



Penerbit Lakeisha

Anggota IKAPI No.181/JTE/2019

08989880852 | penerbit_lakeisha@yahoo.com

Sertifikat

Diberikan kepada:

Dr. Suci Utami Wikaningtyas, M.M.

Sebagai salah satu penulis buku :

MSDM Mewujudkan SDM Unggul dan Kompetitif

Klaten, 28 Januari 2025

Direktur Penerbit Lakeisha


Penerbit Lakeisha

Penerbit Buku Terdaftar Anggota IKAPI

Andriyanto, S.S., M.Pd

MSDM

Mewujudkan SDM Unggul dan Kompetitif

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan ilmu yang mengelola hubungan dan peran sumber daya manusia secara efektif dan efisien. Sumber daya manusia yang dikelola dengan benar bermanfaat untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, baik bagi perusahaan, karyawan dan masyarakat. Dalam suatu perusahaan, pengelolaan SDM biasanya dilakukan di departemen SDM, yang bertanggung jawab menyediakan SDM yang dibutuhkan perusahaan, yang memenuhi, baik dari aspek kuantitas maupun kualitasnya.

Aspek kualitas dalam perencanaan SDM, berkaitan dengan jenis SDM yang dibutuhkan, yang dapat diketahui melalui analisis kebutuhan tenaga kerja. Aspek kuantitas dalam perencanaan SDM berkaitan dengan jumlah SDM yang dibutuhkan perusahaan untuk melaksanakan kegiatan operasional, yang dapat diketahui melalui analisis beban kerja.

Dengan memperhatikan kedua aspek tersebut, perusahaan akan mendapatkan SDM yang kompeten dalam bidangnya, sehingga dapat bekerja dengan efektif dan efisien dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan. MSDM berperan penting dalam membantu perusahaan untuk mendapatkan SDM yang handal, melalui pelaksanaan berbagai fungsi-fungsi dalam MSDM. Fungsi-fungsi dalam SDM merupakan pondasi penting untuk dapat mengelola SDM dengan efektif dan efisien.

Buku yang ada di hadapan pembaca ini merupakan bunga rampai atau kumpulan tulisan dari para akademisi yang pakar di bidangnya. Di antara topik yang dibahas dalam buku ini, di antaranya tentang konsep dasar dan sejarah MSDM, fungsi MSDM dalam organisasi, rekrutmen karyawan, pengambilan keputusan, kepemimpinan, teori motivasi, strategi peningkatan SDM unggul, manajemen talenta, dan sebagainya.



PENERBIT LAKEISHA

Debitan Rt 19/Rw 01, Tubang, Tubung,
Klaten, Jawa Tengah, 57482
Email : penerbit.lakeishayogyakarta.com
HP/WA : 8187880082
Website : <http://www.penerbitlakeisha.com>



ISBN 978-623-119-513-5



9 786231 195135

Penerbit
LAKEISHA

MSDM

Mewujudkan SDM Unggul dan Kompetitif



MSDM Mewujudkan SDM Unggul dan Kompetitif

Dr. Rahmat Laan, M.M., Sudarjati, S.E., M.Si., Asep Jamaludin, S.E., M.M.,
Dr. Christimulia Purnama Trimurti, S.E., S.H., M.M., CFRM.,
Dr. Suci Utami Wikaningtyas, M.M., Drs. Syarif Ali, M.Si., CHRP, CMIP,
Renny Husniati, S.E., M.M., CHRP, CHCSA., Dr. Agusthina Risambessy, S.E., MAB., CHRP,
Dra. Sari Marlani, M.M., Aji Tuhagana, S.Ag., M.M., Dr. Sahudi, S.PdI., M.H.I., M.PdI.,
Dr. H. Ismartaya, M.M., Titin Windiasari, S.E., M.M., July Yuliawati, S.E., M.M.

MSDM

Mewujudkan SDM Unggul dan Kompetitif

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.Penggandaan 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).

Dr. Rahmat Laan, M.M., Sudarijati, S.E., M.Si., Asep Jamaludin, S.E., M.M.,
Dr. Christimulia Purnama Trimurti, S.E., S.H., M.M., CFRM.,
Dr. Suci Utami Wikaningtyas, M.M., Drs. Syarif Ali, M.Si., CHRP., CMiP.,
Renny Husniati, S.E., M.M., CHRP., CHCSA.,
Dr. Agusthina Risambessy, S.E., MAB., CHRP., Dra. Sari Marliani, M.M.,
Aji Tuhagana, S.Ag., M.M., Dr. Sahudi, S.PdI., M.H.I., M.PdI.,
Dr. H. Ismartaya, M.M., Titin Windiasari, S.E., M.M.,
July Yuliawati, S.E., M.M.

MSDM

Mewujudkan SDM Unggul dan Kompetitif



Penerbit Lakeisha
2025

MSDM

Mewujudkan SDM Unggul dan Kompetitif

Penulis:

**Dr. Rahmat Laan, M.M., Sudarijati, S.E., M.Si., Asep Jamaludin, S.E., M.M.,
Dr. Christimulia Purnama Trimurti, S.E., S.H., M.M., CFRM.,
Dr. Suci Utami Wikaningtyas, M.M., Drs. Syarif Ali, M.Si., CHRP., CMiP.,
Renny Husniati, S.E., M.M., CHRP., CHCSA.,
Dr. Agusthina Risambessy, S.E., MAB., CHRP., Dra. Sari Marliani, M.M.,
Aji Tuhagana, S.Ag., M.M., Dr. Sahudi, S.PdI., M.H.I., M.PdI.,
Dr. H. Ismartaya, M.M., Titin Windiasari, S.E., M.M.,
July Yuliawati, S.E., M.M.**

Editor : Hartini
Layout : Yusuf Deni Kristanto
Design Cover : Tim Lakeisha

Cetak I Januari 2025
15,5 cm × 23 cm, 213 Halaman
ISBN : 978-623-119-513-5

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
Distributor: Penerbit Lakeisha

Hak Cipta dilindungi Undang-Undang
Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk
dandengan cara apapun tanpa ijin tertulis dari penerbit.



KATA PENGANTAR

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan ilmu yang mengelola hubungan dan peran sumber daya manusia secara efektif dan efisien. Sumber daya manusia yang dikelola dengan benar bermanfaat untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, baik bagi perusahaan, karyawan dan masyarakat. Dalam suatu perusahaan, pengelolaan SDM biasanya dilakukan di departemen SDM, yang bertanggung jawab menyediakan SDM yang dibutuhkan perusahaan, yang memenuhi, baik dari aspek kuantitas maupun kualitasnya.

Aspek kualitas dalam perencanaan SDM, berkaitan dengan jenis SDM yang dibutuhkan, yang dapat diketahui melalui analisis kebutuhan tenaga kerja. Aspek kuantitas dalam perencanaan SDM berkaitan dengan jumlah SDM yang dibutuhkan perusahaan untuk melaksanakan kegiatan operasional, yang dapat diketahui melalui analisis beban kerja.

Dengan memperhatikan kedua aspek tersebut, perusahaan akan mendapatkan SDM yang kompeten dalam bidangnya, sehingga dapat bekerja dengan efektif dan efisien dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan. MSDM berperan penting dalam membantu perusahaan untuk mendapatkan SDM yang handal, melalui pelaksanaan berbagai fungsi-fungsi dalam MSDM. Fungsi-fungsi dalam SDM merupakan pondasi penting untuk dapat mengelola SDM dengan efektif dan efisien.

Buku yang ada di hadapan pembaca ini merupakan bunga rampai atau kumpulan tulisan dari para akademisi yang pakar di bidangnya. Di antara topik yang dibahas dalam buku ini, di antaranya tentang konsep dasar dan sejarah MSDM, fungsi MSDM dalam organisasi, fekrutmen karyawan, pengambilan keputusan,

kepemimpinan, teori motivasi, strategi peningkatan SDM unggul, manajemen talenta, dan sebagainya.

Terima kasih kami sampaikan kepada Penerbit Lakeisha, atas penerbitan buku ini. Tak lupa, kami memohon saran-saran dari pembaca agar buku ini lebih baik lagi pada penerbitan-penerbitan berikutnya. Selamat membaca dan semoga bermanfaat!

Editor



DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii
KONSEP DASAR DAN SEJARAH PERKEMBANGAN MSDM	
Dr. Rahmat Laan, M.M.	1
FUNGSI MSDM DAN PENERAPANNYA DALAM ORGANISASI	
Sudarijati, S.E., M.Si.....	22
PROSES SELEKSI, REKRUTMEN, DAN ORIENTASI KARYAWAN	
Asep Jamaludin, S.E., M.M.....	35
KEPEMIMPINAN DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN	
Dr. Christimulia Purnama Trimurti, S.E., S.H., M.M., CFRM.	45
TEORI MOTIVASI KONTEMPORER	
Dr. Suci Utami Wikaningtyas, M.M.	63
LITERASI DIGITAL DALAM MENINGKATKAN KUALITAS SDM	
Drs. Syarif Ali, M.Si., CHRP., CMiP.	81
SISTEM KOMPENSASI BERBASIS KINERJA	
Renny Husniati, S.E., M.M., CHRP., CHCSA.....	94
MEMBANGUN SDM YANG KREATIF, INOVATIF DAN PRODUKTIF	
Dr. Agusthina Risambessy, S.E., MAB., CHRP.	107

STRATEGI MEMPERTAHANKAN LOYALITAS DAN KOMITMEN KERJA KARYAWAN	
Dra. Sari Marliani, M.M.....	122
STRATEGI PENINGKATAN SDM UNGGUL DAN KOMPETITIF	
Aji Tuhagana, S.Ag., M.M.....	139
MANAJEMEN TALENTA PADA SEKTOR PUBLIK	
Dr. Sahudi, S.PdI., M.H.I., M.PdI.	153
PENGELOLAAN SDM YANG BERDAYA SAING GLOBAL	
Dr. H. Ismartaya, M.M.	171
QUALITY OF WORK LIFE	
Titin Windiasari, S.E., M.M.	187
SISTEM INFORMASI SUMBER DAYA MANUSIA	
July Yuliawati, S.E., M.M.	206



KONSEP DASAR DAN SEJARAH PERKEMBANGAN MSDM

Dr. Rahmat Laan, M.M.

Universitas Muhammadiyah Kupang

Pendahuluan

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan pilar utama dalam keberlangsungan organisasi modern. Dalam lingkungan bisnis yang terus berkembang, sumber daya manusia tidak hanya dilihat sebagai alat operasional, tetapi juga sebagai faktor strategis yang berperan dalam menciptakan keunggulan kompetitif. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa pengelolaan sumber daya manusia yang efektif, dapat meningkatkan produktivitas, inovasi, dan kepuasan kerja karyawan secara signifikan (Noe et al., 2021).

Pada era digital, tantangan organisasi semakin kompleks dengan adanya globalisasi, perubahan teknologi, dan ekspektasi karyawan yang meningkat. MSDM tidak hanya bertugas merekrut dan mengelola karyawan, tetapi juga menciptakan ekosistem kerja yang mendukung keterlibatan, kolaborasi, dan adaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis (Boxall & Purcell, 2022). Oleh karena itu, MSDM menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari strategi organisasi secara keseluruhan.

MSDM modern, memainkan peran strategis dalam membantu organisasi mencapai tujuan jangka pendek dan jangka panjangnya. Fungsi ini mencakup lebih dari sekadar administrasi, melainkan

terlibat dalam pengambilan keputusan yang berdampak langsung pada pertumbuhan bisnis. Misalnya, MSDM yang efektif mampu mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan yang relevan untuk mencocokkan keterampilan karyawan dengan tuntutan industri yang terus berubah (Dessler, 2023).

Pembahasan tentang konsep dasar dan sejarah perkembangan MSDM, bertujuan untuk memberikan pemahaman menyeluruh mengenai evolusi fungsi ini, dari masa ke masa. Pemahaman ini penting untuk menyadari bagaimana kebutuhan tenaga kerja dan perubahan lingkungan bisnis, telah membentuk praktik MSDM yang ada saat ini (Schuler & Jackson, 2023).

Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dapat didefinisikan sebagai proses strategis untuk menarik, mengembangkan, memotivasi, dan mempertahankan tenaga kerja yang kompeten guna mendukung pencapaian tujuan organisasi. MSDM tidak hanya mencakup pengelolaan administratif karyawan, tetapi juga berfokus pada peningkatan produktivitas, keterlibatan, dan kesejahteraan tenaga kerja melalui pendekatan yang sistematis dan berbasis bukti (Dessler, 2023).

Menurut Armstrong & Taylor (2023), MSDM adalah pendekatan terpadu dalam mengelola tenaga kerja organisasi yang menekankan pentingnya keterpaduan antara strategi bisnis dengan pengelolaan manusia. Lebih jauh lagi, fungsi MSDM mencakup perencanaan tenaga kerja, rekrutmen, pengelolaan kinerja, pelatihan dan pengembangan, serta pengelolaan hubungan industrial.

MSDM memiliki tiga komponen utama yang menjadi inti dari setiap aktivitasnya: manusia, proses, dan organisasi. Manusia: karyawan adalah aset utama organisasi. MSDM berfokus pada pengelolaan kebutuhan, kompetensi, dan potensi manusia untuk memastikan mereka dapat memberikan kontribusi optimal. Armstrong & Taylor (2023) menekankan bahwa keberhasilan MSDM bergantung pada pengelolaan hubungan antara organisasi dan karyawan secara efektif. Proses: MSDM mencakup serangkaian

proses yang dirancang untuk memastikan pemenuhan kebutuhan tenaga kerja yang selaras dengan strategi organisasi, seperti rekrutmen, seleksi, dan pelatihan (Noe et al., 2021). Organisasi: Konteks organisasi, termasuk budaya, struktur, dan strategi bisnis, sangat memengaruhi cara MSDM dijalankan. Peran MSDM adalah menciptakan sinergi antara kebutuhan individu dengan visi organisasi (Stone, 2022). Dengan mengelola ketiga komponen ini secara holistik, MSDM memastikan keberlanjutan dan efektivitas organisasi di tengah persaingan global yang semakin ketat.

MSDM telah berkembang menjadi disiplin ilmu yang berdiri sendiri, dengan pendekatan yang mengintegrasikan teori manajemen, psikologi, sosiologi, dan ekonomi. Sebagai disiplin ilmu, MSDM mempelajari perilaku individu dan kelompok dalam konteks organisasi, serta bagaimana organisasi dapat memaksimalkan potensi tenaga kerja mereka (Boxall & Purcell, 2022). Sebagai praktik profesional, MSDM melibatkan penerapan prinsip dan teori dalam situasi nyata untuk mencapai tujuan organisasi. Praktik ini mencakup berbagai fungsi mulai dari administrasi hingga strategi, seperti perencanaan tenaga kerja berbasis analitik dan penerapan teknologi modern seperti sistem informasi sumber daya manusia (HRIS) (Cascio & Boudreau, 2022).

MSDM juga memainkan peran penting dalam menciptakan keunggulan kompetitif organisasi melalui inovasi, keterlibatan karyawan, dan adaptasi terhadap perubahan lingkungan eksternal. Pendekatan strategis ini, semakin relevan dalam era digital, di mana organisasi membutuhkan fleksibilitas tinggi untuk bersaing secara efektif di pasar global (Schuler & Jackson, 2023).

Peran dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memiliki berbagai peran dan fungsi strategis yang bertujuan memastikan organisasi dapat mengelola tenaga kerjanya secara efektif dan efisien. Berikut adalah uraian mengenai fungsi utama MSDM.

1. Rekrutmen dan Seleksi

Rekrutmen dan seleksi merupakan langkah awal dalam manajemen tenaga kerja yang bertujuan menarik dan memilih individu dengan kompetensi yang sesuai untuk mendukung tujuan organisasi. Proses rekrutmen melibatkan upaya strategis untuk menarik kandidat potensial melalui berbagai metode, seperti iklan pekerjaan, perekrutan kampus, dan platform digital. Seleksi, di sisi lain, melibatkan pengujian dan evaluasi untuk memilih kandidat terbaik berdasarkan kualifikasi, keterampilan, dan kesesuaian budaya kerja (Noe et al., 2021). Strategi rekrutmen yang efektif sangat penting di era persaingan global, di mana talenta terbaik menjadi aset langka. Teknologi seperti *Applicant Tracking Systems (ATS)* juga semakin banyak digunakan untuk meningkatkan efisiensi proses seleksi (Dessler, 2023).

2. Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan bertujuan meningkatkan kompetensi karyawan sehingga mereka dapat menjalankan tugas dengan lebih efektif dan adaptif terhadap perubahan. Pelatihan biasanya berfokus pada kebutuhan jangka pendek, seperti peningkatan keterampilan teknis, sementara pengembangan lebih bersifat strategis, melibatkan peningkatan kompetensi kepemimpinan atau persiapan untuk peran masa depan (Armstrong & Taylor, 2023). Pendekatan modern dalam pelatihan melibatkan metode berbasis teknologi, seperti *e-learning* dan pembelajaran berbasis simulasi, yang memungkinkan fleksibilitas dalam waktu dan tempat. Penelitian menunjukkan bahwa investasi dalam pelatihan dan pengembangan memiliki dampak signifikan terhadap keterlibatan dan retensi karyawan (Stone, 2022).

3. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah proses sistematis untuk mengevaluasi kontribusi karyawan terhadap tujuan organisasi. Tujuannya adalah mengidentifikasi pencapaian, kelemahan, dan kebutuhan pengembangan individu. Metode penilaian yang umum digunakan meliputi skala peringkat, *360-degree feedback*, dan pengukuran

berbasis hasil (Schuler & Jackson, 2023). Penilaian yang dilakukan secara transparan dan objektif dapat meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan. Dengan berkembangnya teknologi, sistem berbasis analitik kini digunakan untuk memberikan wawasan yang lebih akurat dan prediktif, mengenai kinerja karyawan (Cascio & Boudreau, 2022).

4. Manajemen Kompensasi

Manajemen kompensasi mencakup pengelolaan gaji, insentif, dan manfaat tambahan bagi karyawan. Kompensasi yang adil dan kompetitif merupakan alat utama untuk menarik dan mempertahankan talenta. Selain itu, sistem kompensasi yang baik mencerminkan penghargaan terhadap kontribusi individu serta menciptakan kepuasan kerja yang lebih tinggi (Dessler, 2023). Organisasi modern juga semakin banyak menggunakan pendekatan berbasis kinerja, seperti bonus kinerja atau skema pembagian keuntungan, untuk mendorong produktivitas karyawan. Kompensasi non-finansial, seperti pengakuan dan fleksibilitas kerja, juga menjadi bagian penting dalam sistem manajemen kompensasi (Noe et al., 2021).

5. Hubungan Industrial dan Ketenagakerjaan

Hubungan industrial berkaitan dengan pengelolaan hubungan antara organisasi, karyawan, dan serikat pekerja. Fungsi ini melibatkan negosiasi perjanjian kerja, penyelesaian perselisihan, dan memastikan kepatuhan terhadap peraturan ketenagakerjaan. Hubungan industrial yang harmonis sangat penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan bebas konflik (Boxall & Purcell, 2022). Pada era globalisasi, tantangan hubungan industrial meliputi keberagaman budaya, perbedaan regulasi internasional, dan dampak teknologi terhadap hubungan kerja. MSDM bertanggung jawab memastikan keseimbangan antara kepentingan karyawan dan organisasi, yang pada akhirnya mendukung keberlanjutan bisnis (Stone, 2022).

Sejarah Perkembangan MSDM

Era Tradisional (Sebelum Revolusi Industri)

Pada era tradisional, sebelum munculnya revolusi industri, praktik pengelolaan tenaga kerja memiliki karakteristik sederhana dan didasarkan pada hubungan personal serta struktur sosial yang bersifat lokal. Sistem manajemen tenaga kerja pada masa ini mencerminkan kebutuhan dasar masyarakat agraris dan pra-industri. Berikut adalah dua aspek utama yang mendefinisikan pengelolaan tenaga kerja pada era tradisional.

1. Manajemen Tenaga Kerja Berbasis Keluarga dan Komunitas

Sebelum berkembangnya sistem organisasi formal, pengelolaan tenaga kerja terutama berbasis keluarga dan komunitas. Tenaga kerja biasanya berasal dari lingkaran keluarga dekat atau komunitas lokal, di mana pekerjaan dibagi berdasarkan hubungan kekerabatan atau kesepakatan informal. Pada masa itu, aktivitas ekonomi seperti pertanian, kerajinan tangan, dan perdagangan dilakukan dalam lingkup kecil dan dikelola secara mandiri. Menurut Dessler (2023), sistem berbasis keluarga dan komunitas ini tidak membutuhkan struktur formal karena hubungan sosial sudah menjadi landasan utama pembagian kerja dan tanggung jawab. Kepercayaan dan loyalitas menjadi faktor penggerak utama, menggantikan kebutuhan akan aturan formal atau kontrak kerja tertulis. Namun, sistem ini memiliki keterbatasan dalam hal skala dan efisiensi. Tenaga kerja jarang dilatih secara formal, dan proses produksi cenderung lambat karena bergantung pada metode tradisional yang diwariskan secara turun-temurun (Stone, 2022).

2. Sistem Hierarki Kerja Tradisional

Pada masyarakat tradisional, terutama di kerajaan atau feodalisme, pengelolaan tenaga kerja didasarkan pada sistem hierarki sosial. Para pekerja sering kali berstatus sebagai petani, buruh, atau pelayan, yang bekerja di bawah arahan tuan tanah atau bangsawan. Hubungan kerja bersifat *top-down*, di mana kewajiban dan hak pekerja ditentukan oleh status sosial mereka. Schuler & Jackson (2023) mencatat bahwa sistem hierarki kerja

tradisional menekankan kepatuhan tanpa banyak ruang untuk inovasi atau mobilitas sosial. Sebagai contoh, dalam masyarakat feodal, para petani bekerja di lahan milik tuan tanah sebagai bentuk kewajiban terhadap perlindungan yang diberikan oleh penguasa. Sistem ini memprioritaskan stabilitas sosial daripada efisiensi kerja atau produktivitas individu. Meskipun sistem hierarki ini berhasil menciptakan struktur yang terorganisir, pendekatan tersebut kurang memberikan fleksibilitas terhadap perubahan. Hal ini menjadi salah satu alasan mengapa sistem tradisional mulai tergeser saat revolusi industri memperkenalkan metode produksi massal yang lebih efisien dan terstandardisasi (Armstrong & Taylor, 2023).

Ciri utama era tradisional: (1) personal dan informal: sistem kerja berbasis keluarga tidak membutuhkan dokumentasi atau kontrak formal; (2) lokal dan tertutup: lingkup kerja terbatas pada komunitas lokal tanpa adanya pengaruh eksternal yang signifikan; dan (3) hierarki yang kaku: pada sistem feodal, mobilitas sosial dan profesional hampir tidak ada karena peran tenaga kerja ditentukan oleh status sosial. Seiring berjalannya waktu, keterbatasan sistem tradisional ini mulai terlihat ketika kebutuhan masyarakat berubah menjadi lebih kompleks, yang akhirnya mendorong munculnya revolusi industri dan pendekatan modern terhadap pengelolaan tenaga kerja.

Era Revolusi Industri (Abad ke-18 dan ke-19)

Revolusi Industri yang berlangsung pada abad ke-18 dan ke-19 membawa transformasi besar dalam pengelolaan tenaga kerja. Pergeseran dari ekonomi agraris ke ekonomi berbasis industri mengubah pola kerja, kebutuhan tenaga kerja, dan struktur organisasi. Pada era ini, pengelolaan tenaga kerja mulai beralih dari sistem tradisional ke pendekatan yang lebih sistematis dan berbasis efisiensi. Berikut adalah beberapa aspek penting dari perkembangan MSDM pada era ini.

1. Perubahan Pola Kerja Akibat Industrialisasi

Revolusi Industri ditandai oleh perkembangan teknologi seperti mesin uap, yang mendorong mekanisasi dalam produksi barang. Hal ini mengakibatkan perubahan signifikan dalam pola kerja. Sebelumnya, pekerjaan dilakukan dalam lingkungan keluarga atau komunitas kecil, tetapi industrialisasi memindahkan pekerjaan ke pabrik-pabrik besar. Pergeseran ini menciptakan pola kerja baru yang lebih terstandardisasi, dengan jam kerja panjang dan kondisi kerja yang sering kali berat. Menurut Armstrong dan Taylor (2023), sistem ini memaksa pekerja untuk beradaptasi dengan ritme kerja mesin, menggantikan cara kerja yang sebelumnya lebih fleksibel dan berbasis kebutuhan individu. Konsekuensinya, hubungan antara pekerja dan pemilik pabrik menjadi lebih impersonal. Pekerja diperlakukan sebagai bagian dari rantai produksi, dengan sedikit perhatian pada kesejahteraan mereka. Ini menjadi salah satu tantangan awal yang melahirkan kebutuhan untuk mengelola tenaga kerja secara lebih efektif.

2. Peningkatan Kebutuhan akan Tenaga Kerja Terampil

Dengan meningkatnya kompleksitas mesin dan teknologi, kebutuhan akan tenaga kerja terampil juga meningkat. Tidak semua pekerjaan dapat dilakukan oleh tenaga kerja tidak terampil, sehingga pelatihan menjadi aspek penting dalam pengelolaan tenaga kerja. Stone (2022) mencatat bahwa pada masa ini, beberapa pabrik mulai memberikan pelatihan dasar kepada karyawan untuk memastikan efisiensi operasional. Namun, pendekatan ini masih bersifat terbatas dan lebih difokuskan pada kebutuhan teknis daripada pengembangan karir atau keterampilan jangka panjang. Selain itu, munculnya kelas pekerja terampil memicu awal mula pembagian kerja berdasarkan keahlian. Para pengusaha menyadari pentingnya tenaga kerja yang dapat bekerja dengan efisien dan meminimalkan pemborosan dalam proses produksi.

3. Awal Munculnya Teori Manajemen Ilmiah (Frederick Taylor)

Salah satu perkembangan paling signifikan pada era ini adalah munculnya teori manajemen ilmiah oleh Frederick Taylor. Teori ini menekankan efisiensi dan produktivitas melalui pendekatan sistematis dalam mengelola tenaga kerja. Taylor memperkenalkan metode *time and motion studies* untuk menganalisis setiap langkah dalam pekerjaan, dengan tujuan menemukan cara kerja yang paling efisien. Pendekatannya melibatkan pembagian kerja yang ketat, spesialisasi tugas, dan pengawasan yang ketat oleh manajer (Schuler & Jackson, 2023). Taylor percaya bahwa hubungan antara pekerja dan manajer harus didasarkan pada prinsip ilmiah, bukan kebiasaan atau intuisi. Ini menandai awal mula pendekatan MSDM yang lebih terstruktur, meskipun pendekatannya sering kali dikritik karena mengabaikan aspek humanis dari tenaga kerja (Dessler, 2023). Ciri utama era Revolusi Industri: (1) standarisasi proses kerja: pekerjaan dipecah menjadi tugas-tugas kecil yang terstandar; (2) fokus pada efisiensi: munculnya teori manajemen ilmiah menekankan produktivitas sebagai prioritas utama; (3) kondisi kerja yang kurang manusiawi: kesejahteraan pekerja belum menjadi perhatian utama, meskipun efisiensi kerja meningkat; dan (4) awal pembagian kerja berdasarkan keahlian. Tenaga kerja terampil mulai menjadi aset penting dalam organisasi. Era ini menjadi fondasi bagi pengembangan MSDM modern, di mana perhatian terhadap efisiensi mulai dikombinasikan dengan pemahaman tentang kebutuhan tenaga kerja sebagai manusia.

Era Manajemen Ilmiah dan Hubungan Manusia (Awal Abad ke-20)

Awal abad ke-20 merupakan masa transisi penting dalam pengelolaan tenaga kerja, dengan munculnya gagasan baru yang lebih memperhatikan aspek manusiawi dalam hubungan kerja. Setelah era manajemen ilmiah yang sangat menekankan efisiensi dan produktivitas, pendekatan baru yang lebih menitikberatkan pada hubungan manusia mulai berkembang.

1. Pengaruh Teori Hubungan Manusia (Elton Mayo dan Studi Hawthorne)

Teori hubungan manusia menjadi salah satu tonggak penting dalam sejarah MSDM. Elton Mayo, seorang psikolog organisasi, dikenal melalui kontribusinya dalam Studi Hawthorne yang dilakukan di pabrik Western Electric di Chicago pada tahun 1920-an dan 1930-an. Studi ini awalnya bertujuan untuk mengevaluasi dampak lingkungan kerja, seperti pencahayaan, terhadap produktivitas karyawan. Namun, hasil studi ini menunjukkan bahwa perhatian manajemen terhadap pekerja memiliki pengaruh signifikan pada produktivitas mereka (Dessler, 2023). Mayo menemukan bahwa (1) aspek sosial: interaksi sosial di tempat kerja memengaruhi produktivitas lebih besar daripada faktor fisik; (2) efek Hawthorne: perhatian khusus yang diberikan kepada karyawan oleh manajemen meningkatkan rasa dihargai dan produktivitas mereka; dan (3) motivasi psikologis: karyawan tidak hanya termotivasi oleh uang, tetapi juga oleh kebutuhan akan pengakuan, dukungan, dan hubungan interpersonal (Armstrong & Taylor, 2023). Temuan ini mendorong perhatian yang lebih besar terhadap kesejahteraan karyawan, komunikasi, dan pengembangan hubungan kerja yang harmonis. Teori hubungan manusia menekankan bahwa manusia adalah aset organisasi yang paling berharga dan harus diperlakukan sebagai individu yang memiliki kebutuhan dan aspirasi.

2. Perkembangan Fungsi Personalia dalam Organisasi

Pada masa ini, fungsi personalia (kini dikenal sebagai manajemen sumber daya manusia) mulai berkembang sebagai bagian formal dalam organisasi. Fungsi ini awalnya hanya berfokus pada administrasi tenaga kerja, seperti penggajian, perekrutan, dan manajemen hubungan industrial. Namun, dengan berkembangnya teori hubungan manusia, fungsi personalia mulai mengadopsi pendekatan yang lebih proaktif. Schuler dan Jackson (2023) mencatat bahwa pada awal abad ke-20, tanggung jawab personalia diperluas agar mencakup (1) kesejahteraan

karyawan: penanganan isu-isu terkait kesehatan dan keselamatan kerja; (3) pelatihan dan pengembangan: fokus pada pengembangan keterampilan untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas; dan (3) hubungan industrial: mengelola hubungan antara pekerja dan manajemen untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Pada saat ini, praktik personalia mulai diintegrasikan dengan teori-teori baru yang menekankan pentingnya memahami perilaku manusia di tempat kerja. Organisasi mulai melihat karyawan tidak hanya sebagai tenaga kerja, tetapi juga sebagai individu yang membutuhkan perhatian pada aspek psikologis dan sosial (Stone, 2022).

Ciri utama era Manajemen Ilmiah dan Hubungan Manusia: (1) fokus pada hubungan manusia: interaksi sosial dan perhatian terhadap kesejahteraan karyawan menjadi prioritas; (2) integrasi pendekatan ilmiah dan humanis: pengelolaan tenaga kerja mulai memadukan efisiensi dengan pendekatan humanis; (3) perluasan peran personalia: Fungsi personalia mulai mencakup pelatihan, hubungan kerja, dan kesejahteraan karyawan. Era ini menjadi landasan penting bagi transformasi pengelolaan tenaga kerja menuju pendekatan yang lebih komprehensif, yang memadukan aspek produktivitas dengan kebutuhan manusiawi.

Era Kontemporer (Pertengahan Abad ke-20 dan Setelahnnya)

Era kontemporer membawa perubahan besar dalam cara organisasi mengelola sumber daya manusia. MSDM mulai bertransformasi dari fungsi administratif menjadi fungsi strategis yang memengaruhi pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Periode ini juga ditandai oleh fokus pada aspek psikologis, budaya organisasi, dan penerapan teknologi dalam pengelolaan tenaga kerja.

1. Transformasi MSDM Menjadi Fungsi Strategis

Pada pertengahan abad ke-20, pandangan tentang MSDM berubah secara signifikan. MSDM tidak lagi hanya berfokus pada administrasi, tetapi mulai dilihat sebagai fungsi strategis yang berkontribusi langsung terhadap kesuksesan organisasi. Ulrich

(1997) menjadi salah satu tokoh utama yang mengembangkan konsep MSDM strategis. Dalam model *HR Business Partner*, ia menjelaskan bahwa fungsi MSDM harus menjadi mitra strategis bagi manajemen puncak, memastikan bahwa kebijakan dan praktik sumber daya manusia mendukung strategi bisnis organisasi. Fungsi ini mencakup: (1) pengelolaan talenta: memastikan organisasi memiliki tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan strategis; (2) pengelolaan perubahan: membantu organisasi beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis; dan (3) peningkatan produktivitas: menyelaraskan kebijakan MSDM dengan tujuan organisasi untuk meningkatkan efisiensi (Armstrong & Taylor, 2023). Transformasi ini juga dipicu oleh globalisasi dan persaingan bisnis yang semakin ketat. Organisasi mulai menyadari pentingnya peran sumber daya manusia sebagai aset strategis yang mendukung inovasi dan keunggulan kompetitif (Dessler, 2023).

2. Fokus pada Motivasi, Keterlibatan Karyawan, dan Budaya Organisasi

Pada era ini, perhatian lebih besar diberikan kepada motivasi dan keterlibatan karyawan. Teori-teori seperti *Two-Factor Theory* oleh Herzberg dan *Self-Determination Theory* oleh Deci dan Ryan menjadi dasar untuk memahami apa yang memotivasi karyawan. Motivasi Karyawan: Organisasi mulai menerapkan strategi untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kebutuhan intrinsik dan ekstrinsik karyawan, seperti pemberian pengakuan, kesempatan pengembangan, dan keseimbangan kerja-hidup (Schuler & Jackson, 2023). Keterlibatan Karyawan: Keterlibatan karyawan menjadi fokus utama dalam MSDM modern. Karyawan yang terlibat lebih produktif, inovatif, dan loyal kepada organisasi. Strategi seperti survei keterlibatan karyawan dan program penghargaan diterapkan secara luas. Budaya Organisasi: Organisasi mulai menyadari bahwa budaya yang kuat dapat meningkatkan kinerja secara keseluruhan. Budaya kerja kolaboratif, inklusif, dan inovatif menjadi prioritas utama dalam pengelolaan sumber daya manusia (Stone, 2022).

3. Munculnya Pendekatan Berbasis Teknologi

Revolusi digital pada akhir abad ke-20 dan awal abad ke-21 memperkenalkan teknologi sebagai elemen penting dalam MSDM. Teknologi memungkinkan organisasi untuk mengelola tenaga kerja dengan lebih efisien dan efektif melalui: (1) sistem informasi sumber daya manusia (HRIS), Organisasi menggunakan HRIS untuk mengotomasi proses administrasi, seperti perekrutan, penggajian, dan pelacakan data karyawan; (2) analitik SDM, *big data* dan analitik digunakan untuk memprediksi kebutuhan tenaga kerja, mengidentifikasi pola keterlibatan, dan mengukur dampak kebijakan MSDM terhadap kinerja organisasi (Kapoor & Sherif, 2021); dan (3) pengelolaan tenaga kerja virtual, dengan kemajuan teknologi, tenaga kerja tidak lagi terbatas pada lokasi fisik. Platform kolaborasi digital memungkinkan organisasi untuk bekerja dengan tim global secara efektif. Pendekatan berbasis teknologi tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional tetapi juga membantu organisasi dalam membuat keputusan berbasis data (Stone, 2022).

Ciri utama Era Kontemporer: (1) strategi terintegrasi: MSDM menjadi bagian integral dari strategi bisnis; (2) fokus pada individu: motivasi, keterlibatan, dan budaya organisasi menjadi perhatian utama; dan (3) penerapan teknologi: teknologi digital memungkinkan pengelolaan tenaga kerja yang lebih adaptif dan berbasis data.

Tren dan Tantangan dalam MSDM Modern

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) modern terus mengalami perubahan signifikan yang dipengaruhi oleh perkembangan teknologi, globalisasi, dan perubahan sosial. Dalam konteks ini, organisasi menghadapi berbagai tren dan tantangan yang memengaruhi cara mengelola tenaga kerja.

1. Digitalisasi dan Otomatisasi dalam Manajemen Sumber Daya Manusia

Digitalisasi telah merevolusi pengelolaan sumber daya manusia dengan memanfaatkan teknologi seperti *Artificial Intelligence (AI)*,

Machine Learning (ML), dan *Human Resource Information Systems* (HRIS). Teknologi memungkinkan pengelolaan data karyawan yang lebih efisien, otomatisasi proses perekrutan, pelatihan berbasis *e-learning*, dan manajemen kinerja berbasis platform digital (Stone & Dulebohn, 2023). AI digunakan untuk menyaring CV, menganalisis profil kandidat, dan memberikan wawancara berbasis algoritma. Ini meningkatkan kecepatan dan akurasi proses seleksi (Kapoor & Sherif, 2021). Walaupun teknologi mempercepat proses, organisasi menghadapi risiko kehilangan sentuhan manusia, terutama dalam pengambilan keputusan yang membutuhkan empati dan intuisi. Selain itu, ada tantangan dalam melindungi privasi data karyawan dan memastikan keamanan informasi.

2. Pentingnya Keberagaman dan Inklusi di Tempat Kerja

Keberagaman dan inklusi menjadi fokus utama dalam MSDM modern, mengingat meningkatnya kesadaran akan pentingnya representasi yang adil di tempat kerja. Keberagaman mengacu pada keberadaan individu dari latar belakang, gender, usia, budaya, dan kemampuan yang berbeda dalam organisasi. Inklusi menciptakan lingkungan di mana semua karyawan merasa diterima, dihormati, dan dihargai (Roberson, 2022). Manfaat mengacu pada organisasi yang memprioritaskan keberagaman cenderung lebih inovatif, memiliki kinerja finansial yang lebih baik, dan mampu menarik serta mempertahankan talenta (Armstrong & Taylor, 2023). Beberapa organisasi masih menghadapi kesenjangan dalam implementasi kebijakan keberagaman. Hal ini sering kali disebabkan oleh bias yang tidak disadari (*unconscious bias*) dan kurangnya komitmen dari manajemen puncak.

3. Globalisasi dan Pengelolaan Tenaga Kerja Lintas Budaya

Globalisasi telah memperluas pasar tenaga kerja, sehingga banyak organisasi bekerja dengan tim lintas budaya. Organisasi harus memahami dan mengelola perbedaan budaya, nilai, dan ekspektasi kerja. Kegagalan dalam memahami dinamika budaya dapat menyebabkan konflik, rendahnya keterlibatan karyawan,

dan produktivitas yang menurun (Dessler, 2023). Program pertukaran internasional, pengelolaan tenaga kerja jarak jauh, dan kerja lintas zona waktu menjadi lebih umum. Teknologi komunikasi mempermudah koordinasi, tetapi perbedaan zona waktu dan norma kerja lokal dapat menjadi tantangan. Menyediakan pelatihan lintas budaya, menciptakan kebijakan kerja yang inklusif, dan membangun komunikasi yang efektif menjadi solusi untuk mengatasi tantangan ini.

4. Tantangan dalam Menciptakan Keseimbangan Antara Teknologi dan Sentuhan Manusia

Dengan meningkatnya adopsi teknologi dalam MSDM, salah satu tantangan utama adalah mempertahankan keseimbangan antara efisiensi teknologi dan kebutuhan akan hubungan manusiawi. Meskipun teknologi dapat meningkatkan efisiensi, karyawan tetap membutuhkan dukungan personal, pengakuan, dan komunikasi yang empatik dari manajer dan tim HR (Stone & Dulebohn, 2023). Penggunaan teknologi sering kali menyebabkan tekanan, seperti pengawasan berlebihan (*micromanagement*) dan kurangnya batasan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Hal ini memengaruhi kesehatan mental dan keseimbangan kerja-hidup (Schuler & Jackson, 2023). Organisasi perlu mengintegrasikan teknologi dengan pendekatan humanis, seperti memberikan waktu istirahat digital dan pelatihan kepemimpinan empatik untuk manajer.

Tren dan tantangan dalam MSDM modern mencerminkan kompleksitas yang dihadapi organisasi dalam lingkungan bisnis yang terus berubah. Keberhasilan organisasi dalam mengelola digitalisasi, keberagaman, globalisasi, dan keseimbangan antara teknologi dan sentuhan manusia akan menentukan daya saing dan keberlanjutannya di masa depan.

Konsep MSDM sebagai Ilmu Multidisiplin

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) bukan hanya sebuah bidang manajerial yang berdiri sendiri, melainkan merupakan disiplin ilmu yang terintegrasi dengan berbagai cabang

ilmu lainnya. Sebagai ilmu multidisiplin, MSDM berinteraksi dengan psikologi, sosiologi, dan ekonomi, serta memiliki hubungan yang erat dengan strategi bisnis dan organisasi. Pemahaman mengenai interaksi ini sangat penting untuk meningkatkan efektivitas dalam pengelolaan tenaga kerja di organisasi.

1. Interaksi MSDM dengan Psikologi, Sosiologi, dan Ekonomi

a. Psikologi

Psikologi berperan penting dalam memahami perilaku individu dan kelompok dalam organisasi. Dalam MSDM, psikologi digunakan untuk memahami cara-cara memotivasi karyawan, meningkatkan keterlibatan mereka, serta menangani dinamika emosional dan interpersonal di tempat kerja. Teori-teori psikologi, seperti teori motivasi (Maslow, Herzberg) dan teori kepribadian, sering kali diterapkan dalam proses rekrutmen, pelatihan, dan pengembangan karyawan. Contoh aplikasi psikologi dalam MSDM: Psikologi digunakan dalam penilaian psikometrik, tes kepribadian untuk seleksi karyawan, serta dalam pelatihan pengembangan kepemimpinan (Robinson et al., 2022). Hubungan dengan MSDM: Pemahaman terhadap faktor-faktor psikologis karyawan, seperti stres, kepuasan kerja, dan keinginan untuk berkembang, memungkinkan praktisi MSDM merancang kebijakan yang mendukung kesejahteraan mental dan motivasi karyawan.

b. Sosiologi

Sosiologi memberikan wawasan tentang bagaimana struktur sosial, norma, dan nilai-nilai dalam kelompok atau organisasi memengaruhi perilaku individu dan interaksi antarkaryawan. MSDM, melalui lensa sosiologi, mempelajari bagaimana budaya organisasi terbentuk dan bagaimana kelompok kerja dapat bekerja secara efektif. Contoh aplikasi sosiologi dalam MSDM: Penerapan konsep budaya organisasi, pembentukan tim kerja yang efektif, serta pengelolaan konflik di tempat kerja (Schein, 2023). Hubungan dengan MSDM: Melalui teori-teori sosiologi, MSDM dapat merancang kebijakan yang mempromosikan

keberagaman, inklusi, dan hubungan sosial yang harmonis di tempat kerja.

c. Ekonomi

Ekonomi memengaruhi MSDM dalam hal pemahaman tentang bagaimana insentif ekonomi (seperti gaji, bonus, dan tunjangan) serta kebijakan kompensasi memengaruhi perilaku karyawan. Selain itu, dalam konteks makroekonomi, MSDM perlu beradaptasi dengan fluktuasi ekonomi yang memengaruhi kebijakan ketenagakerjaan dan pengelolaan tenaga kerja. Contoh aplikasi ekonomi dalam MSDM: Pengelolaan kompensasi dan benefit yang bersaing, serta perencanaan anggaran untuk program pelatihan dan pengembangan (Pfeffer, 2022). Hubungan dengan MSDM: Ekonomi memberikan dasar untuk merancang kebijakan kompensasi yang adil dan berkelanjutan serta memahami dampak makroekonomi terhadap keputusan SDM, seperti pemotongan anggaran atau pengurangan tenaga kerja.

2. Hubungan MSDM dengan Strategi Bisnis dan Organisasi

MSDM memiliki peran yang sangat strategis dalam mendukung tujuan bisnis dan organisasi. Dalam dunia yang semakin kompetitif, tenaga kerja yang terampil, terlatih, dan termotivasi adalah salah satu aset utama yang dapat menentukan kesuksesan organisasi. MSDM tidak hanya berfungsi sebagai departemen operasional, tetapi juga sebagai mitra strategis yang terlibat dalam merancang dan mengimplementasikan strategi bisnis.

Dalam era globalisasi dan perubahan yang cepat, organisasi harus memanfaatkan tenaga kerja mereka secara optimal untuk menciptakan nilai kompetitif. MSDM berperan dalam merancang kebijakan pengelolaan talenta yang sejalan dengan strategi organisasi. Misalnya, perusahaan yang berfokus pada inovasi memerlukan karyawan yang kreatif dan terampil, dan MSDM akan bertanggung jawab untuk merekrut dan mengembangkan individu dengan keterampilan yang sesuai. Hal ini juga mencakup pelatihan kepemimpinan yang relevan dengan tujuan jangka panjang perusahaan (Ulrich & Dulebohn, 2023). Contoh: Dalam perusahaan

teknologi, strategi bisnis yang menekankan pada inovasi memerlukan departemen MSDM yang mampu mengelola talenta digital dan memfasilitasi pengembangan keterampilan teknologi melalui pelatihan berkelanjutan.

Struktur organisasi yang efektif mendukung pencapaian tujuan bisnis. MSDM terlibat dalam mendesain struktur organisasi yang tepat, yang mendukung kolaborasi dan komunikasi antara berbagai fungsi dan departemen. Fungsi ini melibatkan analisis kebutuhan tenaga kerja, penentuan struktur yang fleksibel, serta pengelolaan perubahan dalam organisasi (Gibb, 2023). Contoh: Pembentukan tim lintas fungsi dalam proyek besar atau pengelolaan perubahan organisasi yang membutuhkan keterlibatan dari berbagai tingkat manajemen dan staf operasional.

Sebagai ilmu multidisiplin, MSDM berinteraksi secara erat dengan psikologi, sosiologi, dan ekonomi untuk menciptakan kebijakan yang mendukung kinerja dan kesejahteraan karyawan. Selain itu, hubungan erat antara MSDM dengan strategi bisnis dan organisasi memungkinkan praktik-praktik HR untuk mendukung pencapaian tujuan jangka panjang organisasi. Keberhasilan MSDM dalam menjalankan fungsinya bergantung pada pemahaman yang mendalam tentang faktor-faktor sosial, psikologis, ekonomi, serta strategi bisnis yang sedang dijalankan.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). London: Kogan Page.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2022). *Strategy and Human Resource Management* (5th ed.). London: Palgrave Macmillan.
- Bersin, J. (2023). *The Future of Work: Impact of Artificial Intelligence on Talent Management*. Bersin by Deloitte.
- Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2022). *Investing in People: Financial Impact of Human Resource Initiatives* (3rd ed.). New York: Pearson.
- Colson, M., & Lee, S. (2023). *Big data and HR Analytics: Transforming the Workforce*. McKinsey Insights.
- Dessler, G. (2023). *Human Resource Management* (16th ed.). Boston: Pearson.
- Davenport, T. H., Harris, J. G., & Shapiro, J. (2023). *Competing on Talent Analytics*. Harvard Business Review Press.
- Gibb, S. (2023). *Human Resource Management: A Strategic Approach* (4th ed.). London: Sage.
- Henderson, D. (2022). *The Impact of HRIS on Human Resource Management*. Business Press.
- Kapoor, B., & Sherif, J. (2021). "Human Resource Analytics: Enhancing Decision-Making Through Data." *Journal of Business Studies Quarterly*, 12(4), 34-45.
- Lepak, D. P., & Gowan, M. (2023). *Human Resource Information Systems: Technology, Data, and Practices*. Wiley.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2021). *Fundamentals of Human Resource Management* (9th ed.). New York: McGraw Hill.
- Pfeffer, J. (2022). *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Ransbotham, S., Kiron, D., & LaFountain, B. (2023). *Artificial Intelligence in HR: A Global Survey*. MIT Sloan Management Review.

- Roberson, Q. M. (2022). *Diversity and Inclusion in the Workplace*. New York: Routledge.
- Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2022). *The Drivers of Employee Engagement and Well-Being*. London: Institute of Employment Studies.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (2023). *Human Resource Management: International Perspectives* (2nd ed.). New York: Routledge.
- Stone, R. J. (2022). *Human Resource Management* (10th ed.). Milton: Wiley.
- Stone, R. J., & Dulebohn, J. H. (2023). "Technological Advances in HR: Impacts and Opportunities." *Journal of HR Management*, 15(3), 205-220.
- Schein, E. H. (2023). *Organizational Culture and Leadership* (5th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Stone, D. L., & Deadrick, D. L. (2023). *Human Resource Management: A Global Perspective on the Digital Age*. Routledge.
- Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2023). "Are We There Yet? What We Know About the Role of HR in Strategy." *Human Resource Management*, 58(4), 387-400.
- Upadhyay, A., & Khandelwal, U. (2022). *AI and the Future of HR Technology*. Springer.

