



Dr. Sukardi, SE. MM  
Dr. Dian Intan Tangkeallo, S.E., M.M.  
Chrimesi Pagiu, S.E., M.M  
Dr. Althon K. Pongtukuran, S.E., M.M  
Rati Pundissing, S.E., M.M

---



# PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

# PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Dr. Sukardi, SE. MM

Dr. Dian Intan Tangkeallo, S.E., M.M.

Chrimesi Pagiu, S.E., M.M

Dr. Althon K. Pongtuluran, S.E., M.M

Rati Pundissing, S.E., M.M



---

## PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

---

Ditulis oleh:

**Dr. Sukardi, S.E., M.M.**  
**Dr. Dian Intan Tangkeallo, S.E., M. M.**  
**Chrismesi Pagiu, S.E., M.M.**  
**Dr. Althon K. Pongtukuran, S.E., M.M.**  
**Rati Pundissing, S.E., M.M.**

Diterbitkan, dicetak, dan didistribusikan oleh  
**PT Literasi Nusantara Abadi Grup**  
Perumahan Puncak Joyo Agung Residence Blok B11 Merjosari  
Kecamatan Lowokwaru Kota Malang 65144  
Telp : +6285887254603, +6285841411519  
Email: literasinusantaraofficial@gmail.com  
Web: www.penerbitlitnus.co.id  
Anggota IKAPI No. 340/JTI/2022



---

Hak Cipta dilindungi oleh undang-undang. Dilarang mengutip atau memperbanyak baik sebagian ataupun keseluruhan isi buku dengan cara apa pun tanpa izin tertulis dari penerbit.

---

Cetakan I, Januari 2025

Perancang sampul: Rosyiful Aqli  
Penata letak: Noufal Fahriza

**ISBN : 978-634-206-774-1**  
viii + 186 hlm. ; 15,5x23 cm.

©Januari 2025



## KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas terselesaikannya penyusunan buku *Perencanaan Sumber Daya Manusia*. Buku ini disusun sebagai wujud kepedulian terhadap pentingnya pemahaman mendalam mengenai manajemen sumber daya manusia dalam menghadapi tantangan globalisasi dan perkembangan teknologi yang kian pesat. Kami berharap karya ini dapat menjadi referensi yang bermanfaat bagi mahasiswa, akademisi, praktisi, dan pihak-pihak lain yang berkepentingan di bidang manajemen sumber daya manusia.

Dalam buku ini, kami membahas konsep perencanaan sumber daya manusia yang komprehensif, mulai dari dasar-dasar teori hingga strategi aplikatif yang dapat diimplementasikan di dunia profesional. Setiap bab dirancang secara sistematis agar pembaca dapat memahami bagaimana manajemen sumber daya manusia menjadi elemen kunci dalam meningkatkan produktivitas organisasi. Selain itu, buku ini juga menyoroti pentingnya inovasi dan pendekatan strategis dalam pengembangan sumber daya manusia sebagai aset paling berharga dalam mencapai visi organisasi.

Kami menyadari bahwa proses penyusunan buku ini tidak lepas dari tantangan dan keterbatasan. Oleh karena itu, kami ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah berkontribusi dalam penyelesaian buku ini, baik melalui dukungan moral, materi, maupun pemikiran. Kerjasama dari berbagai pihak menjadi pondasi utama tersusunnya karya ini dengan

harapan dapat memenuhi kebutuhan informasi yang dibutuhkan oleh pembaca.

Akhir kata, semoga buku ini dapat memberikan manfaat yang sebesar-besarnya dan menjadi bekal berharga bagi pengembangan keilmuan di bidang manajemen sumber daya manusia. Segala kritik dan saran yang membangun dari pembaca sangat kami harapkan untuk penyempurnaan karya kami di masa mendatang. Terima kasih atas perhatian dan apresiasi yang diberikan. Selamat membaca dan semoga ilmu yang disampaikan dalam buku ini dapat bermanfaat.

