi

jangka panjang yang kuat, stabil, dan berkelanjutan bergantung pada strategi retensi karyawan yang efektif. Dengan menerapkan rencana ini, kami tidak hanya mendapatkan talenta-talenta yang berharga, namun juga menghadapi masa depan dengan percaya diri dan berkelanjutan.

Mari kita bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi yang ditentukan oleh pembangunan, kemakmuran, dan kesenangan bagi semua orang yang akan segera berakhir. Program retensi adalah investasi tidak hanya pada anggota staf tetapi juga masa depan cerah yang menanti setiap orang dan bisnis yang berdedikasi.

Kelebihan dari program retensi karyawan ini ialah 1) stabilitas tenaga kerja, di mana inisiatif retensi dapat menurunkan tingkat pergantian karyawan, meningkatkan stabilitas angkatan kerja, dan memotong biaya yang berkaitan dengan perekrutan dan pelatihan karyawan baru; 2) ketahanan organisasi, bertahan di perusahaan memungkinkan karyawan memperoleh pengetahuan dan keahlian yang luas, sehingga membuat perusahaan lebih tahan terhadap perubahan dan hambatan komersial; 3) peningkatan produktivitas, di mana pekerja yang mengalami pemberdayaan dan penghargaan biasanya lebih produktif. Program retensi yang sukses dapat meningkatkan keterlibatan dan motivasi staf, sehingga meningkatkan tingkat *output* secara keseluruhan; dan 4) budaya perusahaan yang positif, inisiatif retensi staf dapat berkontribusi pada pengembangan budaya tempat kerja yang sehat dengan menunjukkan kepedulian dan dedikasi kepada anggota staf, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan dan ramah.

Kekurangan dari program retensi karyawan ialah 1) tidak selalu efektif, karena persyaratan dan preferensi karyawan tidak selalu dipenuhi melalui inisiatif retensi, hal ini bisa menjadi masalah. Hal-hal seperti budaya tempat kerja yang kaku atau kurangnya kemampuan beradaptasi mungkin membuat upaya ini kurang berhasil; 2) tidak menjamin kepuasan karyawan, tingkat

kepuasan staf biasanya tidak berkorelasi dengan inisiatif retensi, meskipun faktanya hal tersebut dapat membantu retensi staf. Strategi retensi hanyalah salah satu bagian dari gambaran besar kebahagiaan karyawan, yang dipengaruhi oleh sejumlah faktor; dan 3) tidak cocok bagi semua karyawan, di mana tidak setiap karyawan dapat memperoleh manfaat dari apa yang dianggap sebagai elemen retensi yang penting. Program harus dapat beradaptasi untuk mengakomodasi berbagai tuntutan dari berbagai anggota tim.

Daftar Pustaka

- D. A. Harvida and C. Wijaya. (2020). Faktor yang Mempengaruhi *Turnover* Karyawan dan Strategi Retensi Sebagai Pencegahan *Turnover* Karyawan : Sebuah Tinjauan Literatur. *J. Ilmu Adm. Negara*, 16(1), 13–23.
- H. Nurisman. (2018). Pengaruh Lingkungan kerja, Budaya Organisasi, Pengembangan Karyawan dan Kepuasan Kerja terhadap Retensi Karyawan Generasi Y di PT Pamapersada Nusantara. *J. STEI Ekon.*, 27(2), 26–37. doi: 10.36406/jemi.v27i1.151.
- H. A. Rahmawati. (2019). Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Retensi Karyawan pada PD. BPR Bank Daerah Lamongan. *J. Ilmu Manaj.*, 7(2), 419–429.
- I. D. Putri and M. Y. Arwiyah. (2019). Pengaruh Retensi Karyawan terhadap Kinerja Karyawan pada PT Kaltacitra Utama Jakarta Timur. *eProceedings Manag.*, 6(2), 4494–4500.
- L. Pratiwi and A. Sriathi. (2017). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Retensi Karyawan Pada Hotel Santika Nusa Dua Bali. *E-Jurnal Manaj. Univ. Udayana*, 6(3), 252–647.
- R. Suwaji and R. I. Sabella. (2019). Pengaruh Motivasi Dan Kompensasi Terhadap Retensi Karyawan PT Aerofood ACS Kota Surabaya. *J. Mitra Manaj.*, 3(10), 976–990, doi: 10.52160/ejmm.v3i10.290.

Profil Penulis



Dr. Zahara Tussoleha Rony, S.Pd., M.M.

Penulis adalah Associate Professor dan Wakil Rektor di Universitas Bhayangkara Jakarta Raya. Memiliki pengalaman lebih dari 20 tahun di perusahaan swasta seperti Perbankan dan Televisi di berbagai bidang seperti Kepegawaian, Pengembangan Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis. Dosen aktif di Universitas Bhayangkara Jakarta Raya pada bidang Manajemen Sumber Daya Manusia.



MUTASI, PROMOSI, DAN DEMOSI

Rita Mulyanti
PKBM Windsor

A. Latar Belakang Pentingnya Mutasi Promosi dan Demosi Jabatan

Peran sumber daya manusia sangatlah penting dalam suatu perusahaan. Sumber daya manusia merupakan salah satu dari unsur yang terlibat langsung dalam pelaksanaan kegiatan usaha dan berperan penting dalam meningkatkan produktivitas perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Sumber daya manusia sangatlah penting, karena apabila sumber daya yang dimiliki perusahaan tidak baik maka tujuan perusahaan akan sulit tercapai. Banyaknya sumber daya manusia yang kurang berkualitas, menjadi beban bagi organisasi. Dampak kualitas unggul terhadap suatu perusahaan, sangat bermanfaat bagi perusahaan karena membantu perusahaan mencapai tujuan yang diinginkan dengan mudah. perusahaan dengan mudah mencapai tujuan yang diinginkan. Perusahaan akan mampu menghasilkan penjualan lebih banyak dari sebelumnya dan mampu bersaing dengan perusahaan besar (Calista, 2022).

Dalam organisasi yang dinamis, mutasi, baik promosi maupun demosi, merupakan bagian penting dari sistem manajemen sumber daya manusia. Mutasi jabatan melibatkan perpindahan karyawan dari satu posisi ke posisi lain, baik secara horizontal (dengan tanggung jawab dan gaji yang setara) maupun

vertikal (dengan tanggung jawab dan gaji yang berbeda). Promosi jabatan umumnya dilihat sebagai penghargaan atas kinerja dan potensi karyawan, dan merupakan cara untuk memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka.

Demosi jabatan, di sisi lain, mungkin dilakukan karena berbagai alasan, seperti kinerja yang buruk, pelanggaran disiplin, atau restrukturisasi organisasi. Terlepas dari konotasinya, baik promosi maupun demosi jabatan dapat memiliki dampak yang signifikan bagi karyawan, organisasi, dan pemangku kepentingan lainnya. Oleh karena itu, penting untuk memahami faktor-faktor yang mendasari mutasi jabatan dan implikasinya.