TENTANG PENULIS



Dr. Rahmat Laan, M.M.

Penulis merupakan Dosen Manajemen pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Kupang sejak tahun 1995. Sebagai seorang yang sepenuhnya mengabdikan dirinya sebagai dosen, selain pendidikan formal yang telah ditempuhnya penulis juga mengikuti berbagai pelatihan untuk meningkatkan kinerja dosen, khususnya di bidang pengajaran, penelitian dan pengabdian. Beberapa buku yang penulis telah hasilkan, di antaranya Manajemen Strategi, Kewirausahaan, Manajemen Pemasaran dan Manajemen SDM dan Pelayanan Publik, yang terakhir ini menjadi salah satu buku terbaik dalam ajang Anugrah Buku (Pustaka) Terbaik Bidang Pelayanan Publik tahun 2020 yang dihelat oleh Perpustakaan Nasional RI. Selain itu, penulis juga aktif melakukan penelitian yang diterbitkan di berbagai jurnal nasional maupun internasional. Penulis juga aktif menjadi pemakalah di berbagai kegiatan dan menjadi narasumber pada *workshop/seminar/lokakarya* tertentu.

E-mail: laanrahmat@gmail.com



FUNGSI MSDM DAN PENERAPANNYA DALAM ORGANISASI

Sudarijati, S.E., M.Si.
Universitas Djuanda

Pendahuluan

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan ilmu yang mengelola hubungan dan peran sumber daya manusia secara efektif dan efisien. Sumber daya manusia yang dikelola dengan benar bermanfaat untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, baik bagi perusahaan, karyawan dan masyarakat. Dalam suatu perusahaan, pengelolaan SDM biasanya dilakukan di departemen SDM, yang bertanggung jawab menyediakan SDM yang dibutuhkan perusahaan, yang memenuhi, baik dari aspek kuantitas maupun kualitasnya.

Aspek kualitas dalam perencanaan SDM, berkaitan dengan jenis SDM yang dibutuhkan, yang dapat diketahui melalui analisis kebutuhan tenaga kerja. Aspek kuantitas dalam perencanaan SDM berkaitan dengan jumlah SDM yang dibutuhkan perusahaan untuk melaksanakan kegiatan operasional, yang dapat diketahui melalui analisis beban kerja.

Dengan memperhatikan kedua aspek tersebut, perusahaan akan mendapatkan SDM yang kompeten dalam bidangnya, sehingga dapat bekerja dengan efektif dan efisien dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan. MSDM berperan penting dalam membantu perusahaan untuk mendapatkan SDM yang handal,

melalui pelaksanaan berbagai fungsi-fungsi dalam MSDM. Fungsi-fungsi dalam SDM merupakan pondasi penting untuk dapat mengelola SDM dengan efektif dan efisien.

Pengertian MSDM

Dalam persaingan bisnis yang semakin kompetitif, Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan kunci utama untuk meraih kesuksesan jangka panjang. MSDM meliputi berbagai aspek yang memastikan setiap individu dalam suatu organisasi/perusahaan dapat memberikan kontribusi terbaiknya. Oleh sebab itu, MSDM berperan penting mulai dari rekrutmen sampai pengembangan karir dan manajemen penilaian kinerja hingga pemberian kesejahteraan karyawan.

Manajemen sumber daya manusia adalah kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan dan pemanfaatan SDM untuk mencapai tujuan, baik secara individu maupun organisasi (Sutrisno, 2016). MSDM juga dapat diartikan sebagai ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat (Hasibuan, 2016). Selain itu, MSDM juga dapat diartikan sebagai pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi melalui fungsi-fungsi, seperti perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja dan hubungan industrial. (Marwansyah, 2014).

Dalam mengelola SDM, pendekatan yang digunakan perlu memperhatikan beberapa prinsip dasar. Menurut Sedarmayanti (2017), pendekatan dalam mengelola SDM dilakukan dengan memperhatikan tiga prinsip dasar, yaitu:

1. sumber daya manusia merupakan aset paling berharga dan penting bagi perusahaan, karena menentukan keberhasilan perusahaan;
2. keberhasilan tersebut dapat dicapai bila didukung dengan kebijakan dan peraturan perusahaan yang berkaitan dengan

manusia, saling berhubungan dan menguntungkan semua pihak yang terlibat dalam perusahaan; dan

3. aspek budaya dan nilai organisasi serta perilaku manajerial dari budaya tersebut akan memberi pengaruh besar terhadap pencapaian hasil terbaik.

Berdasarkan uraian tersebut, MSDM dapat diartikan sebagai proses yang berkaitan dengan memenuhi kebutuhan karyawan dan mengelolanya melalui berbagai fungsi, agar dapat bekerja dengan efektif dan efisien, sehingga dapat membantu pencapaian tujuan perusahaan, karyawan maupun masyarakat.

Fungsi MSDM

Fungsi MSDM pada prinsipnya meliputi kegiatan-kegiatan yang berdampak signifikan pada seluruh bidang pekerjaan di perusahaan. Fungsi-fungsi MSDM menurut Hasibuan (2016) dapat diuraikan sebagai berikut.

1. Perencanaan

Fungsi ini merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Fungsi ini berkaitan dengan analisis kebutuhan SDM untuk mencapai tujuan perusahaan. Dengan perencanaan SDM yang baik, maka perusahaan akan mendapatkan SDM yang tepat, dengan keterampilan yang tepat dan di tempat yang tepat.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian merupakan proses penentuan, pengelompokan, dan pengaturan berbagai kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan. Fungsi ini mengorganisasikan semua karyawan dengan kegiatan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam organisasi. Pengorganisasian yang baik dapat menempatkan karyawan sesuai dengan bidang keahlian dan menyediakan alat-alat yang diperlukan oleh karyawan dalam menunjang pekerjaan.

3. Pengarahan

Fungsi ini mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Dalam fungsi ini, kegiatan yang berkaitan, antara lain kegiatan bimbingan, kepemimpinan, motivasi dan pengarahan agar karyawan dapat bekerja lebih efektif. Pengarahan dalam organisasi bersifat sangat kompleks karena berkaitan dengan karakteristik karyawan yang berbeda-beda.

4. Pengendalian

Fungsi ini mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Pengawasan juga dapat diartikan sebagai proses monitoring kegiatan-kegiatan yang bertujuan menentukan harapan-harapan yang akan dicapai dan melakukan perbaikan terhadap penyimpangan-penyimpangan yang terjadi.

5. Pengadaan

Fungsi ini meliputi kegiatan penarikan (rekrutmen), seleksi, penempatan, orientasi dan induksi agar mendapatkan karyawan sesuai yang dibutuhkan organisasi. Dalam rekrutmen, perusahaan harus memperhatikan jumlah tenaga kerja yang akan direkrut, karena kelebihan dalam merekrut akan merugikan perusahaan, baik kerugian waktu maupun biaya. Untuk seleksi, perusahaan harus mengumpulkan informasi tentang analisis pekerjaan, karena dalam analisis pekerjaan terdapat uraian pekerjaan yang akan dilakukan, sedangkan penempatan, dapat dilakukan dengan menempatkan karyawan pada posisi yang ditawarkan atau posisi lain dengan syarat mempunyai potensi di bidang tersebut.

6. Pengembangan

Fungsi ini meliputi kegiatan peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pengembangan SDM yang berkesinambungan merupakan kegiatan penyesuaian kembali jabatan karyawan dan untuk mengantisipasi meningkatnya kerumitan tugas-tugas manajerial.

7. Kompensasi

Fungsi ini berkaitan dengan pemberian balas jasa langsung dan tak langsung, berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Fungsi ini berkaitan dengan pemberian kompensasi secara adil dan wajar, dalam bentuk berwujud dan tidak berwujud atas kontribusi karyawan/perusahaan untuk mencapai tujuan.

8. Pengintegrasian

Fungsi ini mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, supaya tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Oleh sebab itu, dalam membuat keputusan/kebijakan terkait masalah ketenagakerjaan, perusahaan perlu mempertimbangkan emosi dan sikap karyawan, seperti keluhan, tindakan disipliner, dan lain-lain.

9. Pemeliharaan

Fungsi ini berkaitan dengan kegiatan memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar karyawan mau bekerja sama sampai pensiun. Fungsi ini merupakan upaya untuk mempertahankan keberlanjutan dari keadaan yang diperoleh sebelumnya. Dalam fungsi ini, dua hal penting dari karyawan adalah sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan kondisi fisik karyawan.

10. Kedisiplinan

Fungsi ini merupakan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit mewujudkan tujuan secara optimal. Disiplin berkaitan dengan pengendalian diri yang merupakan bagian yang tak terpisahkan dalam diri manusia. Disiplin berkaitan juga dengan perilaku manusia yang menggambarkan nilai-nilai ketaatan pada suatu aturan. Dengan demikian, maka disiplin berarti mentaati tata tertib dalam semua aspek kehidupan manusia, dalam pergaulan, dalam bekerja, dalam beragama, berbudaya, dan aspek lainnya.

11. Pemberhentian

Fungsi ini berkaitan dengan putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Bila karyawan meninggalkan perusahaan

sebelum masa kerja berakhir, maka masalah pemutusan hubungan kerja (PHK) semakin kompleks. Hal ini berkaitan dengan tanggung jawab perusahaan untuk memenuhi kebutuhan khusus akibat PHK, seperti pemberian hak pensiun, santunan, pesangon, dan lain-lain.

Fungsi MSDM menurut Marwansyah (2014) meliputi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen atau seleksi, pengembangan SDM, pemberian kompensasi, keselamatan dan kesehatan kerja, hubungan industrial serta riset SDM. Semua fungsi tersebut perlu dilaksanakan dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan, sehingga tujuan perusahaan tercapai.

1. Perencanaan SDM

Fungsi ini berkaitan dengan proses sistematis untuk mengkaji kebutuhan SDM dalam rangka menjamin tersedianya SDM dalam kuantitas dan kualitas, sesuai kebutuhan perusahaan atau sesuai kompetensi yang dibutuhkan.

2. Rekrutmen atau Seleksi

Fungsi ini berkaitan dengan proses merekrut sejumlah calon karyawan agar bersedia melamar pekerjaan yang ditawarkan oleh perusahaan. Berdasarkan pelamar yang masuk tersebut, perusahaan melakukan seleksi dengan menggunakan metode tertentu sehingga perusahaan mendapatkan calon karyawan yang paling cocok dengan posisi yang ditawarkan.

3. Pengembangan SDM

Fungsi ini berkaitan dengan upaya perusahaan melakukan peningkatan ketrampilan dan kompetensi serta kinerja perusahaan, melalui kegiatan pendidikan, pelatihan dan pengembangan.

4. Kompensasi

Fungsi ini berkaitan dengan pemberian balas jasa kepada karyawan atas kontribusinya, baik waktu, tenaga dan pikiran. Balas jasa tersebut, dapat berupa upah, gaji, tunjangan, insentif, serta balas jasa nonfinansial lainnya.

5. Keselamatan dan Kesehatan Kerja

Fungsi ini berkaitan dengan keselamatan kerja, yaitu upaya perusahaan untuk melindungi karyawan dari dampak terjadinya kecelakaan kerja, sedangkan kesehatan kerja berkaitan dengan terbebasnya karyawan dari penyakit, sehingga kesejahteraan fisik dan mental karyawan tercapai.

6. Hubungan Industrial

Fungsi ini berkaitan dengan hubungan yang terjadi antara pelaku usaha, karyawan dan pemerintah, agar aspek ketenagakerjaan dapat dilaksanakan sesuai dengan peraturan yang berlaku.

7. Riset SDM

Fungsi ini berkaitan dengan proses perencanaan, pengumpulan, analisis dan pelaporan tentang SDM, sehingga dapat membantu perusahaan dan pengambilan keputusan, baik yang berkaitan dengan identifikasi maupun penyelesaian masalah dalam MSDM.

Berdasarkan uraian tersebut, maka salah satu cara peningkatan kinerja perusahaan dapat dilakukan melalui peningkatan kinerja karyawannya dengan melakukan fungsi-fungsi MSDM yang terintegrasi dengan baik dan benar, sehingga perusahaan mendapatkan karyawan yang kompeten dalam bidangnya.

Penerapan Fungsi MSDM dalam Organisasi

Fungsi MSDM bagi perusahaan berperan penting dalam menyediakan SDM yang kompeten, sehingga membantu pencapaian tujuan secara efektif dan efisien. Penerapan fungsi MSDM dalam organisasi antara lain sebagai berikut.

1. Analisis dan Perencanaan Kebutuhan SDM

Perencanaan kebutuhan SDM dimaksudkan untuk menjamin tersedianya SDM yang dibutuhkan perusahaan dalam jumlah yang tepat, untuk menduduki jabatan dan pekerjaan yang tepat dan pada waktu yang tepat. Dengan perencanaan kebutuhan SDM, diharapkan perusahaan terhindar dari kelangkaan atau kekurangan dan kelebihan jumlah SDM pada saat dibutuhkan. Perencanaan kebutuhan SDM, baik kuantitas maupun kualitasnya, membutuhkan langkah-langkah sebagai berikut.

- a. Analisis jabatan untuk menentukan kebutuhan SDM dari aspek kualitas. Analisis ini untuk menentukan tugas-tugas, wewenang, tanggung jawab, kondisi kerja dan syarat-syarat individu untuk menduduki suatu jabatan (Komarudin, 2007).
 - b. Analisis jabatan untuk menentukan kebutuhan SDM dari aspek kuantitas, dilakukan melalui analisis beban kerja. Untuk menentukan beban kerja, dapat dilakukan dengan cara mengalikan masing-masing target produksi dengan waktu standar masing-masing karyawan operasional. Target produksi dapat dihitung dengan metode peramalan, sedangkan waktu standar diukur melalui analisis gerak dan waktu (*time and motion study*).
2. Proses Rekrutmen Karyawan Baru
Rekrutmen merupakan proses awal organisasi mendapatkan orang yang tepat atau sebaliknya. Menurut Mondy (2008), perekrutan adalah proses menarik karyawan pada waktu yang tepat, dalam jumlah yang mencukupi, syarat yang layak untuk menduduki lowongan yang akan diisi. Bila dalam rekrutmen, pelamar kerja semakin banyak, maka perusahaan harus semakin selektif dalam memilih tenaga kerja, sehingga banyak pilihan. Rekrutmen yang dilakukan dengan benar akan menguntungkan perusahaan, yaitu mendapatkan tenaga kerja yang kompeten dengan biaya yang minimal.
 3. Mengatur dan Mengelola Karyawan yang Berhenti Kerja
Dalam praktik, kegiatan mengelola karyawan yang berhenti kerja perlu memperhatikan peraturan yang terkait dengan ketenagakerjaan, khususnya undang-undang ketenagakerjaan. Hal ini mengingat bahwa dampak yang timbul akibat terjadinya karyawan berhenti kerja sangat kompleks, sehingga perlu ada peraturan sebagai dasar untuk mengatur masalah pemutusan hubungan kerja. Pemutusan hubungan kerja (PHK) merupakan pengakhiran hubungan kerja antara pelaku usaha dengan pekerja. Setiap pekerja mempunyai batas waktu kerja yang berbeda-beda. Ada yang berakhir sesuai dengan batas waktu yang disepakati, tetapi ada juga yang berakhir di tengah karier.

PHK berpengaruh terhadap kondisi perekonomian masyarakat yang sudah di PHK. Apabila dalam PHK terjadi perselisihan antara pelaku usaha dan pekerja, maka penyelesaiannya dapat melalui perundingan Bipartit. Bila perundingan gagal, maka masalah PHK tersebut diselesaikan melalui jalur hukum di pengadilan, khususnya Pengadilan Hubungan Industrial.

4. Kompensasi Karyawan

Kompensasi dibayarkan kepada karyawan, karena karyawan telah memberikan kontribusinya melalui pekerjaan yang dilakukannya di perusahaan. Bentuk kompensasi dapat berupa gaji bulanan, upah, serta komponen komponen lainnya, seperti *benefit*, tunjangan, insentif, bonus, dan lainnya.

5. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja karyawan dilakukan untuk mengevaluasi tingkat keahlian karyawan dalam melakukan pekerjaannya berdasarkan indikator tertentu. Penilaian kinerja dilakukan perusahaan dalam rangka memberikan penghargaan kepada karyawan. Hasil penilaian kinerja akan diberitahukan kepada karyawan dan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk promosi jabatan karyawan, menegakkan kedisiplinan, dan menghentikan praktik kerja yang menyimpang.

6. Pelatihan dan Pengembangan SDM

Pelatihan dan pengembangan bertujuan untuk mempertahankan dan meningkatkan prestasi kerja karyawan. Pelatihan dimaksudkan untuk meningkatkan prestasi kerja saat ini, sedangkan pengembangan SDM dimaksudkan untuk meningkatkan prestasi kerja saat ini dan masa depan (Simamora, 2009). Pelatihan dan pengembangan SDM bisa dilakukan secara rutin atau berkala, sesuai kebutuhan. Kegiatan pelatihan dan pengembangan SDM sangat penting karena merupakan investasi sumber daya manusia suatu organisasi. Pelatihan dan pengembangan karyawan penting untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan pengalaman karyawannya.

7. Jaminan Keamanan dan Keselamatan Kerja

Dalam fungsi ini, manajemen SDM bertanggung jawab terhadap faktor keselamatan, kesehatan dan kesejahteraan pekerja. Sehubungan dengan hal tersebut, beberapa perusahaan perlu menyediakan alat pelindung selama karyawan bekerja, seperti seragam, helm pelindung, sepatu *booth* dan sebagainya. Di samping itu, manajemen SDM juga perlu menjaga kualitas lingkungan kerja, baik dari segi fisik maupun nonfisik sehingga konflik antara pekerja dapat dihindari.

8. Pengintegrasian

Fungsi integrasi dilaksanakan untuk mengintegrasikan kepentingan yang berlawanan antara karyawan dengan perusahaan. Kegiatan untuk mendukung tercapainya integrasi tersebut, perusahaan dapat melalui kegiatan motivasi, kerjasama tim, komunikasi yang baik dan harmonis antara atasan dan bawahan serta antara rekan kerja. Oleh sebab itu, perusahaan perlu meminimalkan konflik antara kelompok dalam organisasi. Selain itu, gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja juga memengaruhi kualitas integrasi. Dengan demikian, maka integrasi tercapai bila pimpinan perusahaan dapat menyatukan kepentingan setiap karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan tanpa mengabaikan kepentingan karyawan tersebut.

9. Pemeliharaan

Pemeliharaan karyawan dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan atau mempertahankan kondisi fisik, mental dan sikap karyawan supaya tetap loyal dan produktif dalam bekerja untuk mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Sehubungan dengan hal tersebut, maka perusahaan harus melaksanakan komunikasi yang baik, memberikan insentif yang adil dan layak, memberikan kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja serta melakukan kegiatan sesuai dengan peraturan yang sudah ditentukan, khususnya peraturan pemerintah tentang ketenagakerjaan. Bila fungsi pemeliharaan karyawan dilakukan dengan baik, maka karyawan akan semangat dalam bekerja, berdisiplin tinggi dan bersikap loyal dalam menunjang pencapaian tujuan perusahaan/organisasi.

Penutup

Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia perlu dilaksanakan untuk mendapatkan jumlah dan kualitas SDM yang tepat, menempatkan SDM pada jabatan yang tepat, serta mengendalikan sumber daya manusia untuk mendukung pencapaian tujuan perusahaan secara efisien dan efektif.

Fungsi tersebut dapat diterapkan dalam berbagai kegiatan yang berkaitan dengan ketenagakerjaan, seperti analisis dan perencanaan kebutuhan SDM, proses rekrutmen karyawan baru, mengatur dan mengelola karyawan yang berhenti kerja, kompensasi karyawan, penilaian kinerja, pelatihan dan pengembangan SDM, jaminan keamanan dan keselamatan kerja, pengintegrasian dan pemeliharaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Hasibuan, M. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Komarudin. (2007). *Asas-Asas Manajemen Perkantoran*. Bandung: KappaSigm.
- Marwansyah. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. Bandung: Alfabeta.
- Mondy, W. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- Simamora, H. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Sutrisno, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kedelapan. Jakarta: Prenadamedia Group.

TENTANG PENULIS



Sudarijati, S.E., M.Si.

Penulis menyelesaikan Sekolah Menengah Atas di SMA Negeri 2 Madiun jurusan IPA dan lulus pada tahun 1981. Penulis kemudian melanjutkan studi ke perguruan tinggi dan berhasil menyelesaikan studi S-1 di prodi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga Surabaya pada tahun 1985. Penulis kemudian melanjutkan studi S-2 di Prodi Ekonomi Pertanian Program Pascasarjana Institut Pertanian Bogor (IPB) dan lulus tahun 1993. Saat ini, penulis bekerja sebagai dosen di Universitas Djuanda. Penulis memiliki kepakaran dalam bidang manajemen dan mulai aktif menulis berbagai buku, beberapa buku yang berhasil diterbitkan. Sebagai dosen, penulis aktif melakukan kegiatan Tri Dharma Perguruan Tinggi. Sampai saat ini, penulis juga aktif menulis beberapa buku referensi, termasuk buku kolaborasi dengan penulis lain, seperti: *Human Resource Strategy*, *Human Resource Development (Collaboration for Impactful Change)*, Etika Bisnis (Dinamika Persaingan Usaha), Pengantar Ilmu Ekonomi (Konsep, Teori dan Implementasi), MSDM (Menyongsong Era Disrupsi), MSDM (Perspektif *Electronic Human Resource Management*), Manajemen Keuangan (Ukuran Keberhasilan Kinerja Keuangan), dll. Beberapa tulisan telah dihasilkan dalam bentuk jurnal nasional yang terakreditasi dan jurnal internasional pada bidang keilmuan khususnya Manajemen.



PROSES SELEKSI, REKRUTMEN, DAN ORIENTASI KARYAWAN

Asep Jamaludin, S.E., M.M.

Universitas Buana Perjuangan Karawang

Proses seleksi, rekrutmen, dan orientasi karyawan merupakan langkah strategis yang sangat penting dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM) untuk memastikan keberlangsungan dan keberhasilan organisasi. Rekrutmen bertujuan untuk menarik calon karyawan yang potensial, seleksi berfungsi menyaring kandidat terbaik, dan orientasi membantu karyawan baru beradaptasi dengan lingkungan kerja. Ketiga proses ini, saling terkait dan memainkan peran vital dalam membentuk tim kerja yang berkualitas.

Rekrutmen adalah tahap awal dalam proses memperoleh tenaga kerja. Tahap ini melibatkan upaya organisasi untuk menarik individu yang memenuhi kualifikasi tertentu agar bersedia melamar pekerjaan. Rekrutmen dapat dilakukan, melalui dua sumber utama, yaitu internal dan eksternal. Rekrutmen internal mencakup promosi dan transfer karyawan yang sudah ada, sedangkan rekrutmen eksternal melibatkan perekrutan dari luar organisasi, seperti melalui iklan pekerjaan, portal karier, atau lembaga pendidikan. Strategi rekrutmen yang efektif, memungkinkan organisasi menjangkau kandidat terbaik secara efisien.

Setelah kandidat terkumpul, proses seleksi dilakukan untuk menilai siapa yang paling sesuai dengan kebutuhan organisasi. Seleksi biasanya terdiri dari beberapa tahapan, seperti tes tertulis, wawancara, dan asesmen teknis atau simulasi kerja. Selain itu, organisasi juga melakukan pemeriksaan referensi dan latar belakang untuk memastikan integritas kandidat. Proses ini bertujuan meminimalkan risiko salah rekrut yang dapat berdampak buruk pada kinerja organisasi pada masa mendatang.

Tahap berikutnya adalah orientasi karyawan baru. Orientasi memainkan peran penting dalam membantu karyawan memahami budaya organisasi, tugas, dan tanggung jawab mereka. Pada tahap ini, karyawan dikenalkan pada visi, misi, serta struktur organisasi, sekaligus dibekali dengan pelatihan teknis yang relevan. Orientasi yang baik, tidak hanya mempercepat proses adaptasi karyawan baru tetapi juga meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas terhadap organisasi.

Kegagalan dalam salah satu dari tiga proses ini, dapat berdampak negatif terhadap organisasi. Rekrutmen yang kurang efektif, dapat menghasilkan basis kandidat yang tidak sesuai, sementara proses seleksi yang lemah berisiko menyebabkan salah penempatan. Begitu pula, orientasi yang buruk dapat membuat karyawan baru merasa tidak diterima, sehingga meningkatkan risiko *turnover*. Oleh karena itu, setiap langkah harus dirancang dengan hati-hati agar saling mendukung tujuan organisasi.

Keseluruhan proses seleksi, rekrutmen, dan orientasi karyawan menunjukkan betapa pentingnya manajemen SDM dalam membangun tim yang kompeten. Ketiga tahapan ini tidak hanya memastikan organisasi memiliki tenaga kerja yang berkualitas tetapi juga menciptakan suasana kerja yang produktif dan harmonis. Dengan pelaksanaan yang baik, organisasi dapat mencapai tujuan jangka pendek maupun jangka panjang secara lebih efektif.

Pengertian Rekrutmen

Rekrutmen menurut Gary Dessler (2020), adalah proses menemukan dan menarik pelamar kerja yang memenuhi syarat untuk mengisi posisi tertentu dalam suatu organisasi, sedangkan menurut Mathis dan Jackson (2021), rekrutmen mencakup serangkaian kegiatan untuk menarik sejumlah besar individu dengan kualifikasi tertentu agar bersedia melamar pekerjaan. Sementara itu, Edwin B. Flippo (2019) menambahkan bahwa rekrutmen juga melibatkan upaya mendorong calon karyawan, baik melalui sumber internal maupun eksternal, untuk bergabung dengan organisasi.

Dari ke tiga pakar tersebut, dapat disimpulkan bahwa Rekrutmen merupakan langkah awal yang krusial dalam manajemen sumber daya manusia. Dengan strategi yang tepat, rekrutmen tidak hanya bertujuan mendapatkan kandidat yang memenuhi syarat, tetapi juga memastikan kelangsungan dan produktivitas organisasi melalui pemilihan sumber daya yang berkualitas.

Tujuan Rekrutmen

1. **Memenuhi Kebutuhan Tenaga Kerja**
Rekrutmen bertujuan untuk mendapatkan kandidat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, baik dari segi jumlah maupun kualifikasi (Dessler, 2020).
2. **Menarik Talenta Berkualitas**
Rekrutmen memastikan organisasi mampu menarik individu terbaik yang dapat meningkatkan produktivitas dan daya saing (Flippo, 2019).
3. **Meningkatkan Keberagaman**
Proses rekrutmen memberikan kesempatan untuk merekrut karyawan dari latar belakang yang berbeda, yang dapat memperkaya budaya organisasi (Mathis & Jackson, 2021).
4. **Mendukung Keberlanjutan Organisasi**
Dengan menarik karyawan yang tepat, rekrutmen membantu organisasi menjaga kesinambungan operasional dan pertumbuhan jangka panjang.

Kegunaan Rekrutmen

1. Menyediakan Basis Kandidat
Rekrutmen menciptakan kumpulan pelamar yang memungkinkan organisasi memiliki pilihan lebih luas dalam memilih karyawan terbaik (Dessler, 2020).
2. Menghemat Waktu dan Biaya
Rekrutmen yang terencana dengan baik mengurangi biaya tambahan dari turnover tinggi dan perekrutan ulang (Flippo, 2019).
3. Meningkatkan Reputasi Organisasi
Proses rekrutmen yang adil dan transparan memperkuat citra organisasi di mata calon karyawan dan masyarakat luas (Mathis & Jackson, 2021).
4. Memastikan Adaptasi dengan Perubahan
Rekrutmen membantu organisasi mengantisipasi dan beradaptasi terhadap perubahan kebutuhan tenaga kerja akibat dinamika pasar atau teknologi.

Rekrutmen adalah proses menarik individu yang memenuhi syarat untuk melamar pekerjaan di suatu organisasi. Tahapan utama dalam rekrutmen sebagai berikut.

1. Perencanaan Rekrutmen
Identifikasi kebutuhan tenaga kerja: Menentukan jumlah, kualifikasi, dan posisi yang diperlukan.
Deskripsi pekerjaan: Menguraikan tanggung jawab dan tugas dari suatu posisi.
Spesifikasi pekerjaan: Menetapkan kriteria kualifikasi, pengalaman, dan keterampilan.

Sumber Rekrutmen

- a. Internal
 - 1) promosi atau transfer karyawan yang ada; dan
 - 2) program *referral* karyawan.
- b. Eksternal
 - 1) iklan (*online* dan *offline*);
 - 2) lembaga pendidikan dan pelatihan;
 - 3) agen tenaga kerja atau *headhunter*; dan
 - 4) media sosial dan portal karier.

- c. Proses Rekrutmen
 - 1) publikasi lowongan pekerjaan;
 - 2) pengumpulan lamaran (CV dan surat lamaran); serta
 - 3) penyaringan awal (*screening*).
- 2. Seleksi

Seleksi adalah proses menilai kandidat untuk menentukan siapa yang paling cocok untuk posisi tertentu. Proses ini bertujuan untuk memastikan organisasi mendapatkan kandidat terbaik. Tahapan dalam seleksi sebagai berikut.

 - a. Tahap Penyaringan Awal
 - 1) verifikasi kelengkapan dan kecocokan dokumen pelamar; dan
 - 2) penyaringan berdasarkan kriteria dasar seperti pendidikan dan pengalaman.
 - b. Tahap Pengujian
 - 1) Tes Tertulis
 - a) tes kemampuan intelektual (IQ);
 - b) tes keterampilan teknis atau professional; dan
 - c) tes kepribadian.
 - 2) Wawancara
 - a) wawancara awal, dilakukan oleh HRD untuk mengetahui latar belakang kandidat; dan
 - b) wawancara teknis, dilakukan oleh departemen terkait.
 - 3) Asesmen Praktis
 - Simulasi pekerjaan atau uji coba kerja.
 - c. Pemeriksaan Referensi dan Latar Belakang
 - 1) verifikasi riwayat pekerjaan; dan
 - 2) pemeriksaan catatan hukum jika diperlukan.
 - d. Pengambilan Keputusan
 - 1) membandingkan hasil tes dan wawancara; serta
 - 2) diskusi dengan pihak terkait sebelum menawarkan pekerjaan.



Gambar 4.1 Proses Rekrutmen Karyawan

Berikut gambar alur rekrutmen eksternal yang mencakup sepuluh langkah utama.

- a. Identifikasi Kebutuhan

Perusahaan mengidentifikasi posisi yang kosong atau baru yang perlu diisi. Termasuk analisis kebutuhan tenaga kerja berdasarkan rencana bisnis atau pergantian karyawan.

Tujuan: Memastikan posisi yang akan direkrut relevan dengan kebutuhan perusahaan.
- b. Perencanaan Rekrutmen

Menentukan strategi rekrutmen, seperti sumber daya yang dibutuhkan, metode perekrutan (*online/offline*), dan *timeline* pelaksanaan.

Tujuan: Merencanakan proses secara sistematis untuk efisiensi dan efektivitas.
- c. Pengumuman Lowongan Kerja

Informasi lowongan kerja diumumkan melalui berbagai saluran, seperti website perusahaan, media sosial, atau *job portals*.

Tujuan: Menarik kandidat yang potensial dan memenuhi kriteria.

- d. **Penerimaan dan Penyaringan Lamaran**
Melakukan seleksi awal terhadap CV dan dokumen pelamar untuk memilih yang sesuai dengan persyaratan dasar.
Tujuan: Menyaring kandidat agar hanya yang paling memenuhi syarat yang lanjut ke tahap berikutnya.
- e. **Tes dan Penilaian**
Melibatkan tes tertulis, studi kasus, atau simulasi kerja untuk menilai keterampilan teknis dan kepribadian kandidat.
Tujuan: Memastikan kandidat memiliki kemampuan yang dibutuhkan.
- f. **Wawancara**
Penjelasan: Sesi wawancara yang dapat melibatkan HR dan manajer terkait. Fokusnya adalah menggali pengalaman, kompetensi, dan kecocokan budaya kerja.
Tujuan: Memilih kandidat terbaik berdasarkan kriteria yang telah ditentukan.
- g. **Pemeriksaan Referensi dan Latar Belakang**
Penjelasan: Melakukan verifikasi terhadap informasi yang diberikan kandidat, seperti pengalaman kerja dan rekam jejak akademik.
Tujuan: Memastikan kandidat memiliki kredibilitas dan integritas.
- h. **Penawaran Kerja**
Kandidat yang terpilih diberi surat penawaran kerja dengan detail gaji, fasilitas, dan tanggung jawab pekerjaan.
Tujuan: Memberikan informasi transparan tentang posisi yang ditawarkan.
- i. **Orientasi dan *Onboarding***
Proses memperkenalkan karyawan baru kepada organisasi, tim kerja, dan tugasnya.
Tujuan: Membantu karyawan baru beradaptasi dengan cepat dan efektif.
- j. **Evaluasi Proses Rekrutmen**
Meninjau efektivitas proses rekrutmen untuk menemukan area perbaikan.

Tujuan: Meningkatkan proses di masa depan agar lebih baik dan efisien.

Setiap langkah saling terhubung untuk memastikan perusahaan mendapatkan kandidat yang tepat dengan cara yang paling efektif dan efisien.

3. Orientasi Karyawan (*Onboarding*)

Orientasi adalah proses membantu karyawan baru menyesuaikan diri dengan organisasi. Tahapan dalam orientasi sebagai berikut.

- a. Induksi Awal. Pengenalan organisasi: Sejarah, budaya, visi, dan misi. Penjelasan struktur organisasi dan peraturan kerja.
- b. Pembekalan Teknis. Pengenalan alat kerja dan teknologi yang digunakan. Penjelasan tentang peran dan tanggung jawab.
- c. Pendampingan (*Mentoring*). Penunjukan mentor atau rekan kerja untuk membantu proses adaptasi.
- d. Evaluasi dan Umpan Balik. Memastikan karyawan memahami pekerjaan. Memberikan arahan atau penyesuaian jika diperlukan.

Pentingnya Proses Ini

1. Efektivitas operasional: Mendapatkan karyawan yang sesuai meningkatkan produktivitas.
2. Pengurangan *turnover*: Rekrutmen dan seleksi yang baik mengurangi risiko karyawan keluar lebih awal.
3. Kepuasan karyawan baru: Orientasi yang baik membantu karyawan merasa dihargai dan lebih cepat berkontribusi.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M. (2019). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). London: Kogan Page.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). New York: Pearson Education.
- Flippo, E. B. (2019). *Principles of Personnel Management*. New York: McGraw-Hill.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2021). *Human Resource Management: Essential Perspectives* (8th ed.). Boston: Cengage Learning.
- Nawawi, H. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

TENTANG PENULIS



Asep Jamaludin, S.E., M.M.

Penulis menyelesaikan pendidikan S-1 di Universitas Singaperbangsa Karawang pada jurusan Ekonomi dan lulus pada tahun 1999. Selanjutnya, penulis melanjutkan pendidikan S-2 di Universitas Singaperbangsa Karawang pada program studi ilmu ekonomi, jurusan manajemen dan menyelesaikan pendidikan pada tahun 2015. selanjutnya pada tahun 2024 melanjutkan studi pada program studi Doktor ilmu manajemen di Universitas Widyatama Bandung. Saat ini, penulis bekerja sebagai Dosen Tetap Universitas Buana Perjuangan Karawang pada Program Studi Manajemen Penulis memiliki kepakaran dalam bidang manajemen dan mulai aktif menulis berbagai buku, beberapa buku yang berhasil diterbitkan. Buku kolaborasi: Akuntansi Dasar, Praktikum Akuntansi Dasar dan Komunikasi dan Negoisasi Bisnis. Beberapa tulisan yang telah dihasilkan dalam bentuk jurnal nasional yang terakreditasi dan jurnal internasional bereputasi pada bidang keilmuan khususnya bidang Majamenen Sumber Daya Manusia.



KEPEMIMPINAN DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Dr. Christimulia Purnama Trimurti, S.E., S.H., M.M., CFRM.
Universitas Dhyana Pura

Pendahuluan

Pengambilan keputusan dalam organisasi adalah proses penting yang melibatkan identifikasi masalah, analisis alternatif, dan memilih solusi terbaik untuk mencapai tujuan organisasi. Namun, proses ini sering menghadapi berbagai tantangan yang dapat memengaruhi kualitas keputusan. Beberapa masalah yang sering dihadapi dalam pengambilan keputusan sehingga dapat memengaruhi keputusan menjadi tidak akurat, yaitu 1) informasi yang tidak lengkap atau tidak akurat dapat menyebabkan keputusan yang salah, 2) tekanan untuk membuat keputusan cepat dapat mengorbankan analisis mendalam, 3) keputusan sering dipengaruhi oleh preferensi pribadi, stereotip, atau asumsi yang salah, 4) kurangnya komunikasi atau miskomunikasi dapat menghambat pengambilan keputusan, 5) tidak melibatkan semua pihak yang relevan dapat menyebabkan keputusan yang tidak diterima atau tidak realistis, 6) terlalu banyak alternatif dapat membuat pengambil keputusan bingung atau menunda keputusan, 7) mengandalkan metode lama tanpa mempertimbangkan konteks baru dapat menyebabkan keputusan yang tidak efektif, 8) struktur organisasi yang kaku, hierarki yang terlalu kompleks, atau budaya organisasi yang tidak mendukung dapat menghambat pengambilan keputusan,

9) keputusan sering dihadapkan pada risiko yang tidak terprediksi atau ketidakpastian masa depan, dan 10) tidak mengevaluasi hasil keputusan sebelumnya dapat mengulang kesalahan yang sama.

Kesalahan dalam pengambilan keputusan organisasi dapat berdampak signifikan, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Beberapa dampak utama atas salahnya pengambilan keputusan yaitu: 1) penurunan kinerja organisasi, 2) kehilangan kepercayaan dan reputasi, 3) pemborosan sumber daya, 4) menurunnya moral dan motivasi karyawan, 5) konflik internal, 6) ketidakmampuan bersaing, 7) dampak finansial yang serius, 8) risiko hukum, 9) kehilangan peluang, dan 10) stabilitas organisasi jangka panjang terganggu.

Peran Pemimpin dalam Pengambilan Keputusan

Peran pemimpin dalam pengambilan keputusan sangat penting karena mereka bertanggung jawab untuk memastikan bahwa keputusan yang diambil sejalan dengan visi, misi, dan tujuan organisasi. Peran utama seorang pemimpin dalam pengambilan keputusan, sebagai berikut.

1. Pengarah strategi, pemimpin menetapkan arah dan tujuan yang jelas untuk organisasi, menjadi panduan utama dalam setiap keputusan yang dibuat. Hal ini berfungsi menghubungkan keputusan dengan visi dan misi organisasi.
2. Pengambil keputusan utama, pemimpin sering menjadi orang yang membuat keputusan akhir, terutama dalam situasi kritis atau strategis. Pemimpin akan selalu mengambil tanggung jawab penuh atas keputusan dan dampaknya.
3. Fasilitator proses pengambilan Keputusan, pemimpin menciptakan lingkungan yang mendukung diskusi, kolaborasi, dan analisis dalam tim sebelum keputusan dibuat. Pemimpin berfungsi mengumpulkan masukan dari berbagai pihak untuk mendapatkan perspektif yang lebih luas.
4. Penyedia informasi dan sumber daya, pemimpin memastikan bahwa tim memiliki data, informasi, dan alat yang diperlukan

- untuk membuat keputusan yang tepat. Pemimpin berfungsi memberikan akses ke sumber daya yang relevan.
5. Evaluator alternatif, pemimpin berperan dalam mengevaluasi berbagai opsi yang tersedia, menganalisis pro dan kontra setiap alternatif. Pemimpin berfungsi menilai risiko, biaya, dan manfaat untuk memilih solusi terbaik.
 6. Pengelola risiko, pemimpin bertanggung jawab untuk mengidentifikasi, mengelola, dan memitigasi risiko yang terkait dengan keputusan. Pemimpin berfungsi memastikan keputusan yang diambil tidak menimbulkan dampak negatif besar terhadap organisasi.
 7. Pemecah masalah, pemimpin mengarahkan tim untuk mengidentifikasi dan mengatasi hambatan yang muncul selama proses pengambilan keputusan. Pemimpin berfungsi menguraikan masalah menjadi bagian yang lebih kecil untuk menemukan solusi yang efektif.
 8. Pengambil keputusan di tengah ketidakpastian, pemimpin seringkali harus membuat keputusan meskipun informasi yang tersedia tidak lengkap atau situasinya tidak pasti. Pemimpin berfungsi menggunakan pengalaman, intuisi, dan penilaian untuk mengambil keputusan yang tepat dalam kondisi sulit.
 9. Pemberi motivasi dan dukungan, pemimpin memastikan bahwa tim termotivasi untuk mendukung dan menjalankan keputusan yang diambil. Pemimpin berfungsi membangun rasa percaya diri dan komitmen terhadap keputusan yang diimplementasikan.
 10. Penanggung jawab implementasi, pemimpin bertanggung jawab memastikan bahwa keputusan yang telah dibuat diimplementasikan dengan efektif dan sesuai rencana. Pemimpin berfungsi mengawasi pelaksanaan keputusan dan memantau hasilnya.
 11. Evaluator dan pembelajar, pemimpin menilai keberhasilan atau kegagalan dari keputusan yang diambil dan mengambil pelajaran untuk keputusan berikutnya. Pemimpin berfungsi melakukan evaluasi post-mortem terhadap keputusan untuk meningkatkan proses di masa depan.

12. Pembawa perubahan, pemimpin mendorong organisasi untuk terus beradaptasi dan berubah melalui keputusan yang inovatif. Pemimpin berfungsi membawa inovasi yang relevan dengan perubahan lingkungan bisnis.

Peran pemimpin dalam pengambilan keputusan bukan hanya menentukan solusi terbaik, tetapi juga mengarahkan, menginspirasi, dan memotivasi organisasi untuk mencapai hasil yang optimal. Keputusan yang dibuat pemimpin sering kali menjadi faktor penentu keberhasilan atau kegagalan organisasi. Kualitas yang dibutuhkan pemimpin dalam pengambilan keputusan sebagai berikut:

1. keterampilan analitis, untuk memahami data dan mengidentifikasi pola;
2. komunikasi efektif, untuk menjelaskan alasan di balik keputusan kepada tim;
3. intuisi yang kuat, untuk melengkapi analisis dengan pengalaman dan wawasan;
4. kemampuan mengelola stress, untuk tetap tenang dalam situasi kritis; dan
5. keberanian, untuk mengambil risiko yang diperhitungkan.

Gaya Kepemimpinan dalam Pengambilan Keputusan

Gaya kepemimpinan memengaruhi cara pemimpin mengambil keputusan serta bagaimana keputusan tersebut diimplementasikan dalam organisasi. Setiap gaya memiliki kelebihan dan kekurangan tergantung pada situasi, kebutuhan tim, dan sifat keputusan yang harus diambil. Beberapa gaya kepemimpinan utama dalam pengambilan keputusan, sebagai berikut.

1. Kepemimpinan Otoriter (*Authoritarian Leadership*). Pemimpin mengambil keputusan sendiri tanpa banyak melibatkan anggota tim, serta fokus pada kendali penuh dan otoritas pemimpin. Keuntungan pengambilan keputusan pada kepemimpinan otoriter adalah efektif dalam situasi darurat atau ketika keputusan harus dibuat dengan cepat, serta cocok untuk organisasi dengan struktur hierarki yang kuat. Kelemahan pengambilan keputusan pada kepemimpinan otoriter adalah:

dapat menurunkan moral tim jika anggota merasa tidak dilibatkan, serta risiko keputusan kurang optimal karena terbatas pada perspektif pemimpin.

2. Kepemimpinan Demokratis (*Democratic Leadership*). Pemimpin melibatkan tim dalam proses pengambilan keputusan melalui diskusi atau voting, serta pendekatan kolaboratif dengan mempertimbangkan masukan dari anggota tim. Keuntungan pengambilan keputusan pada kepemimpinan demokratis adalah meningkatkan partisipasi, kreativitas, dan rasa memiliki terhadap keputusan, serta membantu menghasilkan keputusan yang lebih kaya dan beragam. Kelemahan pengambilan keputusan pada kepemimpinan demokratis adalah proses pengambilan keputusan bisa lebih lambat, serta kurang cocok untuk situasi mendesak.
3. Kepemimpinan *Laissez-Faire* (*Delegative Leadership*). Pemimpin memberikan kebebasan penuh kepada tim untuk mengambil keputusan sendiri, serta pemimpin bertindak sebagai pengawas atau penasihat. Keuntungan pengambilan keputusan pada kepemimpinan *laissez-faire* adalah memberdayakan anggota tim yang kompeten dan berpengalaman, serta cocok untuk tim yang sangat mandiri atau profesional. Kelemahan pengambilan keputusan pada kepemimpinan *laissez-faire* adalah bisa menyebabkan kebingungan jika anggota tim tidak memiliki arah yang jelas, serta risiko rendahnya koordinasi dan akuntabilitas.
4. Kepemimpinan Transformasional (*Transformational Leadership*). Pemimpin menginspirasi dan mendorong tim untuk berpikir inovatif dan melampaui batas kemampuan anggota tim, serta fokus pada visi jangka panjang dan perubahan positif. Keuntungan pengambilan keputusan pada kepemimpinan transformasional adalah meningkatkan motivasi, semangat kerja, dan komitmen tim, serta cocok untuk pengambilan keputusan strategis dan inovatif. Kelemahan pengambilan keputusan pada kepemimpinan transformasional adalah kurang cocok untuk masalah operasional rutin yang membutuhkan solusi cepat.

5. Kepemimpinan Transaksional (*Transactional Leadership*). Pemimpin berfokus pada tugas, aturan, dan imbalan atau hukuman sebagai motivator utama, serta keputusan diambil berdasarkan kebijakan atau prosedur yang ada. Keuntungan pengambilan keputusan pada kepemimpinan transaksional adalah efektif untuk pengambilan keputusan yang melibatkan proses standar, serta cocok untuk lingkungan kerja yang stabil dan terstruktur. Kelemahan pengambilan keputusan pada kepemimpinan transaksional adalah kurang mendorong inovasi atau kreativitas, serta keputusan cenderung kaku dan terikat pada aturan.
6. Kepemimpinan Situasional (*Situational Leadership*). Pemimpin menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan kebutuhan tim dan situasi tertentu, serta fleksibel dalam memilih pendekatan otoriter, demokratis, atau *laissez-faire* sesuai kondisi. Keuntungan pengambilan keputusan pada kepemimpinan situasional adalah lebih adaptif dalam menghadapi tantangan yang beragam, serta meningkatkan efektivitas pengambilan keputusan dalam berbagai konteks. Kelemahan pengambilan keputusan pada kepemimpinan situasional adalah membutuhkan pemahaman yang mendalam tentang kebutuhan tim dan situasi.
7. Kepemimpinan Visioner (*Visionary Leadership*). Pemimpin berfokus pada visi jangka panjang dan tujuan besar organisasi, serta keputusan dibuat dengan mempertimbangkan dampaknya terhadap masa depan. Keuntungan pengambilan keputusan pada kepemimpinan visioner adalah memberikan arah yang jelas dan inspirasi kepada tim, serta cocok untuk pengambilan keputusan strategis dan transformasional. Kelemahan pengambilan keputusan pada kepemimpinan visioner adalah bisa kehilangan fokus pada kebutuhan operasional harian.
8. Kepemimpinan Karismatik (*Charismatic Leadership*). Pemimpin menggunakan pesona dan kepribadian kuat untuk memengaruhi keputusan, serta keputusan sering kali didasarkan pada keyakinan dan inspirasi pribadi pemimpin. Keuntungan pengambilan keputusan pada kepemimpinan karismatik adalah

meningkatkan loyalitas dan semangat tim, serta cocok untuk memotivasi tim dalam situasi yang sulit. Kelemahan pengambilan keputusan pada kepemimpinan karismatik adalah risiko terlalu bergantung pada kepribadian pemimpin, serta keputusan bisa menjadi subjektif.

9. Kepemimpinan Kolaboratif (*Collaborative Leadership*). Pemimpin bekerja sama dengan tim untuk mengambil keputusan secara kolektif, serta mendorong keterlibatan aktif dari seluruh anggota tim. Keuntungan pengambilan keputusan pada kepemimpinan kolaboratif adalah meningkatkan komitmen dan kepemilikan terhadap keputusan, serta menghasilkan solusi yang lebih kaya dan beragam. Kelemahan pengambilan keputusan pada kepemimpinan kolaboratif adalah membutuhkan waktu lebih lama untuk mencapai konsensus.

Setiap gaya kepemimpinan memiliki tempat dan waktu yang tepat untuk digunakan. Pemimpin yang efektif mampu mengenali situasi dan kebutuhan tim untuk memilih gaya yang paling sesuai, sehingga proses pengambilan keputusan menjadi lebih optimal.