**Penulis**



# DAFTAR ISI

Kata Pengantar .....	iii
Daftar Isi.....	v

## **BAB 1**

---

### **KONSEP DASAR MSDM..... 1**

- A. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)....1
- B. Tujuan dan Fungsi MSDM.....8
- C. Komponen Utama dalam MSDM..... 16
- D. Peran MSDM dalam Pengembangan Organisasi ..... 34
- E. Pendekatan-Pendekatan dalam MSDM..... 45
- F. Tantangan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia..... 52

## **BAB 2**

---

### **PERKEMBANGAN MSDM..... 63**

- A. Pengertian dan Sejarah Perkembangan MSDM ..... 63
- B. Perkembangan Teori-teori MSDM ..... 68
- C. MSDM di Era Industri ..... 68
- D. Perkembangan Teknologi dan Pengaruhnya terhadap  
MSDM ..... 72

## **BAB 3**

---

### **STRATEGI MSDM ..... 81**

- A. Pengertian dan Konsep Strategi MSDM ..... 81
- B. Peran Strategi MSDM dalam Pencapaian Tujuan Organisasi..... 83
- C. Jenis-Jenis Strategi MSDM ..... 86
- D. Analisis Lingkungan dalam Penyusunan Strategi MSDM. 89
- E. Menyusun Strategi MSDM yang Efektif ..... 92
- F. Implementasi Strategi MSDM ..... 94
- G. Pengukuran dan Evaluasi Strategi MSDM ..... 97

## **BAB 4**

---

### **PEREKRUTAN DAN PENGELOLAAN TENAGA KERJA ..... 101**

- A. Proses Perekrutan Tenaga Kerja..... 101
- B. Strategi Sumber Rekrutmen..... 104
- C. Seleksi dan Penilaian Calon Karyawan ..... 106
- D. Onboarding dan Orientasi Karyawan Baru ..... 107
- E. Pengelolaan Kinerja Karyawan..... 109
- F. Pengembangan Karir dan Peningkatan Kompetensi..... 111
- G. Retensi dan Kepuasan Karyawan ..... 112
- H. Manajemen Penggajian dan Tunjangan..... 114
- I. Pengelolaan Hubungan Industrial ..... 116
- J. Penyelesaian Konflik di Tempat Kerja..... 118

## **BAB 5**

---

### **PENGEMBANGAN KOMPETENSI DAN KUALIFIKASI SDM ..... 121**

- A. Pentingnya Pengembangan Kompetensi dalam Organisasi..... 121

B. Analisis Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan.....	123
C. Program Pelatihan dan Pengembangan Karyawan.....	126
D. Sistem Pengelolaan Pembelajaran .....	128
E. Pengembangan Kompetensi melalui Pendidikan Formal dan Informal.....	131
F. Kualifikasi dan Sertifikasi Profesional.....	133
G. Penyusunan Rencana Pengembangan Individu .....	136
H. Evaluasi dan Pengukuran Keberhasilan Pengembangan Kompetensi .....	139

## **BAB 6**

---

### **HUBUNGAN INDUSTRIAL DAN KEBIJAKAN TENAGA KERJA..... 143**

A. Pengertian Hubungan Industrial.....	143
B. Asas dan Tujuan Hubungan Industrial yang Sehat .....	145
C. Peran Serikat Pekerja dalam Hubungan Industrial.....	147
D. Negosiasi dan Perundingan dalam Hubungan Industrial .....	149
E. Peran Pemerintah dalam Hubungan Industrial.....	151
F. Kebijakan Ketenagakerjaan di Lingkungan Organisasi....	153
G. Peran Kebijakan Tenaga Kerja dalam Kesejahteraan Karyawan.....	155

## **BAB 7**

---

### **TEKNOLOGI DAN INOVASI DALAM MANAJEMEN SDM ..... 159**

A. Sistem Informasi Sumber Daya Manusia (SISDM).....	159
B. Penggunaan Big Data dan Analitik dalam MSDM.....	162
C. Automatisasi dan Kecerdasan Buatan dalam Proses Rekrutmen .....	164
D. Peran Teknologi dalam Meningkatkan Komunikasi Organisasi.....	166

# **BAB 8**

---

## **MANAJEMEN KINERJA SDM..... 171**

- A. Pengertian dan Tujuan Manajemen Kinerja ..... 171
- B. Menetapkan Tujuan Kinerja yang Jelas..... 173
- C. Sistem Penilaian Kinerja yang Adil dan Transparan..... 176
- D. Mengelola Kinerja dalam Situasi Krisis atau Perubahan.. 178