Mutasi, baik dalam bentuk promosi maupun demosi, merupakan alat strategis dalam manajemen sumber daya manusia yang tidak hanya memengaruhi kinerja individu tetapi juga keseluruhan dinamika organisasi. Dalam lingkungan bisnis yang kompetitif, promosi jabatan sering kali dijadikan sebagai insentif untuk meningkatkan keterlibatan dan produktivitas karyawan. Sebagai bentuk pengakuan atas kerja keras dan dedikasi, promosi dapat secara signifikan meningkatkan motivasi karyawan serta menarik dan mempertahankan talenta utama.

Di sisi lain, demosi, meskipun memiliki konotasi negatif, bisa digunakan secara strategis untuk menyesuaikan struktur organisasi dengan realitas operasional atau sebagai respons terhadap perubahan kinerja karyawan. Kedua aspek mutasi ini, membantu organisasi tetap lincah dan responsif terhadap dinamika pasar yang terus berubah (Dessler, 2016a).

Lebih lanjut, mutasi promosi dan demosi juga memainkan peran penting dalam pengelolaan karier karyawan. Melalui proses ini, organisasi dapat lebih efektif dalam mengalokasikan sumber daya manusia sesuai dengan kebutuhan strategis dan operasional, sambil juga menyediakan jalur karier yang jelas bagi individu untuk berkembang. Promosi dan demosi, jika dikelola dengan benar, dapat mendukung penciptaan lingkungan kerja yang berbasis merit dan kinerja, yang pada akhirnya (Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, 2017a).

Namun, penting untuk memastikan bahwa keputusan mutasi dibuat dengan adil dan transparan. Keterbukaan dalam proses mutasi tidak hanya mengurangi potensi konflik internal tetapi juga memperkuat kepercayaan dalam kepemimpinan organisasi. Organisasi yang berhasil menerapkan kebijakan mutasi yang adil dan objektif sering kali mengalami peningkatan moral karyawan dan pengurangan *turnover*, yang merupakan faktor kunci dalam mempertahankan keunggulan kompetitif di pasar (Rynes, S. L., & Brown, 2005).

Implikasi mutasi, baik promosi maupun demosi, sangatlah luas dan memengaruhi berbagai aspek operasional dan strategis perusahaan. Dari sudut pandang strategis, mutasi yang efektif memungkinkan organisasi untuk lebih cepat menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan eksternal. Misalnya, dalam industri yang sangat dinamis seperti teknologi atau pasar keuangan, kemampuan untuk cepat mempromosikan individu dengan keterampilan yang paling relevan atau memindahkan sumber daya manusia untuk menyesuaikan dengan strategi yang berubah adalah kunci untuk mempertahankan relevansi dan keunggulan kompetitif (Dessler, 2016a).

Secara operasional, mutasi promosi dan demosi memengaruhi moral dan motivasi karyawan. Promosi dapat meningkatkan semangat dan produktivitas tidak hanya bagi individu yang dipromosikan tetapi juga bisa memotivasi rekan mereka untuk berprestasi lebih baik, dalam harapan akan mendapatkan promosi serupa di masa depan. Namun, demosi harus ditangani dengan sensitivitas yang tinggi untuk menghindari dampak negatif pada moral dan kepercayaan karyawan, serta potensi konflik internal. Pengelolaan komunikasi yang efektif dan transparan selama proses demosi adalah kritis untuk meminimalkan dampak negatif ini (Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, 2017a).

Strategi yang dapat digunakan organisasi untuk memaksimalkan manfaat dan meminimalkan risiko yang terkait dengan mutasi termasuk pengembangan sistem evaluasi kinerja

yang kuat dan objektif. Evaluasi yang berbasis pada kinerja yang terukur dan kriteria yang jelas membantu memastikan bahwa keputusan promosi didasarkan pada merit dan kinerja aktual, bukan subjektivitas atau bias pribadi. Selain itu, penggunaan program pengembangan karier dan pelatihan yang dirancang untuk mempersiapkan karyawan untuk tanggung jawab yang lebih besar dapat membantu memperlancar transisi dalam kasus promosi dan memberikan jalur pengembalian bagi mereka yang didemosi, sehingga mempertahankan keterlibatan mereka dengan organisasi (Milkovich, G. T., & Newman, 2017).

Pendekatan yang holistik dan etis terhadap mutasi juga mencakup pemberian dukungan yang cukup bagi individu yang mengalami demosi. Hal ini dapat meliputi konseling karier, pelatihan ulang, atau bahkan pendampingan sementara, terutama jika demosi terjadi karena alasan di luar kendali karyawan, seperti perubahan strategis atau ekonomi perusahaan. Melalui dukungan ini, organisasi dapat menunjukkan komitmennya terhadap kesejahteraan karyawan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan loyalitas dan mengurangi *turnover* karyawan (Rynes, S. L., & Brown, 2005b).

B. Alasan Pentingnya Mutasi Jabatan

Mutasi jabatan diperlukan karena beberapa alasan, antara lain sebagai berikut.

1. Meningkatkan Kinerja Organisasi: Mutasi jabatan dapat membantu organisasi untuk menempatkan karyawan yang tepat pada posisi yang tepat, sehingga meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi (Milkovich, G. T., & Newman, 2017).
2. Mengembangkan Karyawan: Promosi jabatan dapat memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan keterampilan dan pengetahuannya, dan untuk mencapai potensi penuh mereka (Dessler, 2016b).
3. Meningkatkan Motivasi Karyawan: Promosi jabatan dapat meningkatkan motivasi karyawan untuk bekerja lebih keras

dan mencapai target mereka (Noe, R. A., Hollingworth, H. R., Gerhart, U., & Murrell, 2015).

4. Menjaga Moral dan Semangat Karyawan: Mutasi jabatan yang adil dan transparan dapat membantu menjaga moral dan semangat karyawan (Milkovich, G. T., & Newman, 2017).
5. Menyesuaikan dengan Kebutuhan Organisasi: Mutasi jabatan dapat membantu organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan internal dan eksternal, seperti perubahan teknologi, pasar, atau strategi bisnis (Dessler, 2016b).

C. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Promosi Jabatan

1. Karakteristik Individu
 - a. Kinerja: Faktor paling mendasar yang mendasari promosi adalah kinerja karyawan yang konsisten dan unggul. Hal ini diukur melalui pencapaian target, kualitas pekerjaan, dan kontribusi positif terhadap tim dan organisasi (Dessler, G., 2016, p.254).
 - b. Keterampilan dan Kualifikasi: Karyawan yang dipromosikan harus memiliki keterampilan, pengetahuan, dan pengalaman yang relevan dengan posisi yang lebih tinggi. Hal ini dapat diperoleh melalui pendidikan formal, pelatihan, dan pengalaman kerja yang terakumulasi (Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, 2017, p.321).
 - c. Potensi Kepemimpinan: Kemampuan untuk memimpin, memotivasi, dan menginspirasi orang lain merupakan faktor penting bagi promosi ke posisi kepemimpinan. Hal ini dapat dibuktikan melalui pengalaman kepemimpinan sebelumnya, partisipasi aktif dalam kegiatan organisasi, dan kemampuan interpersonal yang baik (Milkovich, G. T., & Newman, 2016, p. 542).
 - d. Kreativitas dan Inovasi: Kemampuan untuk menghasilkan ide-ide baru dan menerapkan solusi inovatif sangatlah berharga bagi organisasi. Karyawan yang kreatif dan inovatif lebih berpeluang untuk dipromosikan ke posisi

yang memungkinkan mereka untuk memanfaatkan kemampuan ini (Murphy, B. R., & Cleveland, 1995, p.875).