Faktor yang Memengaruhi Pengambilan Keputusan oleh Pemimpin

Pengambilan keputusan oleh pemimpin dipengaruhi oleh berbagai faktor yang dapat berasal dari internal diri pemimpin maupun dari lingkungan eksternal. Pemahaman tentang faktor-faktor ini membantu pemimpin membuat keputusan yang lebih efektif dan bijaksana. Faktor-faktor utama yang memengaruhi pengambilan keputusan oleh pemimpin sebagai berikut.

1. Faktor internal pemimpin, terdiri atas (1) pengalaman dan pengetahuan, pengalaman masa lalu dan pengetahuan mendalam memengaruhi bagaimana pemimpin memahami situasi dan memilih solusi; (2) gaya kepemimpinan, gaya kepemimpinan, seperti otoriter, demokratis, atau *laissez-faire*, memengaruhi pendekatan pemimpin dalam melibatkan tim dan memilih alternatif; (3) kemampuan analitis: pemimpin yang memiliki kemampuan analisis tajam lebih mampu mengevaluasi data,

risiko, dan dampak keputusan secara mendalam; (4) intuisi, intuisi yang berkembang dari pengalaman dan pemahaman konteks membantu pemimpin membuat keputusan cepat, terutama dalam situasi tidak pasti; (5) nilai dan etika pribadi, keputusan sering kali dipengaruhi oleh nilai-nilai moral dan etika pemimpin; dan (6) kemampuan mengelola emosi, pengambilan keputusan yang baik membutuhkan stabilitas emosional, terutama di bawah tekanan.

2. Faktor eksternal pemimpin, terdiri atas (1) ketersediaan informasi: keputusan yang dibuat bergantung pada kualitas dan kelengkapan informasi yang tersedia; (2) tekanan waktu: dalam situasi mendesak, keputusan harus diambil dengan cepat meskipun informasi yang tersedia belum lengkap; (3) sumber daya yang tersedia: sumber daya seperti anggaran, tenaga kerja, atau teknologi memengaruhi pilihan yang dapat diambil; (4) budaya organisasi: budaya organisasi, termasuk nilai, norma, dan kebiasaan kerja, membentuk cara pemimpin mengambil keputusan; (5) harapan dan tekanan dari pihak eksternal: pemimpin sering menghadapi harapan dari pemegang saham, pelanggan, atau masyarakat yang memengaruhi keputusan pemimpin; (6) kompleksitas masalah: masalah yang kompleks memerlukan analisis mendalam dan keterlibatan tim, memengaruhi waktu dan metode pengambilan keputusan; (7) teknologi dan inovasi: perkembangan teknologi memberikan alat dan metode baru yang memengaruhi proses pengambilan keputusan; dan (8) perubahan ekonomi dan politik, seperti inflasi atau regulasi baru, memengaruhi opsi yang tersedia untuk pemimpin.
3. Faktor sosial dan interpersonal, terdiri atas (1) masukan dari tim, pendapat dan ide dari anggota tim dapat memengaruhi keputusan pemimpin, terutama dalam gaya kepemimpinan demokratis; (2) dinamika kelompok, hubungan antaranggota tim, termasuk konflik atau kolaborasi, memengaruhi bagaimana keputusan dibuat; dan (3) pengaruh *stakeholder*, pemimpin harus

mempertimbangkan kepentingan stakeholder seperti pelanggan, investor, atau mitra bisnis.

4. Faktor psikologis, terdiri atas (1) bias kognitif, bias seperti *overconfidence* atau anchoring dapat memengaruhi objektivitas pemimpin dalam membuat keputusan; dan (2) tingkat risiko yang diterima: preferensi pemimpin terhadap risiko memengaruhi keputusan, apakah mereka lebih cenderung konservatif atau agresif.
5. Faktor situasional, terdiri atas (1) urgensi Situasi: keputusan mendesak memengaruhi cara pemimpin mengelola proses pengambilan keputusan; dan (2) ketersediaan alternatif: banyaknya alternatif yang tersedia dapat memengaruhi kompleksitas dan waktu pengambilan keputusan.

Tantangan yang Dihadapi Pemimpin dalam Pengambilan Keputusan

Pemimpin menghadapi berbagai tantangan dalam pengambilan keputusan, terutama di lingkungan organisasi yang dinamis dan kompleks. Tantangan ini, dapat berasal dari faktor internal, eksternal, hingga sifat masalah itu sendiri. Tantangan utama yang sering dihadapi pemimpin dalam proses pengambilan keputusan.

1. Ketidakpastian (*Uncertainty*)

Informasi yang tersedia tidak lengkap atau situasi sulit diprediksi. Pemimpin harus membuat keputusan meski tidak memiliki gambaran penuh. Dalam menghadapi ketidakpastian, pemimpin harus menggunakan analisis risiko dan intuisi berbasis pengalaman untuk memperkirakan kemungkinan hasil.

2. Kompleksitas Masalah

Masalah yang dihadapi sering kali melibatkan banyak variabel, sehingga sulit untuk menemukan solusi terbaik. Pemimpin harus bisa memecah masalah menjadi komponen yang lebih kecil dan menggunakan metode pengambilan keputusan yang terstruktur.

3. Keterbatasan Waktu

Tekanan untuk membuat keputusan dengan cepat dapat mengurangi kualitas analisis dan pertimbangan. Pemimpin harus

mempersiapkan skenario dan rencana kontingensi sebelumnya untuk menghemat waktu dalam situasi mendesak.

4. Konflik Kepentingan

Berbagai pihak dalam organisasi memiliki kepentingan yang berbeda, yang dapat memengaruhi proses pengambilan keputusan. Pemimpin harus dapat mencari solusi win-win atau berkomunikasi secara transparan untuk menjelaskan dasar keputusan.

5. Tekanan dari *Stakeholder*

Pemimpin sering kali harus menyeimbangkan harapan dan tuntutan dari berbagai pihak, seperti pemegang saham, pelanggan, atau mitra bisnis. Pemimpin harus mau melibatkan *stakeholder* dalam diskusi dan menjelaskan dampak jangka panjang dari keputusan.

6. Bias Kognitif

Bias seperti *overconfidence*, *anchoring*, atau *confirmation* bias dapat menghambat objektivitas pemimpin dalam membuat keputusan. Untuk mengurangi adanya bias kognitif, pemimpin wajib menggunakan data yang objektif, melibatkan pihak ketiga untuk evaluasi, atau meminta masukan dari tim.

7. Resistensi terhadap Perubahan

Tim atau organisasi mungkin menolak keputusan yang membawa perubahan besar. Untuk mengurangi resistensi terhadap perubahan, Pemimpin harus mengomunikasikan manfaat keputusan dengan jelas dan melibatkan tim dalam proses perubahan.

8. Kurangnya Informasi atau Data

Tidak adanya data yang cukup dapat mengurangi kemampuan pemimpin untuk membuat keputusan yang terinformasi. Sebelum mengambil keputusan, Pemimpin harus mengumpulkan data sebanyak mungkin dalam waktu yang tersedia atau mencari masukan dari ahli.

9. Ketergantungan pada Teknologi

Meskipun teknologi dapat membantu, terlalu bergantung pada alat analitik atau *software* dapat menyebabkan keputusan

menjadi terlalu mekanis. Untuk menghindari ketergantungan pada teknologi, Pemimpin dapat menggabungkan analisis teknologi dengan intuisi dan pengalaman manusia.

10. Tantangan Etika

Keputusan yang diambil harus mempertimbangkan aspek moral dan etika, yang sering kali berlawanan dengan keuntungan jangka pendek. Untuk itu, Pemimpin mengacu pada nilai-nilai organisasi dan mempertimbangkan dampak jangka panjang keputusan.

11. Ketidakharmonisan Tim

Konflik internal atau kurangnya sinergi dalam tim dapat menghambat proses pengambilan keputusan. Pemimpin harus mampu memfasilitasi diskusi untuk mencapai kesepakatan dan memperkuat kolaborasi tim.

12. Sumber Daya Terbatas

Keterbatasan anggaran, tenaga kerja, atau waktu memengaruhi pilihan yang dapat diambil. Pemimpin dapat menggunakan analisis biaya-manfaat untuk menentukan prioritas.

13. Dinamika Lingkungan Eksternal

Perubahan cepat dalam lingkungan ekonomi, politik, atau teknologi dapat memengaruhi keputusan. Pemimpin wajib memantau tren eksternal secara berkala dan bersikap adaptif.

14. Tantangan Komunikasi

Kesalahpahaman dalam komunikasi dapat menyebabkan penerapan keputusan yang tidak efektif. Pemimpin harus dapat mengomunikasikan keputusan dengan jelas, termasuk alasan dan harapannya.

15. Risiko dan Konsekuensi Keputusan

Keputusan sering kali memiliki risiko yang harus dipertimbangkan secara matang, termasuk dampaknya pada organisasi. Pemimpin harus melakukan analisis risiko dan skenario untuk meminimalkan dampak negatif.

Tantangan dalam pengambilan keputusan adalah hal yang wajar dalam kepemimpinan, terutama di lingkungan yang kompleks dan terus berubah. Pemimpin yang efektif harus memiliki

kemampuan analisis, komunikasi, dan fleksibilitas untuk mengatasi tantangan ini, serta tetap berpegang pada nilai-nilai dan tujuan organisasi. Adaptabilitas dan pengelolaan risiko yang baik adalah kunci untuk menghadapi tantangan dengan sukses.

Strategi untuk Kepemimpinan Efektif dalam Pengambilan Keputusan

Kepemimpinan yang efektif dalam pengambilan keputusan, memerlukan pendekatan strategis untuk memastikan keputusan yang diambil relevan, tepat waktu, dan mendukung tujuan organisasi. Strategi utama yang dapat diterapkan pemimpin untuk meningkatkan efektivitas dalam pengambilan Keputusan.

1. Mengumpulkan informasi yang komprehensif. Keputusan yang baik memerlukan data yang akurat, relevan, dan cukup untuk memahami situasi. Adapun langkah strategisnya sebagai berikut: (1) gunakan sumber data yang terpercaya, (2) lakukan riset pasar atau analisis internal untuk mendapatkan wawasan yang lebih mendalam, dan (3) hindari terburu-buru mengambil keputusan tanpa informasi yang memadai. Manfaat dari mengumpulkan informasi yang komprehensif dalam pengambilan keputusan adalah mengurangi risiko kesalahan akibat asumsi yang salah atau informasi yang kurang.
2. Menggunakan pendekatan berbasis data. Data dapat membantu pemimpin membuat keputusan yang objektif dan mendukung hasil yang dapat dipertanggungjawabkan. Adapun langkah strategisnya sebagai berikut: (1) terapkan analitik data untuk mengidentifikasi pola atau tren; (2) gunakan *tools* atau *software* pendukung untuk simulasi keputusan; dan (3) kombinasikan data dengan wawasan pengalaman untuk hasil yang optimal. Manfaat menggunakan pendekatan berbasis data dalam pengambilan keputusan adalah mengurangi bias kognitif dan meningkatkan akurasi keputusan.
3. Melibatkan tim dalam proses pengambilan keputusan. Keterlibatan tim dapat memperkaya perspektif dan meningkatkan penerimaan terhadap keputusan. Langkah

strategisnya sebagai berikut: (1) ajak tim *brainstorming* untuk mendapatkan ide-ide kreatif; (2) dorong diskusi terbuka untuk membahas pro dan kontra dari setiap opsi; dan (3) gunakan metode konsensus atau voting jika diperlukan. Manfaat melibatkan tim dalam proses pengambilan keputusan: meningkatkan rasa memiliki (*ownership*) dan motivasi tim.

4. Mengembangkan kemampuan analisis risiko. Setiap keputusan memiliki potensi risiko yang perlu diantisipasi dan dikelola. Langkah strategisnya sebagai berikut: (1) identifikasi risiko potensial dari setiap alternatif keputusan; (2) lakukan analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*); dan (3) rancang rencana mitigasi untuk mengurangi dampak negatif. Manfaat dari mengembangkan kemampuan analisis risiko dalam pengambilan keputusan adalah membantu organisasi lebih siap menghadapi tantangan setelah keputusan diimplementasikan.
5. Menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan situasi. Pemimpin yang fleksibel mampu menyesuaikan pendekatan mereka dengan kebutuhan situasi. Langkah strategisnya sebagai berikut: (1) gunakan gaya otoriter dalam situasi krisis yang membutuhkan keputusan cepat; (2) terapkan gaya demokratis untuk keputusan strategis jangka panjang; (3) berikan keleluasaan pada tim jika mereka memiliki kompetensi tinggi (gaya *laissez-faire*). Manfaat dari menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan situasi dalam pengambilan keputusan adalah meningkatkan relevansi dan efektivitas keputusan berdasarkan konteks.
6. Mengembangkan komunikasi yang efektif. Keputusan yang diambil harus disampaikan dengan jelas kepada pihak yang terlibat untuk mendorong implementasi yang efektif. Langkah strategisnya sebagai berikut: (1) gunakan bahasa yang sederhana dan mudah dipahami; (2) jelaskan alasan dan manfaat keputusan secara transparan; (3) berikan ruang untuk umpan balik dari tim atau pemangku kepentingan. Manfaat dalam mengembangkan komunikasi yang efektif dalam pengambilan keputusan adalah mengurangi resistensi dan meningkatkan kolaborasi.

7. Memprioritaskan keputusan berdasarkan dampak. Tidak semua keputusan memiliki tingkat urgensi atau dampak yang sama. Langkah strategisnya sebagai berikut: (1) gunakan matriks prioritas (urgensi vs. dampak) untuk menyusun keputusan mana yang harus segera diambil, dan (2) fokuskan energi pada keputusan strategis yang memiliki dampak besar terhadap organisasi. Manfaat dalam memprioritaskan keputusan berdasarkan dampak adalah menghemat waktu dan sumber daya dengan berfokus pada hal-hal yang paling penting.
8. Berorientasi pada solusi jangka panjang. Keputusan yang baik tidak hanya menyelesaikan masalah saat ini tetapi juga mendukung visi organisasi. Langkah strategisnya sebagai berikut: (1) pertimbangkan dampak jangka panjang dari setiap alternatif, (2) hindari solusi yang hanya bersifat sementara (*quick fix*), dan (3) Gunakan pendekatan strategis untuk memastikan keberlanjutan keputusan. Manfaat dari keputusan berorientasi pada solusi jangka panjang dalam pengambilan keputusan adalah membantu organisasi tetap relevan dan kompetitif dalam jangka panjang.
9. Meningkatkan kemampuan intuisi. Intuisi, terutama yang didasarkan pada pengalaman, dapat menjadi alat yang berharga dalam situasi kompleks. Langkah strategisnya sebagai berikut: (1) refleksikan pengalaman masa lalu dan pelajaran yang telah dipelajari, (2) latih pengambilan keputusan di bawah tekanan untuk memperkuat intuisi, (3) kombinasikan intuisi dengan data untuk memastikan keputusan yang seimbang. Manfaat dari meningkatkan kemampuan intuisi dalam mengambil keputusan adalah membantu pemimpin membuat keputusan cepat tanpa kehilangan akurasi.
10. Menerapkan evaluasi pascakeputusan. Setiap keputusan perlu dievaluasi untuk mengetahui efektivitas dan dampaknya. Langkah strategisnya sebagai berikut: (1) monitor hasil implementasi keputusan secara berkala, (2) kumpulkan umpan balik dari tim atau stakeholder, dan (3) identifikasi pelajaran yang dapat diambil untuk pengambilan keputusan di masa depan.

Manfaat dari penerapan evaluasi pascakeputusan adalah membantu pemimpin terus belajar dan meningkatkan proses pengambilan keputusan.

11. Mengelola tekanan dan stres. Tekanan dari *stakeholder*, keterbatasan waktu, atau risiko tinggi dapat memengaruhi kualitas keputusan. Langkah strategisnya adalah (1) prioritaskan kesehatan mental dan fisik melalui manajemen *stress*, (2) delegasikan tugas yang dapat ditangani oleh tim untuk mengurangi beban, dan (3) Berlatih *mindfulness* untuk meningkatkan fokus dalam pengambilan keputusan. Manfaat dari mengelola tekanan dan stress dalam pengambilan keputusan adalah meningkatkan kejernihan pikiran dan kemampuan mengambil keputusan secara rasional.

DAFTAR PUSTAKA

- Brooks Ian. (2018). *Organizational Behaviour (Individuals, Groups, and Organizational)*. Fifth Edition. New York: Pearson.
- Buchanan David A. & Huczynski. (2019). *Organizational Behaviour*. 10th Edition. New York: Pearson.
- Colquitt Jason A., et.al. (2019). *Organizational Behaviour-Improving Performance and Commitment in the Workplace*. Fourth Edition. New York: McGrawHill Education.
- Daft Richard L. (2021). *Organization (Theory & Design)*. Thirteenth Edition. Boston: Cengage.
- Dessler Gary. (2020). *Fundamentals of Human Resource Management*. 5th Edition. New York: Pearson.
- Janasz Suzanne de C., et.al. (2019). *Interpersonal Skills in Organizations*. 6th Edition. New York: McGrawHill.
- Jones Gareth R. & George Jennifer M. (2022). *Contemporary Management*. Twelfth Edition. New York: McGrawHill
- Hook Caroline & Jenkins Andrew. (2019). *Introducing Human Resources Management*. 8th Edition. New York: Pearson
- Kinicki Angelo. (2021). *Organizational Behaviour (A Practical, Problem Solving Approach)*. Third Edition. New York: McGraw-Hill
- Lussier Robert N. (2022). *Human Relations in Organizations (Application and Skill Building)*. 12th. New York: McGraw-Hill
- Mullins Laurie J. & McLean Jacquelin. (2019). *Organizational Behaviour in The Workplace*. Twelfth Edition. Pearson
- Nankervis Alan, et.al. (2020). *Human Resource Management (Strategy & Practice)*. 10th. Boston: Cengage Learning
- Nelson Debra L. & Quick James Campbell. (2018). *Organizational Behaviour*. Student Edition. Boston: Cengage
- Palmer Ian, et.al. (2017). *Managing Organizational Change (A Multiple Perspektif Approach)*. Third Edition. New York: McGrawHill Education
- Peacock Melanie, et.al. (2020). *Understanding Human Resources Management (Canadian Perspective)*. 1th Edition. New York: Nelson.

- Robins, et.al. (2019). *Organizational Behaviour*. 9th Edition. New York: Pearson.
- Snell Scott A. & Morris Shad S. (2019). *Managing Human Resources*. 8th Edition. Boston: Cengage Learning.
- Torrington Derek, et.al. (2020). *Human Resource Management*. 11th Edition. New York: Pearson.

TENTANG PENULIS



Dr. Christimulia Purnama Trimurti, S.E., S.H., M.M., CFRM.

Penulis menyelesaikan S-1 Manajemen Universitas Pendidikan Nasional, 2002; S-1 Hukum Universitas Udayana, 2004, S-2 Magister Manajemen Universitas Udayana, 2015; S-3 Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Udayana, 2015; Sertifikasi Kompetensi Sistem Penjaminan Mutu Internal dan Audit Internal Perguruan Tinggi dari Institut Pertanian Bogor, 2011; Research Reviewer Kemenristekdikti, 2018; Certified Financial Risk Manajemen (CFRM) American Academy of Financial Management, 2021. Penulis merupakan Dosen Tetap Program Studi S-2 Magister Manajemen pada Universitas Dhyana Pura yang mengampu matakuliah di antaranya: Manajemen Keuangan, Metodologi Penelitian dan Business Economic & Environment. Penulis dipercaya sebagai Asesor Beban Kerja Dosen (BKD) Nasional pada Kemenristekdikti sejak 2021, Tim Evaluator Siaga Kemenristekdikti sejak 2022, serta Tim Pendamping Kelembagaan pada LLDikti Wil.VIII sejak 2024. Penulis memiliki beberapa karya buku yang memiliki ISBN, Hak Atas Kekayaan Intelektual (HAKI) serta hasil penelitian yang di publikasi pada Proseeding Seminar Nasional, Jurnal Nasional Terakreditasi, hingga Jurnal Internasional Terindex Scopus. Penulis aktif dalam organisasi kepakaran di Forum Manajemen Indonesia dan Ikatan Sarjana Ekonomi Indonesia.



TEORI MOTIVASI KONTEMPORER

Dr. Suci Utami Wikaningtyas, M.M.

STIE Widya Wiwaha

Motivasi dan Manfaat Motivasi

Motivasi merupakan kekuatan yang mendorong individu melakukan suatu tindakan/aktivitas, bahkan mempertahankan tindakan/aktivitas tersebut untuk mencapai tujuan tertentu. Motivasi dapat muncul dari dalam diri maupun dari luar dirinya. Pimpinan mesti memotivasi bawahan. Hal ini disebabkan terdapat beberapa manfaat motivasi, antara lain sebagai berikut.

1. Pandangan Gray

Kinerja (*performance*) merupakan fungsi kemampuan dikalikan motivasi ($\text{kemampuan} \times \text{motivasi}$). Indikator kemampuan adalah keterampilan (*skill*) dan pengetahuan (*knowledge*). Kemampuan rendah dengan motivasi tinggi, hal ini cenderung tidak berpengaruh terhadap kinerja, kinerja tetap rendah. Akan tetapi, apabila kemampuan sedang, dengan motivasi tinggi, maka kinerja dapat jauh lebih tinggi, daripada individu yang memiliki kemampuan, tetapi rendah motivasi.

2. Individu yang termotivasi, maka semangat kerja meningkat, maka dapat menimbulkan kinerja meningkat (*improved performance*), keterlibatan karyawan meningkat (*increased engagement*), kualitas kerja lebih baik (*better quality of work*),

pengurangan perputaran karyawan (*reduced turnover*), lingkungan kerja lebih baik (*positive work environment*), produktivitas lebih tinggi (*higher productivity*), dan kepuasan kerja meningkat (*increased job satisfaction*).

Employee Motivation Strategy

1. Hawthorne Study

Studi Hawthorne dilakukan oleh Elton Mayo dan Frits J. Roethlisberger, yang mengemukakan bahwa faktor psikologis dan faktor sosial berpengaruh kuat terhadap sikap dan perilaku individu.

2. Need Based Theory dan Process Based Theory

Untuk memotivasi karyawan, pimpinan tidak sekadar memenuhi kebutuhan karyawan, tetapi juga memperhatikan proses. Kebutuhan terpenuhi, tetapi proses tidak terpenuhi, maka karyawan akan merasa kecewa (*ill-being*). Terpenuhi kebutuhan pada individu ini sangat penting, karena apabila tidak terpenuhi kebutuhan, maka semakin lama kebutuhan tersebut semakin kuat. Hal ini dapat berdampak pada sikap dan perilaku negatif, seperti kinerja (*performance*) menurun, keterlibatan kerja (*job engagement*) rendah, tingkat absensi tinggi, perputaran karyawan (*employee turnover*) tinggi, dan lain-lain.

Untuk itu, pimpinan mesti memahami teori kebutuhan (*need based theory*) dan teori proses (*process-based theory*). Teori kebutuhan terdiri dari Hierarki kebutuhan Abraham Maslow, ERG Theory, Teori Dua Faktor Frederick Herzberg, dan Teori motivasi prestasi McClelland, sedangkan Teori Proses terdiri dari: Teori penguatan (*reinforcement theory*), teori pengharapan (*expectancy theory*), dan teori keadilan (*equity theory*).

Need Based Theory

1. Abraham Maslow Hierarchy of Needs

Menurut Maslow (1943; 1954), kebutuhan individu diatur dalam lima tingkatan yaitu kebutuhan fisik (*physiological needs*), kebutuhan keamanan (*safety and security*), kebutuhan sosial (*love*

and belonging), kebutuhan penghargaan (*self-esteem*), dan kebutuhan aktualisasi diri (*self-actualization*). Tingkatan kebutuhan ini dibedakan menjadi dua, yaitu *deficiency needs* dan *growth needs*. *Deficiency needs* yaitu *physiological needs*, sedangkan *growth needs* adalah empat tingkatan berikutnya. Di samping itu, *physiological needs* dan *safety needs* disebut *basic needs*, *love and belonging* dan *self-esteem* disebut juga *psychological needs*, dan *self-actualization* disebut juga *self-fulfillment needs*.

Maslow (1987) mengembangkan dari lima tingkatan, menjadi delapan tingkatan kebutuhan yaitu *physiological needs*, *safety needs*, *belonging and love needs*, *esteem needs*, *cognitive needs*, *aesthetic needs*, *self-actualization needs*, dan *transcendence needs*. Maslow mengklasifikasikan menjadi dua kategori yakni *deficiency needs* dan *growth needs*. Tingkatan satu hingga empat sebagai *deficiency needs*. Tingkatan lima hingga delapan sebagai *growth needs*. Tingkatan kebutuhan Maslow ini mengemukakan bahwa (1) tingkatan kebutuhan yang menonjol pada masing-masing individu berbeda; (2) Apabila tingkatan pertama terpenuhi, maka tingkatan kebutuhan individu meningkat ke tingkatan berikutnya.

Tingkatan pertama, kebutuhan fisik termasuk ke dalam motivasi internal. Pemenuhan kebutuhan fisik ini merupakan tingkatan pertama menuju tingkatan lebih tinggi dari kepuasan intrinsik, yang termasuk kebutuhan fisik antara lain: air, udara, makanan, pakaian, kehangatan, reproduksi, tempat yang aman, dan tidur.

Tingkatan kedua, kebutuhan keamanan terdiri dari

- a. kesehatan (*health*): *medical care* dan lain-lain;
- b. keamanan individu (*personal security*): sandang, pangan, papan (rumah), *job security*, dan lain-lain;
- c. keamanan emosional (*emotional security*): terhindari dari rasa takut, well-being, dan lain-lain; serta
- d. keamanan keuangan (*financial security*): *saving accounts*, asuransi, dan lain-lain.

Tingkatan ketiga, kebutuhan sosial merupakan kebutuhan hubungan interpersonal dan merasa memiliki (*sense of belonging*) di dalam kelompoknya. Individu akan merasa nyaman dan bahagia apabila dirinya diterima dan sebagai bagian (merasa memiliki) di kelompok sosialnya, yang termasuk dalam kebutuhan sosial yakni keluarga (*family*), persahabatan (*friendship*), kedekatan (*intimacy*), kepercayaan (*trust*), penerimaan (*acceptance*), serta cinta dan kasih sayang (*love*).

Tingkatan keempat, kebutuhan penghargaan pada dasarnya adalah penghormatan/pengakuan (*respect*), yang terdiri dari pengakuan dari dalam diri individu (*self-respect*) dan pengakuan dari pihak lain (*respect from others*). Kebutuhan penghargaan ini diklasifikasikan ke dalam dua kategori, yaitu:

- a. penghormatan dari dalam diri (*esteem for oneself*): harga diri (*dignity*), prestasi (*achievement*), penguasaan (*mastery*), dan kemandirian/kemerdekaan/kebebasan (*independence*); dan
- b. Penghormatan dari luar (*the desire for reputation or respect from others*): status, prestige, pengakuan (*recognition*), terkenal (*fame*), dan perhatian (*attention*).

Extended Hierarchy of Needs

Tingkatan kelima, kebutuhan kognitif (*cognitive needs*) diklasifikasikan ke dalam dua kategori yaitu *cognitive needs* dan *aesthetic needs*. *Cognitive needs* meliputi pengambilan makna (*meaning*), informasi, komprehensif, penasaran (*curiosity*), kreativitas, membaca peluang ke depan. Individu menyukai aktivitas yang memerlukan pertimbangan dan brainstorming memiliki kebutuhan kognitif lebih kuat.

Tingkatan keenam, *aesthetic needs* adalah apresiasi dan pencarian sesuatu indah, seimbang, dan lain-lain, yang termasuk pemenuhan kebutuhan ini anatra lain: apresiasi terhadap musik, seni, keindahan alam, dan ekspresi keindahan lainnya.

Tingkatan ketujuh, kebutuhan aktualisasi diri merupakan pemenuhan pencapaian kemampuan/potensi personal, pemenuhan diri, perumbuhan dan pengembangan diri, serta pengalaman tertinggi. Karakteristik aktualisasi diri: toleransi

terhadap efisiensi dan ketidakpastian, menerima keberadaan orang sesuai diri pribadi masing-masing, spontan dalam berpikir dan beraktivitas, memfokuskan pada penyelesaian masalah, *sense of humor* yang tidak biasa, mampu membaca kehidupan secara objektif, kreativitas tingkat tinggi, tujuan yang tidak konvensional, perhatian pada kesejahteraan masyarakat, mengapresiasi mendalam terhadap kehidupan dasar, mengedepankan kepuasan yang mendalam pada hubungan interpersonal pada masyarakat tertentu, pengalaman tertinggi, kebutuhan *privacy*, sikap demokrasi, dan memperhatikan etika/moral.

Tingkatan kedelapan, kebutuhan *self-transcendence* atau kebutuhan spiritual. Kebutuhan ini dideskripsikan sebagai kebutuhan yang tidak terbatas, realitas yang lebih tinggi, tujuan, atau universe. Pada tingkatan ini lebih mengedepankan sifat altruisme, hubungan spiritual dan menolong orang lain. Tingkatan ini meliputi: keyakinan (*mystical experiences and nature experiences with nature*), keindahan (*aesthetic experiences*), *sexual experiences*, jiwa melayani (*service to others*), ibadah (*religious faith*), dan lain-lain.

2. Alderfer's ERG Theory

Paul Alderfer, psikolog Amerika, berpendapat berbeda dengan Maslow. Pandangan Alderfer, yaitu: (1) kebutuhan individu yang menonjol dapat lebih dari satu, dan (2) apabila tingkatan pertama individu merasa terpenuhi, maka akan naik ke tingkatan berikutnya. Akan tetapi, apabila pada untuk menuju tingkatan di atasnya sulit terpenuhi, maka individu cenderung menurunkan harapannya, tetap pada tingkatan yang ada.

Menurut Alderfer, kebutuhan individu terdapat tiga tingkatan yaitu *Existence* (E), *Relatedness* (R), dan *Growth* (G), maka kemudian teori ini disebut *ERG Theory*. *Existence* terdiri dari *physiologis needs* dan *safety needs*. *Physiologis needs* meliputi: air, makanan, udara, tempat berlindung (*shelter*), dan lain-lain. *Safety needs* meliputi kesehatan, aman dari kecelakaan kerja, rumah, dan lain-lain.

Relatedness merupakan kebutuhan sosial, kebutuhan bergaul, kebutuhan berinteraksi dengan pihak lain, dan kebutuhan menjalin hubungan interpersonal. Wujud kebutuhan ini seperti: persahabatan, kekeluargaan, saling memberikan perhatian antarteman, dan lain-lain, sedangkan *Growth* adalah kebutuhan dihargai (*esteem needs*) dan aktualisasi diri (*self-actualization*). *Esteem needs* seperti: kepercayaan diri, kebutuhan berprestasi, dan lain-lain. *Self-actualization needs* seperti: berpegang teguh pada aspek moral, kreativitas, fokus pada penyelesaian masalah, dan lain-lain.

3. Herzberg Theory

Frederick Herzberg melakukan investigasi faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan kerja (*job satisfaction*) dan ketidakpuasan kerja (*job dissatisfaction*) pada karyawan. Hasil investigasi menunjukkan bahwa tugas, prestasi, pengakuan, tanggung jawab, penghargaan, kemajuan, sebagai faktor penyebab kepuasan kerja, kemudian disebut *motivators*. Kebijakan perusahaan, kepemimpinan, kompensasi, hubungan interpersonal, dan lingkungan kerja, sebagai faktor penyebab ketidakpuasan kerja, kemudian disebut *hygiene factors* (faktor pemelihara kepuasan kerja). Dengan demikian Herzberg's theory dibagi dua dimensi yaitu *motivators* dan *hygiene factors*.

Pemimpin mesti memperhatikan pemenuhan *hygiene factors* terlebih dahulu, baru kemudian *motivators*, guna menjaga kepuasan kerja. Sebagai contoh, pemimpin mesti mempersiapkan ketersediaan ruangan ber AC, ruang kerja nyaman, hubungan antarkaryawan nyaman, dan aturan kerja jelas. Kemudian pemimpin memberikan tugas kepada karyawan, selanjutnya memberikan evaluasi kinerja, gaya kepemimpinan yang sesuai kondisi bawahan, aturan kompensasi yang jelas, pengakuan dan penghargaan pada karyawan, dan lain-lain.

4. McClelland's Acquired Needs Theory

McClelland berpendapat bahwa kebutuhan individu dibagi dalam tiga kategori yaitu kebutuhan berprestasi (*need for achievement*), kebutuhan sosial (*need for affiliation*), dan

kebutuhan kekuasaan (*need for power*). Individu yang memiliki kebutuhan berprestasi yang kuat (*strong achievement needs*), cenderung mencari pekerjaan yang mengandung risiko sedang, dan memberikan dampak yang signifikan atas hasil jerih payahnya, bukan karena keberuntungan saja (*luck*).

Individu yang memiliki kebutuhan sosial yang kuat (*strongly affiliation needs*), cenderung menghindari konflik, kebutuhan ingin dicintai dan diterima oleh orang lain atau lingkungan lebih tinggi, dan memiliki keinginan yang tinggi untuk menciptakan dan memelihara hubungan sosial. Individu ini kurang sesuai sebagai pimpinan. Seorang pimpinan cenderung memiliki kebutuhan sosial yang rendah, maksimal sedang. Hal ini disebabkan seorang pemimpin harus berani ambil keputusan tidak populer, siap menghadapi konflik, dan lain-lain.

Individu yang memiliki kebutuhan kekuasaan yang kuat (*strongly power needs*), cenderung berkeinginan memengaruhi, menasehati, mendidik, dan mendorong orang lain. Biasanya individu ini mempunyai kedisiplinan yang tinggi. Individu yang kuat kebutuhan ini, layak sebagai pemimpin.

Definisi *The Self-Determination Theory*

The self-determination theory (SDT) merupakan teori yang menekankan pada pencapaian perilaku positif individu (*optimal functioning*) melalui motivasi yang tumbuh dari dalam diri individu (*self-motivation*) dan kepribadian (*personality*) individu. Teori ini telah dikembangkan lebih dari 40 tahun oleh Edward Deci dan Richard Ryan, di mana masing-masing hasil studi menjadi teori yang saling melengkapi atau dengan kata lain “SDT puzzle” (Vansteenkiste et al., 2010).

Pada awalnya, SDT dikembangkan berdasarkan lima subteori/teori mini (*mini theory*) yaitu *cognitive evaluation theory*, *organismic integration theory*, *causality orientation theory*, *basic psychological theory*, *goal content theory* (Vansteenkiste et al., 2010). Perkembangan selanjutnya dimunculkan *relationship motivation theory* sebagai teori keenam (Deci & Ryan, 2014). Adapun hati dari

masing-masing teori (*the heart of mini theory*) adalah *basic psychological needs* (BPNT) (Legault, 2017).

Masing-masing subteori (*mini theory*) dari teori determinasi diri dijelaskan secara ringkas berikut ini. Pertama, *Cognitive Evaluation Theory* (CET) membahas bagaimana aspek-aspek eksternal (*external event*) seperti penghargaan, umpan balik, dan lain-lain memengaruhi motivasi intrinsik. *External events* ini dapat berpengaruh baik positif maupun negatif terhadap kepuasan pada kebutuhan dasar psikologis individu.

Kedua, *Organismic Integration Theory* (OIT) menekankan pada perlunya internalisasi dan menjelaskan mengapa (*why/perceived locus of causality*) individu melakukan suatu aktivitas tetapi tidak termotivasi secara intrinsik. Dengan ini berarti menunjukkan pentingnya motivasi ekstrinsik. Dalam teori ini, mengemukakan bahwa motivasi ekstrinsik memiliki beberapa tipe motivasi ekstrinsik. Teori ini juga menjelaskan bagaimana proses internalisasi dan motivasi ekstrinsik dapat menghasilkan *optimal functioning* atau *malfunctioning* pada individu.

Ketiga, *Causality Orientations Theory* (COT) menjelaskan bagaimana memotivasi individu dengan mempertimbangkan aspek perbedaan orientasi dalam diri individu. Terdapat tiga tipe COT, yaitu *autonomy orientation*, *control orientation*, dan *impersonal orientation*. *Autonomy orientation* dan *control orientation* merupakan *internal locus of control*, sementara *impersonal orientation* bagian dari *external locus of control*.

Keempat, *Basic Needs Theory/Basic Psychological Needs Theory* (BPNT) memfokuskan pada kebutuhan dasar psikologis individu atau sumber motivasi yang paling dalam pada diri individu (*inner motivational resources*) guna mendorong tercapainya *optimal functioning* seperti kualitas keterlibatan individu yang tinggi, kebermanfaatan yang efektif, kinerja yang efisien dan efektif, dan kesejahteraan psikologis yang tinggi. Kelima, *Goal Content Theory* (GCT) fokus membicarakan pada apa (*what*) motivasi individu yang ditinjau dari apa tujuan individu. Tujuan individu dalam GCT dibedakan menjadi dua yaitu tujuan intrinsik (*intrinsic goals*) dan tujuan ekstrinsik (*extrinsic goals*). Teori ini menjelaskan bagaimana

tujuan intrinsik mendorong tercapainya baik kesejahteraan psikologis (*well-being*) maupun ketidaksejahteraan psikologis (*ill-being*). Keenam, *relationship motivation theory*. Apabila teori sebelumnya lebih mengedepankan hubungan searah, maka dalam teori ini mengembangkan hubungan personal secara timbal balik (*dyadic*).

Self-determination theory (SDT) merupakan teori motivasi yang digunakan untuk menjelaskan bagaimana dan mengapa individu berperilaku tertentu (Deci et al., 2017). Perbedaan SDT dengan teori motivasi yang lain, antara lain (1) Teori motivasi selain SDT lebih mengutamakan investigasi berbagai faktor motivasi yang memengaruhi perilaku individu, sedangkan SDT membahas berbagai faktor yang memengaruhi tidak hanya perilaku tetapi juga kesehatan individu; dan (2) Teori motivasi selain SDT berasumsi menginvestigasi motivasi ditinjau secara total, sedangkan SDT berasumsi motivasi dibagi menjadi dua, yakni motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Mayoritas temuan menunjukkan bahwa dibandingkan motivasi ekstrinsik, motivasi intrinsik berpengaruh lebih kuat terhadap perilaku positif (Gollwitzer & Oettingen, 2015; Legault, 2016; Ryan & Deci, 2020).

Basic Psychological Needs Theory/BPNT

Teori kebutuhan dasar psikologis (*basic psychological needs theory*) yaitu individu memiliki kebutuhan dasar ditinjau dari aspek psikologi terdiri dari kebutuhan kebebasan, kebutuhan kompetensi, dan kebutuhan hubungan sosial (*need for relatedness*).

Pertama, teori determinasi diri mendefinisikan kebutuhan kebebasan (*need for autonomy*) sebagai kebutuhan individu untuk memiliki kebebasan secara psikologis (Deci & Ryan, 2000). Kebutuhan ini didasari *locus of causality* dalam diri individu, bukan didorong dari luar individu (deCharms, 1968) (Vansteekiste et al., 2010). Individu berharap mendapatkan kepuasan melalui pemenuhan *internal locus of causality* yang ditunjukkan dalam wujud adanya rasa kebebasan secara psikologis (*sense of psychological freedom*). Kebutuhan ini didefinisikan sebagai kebebasan

berkeinginan dalam segala hal, tetapi lebih ditekankan pada aspek kebebasan dalam memilih (Vansteenkiste et al., 2010).

Kedua, teori determinasi diri mendefinisikan kebutuhan kompetensi (*need for competence*) sebagai kebutuhan memiliki kemampuan menyelesaikan tugas secara efektif. Hal ini sesuai dengan definisi White, 1959. Kebutuhan ini juga dapat dikatakan kemampuan individu mengeksplorasi lingkungan atau kemampuan menghadapi tantangan secara optimal. *Need for Competence* merupakan kebutuhan memiliki kemampuan dalam melaksanakan tugas tertentu atau dalam berinteraksi dengan lingkungan secara efektif (Legault, 2017).

Ketiga, *relatedness* merupakan kebutuhan berinteraksi dengan pihak lain baik secara emosional maupun adanya rasa aman (*secure attachment*). Dalam perkembangannya kebutuhan hubungan sosial tidak hanya kehangatan (*warm*), perhatian (*caring*) dan hubungan yang responsif (*responsive relationship*), tetapi perlu juga hubungan yang bersifat otentik (*authentic*) dan hubungan timbal balik (*reciprocal relationship*). *Need for relatedness* merupakan kebutuhan berinteraksi dengan orang lain, mencintai dan menyayangi orang lain, dicintai dan disayangi orang lain (Baumeister & Leary, 1995). Tercapainya kepuasan pada kebutuhan ini dapat dilakukan dengan cara menjadi anggota kelompok tertentu, komunikasi, dan mengembangkan hubungan dekat (Deci & Ryan, 2014).

Kontribusi *Basic Psychological Needs Theory* (BPNT)

Menurut Ryan & Deci (2000), *Basic Psychological Needs* merupakan kebutuhan yang ada dalam diri individu dan kebutuhan ini akan memberikan dampak positif pada individu dalam bentuk tercapainya pertumbuhan secara psikologis (*psychological growth*), internalisasi (*internalization*) dan kesejahteraan secara psikologis (*well-being*). Terdapat beberapa karakteristik yang membedakan BPNT dengan teori kebutuhan yang lain, yaitu (1) BPNT merupakan kebutuhan individu yang mendasar (Ryan & Deci, 2000), dan dikonotasikan seperti kebutuhan fisiologis seperti lapar, haus (Hull, 1943) (Vansteenkiste et al., 2010); (2) BPNT berbeda dengan teori kebutuhan yang lain, seperti McClelland (1965) dan Maslow (1943)

(Gollwitzer & Oettingen, 2015). McClelland memperkenalkan bahwa sumber daya manusia mempunyai tiga kebutuhan yakni, *need for achievement, need for power, and need for affiliation*. Dari ketiga kebutuhan tersebut, tiap-tiap individu memiliki kebutuhan dominan yang berbeda. Sementara BPNT dalam teori determinasi diri berasumsi bahwa semua orang memiliki ketiga kebutuhan mendasar tersebut. Demikian juga hierarki kebutuhan Maslow (1943) mengungkapkan bahwa terdapat lima tingkatan kebutuhan, jika kebutuhan satu tingkatan terpenuhi maka muncul kebutuhan pada tingkatan berikutnya, sedangkan BPNT dalam teori determinasi diri tidak mengenal tingkatan, semua individu memiliki kebutuhan dasar yang sama; (3) teori determinasi diri membedakan antara kebutuhan (*needs*) dengan keinginan (*desires*) (Ryan & Deci, 2000). Contoh wujud keinginan individu antara lain memperoleh kekuasaan, harta, status, terkenal, dan lain-lain. Akan tetapi, aspek-aspek ini bukan kebutuhan dasar pada individu, dan (4) berbagai teori kebutuhan yang ada menunjukkan kebutuhan tersebut tidak bersifat umum (*general*), hanya bisa digunakan untuk karyawan dalam organisasi, tidak bisa individu di luar (bukan dalam organisasi). Sementara BPNT dalam teori determinasi diri bersifat umum (*general*). BPNT merupakan kebutuhan semua individu baik karyawan maupun masyarakat (Vansteenkiste et al., 2010).

Frustrasi pada Kebutuhan Dasar Psikologis (*Basic Psychological Needs Frustration*)

Prediktor timbulnya motivasi intrinsik adalah pemenuhan kebutuhan dasar psikologis atau tercapainya kepuasan pada kebutuhan dasar psikologis (BPNS). Kemudian BPNT dikembangkan menjadi dua konstruk yakni kepuasan dan frustrasi pada kebutuhan dasar psikologis (BPNS dan BPNF) (Legault, 2017; Longo, 2017). Terbangunnya BPNS menghasilkan *optimal functioning* yaitu kesehatan positif (*well-being*). Sebaliknya BPNF cenderung mengakibatkan *malfunctioning* yakni kesehatan negatif (*ill-being*) dan perilaku negatif. Hal ini menunjukkan frustrasi tidak merupakan bagian dari kepuasan (Longo et al., 2017; Vansteenkiste & Ryan, 2013).

Teori Organismik Terintegrasi (*Organismic Integration Theory*)

1. Motivasi Ekstrinsik (*Extrinsic Motivation*)

Pada awalnya, motivasi intrinsik (*intrinsic motivation*) dan motivasi ekstrinsik (*extrinsic motivation*) diperkenalkan sebagai hal terpisah dan saling berlawanan oleh deCharm, 1968 dan Harter, 1981 (Vansteenkiste et al., 2010). Motivasi ekstrinsik sangat diperlukan ketika individu tidak memiliki keinginan (*interest*) dan kesenangan (*enjoyment*) pada sesuatu. Dengan motivasi ekstrinsik diharapkan menumbuhkan keinginan individu agar terlibat dalam aktivitas tertentu (*engagement*).

Motivasi intrinsik didefinisikan sebagai determinasi diri yang menyeluruh (*fully self-determination*), sementara motivasi ekstrinsik muncul karena adanya kesenjangan dalam diri individu. Pada awal tahun 1980-an, Koestner et al. (1984), dan Ryan (1982) menyarankan perlunya motivasi ekstrinsik (Vansteenkiste et al., 2010). Hal ini juga dikuatkan oleh Ryan & Connel (1989) dengan dalam studinya dengan membedakan antara motivasi ekstrinsik dengan motivasi intrinsik. Selanjutnya motivasi ekstrinsik Koestner et al., (1984) dan Ryan (1982) dikembangkan lagi oleh Ryan (1993) dan disebut *organismic integration theory* (OIT) (Vansteenkiste et al., 2010).

Teori ini (OIT) didasari oleh kecenderungan pertumbuhan suatu organisme (*organismic growth tendency*) yang disebut dengan internalisasi (*internalization*). Dalam proses internalisasi ini menunjukkan penting adanya motivasi ekstrinsik (Ryan & Deci, 2000). Internalisasi merupakan faktor utama dalam menentukan perilaku individu. Pada saat individu melakukan internalisasi, maka individu tersebut perlu menyesuaikan dirinya dengan norma dan peraturan yang ada pada suatu lingkungan sosial tertentu atau kelompok tertentu. Internalisasi merupakan inti atau faktor utama dalam *organismic integration theory* (Ryan & Deci, 2004).

2. Internalisasi (*The Internalization Continuum*)

Dalam *the self-determination theory* (SDT), penekanan pada internalisasi ditentukan oleh seberapa kuat pemenuhan atau kepuasan pada kebutuhan dasar psikologis (*basic psychological needs satisfaction*) (Legault, 2017). Menurut Deci et al. (2017); Legault (2017); Rigby & Ryan (2018) terdapat beberapa tipe motivasi yaitu *amotivation*, motivasi ekstrinsik dan motivasi intrinsik. Motivasi ekstrinsik terdiri dari *external regulation*, *introjected regulation*, *identified regulation*, dan *integrated regulation*. *External regulation* dan *introjected regulation* dibentuk dari kualitas motivasi yang rendah (*low quality motivation*), disebut juga *controlled motivation*, sedangkan *identified regulation* dan *integrated regulation* yang dibentuk dari kualitas motivasi yang tinggi (*high quality motivation*), disebut juga *autonomous motivation*.

Controlled motivation cenderung mengakibatkan *malfunctioning* seperti *illbeing*, penyimpangan perilaku (*defiance*), dan lain-lain, sementara *autonomous motivation* cenderung berdampak positif *optimal functioning* seperti *wellbeing*, kinerja meningkat dan lain-lain. Internalisasi dilakukan oleh tiga motivasi ekstrinsik, yaitu *introjected regulation* (rasa malu, rasa bersalah dan lain-lain), *identified regulation* (rasa bermanfaat, penting dan lain-lain), dan *integrated regulation* (kesesuaian dengan tata nilai individu). *Integrated regulation* merupakan tipe motivasi ekstrinsik paling menjadi diri sendiri (*self-determined/autonomous*) (Deci & Ryan, 2008).

Apabila terjadi frustrasi pada salah satu atau salah dua dari kepuasan pada kebutuhan dasar psikologis, ini menunjukkan terjadi internalisasi parsial (*partially internalization*), seperti *introjected regulation* (*partially controlled motivation*) dan *identified regulation* (*partially autonomous motivation*). Sementara *integrated regulation* terjadi *full internalization*, sedangkan *external regulation* dibentuk tanpa internalisasi, atau dengan kata lain tidak terdapat kepuasan pada ketiga kebutuhan

dasar psikologis (Deci & Ryan, 2008). Perbedaan antara motivasi intrinsik dengan *integrated regulation* adalah motivasi intrinsik lebih didasarkan pada rasa suka, senang dan lain-lain (*interest*), sementara *integrated regulation* didasarkan pada kesesuaian dengan tata nilai (*fully integrated*) (Deci & Ryan, 2008).