Referensi..... 181

Biodata Penulis..... 183



# BAB 1

## KONSEP DASAR MSDM

### A. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merujuk pada praktik dalam mengelola aspek manusia dalam sebuah organisasi. Ini meliputi perencanaan, rekrutmen, pelatihan, pengembangan, kompensasi, dan penilaian kinerja karyawan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif. MSDM bertujuan untuk memastikan bahwa setiap individu di dalam organisasi memiliki kompetensi yang sesuai dan berkontribusi maksimal terhadap kesuksesan organisasi. Proses ini tidak hanya melibatkan aspek administratif, tetapi juga pengembangan budaya organisasi yang mendukung kinerja dan kesejahteraan karyawan. Sebagai suatu disiplin yang berkembang, MSDM berfokus pada pencapaian sinergi antara tujuan pribadi karyawan dan visi organisasi. Menurut Dessler (2017), MSDM adalah serangkaian kebijakan dan praktik yang dirancang untuk merencanakan, mengelola, dan memelihara tenaga kerja dalam organisasi. Sementara itu, Mathis & Jackson (2016) menyatakan bahwa MSDM berperan penting dalam memastikan bahwa setiap keputusan yang berkaitan dengan karyawan mendukung pencapaian strategis dan operasional organisasi.

## Definisi MSDM

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah bidang yang fokus pada pengelolaan tenaga kerja di dalam suatu organisasi. Pengelolaan tersebut mencakup berbagai aspek mulai dari rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan karir, hingga pemberian kompensasi. Tujuan utama dari MSDM adalah untuk memastikan bahwa organisasi memiliki karyawan yang kompeten, termotivasi, dan memiliki kinerja yang optimal, sehingga dapat mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Dengan kata lain, MSDM bertugas untuk menciptakan dan memelihara hubungan yang harmonis antara organisasi dan karyawan untuk menghasilkan produktivitas yang tinggi (Dessler, 2017).

Menurut Armstrong (2014), MSDM lebih dari sekadar manajemen administratif atau operasional terhadap karyawan. Ia merupakan upaya strategis yang mengintegrasikan manajemen manusia dengan tujuan strategis organisasi. Dalam konteks ini, MSDM berperan dalam mendukung perencanaan strategis jangka panjang, termasuk pengembangan keterampilan dan kemampuan karyawan yang diperlukan untuk menghadapi tantangan dan peluang yang ada di masa depan. MSDM juga bertugas untuk menyesuaikan kebijakan dan praktik yang ada agar selaras dengan perubahan yang terjadi baik di lingkungan internal maupun eksternal organisasi.

Pentingnya MSDM dalam organisasi juga terletak pada kemampuannya untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Melalui berbagai program pelatihan dan pengembangan, MSDM membantu karyawan untuk mengembangkan kompetensinya, sehingga mereka dapat beradaptasi dengan perubahan teknologi dan dinamika pasar. Program pengembangan ini juga memberikan peluang bagi karyawan untuk meraih jenjang karir yang lebih tinggi, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kepuasan dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan (Mathis & Jackson, 2016).

Aspek lain yang tidak kalah penting dalam MSDM adalah manajemen kinerja. Proses ini melibatkan penetapan tujuan yang jelas,

pemantauan pencapaian, dan evaluasi hasil kerja karyawan. Melalui penilaian kinerja yang objektif, organisasi dapat mengidentifikasi potensi dan kekuatan karyawan, serta memberikan umpan balik yang konstruktif untuk pengembangan diri. Sistem manajemen kinerja ini juga memungkinkan perusahaan untuk memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi dan memberikan kesempatan bagi mereka yang perlu melakukan perbaikan (Robinson & Judge, 2013).

MSDM juga memiliki peran sentral dalam hal pengelolaan hubungan industrial. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang adil, transparan, dan penuh rasa hormat, MSDM dapat membantu mencegah terjadinya konflik antara manajemen dan karyawan. Hal ini sangat penting untuk menjaga stabilitas organisasi dan menciptakan suasana kerja yang kondusif, di mana karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk memberikan yang terbaik. Tanggung jawab ini juga mencakup pengelolaan hak-hak karyawan sesuai dengan peraturan yang berlaku, serta menjamin bahwa kebijakan yang diambil tidak diskriminatif.