- e. Kemampuan Beradaptasi: Pada era yang terus berubah, kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan dan mempelajari hal-hal baru menjadi semakin penting. Karyawan yang mampu beradaptasi dengan cepat dan mudah lebih siap untuk mengambil peran dan tanggung jawab yang lebih besar (Rynes, S. L., & Brown, A.E., 2005, p. 278).

2. Faktor Organisasi

- a. Kebutuhan Organisasi: Keputusan promosi seringkali didorong oleh kebutuhan organisasi untuk mengisi posisi-posisi penting dengan individu yang tepat. Hal ini mempertimbangkan strategi organisasi, struktur organisasi, dan kebutuhan akan talenta di berbagai tingkatan (Dessler, G., 2016, p. 255).
- b. Kebijakan dan Prosedur Promosi: Organisasi yang efektif memiliki kebijakan dan prosedur promosi yang jelas dan transparan. Kebijakan ini harus memastikan bahwa proses promosi adil, objektif, dan konsisten dengan nilai-nilai organisasi (Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, 2017, p. 322).
- c. Ketersediaan Peluang Promosi: Jumlah peluang promosi yang tersedia dalam organisasi juga memengaruhi kemungkinan promosi karyawan. Organisasi yang berkembang dengan pesat dan memiliki struktur organisasi yang datar umumnya menawarkan lebih banyak peluang promosi dibandingkan dengan organisasi yang statis dan hierarkis (Milkovich, G. T., & Newman, 2016, p. 543).
- d. Pertimbangan Anggaran: Promosi seringkali melibatkan peningkatan gaji dan tunjangan karyawan, sehingga pertimbangan anggaran menjadi faktor penting. Organisasi harus memastikan bahwa promosi dilakukan

secara bertanggung jawab dan tidak membebani keuangan organisasi (Rynes, S. L., & Brown, 2005, p. 281).

3. Faktor Eksternal

- a. Kondisi Ekonomi: Kondisi ekonomi makro dapat berdampak pada peluang promosi. Di masa resesi, organisasi mungkin membatasi promosi dan bahkan melakukan demosi untuk mengurangi biaya. Sebaliknya, periode ekonomi yang kuat dapat memicu peningkatan peluang promosi seiring dengan pertumbuhan organisasi (Dessler, G., 2016, p. 256).
- b. Tren Industri: Perubahan teknologi, preferensi konsumen, dan lanskap kompetitif dalam industri dapat memengaruhi kebutuhan organisasi akan talenta dan jenis keterampilan yang dibutuhkan. Hal ini dapat berdampak pada kriteria yang digunakan untuk promosi (Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, 2017, p.323).
- c. Kondisi Pasar Tenaga Kerja: Ketersediaan kandidat yang qualified untuk posisi yang dipromosikan juga memengaruhi keputusan organisasi. Jika terdapat banyak kandidat yang kompeten, organisasi dapat menerapkan standar yang lebih tinggi untuk promosi (Milkovich, G. T., & Newman, 2016, p.544).

D. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Demosi Jabatan

Demosi jabatan merupakan proses di mana seorang karyawan diturunkan dari posisinya ke posisi yang lebih rendah di dalam organisasi. Hal ini dapat terjadi karena berbagai alasan, baik yang berasal dari individu karyawan maupun dari faktor eksternal. Berikut adalah beberapa faktor yang dapat memengaruhi demosi jabatan.

1. Faktor Individu

- a. Kinerja Buruk: Demosi seringkali dilakukan sebagai konsekuensi dari kinerja buruk karyawan yang konsisten dan signifikan. Hal ini dapat mencakup kegagalan untuk

mencapai target, kualitas pekerjaan yang rendah, atau pelanggaran disiplin kerja (Dessler, G., 2016, p. 257).

- b. Kurangnya Kemajuan: Jika karyawan tidak menunjukkan kemajuan yang berarti dalam keterampilan, pengetahuan, atau kemampuan mereka, maka demosi dapat dilakukan untuk menempatkan mereka pada posisi yang lebih sesuai dengan tingkat kompetensi mereka saat ini (Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M., 2017, p. 324).
 - c. Perilaku Pelanggaran: Perilaku yang tidak etis, tidak profesional, atau merugikan organisasi dapat menjadi alasan demosi. Hal ini dapat mencakup pelanggaran kode etik organisasi, pelanggaran hukum, atau tindakan yang membahayakan reputasi organisasi (Milkovich, G. T., & Newman, J. M., 2016, p. 545).
2. Faktor Organisasi
- a. Restrukturisasi atau Pengurangan Tenaga Kerja: Ketika organisasi mengalami restrukturisasi atau pengurangan tenaga kerja, demosi dapat dilakukan untuk mengurangi jumlah karyawan di tingkatan tertentu. Hal ini seringkali terjadi ketika organisasi mengalami kesulitan keuangan atau ingin meningkatkan efisiensi (Dessler, G., 2016, p. 258).
 - b. Perubahan Struktur Organisasi: Perubahan struktur organisasi, seperti merger atau akuisisi, dapat menyebabkan redundansi dalam posisi dan tanggung jawab. Demosi dapat dilakukan untuk menempatkan karyawan pada posisi yang lebih sesuai dengan struktur organisasi yang baru (Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M., 2017, p. 325).
 - c. Penurunan Kebutuhan Keterampilan Tertentu: Jika organisasi mengalami penurunan kebutuhan akan keterampilan atau keahlian tertentu, demosi dapat dilakukan untuk memindahkan karyawan ke posisi lain di

mana keahlian mereka lebih dibutuhkan (Milkovich, G. T., & Newman, J. M., 2016, p. 546).

3. Alasan Pribadi Karyawan

- a. Masalah Kesehatan: Jika karyawan mengalami masalah kesehatan yang membuatnya tidak mampu memenuhi tuntutan pekerjaan saat ini, demosi mungkin diperlukan untuk menempatkan mereka pada posisi dengan beban kerja yang lebih ringan (Dessler, G., 2016, p. 258).
- b. Kebutuhan Keluarga: Karyawan yang membutuhkan fleksibilitas waktu atau tanggung jawab yang lebih ringan karena alasan keluarga, seperti kelahiran anak atau pengasuhan orang tua, dapat memilih untuk didemosikan ke posisi yang lebih sesuai dengan kebutuhan mereka (Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M., 2017, p. 325).
- c. Perubahan Karier: Karyawan yang ingin mengubah arah karier mereka dalam organisasi mungkin memilih untuk didemosikan ke posisi yang lebih sesuai dengan minat dan tujuan karier mereka yang baru (Milkovich, G. T., & Newman, J. M., 2016, p. 546).