DAFTAR PUSTAKA

- Brannigan, A. & Zwerman, W. (2001). The Real "Hawthorne Effect". *Society*, 38(2):55-60. DOI: 10.1007/s12115-001-1041-6.
- Deci, E.L., Olafsen, A.H. and Ryan, R.M. (2017). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 19-43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>.
- Cook, D. & Artino, A. (2016). Motivation to Learn: an Overview of Contemporary Theories. *Med.Educ.*, 50(10), 997-1014. doi:10.1111/medu.13074.
- Deci, E.L. and Ryan, R.M. (2010). Intrinsic Motivation. in I.B. Weiner and W.E. Craighead (eds) *The Corsini Encyclopedia of Psychology*. New York: John Wiley & Sons,
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Self-determination Theory: A Macrotheory of Human Motivation, Development, and Health. *Canadian Psychology*, 49(3), 183-185. <https://doi.org/10.1037/a0012801>
- Hattangadi, V. (2015), Theory X & Theory Y. *International Journal of Green Energy*, 2(4), 20-21.
- Legault, L. (2016). Intrinsic and Extrinsic Motivation. in V. Zeigler-Hill and T.K. Shackelford (eds) *Encyclopedia of Personality and Individual Differences*. Springer International Publishing, 1-4. Available at: https://doi.org/10.1007/978-3-319-28099-8_1139-1.
- Longo, Y., Alcaraz-Ibáñez, M. and Sicilia, A. (2018). Evidence Supporting Need Satisfaction and Frustration as Two Distinguishable Constructs. *Psicothema*, 30(1), 74-81. Available at: <https://doi.org/10.7334/psicothema2016.367>.
- Olafsen, A. H., Niemiec, C. P., Halvari, H., Deci, E. L. and Williams, G. C. (2017). On the Dark Side of Work: A Longitudinal Analysis using Self-Determination Theory. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(2), 275-285. Available at: <https://doi.org/10.1080/1359432X.2016.1257611>.

- Olafsen, A. H., & Deci, E. L. (2020), *Self-determination Theory and Its Relation to Organization*. Oxford: Oxford University Press.
<https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190236557.013.112>
- Olafsen, A. H., Niemiec, C. P., Deci, E. L., Halvari, H., Nilsen, E. R. and Williams, G. C. (2021a). Mindfulness Buffers the Adverse Impact of Need Frustration on Employee Outcomes: A Self-Determination Theory Perspective. *Journal of Theoretical Social Psychology*, 5(3), 283–296. Available at: <https://doi.org/10.1002/jts5.93>.
- Olafsen, A.H., Halvari, H. and Frølund, C.W. (2021b). The Basic Psychological Need Satisfaction and Need Frustration at Work Scale: A Validation Study. *Frontiers in Psychology*. Available at: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.697306>.
- Ryan, R.M., Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55, 68–78. doi:10.1037/0003-066X.55.1.68
- Ryan, R.M. and Deci, E.L. (2017). Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness. *The Guilford Press*, Available at: <https://doi.org/10.1521/978.14625/28806>
- Ryan, R.M. and Deci, E.L. (2020). Intrinsic and Extrinsic Motivation from a Self-Determination Theory Perspective: Definitions, Theory, Practices, and Future Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 61, p. 101860. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>.
- Vansteenkiste, M., Niemiec, C.P. and Soenens, B. (2010). The Development of the Five Mini-Theories of Self-Determination Theory: An Historical Overview, Emerging Trends, and Future Directions. in T.C. Urdan and S.A. Karabenick (eds) *Advances in Motivation and Achievement*. Emerald Group Publishing Limited, pp. 105–165. Available at: [https://doi.org/10.1108/S0749-7423\(2010\)000016A007](https://doi.org/10.1108/S0749-7423(2010)000016A007).
- Vansteenkiste, M. and Ryan, R.M. (2013). On Psychological Growth and Vulnerability: Basic Psychological Need Satisfaction and

Need Frustration as a Unifying Principle. *Journal of Psychotherapy Integration*, 23(3), 263–280. <https://doi.org/10.1037/a0032359>.

Vansteenkiste, M., Ryan, R.M. and Soenens, B. (2020). Basic Psychological Need Theory: Advancements, Critical Themes, and Future Directions. *Motivation and Emotion*, 44(1), 1–31. Available at: <https://doi.org/10.1007/s11031-019-09818-1>.

Veenhoven, R. (2024). Need Theory. *Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research*: 4293–4295. DOI: 10.1007/978-94-007-0753-5 1920

Wikaningtyas, S.U., Sulastiningsih, Novitasasri, D., Mutlik, Z., Tuhono, N., Karmini, & Mujib. (2018). *Pengentasan Kemiskinan: Model Membangun Motivasi Menjadi Pengusaha Ramah Lingkungan (Green Entrepreneur)*, Yogyakarta: STIE Widya Wiwaha

Wikaningtyas, S.U., Tjahjono, H.K., Suprihanto, J., & Muafi (2023). Turnover Intention Model: Self-Determination Theory Approach. *Quality Access to Success*, 24(194), DOI: 10.47750/QAS/24.194.20

TENTANG PENULIS



Dr. Suci Utami Wikaningtyas, M.M.

Penulis bernama Dr. Suci Utami Wikaningtyas, M.M. Penulis menyelesaikan pendidikan S-1 pada tahun 1991, kemudian melanjutkan studi S-2 pada tahun 1996 di Universitas Gadjah Mada. Di Tahun 2023, penulis menyelesaikan studi S-3 di Universitas Islam Indonesia, program studi Manajemen. Saat ini penulis sebagai dosen STIE Widya Wiwaha. Penulis juga berpengalaman mengajar di perguruan tinggi yang lain. Penulis memiliki kepakaran dalam bidang manajemen, dan aktif dalam penelitian dan pengabdian kepada masyarakat baik secara pribadi maupun institusi. Selain itu, penulis juga aktif menulis beberapa artikel jurnal nasional terakreditasi dan jurnal internasional bereputasi.



LITERASI DIGITAL DALAM MENINGKATKAN KUALITAS SDM

Drs. Syarif Ali, M.Si., CHRP., CMiP.

Dosen UPN “Veteran” Jakarta

Apa ancaman yang kita hadapi saat ini? Jawabannya masih merujuk kondisi lima tahun yang lalu: Korupsi, disintegrasi, radikalisme, kemiskinan, bencana alam, dan perubahan teknologi. Jawaban berikutnya dapat lebih berkembang, misalnya, kualitas sumber daya manusia yang masih rendah, karena itu perlu peningkatan.

Debat Calon Presiden (Capres) tahun 2024, isu sumber daya manusia menjadi topik penting untuk dibahas. Tiga Calon Presiden (Capres)/Calon Wakil Presiden (Cawapres) masing-masing: Anies Baswedan–Muhaimin Iskandar, Prabowo Subianto–Gibran Rakabumi Raka, dan Ganjar Pranowo–M. Machfud, mengungkapkan gagasan yang sama yakni tersedianya perencanaan strategis peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM). Pada umumnya, ide ke tiga Capres, bermuara pada pendidikan. Mari kita lihat kesesuaian visi dan misi bidang sumber daya manusia, masing-masing tiga pasangan.

Anies - Muhaimin mengusung visi Indonesia Adil dan Makmur untuk Semua. Visi tersebut kemudian diturunkan dalam misi yang berbunyi “Mewujudkan manusia Indonesia yang sehat, cerdas, produktif, berakhlak, serta berbudaya.” Prabowo Subianto dan Gibran Rakabuming Raka memilih visi: Bersama Indonesia Maju Menuju Indonesia Emas 2045. Visi ini, kemudian diejawantahkan ke

dalam kalimat misi berbunyi "Memperkuat pembangunan sumber daya manusia (SDM), sains, teknologi, pendidikan, kesehatan, prestasi olahraga, kesetaraan gender, serta penguatan peran perempuan, pemuda (generasi milenial dan generasi Z), dan penyandang disabilities."

Sebaliknya pasangan ketiga Ganjar Pranowo - Machfud menawarkan visi Gerak Cepat Menuju Indonesia Unggul. Selanjutnya mantan Gubernur Jawa Tengah dan pasangannya mantan Menteri Koordinator Politik, Hukum, dan Keamanan M. Machfud menjabarkan visi tersebut ke dalam misi yang berbunyi Manusia Indonesia yang sehat, terdidik, dan sejahtera.

Jika dikulik lebih dalam lagi, kita dapat menarik benang merah dari visi dan misi tersebut.

1. Ketiga tokoh tersebut, mempunyai gagasan sama: pentingnya sumber daya manusia yang berkualitas.
2. Walaupun mempunyai gagasan yang sama, namun terlihat ada perbedaan dalam strategi pencapaian.
3. Sebagai prioritas program kerja, pasangan capres Anies Baswedan menempatkan misi kualitas SDM pada nomor 5, capres Prabowo Subianto menaruh di prioritas.
4. Pasangan Ganjar Pranowo menempatkan misi terkait SDM di urutan 1.

Kondisi Kualitas SDM Indonesia Saat ini

Sejak 2009, pemerintah sudah menyediakan 20% APBN untuk dana pendidikan. Namun dampaknya pada kehidupan masyarakat belum optimal. Jumlah angkatan kerja 149 juta jiwa, lebih dari separuhnya hanya lulusan SMP ke bawah. Pada tahun 2023, postur tenaga kerja kita belum menunjukkan kualitas yang dapat diandalkan untuk mendorong daya saing, seperti ditunjukkan dalam gambar berikut.



Gambar 6.1 Profil Ketenagakerjaan Indonesia Tahun 2023
Sumber: www.satudata-dev.kemnaker.go.id/

Dari sisi pendidikan, kualitas SDM kita masih rendah. 53.45% tenaga kerja dasar dan menengah. Hanya 20.88% berpendidikan SMA, 12.94% lulusan SMK, Pendidikan D1/DII/DIII berjumlah 2.42%, pekerja memiliki ijazah S1/S2/S3 berjumlah 10.31%. Dalam konteks pendidikan SDM kita masih berkualitas rendah.

Tenaga kerja kita tersebar dalam beberapa sektor, seperti, pertanian, kehutan, perikanan, pertambangan/penggalan, industri pengolahan, pengadaan listrik/gas, pengadaan air, konstruksi, perdagangan besar/eceran, transportasi dan pergudangan, akomodasi/makan minum, informasi dan komunikasi, jasa keuangan dan asuransi, dan real estate. Parahnya lagi, sebagian besar tenaga kerja bekerja di pertanian yang bukan pekerjaan yang menuntut skill atas dan menengah, misalnya, di bidang jasa. Bandingkan dengan negara Singapura, SDM lebih dominan bekerja di bidang jasa dan perdagangan.

Pengembangan Kualitas Sumber Daya Manusia

Sejauh ini, kita banyak mendengar narasi pengembangan SDM lebih banyak dalam lingkup kelompok yang sudah bekerja. Namun, faktanya tidak semua pegawai atau individu mampu menyesuaikan diri dengan berbagai jenis program pengembangan yang dibutuhkan.

Hal ini dikarenakan SDM kita tidak memiliki kemampuan dasar, seperti, kemampuan analisis yang disebabkan kekeliruan sejak bayi masih dalam kandungan.

Agar program pengembangan mencapai tujuan, baik umum maupun khusus, ada faktor lain yang dibutuhkan, seperti, kecerdasan. Dalam konteks digitalisasi, kecerdasan dalam bidang matematika dan sains, sangat penting. Kemampuan digital memiliki korelasi dengan kecerdasan intelegensi. Kemampuan matematika dan sains dapat dirancang sejak dini, karena itu ada beberapa tahap dapat dilakukan agar SDM dapat berkiprah dalam teknologi digital.

Masa Kehamilan

Secara umum, upaya pengembangan kualitas SDM dimulai saat bayi masih dalam kandungan. Dimulai ketika pasangan memutuskan ingin memiliki bayi, maka kesempatan emas memiliki kualitas sumber daya manusia dimulai. Kehamilan didukung dengan pemeriksaan kesehatan sebelum hamil pasangan suami isteri akan mereduksi terjadinya kelainan genetika dalam kandungan.

Kehidupan SDM yang berkualitas dalam konteks *intelligent quotient* (IQ), *emotional quotient* (EQ) akan mendukung kualitas kehidupan seorang anak manusia Indonesia. Karena itu, persiapan kualitas SDM, sesungguhnya mulai dari keluarga yang "melek" literasi kesehatan ibu hamil.

Lebih lanjut, pasangan suami isteri yang berkomitmen memiliki bayi, harus memberikan perhatian terhadap: penguasaan referensi kehamilan, mengatur pola makan dan kandungan gizi, menghindari minuman beralkohol, menghindari merokok, berolahraga, periksa rutin ke dokter, dan kelola emosi dan cukup istirahat (Dewi, 2022).

Pascamelahirkan

Setelah menjaga kualitas kehamilan, tahap berikutnya adalah pasca melahirkan. Upaya ini dikenal dengan *menzerokan stunting*. Stunting sangat merugikan pembangunan berkelanjutan. Keterbelakangan mental, rendahnya kemampuan belajar, dan risiko

serangan penyakit kronis, seperti diabetes. Fisik anak akan lebih pendek, perkembangan otot terganggu, mudah lelah sehingga tidak lincah bergerak yang menyebabkan obesitas. Kondisi seperti ini menjadi momok menakutkan bagi negara berkembang.

Survei Studi Status Gizi Indonesia (SSGI) tahun 2022 menunjukkan angka prevalensi stunting mencapai 21,6 persen. Artinya, satu dari lima anak Indonesia mengalami stunting. Untuk mencapai target prevalensi stunting sebesar 14 persen pada tahun 2024, Kepala Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana, Hasto Wardoyo, menekankan pentingnya intervensi langsung kepada anak-anak yang mengalami stunting dengan melibatkan semua pihak secara bersama-sama, Kamis (29/06/2023).

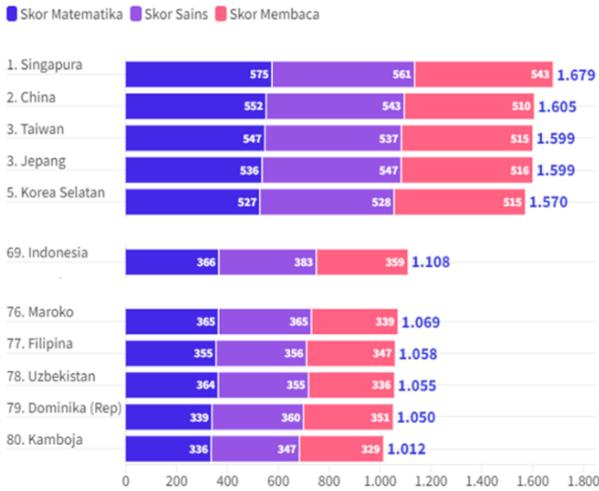
Ke dua fase di atas menjadi tonggak penting dalam menjadikan cikal bakal kualitas SDM. Bagaimana fase selanjutnya? Fase selanjutnya berkaitan dengan kebijakan pendidikan dari tingkat dasar hingga perguruan tinggi.

Kebijakan Pendidikan Menuju Literasi Digital

Digitalisasi dapat dipandang sebagai ancaman atau kesempatan. Sebagai kesempatan tumbuhnya teknologi di Indonesia dapat berpotensi organisasi berjalan efektif. Pelaksanaan pekerjaan menggunakan teknologi berdampak tidak hanya pada kecepatan (*speed*) tapi juga kualitas (*job quality*). Dewi (2021) literasi digital lebih mudah dikembangkan kepada anak, YouTube dan media sosial lainnya, dapat dimanfaatkan oleh guru atau pendidik sebagai wadah membangun karakter digitalisasi.

Namun, penguatan literasi digital harus didukung kemampuan matematika dan sains. Masalahnya kebijakan pemerintah menguatkan kemampuan matematika dan sains belum optimal, skor *Programme for International Student Assessment* (PISA) hanya mencapai 69.

Skor PISA Tahun 2022



Sumber: OECD 2022

GoodStats

Gambar 6.2 Skor *Programme for International Student Assessment*

Grafik di atas, memperlihatkan posisi Indonesia dalam pemeringkatan PISA tahun 2022. Indonesia menempati peringkat ke-69 atau posisi ke-12 terbawah dalam daftar dengan total skor 1.108. Posisi pertama ditempati oleh Singapura dengan skor 1.679, disusul oleh China dengan 1.605 poin total. Sementara peringkat tiga diisi oleh dua negara yaitu Taiwan dan Jepang dengan 1.599 poin.

Dengan total poin yang sama, Taiwan terlihat lebih unggul dalam bidang matematika sementara dua bidang lainnya didominasi Jepang. Posisi kelima ditempati oleh Korea Selatan, yang sekaligus menegaskan dominasi negara Asia dalam penilaian PISA di 2022. Maka dari itu, tidak mengherankan SDM Singapura berada jauh meninggalkan negara Asia Tenggara lain, seperti, Indonesia, Thailand, Malaysia, dan sebagainya. Hal ini dikarenakan kemampuan matematika dan sains kita masih tertinggal yang merupakan dasar untuk menguasai kompetensi digital.

Potret Kualitas SDM Indonesia dari Lingkup Bidang Pekerjaan

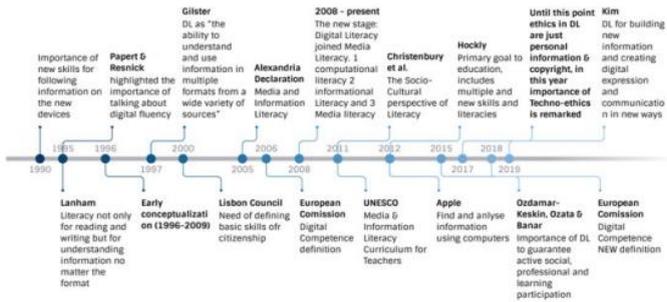
Untuk menjustifikasi kualitas SDM Indonesia, mari kita melihat posisi bidang pekerjaan yang paling banyak digeluti masyarakat saat ini. Kita mengambil contoh lapangan pekerjaan pertanian. (Ekaptiningrum, 2022) membuat telaahan berkait keahlian dengan katagori rendah, menengah, tinggi. Berdasarkan data Bappenas tahun 2018 diketahui pekerja di sektor pertanian dan industri sebagian besar berkeahlian rendah. 121,02 juta sekitar 99,41% pekerja di sektor pertanian adalah berkeahlian rendah, 0,47% berkeahlian menengah, dan hanya 0,13% berkeahlian tinggi.

Ketidakterediaan SDM dengan keahlian tinggi, terjadi juga di sektor manufaktur di mana sebanyak 90,45% berkeahlian rendah, 6,52% berkeahlian menengah, dan 3,03% berkeahlian tinggi. Hal menarik terjadi di sektor jasa dan lainnya cenderung membutuhkan keahlian menengah dan tinggi dengan potret sebanyak 14,36% berkeahlian tinggi, 52,74% berkeahlian menengah, dan 32,90% berkeahlian rendah. Analisis mengarahkan kita bahwa sektor jasa dan lainnya membutuhkan kemampuan analisis, konseptual, numerik, verbal yang pada dasarnya tercipta karena memiliki dasar matematika dan sains sehingga kita patut berpendapat bahwa semakin banyak SDM bekerja di sektor jasa, penguasaan teknologi digital semakin baik. Masalahnya sebagian besar tenaga kerja kita bekerja di bidang pertanian.

Upaya Meningkatkan Literasi Digital

Marin & Castaneda (2023) menggunakan kerangka kerja (*frameworks*) untuk menggambarkan upaya peningkatan literasi digital. Menurut Marin & Castaneda, tantangan terbesar dalam literasi digital, khususnya, dalam bidang pendidikan dan pengajaran sangat tergantung dengan kondisi tertentu. Menjadi kompeten dalam digital berimplikasi positif seperti membentuk kembali organisasi agar sesuai dengan digitalisasi, dapat dipandang sebagai upaya kolektif, dan menambah wacana diskusi tentang digitalisasi dari beragama entitas.

Literasi digital (LD) tidak hanya dipandang sebagai konsep namun juga kesatuan yang memahaminya secara historis mengenai informasi, teknologi digital sebagai variabel mediasi dalam semua aspek kehidupan manusia. Karena itu, konsep LD mencakup hal-hal sebagai berikut.



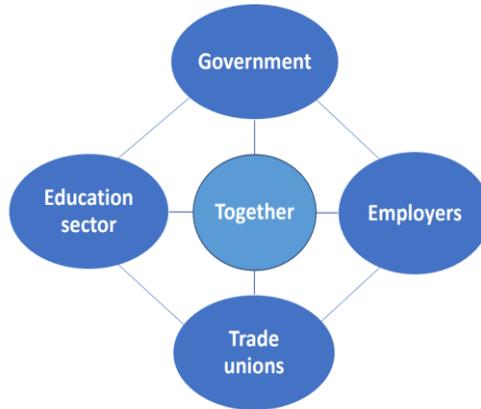
Gambar 6.3 Waktu Konseptualisasi LD

Sumber: V. I. Marín and L. Castaneda

Sebagai suatu konsep, literasi digital memiliki korelasi erat dengan karakteristik orang, teritorial, dan waktu peristiwa terjadi. Di samping itu, LD diyakini memiliki ikatan penting dengan sejarah dan budaya. Pengertian LD mungkin akan tetap sulit dipahami dan tidak jelas namun yang penting pengertian LD mengarah pada kemampuan dalam LD. Dalam bentuk *frameworks*, pada umum LD terdiri dari 25 elemen kerangka kerja yang berkembang di negara-negara Anglo-Saxon.

Selanjutnya disebutkan bahwa pengetahuan digital dapat dipergunakan dalam konteks peningkatan pelayanan manajemen sumber daya manusia, seperti, untuk rekrutmen pegawai baru dalam hal mengeksplorasi nilai-nilai keperibadian individu calon pegawai dalam konteks perilaku. Di samping itu, manfaat lain yakni mempercepat capaian kinerja, bahkan pemberhentian pegawai yang memiliki kinerja di bawah target capaian. Dalam konteks kondisi kerja dan pelayanan publik, digitalisasi dapat memperbaharui sistem kerja yang lebih fleksibel bagi wanita. Mengembangkan *smart city* dan dapat membantu kepolisian untuk memonitor kondisi lapangan dengan menggunakan drone.

Kembali ke aspek manajemen sumber daya manusia, penggunaan teknologi ditujukan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia melalui integrasi kebutuhan empat kutub, yakni, pemerintah, manajemen, pekerja, dan pusat pendidikan dan pelatihan (sektor pendidikan).



Gambar 6.4 Rekomendasi *Stakeholders*
Sumber: Data diolah penulis, 2024

Pemerintah

Gerakan digitalisasi harus menjadi bagian kebijakan strategis pemerintah. Untuk itu, maka formulasi kebijakan harus melibatkan beberapa pihak terkait. Proses kebijakan digitalisasi melewati proses yang meliputi kegiatan perencanaan, penyusunan, pelaksanaan dan evaluasi kebijakan.

Kebijakan digitalisasi akan mencakup akses internet yang stabil dan menyeluruh ke semua kota, hingga desa terpencil. Tidak hanya itu, kebijakan juga memberikan kesempatan semua penduduk untuk mengakses fasilitas internet berbasis keadilan dan kesetaraan. Pemerintah dapat menyediakan saluran internet melalui kerja sama berbentuk *partnership* atau kemitraan dengan swasta juga dapat memobilisasi kelompok filantropi.

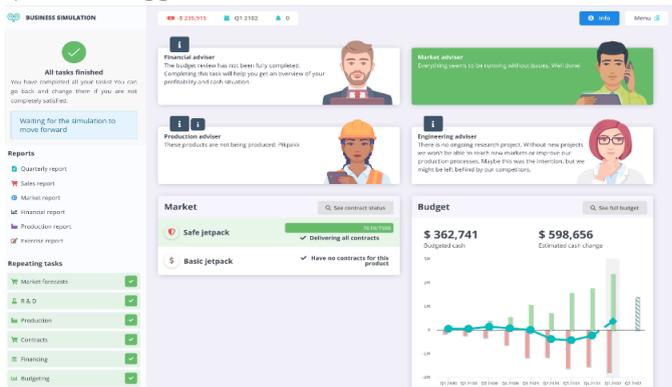
Kebijakan memprioritaskan investasi dalam infrastruktur fisik, platform bekerja dari jarak jauh, *on-line meeting and learning*, dan mempertimbangkan keseimbangan pekerjaan dan iklim kehidupan

pribadi. Proses kebijakan pemerintah harus pula terhubungan dengan inisiatif yang berkaitan dengan hajat hidup orang banyak, seperti perubahan iklim, ekonomi hijau, program diversitas dan inklusi, program berbasis kepemudaan, dan *decent works*.

Pusat Pendidikan dan Pelatihan

Pusat Pendidikan dan Pelatihan pemerintah maupun swasta membuat perencanaan strategis penyiapan pengadaan SDM masa depan yang memiliki kompetensi digital termasuk melakukan reformasi kurikulum. Program pelatihan berorientasi pada *costumer driven* bukan *supplier driven* yang ditujukan.

Digitalisasi di Pusat Pendidikan dan Pelatihan (Pusdiklat) mentranformasi proses belajar mengajar berbasis digital, model pembelajaran Hubro Simulasi bisnis adalah alat pembelajaran pengalaman di mana peserta menjalankan bisnis virtual dalam lingkungan simulasi. Permainan simulasi memungkinkan pengguna mempraktikkan keterampilan dunia nyata dalam pengaturan realistis dan bebas risiko yang menciptakan pengalaman belajar interaktif dan menyenangkan. Berikut contoh hasil metode pembelajaran menggunakan simulasi Hubro.



Gambar 6.5 Metode Pembelajaran Simulasi HUBRO

Sumber: www.hubro.education (2024)

Program pendidikan dan pelatihan berbasis digital harus pula memperhatikan *link and match* antara pasar kerja dengan *supply*.

Manajemen

Manajemen mempergunakan kesempatan digitalisasi seperti *artificial intelligency*, robotika, dan drone untuk meningkatkan produktivitas bisnis. Kecepatan dalam proses pekerjaan dengan menghasilkan kuantitas dan kualitas yang kompetitif akan mempersempit jarak perekonomian negara dengan negara maju.

Dengan mengimplementasikan digitalisasi untuk menyelesaikan proses pekerjaan, manajemen perusahaan dapat mempertimbangkan upaya inovatif lain untuk kemajuan perusahaan atau organisasi. Digitalisasi memungkinkan organisasi memperoleh keuntungan yang dapat digunakan untuk memenuhi tanggung jawab sosial kepada masyarakat sebagai bagian tujuan organisasi.

Serikat Pekerja

Digitalisasi memberikan kesempatan kepada serikat pekerja (SP) untuk menggunakan pendekatan strategis dan inklusif dalam mengorganisir, mewakili, dan memberikan pelayanan kepada pegawai di pasar tenaga kerja atau di tempat kerja, SP juga dapat berpartisipasi dalam proses pembuatan kebijakan dengan menggunakan kecerdasan teknologi.

SP juga dapat membangun model komunikasi melalui media sosial dengan SDM dari generasi Z, seperti, Facebook, Tik-Tok, Instagram, YouTube, Whatapps, dan *e-mail*. Komunikasi tipe terkini, sangat digermari pegawai muda, sehingga komunikasi berjalan dengan baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Dewi, D. (2021). Menumbuhkan Karakter Siswa melalui Pemanfaatan Literasi Digital. *Basicedu*, 5249-5257.
- Dewi, N. (2022, September 26). Mencetak generasi yang cerdas sejak kehamilan. Jakarta, DKI Jakarta, Jakarta.
- Ekapitiningrum, K. (2022, Oktober 4). *ugm.ac.id*. Retrieved from Universitas Gajahmada: <https://ugm.ac.id/id/berita/23020-tenaga-kerja-indonesia-masih-didominasi-low-skill/>
- Hasanah. (2024). Optimalisasi Regulasi Perbankan Syariah Oleh Bank Indonesia Dan Otoritas Jasa Keuangan dalam Akselerasi Transformasi Digital. *Manajemen Terapan dan Keuangan*, 2685-9424.
<https://hubro.education> (2024)
<https://ugm.ac.id/id/berita/23020-tenaga-kerja-indonesia-masih-didominasi-low-skill/>
- Marin.V.I. (2023). Developing Digital Literacy for Teaching and Learning. In O. Richter, *Handbook of Open Distance and Digital Education* (pp. 1089-1108). Spain.
<https://ugm.ac.id/id/berita/23020-tenaga-kerja-indonesia-masih-didominasi-low-skill/>

TENTANG PENULIS



Drs. Syarif Ali, M.Si., CHRP., CMiP.

Lulusan S-2 Administrasi Publik dari STIA LAN RI tahun 2004. Pernah bekerja sebagai *Marketing Researcher*. Sejak tahun 1985 - 2014 bekerja di Badan Kepegawaian Negara (BKN) jabatan terakhir Kepala Sub Direktorat Pengadaan dan Kepangkatan PNS. Mengikuti *workshop*, seminar, pelatihan dan konferensi dalam bidang kepegawaian di Jepang (1991 dan 2000), Thailand, Malaysia, Singapura, Taiwan, dan Timor Leste. Menjadi editor dan penulis bidang kepegawaian untuk buletin Kepegawaian yang diterbitkan oleh BKN. Mengikuti Workshop Reformasi Birokrasi dalam tahun 2010 dan 2011 di Korea Selatan. Tahun 2014, mutasi ke Kemenristek dan pernah menjabat Wakil Dekan 2 FISIP. Saat ini, dosen tetap di UPN Veteran Jakarta. Melakukan penelitian dan pengabdian masyarakat dan menerbitkan artikel di jurnal nasional dan internasional serta menjadi kolumnist di Kompas.com dan The Conversationa Indonesia. *E-mail*: syarif.ali@upnvj.ac.id



SISTEM KOMPENSASI BERBASIS KINERJA

Renny Husniati, S.E., M.M., CHRP., CHCSA.

Dosen UPN Veteran Jakarta

Pendahuluan

Salah satu aspek penting dalam pengelolaan sumber daya manusia adalah sistem kompensasi, yang dirancang untuk memberikan penghargaan kepada karyawan. Sistem kompensasi tidak hanya berfungsi sebagai bentuk apresiasi atas kontribusi tenaga kerja, tetapi juga menjadi alat strategis untuk meningkatkan motivasi, produktivitas, dan keterlibatan karyawan. Dalam era persaingan bisnis yang semakin kompetitif, organisasi dituntut untuk mengembangkan mekanisme kompensasi yang tidak hanya adil, tetapi juga mampu mendorong kinerja optimal.

Kinerja SDM erat kaitannya dengan kinerja organisasi, semakin tinggi kinerja SDM maka semakin tinggi pula kinerja organisasi. Dengan demikian, apabila kinerja organisasi semakin tinggi maka akan mempermudah pencapaian tujuan. Dalam hubungan tersebut, perhatian terhadap upaya peningkatan kinerja SDM harus diutamakan, sementara secara teori kinerja berkorelasi dengan motivasi, dan salah satu sumber motivasi yang penting adalah sistem kompensasi, baik yang bersifat finansial (gaji, tunjangan, insentif dan sebagainya) maupun non finansial (promosi jabatan, kenaikan pangkat, hak cuti dan sebagainya).

Tujuan kompensasi adalah untuk pemenuhan kebutuhan ekonomi karyawan atau sebagai jaminan *economic security* bagi karyawan, mendorong agar karyawan lebih dan lebih giat, menunjukkan bahwa perusahaan mengalami kemajuan, dan menunjukkan penghargaan dan perlakuan adil organisasi terhadap karyawannya (adanya keseimbangan antara input yang diberikan karyawan terhadap perusahaan dan *output* atau besarnya imbalan yang diberikan perusahaan kepada karyawan).

Salah satu pendekatan yang kini banyak diterapkan adalah sistem kompensasi berbasis kinerja. Sistem ini memberikan penghargaan kepada karyawan berdasarkan pencapaian mereka terhadap target atau indikator kinerja yang telah ditentukan. Dengan demikian, sistem ini tidak hanya menghargai kehadiran atau masa kerja, tetapi juga hasil nyata yang dicapai oleh individu maupun tim. Implementasi sistem kompensasi berbasis kinerja memiliki relevansi yang tinggi dalam menciptakan budaya kerja yang produktif dan berorientasi pada hasil. Namun, penerapannya memerlukan perencanaan yang matang, pengelolaan yang transparan, dan evaluasi yang objektif agar dapat berjalan efektif dan mendukung tujuan organisasi.

Kompensasi

Kompensasi adalah imbalan atau penghargaan yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan, sebagai bentuk apresiasi atas kontribusi, waktu, tenaga, dan keterampilan yang diberikan dalam melaksanakan tugas pekerjaan. Kompensasi bertujuan untuk memotivasi karyawan, meningkatkan produktivitas, dan mempertahankan mereka dalam organisasi.

Sistem kompensasi dan penilaian kerja yang adil dan fleksibel, dimulai dari standar dan prosedur formal. Prosedur formal yaitu melalui kodifikasi, klasifikasi, dan standarisasi sumber daya, proses dan *output* dalam hubungan karyawan dan organisasi. Formalisasi dapat dilakukan melalui standarisasi dalam modul-modul: sistem gaji, sistem karier, sistem penilaian kinerja, prosedur kerja dan hubungan kerja. Sistem imbal hasil-kontribusi yaitu sejauhmana

karyawan memperoleh kompensasi kerja sesuai dengan konstruksinya bagi organisasi dibandingkan dengan karyawan lainnya. Sistem kompensasi tidak hanya terkait dengan aspek keuangan namun juga terkait sistem yang lain seperti sistem karier, sistem penilaian kinerja. Sistem kompensasi tidak hanya terkait dengan aspek administratif, namun dapat digunakan sebagai strategi untuk pencapaian tujuan organisasi (Bregn, 2008; Madhani, 2014).

Ada dua aspek di dalam Kompensasi yaitu kompensasi langsung dan tidak langsung. Kompensasi langsung adalah kompensasi yang diberikan langsung berhubungan dengan hasil kerja karyawan yang bersangkutan seperti gaji, upah dan insentif, sedangkan kompensasi tidak langsung merupakan kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha meningkatkan kesejahteraan para karyawan.

Kompensasi yang diterima seorang karyawan baru memiliki arti, yaitu apabila dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan fisik minimum, karyawan yang tinggal di kota besar, akan berbeda dengan kebutuhan fisik minimum bagi karyawan yang tinggal di kota kecil.

Tujuan Pemberian Kompensasi

Selain dampak positif yang didapatkan perusahaan, juga memiliki tujuan dalam memberikan kompensasi kepada karyawan. Tujuan pemberian kompensasi adalah untuk memberikan penghargaan kepada karyawan atas kontribusi mereka kepada organisasi, sekaligus mendukung tercapainya tujuan organisasi. Kompensasi diberikan perusahaan kepada karyawan memiliki tujuan utama sebagai berikut.

Tabel 7.1 Tujuan Kompensasi

Tujuan	Indikasi
Memotivasi Karyawan	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan semangat kerja dan produktivitas. • Mendorong perilaku dan kinerja sesuai target perusahaan. • Memberikan insentif kepada karyawan yang mencapai target.

Tujuan	Indikasi
Meningkatkan Retensi Karyawan	<ul style="list-style-type: none"> • Mempertahankan karyawan yang produktif agar tetap loyal. • Menghalangi karyawan yang produktif agar tidak <i>turnover</i>.
Merekrut Pegawai Kompeten	<ul style="list-style-type: none"> • Menawarkan kompensasi yang kompetitif. • Sebagai daya tarik calon pegawai talenta agar bergabung.
Menciptakan Keadilan Internal dan Eksternal	<ul style="list-style-type: none"> • Karyawan di dalam perusahaan dengan jabatan yang sama merasakan keadilan. • Karyawan di perusahaan merasa adil dibandingkan dengan karyawan di perusahaan lain dengan jabatan yang sama.
Meningkatkan Kepuasan Kerja	<ul style="list-style-type: none"> • Membantu menciptakan rasa dihargai di antara karyawan, yang dapat meningkatkan kepuasan kerja. • Mengurangi stres finansial karyawan sehingga mereka lebih fokus pada pekerjaannya.
Mendukung Pencapaian Tujuan Organisasi	<ul style="list-style-type: none"> • Mendorong karyawan untuk mencapai target individu dan tim. • Menghubungkan pencapaian kinerja dengan penghargaan, sehingga mendukung strategi bisnis perusahaan.
Memenuhi Kewajiban Hukum dan Etika	<ul style="list-style-type: none"> • Menyediakan kompensasi sesuai dengan peraturan ketenagakerjaan, seperti upah minimum, jam kerja, dan tunjangan wajib. • Menunjukkan tanggung jawab sosial perusahaan dengan memberikan penghargaan yang adil.
Membangun Citra Perusahaan	<ul style="list-style-type: none"> • Menjadi organisasi yang dikenal peduli terhadap kesejahteraan karyawan. • Meningkatkan reputasi perusahaan di mata calon karyawan, mitra bisnis, dan masyarakat.

Kinerja

Seluruh kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan bisnis perusahaan atau organisasi merupakan bentuk kinerja. Peran karyawan sangat penting terhadap sukses atau tidaknya perusahaan. Kinerja karyawan adalah kemampuan, keterampilan, dan hasil kerja yang ditunjukkan oleh seorang karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya di tempat kerja. Kinerja karyawan dapat diukur melalui pencapaian target yang telah ditetapkan, produktivitas kerja, kualitas hasil kerja, serta kualitas kerja dalam tim.

Kinerja karyawan merupakan gambaran tentang kemampuan, keterampilan, dan hasil kerja yang diperlihatkan oleh seorang karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya di tempat kerja. Perusahaan dalam hal ini perlu memantau kinerja setiap karyawannya apakah mereka sudah melaksanakan tugas dan kewajibannya sesuai harapan. Penilaian kinerja ini sangat penting untuk menentukan apakah perusahaan akan terus melakukan kerja sama dengan karyawan jika kinerjanya baik.

Indikator Kinerja Karyawan

Indikator kinerja karyawan adalah alat untuk mengukur sejauh mana karyawan telah mencapai tujuan perusahaan dan bagaimana karyawan berkontribusi terhadap keberhasilan perusahaan. Berikut ini adalah beberapa indikator kinerja karyawan.

Tabel 7.2 Indikator kinerja

Indikator	Uraian
Kualitas kerja	Kualitas kerja mengukur sejauh mana karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan baik dan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Indikator kualitas kerja meliputi ketepatan waktu, ketepatan dalam penyelesaian tugas, dan kualitas hasil kerja.
Produktivitas kerja	Produktivitas kerja mengukur seberapa efisien karyawan dalam melakukan pekerjaannya dan seberapa banyak karyawan mampu menghasilkan <i>output</i> dalam waktu yang ditentukan. Indikator produktivitas kerja meliputi jumlah produksi atau

Indikator	Uraian
	penjualan, jumlah tugas yang diselesaikan dalam waktu yang ditentukan, dan efisiensi dalam penggunaan waktu dan sumber daya.
Kehadiran Kerja	Kehadiran kerja mengukur seberapa sering karyawan hadir di tempat kerja sesuai dengan jadwal kerja yang telah ditetapkan. Indikator kehadiran kerja meliputi absensi, keterlambatan, dan cuti yang diambil.
Disiplin kerja	Disiplin kerja mengukur seberapa patuh karyawan dalam mengikuti aturan dan prosedur yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Indikator disiplin kerja meliputi kepatuhan terhadap jadwal kerja, aturan keselamatan kerja, dan prosedur penggunaan alat atau peralatan kerja.
Kerja Sama Tim	Kerja sama tim mengukur seberapa baik karyawan dalam bekerja sama dengan anggota tim lainnya untuk mencapai tujuan bersama. Indikator kerja sama tim meliputi kemampuan berkomunikasi, kemampuan untuk memecahkan masalah bersama, dan kemampuan untuk berkontribusi dalam mencapai tujuan tim.
Inovasi	Inovasi mengukur seberapa kreatif dan inovatif karyawan dalam memberikan ide-ide baru untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Indikator inovasi meliputi kemampuan untuk berpikir kreatif, kemampuan untuk menciptakan ide baru, dan kemampuan untuk menerapkan ide-ide baru dalam pekerjaan sehari-hari.

Konsep dalam Penerapan Sistem Kompensasi Berbasis Kinerja

Sistem kompensasi berbasis kinerja adalah pendekatan yang memberikan penghargaan kepada karyawan berdasarkan pencapaian kinerja, baik secara individu maupun tim, serta kontribusinya terhadap tujuan organisasi. Konsep ini dirancang untuk mendorong produktivitas, meningkatkan motivasi, dan menciptakan keadilan dalam pemberian imbalan, untuk memudahkan pemahaman, konsep kompensasi berbasis kinerja disajikan di bawah ini.

Tabel 7.3 Sasaran Kerja Pegawai

No.	I. Manajer Lini		II. Karyawan			
1	Nama		Nama			
2	No ID Pegawai		No ID Pegawai			
3	Jabatan		Jabatan			
4	Divisi		Divisi			
No.	III. Tugas jabatan		Target			
			Kuantitas	Kualitas	Waktu	Biaya

Manajer Linitanggal....bulan....tahun

Tanda tangan Karyawan yang dinilai

Tanda tangan

Nama
No ID Pegawai

Nama
No ID pegawai

Tabel 7.4 Penilaian Sasaran Kerja Pegawai

Periode penilaian:

No	I. Tugas Pokok Jabatan	Target				Realisasi				Perhitungan	Nilai Capaian Sasaran Kerja Pegawai
		Kuant	Kual	Waktu	Biaya	Kuan	Kual	Waktu	Biaya		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	II. Pekerjaan di Luar Tugas Pokok Jabatan										
	a. Tugas tambahan										
	b. Kreativitas										
Nilai Capaian Sasara Kerja Pegawai										-	
										Kriteria	

.....tanggal. bulan. tahun

Manajer Lini
Nama
No. ID Pegawai

Dari tabel di atas, dapat dijelaskan bahwa pendekatan berbasis pencapaian direpresentasikan adanya *Key Performance Indicators* (KPIs) yang penetapannya merupakan hasil dari wawancara atau pembicaraan antara atasan bawahan. KPI harus jelas dan relevan dengan tugas jabatan. Hubungan langsung antara kinerja dan kompensasi merujuk pada sistem di mana imbalan yang diterima oleh karyawan (gaji, bonus, atau insentif lainnya) secara langsung bergantung pada hasil kerja atau pencapaian target yang telah ditetapkan, dengan merujuk pada tabel – target terlihat dari kriteria. Tidak kriteria yang paling benar dengan istilah yang digunakan, sebagai perbandingan kriteria dicontohkan di bawah ini.

Tabel 7.5 Kriteria Evaluasi Kinerja

Kriteria Nilai	Keterangan
91 - 100	Hasil kerja sempurna, tidak ada kesalahan, tidak ada revisi, dan pelayanan di atas standar yg ditentukan dll.
76 - 90	Hasil kerja mempunyai 1 atau 2 kesalahan kecil, tidak ada kesalahan besar, revisi, dan pelayanan sesuai standar yg telah ditentukan dll.
61 - 75	Hasil kerja mempunyai 3 atau 4 kesalahan kecil, dan tidak ada kesalahan besar, revisi, dan pelayanan cukup memenuhi standar yg ditentukan
51 - 60	Hasil kerja mempunyai 5 kesalahan kecil dan ada kesalahan besar, revisi, dan pelayanan tidak cukup memenuhi standar yg ditentukan dll.
50 ke bawah	Hasil kerja mempunyai lebih dari 5 kesalahan kecil dan ada kesalahan besar, kurang memuaskan, revisi, pelayanan di bawah standar yg ditentukan dll.

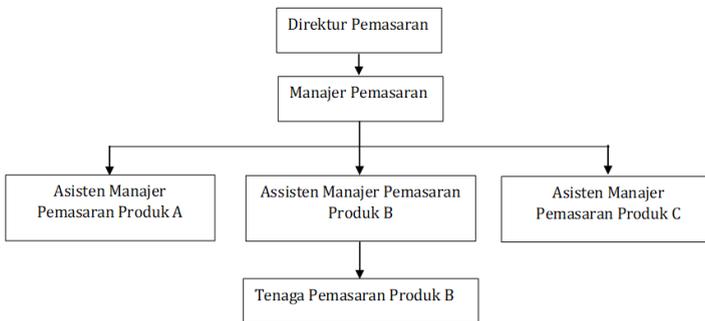
Kriteria evaluasi kinerja akan menentukan besar kecilnya kompensasi yang akan diterima karyawan. Pegawai akan menerima imbalan kalau memenuhi kriteria Amat Baik (91–100) jika memperoleh nilai di bawah 91, kompensasi akan diperoleh sesuai peraturan yang berlaku di organisasi.

Penilaian kinerja yang terhubung dengan kompensasi (Amat Baik) akan memotivasi karyawan berada pada tingkat ini. Jika melampau target (di atas 100) maka karyawan akan memperoleh benefits yang sudah disediakan perusahaan. Dapat dikatakan bahwa kompensasi akan selalu sejajar dengan capaian sasaran kerja.

Tabel 7.3 dan 7.4 sudah memberikan penjelasan transparansi dan objektivitas yang harus menjadi sasaran karyawan. Transparansi dimaksudkan bahwa penilaian *job related* dicontohkan dengan adanya tugas jabatan dan KPI. Penilaian kinerja yang digunakan

harus *measurable*, untuk itu model penilaian management by objective (MBO) seperti penilaian 360 derajat memungkinkan terjadi komunikasi antara bawahan dan atasan dalam pencapaian target kinerja. Pimpinan dapat memberikan coaching dan mentoring ketika KPI belum tercapai.

Satu hal yang perlu diperhatikan bahwa kinerja individu karyawan harus terhubung dengan visi, misi, dan sasaran strategis organisasi. Sebagai contoh, jika jabatan di suatu unit pada suatu perusahaan, misalnya, pemasaran maka jabatan-jabatan yang ada: tugas direktur pemasaran diturunkan kepada tugas jabatan manajer pemasaran, tugas-tugas manajer pemasaran diturunkan ke asisten manajer pemasaran, dan tenaga pemasaran akan mengerjakan tugas yang diturunkan dari tugas pokok asisten manajer pemasaran.



Gambar 7.1 Jabatan dalam Perusahaan

Tantangan Penerapan Manajemen Kompensasi Berbasis Kinerja

(Sing, 2021) menyebutkan ada enam tantangan dalam penerapan manajemen kompensasi berbasis kinerja. Menurut Ravinde Singh, tantangan itu mencakup beberapa hal berikut.

1. Menyelaraskan langkah-langkah kinerja dengan strategi.

Salah satu tantangan utama dalam menerapkan sistem kompensasi berbasis kinerja adalah untuk memastikan bahwa ukuran kinerja dan indikator selaras dengan tujuan strategis dan visi organisasi. Jika langkah-langkah kinerja tidak relevan, valid, dan dapat diandalkan, mereka dapat menciptakan kebingungan, frustrasi, dan demotivasi di antara karyawan.

2. Mengomunikasikan dan mendidik karyawan.

Tantangan lain dalam menerapkan sistem kompensasi berbasis kinerja adalah untuk mengomunikasikan dan mendidik karyawan tentang alasan, manfaat, dan harapan sistem. Karyawan perlu memahami bagaimana kinerja mereka dievaluasi, bagaimana kompensasi mereka ditentukan, dan bagaimana mereka dapat meningkatkan kinerja dan penghargaan merek.

3. Menyeimbangkan kinerja individu dan tim.

Tantangan ketiga dalam menerapkan sistem kompensasi berbasis kinerja adalah menyeimbangkan kinerja individu dan tim. Bergantung pada sifat pekerjaan dan budaya organisasi, beberapa karyawan mungkin bekerja lebih mandiri, sementara yang lain mungkin bekerja lebih kolaboratif. Sistem kompensasi berbasis kinerja harus mengakui dan menghargai kinerja individu dan tim, tanpa menciptakan konflik atau persaingan di antara karyawan. Namun, hal ini dapat sulit dicapai, karena kinerja individu dan tim mungkin tidak mudah diukur, dibandingkan, atau diintegrasikan. Oleh karena itu, para profesional HR perlu menyeimbangkan kinerja individu dan tim dengan menggunakan kombinasi tindakan objektif dan subjektif, menyesuaikan berat dan campuran hadiah, dan membangun budaya kerja sama dan kepercayaan.