Secara keseluruhan, MSDM adalah bagian integral dari keberhasilan suatu organisasi. Keberhasilan dalam pengelolaan sumber daya manusia bukan hanya bergantung pada kebijakan yang baik, tetapi juga pada penerapan kebijakan tersebut secara konsisten dan efektif. Melalui peran strategisnya, MSDM mampu menghubungkan kebutuhan individu dengan kebutuhan organisasi, menciptakan lingkungan kerja yang produktif, dan mendukung pencapaian visi jangka panjang perusahaan. Dengan demikian, manajemen sumber daya manusia yang baik akan mempengaruhi pertumbuhan dan daya saing organisasi di pasar yang semakin kompetitif (Ulrich, 1997)

### **Peran dan pentingnya MSDM dalam organisasi**

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memainkan peran yang sangat vital dalam keberhasilan sebuah organisasi. Salah satu fungsi utama MSDM adalah memastikan bahwa organisasi memiliki tenaga

kerja yang tepat dengan keterampilan yang sesuai dengan kebutuhan. Dalam dunia yang terus berubah, di mana teknologi dan dinamika pasar bergerak cepat, MSDM berperan dalam mempersiapkan sumber daya manusia untuk menghadapi tantangan-tantangan baru. Dengan memprioritaskan perencanaan yang cermat, rekrutmen yang tepat, dan pengembangan yang berkelanjutan, MSDM membantu organisasi untuk tidak hanya bertahan, tetapi juga tumbuh dan berkembang dalam pasar yang sangat kompetitif.

Selain itu, MSDM juga bertanggung jawab untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif. Mengelola hubungan antara karyawan dan manajemen, serta menciptakan budaya organisasi yang positif, adalah kunci untuk meningkatkan kinerja tim. Ketika karyawan merasa dihargai, didukung, dan memiliki kesempatan untuk berkembang, mereka akan lebih termotivasi untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaan mereka. Oleh karena itu, peran MSDM dalam menciptakan keseimbangan antara kepuasan karyawan dan pencapaian tujuan organisasi sangatlah penting.

Pentingnya MSDM juga terlihat dalam proses pelatihan dan pengembangan. Sebuah organisasi yang ingin tetap unggul harus memiliki karyawan yang tidak hanya terampil, tetapi juga siap menghadapi perubahan dan inovasi yang terus berkembang. MSDM berfungsi untuk merancang program pelatihan yang dapat meningkatkan keterampilan teknis dan interpersonal karyawan. Selain itu, pengembangan kepemimpinan juga menjadi bagian dari peran MSDM, memastikan bahwa organisasi memiliki calon pemimpin yang mampu memimpin dengan visi yang jelas dan strategi yang efektif.

Selain itu, MSDM memiliki peran yang sangat penting dalam pengelolaan kinerja. Dengan mengembangkan sistem penilaian kinerja yang objektif dan transparan, MSDM membantu organisasi dalam mengevaluasi kontribusi setiap karyawan. Penilaian kinerja yang baik tidak hanya memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik, tetapi juga memberikan dasar bagi keputusan penting terkait

promosi, penggajian, dan pengembangan karier. Melalui penilaian kinerja yang akurat, organisasi dapat mengidentifikasi potensi karyawan yang perlu dikembangkan lebih lanjut, serta menilai area yang perlu diperbaiki.

Dalam konteks hubungan industrial, MSDM berperan penting dalam menjaga komunikasi antara karyawan dan manajemen. Salah satu tanggung jawab utama MSDM adalah menyelesaikan konflik dan memastikan bahwa kebijakan yang ada diterima dengan baik oleh seluruh pihak. Dengan merancang sistem komunikasi yang efektif, MSDM dapat membantu menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, mengurangi ketegangan, dan memfasilitasi penyelesaian masalah secara konstruktif. Keberadaan MSDM yang proaktif dalam menangani isu-isu terkait hubungan industrial juga meningkatkan loyalitas dan kepercayaan antara karyawan dan manajemen.