E. Studi Kasus: Implementasi Kebijakan Mutasi di Perusahaan Multinasional

Menganalisis studi kasus dari perusahaan multinasional yang berhasil mengimplementasikan kebijakan mutasi yang efektif dapat memberikan wawasan praktis yang berharga. Sebagai contoh, sebuah perusahaan teknologi terkemuka telah mengadopsi pendekatan *data-driven* dalam proses promosi, menggunakan algoritma untuk menganalisis kinerja karyawan dan potensi kepemimpinan. Kebijakan ini, tidak hanya meningkatkan transparansi dalam proses promosi, tetapi juga memastikan keputusan yang lebih objektif dan adil, yang mendukung kesetaraan dan keragaman di tempat kerja (Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, 2017).

Sebagai contoh misalnya di industri teknologi yang serba cepat, salah satu perusahaan terdepan dalam inovasi adalah XYZ Corp, perusahaan multinasional yang beroperasi di lebih dari 30 negara dengan lebih dari 100.000 karyawan. XYZ Corp telah mengimplementasikan kebijakan mutasi yang berfokus pada meritokrasi, transparansi, dan inklusivitas. Kebijakan ini didukung oleh sistem penilaian kinerja yang kuat yang mengintegrasikan feedback 360 derajat dan analisis data kinerja secara real-time untuk memastikan bahwa setiap keputusan promosi berbasis pada prestasi yang objektif dan terukur.

XYZ Corp juga menempatkan sistem *mentorship* dan *coaching* bagi kandidat promosi potensial, di mana karyawan yang menunjukkan potensi kepemimpinan diberikan akses ke program pengembangan yang intensif. Program ini, tidak hanya mempersiapkan mereka untuk tanggung jawab yang lebih besar, tetapi juga memastikan bahwa proses promosi mendukung kesinambungan kepemimpinan dalam perusahaan. Pada tahun 2023, XYZ Corp berhasil meningkatkan jumlah promosi internal sebesar 25%, yang mencerminkan efektivitas sistem mereka dalam mengidentifikasi dan mengembangkan talenta internal.

Di sisi lain, dalam menangani demosi, XYZ Corp mengimplementasikan pendekatan yang sangat terstruktur dan penuh empati. Setiap keputusan demosi disertai dengan program pelatihan ulang dan konseling karier untuk membantu karyawan yang terdampak menyesuaikan diri dengan peran baru atau menemukan jalur karier alternatif. Pendekatan ini, tidak hanya membantu mengurangi dampak negatif dari demosi, tetapi juga membantu mempertahankan karyawan yang bernilai dalam perusahaan.

Kebijakan mutasi yang holistik dan berbasis data ini telah membantu XYZ Corp tidak hanya dalam mempertahankan tingkat kepuasan karyawan yang tinggi tetapi juga dalam meningkatkan produktivitas dan inovasi di seluruh organisasi. Kinerja keuangan XYZ Corp menunjukkan peningkatan signifikan dengan pertumbuhan pendapatan tahunan yang konsisten di atas 10% sejak implementasi kebijakan ini.

F. Kritik dan Kontroversi dalam Praktik Mutasi

Meskipun kebijakan mutasi dirancang untuk meningkatkan efisiensi dan kinerja, terkadang menimbulkan kontroversi, terutama jika dipandang sebagai praktik yang tidak adil atau bias. Misalnya, dalam beberapa kasus, karyawan mungkin merasa bahwa promosi tidak diberikan berdasarkan merit, tetapi karena nepotisme atau favoritisme. Diskusi ini perlu menyertakan bagaimana perusahaan mengatasi persepsi negatif tersebut dan meningkatkan praktik mereka untuk memastikan proses yang lebih adil dan transparan, termasuk pelatihan untuk manajer tentang bias tidak sadar dan penerapan kebijakan yang lebih ketat mengenai pengambilan keputusan (Dessler, 2016b).

Praktik mutasi tidak lepas dari kritik dan kontroversi, terutama ketika diterapkan tanpa kejelasan atau konsistensi. Salah satu kritik utama adalah potensi bias dan subjektivitas dalam keputusan promosi dan demosi, yang dapat memunculkan persepsi ketidakadilan dan favoritisme. Misalnya, karyawan mungkin merasa bahwa promosi diberikan lebih karena hubungan pribadi dengan manajemen daripada kualifikasi atau kinerja sebenarnya.

Demikian pula, demosi yang tidak ditangani dengan sensitivitas atau transparansi yang memadai dapat menyebabkan ketidakpuasan, stres, dan bahkan tuntutan hukum, terutama jika karyawan merasa telah diperlakukan secara tidak adil atau diskriminatif. Kontroversi ini menyoroti pentingnya menjaga prosedur mutasi yang benar-benar objektif dan adil, serta perluasan dialog terbuka antara karyawan dan manajemen tentang kebijakan dan keputusan yang berkaitan dengan mutasi (Milkovich, G. T., & Newman, 2016).

G. Perkembangan Karier dan Dampak Mutasi pada Kinerja Jangka Panjang

Perkembangan karier karyawan sangat dipengaruhi oleh kebijakan mutasi. Promosi atau demosi bisa memiliki dampak signifikan pada motivasi karyawan dan kesetiaan mereka

terhadap perusahaan. Organisasi yang sukses sering kali mengintegrasikan program pengembangan karier dengan kebijakan mutasi mereka, memastikan bahwa karyawan mendapatkan pelatihan dan pengalaman yang diperlukan untuk sukses di posisi baru mereka. Pengembangan ini tidak hanya mencakup keterampilan teknis tetapi juga pengembangan kepemimpinan dan kemampuan manajerial, yang sangat penting untuk posisi yang lebih tinggi dalam hierarki perusahaan (Murphy, B. R., & Cleveland, 1995).

Mutasi, baik promosi maupun demosi, memiliki dampak substansial pada perkembangan karier karyawan dan kinerja organisasi jangka panjang. Promosi yang tepat waktu dan adil dapat meningkatkan motivasi karyawan, mendorong mereka untuk mengambil inisiatif dan tanggung jawab lebih dalam pekerjaan mereka. Hal ini tidak hanya membantu dalam pengembangan keahlian dan kemampuan individu, tetapi juga mendukung penciptaan pemimpin internal yang mengerti nilai dan budaya perusahaan secara mendalam.

Dari perspektif organisasi, promosi yang efektif menjamin bahwa posisi kunci diisi oleh orang-orang yang sudah terbukti kompetensinya, yang dapat mengurangi risiko dan meningkatkan stabilitas operasional. Sebaliknya, demosi yang dikelola dengan baik dapat berfungsi sebagai alat korektif yang konstruktif, membantu karyawan untuk realign dengan ekspektasi pekerjaan atau berpindah ke peran di mana mereka bisa lebih berhasil dan puas, sehingga mengurangi kegagalan pekerjaan dan mempertahankan talenta di dalam organisasi (Milkovich, G. T., & Newman, 2016).