4. Mengelola umpan balik dan penilaian kinerja.

Tantangan keempat dalam menerapkan sistem kompensasi berbasis kinerja adalah mengelola umpan balik dan penilaian kinerja. Umpan balik dan penilaian kinerja adalah komponen penting dari sistem kompensasi berbasis kinerja, karena mereka memberikan karyawan informasi dan panduan tentang kinerja dan penghargaan mereka. Namun, mengelola umpan balik kinerja dan penilaian dapat menjadi tantangan, karena mereka membutuhkan waktu, sumber daya, keterampilan, dan konsistensi dari manajer dan profesional HR. Beradaptasi dengan keadaan yang berubah

5. Beradaptasi dengan keadaan yang berubah.

Sistem kompensasi berbasis kinerja harus fleksibel dan responsif terhadap perubahan kebutuhan dan harapan organisasi, karyawan, dan lingkungan eksternal. Namun, menyesuaikan diri dengan keadaan yang berubah dapat menjadi tantangan, karena membutuhkan pemantauan, evaluasi, dan penyesuaian sistem yang konstan.

6. Mengatasi masalah hukum dan etika.

Tantangan keenam dalam menerapkan sistem kompensasi berbasis kinerja adalah mengatasi masalah hukum dan etika. Sistem kompensasi berbasis kinerja harus mematuhi hukum dan peraturan yang relevan, seperti yang terkait dengan gaji yang sama, diskriminasi, privasi, dan perpajakan. Sistem kompensasi berbasis kinerja juga harus mematuhi prinsip dan standar etika organisasi, seperti yang terkait dengan keadilan, transparansi, akuntabilitas, dan integritas. Namun, mengatasi masalah hukum dan etika dapat menjadi tantangan, karena mereka dapat bervariasi di berbagai negara, daerah, industri, dan organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Aguinis, H. (2019). *Performance Management* (4th ed.). New York: Pearson.
- Brudan, A. (2020). *The Basics of KPI Dashboards*. KPI Institute.
- Grote, D. (2021). *Performance Appraisal: State of the Art in Practice*. New York: Routledge.
- Gerhart, B., & Rynes, S. L. (2021). *Compensation: Theory, Evidence, and Strategic Implications*. SAGE Publications.
- Heneman, R. L. (2020). *Strategic Reward Management: Design, Implementation, and Evaluation*. Information Age Publishing.
- London, M. (2014). *Performance Management: Putting Research into Action*. Wiley.
- Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2017). *Compensation* (12th ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Martocchio, J. J. (2019). *Strategic Compensation: A Human Resource Management Approach* (10th ed.). New York: Pearson.
- Martocchio, J. J. (2020). *Employee Benefits: A Primer for Human Resource Professionals* (6th ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Murphy, K. R., & Cleveland, J. N. (2018). *Understanding Performance Appraisal: Social, Organizational, and Goal-Based Perspectives*. SAGE Publications.
- Stone, D., & Heen, S. (2015). *Thanks for the Feedback: The Science and Art of Receiving Feedback Well*. New York: Penguin Books.
- Schultz, T. P., & Mwabu, G. (2019). *Wage Structure, Pay Equity, and Performance Pay* (2nd ed.). New York: Routledge.
- Sing, R. (2021, October 10). What are the most common challenges in implementing a performance-based compensation system? New Delhi, India.
<https://homework.study.com/explanation/what-are-the-most-common-challenges-of-implementing-a-successful-pay-for-performance-system-describe-four-challenges-and-offer-a-solution-for-each.html>

TENTANG PENULIS



Renny Husniati, S.E., M.M., CHRP., CHCSA.

Penulis adalah Dosen yang memiliki kepakaran di bidang *Performance Management* (Manajemen Kinerja). Berpengalaman sebagai dosen selama 20 tahun dan mendalami bidang tersebut selama kurang lebih 8 tahun dengan menghasilkan berbagai karya publikasi berupa artikel jurnal nasional dan internasional. Sesuai kepakarannya, yang bersangkutan ditugaskan mengajar dengan matakuliah Manajemen kinerja di semester 4 serta matakuliah lainnya yang berhubungan dengan Manajemen Sumber Daya manusia. Pengalaman secara struktural dengan penugasan sebagai Kapus Damas LPPM (2008-2016). Dalam menunjang kepakaran, yang bersangkutan memiliki sertifikasi bidang Manajemen Sumber Daya Manusia CHRP, Certified Human Resource Profesional dan Certified Human Capital Strategy Associate (CHCSA).



MEMBANGUN SDM YANG KREATIF, INOVATIF DAN PRODUKTIF

Dr. Agusthina Risambessy, S.E., MAB., CHRP.

Universitas Pattimura

Pendahuluan

Perkembangan teknologi saat ini, melahirkan cara baru dalam menyelesaikan pekerjaan di berbagai sektor, seperti manufaktur, perbankan, jasa dan lain sebagainya. Kondisi ini, kemudian menuntut adanya sumber daya manusia (SDM) yang kreatif, inovatif serta berdaya saing.

Saat ini semua aspek kehidupan dituntut untuk bersaing menunjukkan yang terbaik, karena yang terbaiklah yang akan dapat bertahan untuk tetap bersaing dalam panggung globalisasi. Suatu organisasi sudah seharusnya mempersiapkan diri menghadapi tantangan yang ada dalam dunia yang penuh gejolak global. Contohnya, perkembangan bisnis dunia yang sangat pesat menimbulkan persaingan pasar yang ketat dan alot, yang mengharuskan munculnya pelaku bisnis harus menghasilkan dan mengenalkan produknya dengan kreativitas dan inovasi baru, sehingga persaingan pun tidak bisa dihindarkan lagi. Kedua kata ini, memiliki arti yang berbeda, namun kedua hal tersebut sangat berhubungan erat. Dengan bersikap kreatif dan inovatif, akan menjadi “beda” dengan yang lain, menjadi unik dan akan berpotensi menjadi yang terdepan dalam persaingan yang semakin ketat.

Sikap kreatif dan inovatif pada dasarnya dimiliki oleh setiap orang, namun tidak semua orang mampu mengembangkannya. Untuk bisa mengembangkan sikap kreatif dan inovatif, diperlukan suatu kesungguhan dan ketekunan. Kreatif dan inovatif menjadi salah satu kunci sukses untuk memenangkan persaingan. Pengembangan sikap kreatif dan inovatif akan lebih baik, bila dikembangkan secara bersama-sama, karena keduanya memiliki suatu sinergitas yang kokoh.

Dengan demikian, penting untuk mendorong pengembangan kreativitas dan menjadi benar-benar inovatif. Beberapa hal yang perlu dilakukan untuk menjadi diri yang kreatif dan inovatif, antara lain dengan membuat ide-ide baru sehingga dengan memiliki ide-ide yang kreatif, maka akan tercipta program baru yang lebih inovatif, melawan ketakutan dalam melakukan perubahan dan tidak takut akan kegagalan, memiliki motivasi diri yang kuat sehingga ide yang diciptakan dapat diaplikasikan dengan mudah dan tidak akan menyerah dalam menghadapi kegagalan, menerima pendapat pihak lain terhadap ide yang akan direalisasikan, memperluas wawasan dengan membaca sehingga mendapat pengetahuan untuk menciptakan ide-ide baru.

Dengan menjadi pribadi yang kreatif dan inovatif, maka juga akan mendorong pada peningkatan produktivitas, di mana pribadi yang produktif memiliki kemauan untuk menghasilkan sesuatu yang lebih banyak dari biasanya. Sejatinya, manusia memegang peran besar dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Manusia yang menjadi motor penggerak semua komponen yang ada di dalam organisasi tersebut, manusia menjadi ujung tombak dari pengelolaan organisasi. Untuk melakukan perubahan ke arah yang positif, maka dibutuhkan manusia-manusia andal yang mampu mencari strategi yang tepat dan unik guna memenangkan persaingan.

Seperti diketahui, dalam organisasi terdapat salah satu unsur, yaitu manusia yang merupakan sumber daya penggerak tujuan suatu organisasi dan paling banyak berperan untuk menentukan berhasil atau tidaknya tujuan organisasi tersebut. Sumber daya manusia atau disebut karyawan berperan dalam perencanaan, pelaksanaan,

pengawasan, dan pengendalian organisasi demi pencapaian misi yang maksimal. Demikian vitalnya manusia dalam sebuah organisasi, sehingga untuk dapat menjalankan organisasi dengan baik, maka manusia tersebut haruslah kreatif, inovatif, dan produktif.

Utami Munandar (2011) bahwa pengertian kreatif adalah kemampuan untuk membuat kombinasi baru, berdasarkan data, informasi, atau unsur-unsur yang ada. Kreatif adalah menciptakan ide atau gagasan baru yang mampu menghasilkan produk baru yang belum ada sebelumnya dan bisa digunakan oleh masyarakat.

Ciri-Ciri Kreatif

Utami Munandar (2011). Ada beberapa ciri-ciri yang dapat memposisikan seseorang tersebut, termasuk ke dalam golongan manusia kreatif.

Ciri-ciri tersebut adalah

1. memiliki banyak ide dan kemauan;
2. memiliki jiwa yang suka dengan tantangan;
3. selalu mencoba sesuatu yang baru;
4. memiliki jiwa yang profesional;
5. kepandaian, meski tidak harus jenius dan memiliki kemampuan baik atau maksimal dalam menjalankan ide-idenya;
6. mempunyai pandangan positif terhadap diri sendiri, peka terhadap orang lain dan juga lingkungan di sekitarnya;
7. mempunyai inspirasi dan juga motivasi dari masalah-masalah yang nyata yang dilihatnya;
8. menghargai kebebasan dan juga perbedaan pendapat;
9. cenderung untuk kaya akan fantasi (khayalan) dalam hidupnya;
10. bersikap untuk fleksibel; dan
11. suka memandang suatu masalah dari sisi yang berbeda.

Contoh Tindakan-Tindakan Kreatif

Ada banyak sekali contoh tentang tindakan kreativitas seseorang. Berikut contoh-contohnya:

1. mengubah sampah plastik menjadi barang yang berguna. Contohnya, membuat tas dari sampah plastik; dan

2. mengubah sampah organik menjadi pakaian.

Michael Porter (2011) memandang inovasi sebagai salah satu kunci keunggulan bersaing. Baginya, inovasi tidak hanya mencakup produk dan layanan, tetapi juga melibatkan strategi yang berbeda dalam pengelolaan nilai tambah bagi pelanggan. Porter menekankan pentingnya diferensiasi dan fokus dalam menciptakan inovasi yang berkelanjutan. Inovasi adalah pembaruan yang bertujuan memberikan nilai lebih pada suatu produk dengan ide baru yang berbeda dengan produk lainnya.

Ciri-Ciri Orang Inovatif

Michael Porter (2011) menyatakan bahwa orang yang inovatif memiliki ciri-ciri seperti

1. giat belajar dan bekerja,
2. selalu berorientasi ke depan,
3. kaya ide-ide yang cemerlang,
4. berpikir rasional dan berprasangka baik,
5. menghargai dan menggunakan waktu sebaik-baiknya, dan
6. suka melakukan eksperimen dan penelitian.

SDM Menjadi Kunci Utama dalam Menavigasi Kreativitas

Mathis. R. Thomas (2001) (SDM) merupakan aset berharga dalam sebuah organisasi, berhasil tidaknya suatu perusahaan tidak hanya ditentukan oleh keahlian teknis atau pengalaman belaka. Kreativitas dan inovasi yang dimiliki oleh SDM menjadi kunci utama dalam menavigasi era perubahan yang dinamis.

1. Kreativitas sebagai Pendorong Inovasi. Kreativitas adalah kemampuan untuk melihat dunia dari sudut pandang yang berbeda, menghubungkan ide-ide yang tidak terduga, dan menciptakan solusi baru. Dalam konteks SDM, kreativitas menjadi pendorong utama inovasi. SDM yang kreatif dapat merumuskan ide-ide segar, menciptakan produk atau layanan baru, dan meningkatkan efisiensi proses kerja.
2. Inovasi Meningkatkan Daya Saing. Pada era globalisasi ini, persaingan antarperusahaan semakin ketat. Inovasi memainkan

peran kunci dalam meningkatkan daya saing. SDM yang inovatif dapat memberikan keunggulan kompetitif dengan menghadirkan ide-ide baru, teknologi canggih, atau model bisnis yang revolusioner. Inovasi tidak hanya menciptakan perubahan, tetapi juga memastikan bahwa perusahaan tetap relevan di pasar yang terus berkembang.

3. **Kreativitas Mendorong Pemecahan Masalah.** Kreativitas tidak hanya terkait dengan seni atau desain, tetapi juga dengan kemampuan untuk memecahkan masalah. SDM yang kreatif mampu berpikir *out of the box*, menemukan solusi inovatif, dan mengatasi tantangan dengan cara yang tidak konvensional. Inovasi dalam pemecahan masalah tidak hanya mengoptimalkan operasional perusahaan tetapi juga membantu menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan memacu pertumbuhan individu.
4. **Lingkungan Kerja yang Mendukung Kreativitas.** Hal merupakan fondasi dari budaya inovasi. Karyawan akan lebih termotivasi untuk berkreasi jika mereka merasa didukung oleh organisasi. Faktor-faktor seperti fleksibilitas kerja, komunikasi yang terbuka, dan apresiasi atas ide-ide baru, dapat memaksimalkan potensi kreatif karyawan.

Peran SDM Dalam Membangun Inovasi

Porter, M. E. (2011) menjelaskan bahwa dunia kerja yang terus berkembang, inovasi menjadi kunci dalam menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan sejahtera. Pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) yang inovatif, tidak hanya fokus pada peningkatan efisiensi perusahaan, tetapi juga pada kesejahteraan dan kepuasan karyawan. Ketika perusahaan mampu memadukan teknologi modern dengan pendekatan *human-centered*, hasilnya adalah karyawan yang lebih terlibat, produktif, dan puas dengan pekerjaannya.

1. Pentingnya Inovasi dalam Pengelolaan SDM

Peran SDM dalam perusahaan tidak lagi terbatas pada fungsi administratif. Saat ini, SDM memegang peranan strategis dalam memastikan bahwa setiap karyawan dapat memberikan

kontribusi maksimal terhadap tujuan perusahaan. Inovasi dalam pengelolaan SDM bertujuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang tidak hanya produktif, tetapi juga mendukung kesejahteraan karyawan.

2. Teknologi untuk Kesejahteraan Karyawan

Salah satu cara paling efektif untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan adalah melalui penerapan teknologi yang mendukung kesehatan fisik dan mental. Platform kesehatan digital, misalnya, memungkinkan karyawan untuk memantau kondisi kesehatan mereka, mendapatkan saran medis, dan mengikuti program kebugaran secara daring. Teknologi ini juga dapat menyediakan layanan konseling yang mudah diakses sehingga karyawan dapat mengatasi stres atau masalah pribadi dengan lebih baik.

3. Pendekatan Fleksibel dalam Pengelolaan Kinerja

Manajemen kinerja yang kaku dan tradisional, sering kali menjadi sumber ketidakpuasan karyawan. Inovasi dalam pengelolaan kinerja mencakup pendekatan yang lebih fleksibel dan individualis, di mana penilaian kinerja dilakukan secara berkelanjutan dan lebih fokus pada pengembangan keterampilan. Daripada mengandalkan penilaian tahunan, perusahaan dapat menggunakan sistem penilaian yang lebih dinamis, seperti *check-in* mingguan atau bulanan.

4. Pengembangan Karier yang Personal dan Progresif

Karyawan yang merasa bahwa mereka memiliki peluang untuk berkembang dalam perusahaan cenderung lebih puas dan loyal. Inovasi dalam pengembangan karier melibatkan penyediaan jalur karier yang jelas dan personal. HR dapat menggunakan analisis data untuk mengidentifikasi potensi karier setiap karyawan dan menawarkan program pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi individu.

5. Membangun Budaya Kerja yang Sehat dan Inklusif

Budaya kerja yang sehat dan inklusif adalah fondasi kesejahteraan karyawan. Perusahaan yang berinovasi dalam membangun budaya kerja yang positif cenderung memiliki karyawan yang lebih bahagia dan produktif. Inovasi dalam hal ini

bisa mencakup berbagai inisiatif, mulai dari program keseimbangan kerja-hidup, hingga kebijakan inklusi yang memastikan semua karyawan merasa dihargai dan diterima.

6. Peningkatan Keterlibatan Karyawan Melalui Gamifikasi
Gamifikasi adalah salah satu inovasi terbaru yang dapat digunakan untuk meningkatkan keterlibatan karyawan. Dengan mengintegrasikan elemen permainan ke dalam proses kerja sehari-hari, seperti pemberian reward dan recognition berbasis pencapaian, perusahaan dapat membuat karyawan lebih termotivasi dan terlibat.
7. Manajemen Kesejahteraan Finansial
Kesejahteraan karyawan tidak hanya mencakup aspek fisik dan mental, tetapi juga finansial. Inovasi dalam manajemen kesejahteraan finansial mencakup penyediaan program-program yang membantu karyawan dalam mengelola keuangan mereka, seperti edukasi finansial, akses ke konsultan keuangan, atau program pensiun yang lebih fleksibel.

Langkah-Langkah SDM Membangun Inovasi

Utami Munandar (2011) menyatakan bahwa SDM berperan memastikan inovasi menjadi bagian dari budaya kerja organisasi, akan membantu perusahaan membangun dan mempertahankan tim yang kreatif dan inovatif melalui beberapa aspek berikut.

1. Rekrutmen dan pengembangan karyawan inovatif, perlu merancang proses rekrutmen yang mampu menjangkau karyawan dengan kemampuan kreatif. Selain itu, pengembangan profesional melalui pelatihan dan mentoring menjadi langkah penting untuk terus memupuk inovasi.
2. Program pengembangan profesional, melalui program pengembangan profesional, dapat membekali karyawan dengan keterampilan yang relevan, baik secara teknis maupun non-teknis. Program ini juga dapat mencakup kegiatan yang mendorong kolaborasi dan berpikir *out-of-the-box*.
3. Kebijakan yang mendukung inovasi, kebijakan yang mendukung, seperti fleksibilitas kerja dan penghargaan atas ide-ide kreatif,

akan meningkatkan motivasi karyawan untuk terus berinovasi. Selain itu, sistem insentif yang menghargai kontribusi inovatif juga menjadi salah satu cara efektif untuk mempertahankan semangat karyawan.

4. Pengembangan budaya inovasi, budaya inovasi tidak muncul begitu saja; HR memiliki peran penting dalam membentuknya di perusahaan.
5. Membangun budaya inovasi, langkah pertama adalah mengintegrasikan nilai inovasi dalam visi, misi, dan budaya organisasi. Ini memastikan bahwa setiap karyawan memahami pentingnya inovasi.
6. Mendukung inovasi melalui komunikasi dan kolaborasi, komunikasi terbuka adalah kunci dalam membangun budaya inovasi. Karyawan harus merasa nyaman untuk berbagi ide tanpa takut akan penolakan. Selain itu, kolaborasi antartim juga perlu difasilitasi, misalnya melalui proyek lintas departemen atau sesi diskusi bersama.
7. Mendukung inovasi melalui kepemimpinan, HR juga berperan dalam membangun kepemimpinan yang inspiratif. Pemimpin yang mendukung inovasi akan memberikan teladan positif, menciptakan ruang aman untuk bereksperimen, dan memberikan pengakuan atas kontribusi inovatif.

Pengukuran Keberhasilan Inovasi Melalui SDM

Drucker, Peter F. (2006) mengemukakan bahwa banyak perusahaan besar telah berhasil mengukur keberhasilan inovasi mereka. Misalnya, perusahaan yang menghubungkan insentif karyawan dengan kontribusi inovatif menunjukkan peningkatan produktivitas dan efisiensi. Studi kasus seperti ini menunjukkan bahwa investasi dalam inovasi melalui SDM dapat memberikan hasil nyata bagi perusahaan. Dengan pendekatan yang terukur, memastikan bahwa inovasi tidak hanya menjadi slogan, tetapi juga menghasilkan nilai nyata bagi perusahaan.

1. Tren terbaru dalam HR dan inovasi, seiring dengan perkembangan teknologi dan kebutuhan organisasi yang terus berubah, HR memainkan peran yang semakin strategis dalam mendukung inovasi.
2. Teknologi inovatif dalam manajemen SDM, inovasi teknologi, seperti kecerdasan buatan (AI) dan otomatisasi, telah merevolusi proses HR. Misalnya, AI digunakan untuk menyaring kandidat dalam rekrutmen, menganalisis data karyawan untuk pengambilan keputusan strategis, hingga merancang program pelatihan berbasis kebutuhan individu. Alat-alat ini tidak hanya meningkatkan efisiensi tetapi juga memungkinkan HR untuk fokus pada pengembangan kreativitas karyawan.
3. Employee Experience sebagai Prioritas; Employee experience kini menjadi fokus utama dalam manajemen SDM. Perusahaan berusaha menciptakan lingkungan kerja yang mendukung inovasi melalui program kesejahteraan, penghargaan, dan pengakuan. Lingkungan yang nyaman, baik secara fisik maupun digital, mendorong karyawan untuk lebih kreatif dan produktif.
4. Tren *hybrid work* dan dampaknya pada inovasi, kombinasi kerja dari kantor dan jarak jauh, telah menjadi norma baru di banyak perusahaan. Pendekatan ini membuka peluang baru untuk kolaborasi lintas lokasi, meskipun juga menantang perusahaan untuk memastikan tim tetap terhubung dan inovatif. HR harus memanfaatkan teknologi komunikasi dan kolaborasi untuk menjaga semangat tim dan mendorong kreativitas dalam situasi kerja yang fleksibel.
5. Transformasi digital yang terintegrasi dengan HR, HR kini menjadi bagian integral dari transformasi digital perusahaan. Dengan mengadopsi sistem HR digital, seperti HRIS (*Human Resource Information System*), perusahaan dapat mengelola data SDM dengan lebih baik, mendukung inovasi berkelanjutan, dan meningkatkan pengambilan keputusan berbasis data.

Studi Kasus Perusahaan yang Sukses Menggunakan HR untuk Inovasi

Firman, A *et. al.*, (2020). Berikut adalah beberapa perusahaan yang berhasil memanfaatkan HR sebagai penggerak inovasi.

1. Google

Google terus menjadi contoh utama dalam inovasi yang dipimpin oleh HR. Program seperti “20% Time” memungkinkan karyawan untuk mengeksplorasi ide-ide kreatif yang tidak terikat dengan tugas utama mereka. Hasilnya adalah produk revolusioner seperti Gmail dan Google News. Selain itu, budaya kerja yang inklusif dan kolaboratif di Google telah menjadi model bagi banyak perusahaan teknologi lainnya.

2. Zappos

Zappos, perusahaan *e-commerce*, menonjol karena pendekatannya terhadap budaya organisasi. HR di Zappos memprioritaskan kebahagiaan karyawan melalui program pelatihan unik, fleksibilitas kerja, dan penghargaan atas kontribusi inovatif. Pendekatan ini, membuat Zappos mampu menciptakan layanan pelanggan yang unggul, sekaligus mendorong inovasi di semua lini bisnis.

3. Tokopedia

Sebagai perusahaan startup lokal di Indonesia, Tokopedia telah memanfaatkan HR untuk mendukung transformasi digital. Dengan menerapkan teknologi HR berbasis *cloud*, perusahaan ini berhasil menciptakan budaya kerja yang inovatif. Program pelatihan berkelanjutan dan kolaborasi lintas fungsi telah membantu Tokopedia tetap kompetitif di pasar yang dinamis.

Ivancevich, *et.al.*, (2008). Peran HR dalam membangun inovasi melalui pengelolaan SDM yang kreatif pada era persaingan bisnis yang dinamis:

1. membangun budaya kerja yang mendukung kreativitas,
2. menerapkan teknologi mutakhir,
3. menyediakan program pengembangan profesional yang relevan, dan
4. HR dapat menjadi penggerak utama dalam mencapai tujuan bisnis.

Kreativitas karyawan bukan hanya aset, tetapi juga kekuatan yang mampu mendorong lahirnya inovasi berkelanjutan. Perusahaan perlu melihat HR sebagai mitra strategis, bukan hanya fungsi administratif. Mathis. (2001) Langkah-langkah yang dapat dilakukan meliputi

1. mengintegrasikan nilai inovasi ke dalam budaya organisasi;
2. mengadopsi teknologi HR untuk efisiensi dan efektivitas pengelolaan SDM;
3. menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi dan eksperimen; serta
4. memberikan penghargaan atas kontribusi kreatif karyawan.

Seiring dengan perkembangan dunia kerja, peran HR akan terus berevolusi menjadi pusat inovasi yang lebih strategis. Dengan dukungan teknologi dan pendekatan yang humanis, HR diharapkan mampu menciptakan ekosistem kerja yang tidak hanya produktif, tetapi juga inovatif. Masa depan peran HR adalah masa depan di mana kreativitas menjadi katalisator keberhasilan bisnis, membawa organisasi menuju pertumbuhan yang berkelanjutan dan relevan di tengah perubahan zaman.

Peter F. Drucker (2006) menyatakan bahwa produktif adalah bersifat atau mampu menghasilkan atau mendatangkan sesuatu. Hal ini lebih menekankan pada hasil atau manfaat dari suatu aktivitas individu. Produktif adalah kemampuan untuk menghasilkan sesuatu dalam jumlah besar atau maksimal.

Dalam konteks pekerjaan, produktivitas biasanya mengacu pada kemampuan seseorang, tim, atau organisasi untuk bekerja secara efisien dalam jangka waktu tertentu untuk mencapai hasil yang maksimal. Untuk menjadi produktif, perlu memiliki dua hal penting yaitu efektivitas dan efisiensi.

1. Efektivitas mencakup kualitas, kuantitas dan waktu yang diperlukan untuk mencapai target pekerjaan atau suatu tujuan.
2. Efisiensi berarti Anda bisa memanfaatkan segala sumber daya yang ada, termasuk semangat dan motivasi dalam diri Anda sendiri untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut.

Faktor yang Memengaruhi Produktivitas

Menurut Ivancevich, *et.al.*, (2008). Ada berbagai faktor yang bisa memengaruhi produktivitas, antara lain sebagai berikut.

1. Tujuan yang jelas, dengan memiliki tujuan yang jelas dan terarah, Anda tentu bisa bekerja dengan lebih produktif.
2. Kemampuan dan pengetahuan, kemampuan dan pengetahuan akan pekerjaan yang sedang Anda lakukan juga berperan penting dalam produktivitas Anda. Kedua hal itu bisa berasal dari bakat alami maupun pelatihan atau pendidikan formal.
3. Lingkungan yang suportif, berada di lingkungan kerja yang positif dan mendukung pekerjaan Anda tentu akan membuat Anda bersemangat dan lebih produktif dalam bekerja. Lingkungan kerja yang baik bukan hanya soal ruang kerja yang nyaman dengan peralatan kantor yang lengkap. Keberadaan tim yang saling membantu dan bekerja sama, serta suasana kerja yang menjunjung nilai-nilai seperti transparansi juga bisa meningkatkan produktivitas kerja.
4. Kondisi Kesehatan, faktor fisik juga berperan dalam meningkatkan produktivitas. Dengan tubuh yang sehat, Anda tentu bisa bekerja lebih efektif dan efisien dalam mencapai target atau tujuan. Itulah mengapa penting untuk berolahraga secara rutin, memiliki pola makan sehat, dan tidur yang cukup untuk menjaga kesehatan tubuh agar bisa menjalani hidup yang produktif.

Cara Membuat Karyawan Produktif

Menurut Dessler, Gary. (2009). menjelaskan bahwa ada beberapa cara untuk membuat karyawan produktif di tempat kerja.

1. Tentukan *goal* yang jelas, mengetahui tujuan yang jelas bisa membuat Anda tetap bekerja pada jalurnya dan bekerja dengan lebih efektif. Tetapkan tujuan yang jelas dan buatlah *to do list* yang berfokus untuk mencapai tujuan tersebut.
2. Menetapkan prioritas, fokuslah untuk mengerjakan hal-hal yang lebih penting terlebih dahulu. Anda mungkin bisa coba menggunakan matriks Eisenhower untuk menetapkan prioritas tugas.

3. Kurangi gangguan, menjauhkan diri dari gangguan akan membuat Anda lebih produktif. Matikan notifikasi dari aplikasi yang tidak berhubungan dengan pekerjaan, atau aturlah *smartphone* dalam *mode silent* agar tidak mengganggu saat sedang bekerja.
4. Ambil waktu istirahat, bekerja keras itu baik, tetapi beristirahat sejenak juga penting untuk membantu tetap produktif.

DAFTAR PUSTAKA

- Dessler, Gary. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Index.
- Drucker, Peter F. (2006). *The Effective Executive*. New York: HarperCollins.
- Firman, A., Perdana, A. H., & Putra, K. (2020). The Effect of Social Media Utilization, Campus Environment and Entrepreneurship Knowledge on Student Entrepreneurial Interest. *Point of View Research Management*, 1(4), 131–143.
<https://journal.accountingpointofview.id/index.php/povrema>
- Ivancevich, John, M, dkk. (2008). *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jilid 1. Jakarta: Erlangga.
- Mathis R.L dan Jackson J.H. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Porter, M. E. (2011). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press
- Utami Munandar (2011). *Kreativitas dan Keberbakatan, Strategi Mewujudkan Potensi Kreatif dan Bakat*. Jakarta: Gramedia.

TENTANG PENULIS



Dr. Agusthina Risambessy, S.E, M.AB., CHRP

Penulis menekuni bidang ilmu manajemen sumber daya manusia sejak tahun 1998. Penulis menyelesaikan pendidikan SD Negeri 3 Waai tahun 1981, Tamat SMPN Waai 1984, menyelesaikan SMAN Tulehu 1987, melanjutkan studi pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pattimura Ambon, Lulus 1995, mengajar pada Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen 1998, Lulus S-2 Ilmu Administrasi Bisnis Program Magister Pascasarjana Universitas Brawijaya Malang 2005. Lulus S-3 ILMU Administrasi Bisnis Program Magister Pascasarjana Universitas Brawijaya Malang 2010. Menjadi tenaga Detasering pada Kemenristek DIKTI. Ditugaskan pada Institut Bisnis dan Informatika (IBI Darmajaya) di Lampung 2011 dan 2012. Penulis memiliki kepakaran di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia, untuk mengembangkan kepakaran penulis melakukan penelitian dan memenangkan Penelitian MP3EI pada tahun 2015, 2016, 2017 dan melakukan berbagai penelitian yang didanai oleh Fakultas dan Universitas. Selain penulis juga terlibat memberikan materi-materi Manajemen Sumber Daya Manusia pada Badan Diklat Maluku, penulis juga aktif menulis *book chapter* yang diterbitkan oleh CV Media Sains Indonesia, dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi pengembangan daerah, masyarakat, bangsa dan negara yang sangat tercinta.

E-mail: risambessyagusthina68@gmail.com



STRATEGI MEMPERTAHANKAN LOYALITAS DAN KOMITMEN KERJA KARYAWAN

Dra. Sari Marliani, M.M.

Universitas Buana Perjuangan Karawang

Loyalitas Kerja

Loyalitas adalah komitmen seseorang terhadap suatu individu, kelompok, atau organisasi yang tercermin melalui tindakan, sikap, dan kesetiaan dalam mendukung tujuan atau nilai yang dipegang oleh pihak tersebut. Dalam konteks organisasi, loyalitas karyawan berarti dedikasi dan komitmen mereka untuk terus bekerja, berkontribusi, dan mendukung keberlangsungan perusahaan.

Menurut Philip Kotler (2022), loyalitas adalah bentuk keterikatan yang dalam antara pelanggan dan perusahaan. Loyalitas melibatkan pembelian berulang serta promosi aktif oleh pelanggan kepada orang lain. Pelanggan yang loyal tidak hanya membeli produk secara konsisten tetapi juga merekomendasikannya, menciptakan efek domino yang positif bagi perusahaan.

Selanjutnya, menurut Vanessa Gaffar (2022), loyalitas dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti kepuasan, ikatan emosional, kepercayaan, kemudahan, dan pengalaman pelanggan dengan perusahaan. Semua ini membentuk hubungan yang kuat dan terus berlanjut antara pelanggan dan organisasi.

Elemen Loyalitas

Loyalitas biasanya terdiri dari beberapa elemen penting:

1. kepercayaan: keyakinan individu bahwa entitas tersebut memenuhi kebutuhan atau memberikan manfaat;
2. komitmen: dedikasi untuk tetap mendukung atau terlibat; dan
3. kesetiaan jangka panjang: konsistensi perilaku dalam mendukung entitas tertentu, meskipun ada alternatif lain.

Untuk meningkatkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan membutuhkan pendekatan strategis yang mencakup aspek emosional, profesional, dan lingkungan kerja.

Berikut beberapa cara efektif untuk mendorong loyalitas karyawan:

1. Ciptakan Lingkungan Kerja yang Nyaman
 - a. Budaya Kerja Positif: Perusahaan harus menciptakan suasana kerja yang inklusif, adil, dan saling menghargai.
 - b. Fasilitas Mendukung: Pastikan lingkungan kerja nyaman dan aman untuk mendorong produktivitas.
2. Berikan Pengakuan dan Apresiasi
 - a. Penghargaan atas Prestasi: Karyawan yang merasa dihargai atas usahanya cenderung lebih loyal. Ini bisa berupa pujian, penghargaan formal, atau bonus.
 - b. *Feedback* Positif: Sering berikan umpan balik untuk menunjukkan bahwa perusahaan menghargai usaha karyawan.
3. Tawarkan Pengembangan Karier
 - a. Pelatihan dan Pendidikan: Fasilitasi pelatihan profesional dan pengembangan keterampilan karyawan.
 - b. Jalur Karier yang Jelas: Berikan peluang promosi dan pengembangan karier agar karyawan merasa ada kemajuan dalam pekerjaannya.
4. Komunikasi yang Terbuka dan Transparan
 - a. Libatkan dalam Keputusan Penting: Berikan ruang bagi karyawan untuk menyampaikan pendapat dan masukan.
 - b. Transparansi Informasi: Komunikasikan visi, misi, dan tujuan perusahaan dengan jelas sehingga karyawan merasa terlibat.

5. Tunjangan dan Insentif Kompetitif
 - a. Kompensasi Adil: Pastikan gaji dan tunjangan sesuai dengan standar industri.
 - b. Manfaat Tambahan: Tawarkan program kesehatan, asuransi, dan pensiun yang menarik.
6. Peningkatan *Work-Life Balance*
 - a. Jam Kerja Fleksibel: Jika memungkinkan, berikan fleksibilitas dalam jadwal kerja.
 - b. Dukungan Kesejahteraan: Sediakan program kesehatan mental, konseling, atau fasilitas olahraga.
7. Perkuat Hubungan Antarkaryawan
 - a. *Team Building*: Adakan acara atau pelatihan yang mempererat hubungan antartim.
 - b. Kegiatan Sosial: Fasilitasi kegiatan yang meningkatkan interaksi antarkaryawan.
8. Pemimpin yang Menginspirasi
Pemimpin harus memberikan teladan dalam hal etika, kerja keras, dan komunikasi. Karyawan lebih loyal pada pemimpin yang adil dan mendukung.

Menurut Sudarwan Danim, ciri-ciri loyalitas kerja pada karyawan meliputi beberapa aspek penting yang mencerminkan dedikasi dan kesetiaan terhadap organisasi tempat karyawan bekerja:

1. bertanggung jawab, mampu melaksanakan tugas dengan baik, siap menghadapi risiko, dan bertanggung jawab atas hasil pekerjaan meskipun sulit;
2. mau berkorban, menempatkan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi karena merasa memiliki dan ingin memperjuangkan organisasi bersama;
3. berani menjadi diri sendiri, memiliki kepercayaan diri tinggi dan kemampuan untuk menyelesaikan masalah secara mandiri;
4. aktif dalam kegiatan organisasi, selalu melibatkan diri dalam setiap kegiatan yang diselenggarakan organisasi;

5. menerima kritik dengan lapang dada, bersedia menerima kritik membangun dari pimpinan atau rekan kerja sebagai upaya perbaikan;
6. mengembangkan mutu profesional, secara individu maupun kelompok, karyawan berusaha meningkatkan kualitas profesionalisme;
7. menjaga hubungan baik, memelihara hubungan harmonis dengan sesama karyawan di tempat kerja; dan
8. menjaga nama baik organisasi, tidak melakukan tindakan yang dapat merugikan nama baik organisasi atau rekan kerja.

Implikasi Praktis

Untuk meningkatkan loyalitas, perusahaan disarankan:

1. membangun komunikasi relevan yang dipersonalisasi;
2. memanfaatkan teknologi, seperti AI dan IoT untuk memperkaya pengalaman pelanggan; dan
3. memfasilitasi perjalanan pelanggan dari "*act*" ke "*advocate*" melalui program loyalitas dan pengalaman pelanggan yang memuaskan.

Ciri Karyawan dengan Loyalitas Kerja

Ada beberapa ciri yang dapat menentukan apa seorang karyawan memiliki loyalitas atau tidak. Beberapa di antaranya adalah sebagai berikut.

1. Berani Berpendapat
Karyawan yang punya loyalitas bukan berarti harus selalu setuju dengan apa yang diutarakan oleh atasannya.
2. Mencintai Pekerjaannya
Loyalitas kerja dapat dilihat dari cara karyawan mencintai pekerjaannya. Karyawan yang loyal tentu tidak akan memandang pekerjaan sebagai beban yang asal selesai dikerjakan.
3. Bekerja dengan Integritas
Ciri lain karyawan yang loyal dalam bekerja adalah mereka memiliki kualitas seperti bersikap jujur dan punya moral yang baik.

4. Suportif kepada Rekan Kerja
Karyawan yang mendukung rekan kerjanya dengan layak dan membantu karyawan meraih prestasi atau pencapaian merupakan ciri seseorang karyawan memiliki loyalitas kerja.
5. Mendukung Keputusan Pemimpin
Mendukung bukan berarti karyawan akan selalu mengiyakan keputusan pemimpinnya. Mendukung keputusan pemimpin diartikan dengan berkontribusi positif demi terwujudnya tujuan perusahaan yang telah disepakati bersama.

Cara Meningkatkan Loyalitas Kerja

Berikut adalah cara yang dapat kamu coba untuk meningkatkan loyalitas para karyawan.

1. Lakukan Manajemen SDM dengan Baik
Manajemen sumber daya manusia (SDM) yang buruk dapat mendorong seseorang meninggalkan perusahaan dibanding bertahan di sana.
2. Hindari *Micromanagement*
Micromanagement adalah gaya manajemen yang membuat manajer atau pengawas melakukan pengawasan secara berlebihan terhadap hasil kerja bawahannya.
3. Menciptakan Lingkungan Kerja Kondusif
Tidak bisa dimungkiri bahwa lingkungan dan budaya kerja punya peran besar dalam membentuk performa, produktivitas, termasuk loyalitas pegawai.
4. Pentingnya Pengakuan dan Apresiasi
Perusahaan harus aktif memberi pengakuan dan apresiasi kepada karyawan yang memang berkontribusi banyak bagi pertumbuhan perusahaan.
5. Beri Gambaran Jenjang Karier yang Jelas
Loyalitas kerja dapat dibangun dengan memberikan gambaran jenjang karier di perusahaan secara jelas, karena para karyawan ingin karier cemerlang dan memiliki posisi yang lebih baik.

Manfaat untuk Perusahaan

Loyalitas kerja di perusahaan harus dibangun karena memang memberikan manfaat untuk perusahaan itu sendiri. Manfaat-manfaat tersebut di antaranya adalah sebagai berikut.

1. **Mendorong Produktivitas**
Karyawan yang loyal punya inisiatif tersendiri untuk melakukan perbaikan dan kesuksesan bahkan untuk perusahaan.
2. **Meningkatkan Citra Perusahaan**
Karyawan dengan loyalitas kerja dapat membantu perusahaan untuk meningkatkan citra perusahaan. Hal ini karena sejatinya produk dari perusahaan adalah buah dari kerja para karyawan.
3. **Mempercepat Produksi**
Karyawan yang loyal dapat dengan cepat mengidentifikasi masalah yang terjadi di perusahaan dan tidak menyerah untuk membantu menyelesaikannya.
4. **Karyawan sebagai Bagian dari Rencana Pertumbuhan Perusahaan**
Tiap perusahaan pastinya punya rencana untuk tumbuh dan berkembang, tetapi tidak semua perusahaan bisa mencapainya.

Komitmen Kerja

Komitmen kerja adalah suatu keadaan atau derajat tertentu seorang karyawan yang terikat keyakinan dan aktivitasnya, untuk berpihak, bersama-sama mewujudkan visi misi dan keinginan untuk tetap bertahan menjadi anggota di perusahaan, dan sanggup untuk terus berusaha menjadi bagian dari perusahaan. Komitmen kerja merupakan bentuk kecenderungan dan pengabdian karyawan terhadap perusahaan.

Menurut Kusumaputri (2015), komitmen kerja adalah keadaan tertentu seorang karyawan yang terikat keyakinan dan aktivitasnya, adapun kegunaannya yaitu untuk mempertahankan keikutsertaan dan aktivitasnya dalam perusahaan. Amstong dan Baron (2010) juga mendefinisikan komitmen kerja adalah tentang mengetahui secara pasti tujuan dan nilai perusahaan, memiliki keinginan untuk menjadi

anggota di perusahaan, dan sanggup untuk terus berusaha menjadi bagian dari perusahaan.

Komitmen kerja merujuk pada sejauh mana seorang individu memiliki rasa tanggung jawab, kesetiaan, dan dedikasi terhadap pekerjaan, organisasi, atau tim tempat dia bekerja. Ini mencakup motivasi untuk mencapai tujuan organisasi dan berkontribusi secara positif terhadap lingkungan kerja.

Komitmen kerja dapat terlihat dari perilaku, seperti

1. konsistensi dalam bekerja selalu menunjukkan kinerja yang baik dan memenuhi standar pekerjaan;
2. kesetiaan terhadap organisasi, menjaga hubungan yang baik dengan atasan dan rekan kerja serta merasa terhubung dengan visi dan misi perusahaan;
3. motivasi internal, merasa bertanggung jawab terhadap pencapaian tujuan perusahaan dan bekerja dengan penuh dedikasi; dan
4. keterlibatan emosional: merasa bangga dan puas dengan pekerjaan yang dilakukan.

Komitmen kerja yang kuat dapat meningkatkan produktivitas, kepuasan kerja, dan loyalitas terhadap organisasi.

Aspek-Aspek Komitmen Kerja

Menurut Wirawan (2013), terdiri dari beberapa aspek, yaitu sebagai berikut.

1. Komitmen Afektif (*Affective Commitment*)

Komitmen afektif adalah keterkaitan emosional positif karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Komponen afektif merupakan komponen hasrat atau keinginan desire. Para karyawan secara afektif merupakan mengaitkan kuat dirinya dengan tujuan organisasi mengidentifikasi dirinya dengan organisasi. Komitmen ini dapat dipengaruhi oleh berbagai karakteristik demografik seperti umur, masa kerja, jenis kelamin, dan pendidikan, tetapi pengaruh tersebut umumnya tidak kuat dan tidak konsisten.

2. Komitmen Berkelanjutan (*Continuance Commitment*)

Komitmen berkelanjutan adalah komponen kebutuhan (*need*) atau memperoleh (*gains*) versus kehilangan (*loses*) bekerja dalam organisasi. Sudut bertaruh atau *Investment* adalah memperoleh dan kehilangan yang mungkin terjadi jika seseorang berada atau meninggalkan suatu organisasi.

3. Komitmen Normatif (*Normative Commitment*)

Dalam komitmen organisasi ini seseorang individu tetap bekerja dan menjadi organisasi karena perasaan kewajiban moral. Perasaan ini berasal dari suatu gangguan terhadap individual sebelum dan sesudah menjadi anggota organisasi, sedangkan menurut Seniaty (2002), komitmen kerja atau komitmen organisasi memiliki tiga aspek utama, yaitu; identifikasi, keterlibatan, dan loyalitas karyawan terhadap organisasi atau perusahaannya.

Adapun penjelasannya adalah sebagai berikut.

1. Aspek Identifikasi

Rasa identifikasi yang diwujudkan dalam bentuk kepercayaan karyawan terhadap organisasi, dapat dilakukan dengan memodifikasi tujuan organisasi, sehingga mencakup beberapa tujuan pribadi para karyawan ataupun dengan kata lain perusahaan memasukkan pula kebutuhan dan keinginan karyawan dalam tujuan organisasinya.

2. Aspek keterlibatan

Keterlibatan atau partisipasi karyawan dalam aktivitas-aktivitas keorganisasian juga penting untuk diperhatikan karena adanya keterlibatan karyawan menyebabkan karyawan mau dan senang bekerja sama baik dengan pemimpin ataupun dengan sesama teman kerja.

3. Aspek Loyalitas Karyawan

Loyalitas karyawan terhadap organisasi memiliki makna kesediaan seseorang untuk melanggengkan hubungan dengan organisasi, bila perlu dengan mengorbankan kepentingan pribadinya tanpa mengharapkan apa pun.

Faktor yang Memengaruhi Komitmen Kerja

Menurut Mar'at (2000), faktor-faktor yang dianggap dapat memengaruhi komitmen kerja adalah sebagai berikut.

1. *Job Related Factors* (Faktor-Faktor yang Terkait Pekerjaan)
Output yang berkaitan dengan berbagai faktor kerja, yang mana cukup penting pada tingkat perorangan, fungsi dalam bekerja, dan berbagai hal lainnya yang kurang detail akan berpengaruh pada komitmen kerja, misalnya promosi, kesempatan, dan lain-lain.
2. *Employee Oportunities* (Kesempatan Para Karyawan)
Kesempatan/pekerjaan karyawan dapat memengaruhi komitmen kerja. Para karyawan yang masih memiliki kesempatan besar bekerja di perusahaan lain, dapat membuat komitmen kerja karyawan berkurang.
3. Karakteristik Individu
Karakteristik seseorang yang dapat berpengaruh pada komitmen kerja yaitu di antaranya, kepribadian, tingkat pendidikan, usia, masa bekerja, dan berbagai hal lain yang berkaitan dengan karakter seseorang.
4. Lingkungan kerja
Lingkungan kerja dapat berpengaruh pada komitmen kerja karyawan, salah satu keadaan lingkungan kerja yang membawa pengaruh baik bagi komitmen kerja yaitu rasa memiliki pada perusahaan.
5. Hubungan Positif
Hubungan positif merupakan hubungan antarkaryawan, baik dengan pimpinan, rekan kerja, bawahan dengan rasa saling menghormati dan menghargai dapat meningkatkan komitmen kerja yang tinggi.
6. Struktur Organisasi
Struktur organisasi yang tersusun jelas lebih berpengaruh pada untuk meningkatkan komitmen kerja karyawan. Pihak sumber daya manusia/manajemen dapat memberikan suatu arahan dan pengaruh yang lebih baik untuk meningkatkan komitmen kerja

karyawan pada suatu perusahaan, sedangkan sistem birokratis akan membawa dampak yang kurang baik bagi perusahaan.

7. Gaya Manajemen

Gaya manajemen yang kurang cocok dengan keadaan karyawan akan membuat komitmen kerja karyawan menurun, sedangkan gaya manajemen yang mampu membuat karyawan terlibat/menjadi bagian dari perusahaan akan mampu memberdayakan dan meningkatkan komitmen kerja demi mewujudkan visi misi perusahaan. Semakin fleksibel perusahaan dalam melibatkan karyawan/partisipasi, maka dapat meningkatkan komitmen kerja pada perusahaan secara positif dan kuat.

Indikator Komitmen Kerja

Menurut Lincoln dan Bashaw (2008), indikator komitmen kerja terdiri dari

1. kemauan karyawan, di mana adanya keinginan karyawan untuk mengusahakan agar tercapainya kepentingan organisasi;
2. kesetiaan karyawan, yang mana karyawan berkeinginan untuk mempertahankan keanggotaannya untuk terus menjadi salah satu bagian dari organisasi; serta
3. kebanggaan karyawan, ditandai dengan karyawan merasa bangga telah menjadi bagian dari organisasi yang diikuti-nya dan merasa bahwa organisasi tersebut telah menjadi bagian dari dalam hidupnya.

Proses Pembentukan Komitmen Kerja

Menurut Siahaan (2014), terdapat beberapa cara yang dilakukan untuk pembentukan komitmen kerja adalah sebagai berikut.

1. *Make it charismatic*, jadikan visi dan misi organisasi sebagai sesuatu yang karismatik, sesuatu yang dijadikan pijakan, dasar bagi setiap karyawan dalam berperilaku, bersikap, dan bertindak.