Pentingnya MSDM dalam organisasi juga terkait dengan kemampuannya dalam menyesuaikan kebijakan dengan kebutuhan dan tujuan strategis organisasi. Keberhasilan suatu organisasi tidak hanya ditentukan oleh produk atau jasa yang ditawarkan, tetapi juga oleh seberapa baik organisasi tersebut mengelola orang-orang yang ada di dalamnya. MSDM, dengan pendekatan yang berbasis pada analisis kebutuhan dan strategi jangka panjang, dapat memastikan bahwa setiap keputusan yang diambil mengenai sumber daya manusia mendukung keberlanjutan dan kesuksesan organisasi. Dengan kata lain, MSDM membantu menciptakan keunggulan kompetitif yang tidak hanya bersifat jangka pendek, tetapi juga berkelanjutan dalam jangka panjang

### **Evolusi MSDM dari masa ke masa**

Evolusi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) mencerminkan perubahan besar dalam cara organisasi memandang dan mengelola karyawan sebagai aset yang berharga. Pada awalnya, sekitar akhir abad ke-19 hingga awal abad ke-20, MSDM dipandang sebagai fungsi administratif yang sangat mekanistik. Pada masa ini, tugas MSDM

terfokus pada pengelolaan hal-hal yang bersifat administratif, seperti penggajian, absensi, dan pengaturan tunjangan bagi karyawan. Fokus utamanya adalah pada pengelolaan jumlah tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan operasional perusahaan tanpa banyak mempertimbangkan perkembangan karier atau kesejahteraan jangka panjang karyawan. Pada periode ini, MSDM lebih cenderung berorientasi pada kepatuhan terhadap hukum ketenagakerjaan dan pemenuhan kebutuhan dasar organisasi akan tenaga kerja.

Memasuki era pasca-Perang Dunia II, terjadi perubahan penting dalam cara pandang terhadap MSDM. Dunia industri yang berkembang pesat membutuhkan karyawan yang tidak hanya sekedar terlatih untuk menjalankan tugasnya, tetapi juga memiliki kemampuan untuk berinovasi dan beradaptasi dengan perubahan. Pada masa ini, mulai muncul pemikiran bahwa karyawan merupakan aset yang dapat dikembangkan, bukan sekedar sumber daya yang dipakai untuk mencapai tujuan organisasi. Seiring dengan itu, pengelolaan karyawan mulai melibatkan aspek pengembangan keterampilan, pelatihan, dan peningkatan kesejahteraan. Manajemen mulai memandang pentingnya pengembangan individu agar mereka dapat berkontribusi lebih efektif terhadap tujuan jangka panjang organisasi.

Pada dekade 1980-an, perubahan besar dalam cara pandang terhadap MSDM semakin terlihat. Dengan munculnya teori-teori manajemen yang lebih berfokus pada sumber daya manusia sebagai pendorong utama kesuksesan organisasi, MSDM mulai bertransformasi menjadi fungsi yang lebih strategis. Pengelolaan sumber daya manusia tidak lagi dilihat sebagai fungsi pendukung semata, melainkan sebagai salah satu elemen utama dalam perencanaan dan strategi perusahaan. Pendekatan baru ini menekankan pentingnya mencocokkan keterampilan karyawan dengan kebutuhan organisasi, sehingga terbentuklah gagasan bahwa pengelolaan manusia yang tepat dapat menciptakan keunggulan

kompetitif. Pada masa ini, MSDM mulai terintegrasi lebih erat dengan perencanaan strategis dan manajemen puncak.

Memasuki era 1990-an, teknologi mulai memainkan peran yang semakin besar dalam evolusi MSDM. Penggunaan teknologi informasi dalam pengelolaan data karyawan dan pengambilan keputusan yang lebih berbasis data menjadi kunci bagi kemajuan MSDM. Sistem informasi manajemen sumber daya manusia (HRIS) mulai diperkenalkan untuk mempermudah pengelolaan data karyawan dan mengotomatiskan berbagai proses administratif. Di samping itu, berkembang pula konsep-konsep baru dalam pengelolaan SDM, seperti manajemen berbasis kompetensi, yang menekankan pentingnya keterampilan dan pengetahuan tertentu yang harus dimiliki oleh karyawan untuk mendukung tujuan organisasi. Teknologi dan data memainkan peran yang sangat penting dalam merumuskan kebijakan MSDM yang lebih efektif dan efisien.