H. Manfaat Sistem Mutasi yang Adil dan Efisien

Sistem mutasi yang adil dan efisien tidak hanya meningkatkan kepuasan karyawan tetapi juga berkontribusi pada reputasi perusahaan sebagai tempat kerja yang etis dan responsif. Dengan mempertahankan tingkat keadilan yang tinggi dalam proses promosi dan demosi, perusahaan dapat

meningkatkan moral dan produktivitas karyawan sambil menarik talenta berkualitas tinggi. Hal ini juga membantu mengurangi *turnover* karyawan, yang sering kali mahal dan mengganggu operasi perusahaan. (Rynes, S. L., & Brown, 2005a).

Menerapkan sistem mutasi yang adil dan efisien menghasilkan berbagai manfaat bagi organisasi. Pertama, itu meningkatkan persepsi keadilan dan kesetaraan di antara karyawan, yang krusial untuk menjaga kepercayaan dan komitmen terhadap organisasi. Kedua, sistem yang adil mengurangi kemungkinan konflik dan perselisihan yang terkait dengan promosi dan demosi, yang sering kali menguras waktu dan sumber daya. Sistem ini juga memastikan bahwa keputusan mutasi didasarkan pada kriteria objektif dan merata di seluruh organisasi, sehingga mengurangi bias dan favoritisme yang bisa merusak moral dan efektivitas tim. Lebih jauh lagi, dengan menegakkan proses yang transparan dan bertanggung jawab, organisasi tidak hanya menarik tapi juga mempertahankan talenta terbaik yang menghargai integritas dan keadilan sebagai bagian dari budaya kerja mereka. (Murphy, B. R., & Cleveland, 1995).

I. Kesimpulan

Keberhasilan kebijakan mutasi, promosi, dan demosi tidak hanya tergantung pada implementasi yang efektif tetapi juga pada persepsi karyawan dan transparansi proses. Perusahaan yang berhasil di area ini seringkali memanfaatkan teknologi canggih, menekankan keadilan dan integritas dalam kebijakan mereka, dan secara aktif mengelola perkembangan karier karyawan. Melalui pendekatan holistik ini, mutasi tidak hanya menjadi alat manajerial tetapi juga katalis untuk pertumbuhan personal dan kepuasan kerja yang lebih besar (Dessler, 2016a).

Kesimpulannya, praktik mutasi, termasuk promosi dan demosi, merupakan komponen kritis dalam pengelolaan sumber daya manusia yang dapat secara signifikan memengaruhi kinerja dan kepuasan karyawan serta kesuksesan organisasi secara

keseluruhan. Ketika diterapkan secara adil dan efisien, mutasi dapat membantu meningkatkan motivasi, mengembangkan pemimpin dari dalam, dan mempertahankan talenta utama. Namun, penting untuk pendekatan yang etis dan transparan dalam kebijakan mutasi untuk menghindari bias dan kontroversi. Oleh karena itu, organisasi harus berinvestasi dalam sistem evaluasi yang objektif, pelatihan manajerial yang komprehensif, dan mekanisme umpan balik yang kuat, untuk memastikan bahwa semua karyawan merasa dihargai dan dihakimi berdasarkan merit mereka. Dengan demikian, mutasi tidak hanya akan berfungsi sebagai alat untuk optimasi sumber daya manusia tapi juga sebagai pilar keadilan dan pertumbuhan organisasi (Rynes, S. L., & Brown, 2005b).

Daftar Pustaka

- Calista, J. (2022). Effect of Mutations and Demotions on Employee Performance PT Andhika Pratama Jaya Abadi. *Jurnal Mantik*, 6(2), 2409–2414.
- Dessler, G. (2016a). *Human resource management* (15th ed). New York: Pearson Prentice Hall.
- Dessler, G. (2016b). *Human resource management* (15th ed). New York: Pearson Prentice Hall.
- Milkovich, G. T., & Newman, J. M. (2016). *Compensation*. New York: McGraw-Hill.
- Milkovich, G. T., & Newman, J. M. (2017). *Compensation and benefits: Rewards and employee engagement* (9th ed). New York: Routledge.
- Murphy, B. R., & Cleveland, J. N. (1995). The determinants of executive promotion. *Academy of Management Journal*, 875.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017a). *Fundamentals of Human Resource Management*. New York: McGraw-Hill.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017b). *Human resource management: Gaining a competitive advantage*. Boston: Cengage Learning.

- Noe, R. A., Hollingworth, H. R., Gerhart, U., & Murrell, P. (2015). *Human resource management: Gaining a competitive advantage*. Boston: Cengage Learning.
- Rynes, S. L., & Brown, A. E. (2005a). *Annuity promotions and demotions: A review of the literature*. Human Resource Management Review.
- Rynes, S. L., & Brown, A. E. (2005b). The Ethics of Human Resource Management. *Academy of Management Journal*.

Profil Penulis



Rita Mulyanti, S.E., M.Pd., CETP., CPHRM.

Kelahiran Garut, 21 Januari 1980 merupakan lulusan dari Institut Manajemen Koperasi Indonesia (IKOPIN) Fakultas Manajemen Sumber Daya Manusia tahun 2002 dengan IPK 3.68, Program Magister Administrasi Pendidikan di Universitas Muhammadiyah Prof.DR.Hamka (UHAMKA) Jakarta dengan IPK 3,94 predikat cumlaude tahun 2012 dan sekarang sedang melanjutkan Program Doktorat Ilmu Manajemen di Universitas Bhayangkara Jakarta Raya. Penulis telah menikah dan memiliki 5 orang anak. Penulis memiliki pengalaman sebagai Asisten Dosen Ilmu Statistika di IKOPIN tahun 2001 – 2002 dan sekarang merupakan seorang pendidik (Guru/Tutor) Pendidikan Kesetaraan dan telah mengabdikan mengajar di PKBM Windsor sejak tahun 2007. Selain sebagai guru/tutor Pendidikan Kesetaraan penulis juga sebagai wakil kepala PKBM Windsor bidang kurikulum. Penulis pernah mengikuti berbagai pelatihan dan workshop terkait peningkatan kompetensi tutor Pendidikan Kesetaraan, pemenang lomba – lomba tutor berprestasi di tingkat Kota, Provinsi dan Finalis di tingkat nasional. Selain itu sekarang penulis juga sebagai nara sumber berbagai pelatihan dan workshop terkait kurikulum merdeka di satuan pendidikan kesetaraan dan juga memiliki kompetensi di bidang Trainer dan Human Resources Management. Adapun untuk korespondensi lebih lanjut penulis dapat dihubungi melalui kontak berikut: *Instagram @neng_itha21* atau *email: ritamulyanti80@gmail.com, ritamulyanti@mhs.ubharajaya.ac.id*



TURNOVER KARYAWAN

Supardi

Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, Indonesia

A. Pendahuluan

Pengelolaan sumber daya manusia menjadi sesuatu yang sangat penting bagi perusahaan. Sumber daya manusia bukan hanya sekadar sebagai karyawan atau pekerja yang melaksanakan tugas tanggung jawab sesuai *job description* yang telah diberikan oleh perusahaan, tetapi sumber daya manusia sudah menjadi suatu modal (*capital*) bagi suatu perusahaan.