2. *Build the tradition*, segala sesuatu yang baik di organisasi jadikanlah sebagai suatu tradisi yang secara terus-menerus dipelihara, dijaga oleh generasi berikutnya.
3. *Have comprehensive grievance procedures*, bila ada keluhan atau komplain dari pihak luar ataupun internal organisasi maka organisasi harus memiliki prosedur untuk mengatasi keluhan tersebut secara menyeluruh.
4. *Provide extensive two-way communication*, jalinlah komunikasi dua arah di organisasi tanpa memandang rendah bawahan.
5. *Create a sense of community*, jadikan semua unsur dalam organisasi sebagai suatu komunitas di mana di dalamnya ada nilai-nilai kebersamaan, rasa memiliki, kerja sama, berbagi, dan lain-lain.
6. *Build value-based homogeneity*, membangun nilai-nilai yang didasarkan adanya kesamaan. Setiap anggota organisasi memiliki kesempatan yang sama, misal untuk promosi maka dasar yang digunakan untuk promosi adalah kemampuan, keterampilan, minat, motivasi, kinerja, tanpa ada diskriminasi.
7. *Share and share alike*, sebaiknya organisasi membuat kebijakan di mana antara karyawan level bawah sampai paling atas tidak terlalu berbeda atau mencolok dalam kompensasi yang diterima, gaya hidup, penampilan fisik.
8. *Emphasize barnraising, cross-utilization, and teamwork*, organisasi sebagai suatu komunitas harus bekerja sama, saling berbagi, saling memberi manfaat dan memberikan kesempatan yang sama pada anggota organisasi. Misalnya perlu adanya rotasi sehingga orang yang bekerja di tempat basah perlu juga ditempatkan di tempat kering. Semua anggota organisasi merupakan suatu tim kerja. Semuanya harus memberikan kontribusi yang maksimal demi keberhasilan organisasi-nya.
9. *Get together*, adakan acara-acara yang melibatkan semua anggota organisasi sehingga kebersamaan bisa terjalin. Misalnya sesekali aktivitas kerja dihentikan dan semua karyawan terlibat dalam kegiatan rekreasi bersama keluarga, pertandingan olahraga, seni,

dan lain-lain. yang dilakukan oleh semua anggota organisasi dan keluarganya.

10. *Support employee development*, hasil studi menunjukkan bahwa karyawan akan lebih memiliki komitmen terhadap organisasi bila organisasi memperhatikan perkembangan karier karyawan dalam jangka panjang.
11. *Commit to actualizing*, setiap karyawan diberi kesempatan yang sama untuk mengaktualisasikan diri secara maksimal di organisasi sesuai dengan kapasitas masing-masing.
12. *Provide first-year job challenge*, karyawan masuk ke-organisasi dengan membawa mimpi dan harapannya dan kebutuhannya. Berikan bantuan yang konkret bagi karyawan untuk mengembangkan potensi yang dimilikinya dan mewujudkan impiannya. Jika di tahap-tahap awal karyawan memiliki persepsi yang positif terhadap organisasi maka karyawan akan cenderung memiliki kinerja yang tinggi pada tahap-tahap berikutnya.
13. *Enrich and empower*, ciptakan kondisi agar karyawan bekerja tidak secara monoton karena rutinitas akan menimbulkan perasaan bosan bagi karyawan. Hal ini tidak baik karena akan menurunkan kinerja karyawan. Misalnya, dengan rotasi kerja, memberikan tantangan dengan memberikan tugas, kewajiban dan otoritas tambahan.
14. *Promote form within*, bila ada lowongan jabatan, sebaiknya kesempatan pertama diberikan kepada pihak intern perusahaan sebelum merekrut karyawan dari luar perusahaan.
15. *Provide developmental activities*, bila organisasi membuat kebijakan untuk merekrut karyawan dari dalam sebagai prioritas maka dengan sendirinya hal itu akan memotivasi karyawan untuk terus tumbuh dan berkembang personal-nya, juga jabatannya.
16. *The question of employee security*, bila karyawan merasa aman, baik secara fisik maupun psikis, maka komitmen akan muncul dengan sendirinya. Misalnya karyawan merasa aman karena perusahaan membuat kebijakan memberikan kesempatan karyawan bekerja selama usia produktif. Karyawan akan merasa

aman dan tidak takut akan pemutusan hubungan kerja. Karyawan merasa aman karena keselamatan kerja diperhatikan perusahaan.

17. *Commit to people-first values*, membangun komitmen karyawan pada organisasi merupakan proses yang panjang dan tidak bisa dibentuk secara instan. Oleh karena itu perusahaan harus benar-benar memberikan perlakuan yang benar pada awal karyawan masuk organisasi. Dengan demikian karyawan akan mempunyai persepsi yang positif terhadap organisasi.
18. *Put it in writing*, data-data tentang kebijakan, visi, misi, semboyan, filosofi, sejarah, strategi, dan lain-lain. organisasi sebaiknya dibuat dalam bentuk tulisan, bukan sekadar bahasa lisan.
19. *Hire right-kind managers*, bila pimpinan ingin menanamkan nilai-nilai, kebiasaan-kebiasaan, aturan-aturan, disiplin pada bawahan, sebaiknya pimpinan sendiri memberikan teladan dalam bentuk sikap dan perilaku sehari-hari.
20. *Walk the talk*, tindakan jauh lebih efektif dari sekadar kata-kata. Bila pimpinan ingin karyawan-nya berbuat sesuatu maka sebaiknya pimpinan tersebut memulai berbuat sesuatu, tidak sekadar kata-kata atau berbicara (www.i.com/2023/08/komit-kerja.html).

Mempertahankan loyalitas dan komitmen kerja karyawan adalah langkah penting untuk memastikan produktivitas dan keberlanjutan organisasi. Berikut adalah strategi efektif yang dapat diterapkan.

1. Ciptakan Lingkungan Kerja yang Positif
 - a. Fasilitas Kerja yang Memadai: Pastikan tempat kerja nyaman, aman, dan mendukung produktivitas.
 - b. Budaya Kerja yang Inklusif: Promosikan budaya kerja yang menghormati keberagaman, kolaborasi, dan saling menghargai.
 - c. Komunikasi Terbuka: Dorong dialog dua arah antara karyawan dan manajemen.

2. Penghargaan dan Pengakuan
 - a. Apresiasi Kinerja: Berikan penghargaan atas prestasi karyawan, baik dalam bentuk ucapan terima kasih, penghargaan formal, atau insentif finansial.
 - b. Program Pengakuan: Terapkan sistem penghargaan untuk karyawan yang mencapai target tertentu atau berkontribusi secara luar biasa.
3. Peningkatan Kompetensi
 - a. Pelatihan dan Pengembangan: Sediakan pelatihan berkala untuk meningkatkan keterampilan karyawan.
 - b. Kesempatan Karier: Berikan jalur yang jelas untuk pengembangan karier agar karyawan merasa dihargai dan termotivasi.
4. Keseimbangan Kerja dan Kehidupan (*Work-Life Balance*)
 - a. Jam Kerja Fleksibel: Berikan opsi kerja fleksibel atau kerja dari rumah (*remote working*) jika memungkinkan.
 - b. Dukungan Kesejahteraan: Sediakan program kesehatan fisik dan mental, seperti konseling atau program olahraga.
5. Keterlibatan dalam Pengambilan Keputusan
 - a. Libatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan yang memengaruhi pekerjaan mereka.
 - b. Dorong ide dan masukan dari karyawan, serta terapkan saran mereka bila memungkinkan.
6. Kompensasi dan Tunjangan yang Kompetitif
 - a. Gaji yang Kompetitif: Pastikan gaji sesuai dengan standar industri dan mencerminkan kontribusi karyawan.
 - b. Tunjangan Tambahan: Sediakan tunjangan kesehatan, asuransi, atau program pensiun yang menarik.
7. Peningkatan Hubungan Antarkaryawan
 - a. *Team Building*: Adakan kegiatan untuk mempererat hubungan antarkaryawan, seperti *outing*, *workshop*, atau acara sosial.
 - b. *Mentoring*: Terapkan program mentoring untuk membangun hubungan yang saling mendukung antara karyawan senior dan junior.

8. Evaluasi dan *Feedback* Rutin
 - a. Lakukan evaluasi kinerja secara teratur untuk memahami kebutuhan dan kekhawatiran karyawan.
 - b. Berikan umpan balik yang konstruktif untuk membantu mereka berkembang.
9. Pemimpin yang Inspiratif
Pastikan manajer atau atasan menunjukkan kepemimpinan yang baik, seperti memberikan teladan, bersikap adil, dan mendukung tim.
10. Transparansi dan Kejelasan
 - a. Komunikasikan visi, misi, dan tujuan perusahaan dengan jelas.
 - b. Berikan kejelasan terkait peran dan tanggung jawab karyawan dalam organisasi.

Menerapkan strategi ini secara konsisten, dapat membantu meningkatkan loyalitas dan komitmen kerja karyawan, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis.

DAFTAR PUSTAKA

- Aban, A. (2019). Pengaruh Gaya Kepimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan Hotel Mutiara Merdeka. *Jurnal Aplikasi Bisnis*, 14(2), 14–26.
- Aesah, S. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Loyalitas Karyawan PT National Nobu Bank Cabang Kemang Village. *Jurnal Disrupsi Bisnis*, 1(3), 85–105.
- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Riau: Zanafa Publishing.
- Akila. (2020). Pengaruh Tanggung Jawab dan Loyalitas Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Wisma Grand Kemala Palembang. *Jurnal Media Wahana Ekonomika*, 17(3), 226–241.
- Anjani, N. L. P. A., & Supartha, I. W. G. (2020) Lingkungan Kerja, Stres Kerja dan Motivasi Kerja Berpengaruh Terhadap Loyalitas Karyawan Puri Saron Seminyak. *E-Jurnal Manajemen*, 9(7).
- Armstrong, M. (2019). *Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page Publisher.
- Busro, M. (2018). *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- KajianPustaka.com. (2023). Komitmen Kerja - Pengertian, Aspek, Indikator dan Proses. Diakses dari <https://www.kajianpustaka.com>
- Mardoni, et al. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Loyalitas Karyawan PT PLN (Persero) Halmahera Utara. *Jurnal Productivity*, 3(5).
- RedaSamudera.id. (2023). Definisi Komitmen Kerja Menurut Para Ahli. Diakses dari <https://www.redasamudera.id>
- Robinson, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior* (15th ed.). New York: Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (16th ed.). New York: Pearson Education.

TENTANG PENULIS



Dra. Sari Marliani, M.M.

Lahir di Bandung 13 Januari 1967. Penulis adalah Dosen Tetap Manajemen Program Studi Manajemen di Universitas Buana Perjuangan Karawang sejak tahun 2015. Lulus S-1 tahun 1991 di IKOPIN dan S-2 tahun 2012 di STIE (Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi) PBM Pengembangan Bisnis Manajemen. Ketertarikan penulis terhadap kewirausahaan di mulai pada tahun 2017 mengajar Mata Kuliah Kewirausahaan selain itu penulis juga mengajar, Sistem Informasi Manajemen, Bank dan Lembaga Keuangan Lainnya, *Big Data*, Kewirausahaan. Buku yang sudah dibuat yaitu buku Chapter Manajemen dan Kewirausahaan dan Buku Chapter Kewirausahaan. Kompetensi yang sudah diraih adalah Kompetensi Training Methodology BNSP dan Kompetensi Administrasi Officer, Kompetensi CHRO, Kompetensi Pemasaran, CHRM dan Asesor. Tahun 2022 s.d. 2024 menjabat sebagai anggota DPKAB Kabupaten Karawang. *E-mail*: sari.marliani@ubpkarawang.ac.id.



STRATEGI PENINGKATAN SDM UNGGUL DAN KOMPETITIF

Aji Tuhagana, S.Ag., M.M.

Universitas Buana Perjuangan Karawang

Sumber Daya Manusia (SDM) yang Unggul

Sumber Daya Manusia (SDM) yang unggul merupakan individu atau kelompok dalam sebuah organisasi yang memiliki pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), kemampuan (*ability*), dan sikap (*attitude*) yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan organisasi secara efektif dan efisien.

Selain itu, SDM yang unggul memiliki keterampilan dalam melaksanakan serangkaian tugas dan tanggung jawab, serta memiliki potensi melakukan inovasi, serta kreativitas yang tinggi dan mampu melakukan adaptasi dalam segala bentuk perubahan yang terjadi sehingga berkontribusi dalam membangun pertumbuhkembangan organisasi secara menyeluruh.

Mengenai penjelasan SDM yang unggul, dikemukakan oleh beberapa ahli, di antaranya M. Armstrong (2009) memberikan pandangan, yaitu mereka (individu) yang cenderung memiliki kemampuan teknis serta kemampuan interpersonal di atas rata-rata. Selain itu, memiliki kemampuan beradaptasi dalam menghadapi perubahan. Selanjutnya, Armstrong juga menambahkan bahwa kriteria yang melekat pada SDM yang unggul, yaitu dapat mengembangkan diri secara terus-menerus untuk mengembangkan organisasi.

Gary Dessler (2015) mengemukakan pendapat bahwa yang dimaksud dengan SDM yang unggul ialah mereka yang kompeten di bidangnya, baik dalam hal melakukan kerja sama secara tim, maupun keterampilan untuk terus belajar dan mengembangkan diri. Lebih lanjut, Gary Dessler menyampaikan pendapat bahwa SDM yang unggul adalah mereka yang memiliki sikap (*attitude*) yang positif, memiliki komitmen yang tinggi dalam mencapai tujuan organisasi, serta memiliki keterampilan beradaptasi dengan perubahan yang cepat di organisasi tempat dia berkarya.

David Ulrich memberikan pandangan yang hampir sama dengan Dessler dan Armstrong mengenai SDM yang unggul. Menurut David Ulrich (1997), SDM yang unggul, lebih cenderung menekankan pada aspek yang dimilikinya seperti keterampilan teknis, dan kemampuan untuk menjadi mitra strategis bagi organisasi, yang dapat memberikan kontribusi dalam hal pengembangan strategi organisasi. Selain itu, SDM yang unggul terampil menciptakan serta mengelola budaya organisasi yang dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi itu sendiri. Hal yang sangat penting menurutnya adalah bahwa SDM yang unggul juga mereka yang memiliki keterampilan melakukan inovasi dalam bekerja dan juga mampu beradaptasi dalam segala bentuk perubahan yang terjadi.

Robbins dan Judge (2017) berpendapat bahwa SDM yang unggul yaitu orang-orang yang terampil dalam berinovasi dalam melakukan adaptasi (penyesuaian diri) dalam organisasi dalam segala bentuk perubahan yang terjadi. Orang-orang tersebut juga menurutnya bahwa mereka memiliki fokus pada hal kerja sama tim, terampil dalam melakukan komunikasi serta cara-cara memimpin. Selain itu, ada integritas yang dipertaruhkan di dalamnya. Mereka juga terampil dalam mengelola konflik yang terjadi, serta dapat bekerja secara produktif di lingkungan tempat dia bekerja baik saat ada tekanan atau pun tidak.

Salah seorang pakar strategi, yaitu Michael Porter (1985), mengenai SDM yang unggul memberikan pandangan bahwa mereka adalah orang-orang yang mempunyai kemampuan dalam hal

keunggulan yang kompetitif bagi organisasi. Mereka adalah orang-orang yang bisa mempergunakan serta mengelola sumber daya sumber daya seoptimal mungkin agar tercipta produk ataupun layanan yang lebih baik, dibandingkan dengan para kompetitornya dan fokus pada bidang-bidang yang cenderung inovatif, kemudian adanya peningkatan kualitas dalam pengelolaan sumber daya secara efektif dan efisien, yang dapat mendukung perkembangan organisasi.

Menurut pendapat Peter Drucker (1999), sumber daya manusia yang unggul adalah individu-individu yang terampil dan memiliki kepiawaian dalam hal pengelolaan setiap perubahan yang terjadi melalui inovasi yang kreatif yang dilakukan secara terus-menerus. Selain itu, mereka adalah orang-orang yang juga memiliki tingkat pemahaman tidak dangkal dalam bidang organisasi ditambah dengan kemampuan dalam hal melakukan penyesuaian diri dengan cepat ketika terjadi perubahan baik dalam kondisi di luar maupun di dalam. Lebih lanjut, Drucker mengedepankan aspek kemampuan dalam menyikapi tantangan pada masa depan sampai masalah kontribusi yang nyata pada nilai-nilai penting dalam organisasi.

Masih mengenai penjelasan pengertian bidang SDM yang unggul, ada pendapat terakhir yang disampaikan oleh T. H. Davenport (1998). Beliau menjelaskan SDM yang unggul tidak hanya orang-orang yang mempunyai tingkat keterampilan secara teknik yang tinggi, tetapi lebih dari itu, yakni mereka individu-individu yang piawai dalam mengaplikasikan *knowledge* (pengetahuannya) seefektif mungkin, di dalam melakukan pekerjaan. Lebih jauh, Davenport menambahkan bahwa SDM yang unggul juga memiliki kemampuan dalam bidang pemanfaatan teknologi dan melakukan pengelolaan informasi secara tepat guna dalam rangka mendukung proses pengambilan keputusan dalam organisasinya.

Sumber Daya Manusia (SDM) yang Kompetitif

Indrawati (2020) dalam Prosiding Diskusi Panel Nasional Pendidikan Matematika, mengemukakan bahwa Sumber Daya Manusia (SDM) yang kompetitif adalah individu yang memiliki kemampuan melakukan inovasi dengan *outcome* yang bernilai guna.

Selanjutnya, menurut Farah, secara global mereka dibentuk dengan cara kolaborasi, baik dalam bidang pembelajaran untuk meningkatkan daya kreativitasnya, kecerdasan emosionalnya, kemampuan berpikir secara kritis, cara berkomunikasi, pemanfaatan literasi teknologi informasi dan kemampuan memimpin disertai dengan penggunaan teknologi secara tepat guna.

Sumber daya manusia (SDM) yang kompetitif merupakan perorangan atau sekelompok orang yang mempunyai tingkat kemampuan dan tingkat pengetahuan serta keterampilan didukung oleh tata perilaku yang baik sehingga mampu menghadapi persaingan dengan kompetitornya secara efektif, di tengah perkembangan tata ketenagakerjaan yang sedang berkembang. Eksistensi SDM yang kompetitif, tentu mutlak dibutuhkan oleh organisasi dalam mempertahankan dan meningkatkan persaingan dinamiaka dunia bisnis secara global.

Selanjutnya, untuk memberikan pemahaman mengenai SDM yang kompetitif, berikut ini merupakan pendapat para ahli mengenai hal tersebut di antaranya pendapat Dessler (2013) dalam tulisannya yang berjudul "*Human Resource Management*" mengemukakan bahwa SDM yang kompetitif adalah individu yang mempunyai tingkat kemampuan dalam hal penyesuaian diri dalam kondisi yang cepat berubah, mampu belajar secara terus-menerus serta mampu mepergunakan keterampilan yang dimilikinya disadari oleh pengetahuan mereka dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Dalam buku "*Organizational Behavior*" yang ditulis oleh Robbins & Judge (2019) menjelaskan bahwa SDM yang kompetitif merupakan orang-orang yang mampu mengkombinasikan keterampilan teknis dan sosial disertai dengan kemampuan melakukan inovasi dalam melaksanakan pekerjaannya. Inti dari SDM yang kompetitif, menurutnya yaitu adanya fleksibilitas serta kapasitas yang dimilikinya sehingga dapat mengelola perubahan dalam lingkungan yang mudah berubah-ubah

Menurut Ulrich & Dulebohn (2015), SDM yang kompetitif dapat dimaknai sebagai sumber daya yang unggul dan meminilik kemampuan untuk mengembangkan segi keterampilan yang

dimilikinya, berdasarkan pada pengalaman disertai dengan perilaku yang sejalan dengan kebutuhan organisasi. Ulrich & Dulebohn selebihnya menekankan pentingnya peran SDM dalam pengembangan budaya organisasi yang dapat mendukung terciptanya inovasi dan adaptasi.

Untuk melengkapi pemahaman mengenai SDM yang kompetitif, selanjutnya dikemukakan oleh Wright & McMahan (2011) yang menyatakan bahwa SDM yang kompetitif adalah individu atau perorangan, yang dapat memberikan keunggulan dalam bersaing secara sehat bagi perusahaan yang didukung oleh kemampuan melakukan keterampilan teknis, serta dapat bekerja sama dalam kelompok kerja, mampu berinovasi, dan beradaptasi dengan perubahan pasar yang mudah berubah ubah.

Karakteristik SDM yang Kompetitif

Sumber daya manusia yang memiliki kemampuan untuk dapat beradaptasi (menyesuaikan diri dengan cepat), dapat berkembang serta memiliki kemampuan untuk memberikan kontribusi yang maksimal kepada organisasi adalah merupakan ciri ciri dari karakteristik sumber daya atau individu yang kompetitif, di tengah perkembangan arus globalisasi dan persaingan yang semakin ketat.

Terdapat beberapa karakteristik SDM yang kompetitif berdasarkan pendapat para ahli mulai dari segi kemampuan individu yang dinilai dari berbagai aspek, seperti aspek *knowledge* (pengetahuan), *skil* (keterampilan), *attitude* (sikap), hingga pada kemampuan berinovasi.

Berikut penjelasan mengenai karakteristik SDM yang kompetitif menurut pendapat para pakar, di antaranya adalah Ulrich, Brockbank, Johnson, Sandholtz, and Younger (2008) yang menekankan pada segi kemampuan dan keahlian (*skill and expertise*) yang sesuai dengan kebutuhan pasar, baik dari segi teknis dan non-teknis yang meliputi keterampilan tertentu serta kemampuan dalam melakukan kerja sama, melakukan komunikasi serta dalam bidang kepemimpinan.

Amabile (1996) memberikan pendapat yang berbeda. Menurutnya bahwa SDM yang kompetitif adalah individu yang memiliki inovasi dan kreativitas dalam menghadapi berbagai tantangan. Inovasi dan kreativitas ini ditandahi dengan kemampuannya dalam menciptakan ide-ide yang baru, tidak hanya pada bidang produk, tetapi juga pada proses kerja yang efektif dan efisien, kemudian disertai dengan kemampuan memberikan solusi dalam setiap permasalahan yang ada.

Dalam Buku "*The New World of Work*" karangan Robinson (2001), dijelaskan bahwa orang atau SDM yang kompetitif adalah mereka yang memiliki daya dan kemampuan melakukan adaptasi atau penyesuaian diri atas segala perubahan yang terjadi baik dalam bidang teknologi, perkembangan pasar serta aturan atau regulasi yang ada serta mampu untuk terus belajar pada hal-hal yang baru secara berkelanjutan.

Ciri SDM yang kompetitif selanjutnya, dikemukakan oleh Kotler (1996) yang menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan salah satu hal yang menjadi karakteristik yang dapat mencirikan bahwa SDM tersebut, termasuk dalam SDM yang kompetitif. Mereka memiliki kemampuan untuk memimpin perubahan yang ada dan dapat menginspirasi orang lain, seperti mampu mengarahkan individu lain dalam kelompoknya serta melahirkan keputusan strategis sehingga ke depannya mampu menciptakan budaya organisasi yang bernilai positif.

Lebih dari itu semua, dikutip dari berbagai literatur yang ada seperti Tuckman (1965), Luthans (2005), Robinson dan Judge (2017) serta Schein (1990), secara berurutan mereka memberikan pendapat bahwa Karakteristik SDM yang kompetitif adalah mereka yang memiliki kemampuan dalam hal bekerja sama sebagai *Tim Work*, memiliki motivasi dan etika kerja yang baik, memiliki kemampuan dalam hal pengambilan Keputusan, serta kemampuan dalam keterlibatannya pada pengembangan diri (*self-development*).

Strategi peningkatan SDM yang Unggul dan Kompetitif

Upaya dalam rangka meningkatkan SDM yang unggul dan kompetitif, harus dilakukan melalui strategi yang tepat. Hal ini mutlak dibutuhkan dalam menghadapi perkembangan dunia bisnis yang semakin dinamis, disertai dengan berbagai tantangan yang menyertainya. Selain itu, organisasi disyaratkan tidak hanya dikelilingi oleh SDM yang memiliki keterampilan sesuai dengan kompetensinya, tetapi harus juga memiliki kemampuan penyesuaian diri dalam setiap perubahan disertai dengan kemampuan melakukan inovasi kreatif secara berkelanjutan. Hal ini seyogyanya dapat direncanakan secara matang, dengan melakukan implementasi dalam berbagai kebijakan strategis serta pengemangannya.

Strategi peningkatan SDM yang unggul dan kompetitif dapat dilakukan berdasarkan pendapat beberapa ahli.

1. Pendidikan dan Pelatihan Berkelanjutan

Menurut Dessler (2013), strategi untuk meningkatkan SDM yang unggul dan kompetitif dapat diterapkan dengan cara atau melalui Pendidikan dan pelatihan. Organisasi dapat menerapkan kebijakan strategis, yaitu dengan memberikan kesempatan kepada karyawan (SDM-nya) untuk melanjutkan pendidikan formal dengan cara memberikan beasiswa serta studi lanjut ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi.

Adapun program pelatihan yang efektif, dapat diterapkan untuk membantu karyawan (SDM) supaya dapat meningkatkan serta mengembangkan keterampilan teknis dibidang manajerial dan *social*. Kebijakan ini bisa ditempuh dengan cara melakukan berbagai kegiatan, baik setaraf internal organisasi melalui seminar-seminar dan juga *workshop* dan juga program yang bersifat eksternal lainnya. Cakupan strategi ini bisa dijabarkan dalam tabel berikut ini.

Tabel 10.1 Cakupan Strategi Pelatihan

Jenis Kegiatan	Fokus Sasaran/Pencapaian
Pelatihan Berbasis Keterampilan	Peningkatan keterampilan yang relevan dengan jenis pekerjaan yang dilakukan.
Pengembangan Kepemimpinan	Pengayaan pelatihan untuk para calon pemimpin yang akan dipersiapkan

Jenis Kegiatan	Fokus Sasaran/Pencapaian
	memiliki peran sebagai manajer atau eksekutif ke depannya.
Pembelajaran Berbasis Teknologi	Menyediakan pelatihan dalam bidang teknologi terbaru yang relevan dengan industri, seperti analisis data, kecerdasan buatan, atau teknologi informasi.

2. Pengembangan Karier dan Pemetaan Keterampilan

Strategi untuk meningkatkan SDM yang unggul dan kompetitif selanjutnya adalah berdasarkan pendapat dari Wrigt, P. M dan McMahan, G.C. (2011) yang lebih menekankan pada aspek pengembangan karier SDM, serta pemetaan keterampilan yang dimilikinya. Menurutnya, strategi ini penting dilakukan dengan tujuan untuk memastikan bahwa SDM yang dimiliki oleh organisasi dapat berkebang secara professional. Profesionalitas SDM dapat difasilitasi dengan penyediaan jenjang karier yang terukur melalui promosi jabatan. Proses ini termasuk di dalamnya memetakan potensi dan skill SDM dengan harapan organisasi dapat melakukan penilaian serta perencanaan *human development* secara efektif dan efisien.

Adapun cakupan strategi pengembangan karier dan pemetaan keterampilan dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 10.2 Penerapan Strategi

Jenis Kegiatan	Fokus Sasaran/Pencapaian
Pemetaan Keterampilan	<ul style="list-style-type: none"> - Identifikasi keterampilan karyawan. - Pemetaan kesenjangan keterampilan yang perlu ditingkatkan.
Perencanaan Suksesi	Mempersiapkan karyawan yang agar siap menggantikan posisi strategis di dalam organisasi melalui pengembangan keterampilan yang didasari oleh pengalaman.
<i>Monitoring dan Coaching</i>	Program pendampingan dengan target membantu karyawan agar mampu mengembangkan kompetensinya di bidangnya masing-masing.

3. Budaya Organisasi yang Mendukung Inovasi

Strategi peningkatan SDM unggul dan kompetitif, bisa dilakukan melalui aspek budaya organisasi yang mendorong inovasi. Hal ini dikemukakan oleh Robbins dan Judge (2019). Menurutnya, aspek ini memiliki peran strategis dalam menciptakan SDM yang unggul dan kompetitif karena secara organisatoris, tentu di dalamnya mencakup bidang-bidang yang bersentuhan dengan masalah kreativitas, serta adanya kolaborasi serta berbagai macam eksperimen, dan dapat menunjang kemajuan organisasi disertai dengan kemampuan SDM dalam hal adaptasi terhadap perubahan yang terjadi.

Adapun cakupan strategi pengembangan budaya organisasi yang mendukung inovasi dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 10.3 Penerapan Strategi

Jenis Kegiatan	Fokus Sasaran/Pencapaian
Ide dan Gagasan Baru	Mendorong karyawan untuk berbagi ide-ide baru dan memberikan ruang bagi eksperimen, tanpa takut gagal.
Manajemen <i>Team Work</i>	Memberikan karyawan wewenang untuk membuat keputusan dan berkolaborasi untuk menghasilkan solusi kreatif.
Pembarian Penghargaan Inovasi	Memberikan insentif atau penghargaan bagi karyawan yang menghasilkan ide inovatif, yang dapat meningkatkan kinerja organisasi.

4. Peningkatan Kesejahteraan dan Motivasi Karyawan

Penerapan kebijakan peningkatan kesejahteraan dan motivasi karyawan masuk dalam Strategi peningkatan SDM unggul dan kompetitif (Ulrich, D., & Dulebohn, 2015). Strategi ini diyakini dapat mendorong karyawan untuk bisa menyalurkan kemampuan kerjanya secara maksimal, dengan mengedepankan aspek efisiensi dan efektivitas. Oleh karena itu, perusahaan seyogyanya memiliki kebijakan strategis dalam hal yang menyangkut aspek kesejahteraan karyawan, tidak hanya pada

sisi upah (gaji), tetapi juga menyangkup masalah fasilitas yang memiliki daya dorong yang kuat dalam peningkatan kualitas hidup karyawan, antara lain bidang kesehatan, adanya keseimbangan antara kerja dan hidup serta adanya pengakuan atas kontribusi nyata yang diberikan oleh karyawan kepada perusahaan.

Adapun cakupan strategi peningkatan kesejahteraan dan motivasi karyawan dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 10.4 Penerapan Strategi

Jenis Kegiatan	Fokus Sasaran/Pencapaian
Fasilitas pendukung keseimbangan kerja-hidup.	Tersedianya aspek fleksibilitas penetapan jam kerja atau opsi bekerja dari rumah untuk mendukung kesejahteraan karyawan.
Sistem penghargaan dan pengakuan.	terciptanya sistem penghargaan yang adil dan transparan sebagai sarana pengakuan atas kontribusi nyata karyawan dalam organisasi.
Program Kesejahteraan	tersedianya program kesehatan dan kebugaran, serta dukungan mental yang membantu karyawan menjaga kesejahteraan fisik dan psikologis.

5. Penggunaan Teknologi untuk Mendukung SDM

Hal yang tidak kalah pentingnya dalam menciptakan strategi peningkatan SDM unggul dan kompetitif, yaitu penggunaan teknologi system informasi manajemen untuk mendukung SDM. Startegi ini dikemukakan oleh Kavanagh dan Thite (2019). Seiring dengan perkembangan zaman yang sangat pesat, teknologi informasi memiliki peran yang sangat fundamental dalam pengelolaan SDM terutama dari segi efisiensi dan efektivitasnya. Teknologi ini secara nyata, dapat mempermudah dalam hal penataan data karyawan, perencanaan program program seperti pelatihan dan juga fasilitas komunikasi yang memiliki kualitas yang tinggi di antara manajemen dan karyawan itu sendiri.

Adapun cakupan strategi penggunaan teknologi untuk mendukung SDM dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 10.5 Penerapan Strategi

Jenis Kegiatan	Fokus Sasaran/Pencapaian
Penerapan HRIS (<i>Human Resource Information System</i>)	Memanfaatkan teknologi untuk mempermudah pengelolaan data karyawan dan proses <i>Human Resource</i> .
Penggunaan <i>E-Learning</i>	Menyediakan pelatihan <i>online</i> yang memungkinkan karyawan untuk belajar kapan saja dan di mana saja.
Penggunaan data untuk pengambilan keputusan.	Menggunakan analisis data untuk memprediksi kebutuhan SDM dan merencanakan pengembangan SDM dengan lebih efektif.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 11th Edition. Kogan Page.
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in Context*. Westview Press.
- Davenport, T. H. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business Press.
- Dessler, G. (2013). *Human Resource Management*. 13th edition. New York: Pearson Education.
- Dessler, G. (2015). *Human Resource Management*. 14th Edition. New York: Pearson.
- Drucker, P. F. (1999). *Management Challenges for the 21st Century*. HarperBusiness.
- <https://proceeding.unindra.ac.id/index.php/DPNPMunindra/article/view/4769#:~:text=Sumber%20daya%20manusia%20yang%20kompetitif%20merupakan%20agen%20perubahan%20yang%20mampu,mempunyai%20luaran%20yang%20sangat%20dibutuhkan.>
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
- Kavanagh, M. J., & Thite, M. (2019). *Human Resource Information Systems: Basics, Applications, and Future Directions*. SAGE Publications.
- Luthans, F. (2005). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior*. 17th Edition. New York: Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior*. 18th edition. New York: Pearson Education.
- Robinson, S. P. (2001). *The New World of Work*. The Conference Board.
- Schein, E. H. (1990). *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*. New York: Addison-Wesley.
- Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological bulletin*, 63(6), 384.

- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Harvard Business Press.
- Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). Are We There Yet? What's Next for HR? *Organizational Dynamics*, 44(3), 158–168.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., & Younger, J. (2008). *The HR Value Proposition*. Harvard Business Press.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (2011). *Human Resource Management: A Strategic Approach*. New York: Wiley.

TENTANG PENULIS



Aji Tuhagana, S.Ag., M.M.

Penulis lahir di Tasikmalaya, 23 Januari 1972. Penulis merupakan dosen tetap pada prodi Manajemen Universitas Buana Perjuangan Karawang. Pendidikan: Strata Satu (S-1) lulus tahun 1996 di IAIN Sunan Gunung Djati Bandung. Magister (S-2) lulus tahun 2012 di STIE Pengembangan Bisnis dan Manajemen Jakarta. Selain sebagai dosen tetap, penulis mendapatkan tugas tambahan sebagai Kepala Bagian Akademik UBP Karawang (2015-2019); Kepala Bagian Kepegawaian UBP Karawang (2019-2022); Kepala UPT. Perputakaan UBP Karawang (2022-sekarang). Penulis memiliki kepakaran dalam bidang manajemen dan mulai aktif menulis berbagai buku, beberapa buku yang berhasil diterbitkan yaitu 1) Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan; 2) Perilaku Organisasi (Pendekatan Teoretis dan Praktis; 3) MSDM (Pengembangan SDM Era Digital); dan 3) Intisari Manajemen Sumber Daya Manusia.

E-mail: aji.tuhagana@karawang.ac.id



MANAJEMEN TALENTA PADA SEKTOR PUBLIK

Dr. Sahudi, S.PdI., M.H.I., M.PdI.

UINSA Surabaya

Pendahuluan

Manajemen talenta di sektor publik berperan strategis dalam memastikan keberlanjutan pelayanan yang berkualitas, inovatif, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Talenta dalam konteks ini, bukan sekadar individu berbakat, melainkan aset yang mendukung efektivitas kebijakan dan pelayanan sosial. Berbeda dengan sektor swasta yang berorientasi pada profit dan fleksibilitas, sektor publik lebih menekankan transparansi, akuntabilitas, dan nilai-nilai pengabdian sosial. Kendati menghadapi tantangan, seperti birokrasi kaku dan keterbatasan anggaran, manajemen talenta yang efektif mampu mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempertahankan individu terbaik, melalui pendekatan sistematis. Hal ini menjadi fondasi penting untuk menciptakan kepemimpinan visioner, meningkatkan akuntabilitas, dan memastikan pelayanan publik yang berorientasi pada kepentingan masyarakat.

Tujuan dan Ruang Lingkup

Tujuan utama manajemen talenta pada sektor publik adalah memastikan tersedianya sumber daya manusia yang kompeten, inovatif, dan berintegritas untuk mendukung pencapaian tujuan

organisasi serta meningkatkan kualitas pelayanan publik. Dalam penerapannya, manajemen talenta di sektor publik difokuskan pada pengelolaan individu-individu berbakat melalui proses identifikasi, pengembangan, dan retensi talenta secara strategis. Namun, implementasi ini sering kali dihadapkan pada berbagai tantangan, seperti keterbatasan anggaran, birokrasi yang cenderung kaku, serta kurangnya fleksibilitas dalam pengelolaan SDM.

Selain itu, daya tarik sektor publik bagi talenta terbaik, sering kali kalah bersaing dengan sektor swasta yang menawarkan insentif finansial dan karier yang lebih menjanjikan. Oleh karena itu, manajemen talenta di sektor publik memerlukan reformasi kebijakan, penerapan teknologi digital, dan pendekatan inovatif yang dapat mengatasi tantangan tersebut serta memperkuat daya saing sektor ini.

Ruang lingkup manajemen talenta dalam sektor publik, mencakup pengelolaan sumber daya manusia berbasis kinerja yang relevan dengan tuntutan zaman. Pendekatan berbasis kinerja ini, memungkinkan organisasi untuk mengevaluasi kontribusi individu secara objektif, sehingga pengambilan keputusan terkait promosi, rotasi, atau pengembangan karier dapat dilakukan secara transparan dan adil. Selain itu, sistem berbasis kinerja juga meningkatkan akuntabilitas dan profesionalisme, yang menjadi fondasi penting dalam menjalankan tugas pelayanan publik. Dengan fokus pada kinerja, manajemen talenta di sektor publik, tidak hanya meningkatkan produktivitas pegawai, tetapi juga memastikan bahwa setiap individu memiliki peran strategis dalam mendukung tercapainya visi dan misi organisasi. Dengan demikian, tujuan dan ruang lingkup manajemen talenta yang terarah akan menjadi pilar utama dalam membangun sektor publik yang kompeten, responsif, dan berorientasi pada kebutuhan masyarakat.

Definisi Manajemen Talenta

Manajemen talenta adalah pendekatan strategis untuk mengidentifikasi, merekrut, mengembangkan, mempertahankan, dan mengelola individu berbakat guna mendukung pencapaian tujuan

organisasi secara berkelanjutan. Dalam sektor publik, konsep ini tidak hanya memastikan ketersediaan sumber daya manusia yang tepat pada posisi yang dibutuhkan, tetapi juga berperan dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik serta memperkuat akuntabilitas dan transparansi. Berbeda dengan pengelolaan sumber daya manusia tradisional yang bersifat reaktif, manajemen talenta menekankan pendekatan proaktif dan berorientasi pada pengembangan kompetensi secara terus-menerus. Melalui implementasi yang efektif, sektor publik dapat menciptakan lingkungan kerja yang inovatif, meningkatkan produktivitas, dan membangun kepemimpinan yang adaptif terhadap perubahan, menjadikannya sebagai investasi strategis bagi keberlanjutan organisasi.

Pilar-Pilar Utama dalam Manajemen Talenta

Manajemen talenta didasarkan pada tiga pilar utama yang saling berkaitan, yaitu identifikasi talenta, pengembangan kompetensi, serta retensi dan rotasi. Identifikasi talenta merupakan langkah awal yang bertujuan untuk mengenali individu-individu dengan potensi dan kompetensi unggul yang mampu memberikan kontribusi strategis bagi organisasi. Proses ini melibatkan analisis mendalam terhadap kebutuhan organisasi, penilaian kinerja pegawai, serta pengukuran potensi yang dimiliki. Dalam konteks sektor publik, identifikasi talenta sering kali menjadi tantangan karena harus mempertimbangkan prinsip transparansi dan kesetaraan, sehingga diperlukan sistem yang objektif, berbasis data, dan bebas dari bias.

Setelah talenta diidentifikasi, langkah selanjutnya adalah pengembangan kompetensi, yang bertujuan untuk memperkuat kemampuan teknis, manajerial, dan kepemimpinan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pengembangan ini dapat dilakukan melalui pelatihan formal, program mentoring, atau partisipasi dalam proyek-proyek strategis yang memberikan pengalaman langsung. Dalam sektor publik, pengembangan kompetensi tidak hanya berfokus pada kemampuan teknis, tetapi juga pada nilai-nilai pelayanan publik,

seperti integritas, akuntabilitas, dan komitmen terhadap kepentingan masyarakat. Dengan pengembangan kompetensi yang berkelanjutan, individu-individu berbakat dapat terus meningkatkan kualitas kerja mereka, sehingga mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Pilar terakhir adalah retensi dan rotasi, yang bertujuan untuk mempertahankan talenta terbaik sekaligus memastikan mereka tetap termotivasi dan memiliki kesempatan untuk berkembang. Retensi melibatkan pemberian insentif yang relevan, baik berupa kompensasi finansial, pengakuan, maupun peluang karier yang menjanjikan. Sementara itu, rotasi memberikan kesempatan bagi talenta untuk memperoleh pengalaman di berbagai fungsi atau unit kerja, sehingga memperkaya wawasan dan meningkatkan kemampuan adaptasi mereka.

Dalam sektor publik, retensi dan rotasi tidak hanya penting untuk mempertahankan individu berbakat, tetapi juga untuk mencegah stagnasi dan memastikan distribusi SDM yang optimal di seluruh organisasi. Ketiga pilar ini, jika diterapkan secara terintegrasi, akan menciptakan sistem manajemen talenta yang efektif, mampu mengatasi tantangan organisasi, dan mendukung pencapaian visi serta misi sektor publik.

Manajemen Talenta dalam Konteks Sektor Publik

Manajemen talenta di sektor publik memiliki peran strategis dalam memastikan pelayanan publik yang optimal dan berdaya saing. Sektor publik membutuhkan sumber daya manusia yang kompeten dan berkomitmen terhadap nilai-nilai pelayanan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat secara efektif. Melalui identifikasi, pengembangan, dan retensi talenta, organisasi dapat menempatkan individu berbakat pada posisi yang tepat, mendukung pencapaian tujuan strategis, dan meningkatkan kualitas kebijakan serta layanan yang inovatif.

Selain itu, penerapan prinsip akuntabilitas dan transparansi dalam pengelolaan talenta memastikan bahwa proses ini berjalan secara objektif, adil, dan bebas dari favoritisme. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan kepercayaan publik terhadap pemerintahan,

tetapi juga menciptakan budaya kerja yang profesional, berintegritas, dan responsif terhadap perubahan. Dengan demikian, manajemen talenta menjadi fondasi bagi sektor publik untuk memperkuat tata kelola yang baik dan memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat.

Pentingnya Manajemen Talenta di Sektor Publik

1. Peran Manajemen Talenta dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi

Manajemen talenta adalah pendekatan strategis yang bertujuan mengelola dan mengembangkan individu berbakat untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi. Dengan memastikan bahwa sumber daya manusia yang tepat berada pada posisi yang sesuai dan waktu yang tepat, manajemen talenta membantu organisasi menghadapi tantangan lingkungan yang dinamis. Melalui proses rekrutmen, pelatihan, dan pengembangan karier, organisasi dapat membangun budaya kerja yang kolaboratif, meningkatkan retensi karyawan, serta mendorong loyalitas melalui penghargaan atas kontribusi mereka. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan produktivitas dan inovasi, tetapi juga memperkuat daya saing dan keberlanjutan organisasi, menjadikannya faktor kunci dalam kesuksesan jangka panjang.

2. Implikasi bagi Peningkatan Kualitas Layanan Publik

Manajemen talenta memiliki peran strategis dalam meningkatkan kualitas layanan publik dengan memastikan ketersediaan sumber daya manusia yang kompeten, berdedikasi, dan inovatif. Melalui identifikasi, rekrutmen, dan pengembangan individu berbakat, instansi pemerintah dapat menyediakan pelayanan yang responsif, efisien, dan berorientasi pada kepuasan masyarakat. Pelatihan berkelanjutan dan penempatan sesuai potensi individu mendorong peningkatan kompetensi serta kualitas pengambilan keputusan. Selain itu, manajemen talenta menciptakan budaya kerja profesional dan berintegritas, memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap layanan publik. Program pengembangan karier berbasis meritokrasi juga mengurangi praktik birokrasi tidak efektif, mendukung

adaptabilitas terhadap perubahan, dan memastikan tata kelola pemerintahan yang baik demi layanan yang optimal.

3. Transformasi Digital dan Dampaknya terhadap Talenta di Sektor Publik

Transformasi digital telah mengubah pengelolaan talenta di sektor publik dengan menciptakan kebutuhan akan kompetensi baru dan menuntut adaptasi cepat dari para pegawai. Teknologi seperti kecerdasan buatan, *big data*, dan otomatisasi mendorong organisasi untuk merekrut individu yang ahli dalam teknologi, analitik data, dan manajemen digital, sekaligus memperkuat kemampuan *problem-solving* dan inovasi. Digitalisasi mempercepat proses kerja, mengurangi birokrasi manual, dan membuka peluang kolaborasi lintas sektor. Tantangan utama yang muncul adalah kebutuhan pelatihan intensif dan pembelajaran berkelanjutan untuk menghadapi perkembangan teknologi. Selain itu, penggunaan sistem berbasis *cloud* dalam rekrutmen, penilaian kinerja, dan pengembangan karier membuat sektor publik lebih kompetitif dalam menarik talenta terbaik. Dengan manajemen talenta yang terintegrasi digital, sektor publik dapat menghadirkan layanan yang lebih transparan, efisien, dan berorientasi masa depan.

Strategi Implementasi Manajemen Talenta di Sektor Publik

1. Perencanaan dan Identifikasi Talenta

Tahap perencanaan dan identifikasi talenta merupakan langkah awal yang krusial dalam implementasi manajemen talenta di sektor publik. Proses ini dimulai dengan penentuan kriteria seleksi yang jelas dan berbasis kebutuhan organisasi. Kriteria seleksi harus dirancang berdasarkan tujuan strategis instansi, nilai-nilai yang ingin dikembangkan, dan standar kompetensi yang relevan dengan tugas dan fungsi masing-masing unit kerja. Selain itu, kriteria ini harus mencakup dimensi teknis, seperti keahlian di bidang tertentu, serta dimensi non-teknis, seperti kemampuan kepemimpinan, komunikasi, dan integritas. Penentuan kriteria yang tepat akan memastikan bahwa individu

yang direkrut memiliki potensi untuk mendukung pencapaian visi organisasi secara optimal.

Selanjutnya, pemetaan kebutuhan kompetensi menjadi bagian penting dalam perencanaan ini. Pemetaan dilakukan melalui analisis beban kerja, pengukuran gap kompetensi yang ada, dan identifikasi area-area yang membutuhkan peningkatan kualitas sumber daya manusia. Dengan memetakan kebutuhan kompetensi secara menyeluruh, organisasi sektor publik dapat menentukan talenta mana yang perlu dikembangkan untuk mengisi posisi strategis dan mendukung pelaksanaan tugas-tugas utama. Proses ini tidak hanya membantu meminimalkan mismatch antara kualifikasi individu dan tuntutan pekerjaan, tetapi juga memastikan keberlanjutan pengelolaan sumber daya manusia yang efektif di tengah tantangan lingkungan yang dinamis. Kombinasi perencanaan yang matang dan identifikasi talenta yang tepat akan menjadi landasan bagi terciptanya manajemen talenta yang terstruktur, adaptif, dan berdaya saing tinggi di sektor publik.

2. Pengembangan Kapasitas SDM

Pengembangan kapasitas sumber daya manusia (SDM) merupakan elemen kunci dalam implementasi manajemen talenta di sektor publik. Pelatihan berkelanjutan yang relevan dengan kebutuhan organisasi dan perkembangan teknologi menjadi prioritas utama, mencakup kompetensi teknis seperti penguasaan teknologi informasi dan manajemen data, hingga keterampilan soft skills seperti kepemimpinan dan komunikasi. Selain itu, program mentoring dan coaching memberikan bimbingan langsung dari pegawai senior atau ahli kepada talenta potensial, membantu mereka mengembangkan keterampilan spesifik dan meraih target kinerja. Pendekatan ini, tidak hanya meningkatkan kompetensi pegawai, tetapi juga menciptakan budaya kerja yang kolaboratif dan inovatif. Dengan kombinasi pelatihan, *mentoring*, dan *coaching*, sektor publik dapat mengelola talenta secara berkelanjutan untuk memenuhi kebutuhan saat ini dan menjawab tantangan masa depan.

3. Retensi dan Pengelolaan Karier

Retensi talenta dan pengelolaan karier merupakan aspek strategis dalam implementasi manajemen talenta di sektor publik yang bertujuan untuk mempertahankan individu-individu berkinerja tinggi sekaligus mengoptimalkan potensi mereka. Salah satu pendekatan utama adalah melalui pemberian insentif dan motivasi yang dirancang untuk meningkatkan keterikatan pegawai terhadap organisasi. Insentif tidak hanya berupa kompensasi finansial, tetapi juga mencakup penghargaan non-materi, seperti pengakuan atas kontribusi, peluang pengembangan diri, serta lingkungan kerja yang kondusif dan mendukung keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Insentif yang tepat mampu memotivasi pegawai untuk terus berkinerja optimal dan menunjukkan komitmen yang lebih tinggi terhadap tujuan organisasi.