Pada awal abad ke-21, MSDM semakin dipandang sebagai mitra strategis yang tidak hanya berperan dalam operasional organisasi, tetapi juga dalam menciptakan budaya organisasi yang mendukung inovasi dan kinerja tinggi. Praktik MSDM semakin berfokus pada pengembangan talent, di mana perusahaan tidak hanya mencari kandidat terbaik, tetapi juga berusaha untuk mempertahankan dan mengembangkan talenta yang sudah ada. Strategi pengelolaan SDM pun lebih terintegrasi dengan nilai-nilai perusahaan, berfokus pada pengembangan kepemimpinan, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendorong karyawan untuk berkolaborasi dan berinovasi. Selain itu, masalah kesejahteraan karyawan dan pengalaman kerja mereka juga semakin mendapat perhatian, yang mencerminkan pergeseran dari pengelolaan sumber daya manusia yang hanya berfokus pada operasional menjadi pengelolaan yang lebih holistik dan manusiawi.

Kini, dalam era globalisasi dan persaingan yang semakin ketat, MSDM berfokus pada fleksibilitas, keberagaman, serta penerapan teknologi digital yang memungkinkan pengelolaan SDM secara lebih efisien dan efektif. Organisasi semakin mengutamakan kemampuan

untuk beradaptasi dengan perubahan yang cepat dan menanggapi tantangan pasar global. Dengan meningkatnya penggunaan teknologi seperti kecerdasan buatan dan analitik data, MSDM dapat menganalisis tren tenaga kerja dan membuat keputusan berbasis data untuk merencanakan kebutuhan sumber daya manusia di masa depan. Selain itu, konsep “employee experience” atau pengalaman karyawan menjadi pusat perhatian, dengan organisasi berusaha menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan, inklusif, dan mendukung keseimbangan kehidupan kerja bagi karyawan.

Menurut Ulrich (1997), perubahan ini menunjukkan bahwa peran MSDM telah berkembang dari sekedar fungsi administratif menjadi peran strategis yang dapat mempengaruhi kesuksesan jangka panjang organisasi. Dengan fokus yang semakin besar pada karyawan sebagai pusat dari setiap strategi bisnis, MSDM terus bertransformasi untuk menghadapi tantangan zaman yang terus berkembang, sambil tetap berupaya menciptakan nilai tambah bagi organisasi dan karyawan. Ulrich (1997) juga menekankan pentingnya peran MSDM dalam menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan, yang hanya dapat dicapai dengan pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dan adaptif terhadap perubahan yang ada.

## B. Tujuan dan Fungsi MSDM

### **Fungsi utama MSDM dalam organisasi**

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memegang peranan yang sangat penting dalam mengelola sumber daya manusia di sebuah organisasi. Fungsi utamanya terletak pada bagaimana SDM dikelola untuk mendukung tercapainya tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Salah satu fungsi utama MSDM adalah perencanaan sumber daya manusia. Proses ini melibatkan analisis kebutuhan karyawan berdasarkan proyeksi kebutuhan masa depan organisasi. Dalam hal ini, MSDM bertanggung jawab untuk memastikan bahwa organisasi memiliki jumlah karyawan yang tepat dengan keterampilan yang

diperlukan untuk menghadapi tantangan di masa depan. Perencanaan yang baik akan memastikan kelangsungan dan pertumbuhan organisasi, karena dapat menanggapi perubahan pasar atau kebutuhan industri dengan cepat dan tepat. Selain itu, perencanaan SDM yang tepat juga mencegah terjadinya kekurangan atau kelebihan tenaga kerja yang dapat menghambat proses operasional.

Selanjutnya, fungsi MSDM juga mencakup proses rekrutmen dan seleksi. Fungsi ini bertujuan untuk mencari dan memilih kandidat yang paling sesuai dengan kebutuhan organisasi. Rekrutmen yang efektif memastikan bahwa organisasi mendapatkan karyawan dengan kompetensi yang tepat untuk berbagai posisi yang ada. Seleksi yang tepat memungkinkan organisasi untuk memperoleh individu yang tidak hanya memiliki keterampilan yang dibutuhkan tetapi juga yang dapat beradaptasi dengan budaya organisasi. Proses seleksi yang ketat dan adil akan menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas, yang nantinya akan menjadi aset penting dalam pencapaian tujuan jangka panjang organisasi. Tanpa adanya fungsi rekrutmen dan seleksi yang optimal, organisasi akan kesulitan untuk mengisi posisi dengan individu yang kompeten dan dapat diandalkan.