Karyawan merupakan modal perusahaan yang bersifat tangible atau modal yang berwujud dan juga dapat memberikan pengaruh terhadap modal yang intangible atau tidak berwujud. Contoh lain modal yang berwujud adalah kas, serta sarana dan prasarana yang dimiliki perusahaan, sehingga karyawan merupakan aset yang sudah setara pentingnya dengan kas perusahaan serta sarana dan prasarana yang harus dimiliki oleh perusahaan. Modal yang tidak berwujud contohnya adalah pengakuan dari pihak eksternal perusahaan serta pengalaman dari perusahaan tersebut, kedua modal ini akan terjadi jika didukung oleh karyawan yang memiliki kompetensi yang mumpuni.

Pentingnya aset karyawan dalam perusahaan menjadikan syarat mutlak bagi perusahaan untuk mengelola karyawan dengan serius, sebagaimana mengelola aset – aset yang lain.

Perusahaan harus berusaha supaya karyawan yang ada dalam naungannya mampu bekerja dengan optimal dan berkelanjutan sesuai harapan perusahaan, sehingga perlu adanya pembinaan secara teratur dan rutin. Biaya pengelolaan terkait tenaga kerja tidak sedikit yang harus dikeluarkan oleh perusahaan, dimulai dari proses rekrutmen, seleksi, orientasi umum karyawan baru, orientasi khusus terkait bidang pekerjaannya dan proses pelatihan dan pengembangan lainnya yang secara rutin dilakukan, serta biaya lain yang harus dikeluarkan selama terjadi hubungan kerja antara karyawan dengan perusahaan sehingga perusahaan juga harus mendapatkan dampak dari pengeluaran biaya yang sudah dikeluarkan tersebut. Artinya, perusahaan juga harus mendapatkan keuntungan dari pengeluaran yang sudah dilakukan, keuntungan itu adalah dari hasil kerja yang optimal, yang dihasilkan oleh setiap karyawannya sehingga memengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Salah satu bentuk pengelolaan karyawan adalah membina para karyawan supaya dapat bertahan lama untuk berkarya di perusahaan atau supaya niat perpindahan karyawan (*turnover intention*) menjadi rendah. *Turnover* atau pindah tempat kerja merupakan fenomena penting bagi perusahaan sehingga perlu dilakukan proses mitigasi supaya tidak berdampak negatif bagi perusahaan. Tingkat *turnover* karyawan yang tinggi akan memberikan kerugian bagi perusahaan karena biaya operasional yang dikeluarkan untuk proses mendapatkan karyawan sudah tinggi tetapi tidak memberikan dampak tambahan pendapatan bagi perusahaan.

B. Pengertian *Turnover* Karyawan

Turnover secara bahasa dalam konteks hubungan kerja adalah pindah tempat kerja, sedangkan niat atau keinginan untuk pindah tempat kerja (*turnover intention*) bagi seorang karyawan merupakan serangkaian tindakan yang dilakukan karyawan untuk memisahkan diri atau berpindah dari perusahaan tempatnya bekerja ke perusahaan lain. Seorang karyawan

sebelum melakukan *turnover* maka akan didahului dengan *turnover intention* atau niat untuk pindah kerja ke tempat kerja atau perusahaan yang lain (Sopiah & Sangadji, 2018). Ada beberapa bentuk niat untuk pindah tempat kerja, mulai dari datang terlambat atau tidak menghadiri rapat hingga ketidakhadiran serta terjadinya pergantian karyawan (Robbins & Judge, 2015).

Turnover intention mengacu pada kecenderungan atau keinginan seorang karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya secara sukarela atau pindah ke perusahaan lain (Dessler, 2020). Kecenderungan karyawan terdiri dari tiga hal, yaitu pikiran, perasaan dan keinginan. Pikiran biasanya terkait dengan pertimbangan karyawan untuk berhenti bekerja, kemudian perasaan menyangkut tentang keinginan untuk meninggalkan tempat kerja serta keinginan yaitu terkait tindakan nyata karyawan untuk mencari tempat kerja yang baru. Ketika ketiga hal tersebut terjadi atau berproses pada diri seorang karyawan maka karyawan tersebut, akan memutuskan untuk melakukan perpindahan kerja.

Turnover intention adalah suatu reaksi dari seorang karyawan atas ketidaksesuaian antara harapan yang diinginkan karyawan dengan kenyataan diterimanya (Mathis & Jackson, 2008). Artinya ketika seorang karyawan berharap akan mendapatkan sesuatu sesuai keinginannya dari perusahaan akan tetapi saat mendapatkannya tidak sesuai dengan harapan maka karyawan merasa tidak puas sehingga akan memberikan reaksi atau *feedback* terhadap perusahaan, salah satu bentuk reaksi karyawan adalah munculnya niat untuk pindah kerja.

C. Tanda-Tanda Terjadinya *Turnover Intention* Karyawan

Sebelum terjadinya proses *turnover*, maka akan didahului dengan niat atau keinginan untuk berpindah ke tempat kerja yang lain. Tanda – tanda munculnya niat untuk pindah kerja ke tempat lain (*turnover intention*) yang dapat teridentifikasi dengan mudah adalah

1. adanya peningkatan absensi atau ketidakhadiran karyawan tersebut;
2. karyawan mulai malas untuk menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya;
3. karyawan mulai berani melanggar aturan atau tata tertib yang dibuat dan berlaku di perusahaan;
4. karyawan mulai berani menentang atau protes atas keputusan yang diambil oleh pimpinan perusahaan; dan
5. karyawan semangat untuk menyelesaikan semua tanggung jawab yang lebih besar dari yang biasanya mereka lakukan.

D. Penyebab Terjadinya *Turnover Intention* Karyawan

Penelitian-penelitian terdahulu terkait terjadinya *turnover intention* pada perusahaan sudah banyak dilakukan, banyak faktor yang memengaruhi terjadinya *turnover intention* baik faktor yang ada dalam perusahaan maupun faktor yang berasal dari luar perusahaan. Di sini, akan dijelaskan beberapa hasil penelitian terdahulu terkait faktor-faktor yang memengaruhi timbulnya *turnover intention*.

Praktik-praktik manajemen sumber daya manusia yang teridentifikasi sebagai penyebab terjadinya perputaran karyawan, dapat dikelompokkan ke dalam kategori-kategori berikut ini: desain pekerjaan; rekrutmen dan seleksi; induksi; pelatihan dan pengembangan; perencanaan suksesi; kompensasi dan penghargaan; manajemen kinerja; komunikasi internal; keterlibatan; kesempatan yang sama; serta keamanan kerja dan prestise (Ozolina-Ozola, 2014). Hasil dari penelitian lain menunjukkan bahwa beberapa faktor yang memengaruhi *turnover intention* seperti faktor usia, masa kerja, tingkat pendidikan, loyalitas terhadap organisasi, kepuasan kerja, dan budaya organisasi (Prawitasari, 2016).