Selain insentif, pengelolaan karier yang terstruktur menjadi faktor penting dalam retensi talenta. Penyediaan jalur karier yang jelas dan transparan memberikan pegawai gambaran yang konkret tentang peluang pertumbuhan dan perkembangan dalam organisasi. Hal ini dapat mencakup promosi berdasarkan kinerja, pengembangan kompetensi, melalui pendidikan lanjut, atau pelatihan khusus untuk posisi strategis. Rotasi jabatan juga menjadi bagian penting dari strategi ini, memungkinkan pegawai untuk memperoleh pengalaman lintas fungsi dan memperluas wawasan mereka. Rotasi jabatan tidak hanya meningkatkan fleksibilitas individu dalam menghadapi berbagai situasi kerja, tetapi juga memperkuat kapabilitas organisasi secara keseluruhan dengan menciptakan SDM yang multitalenta. Dengan mengintegrasikan insentif yang memotivasi dan jalur karier yang terarah, sektor publik dapat membangun SDM yang loyal, kompeten, dan mampu mendukung pencapaian tujuan organisasi secara berkelanjutan.

Tantangan dan Solusi dalam Manajemen Talenta Sektor Publik

1. Tantangan

Implementasi manajemen talenta di sektor publik dihadapkan pada berbagai tantangan yang dapat menghambat pencapaian tujuan strategis. Salah satu tantangan utama adalah birokrasi yang kaku. Proses administrasi yang berbelit-belit, regulasi yang terlalu formalistik, dan struktur hierarki yang tidak fleksibel sering kali memperlambat pengambilan keputusan dan inovasi. Kondisi ini menyulitkan pengelolaan talenta, terutama dalam hal rekrutmen, pengembangan, dan penempatan pegawai berbasis kompetensi. Selain itu, birokrasi yang kaku juga dapat mengurangi daya tarik sektor publik dalam bersaing dengan sektor swasta untuk mendapatkan individu-individu berbakat.

Tantangan berikutnya adalah keterbatasan anggaran dan sumber daya yang sering menjadi kendala dalam pelaksanaan program manajemen talenta. Alokasi anggaran yang minim untuk pelatihan, pengembangan, dan insentif karyawan dapat mengurangi efektivitas program ini. Selain itu, kurangnya infrastruktur pendukung, seperti teknologi informasi dan sistem manajemen yang modern, semakin memperumit proses pengelolaan talenta. Dalam kondisi ini, sektor publik sering kali kesulitan untuk menciptakan program pelatihan berkelanjutan atau memberikan penghargaan kompetitif bagi pegawai berkinerja tinggi.

Resistensi terhadap perubahan juga menjadi tantangan signifikan dalam implementasi manajemen talenta. Di sektor publik, perubahan sering kali dipandang sebagai ancaman terhadap kenyamanan atau stabilitas yang sudah ada. Pegawai yang telah terbiasa dengan pola kerja konvensional cenderung menolak inisiatif baru, seperti penggunaan teknologi digital dalam manajemen SDM atau penerapan sistem berbasis kompetensi. Resistensi ini tidak hanya datang dari pegawai di tingkat operasional, tetapi juga dapat berasal dari pimpinan yang kurang memahami pentingnya manajemen talenta sebagai strategi peningkatan kinerja organisasi.

Ketiga tantangan ini, jika tidak diatasi, dapat menghambat transformasi sektor publik menuju pengelolaan talenta yang lebih strategis dan adaptif. Oleh karena itu, diperlukan solusi yang komprehensif untuk menghadapi tantangan tersebut, yang akan dibahas pada bagian berikutnya.

2. Solusi

Untuk mengatasi berbagai tantangan dalam manajemen talenta di sektor publik, diperlukan pendekatan solusi yang strategis dan berkelanjutan. Salah satu langkah kunci adalah melakukan reformasi kebijakan sumber daya manusia (SDM). Reformasi ini mencakup penyederhanaan prosedur birokrasi yang selama ini menghambat fleksibilitas pengelolaan talenta. Regulasi yang adaptif dan berbasis kebutuhan kompetensi perlu dirancang untuk mendukung proses rekrutmen, pengembangan, dan promosi yang lebih transparan dan berbasis meritokrasi. Reformasi kebijakan juga harus memastikan bahwa sistem penghargaan, pelatihan, dan jalur karier dirancang untuk menarik dan mempertahankan talenta terbaik. Dengan kebijakan SDM yang modern dan fleksibel, sektor publik dapat lebih responsif terhadap tuntutan perubahan zaman. Selain reformasi kebijakan, digitalisasi proses manajemen talenta menjadi solusi yang tidak kalah penting.

Teknologi digital dapat digunakan untuk mengotomatisasi dan menyederhanakan berbagai proses, mulai dari rekrutmen hingga penilaian kinerja. Sistem manajemen berbasis digital, seperti platform *cloud* atau aplikasi analitik data, memungkinkan pengelolaan talenta dilakukan secara efisien dan berbasis data yang akurat. Digitalisasi juga membuka peluang untuk pelatihan daring, yang lebih fleksibel dan hemat biaya, serta memungkinkan pegawai sektor publik mengakses program pengembangan tanpa terbatas oleh waktu atau lokasi. Dengan transformasi digital, sektor publik dapat meningkatkan kecepatan dan kualitas pengambilan keputusan dalam pengelolaan talenta.

Peningkatan kolaborasi lintas sektor juga menjadi solusi strategis untuk memperkuat manajemen talenta di sektor publik. Kolaborasi dengan sektor swasta, akademisi, dan organisasi masyarakat memungkinkan pertukaran pengetahuan, pengalaman, dan teknologi untuk meningkatkan kompetensi SDM. Program kemitraan, seperti magang, pelatihan bersama, atau penelitian kolaboratif, dapat menciptakan ekosistem pengelolaan talenta yang lebih dinamis dan inovatif. Selain itu, kolaborasi lintas sektor juga membantu sektor publik belajar dari praktik terbaik yang diterapkan di sektor lain, sehingga dapat mengadopsi pendekatan yang lebih efektif dan relevan.

Dengan mengintegrasikan reformasi kebijakan, digitalisasi, dan kolaborasi lintas sektor, manajemen talenta di sektor publik dapat berjalan lebih efisien, adaptif, dan berdaya saing tinggi, sekaligus memberikan dampak positif terhadap kualitas pelayanan kepada masyarakat.

Studi Kasus dan *Best Practices*

1. Contoh Implementasi Manajemen Talenta di Negara Lain

Implementasi manajemen talenta di sektor publik, telah menjadi fokus utama di berbagai negara maju, yang dapat menjadi sumber inspirasi bagi negara lain. Salah satu contoh yang menonjol adalah praktik di Singapura, yang dikenal memiliki sistem manajemen talenta sektor publik yang sangat terstruktur dan berbasis meritokrasi. Pemerintah Singapura menerapkan program *Public Service Leadership Programme (PSLP)*, yang dirancang untuk mengidentifikasi dan mengembangkan talenta potensial di kalangan pegawai negeri. Program ini menyediakan jalur karier yang terarah, pelatihan kepemimpinan intensif, serta rotasi jabatan lintas kementerian untuk memperluas wawasan pegawai. Dengan fokus pada pengembangan individu berbakat, Singapura mampu menciptakan generasi pemimpin publik yang inovatif, adaptif, dan berorientasi pada hasil.

Contoh lain datang dari Selandia Baru, yang mengedepankan penggunaan teknologi dalam manajemen talenta di sektor publik.

Negara ini mengembangkan platform digital bernama *Government Workforce Analytics System* (GWAS), yang digunakan untuk mengumpulkan, menganalisis, dan memetakan data kompetensi pegawai negeri secara *real-time*. Data ini digunakan untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, merancang program pengembangan, dan memastikan pegawai ditempatkan di posisi yang sesuai dengan keahliannya. Pendekatan berbasis data ini, tidak hanya meningkatkan efisiensi pengelolaan talenta, tetapi juga memungkinkan pemerintah merespons perubahan kebutuhan masyarakat dengan lebih cepat.

Di Kanada, pemerintah fokus pada inklusi dan keberagaman dalam manajemen talenta sektor publik. Program seperti *Employment Equity Act* memastikan bahwa pengelolaan SDM mencerminkan keragaman masyarakat Kanada, baik dari segi gender, etnis, maupun latar belakang budaya. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, Kanada berhasil meningkatkan keterlibatan dan produktivitas pegawai, sekaligus memperkuat citra pemerintah sebagai organisasi yang responsif terhadap kebutuhan masyarakat multikultural.

Ketiga contoh ini, menunjukkan bahwa keberhasilan manajemen talenta di sektor publik bergantung pada perencanaan yang matang, penggunaan teknologi, serta fokus pada pengembangan SDM yang inklusif. Dengan mempelajari praktik terbaik dari negara lain, sektor publik di negara-negara berkembang, dapat mengadaptasi pendekatan yang relevan untuk meningkatkan kualitas pelayanan dan daya saingnya.

2. *Best Practices* di Indonesia

Indonesia telah menunjukkan kemajuan signifikan dalam pengelolaan talenta di sektor pemerintahan melalui berbagai inovasi kebijakan dan keberhasilan program spesifik. Salah satu contoh inovasi kebijakan yang menonjol adalah penerapan *Sistem Merit* dalam pengelolaan Aparatur Sipil Negara (ASN), sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang ASN. Sistem ini bertujuan menciptakan tata kelola SDM berbasis kompetensi, transparansi, dan akuntabilitas.

Melalui sistem ini, rekrutmen, promosi, dan mutasi pegawai dilakukan berdasarkan kemampuan dan kinerja, bukan semata-mata karena faktor senioritas atau hubungan personal. Kebijakan ini juga didukung oleh pembentukan Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN), yang berperan dalam mengawasi pelaksanaan sistem merit serta mendorong profesionalisme di kalangan ASN. Keberhasilan program spesifik yang dapat menjadi contoh best practice adalah pelaksanaan program *Talent Pool* di Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (KemenPAN-RB). Program ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan mengembangkan potensi ASN yang memiliki kemampuan unggul di berbagai bidang. Melalui *Talent Pool*, pegawai yang berprestasi diberikan pelatihan lanjutan, bimbingan karier, dan peluang rotasi ke posisi strategis. Salah satu dampak positif dari program ini adalah terciptanya kader-kader pemimpin yang kompeten dan siap menghadapi tantangan birokrasi modern. Inovasi lain yang patut dicatat adalah pelaksanaan *Digital Talent Scholarship* (DTS) oleh Kementerian Komunikasi dan Informatika. Meskipun program ini berfokus pada pengembangan talenta digital secara umum, banyak ASN yang telah memanfaatkan program ini untuk meningkatkan keterampilan mereka di bidang teknologi informasi. Melalui DTS, Indonesia berhasil mencetak ribuan tenaga kerja yang mahir di bidang data, keamanan siber, dan teknologi berbasis *cloud*, yang semakin relevan dengan tuntutan era digital. Keberhasilan *best practices* di Indonesia ini menunjukkan bahwa dengan kebijakan yang inovatif, pemanfaatan teknologi, dan fokus pada pengembangan kompetensi, sektor publik dapat menciptakan SDM yang lebih profesional dan adaptif. Langkah-langkah ini, tidak hanya meningkatkan kualitas layanan publik, tetapi juga memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah sebagai institusi yang modern dan responsif.

Kesimpulan

Sebagai penutup, dapat disimpulkan bahwa manajemen talenta pada sektor publik merupakan elemen strategis yang memiliki peran penting dalam menciptakan organisasi publik yang efektif, responsif, dan berkelanjutan. Pendekatan strategis diperlukan untuk memastikan bahwa pengelolaan talenta tidak hanya sekadar memenuhi kebutuhan jangka pendek, tetapi juga memberikan kontribusi terhadap tujuan jangka panjang organisasi. Dalam hal ini, perencanaan yang matang, pengembangan kompetensi, dan pengelolaan sumber daya manusia yang holistik menjadi kunci utama.

Selain itu, kesinambungan dalam implementasi manajemen talenta sangat penting untuk mengantisipasi tantangan dinamis di sektor publik, termasuk perubahan teknologi, kebutuhan masyarakat, dan kebijakan pemerintah. Dengan mengintegrasikan pendekatan strategis dan berkelanjutan, sektor publik dapat memperkuat daya saingnya serta memberikan pelayanan yang lebih baik kepada masyarakat.

DAFTAR PUSTAKA

- Adams, G., & Balfour, D. L. (2009). *Unmasking Administrative Evil*. Armonk, NY: M.E. Sharpe.
- Aguinis, H. (2009). *Performance Management*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
- Bach, S., & Kessler, I. (2007). *Human Resource Management in the Public Sector*. London: Routledge.
- Baron, A., & Armstrong, M. (2007). *Human Capital Management: Achieving Added Value Through People*. London: Kogan Page.
- Beardwell, J., & Claydon, T. (2007). *Human Resource Management: A Contemporary Approach*. Harlow: Pearson Education.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2008). *Strategy and Human Resource Management*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Bratton, J., & Gold, J. (2007). *Human Resource Management: Theory and Practice*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Brewster, C., & Mayrhofer, W. (Eds.). (2012). *Handbook of Research on Comparative Human Resource Management*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Brown, K., & Osborne, S. P. (Eds.). (2012). *Managing Change and Innovation in Public Service Organizations*. London: Routledge.
- Cappelli, P. (2008). *Talent on Demand: Managing Talent in an Age of Uncertainty*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (Eds.). (2010). *The Oxford Handbook of Talent Management*. Oxford: Oxford University Press.
- Daley, D. M. (2002). *Strategic Human Resource Management: People and Performance Management in the Public Sector*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Dessler, G. (2013). *Human Resource Management*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Dries, N. (2013). *The Psychology of Talent Management: A Review and Research Agenda*. *Human Resource Management Review*, 23(4), 272-285.

- Farndale, E., Scullion, H., & Sparrow, P. (2010). *The Role of the Corporate HR Function in Global Talent Management*. *Journal of World Business*, 45(2), 161-168.
- Garavan, T. N., Carbery, R., & Rock, A. (2012). *Mapping Talent Development: Definition, Scope and Architecture*. *European Journal of Training and Development*, 36(1), 5-24.
- Gold, J., Thorpe, R., & Mumford, A. (2010). *Leadership and Management Development*. London: CIPD.
- Harris, L. (2008). *The Changing Nature of the HR Function in UK Local Government and Its Role as Employee Champion*. *Employee Relations*, 30(1), 34-47.
- Hartley, J., & Benington, J. (Eds.). (2010). *Leadership for Healthcare*. Bristol: Policy Press.
- Hughes, O. E. (2012). *Public Management and Administration: An Introduction*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Ingraham, P. W., & Getha-Taylor, H. (2004). *Leadership in the Public Sector: Models and Assumptions for Leadership Development in the Federal Government*. *Review of Public Personnel Administration*, 24(2), 95-112.
- Kellerman, B. (2012). *The End of Leadership*. New York, NY: Harper Business.
- Kim, P. S., & Watanabe, T. (Eds.). (2009). *Human Resource Development in the Public Sector: The Case of Health and Social Care*. London: Routledge.
- Kirkpatrick, I., Ackroyd, S., & Walker, R. M. (2005). *The New Managerialism and Public Service Professions: Change in Health, Social Services and Housing*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Lewis, G. B., & Frank, S. A. (2002). *Who Wants to Work for the Government?*. *Public Administration Review*, 62(4), 395-404.
- Liff, S. (2007). *Managing Government Employees: How to Motivate Your People, Deal with Difficult Issues, and Achieve Tangible Results*. New York, NY: AMACOM.

- Lipsky, M. (2010). *Street-Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services*. New York, NY: Russell Sage Foundation.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). *Emerging Positive Organizational Behavior*. *Journal of Management*, 33(3), 321-349.
- Marchington, M., & Wilkinson, A. (2008). *Human Resource Management at Work: People Management and Development*. London: CIPD.
- McCourt, W., & Eldridge, D. (2003). *Global Human Resource Management: Managing People in Developing and Transitional Countries*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The War for Talent*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Noe, R. A. (2010). *Employee Training and Development*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Osborne, S. P. (Ed.). (2010). *The New Public Governance? Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance*. London: Routledge.
- Perry, J. L., & Hondeghem, A. (Eds.). (2008). *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*. Oxford: Oxford University Press.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2011). *Public Management Reform: A Comparative Analysis*. Oxford: Oxford University Press.
- Rainey, H. G. (2009). *Understanding and Managing Public Organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

TENTANG PENULIS



Dr. Sahudi, S.PdI., M.HI., M.PdI.

Penulis lahir di Gresik pada 12 April 1977, Penulis menyelesaikan pendidikan S-1 Kependidikan Islam STAI Qomaruddin Bungah-Gresik tahun 2004, S-2 Hukum Islam tahun 2008 dan S-2 Pendidikan Agama Islam di IAIN Sunan Ampel Surabaya tahun 2009, dan S-3 Pendidikan Keguruan dari UIN Alauddin Makassar tahun 2019. Selain pendidikan formal, ia juga menimba ilmu di berbagai pesantren, di antaranya Ponpes Mazraatul Ulum Paciran Lamongan, Ponpes Langitan Widang Tuban, Ponpes Lirboyo Kediri, dan Pondok Modern Gontor Ponorogo, yang semakin memperkuat pemahaman keislamannya. Saat ini penulis bekerja sebagai Dosen. Penulis memiliki kepakaran di bidang Manajemen Pendidikan Islam dan mulai aktif menulis berbagai buku yang berhasil diterbitkan. Beberapa buku yang berhasil diterbitkan antara lain: *Buku Ekonomi Islam (Kajian Tentang Zakat, Infak, Sedekah, Wakaf dan Problematikanya)*, *Buku Etika Bisnis (Teori Dan Implementasinya Dalam Perusahaan)*, *Buku Manajemen Operasional (Pengembangan Strategi Produksi dan Operasi)*, *Buku Pengantar Ilmu Manajemen (Tipologi Manajemen Tradisional dan Modern)*, *Buku Dasar-Dasar Manajemen (Pendekatan Digitalisasi Manajemen)*, *Buku Metode Penelitian: Konsep Cepat Dalam Laporan Skripsi*, *Dasar metode penelitian: tahapan akselerasi penulisan tesis*, *Pengantar manajemen manajemen era revolusi industri 4.0*, *digital marketing strategi pemasaran pada era digital*, *strategi marketing: penerapan dalam berbagai bidang*, *Manajemen Keuangan Untuk Perusahaan dan Publik*. Buku-buku beliau tersebut telah memperoleh Hak Kekayaan Intelektual (HKI), mencerminkan pengakuan atas inovasi dan kontribusinya dalam literatur Pendidikan Islam dan Manajemen.



PENGELOLAAN SDM YANG BERDAYA SAING GLOBAL

Dr. H. Ismartaya, M.M.
Universitas Djuanda Bogor

Pendahuluan

Saat ini, negara Indonesia masih masuk dalam kategori negara berkembang, karena pertumbuhan ekonomi masih kurang dari 5%. Situasi ekonomi Indonesia masih dapat diperbaiki jika kita memiliki sumber daya manusia (SDM) yang unggul dan dapat bersaing di era Industri 4.0 dan pertumbuhan ekonomi yang tinggi.

Untuk memulai program pengembangan sumber daya manusia harus dimulai dari akar-akarnya, yaitu dengan memastikan kesehatan ibu hamil, sehingga kesehatan anak sejak dalam kandungan, kesehatan anak kecil, dan kesehatan anak sekolah dapat terjaga, karena ini adalah cara emas untuk menghasilkan manusia yang unggul. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa langkah-langkah yang perlu dilakukan untuk mencapai keberhasilan dalam menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas tinggi dan berdaya saing adalah sebagai berikut:

1. mengurangi angka stunting dan angka kematian ibu;
2. kesehatan terjaga dan produktivitas; dan
3. terdidik dengan baik.

Tingkat pendidikan yang baik di suatu negara ditunjukkan oleh hasil survei yang menggambarkan bahwa mayoritas usia kerja harus memiliki ijazah di tingkat tertinggi, yaitu sekolah menengah. Saat ini,

banyak perusahaan yang menolak calon karyawan karena tidak memenuhi kualifikasi yang diharapkan. Selain itu, banyak perusahaan juga telah dibangun, namun komposisi sumber daya manusia tidak memadai atau tidak ada. Pada era globalisasi ini, persaingan akan semakin ketat. Pengembangan sumber daya manusia adalah cara membentuk orang yang berkualitas dengan memiliki keterampilan, kemampuan kerja, dan loyalitas kerja kepada suatu perusahaan atau organisasi.

Abad kedua puluh satu ditandai dengan era globalisasi. Keinginan pemerintah untuk menghadapinya membutuhkan dukungan pengusaha dan peneliti. Strategi SDM harus dipersiapkan dengan matang, terutama oleh perusahaan agar dapat menghasilkan output yang kompetitif secara global. Selain ketekunan, HR juga membutuhkan kemampuan berupa keterampilan interpersonal yang baik untuk dapat berinteraksi dengan semua orang, sehingga dapat mengembangkan diri menjadi lebih maju. Keterampilan interpersonal melalui pembelajaran serius dalam pendidikan, serta pengembangan interaksi sosial nyata dan virtual (digital). Upaya lain juga dapat dilakukan, yaitu memahami perbedaan satu sama lain dalam organisasi dan menyelaraskannya agar mencapai kesuksesan bersama. Untuk dapat mencapai tujuan organisasi, selalu ada tantangan yang tidak dapat dihindari, tetapi organisasi membutuhkan strategi untuk mengatasinya. Dalam sistem dunia, ada banyak hal yang menjadi tantangan yang akan dihadapi.

Namun, banyak dari mereka yang tidak mempertimbangkan dampak langsung dari strategi perusahaan terhadap sumber daya manusia. Misalnya, sebuah perusahaan yang sebelumnya memilih strategi analitis dan sangat tertarik untuk mengelola dan mengeksploitasi peluang bisnis, selain budaya perusahaan yang umumnya tradisional, birokrasi, kurang inovatif dan berorientasi lokal, pernah mengubah strateginya menjadi peneliti (perintis). Sebuah perusahaan menghadapi banyak masalah jika sumber daya manusia dan budaya perusahaannya tidak dikelola secara efektif. Perusahaan yang menggunakan strategi penelitian harus mendukung sumber daya manusia yang inovatif, non-birokratis dan fleksibel,

berbasis nilai. Jika strategi perusahaan dan strategi SDM tidak selaras, perusahaan hampir pasti akan mengalami masalah.

Strategi Pengembangan SDM menurut Meitasari (2021), berhubungan dengan misi, visi, strategi perusahaan, unit bisnis strategis (SBU), dan juga strategi fungsional. Pengembangan strategi sumber daya manusia harus mempertimbangkan dan mengikuti dengan cermat misi, visi, serta strategi perusahaan, dan harus dirumuskan secara sistematis, jelas, dan dapat diterapkan dengan baik

1. Strategi pengembangan SDM pada dasarnya tidak hanya melalui pendidikan dan pengembangan keterampilan, namun ada banyak cara untuk mengembangkannya. Strategi pengembangan SDM menurut Jons (1928) dalam Sarwono (1993), antara lain sebagai berikut.
 - a. Pelatihan, bertujuan untuk mengembangkan individu dalam bentuk peningkatan keterampilan, pengetahuan dan sikap.
 - b. Pendidikan, pengembangan SDM melalui pendidikan bertujuan untuk meningkatkan kemampuan kerja, dalam arti pengembangan bersifat formal dan berkaitan dengan karier.
 - c. Pembinaan, bertujuan untuk mengatur dan membina manusia sebagai sub sistem organisasi melalui program-program perencana dan penilaian, seperti *man power planning*, *performance appraisal*, *job analytics*, *job classification* dan lain-lain.
 - d. *Recruitment*, bertujuan untuk memperoleh SDM sesuai klasifikasi kebutuhan organisasi dan sebagai salah satu alat organisasi dalam pembaharuan dan pengembangan.
 - e. Melalui perubahan sistem, memiliki tujuan untuk menyesuaikan sistem dan prosedur organisasi sebagai jawaban untuk mengantisipasi ancaman dan peluang faktor eksternal.
2. Johan Oscar Ong dan Masyhudzulkah Mahazan (2020) melakukan penelitian berjudul "Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan Berkelanjutan di Era Industri 4.0." Penulis menggunakan metode penelitian analisis

deskriptif dengan pendekatan model AMO (*Ability, Motivation, Opportunity*) dan menyimpulkan bahwa peningkatan kinerja sumber daya manusia yang berkelanjutan pada organisasi pada Era 4.0, dapat dicapai melalui penerapan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang berfokus pada peningkatan kinerja perusahaan. Organisasi yang dapat memberikan peningkatan kompetensi karyawan, memiliki budaya organisasi yang baik, menawarkan peluang pengembangan karyawan, dan menerapkan langkah-langkah pengembangan sumber daya manusia dapat diilustrasikan dalam kerangka model keberlanjutan organisasi untuk menghadapi Revolusi Industri 4.0 (Ong & Mahazan, 2020).

3. Tri Rumayanto, Siti Nurjannah Sanusi, Sihar Sihombing (2022) melakukan penelitian berjudul "Strategi Pengembangan UMKM Pasca-Covid". Penulis menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus dan referensi dari artikel, buku dan sumber lainnya. Kesimpulan yang diperoleh adalah pelaku usaha perlu memiliki rencana bisnis yang matang, menarik pemberi pinjaman dan investor, melakukan promosi, memberikan hadiah, dan memberikan pelatihan khusus dan berkelanjutan kepada pelaku UMKM agar dapat terus berkembang (Rumayanto et al., 2022).

Strategi berasal dari kata Yunani *strategos* yang berarti komandan militer. Kata strategi awalnya hanya dikenal di kalangan militer, di mana dalam sebuah perang ada seseorang, yaitu komandan yang bertugas mengelola strategi agar perang bisa dimenangkan dan mampu mengalahkan musuh. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), strategi adalah rencana yang disusun untuk mencapai tujuan tertentu. Kata strategi dikembangkan dan digunakan oleh semua kegiatan organisasi, yaitu kepentingan ekonomi, sosial, budaya dan agama.

Manajemen berasal dari kata "mengelola" yang berarti mengurus, mengatur, menerapkan, memproses. Istilah manajemen juga diartikan oleh berbagai generasi dari perspektif yang berbeda. Ada yang menafsirkannya sebagai manajemen, pembinaan,

administrasi, dan lain-lain. Pikiran yang dipengaruhi oleh latar belakang pekerjaan dan pendidikan yang berbeda menghasilkan pemahaman dan makna yang berbeda. Manajemen dianggap sangat penting dalam kehidupan manusia karena manajemen dapat membantu orang mengatur atau memfasilitasi pekerjaannya untuk mencapai suatu tujuan (Kamaludin, 2021). Manajemen adalah ilmu dan seni yang melakukan proses pencapaian tujuan dengan memanfaatkan sumber daya yang ada dalam organisasi secara efektif dan efisien (Imbron dan Pamungkas, 2021).

Di perusahaan, jenis manajemen yang dibutuhkan adalah manajemen waktu, manajemen strategis, manajemen keuangan, manajemen pekerjaan, manajemen informasi, manajemen sumber daya manusia, dan sebagainya.

Menurut George R. Terry dalam bukunya yang berjudul *Principles of Management* (Rifa'I & Wijaya, 2016) dasar manajemen ada empat fungsi, yaitu (Candra Wijaya & Rifa'i, 2016): *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *actuating* (pelaksanaan), *controlling* (pengawasan). Strategi manajemen berpusat pada penggabungan manajemen, pemasaran, keuangan atau akuntansi, produksi atau operasi, pengembangan dan juga sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasi. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa dalam mencapai kesuksesan dan mampu bersaing, perusahaan dapat merumuskan tahapan strategi manajemen yang akan diterapkan dan terus memantau dan mengevaluasi jika ada perubahan di tengah kegiatan produksi perusahaan. Strategi manajemen sumber daya manusia merupakan aspek yang sangat penting yang harus diterapkan dalam suatu organisasi. Fokus manajemen organisasi adalah pada aspek sumber daya manusia dalam mengelola unsur manusia secara memadai untuk memperoleh sumber daya manusia yang puas dengan pekerjaannya.

Dalam pengembangan sumber daya manusia, tidak boleh dilakukan sembarangan karena hal ini menyangkut kualitas sumber daya manusia bagi suatu organisasi atau perusahaan. Sumber daya manusia yang berkualitas akan membantu perusahaan untuk

berkembang lebih jauh dalam mencapai tujuannya, dan tentunya mampu bersaing secara efektif pada era Industri 4.0.

Globalisasi

Globalisasi adalah fenomena khusus peradaban manusia, yang masih berlangsung dalam masyarakat global dan merupakan bagian dari proses kemanusiaan global. Keberadaan teknologi informasi dan teknologi komunikasi semakin mempercepat percepatan proses globalisasi ini. Globalisasi memengaruhi semua aspek penting kehidupan. Globalisasi mendorong kita untuk mengidentifikasi dan menemukan titik-titik simetri untuk mendamaikan dua hal yang terkesan paradoks, yaitu pendidikan Indonesia dengan pengaruh nasional dan global. Dampak globalisasi telah memaksa banyak negara untuk mengubah visi dan pemahaman mereka tentang konsep bangsa, bukan hanya karena faktor-faktor.

Zaman modern seperti saat ini, globalisasi bukanlah istilah asing bagi kita, tampaknya sudah mendarah daging karena setiap aktivitas, makanan, pakaian, dan gaya hidup kita telah dipengaruhi oleh peradaban global. Globalisasi merupakan fenomena khusus dalam peradaban manusia yang terus berubah dalam masyarakat global. Kehadiran teknologi informasi dan teknologi komunikasi, semakin mempercepat percepatan proses globalisasi ini. Globalisasi menyentuh semua aspek penting kehidupan dan menciptakan beberapa tantangan dan masalah baru yang harus dijawab dan diselesaikan dalam upaya menggunakan globalisasi untuk kepentingan kehidupan.

Globalisasi sendiri merupakan istilah yang muncul sekitar dua puluh tahun yang lalu dan mulai menjadi populer sebagai ideologi baru, dalam lima atau sepuluh tahun terakhir. Istilah globalisasi mudah diterima atau dikenal oleh orang-orang di seluruh dunia. Wacana globalisasi sebagai sebuah proses ditandai dengan pesatnya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, sehingga mampu mengubah dunia secara fundamental.

1. Sumber Daya Manusia (SDM)

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang sangat penting dan tidak dapat dilepaskan dari sebuah institusi maupun perusahaan. SDM juga merupakan kunci yang menentukan perkembangan perusahaan. Pada hakikatnya, sdm berupa manusia yang dipekerjakan di sebuah organisasi sebagai penggerak, pemikir dan perencana untuk mencapai tujuan organisasi itu. Secara mikro sumber daya manusia adalah individual yang bekerja dan menjadi anggota suatu perusahaan atau institusi dan biasa disebut sebagai pegawai, buruh, karyawan, pekerja, tenaga kerja dan lain sebagainya. Sementara itu, pada tingkat makro, pengertian sumber daya manusia adalah populasi suatu negara yang telah memasuki era angkatan kerja, baik yang belum bekerja maupun yang sudah bekerja sehingga pengertian sumber daya manusia, pada umumnya adalah individu yang bekerja sebagai penggerak suatu organisasi, baik lembaga maupun perusahaan, serta berfungsi sebagai aset untuk dilatih dan dikembangkan (Hassan, 2014).

2. Strategi Pengelolaan SDM

Menurut Nawawi (2005), Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia adalah rumusan dasar mengenai pemanfaatan Sumber Daya Manusia sebagai upaya meningkatkan kemampuan terbaik/unggulan suatu perusahaan/industri untuk menjadi pesaing yang mampu menang dan mendominasi, mempertahankan, dan meningkatkan pasar, melalui tenaga kerjanya. Sumber Daya Manusia atau Strategi Pengembangan Karyawan adalah rencana bagaimana kualitas sumber daya manusia atau karyawan dapat berkembang ke arah yang lebih baik, meningkatkan kemampuan dan keterampilan kerja, serta memiliki loyalitas yang baik kepada organisasi atau perusahaan.

Dalam pengembangan sumber daya manusia, tidak boleh dilakukan sembarangan karena menyangkut kualitas sumber daya manusia bagi suatu organisasi atau perusahaan. Sumber daya manusia yang berkualitas akan membantu perusahaan untuk berkembang lebih jauh untuk mencapai tujuan perusahaan, dan tentunya untuk dapat bersaing di depan pada era Industri 4.0.

Keterkaitan Pengembangan SDM dengan Globalisasi

Istilah globalisasi sebenarnya sudah sering digunakan dalam beberapa tahun terakhir. Bahkan, banyak pelaku usaha di dunia dan juga di Indonesia yang telah memahaminya. Namun, implikasi globalisasi pada manajemen sumber daya manusia tampaknya kurang dipertimbangkan secara proporsional karena tolok ukur efektivitas memiliki korelasi langsung yang kurang dengan strategi bisnis. Fakta menunjukkan bahwa peran manusia dalam mendukung implementasi strategi perusahaan, SBU (*Strategic Business Unit*) atau fungsional, sangat penting dan menentukan.

Banyak perusahaan telah menerapkan program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia sebagai respons untuk mengantisipasi perubahan lingkungan yang sangat cepat. Pada abad ke-21, pengusaha juga harus mampu mengintegrasikan semua dimensi lingkungan, karena publik akan "menuntut" tanggung jawab perusahaan atas faktor lingkungan tersebut. Capra (1997) mengusulkan bahwa pergeseran dari paradigma mekanistik ke paradigma holistik akan terus berjalan dengan sendirinya.

Pemangku kepentingan akan jauh lebih beragam, terdiri dari pemegang saham, karyawan, keluarga, pemasok, pelanggan, komunitas, pemerintah dan ekosistem. Optimasi laba tidak sentral, karena banyak faktor lain, seperti sumber daya manusia, juga menentukan kelangsungan hidup perusahaan. Pengembangan sumber daya manusia dalam perusahaan dapat melalui beberapa proses berikut ini.

1. Memahami kebutuhan karyawan untuk mengoptimalkan operasional. Oleh karena itu, setiap karyawan harus bekerja secara profesional sesuai dengan tugasnya. Di sisi lain, perusahaan juga menghormati kebutuhan karyawannya dan menyelenggarakan pelatihan untuk mencapai hasil yang maksimal.
2. Menyelenggarakan pelatihan bagi karyawan secara bulanan atau berkala. Tujuannya adalah untuk menarik sumber daya manusia profesional yang juga ahli di bidangnya. Tim yang terdiri dari personel yang berkualitas, terampil, dan terlatih pasti akan

- membantu perusahaan bergerak maju dan tumbuh dengan cepat.
3. Menyelenggarakan pelatihan bagi karyawan baru untuk lebih memahami kompleksitas profesi dan budaya perusahaan, bahkan karyawan baru dilatih oleh mantan karyawan untuk lebih cepat bereaksi, patuh, dan beradaptasi dengan karyawan lain.
 4. Merekrut karyawan baru dalam bentuk seleksi. Serangkaian tes dan persyaratan yang harus dilalui oleh calon karyawan jika ingin bergabung dengan suatu perusahaan. Proses ini dilakukan untuk memperoleh sumber daya manusia yang benar-benar unggul di bidangnya. Dengan begitu karyawan baru lebih paham dan bisa langsung bekerja setelah dijelaskan.
 5. Memberikan jenjang karier dan promosi sebagai motivasi untuk merangsang kemampuan pengembangan setiap karyawan untuk memajukan bisnis. Insentif juga ditujukan untuk mempertahankan karyawan di perusahaan.
 6. Menjalinkan hubungan baik dengan karyawan. Strategi ini bertujuan untuk menghindari perbedaan agar setiap orang memiliki tujuan yang sama untuk meningkatkan kualitas dan kinerja.
 7. Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menyampaikan ide dan pemikirannya. Dalam hal ini karyawan juga ikut serta dalam perkembangan perusahaan atau sebagai penggerak perusahaan. Karyawan juga harus diberi penghargaan dengan memberi mereka tempat untuk mengekspresikan semua pemikiran dan ide mereka. Memberi karyawan kesempatan untuk mengekspresikan ide-ide mereka berarti mereka dapat tumbuh dan menyadari potensi mereka.
 8. Berikan penghargaan kepada karyawan, termasuk strategi pengembangan karyawan. Ini adalah jenis pengakuan yang diberikan perusahaan kepada karyawannya. Imbalan karyawan yang hebat memotivasi karyawan lain untuk menjadi lebih baik. Hal ini akan memberikan kontribusi yang signifikan bagi pertumbuhan perusahaan.
 9. Prinsip pelatihan staf juga merupakan strategi pengembangan sumber daya manusia.

10. Periode Hasana, lebih baik perusahaan menyelenggarakan titik Hasashah untuk mengajak seluruh karyawannya meningkatkan amal baiknya. Tercermin dalam semua produk, layanan, fasilitas, kegiatan, dan perilaku karyawan, yaitu Hasanah. Mereka semua membawa kebaikan, baik di dunia maupun di akhirat.

Selain itu, evaluasi juga dapat membantu Anda menilai apa yang dibutuhkan perusahaan, tetapi belum diterapkan atau tersedia. Strategi peningkatan kualitas sumber daya manusia merupakan manajemen jangka panjang atau rencana masa depan sebagai upaya mempersiapkan karyawan untuk bergerak dan berperan di perusahaan sesuai dengan perkembangan dan perubahan suatu perusahaan. Kegiatan pengembangan karyawan dirancang untuk memperoleh karyawan-karyawan yang mampu berprestasi untuk perusahaan dalam perkembangannya di masa depan (Rivai, 2014), sedangkan setrategi merupakan suatu proses penentuan rencana pimpinan puncak berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan cara atau upaya bagaimana agar tujuan dapat dicapai.

Setrategi perusahaan merupakan rumusan perencanaan komprehensif tentang bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya. Strategi akan memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan keterbatasan bersaing. Strategi peningkatan SDM bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan atau individu melalui *skill training* dan *functional training* secara terperinci. Ini dia tujuan-tujuan perusahaan melakukan pengembangan sumber daya manusia (Christian, 2015).

Negara maju mengklaim bahwa sumber daya manusia adalah prioritas utama dalam pembangunan ekonomi, begitu juga dengan perusahaan di bidang manajemen. Sumber daya manusia dipandang sebagai pilar terpenting dari infrastruktur yang mapan dalam hal kinerja tenaga kerja. Situasi ini berbeda dengan sistem manajemen di Indonesia yang dihadapkan pada masalah penyediaan sumber daya manusia. Negara maju mengklaim bahwa sumber daya manusia adalah prioritas utama dalam pembangunan ekonomi, begitu juga dengan perusahaan di bidang manajemen.

Sumber daya manusia dipandang sebagai pilar terpenting dari infrastruktur yang mapan dalam hal kinerja tenaga kerja. Situasi ini berbeda dengan sistem manajemen di Indonesia yang dihadapkan pada masalah penyediaan sumber daya manusia. Ketidaksesuaian dan ketidaksesuaian antara *output* di semua jenjang pendidikan dengan tuntutan sosial di dunia kerja, menjadi contoh pekerjaan rumah bagi dunia pendidikan di Indonesia yang perlu segera diperbaiki. Pendidikan masih lebih menjadi beban daripada kekuatan dalam pengembangan dan kualitas soft skill individu (Diah, 2015)

Suatu kombinasi *hard skill*, *soft skill*, keahlian mengolah TIK dan pengetahuan sangat diperlukan saat ini SDM untuk menyongsong Revolusi Industri 4.0. Sumber daya manusia Indonesia diharapkan mampu beradaptasi dengan paradigma revolusi industri. Kompetensi yang harus dimiliki SDM Revolusi Industri 4.0, antara lain

1. digitilisasi lingkungan kerja berdasarkan teknologi;
2. kolaborasi dengan sistem *cyber*;
3. proses kerja fleksibel yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan pelanggan;
4. tugas-tugas mental; dan
5. tim kerja.

Strategi Pengelolaan Manajemen Sumber Daya Manusia pada Kinerja Karyawan dalam Menghadapi Era Revolusi Industri 4.0

Karyawan baik diharapkan kinerja perusahaan akan baik pula. Dalam melaksanakan pekerjaannya karyawan mengarahkan semua tenaga, pikiran, keterampilan, pengetahuan, dan waktu kerjanya untuk mencapai standar kinerja perusahaan. Oleh karena itu, salah satu faktor yang perlu mendapatkan perhatian dalam mengelola sumber daya manusia adalah kepuasan kerja karyawan. Karena memastikan kepuasan kerja, karyawan tidak memberikan kontribusi yang optimal untuk mencapai tujuan perusahaan. Keberadaan teknologi canggih pada era Revolusi Industri 4.0 dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan kinerja mereka sehingga pengembangan karier mereka selama bekerja baik. Karyawan harus mampu berkembang

dalam pengembangan sumber daya manusia dan menguasai teknologi digital.

Strategi manajemen SDM pada era Revolusi Industri 4.0 bertujuan untuk membuat sumber daya manusia siap menghadapi perubahan di masa depan dalam arti kreatif dan inovatif ketika dihadapkan dengan kemajuan teknologi, sehingga jumlah karier karyawan meningkat. Strategi pengelolaan manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan di tengah Era 4.0 Revolusi Industri tidak hanya terdiri dari pelatihan, pendidikan, pembinaan, rekrutmen, perubahan sistem, peluang dan hadiah. Namun SDM juga harus meningkatkan kreativitas dan mengubah fixed mindset menjadi development mindset, agar siap beradaptasi dan merevolusi pesatnya perkembangan teknologi, sehingga tercipta SDM yang unggul, kreatif dan inovatif, serta adaptasi terhadap revolusi industri 4.0.

Kesimpulan

Berdasarkan bahasan dan uraian yang telah disajikan di atas, maka dapat disimpulkan sebagai berikut.

1. Globalisasi adalah era di mana seluruh dunia mengikuti perkembangan dengan menggunakan kecanggihan teknologi sebagai sarana untuk menjembatani batas-batas ruang dan waktu. Perubahan yang terus muncul harus selalu didekati secara positif. Sumber daya manusia khususnya, harus lebih peka terhadap perkembangan agar tidak tertinggal dari kemajuan waktu. Perubahan yang terus diciptakan harus senantiasa direspon positif untuk diikuti. SDM khususnya harus lebih peka dalam menghadapi perkembangan agar tidak tertinggal dalam kemajuan zaman. Mutu SDM harus berorientasi ke depan, sebab itu *continuous learning*, fokus pada tim, "Empowerment, kreatif, mengaplikasi paradigma *Learning Organization, the right man on the right place, at the right time, and at the right company* perlu diaplikasikan. Profesionalisme manajemen, sistem informasi, budaya perusahaan yang tepat, pemanfaatan teknologi, strategi fungsional lainnya perlu secara

terpadu mendukung pelaksanaan *human resources practices* yang sejalan dengan strategi SDM, strategi perusahaan, misi dan visi, disertai kepemimpinan yang handal, bermotivasi, berwawasan luas yang didukung oleh SDM yang berkualitas dan berorientasi pada learning organization akan memungkinkan perusahaan menghadapi persaingan bisnis dengan lebih percaya diri.

Strategi manajemen sumber daya manusia yang dirancang untuk membantu organisasi memenuhi kebutuhan karyawan mereka, dapat dicapai. Strategi manajemen sumber daya manusia yang bertujuan mengelola orang secara proaktif karena memerlukan cara perencanaan bagi organisasi untuk memenuhi kebutuhan karyawannya, berpikir ke depan, dan juga membantu karyawan untuk memenuhi kebutuhan organisasi. Proses ini mengubah perspektif dan memengaruhi cara segala sesuatunya dilakukan di lokasi perusahaan, dengan kata lain, ini membantu memadukan ide dan model modern ke dalam praktik SDM tradisional untuk menghasilkan solusi yang lebih baik yang bermanfaat tidak hanya bagi karyawan tetapi juga organisasi dalam memenuhi tantangan globalisasi.

2. Perusahaan, dalam mencapai kesuksesan dan mampu bersaing, dapat merumuskan tahapan strategi manajemen yang akan dilaksanakan dan terus memantau dan mengevaluasi jika ada perubahan di tengah kegiatan produksi perusahaan. Menurut Armstrong & Taylor (M.T. Armstrong, 2014) menjelaskan bahwa Strategi Manajemen SDM adalah sebagai berikut: "... Manajemen sumber daya manusia strategis (*strategic HRM* atau *SHRM*) adalah pendekatan pengembangan dan implementasi strategi SDM yang terintegrasi dengan strategi bisnis dan mendukung realisasinya..." Strategi manajemen sumber daya manusia merupakan hal yang sangat penting untuk diterapkan dalam sebuah organisasi. Fokus manajemen organisasi adalah pada aspek sumber daya manusia dalam mengelola elemen manusia dengan baik untuk mendapatkan sumber daya manusia yang puas dengan pekerjaannya.

Banyak perusahaan yang berhadapan dengan perubahan di berbagai sektor dan proses manajemen sumber daya manusia. Strategi manajemen dalam manajemen sumber daya manusia memiliki beberapa pembaruan dalam sebuah perusahaan, yaitu digitalisasi, keterampilan karyawan, kemampuan beradaptasi, pembelajaran, inovasi, penerapan teknologi dan informasi yang tepat pada tujuan, konsep multidisiplin baru, pemikiran risiko dan krisis, serta pengembangan struktur organisasi.

3. Beberapa aspek tersebut dapat menjadi acuan bagi perusahaan untuk diterapkan sebagai strategi manajemen sumber daya manusia untuk mencapai efisiensi dan efektivitas dalam HRM. Selain itu, meningkatkan kinerja sumber daya manusia dapat menerapkan strategi manajemen SDM yang berfokus pada produktivitas karyawan. Perusahaan berperan dalam pengembangan sumber daya manusia dengan mengajarkan karyawan untuk meningkatkan produktivitas kerja, seperti pengetahuan, perilaku, kompetensi, dan pengembangan keterampilan. Meningkatkan produktivitas pekerja dalam suatu organisasi merupakan investasi yang baik untuk masa depan perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2019). *Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance*. Kogan Page Publishers.
- Bersin, J., & Pelster, B. (2013). *The New Digital Workplace: How HR Leaders Are Unleashing the Power of Technology to Drive Business*. Deloitte University Press.
- Denning, S. (2016). *The Age of Agile: How Smart Companies Are Transforming the Way Work Gets Done*. AMACOM.
- Djoko Hanantijo. (2013). *Strategi SDM dalam Menghadapi Persaingan Global*. Universitas Surakarta.
- Guide Kotter, J. P. (2012). *Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster-Moving World*. *Harvard Business Review Press*.
- Goldstein, I. L., & Ford, J. K. (2002). *Training in Organizations: Needs Assessment, Development, and Evaluation*. Boston: Cengage Learning.
- Nasrika. (2019). Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Era Globalisasi. *Revitalisasi Manajemen Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD) Di Era Revolusi Industri 4.0*, 149–157.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). *Fundamentals of Human Resource Management*. New York: McGraw-Hill Education.
- Pailin, I., & Mulyanti, D. (2023). *Strategi Peningkatan Kualitas Manajemen Sumber Daya Manusia Di Perusahaan Tinjauan Teoritis*. 2(2), 66–74.
- Rusman. (2022). Tantangan Sumber Daya Manusia di Era Globalisasi. *Ilmiah Ilmu Manajemen*, 1(2), 78–84.
- Sutherland, J., & Schwaber, K. (2017). *The Scrum Guide*. *Scrum.Org. Link to Scrum*
- Strohmeier, S., & Piazza, F. (2015). Domain-driven data mining in human resource management: A review of current research. *Expert Systems with Applications*, 42(4), 1743–1759.
- Tannenbaum, S. I., & Yukl, G. (1992). Training and Development in Work Organizations. *Annual Review of Psychology*, 43(1), 399–441.

TENTANG PENULIS



Dr. H. Ismartaya, M.M.

Penulis lahir di Kulon Progo, 28 Juli 1968. Saat ini, penulis tercatat sebagai dosen tetap pada perguruan tinggi Universitas Djuanda Bogor. Ketertarikan Penulis dalam bidang manajemen dimulai sejak lulus S-1 sampai jenjang Pendidikan S-3 (Doktoral) dengan mengambil konsentrasi manajemen. Selain itu, penulis aktif mengikuti Tridharma perguruan tinggi. Beberapa publikasi yang telah dihasilkan seperti jurnal nasional dan internasional, penulisan buku seperti buku kolaborasi ini. Di samping itu, penulis juga aktif melakukan pengabdian kepada masyarakat. *E-mail*: ismartaya@unida.ac.id.



QUALITY OF WORK LIFE

Titin Windiasari, S.E., M.M.
Universitas Islam Al-Azhar

Konsep Dasar Kualitas Kehidupan Kerja (*Quality of Work Life/QWL*)

Kualitas Kehidupan Kerja atau yang biasa disebut (*Quality of Work Life* atau QWL) merupakan konsep yang semakin mendapatkan atensi dalam dunia kerja modern. QWL merujuk pada kondisi dan pengalaman kerja yang akan mendukung kesejahteraan fisik, psikologis, dan sosial para pekerja, sehingga diharapkan dapat menciptakan lingkungan kerja yang produktif, nyaman, dan efisien.