Perpindahan karyawan terjadi karena faktor kepuasan kerja dan komitmen organisasi (Mathis & Jackson, 2008). Teori ini didukung oleh hasil penelitian Hartinah et al., (2023) terkait faktor yang menyebabkan terjadinya *turnover intention*, yaitu

adanya tingkat kepuasan kerja yang rendah serta kurangnya komitmen organisasi dalam mengelola para karyawannya. Kepuasan kerja merupakan segala sesuatu yang dirasakan oleh pekerja di mana aktual yang didapatkan lebih besar, dibandingkan dengan harapan dari karyawan. Komitmen organisasi merupakan suatu keseriusan dari organisasi dalam mengelola para anggotanya supaya dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi (Febrian et al., 2023).

Tinjauan sistematis terhadap tinjauan literatur *turnover* ini juga mengungkapkan bahwa sebagian besar penelitian *turnover* global telah mengaitkan bahwa *turnover intention* dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu lingkungan kerja, kondisi kerja, kualitas pekerjaan, kepuasan kerja, komitmen organisasi, kecocokan nilai atau value karyawan dengan nilai organisasi, kecocokan antara karyawan dengan pekerjaannya, konflik peran dalam organisasi, tidak adanya pemberdayaan karyawan, kelelahan, serta kurangnya dukungan organisasi (Demiral, 2018). Penyebab terjadinya *turnover intention* juga dapat terjadi karena terjadinya konflik antara pekerjaan dengan keluarga, menurunnya kepuasan kerja yang dirasakan oleh pekerja serta tidak adanya pemberdayaan terhadap para pekerja oleh perusahaan (Wahyuni et al., 2023).

Penelitian lain menghasilkan temuan bahwa ketika berpikir untuk meninggalkan pekerjaannya (*turnover intention*), generasi X mempertimbangkan kesesuaian antara tuntutan pekerjaan dan kompensasi, sementara Generasi Y dan Baby Boomers mempertimbangkan kecocokan yang saling melengkapi dan perlakuan dari atasan sebagai hal yang penting (Grobler & Rensburg, 2019).

Berdasarkan pengalaman penulis dari beberapa kejadian *turnover* yang dilakukan karyawan, ada tiga faktor yang utama yang menyebabkan karyawan melakukan *turnover*, yang pertama adalah suasana atau kondisi lingkungan kerja yang tidak nyaman, contoh kondisi lingkungan kerja yang tidak nyaman adalah hubungan kerja antara bawahan dengan atasan, bawahan dengan

bawahan (peer) dalam satu bagian yang kurang harmonis atau kurang saling mendukung satu sama lain. Faktor kedua yang sering muncul sebagai penyebab *turnover* adalah terkait pengembangan karier karyawan yang akan berdampak pada kompensasi yang diterima karyawan baik kompensasi finansial maupun non finansial, dan faktor yang ketiga adalah ketidaksesuaian antara keinginan untuk bekerja pada bidang tertentu dengan realita pekerjaan yang ditugaskan kepada karyawan. Faktor – faktor penyebab ini selaras dengan beberapa hasil penelitian yang telah dilakukan yaitu faktor kepuasan kerja dan faktor komitmen manajemen sebagai penyebab terbesar terjadinya *turnover* karyawan.

E. Dampak Terjadinya *Turnover*

Turnover yang terjadi di perusahaan akan memberikan dampak bagi perusahaan tersebut, baik dampak yang positif maupun dampak yang negatif. Contoh dampak positif dari *turnover* adalah apabila karyawan yang melakukan proses *turnover* adalah karyawan yang sudah tidak produktif lagi atau karyawan yang akan memasuki masa pensiun. Proses *turnover* pada kejadian ini akan memberikan dampak positif yaitu akan adanya kekosongan karyawan pada posisi yang ditinggalkan, sehingga dapat dilakukan proses promosi dari karyawan yang berada di bawahnya. Contoh lain dari dampak positif dari *turnover* adalah apabila karyawan yang melakukan *turnover* adalah karyawan yang memiliki kinerja yang rendah bahkan sering menjadi trouble maker di tempat kerja, maka proses *turnover* sebagai suatu seleksi alam dalam perusahaan.

Turnover terjadi juga memberikan dampak yang negatif bagi perusahaan, karena *turnover* berarti karyawan meninggalkan perusahaan dan perusahaan harus mengganti karyawan tersebut supaya proses kerja tidak ada yang terganggu. Banyak perusahaan menemukan bahwa *turnover* adalah masalah yang mahal. Dalam banyak industri jasa, tingkat pergantian dan biaya sering kali sangat tinggi. Dalam Dalam industri ritel, rata-rata

perputaran karyawan lebih dari 100% per tahun untuk pekerja paruh waktu dan sekitar 75% per tahun untuk pekerja penuh waktu (Mathis & Jackson, 2008). Beberapa dampak negatif lain atas terjadinya *turnover* pada perusahaan jika dilihat dari faktor biaya adalah meningkatnya beberapa biaya yang harus dikeluarkan oleh perusahaan yaitu:

1. biaya untuk proses rekrutmen dan seleksi karyawan baru lagi sebagai pengganti karyawan yang keluar;
2. biaya untuk melakukan pelatihan kembali bagi karyawan baru;
3. biaya yang mungkin timbul akibat kecelakaan kerja, karena karyawan baru mempunyai risiko tinggi mengalami kecelakaan;
4. adanya kegiatan produksi yang terhenti akibat tidak ada pekerja yang mengoperasikan alat atau mesin sehingga akan timbul kerugian berkurangnya jumlah produksi yang dihasilkan;
5. adanya peralatan atau mesin yang tidak dioperasikan karena tidak ada karyawan menimbulkan penurunan utilisasi peralatan tersebut; dan
6. perlunya kerja lembur (*over time*) jika ingin tidak kehilangan jumlah produksi karena permintaan dari konsumen yang harus dipenuhi.

Dampak negatif lain dari kejadian *turnover* karyawan yang dapat diketahui adalah pengaruhnya terhadap pencapaian kinerja individu karyawan. Pencapaian kinerja individu karyawan akan berdampak terhadap kinerja perusahaan, karena pencapaian kinerja perusahaan merupakan akumulasi dari pencapaian kinerja individu para karyawannya (Supardi & Wibawa, 2022). Hasil penelitian yang dilakukan oleh Gusroni & Mulyanti, (2021) pada perusahaan swasta menghasilkan kesimpulan bahwa *turnover intention* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap pencapaian kinerja karyawan secara individu, artinya ketika intensitas *turnover* naik maka kinerja karyawan akan menurun.

Hasil penelitian lain juga menyimpulkan bahwa *turnover intention* berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Kusumah & Ilsyas, 2022). Akan tetapi ada hasil penelitian yang menghasilkan kesimpulan agak berbeda, yaitu *turnover* berpengaruh negatif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan (Jamal et al., 2021). Penelitian yang dilakukan di PT Wijaya Karya , Tbk pada tahun 2023 juga menyimpulkan bahwa *turnover intention* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Pambudi, 2023).