Pada era globalisasi yang memiliki persaingan yang begitu ketat, organisasi dituntut untuk meningkatkan fokus, produktivitas sekaligus kesejahteraan karyawannya sebagai aset yang begitu penting dan menentukan keberhasilan jangka panjang organisasi maupun karyawan, hal ini sejalan dengan pendapat Luthans (2005) di mana QWL merupakan isu penting bagi organisasi dalam mencapai keunggulan kompetitif, karena kualitas kehidupan kerja yang baik dapat meningkatkan kontribusi dan partisipasi karyawan dalam organisasi. (Arif & Firdaus, 2020a)

Berdasarkan studi mengenai peningkatan QWL, tidak hanya memberikan dampak positif pada kepuasan kerja karyawan, tetapi juga meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Lingkungan kerja yang baik dapat membuat karyawan lebih berkomitmen, mengurangi stres, serta menurunkan angka *turnover* karyawan. Oleh karena itu, QWL menjadi salah satu aspek penting dalam pengelolaan sumber daya manusia di berbagai sektor, baik pemerintah maupun swasta.

Di Indonesia, perhatian terhadap QWL terus berkembang seiring dengan perubahan dalam dunia kerja. Faktor-faktor seperti kemajuan teknologi, perubahan budaya kerja, dan kesadaran akan pentingnya keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi semakin mendorong penerapan QWL. Penelitian juga menunjukkan bahwa organisasi yang berhasil menjalankan QWL dapat menciptakan karyawan yang lebih puas, setia, dan produktif, sehingga meningkatkan daya saing perusahaan (Cahyo et al., 2023).

Karakteristik QWL

Setiap lingkungan kerja idealnya memiliki QWL yang ditandai oleh beberapa karakteristik, antara lain sebagai berikut.

1. Partisipasi Karyawan: Karyawan diharapkan memiliki kesempatan yang sama dalam hal keterlibatan pengambilan keputusan dan pemecahan masalah organisasi. Hal ini tentunya akan menciptakan rasa memiliki serta tanggung jawab terhadap hasil kerja.
2. Umpan Balik Konstruktif: Karyawan menerima umpan balik yang membangun dan konstruktif mengenai kinerja yangtelah dihasilkan sehingga membantu mereka untuk berkembang dan meningkatkan keterampilan.
3. Informasi yang Lengkap: Karyawan diharapkan mendapatkan informasi yang cukup dan bijak tentang perkembangan organisasi, sehingga karyawan merasa dilibatkan dan memiliki pemahaman yang terukur tentang tujuan perusahaan.

4. Keamanan Kerja: Karyawan memiliki rasa aman dan nyaman dalam menjalankan pekerjaan, sehingga dapat mengurangi tingkat stres dan meningkatkan kepuasan karyawan.
5. Kolaborasi Tim: Lingkungan kerja yang senantiasa mendukung kolaborasi dan kerja sama antarkaryawan, sehingga mereka merasa nyaman untuk bekerja sama dengan tim dalam berbagi ide yang terus berkembang.
6. Makna Pekerjaan: Karyawan merasa bahwa pekerjaan yang dilakukan memiliki makna dan tantangan yang harus dipersiapkan untuk menjaga konsistensi serta meningkatkan motivasi dan komitmen terhadap organisasi tempat mereka bekerja.

Tujuan *Quality of Work Life* (QWL)

Merangkum berbagai pendapat yang dikemukakan oleh beberapa ahli maka dapat diuraikan beberapa tujuan QWL yang ada dalam organisasi antara lain sebagai berikut.

1. Menciptakan Keseimbangan antara Kebutuhan Karyawan dan Organisasi

QWL bertujuan untuk menemukan titik tengah, antara kebutuhan individu karyawan dan kebutuhan organisasi. Karyawan memiliki kebutuhan dasar yang melekat antara lain seperti pengembangan diri, kesejahteraan fisik, dan penghargaan, sementara dari sisi organisasi membutuhkan kinerja, produktivitas, dan loyalitas yang dimiliki oleh setiap karyawannya. Dengan menciptakan keseimbangan antara keduanya, maka diharapkan akan saling mendukung untuk mencapai tujuan bersama. Ketika keseimbangan yang direncanakan ini tercapai, maka karyawan merasa dihargai dan didukung sehingga mendorong mereka untuk bekerja dengan lebih baik dari sebelumnya. Di lain sisi, organisasi tentunya memperoleh karyawan yang memiliki motivasi dan kinerja yang tinggi, sehingga mampu bersaing secara efektif di pasar, diberbagai skala yang telah ditetapkan (Setyawan et al., n.d.).

2. Meningkatkan Kesejahteraan Karyawan melalui Lingkungan Kerja yang Mendukung

Begitu besarnya pengaruh lingkungan kerja yang baik, dan hal ini merupakan fondasi dari QWL. Perusahaan yang peduli akan kesehatan fisik dan mental karyawannya akan berupaya semaksimal mungkin untuk menciptakan suasana kerja yang nyaman dan aman. Adapun upaya peningkatan kesejahteraan dapat dilakukan melalui pemberian berbagai fasilitas antara lain kesehatan, program pelatihan, dan jaminan keselamatan kerja. Dengan memberikan berbagai dukungan semacam ini, karyawan akan secara fokus menyelesaikan pekerjaan mereka tanpa gangguan dari masalah-masalah eksternal yang memengaruhinya. Sebagai contoh, lingkungan kerja yang ergonomis dan fleksibilitas waktu kerja tentunya akan memberikan manfaat besar bagi keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi karyawan (Kirana Jannatin Cholichul Hadi, n.d.).

3. Meningkatkan Produktivitas Karyawan

Dengan menciptakan kondisi kerja yang sehat dan mendukung, QWL membantu meningkatkan produktivitas individu maupun tim yang ada dalam organisasi. Karyawan yang merasa aman dan nyaman serta merasa dihargai di tempat kerja, cenderung memiliki motivasi tinggi untuk menyelesaikan tugas dan kewajibannya dengan hasil terbaik. Produktivitas yang meningkat ini tidak hanya berasal dari kerja keras karyawan melainkan juga dari efisiensi yang diperoleh, melalui desain pekerjaan yang disusun secara optimal pada proses kerja yang terorganisir.

4. Meningkatkan Loyalitas Karyawan

Salah satu dampak penting dari QWL adalah tingkat loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Karyawan yang merasa diperhatikan dari berbagai aspek, cenderung akan lebih bertahan di perusahaan dan mendukung tujuan organisasi. Loyalitas ini dapat lahir dan tercipta melalui berbagai bentuk apresiasi berupa penghargaan, baik dalam bentuk materiil seperti bonus dan

promosi maupun non-materiil seperti pengakuan atas pencapaian kerja selama periode tertentu. Dengan membentuk loyalitas karyawan yang tinggi, organisasi tentunya dapat mengurangi biaya operasional terkait dengan rekrutmen dan pelatihan untuk menggantikan karyawan yang keluar dari Perusahaan ataupun organisasi.

5. Mengurangi Tingkat Absensi dan *Turnover*

Lingkungan kerja yang baik, diharapkan dapat menurunkan tingkat ketidakhadiran (*absenteeism*) dan keluar-masuk karyawan (*turnover*). Ketika kebutuhan karyawan terpenuhi, maka mereka akan merasa lebih terikat dengan pekerjaan yang selama ini dijalani dan cenderung tidak mencari peluang kerja di tempat lain. Dengan berkurangnya tingkat absensi, organisasi dapat meningkatkan stabilitas operasional produksi dan menjaga kelancaran proses kerja yang ada dalam organisasi. Di sisi lain, tingkat *turnover* yang rendah menunjukkan indikator ketidakmampuan perusahaan mempertahankan bakat-bakat terbaiknya dalam jangka panjang yang tercermin dari karyawan.

Aspek-Aspek *Quality of Work Life* (QWL)

Kualitas Kehidupan Kerja mencakup berbagai elemen penting yang dirancang guna meningkatkan kesejahteraan karyawan di tempat kerja, baik dari segi fisik, mental, maupun profesional. Menurut John & Louis serta Wayne (2010), terdapat lima aspek utama yang mendefinisikan QWL, sebagai berikut.

1. Manajemen Partisipatif

Manajemen partisipatif mengacu pada pemberian kesempatan kepada karyawan untuk terlibat secara aktif dalam berbagai kegiatan yang ada dalam organisasi. Keterlibatan ini tidak terbatas hanya pada pekerjaan utama melainkan mencakup aktivitas di luar pekerjaan yang mendukung suasana kerja kolaboratif yang produktif. Partisipasi ini bertujuan agar karyawan merasa memiliki sumbangsih dalam pemikiran dan pengambilan keputusan, meningkatkan rasa memiliki terhadap organisasi, dan mendorong inovasi dan kontigensi melalui dialog

terbuka antara manajemen dengan seluruh karyawan. Dengan adanya upaya partisipasi diharapkan pekerja merasa dihargai atas ide dan masukan yang telah mereka berikan akan menciptakan motivasi kerja yang lebih tinggi.

2. Lingkungan Kerja yang Baik, Sehat, dan Aman

Lingkungan kerja yang baik mencakup berbagai kondisi misalnya suasana kerja yang nyaman, keamanan, kesehatan, dan keselamatan kerja bebas dari ancaman fisik maupun mental yang kini marak terjadi di berbagai organisasi. Bahkan dalam pekerjaan dengan yang memiliki risiko tinggi, perusahaan bertanggung jawab untuk menyediakan perlengkapan keamanan serta asuransi untuk memberikan rasa aman bagi setiap karyawan. Ketika pekerja merasa aman di lingkungan tempat kerjanya, maka akan berdampak pada tingkat produktivitas dan loyalitas. Lingkungan kerja yang ideal juga mencakup tempat kerja yang tidak menimbulkan stres berlebih sehingga perlu pengelolaan yang efektif dari manajemen dan dapat dianalogikan seperti bangunan yang sehat secara struktural, pencahayaan yang memadai, sanitasi serta suasana kerja yang tidak toksik (Wulandari et al., n.d.).

3. Desain Pekerjaan

Desain pekerjaan memainkan peran yang cukup penting dalam menciptakan kepuasan kerja. Pekerjaan direncanakan dan disusun agar memberikan rasa senang dan bermakna bagi setiap karyawan. Dengan desain pekerjaan yang jelas, relevan, dan tugas yang memadai sesuai kemampuan, maka pekerja akan merasa aktivitas mereka bernilai dan dihargai oleh perusahaan. Selain itu, desain pekerjaan yang baik juga dapat mengurangi tingkat kejenuhan yang bisa menyerang siapa saja dalam organisasi serta meningkatkan rasa bangga terhadap pekerjaan, di mana ketika tugas dan pekerjaan diatur secara optimal dan proposional karyawan tentu saja akan memiliki fokus yang tinggi sehingga berdampak pada produktivitas dan kualitas hasil kerja.

4. Kesempatan Mengembangkan Potensi Diri

Salah satu aspek penting dalam QWL adalah memberikan kesempatan pada karyawan untuk mengakses kesempatan untuk meningkatkan potensinya melalui berbagai pelatihan, pendidikan, dan pengembangan serta keterampilan. Kesempatan ini mencakup berbagai pelatihan teknis maupun pengembangan soft skill dan upaya membangun pemahaman yang lebih dalam terkait nilai-nilai dalam pekerjaan yang dijalani. Dengan adanya pelatihan, karyawan memiliki kesempatan untuk meningkatkan kompetensinya, memperbaiki cara kerja, dan memahami umpan balik atas kinerja yang telah dihasilkan. Selain itu, kesempatan untuk belajar juga mendorong karyawan untuk memiliki kendali atas pekerjaan mereka, mengambil pelajaran dari kegagalan, dan tumbuh secara profesional dimasa mendatang (Indriyani et al., 2024).

5. Penghargaan Kerja

Penghargaan kerja merupakan bentuk pengakuan atas kinerja serta kontribusi karyawan terhadap perusahaan. Hal ini mencakup berbagai peluang yang bertujuan untuk meningkatkan performa mereka melalui jalur apresiasi, baik dalam bentuk insentif finansial, promosi, maupun penghargaan non-materiil seperti pengakuan atas prestasi. Upaya pemberian penghargaan ini akan memberikan dorongan karyawan untuk terus berupaya semaksimal mungkin dalam menjalankan pekerjaan, meminimlaisir risiko sehingga mampu menunjukkan hasil kerja terbaik yang merupakan keunggulan dari setiap karyawan (Nasl Saraji & Dargahi, 2006).

Adapun gambaran *Quality of Work Life* (QWL) yang efektif dalam perusahaan digambarkan dalam skema berikut.



Gambar 13.1 *Quality of Work Life* (QWL) dalam Perusahaan

1. Pengelolaan QWL (*Quality of Work Life Management*)

Pada skema ini adalah aspek pengelolaan dan implementasi QWL merupakan upaya secara keseluruhan dalam perusahaan. Pengelolaan ini, melibatkan berbagai kebijakan dan turunan berupa strategi yang diterapkan oleh pihak manajemen perusahaan untuk memastikan bahwa kesejahteraan yang dimiliki oleh setiap bernilai karyawan menjadi prioritas yang utama dan terintegrasi ke dalam budaya organisasi. Manajemen yang efektif merupakan kunci utama agar seluruh elemen QWL berjalan dengan baik.

2. Aspek Kerja

Aspek kerja merupakan fondasi dari kualitas kehidupan kerja yang harus dibangun kokoh karena memengaruhi kesejahteraan karyawan. Terdapat beberapa aspek kunci yang perlu dipenuhi untuk mendukung QWL yang efektif dalam perusahaan.

a. Lingkungan Kerja

Lingkungan fisik merupakan tempat kerja sangat memengaruhi Tingkat kenyamanan dan keselamatan karyawan. Dapat diidentifikasi misalnya dari sisi pencahayaan yang baik, kebersihan, keamanan, dan fasilitas lainnya seperti ruang istirahat, area olahraga, dan lingkungan yang sehat sehingga aktifitas karyawan dapat ditunjang dan terpenuhi dengan baik dan maskimal sehingga mendukung akan

peningkatkan produktivitas dan mengurangi stress karyawan.

b. Desain Pekerjaan

Pekerjaan yang disusun dengan pertimbangan yang baik akan memberikan nilai dan makna mendalam bagi karyawan. Desain pekerjaan yang disusun berdasarkan elemen seperti keberagaman tugas, tantangan yang seimbang, dan otonomi dalam bekerja akan membuat sistem yang teratur serta meningkatkan keterlibatan karyawan dalam pencapaian hasil pekerjaan yang lebih besar.

c. Penghargaan dan Pengakuan

Penghargaan yang adil dan pengakuan atas kinerja karyawan yang dirancang perusahaan tentu saja merupakan elemen penting dalam QWL. Hal ini tidak hanya terkait dengan kompensasi finansial melainkan juga penghargaan non-material yang dapat diperoleh setiap karyawan, seperti pengakuan publik, promosi, dan pemberian kesempatan untuk mengembangkan karier lebih lanjut.

d. Pengembangan Diri dan Pelatihan

Perusahaan perlu menyediakan peluang bagi karyawan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka. Pelatihan yang berkelanjutan, tentu saja akan berdampak pada program pengembangan karier, yang bisa ditempuh oleh setiap karyawan, adanya kesempatan pemberian pendidikan lanjutan kejenjang yang lebih tinggi, tentu saja akan memengaruhi kinerja individu tetapi juga memperkuat loyalitas dan kepuasan kerja karyawan selama menjalankan tugasnya, baik di perusahaan maupun organisasi lainnya.

3. Kesejahteraan Fisik dan Mental

Kesejahteraan fisik dan mental karyawan adalah elemen yang sangat penting dalam QWL. Perusahaan senantiasa berupaya untuk menyediakan fasilitas kesehatan yang dibutuhkan oleh karyawannya, antara lain seperti asuransi kesehatan, pemeriksaan rutin, serta program kesejahteraan mental seperti konseling atau sesi mindfulness. Tentunya dengan memiliki

karyawan yang sehat secara fisik dan mental, cenderung lebih produktif dan bersemangat dalam bekerja.

4. Komunikasi dan Partisipasi Karyawan dalam Keputusan

Pada suatu perusahaan maupun organisasi karyawan perlu merasa bahwa hak suara mereka selama menjalani tugas didengar dan dihargai dalam organisasi, tentunya untuk program QWL yang efektif, akan bisa melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan penting karena akan mencerminkan keputusan dan kebijakan yang komprehensif. Upaya komunikasi terbuka dan transparan antara manajemen dan karyawan akan meningkatkan rasa percaya, loyalitas dan keterikatan mereka terhadap perusahaan dengan penuh kesadaran (Irmayanthi & Surya, 2020).

Skema di atas, menggambarkan struktur yang saling terkait antara setiap elemen QWL yang efektif, di mana setiap elemen yang ada dalam organisasi dihubungkan dengan tujuan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan dan produktivitas organisasi. Aspek-aspek tersebut antara lain lingkungan kerja, desain pekerjaan, penghargaan, pengembangan diri, kesejahteraan fisik dan mental, serta partisipasi karyawan semuanya mendukung pencapaian kualitas kehidupan kerja yang optimal. Jika elemen-elemen ini dijalankan dengan baik, hasilnya adalah peningkatan kepuasan, loyalitas, dan kinerja karyawan, yang pada gilirannya berdampak positif pada performa organisasi secara keseluruhan.

Penerapan QWL pada Perusahaan

Dalam dunia bisnis yang terus berkembang, penuh tantangan dan ketidakpastian, perusahaan dituntut untuk tidak hanya fokus pada pencapaian target dan produktivitas semata, tetapi juga memperhatikan kualitas kehidupan kerja (*Quality of Work Life/QWL*) karyawannya. Sebuah organisasi yang memahami pentingnya tingkat kesejahteraan karyawan, baik dari segi fisik, mental, maupun emosional, dan ke depannya diharapkan menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif, kreatif, dan loyal.

Aplikatif *Quality of Work Life* di perusahaan menjadi suatu langkah strategis yang tidak hanya bermanfaat bagi kesejahteraan individu karyawan, tetapi juga bagi kelangsungan dan pertumbuhan organisasi itu sendiri. Melalui penerapan QWL yang efektif, perusahaan dapat mengurangi tingkat *turnover*, meningkatkan keterlibatan karyawan, serta mendorong terciptanya budaya kerja yang sehat dan kolaboratif.

Berikut adalah beberapa contoh pelaksanaan *Quality of Work Life* (QWL) oleh berbagai perusahaan besar, baik di tingkat internasional maupun nasional serta telah memberikan manfaat nyata bagi karyawan dan organisasi.

Google, merupakan salah satu perusahaan teknologi asal Amerika Serikat, dikenal dengan berbagai langkah inovatifnya dalam upaya meningkatkan kesejahteraan karyawan. Mereka berupaya untuk menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dengan menyediakan fasilitas seperti ruang bermain, area relaksasi, dan ruang olahraga. Selain itu, Google memberikan fleksibilitas kerja terhadap karyawannya dengan bekerja dari rumah atau mengatur jadwal kerja mereka sesuai kebutuhan. Perhatian terhadap kesehatan fisik dan mental karyawan juga menjadi prioritas melalui program yoga, layanan konseling, dan pemeriksaan kesehatan gratis. Tak sampai disana Google mendukung kehidupan keluarga karyawan dengan memberikan tunjangan perawatan anak dan cuti melahirkan yang memadai. Pendekatan ini telah menghasilkan karyawan yang lebih bahagia, produktif, dan loyal, mendukung kesuksesan jangka panjang perusahaan.

Microsoft, perusahaan teknologi global juga telah menerapkan QWL berbagai kebijakan yang mendorong keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi karyawan, salah satu kebijakannya adalah fleksibilitas kerja, memungkinkan karyawan untuk bekerja dari lokasi mana pun sesuai kebutuhan. Microsoft juga mendukung kesehatan mental karyawan dengan menyediakan layanan konseling dan pelatihan kesadaran diri (*mindfulness*). Selain itu, perusahaan ini juga menekankan pentingnya keberagaman dan inklusi dalam organisasi, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dengan

saling menghargai semua karyawan, termasuk mereka yang memiliki kebutuhan khusus. Langkah-langkah ini meningkatkan kepuasan dan loyalitas karyawan sekaligus memperkuat posisi Microsoft sebagai tempat kerja unggulan.

Di Indonesia, Unilever menjadi salah satu pelopor dalam menerapkan QWL di mana perusahaan ini berupaya mendorong keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi karyawan. Perusahaan ini mampu memastikan bahwa karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan dalam jam kerja tanpa perlu lembur berlebihan, sehingga mereka memiliki waktu untuk keluarga dan kegiatan pribadi. Selain itu, Unilever menyediakan pelatihan dan peluang rotasi kerja untuk pengembangan karier karyawan, serta memberikan fasilitas kesehatan dan asuransi bagi karyawan dan keluarganya. Dengan pendekatan ini, Unilever menciptakan suasana kerja yang positif dan memperkuat reputasinya sebagai salah satu tempat kerja yang paling diminati di Indonesia.

Tokopedia telah menunjukkan komitmen kuat terhadap Quality of Work Life (QWL) dengan mengimplementasikan budaya kerja hibrida (*Hybrid Working Culture*), yang memberi fleksibilitas kepada karyawan untuk bekerja dari rumah atau kantor sesuai dengan kebutuhan mereka. Perusahaan ini juga menyediakan fasilitas kantor yang mendukung kolaborasi dan kreativitas, serta mengadakan berbagai program pengembangan diri, seperti pelatihan dan seminar. Selain itu, Tokopedia memberikan tunjangan kesehatan yang mencakup karyawan dan keluarganya, menjadikan kesejahteraan sebagai prioritas utama. Dengan pendekatan ini, Tokopedia berhasil menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, yang turut berkontribusi pada kesuksesannya sebagai salah satu perusahaan teknologi terkemuka di Indonesia.

Pada bidang otomotif, Toyota, produsen otomotif asal Jepang yang beroperasi di banyak negara, termasuk Indonesia, menerapkan prinsip QWL melalui filosofi Kaizen, yang mengutamakan efisiensi sekaligus kesejahteraan karyawan. Perusahaan ini menciptakan lingkungan kerja yang aman dan sehat dengan menerapkan standar keselamatan yang tinggi serta memberikan pelatihan khusus untuk

karyawan. Toyota juga mendukung keseimbangan kehidupan kerja dengan kebijakan cuti keluarga yang fleksibel, seperti cuti untuk merawat anak atau orang tua. Selain itu, Toyota memberikan penghargaan kepada karyawan berprestasi sebagai bentuk apresiasi atas kontribusi mereka. Pendekatan ini terbukti meningkatkan kepuasan dan produktivitas karyawan, serta memperkuat posisi Toyota sebagai salah satu pemimpin global di industri otomotif.

Penerapan QWL oleh kedua perusahaan ini menunjukkan bahwa perhatian terhadap kesejahteraan karyawan tidak hanya berdampak positif pada individu, tetapi juga berkontribusi pada keberhasilan dan daya saing organisasi secara keseluruhan.

Tantangan dan Hambatan dalam Penerapan *Quality of Work Life* (QWL)

Penerapan *Quality of Work Life* (QWL) memiliki tujuan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan dan produktivitas perusahaan sering menghadapi berbagai tantangan. Hambatan ini bisa hadir dari dalam maupun dari luar perusahaan yang nantinya akan memengaruhi keberhasilan program QWL. Beberapa tantangan utama dalam penerapannya antara lain sebagai berikut.

1. Kurangnya Dukungan dari Manajemen Keberhasilan program QWL sangat bergantung pada dukungan dari pihak manajemen dalam organisasi, terutama di tingkat atas. Tanpa adanya komitmen yang kuat dari pihak manajemen maka program ini bisa terhambat. Di lain sisi beberapa manajer mungkin memandang QWL sebagai biaya tambahan, bukan investasi yang dapat membawa manfaat jangka panjang. Jika manajemen tidak sepenuhnya mendukung program QWL maka bisa saja akan berjalan dengan maksimal seperti apa yang diharapkan.
2. Ketidakseimbangan antara Kepentingan Organisasi dan Karyawan

Tantangan terbesar dalam menerapkan QWL adalah menemukan keseimbangan antara kebutuhan perusahaan dengan harapan untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi dengan kebutuhan karyawan di mana adanya tuntutan untuk fleksibilitas

kerja dan kesejahteraan pribadi. Ketika kepentingan perusahaan lebih diutamakan dibandingkan kepentingan karyawan maka bisa jadi karyawan akan merasa terabaikan sehingga berdampak pada penurunan motivasi dan kepuasan kerja, bahkan meningkatkan tingkat *turnover*.

3. Hambatan Finansial Penerapan QW

Sering tentu saja memerlukan biaya yang tidak sedikit, berbagai Upaya dilakukan oleh manajemen anantara lain untuk meningkatkan fasilitas kerja, program pelatihan, atau kesejahteraan karyawan perusahaan dengan anggaran terbatas mungkin kesulitan untuk melaksanakan program ini dengan optimal. Keterbatasan anggaran bisa saja menjadi salah satu faktor yang akan menjadi penghambat kualitas program QWL terutama bgai perusahaan yang memiliki sklaa usaha kecil dan menengah.

4. Kurangnya Pemahaman atau Kesadaran Karyawan

Terkadang, karyawan tidak sepenuhnya memahami manfaat dari program QWL yang diterapkan perusahaan. Hal ini bisa disebabkan oleh kurangnya komunikasi dan sosialisasi yang jelas atau keterlibatan karyawan dalam merencanakan program tersebut sehingga hanya sebagian karyawan saja yang mengetahui program tersebut. Jika karyawan tidak memahami apa yang mereka peroleh dari program QWL, memungkinkam mereka tidak berperan aktif sehingga efektivitas program menjadi berkurang.

5. Resistensi terhadap Perubahan

Dengan dinamaika yang terus bergulir, perubahan dalam kebijakan kerja sangat sering akan terjadi antara lain seperti penerapan fleksibilitas atau sistem penghargaan baru, sering kali dihadapkan pada resistensi, baik dari sisi karyawan maupun manajemen. Hal ini biasanya terjadi jika budaya perusahaan tidak mendukung perubahan atau jika ada munculnya ketakutan akan dampak dari perubahan tersebut. Resistensi ini bisa menghambat implementasi QWL dan menimbulkan konflik internal di organisasi perusahaan.

6. Kebijakan dan Proses yang tidak Jelas

Program QWL yang tidak dirancang dengan jelas, terarah dan tidak terintegrasi dengan tujuan perusahaan bisa menyebabkan kebingungan. Di mana panduan yang disusun belum terstruktur dengan baik, pelaksanaan program menjadi tidak konsisten dan sulit untuk dievaluasi. Ketidakjelasan ini bisa nantinya akan mengurangi kepercayaan karyawan terhadap manfaat program yang dirancang oleh perusahaan dan berdampak negatif pada efektivitasnya (Arif & Firdaus, 2020b).

7. Pengaruh Lingkungan Eksternal

Adanya faktor luar organisasi maupun perusahaan seperti kondisi ekonomi, regulasi pemerintah, atau perkembangan teknologi bisa menjadi hambatan dalam penerapan QWL. Sebagai contoh pada fase kondisi ekonomi yang sulit, perusahaan mengharuskan pemangkasan biaya yang berdampak pada program kesejahteraan karyawan. Pengaruh eksternal ini tentunya bisa menurunkan prioritas terhadap QWL dan membuat perusahaan kurang fokus pada pelaksanaan dan penerapan kesejahteraan karyawan.

8. Kesulitan dalam Mengukur Keberhasilan

Salah satu hambatan utama dalam penerapan QWL adalah kesulitan dalam mengukur dampaknya yang dihasilkan secara langsung. Indikator seperti kepuasan kerja, loyalitas, atau produktivitas dipengaruhi oleh banyak faktor lain dan tidak dapat diukur dalam waktu yang singkat, sehingga sulit untuk mengetahui seberapa besar kontribusi QWL terhadap hasil tersebut. Kesulitan ini bisa membuat manajemen ragu untuk melanjutkan program QWL karena hasilnya tidak terlihat secara langsung dalam waktu singkat.

Tantangan dan hambatan dalam penerapan QWL ini, menunjukkan bahwa untuk menjadi organisasi dan perusahaan yang sukses, diperlukan perencanaan yang matang, komunikasi yang jelas dan efektif serta komitmen yang kuat dari semua pihak yang terlibat. Dengan mengatasi hambatan-hambatan ini, perusahaan dirasakan cukup mampu dalam merancang program QWL sehingga dapat

meningkatkan kesejahteraan karyawan sekaligus mendukung pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan dan berkelanjutan.

Quality of Work Life (QWL) pada Era 5.0

Era 5.0, atau sering disebut *Society 5.0*, adalah masa di mana teknologi digital sangat terintegrasi dengan kehidupan manusia, menciptakan hubungan yang erat antara kemajuan teknologi dan kebutuhan sosial. Dalam dunia kerja, era ini membawa tantangan dan tuntutan baru bagi penerapan *Quality of Work Life* (QWL). Berikut adalah beberapa tuntutan QWL pada Era 5.0 yang perlu diperhatikan

1. Fleksibilitas dalam Bekerja

Teknologi pada Era 5.0 memungkinkan berbagai model kerja yang lebih fleksibel dan mudah, di mana karyawan dapat bekerja dari rumah, bekerja hybrid, atau berbasis proyek sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Karyawan kini lebih menginginkan kebebasan untuk mengatur dan menyeimbangkan waktu dan tempat kerja agar bisa menjaga keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional (Setyawan et al., n.d.).

2. Peningkatan Kesejahteraan Mental dan Emosional

Dengan dinamika kerja yang semakin kompleks, tidak dapat dipungkiri bahwa tekanan psikologis bagi karyawan juga semakin tinggi. Oleh karena itu, kesejahteraan mental dan emosional menjadi fokus utama dalam QWL. Perusahaan dirasakan perlu menyediakan akses layanan konseling, pelatihan mindfulness, serta program kesehatan mental untuk membantu karyawan mengatasi stress, karena bila tidak ditanggulangi maka akan berdampak pada banyak hal terutama menurunnya kinerja karyawan.

3. Penggunaan Teknologi untuk Meningkatkan Efisiensi dan Kepuasan Kerja

Pada era 5.0, teknologi seperti kecerdasan buatan (AI), *Internet of Things* (IoT), dan otomatisasi menjadi alat yang penting dalam mendukung pekerjaan dan hampir disemua bidang sudah diterapkan. Namun, teknologi ini harus digunakan dengan bijak dan terarah agar tidak menggantikan peran manusia terlalu

banyak. Teknologi secara cepat dapat membantu mengurangi pekerjaan rutin dan administratif, sehingga karyawan bisa fokus pada tugas yang lebih kreatif dan bernilai lebih tinggi.

4. **Komitmen terhadap Keberlanjutan dan Tanggung Jawab Sosial**
Era 5.0 menekankan pentingnya akan nilai keberlanjutan dan tanggung jawab sosial. Karyawan kini semakin tertarik bekerja di perusahaan yang memiliki kepedulian dengan lingkungan dan memiliki misi sosial yang jelas (Dennira & Ekowati, 2020)
5. **Penghargaan yang Lebih Relevan dengan Dinamika Zaman**
Penghargaan pada Era 5.0 kini tentu tidak hanya berbentuk materi, seperti gaji dan bonus, tetapi juga mencakup pengakuan atas prestasi dan apresiasi, pengembangan karier, dan kesempatan untuk belajar keterampilan baru.
6. **Mendorong Budaya Kerja Kolaboratif dan Inklusif**
Globalisasi dan keragaman tenaga kerja pada Era 5.0 mengharuskan perusahaan menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, kolaboratif serta komprehensif.
7. **Adaptasi terhadap Perubahan Cepat dan Dinamis**
Era 5.0 ditandai dengan adanya perubahan yang cepat dalam bidang teknologi, ekonomi, dan gaya hidup. Perusahaan harus mampu beradaptasi dengan cepat atas perubahan tersebut agar tetap relevan dan mampu bertahan.

DAFTAR PUSTAKA

- Arif, M., & Firdaus, M. A. (2020a). Pengaruh Quality of Work Life dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. In *Rachmatullaily Tinakartika Rinda Jurnal Manager*, 3(3). <http://ejournal.uikabogor.ac.id/index.php/Manager/index>
- Cahyo, A. N., Wijaya, U., Surabaya, P., & Utari, W. (2023). Persepsi Dukungan Organisasional dan Kualitas Hidup Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Work Engagement Sebagai Variabel Pemediasi. *Jurnal Ekonomi Bisnis Dan Manajemen*, 1(3).
- Dennira, G. R., & Ekowati, D. (2020). Work-Life Balance Karyawan Milenial Level Manajerial Bank Tabungan Negara Syariah. In *Jurnal Penelitian Ipteks*, 5(2).
- Irmayanthi, N. P. P., & Surya, I. B. K. (2020). Pengaruh budaya organisasi, quality of work life dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 9(4), 1572. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2020.v09.i04.p17>
- Indriani, D., Ribhan., Karim, M. (2024) Kehidupan Kerja terhadap Komitmen Organisasional dengan Kesejahteraan Karyawan sebagai Variabel Mediasi Studi pada Karyawan Peternakan Ayam Petelur di Kecamatan Purbolinggo, Kabupaten Lampung Timur). *Journal on Education*, 06(04), 19165–19176.
- Nasl Saraji, G., & Dargahi, H. (2006). Study of Quality of Work Life (QWL). In *Iranian J Publ Health*, 35(4).
- Jannatin M. Kirana, & Cholichul Hadi. (2012). Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja (Quality of Work Life) terhadap Produktivitas Karyawan Produksi. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 1(3).
- Setyawan, Y., Noor, T., & Soeharto, E. D. (2021). Peran Ayah Menjadi Sebuah Timbangan: Literature Review Work Family Balance pada Ayah yang Bekerja di Era Society 5.0 Father Role Become Balance in Family: Literature Review Work Family Balance Towards Father that Society 5.0 ERA. *Prosiding Nasional Psikologi*.
- Wulandari, G. V., Sylvia, V., & Sitio, S. (n.d.). Pengaruh Quality of Work Life dan Work Engagement terhadap Organizational Citizenship Behavior PT Bank Central Asia, Tbk KCU Depok. In *JIMEN Jurnal Inovatif Mahasiswa Manajemen*, 1(3).

TENTANG PENULIS



Titin Windiasari, S.E., M.M.

Ketertarikan penulis untuk menulis tentang manajemen sumber daya manusia, yang berfokus pada *Quality of Work Life* (QWL), berawal dari pengamatan terhadap peran penting kesejahteraan karyawan dalam mencapai kinerja organisasi yang optimal. Seiring berkembangnya dunia kerja, penulis menyadari bahwa tidak hanya aspek finansial atau fisik yang memengaruhi produktivitas, tetapi juga kualitas lingkungan kerja, keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan, serta dukungan terhadap kesehatan mental dan emosional karyawan. Pentingnya QWL semakin terasa ketika penulis menyaksikan langsung bagaimana karyawan yang merasa dihargai dan didukung dengan baik oleh organisasi cenderung lebih loyal, termotivasi, dan produktif. Namun, penulis juga menyadari bahwa banyak organisasi yang masih belum memahami atau mengimplementasikan konsep QWL secara efektif. Hal ini menjadi pendorong untuk menyelami pemahaman serta praktik terbaik dalam manajemen SDM yang dapat meningkatkan kualitas kehidupan kerja. Adapun penulis menyelesaikan Strata 1 (S-1) pada tahun 2012 dan S-2 diselesaikan di tahun 2014 di Magister Manajemen Universitas Mataram. Untuk mewujudkan karier sebagai Dosen profesional, penulis pun aktif sebagai peneliti dalam menunjang karier dosen dan harapan ke depan dapat menulis bahan ajar atau buku referensi serta monograf sebagai bentuk kontribusi positif bagi bangsa dan negara yang sangat tercinta ini. Atas keinginan yang kuat dan kerja keras dalam menulis buku. *E-mail:* titinwindiasari@unizar.ac.id



SISTEM INFORMASI SUMBER DAYA MANUSIA

July Yuliawati, S.E., M.M.

Universitas Buana Perjuangan Karawang

Sistem Informasi Sumber Daya Manusia (SISDM) adalah sebuah sistem terintegrasi yang dirancang untuk membantu organisasi dalam mengelola data, proses, dan informasi terkait sumber daya manusia (SDM). Sistem informasi sumber daya manusia adalah sistem informasi yang menyediakan informasi kepada para seluruh manajer perusahaan mengenai sumber daya manusia perusahaan serta mengilustrasikan manajemen sumber daya manusia, menggunakan format tertentu untuk membantu para pengelola MSDM atau HR (*human resources*) (Rahman & Saudin, 2022, hlm. 151)

Menurut Kavanagh, Thite, dan Johnson (2015), Sistem Informasi Sumber Daya Manusia adalah kombinasi antara perangkat keras, perangkat lunak, data, prosedur, dan personel yang bekerja bersama untuk mengumpulkan, memproses, menyimpan, dan mendistribusikan informasi guna mendukung fungsi sumber daya manusia dalam suatu organisasi. Hal yang sama dikemukakan oleh Laudon dan Laudon (2018) bahwa Sistem Informasi Sumber Daya Manusia adalah bagian dari sistem informasi manajemen yang dirancang untuk membantu dalam perencanaan, pengelolaan, dan pengendalian fungsi sumber daya manusia, termasuk perencanaan tenaga kerja, rekrutmen, pelatihan, penggajian, dan evaluasi kinerja.

Selanjutnya, Dessler (2017) menjelaskan bahwa SISDM adalah sistem berbasis komputer yang digunakan untuk melacak data karyawan, mendukung proses pengambilan keputusan, serta membantu aktivitas administratif dan strategis dalam manajemen sumber daya manusia.

Tujuan utama dari SISDM adalah meningkatkan efisiensi pengelolaan SDM, mendukung pengambilan keputusan strategis, dan mempermudah administrasi personalia. Menurut Rohman & Saudin (2022, hlm. 153), sistem informasi manajemen sumber daya manusia memiliki dua tujuan utama sebagai berikut.

1. Untuk meningkatkan efisiensi, data karyawan dan aktivitas sumber daya manusia digabungkan menjadi satu supaya lebih strategis dan berhubungan dengan perencanaan sumber daya manusia.
2. Tujuan kedua sistem informasi sumber daya manusia adalah supaya lebih strategis dan berhubungan dengan perencanaan sumber daya manusia.

Fungsi Utama SISDM sebagai berikut.

1. Manajemen Data Karyawan
Menyimpan informasi pribadi, riwayat pekerjaan, pendidikan, dan pelatihan karyawan.
2. Rekrutmen dan Seleksi
Mempermudah proses perekrutan, seperti manajemen lamaran, jadwal wawancara, dan pelacakan kandidat.
3. Manajemen Kehadiran
Merekam dan memonitor absensi, jadwal kerja, dan cuti karyawan.
4. Penggajian (*Payroll*)
Mengelola perhitungan gaji, tunjangan, pajak, dan potongan lain secara otomatis.
5. Penilaian Kinerja
Membantu dalam proses evaluasi kinerja dan pengembangan karir karyawan.

6. **Pelatihan dan Pengembangan**
Memantau program pelatihan, sertifikasi, dan pengembangan kompetensi karyawan.
7. **Manajemen Kepatuhan**
Mengelola data terkait hukum ketenagakerjaan, kebijakan internal, dan dokumentasi lainnya.
8. **Analisis dan Laporan**
Menyediakan laporan mendalam tentang SDM untuk membantu pengambilan keputusan strategis.

Manfaat SISDM:

1. **Efisiensi Operasional:** Mengurangi beban kerja manual dan mempercepat proses administrasi.
2. **Akurasi Data:** Meminimalkan kesalahan dalam pengelolaan data karyawan.
3. **Keterpaduan Sistem:** Mengintegrasikan berbagai fungsi HR dalam satu platform.
4. **Pengambilan Keputusan Berbasis Data:** Menyediakan informasi yang relevan dan akurat untuk perencanaan SDM.

Contoh *Software* SISDM:

1. SAP SuccessFactors
2. Oracle HCM Cloud
3. Workday
4. Zoho People
5. Microsoft Dynamics 365 Human Resources

Elemen utama dalam SISDM berdasarkan para ahli.

1. **Data Karyawan:** Informasi yang relevan tentang setiap individu dalam organisasi.
2. **Proses SDM:** Fungsi seperti rekrutmen, pelatihan, dan manajemen kinerja.
3. **Teknologi:** Penggunaan perangkat keras dan lunak untuk mendukung sistem.
4. **Analitik:** Kapabilitas untuk menghasilkan laporan dan wawasan strategis berdasarkan data yang dikumpulkan.

Karakteristik Sistem Informasi Sumber Daya Manusia

Ciri atau karakteristik informasi yang harus dipersiapkan dalam sistem informasi sumber daya manusia menurut Rahman & Saudin (2022, hlm. 153) di antaranya sebagai berikut.

1. *Imey* (Tepat Waktu)
Informasi yang disajikan kepada pemakai harus dilakukan dengan baik, benar dan harus up to date, serta diterapkan pada waktu yang layak dan tepat waktu.
2. *Accurate* (Akurat)
Informasi yang dibutuhkan oleh pemakai harus memenuhi tingkat akurasi atau ketepatan yang tinggi, bebas dari pengertian yang menyesatkan, kesalahan material dan dapat diandalkan oleh pemakainya.
3. *Concise* (Ringkas)
Manajer dapat menyerap banyak informasi yang dibutuhkan dalam situasi tertentu.
4. *Relevant* (Relevan)
Manajer haruslah mendapatkan hanya informasi yang dibutuhkan dalam situasi tertentu.
5. *Complete* (Lengkap)
Manajer harus mendapatkan informasi yang lengkap dan tidak terpotong-potong.

Komponen Sistem Informasi Sumber Daya Manusia

Terdapat tiga komponen fungsional dalam sistem informasi sumber daya manusia yang dikemukakan oleh Simamora (dalam Rohman & Saudin, 2022, hlm. 162) yang di antaranya adalah sebagai berikut.

1. Fungsi Masukan (*Input*)
Memberikan kemampuan untuk memasukan informasi personalia kedalam sistem sumber daya manusia, fungsi ini mengumpulkan data seperti siapa yang mengumpulkan data, kapan, dan bagaimana data diproses. Contohnya: dokumen-dokumen (seperti formulir lamaran).

2. Fungsi Pemrosesan

Sistem data dimasukkan ke dalam sistem informasi, fungsi pemeliharaan data baru (*data maintenance function*) akan memperbaharui dan menambahkan data baru ke dalam basis data yang ada.

3. Fungsi Keluaran

Merupakan fungsi yang paling terlihat dari sebuah Sistem Informasi Sumber Daya Manusia. Untuk menghasilkan fungsi keluaran yang bernilai bagi pemakai-pemakai komputer.

Model Sistem Informasi Sumber Daya Manusia

Dari sisi *input*, model sistem informasi sumber daya manusia dapat dibagi menjadi beberapa subsistem sebagai berikut.

1. SIA (Sistem Informasi Akuntansi)

SIA menyediakan data akuntansi bagi HRIS sehingga database berisi gambaran yang lengkap dari sumber daya personal baik keuangan maupun nonkeuangan.

2. Penelitian Sumber Daya Manusia

Berfungsi untuk mengumpulkan data melalui proyek penelitian khusus. Contoh: Penelitian Suksesi (*Succession Study*), Analisis dan Evaluasi Jabatan (*Job Analysis and Evaluation*), Penelitian Keluhan (*Grievance Studies*).

3. Intelijen Sumber Daya Manusia

Berfungsi mengumpulkan data yang berhubungan dengan sumber daya manusia dari lingkungan perusahaan yang meliputi intelijen pemerintah, pemasok, serikat pekerja, masyarakat global, masyarakat keuangan, dan pesaing (Rahman & Saudin, 2022, hlm. 163).

Sementara itu dari sisi *output*, model sistem informasi sumber daya manusia terdiri atas enam subsistem sebagai berikut.

1. Subsistem Perencanaan Kerja

Subsistem perencanaan kerja merupakan informasi yang dibutuhkan oleh manajer atas untuk merencanakan kebutuhan tenaga kerja dalam jangka pendek dan jangka panjang. Informasi ini meliputi informasi untuk analisis perputaran tenaga kerja

(*turnover*), anggaran biaya tenaga kerja dan perencanaan tenaga kerja itu sendiri.

2. Subsistem Perekrutan

Subsistem perekrutan merupakan informasi-informasi yang dibutuhkan untuk pengadaan tenaga kerja secara eksternal maupun internal. Informasi-informasi ini, di antaranya adalah informasi pasar tenaga kerja, penjadwalan wawancara, perekrutan dan analisis rekrutmen.

3. Subsistem Manajemen Angkatan Kerja

Subsistem manajemen angkatan kerja merupakan informasi-informasi yang dibutuhkan untuk mengelola sumber daya manusia di dalam organisasi. Informasi-informasi ini meliputi informasi pelatihan, penilaian atau evaluasi kerja, evaluasi keahlian, karir, realokasi jabatan, suksesi, dan kedisiplinan.

4. Subsistem Tunjangan

Subsistem tunjangan merupakan informasi tentang penggajian dan kompensasinya yang meliputi kehadiran dan jam kerja, perhitungan gaji dan bonus, analisis kompensasi dan perencanaan kompensasi.

5. Subsistem *Benefit*

Subsistem *benefit* meliputi *benefit* yang diterima oleh karyawan. *Benefit* berbeda dengan kompensasi. Kompensasi lebih ke insentif yang dihubungkan dengan kinerja karyawannya, sedang *benefit* lebih ke manfaat tambahan yang diterima karyawan, seperti dana pensiun.

6. Subsistem Pelapor Lingkungan

Informasi-informasi ini berhubungan dengan keluhan-keluhan, kecelakaan selam kerja, kesehatan karyawan dan lingkungan kerjanya (Rahman & Saudin, 2022, hlm. 165).

DAFTAR PUSTAKA

- Dessler, G. (2017). *Human Resource Management* (15th ed.). New York: Pearson Education.
- Hendrickson, A. R. (2003). *Human Resource Information Systems (HRIS): Backbone Technology of Contemporary Human Resources*. *Journal of Labor Research*, 24(3), 381–394.
- https://serupa.id/sistem-informasi-sumber-daya-manusia-pengertian-model-komponen-dsb/#Pengertian_Sistem_Informasi_Sumber_Daya_Manusia
- <https://www.mas-software.com/blog/sistem-informasi-sdm-hris>
- <https://www.reqrut.id/apa-itu-sistem-informasi-sdm/>
- Kavanagh, M. J., Thite, M., & Johnson, R. D. (2015). *Human Resource Information Systems: Basics, Applications, and Future Directions* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2018). *Management Information Systems: Managing the Digital Firm* (15th ed.). New York: Pearson Education.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). *Human Resource Management* (13th ed.). South-Western Cengage Learning.
- McLeod, R., & Schell, G. P. (2007). *Management Information Systems* (10th ed.). New York: Pearson Education.
- Rahman, W., Saudin, L. (2022). *Bahan ajar sistem informasi manajemen*. Bandung: Penerbit Widina Bhakti Persada
- Snell, S., & Bohlander, G. (2013). *Managing Human Resources* (16th ed.). Boston: Cengage Learning.
- Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S. (2014). *Human Resource Management* (9th ed.). New York: Pearson Education.

TENTANG PENULIS



July Yuliawati, S.E., M.M.

Penulis adalah Dosen Tetap Manajemen Program Studi Manajemen di Universitas Buana Perjuangan Karawang. Lulus S-1 tahun 2009 di Universitas Singaperbangsa Karawang dan S-2 tahun 2012 di STIE (Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi) PBM Pengembangan Bisnis Manajemen. Ketertarikan penulis terhadap kewirausahaan di mulai pada tahun 2017 mengajar Mata Kuliah Kewirausahaan selain itu penulis juga mengajar Aspek dalam Hukum, Psikologi Bisnis, Sistem Informasi Manajemen, Pendidikan Kewarganegaraan, Bank dan Lembaga Keuangan Lainnya, TPK (Teori Pengambilan Keputusan, Big Data, Kewirausahaan, Hubungan Industrial, Pengembangan Bisnis dan MSDM Global. Buku yang sudah di buat yaitu buku Chapter Manajemen dan Kewirausahaan dan Buku Chapter Kewirausahaan. Kompetensi yang sudah di raih adalah Kompetensi Training Methodology BNSP dan Kompetensi Administrasi Officer, KOMPETENSI CHRO, Kompetensi Pemasaran. Tahun 2021 s.d. 2024 menjabat sebagai anggota KPM BKPMSSDM Kabupaten Karawang. Penulis aktif menjadi anggota Auditor Internal di bawah Lembaga LPM UBP Karawang, menjadi anggota FBC Karawang dan sekitarnya yang bergerak di bidang UMKM yang anggotanya adalah yang memiliki UMKM di Karawang.

E-mail: july.yuliawati@ubpkarawang.ac.id