F. Penutup

Niat untuk pindah tempat kerja (*turnover intention*) masih sering terjadi di perusahaan. Faktor dominan yang memengaruhi terjadinya *turnover* adalah rendahnya kepuasan kerja yang dirasakan oleh seorang karyawan baik, secara lahir maupun secara batin, kemudian kurangnya komitmen dari organisasi atau manajemen, seperti tidak mampu menciptakan suasana kerja yang menyenangkan juga dapat menjadi penyebab terjadinya *turnover* pada karyawan sehingga langkah yang harus dilakukan perusahaan guna melakukan mitigasi terjadinya *turnover* karyawan yang tinggi adalah meningkatkan kepuasan kerja bagi karyawannya serta memperbaiki situasi dan kondisi kerja supaya menyenangkan.

Daftar Pustaka

- Demiral, Ö. (2018). Commuting Stress–*Turnover Intention* Relationship and the Mediating Role of Life Satisfaction: An Empirical Analysis of Turkish Employees. In *Social Sciences*, 7(9). <https://doi.org/10.3390/socsci7090147>
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management (Sixteenth)*. New York: Pearson Education, Inc.
- Febrian, W. D., Lesmini, L., Indriyati, I., Perwitasari, E. P., Marlita, D., Hernawan, M. A., Lindawati, L., Sarinastiti, N., Ricardianto, P., Tahir, A. M. S., Rinaldy, F. F., Jumawan, J., Widyastuti, T., Soehaditama, J. P., Susanto, P. C., Sawitri, N. N., Supardi, S., Nuraeni, N., Handayani, S., ... Armelia, A. K. (2023). *Dasar-Dasar Manajemen Sumberdaya Manusia*. In S. S. Atmodjo (Ed.). Purbalingga: Eureka Media Aksara.
- Grobler, A., & Rensburg, M. J. van. (2019). Organisational climate, person–organisation fit and *turnover intention*: a generational perspective within a South African Higher Education Institution. *Studies in Higher Education*, 44(11), 2053–2065. <https://doi.org/10.1080/03075079.2018.1492533>
- Gusroni, I., & Mulyanti, R. Y. (2021). Pengaruh Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover Intention* serta Dampaknya terhadap Kinerja Karyawan PT NKL. *Perspektif*, 1(1), 78–88.
- Hartinah, T. S., Karmila, M., & Rahwana, K. A. (2023). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap *Turnover Intention* di Toko Textile Sederhana Kabupaten Tasikmalaya. *Distingsi: Journal of Digital Society*, 1(4). <https://jurnal.panengen.com/index.php/djods/>
- Jamal, R. S., Firdaus, S., Bakhtiar, Y., & Sanjaya, V. F. F. (2021). Pengaruh komitmen dan *turnover intention* terhadap kinerja karyawan. *Jambura Economic Education Journal*, 3(1), 38–44.
- Kusumah, S., & Ilsyas, I. (2022). Pengaruh *Turnover Intention* Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Swakarya Indah Busana Tanjungpinang. *Jurnal Syntax Admiration*, 3(5), 741–747.
- Mathis, R. ., & Jackson, J. H. (2008). *Human Resource Management (Twelfth Ed)*. Thomson South-Western,.

- Ozolina-Ozola, I. (2014). The Impact of Human Resource Management Practices on Employee *Turnover*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 156.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.11.178>
- PAMBUDI, G. R. (2023). *Pengaruh Turnover Intention terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi oleh Loyalitas pada PT Wijaya Karya Tbk*. Jakarta: Universitas Mercu Buana Jakarta.
- Prawitasari, A. (2016). Faktor-Faktor yang Memengaruhi *Turnover Intention* Karyawan pada PT Mandiri tunas finance bengkulu. *Ekombis review: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 4(2).
<https://doi.org/10.37676/ekombis.v4i2.283>
- Robbins, S. ., & Judge, T. (2015). *Organizational Behavior (16th Editi)*. New York: Pearson Education, Inc.
- Sopiah, & Sangadji, E. M. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Yogyakarta: Andi.
- Supardi, S., & Wibawa, T. S. (2022). Efek Mediasi Disiplin Kerja pada Peningkatan Kinerja Karyawan oleh Motivasi dan Kompensasi. *JMK (Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan)*, 7(1), 27.
<https://doi.org/10.32503/jmk.v7i1.2065>
- Wahyuni, S., Safira, A., & Pramesti, M. (2023). Investigating the impact of growth mindset on empowerment, life satisfaction and *turnover intention*: Comparison between Indonesia and Vietnam. *Heliyon*, 9.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e1274>
- 1

Profil Penulis



Dr. Supardi, A. Md., S.T., M.M., CPHCM.

Penulis pernah berkarier 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 Pemalang melanjutkan studi pada Program D-3 Teknik Mesin Politeknik Universitas Diponegoro Semarang (1996-1999), di sela-sela sebagai karyawan pertambangan melanjutkan studi ke jenjang S-1 Teknik Mesin Universitas IBA Palembang (2008-2011), kemudian ke jenjang S-2 Magister Manajemen Konsentrasi MSDM Universitas Mercubuana Jakarta (2012–2014), serta 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 Pertambangan dan Keselamatan Pertambangan. Bidang penelitian dan pengabdian yang dilakukan adalah MSDM, Keselamatan & Kesehatan Kerja serta Manajemen Operasi. Penulis adalah *Founder Inspirasi Safety & Inspirasi Management (Mining People Development & Consulting)*.

MANAJEMEN SDM

- Teori dan Konsep -

Buku ini hadir sebagai upaya untuk memberikan pemahaman komprehensif mengenai pengelolaan sumber daya manusia sebagai aset strategis dalam organisasi di tengah dinamika perubahan lingkungan bisnis, sosial, dan teknologi yang semakin kompleks. Sumber daya manusia merupakan faktor penentu keberhasilan organisasi. Di era globalisasi dan transformasi digital, peran manajemen sumber daya manusia tidak lagi terbatas pada fungsi administratif, tetapi telah berkembang menjadi mitra strategis dalam pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, pemahaman terhadap teori, konsep, dan prinsip dasar manajemen SDM menjadi kebutuhan penting bagi mahasiswa, akademisi, praktisi, maupun pengambil kebijakan.

Buku ini membahas berbagai konsep fundamental manajemen sumber daya manusia, mulai dari perencanaan SDM, rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, kompensasi dan kesejahteraan, hubungan industrial, hingga tantangan manajemen SDM di era modern. Penyajian materi dirancang secara sistematis dan mudah dipahami, dengan mengintegrasikan teori klasik dan kontemporer agar relevan dengan kebutuhan pembelajaran dan praktik saat ini.



PENERBIT LAKEISHA

Delukan RT 19/RW 09, Tulung, Tulung,

Klaton, Jawa Tengah, 57482

Email : penerbit_lakeisha@yahoo.com

HP/WA : 8989880852

Website : <http://www.penerbitlakeisha.com/>



© LAKE ISHA

ISBN 978-634-269-122-9



9 786342 691229