Selain itu, fungsi MSDM yang tidak kalah penting adalah pelatihan dan pengembangan. Fungsi ini berfokus pada peningkatan keterampilan dan kemampuan karyawan melalui berbagai program pelatihan yang disesuaikan dengan kebutuhan pekerjaan. Dengan meningkatnya keterampilan karyawan, mereka dapat berkontribusi lebih besar terhadap kemajuan organisasi. Pelatihan tidak hanya terbatas pada keterampilan teknis, tetapi juga mencakup peningkatan kemampuan interpersonal dan manajerial, yang esensial dalam membangun budaya organisasi yang sehat dan produktif. Program pengembangan yang baik juga memberikan kesempatan bagi karyawan untuk tumbuh dalam karir mereka, yang pada gilirannya meningkatkan loyalitas dan retensi karyawan. Hal ini akan sangat menguntungkan bagi organisasi karena karyawan yang berkembang

dengan baik lebih cenderung untuk tetap berkomitmen dalam jangka panjang.

Kemudian, fungsi MSDM juga meliputi manajemen kinerja. Manajemen kinerja adalah proses pengawasan dan evaluasi kinerja karyawan untuk memastikan bahwa tujuan organisasi tercapai. Fungsi ini bertujuan untuk meningkatkan produktivitas dan efektivitas melalui umpan balik yang konstruktif dan penghargaan atas pencapaian karyawan. Dalam hal ini, MSDM berperan dalam merancang sistem penilaian yang objektif dan transparan, yang memungkinkan manajer untuk menilai dan memberikan penghargaan kepada karyawan berdasarkan hasil kerja mereka. Manajemen kinerja yang baik dapat mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerjanya, serta memastikan bahwa setiap individu berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

Selain itu, fungsi MSDM yang tidak kalah penting adalah pengelolaan kompensasi dan tunjangan. Pengelolaan kompensasi yang adil dan kompetitif akan membantu organisasi dalam menarik dan mempertahankan karyawan berkualitas. Kompensasi tidak hanya berupa gaji, tetapi juga berbagai bentuk tunjangan lainnya, seperti asuransi, cuti, dan fasilitas lainnya. Fungsi ini juga mencakup pengaturan sistem bonus dan insentif yang mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras dan lebih produktif. Dengan adanya pengelolaan kompensasi yang baik, organisasi dapat meningkatkan motivasi karyawan dan mengurangi tingkat turnover, yang pada gilirannya mengurangi biaya yang terkait dengan perekrutan dan pelatihan ulang karyawan baru.

Fungsi MSDM yang terakhir adalah pengelolaan hubungan industrial dan kepatuhan terhadap regulasi yang berlaku. MSDM bertanggung jawab untuk memastikan bahwa hubungan antara manajemen dan karyawan berjalan dengan baik, melalui perundingan yang sehat dan penyelesaian masalah yang adil. Fungsi ini juga mencakup kepatuhan terhadap hukum ketenagakerjaan yang berlaku, seperti hak-hak karyawan terkait upah, jam kerja, dan kondisi kerja.

Pengelolaan hubungan industrial yang baik akan menciptakan suasana kerja yang harmonis dan mengurangi potensi konflik yang dapat mengganggu kelancaran operasional. MSDM juga bertanggung jawab dalam menjaga keseimbangan antara kepentingan organisasi dan karyawan, yang penting untuk mencapai kinerja yang optimal dalam jangka panjang.

Menurut Dessler (2017), fungsi-fungsi tersebut merupakan elemen-elemen kritis dalam manajemen sumber daya manusia yang tidak dapat dipisahkan satu sama lain. Mereka saling terkait dan bekerja bersama untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif. Fungsi MSDM yang diterapkan dengan baik dapat menciptakan lingkungan kerja yang produktif, mendukung inovasi, dan meningkatkan kinerja keseluruhan organisasi.

### **Tujuan strategis MSDM**

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memiliki peran yang sangat penting dalam mencapai tujuan strategis suatu organisasi. Sebagai bagian integral dari organisasi, MSDM tidak hanya berfungsi dalam urusan administratif terkait karyawan, tetapi juga berperan dalam merancang dan melaksanakan strategi yang mendukung pencapaian visi dan misi perusahaan. Tujuan strategis MSDM mencakup berbagai aspek, mulai dari peningkatan kinerja karyawan hingga pengembangan budaya organisasi yang selaras dengan tujuan jangka panjang organisasi. Salah satu tujuan utama MSDM adalah memastikan bahwa organisasi memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dan cukup jumlahnya untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Untuk itu, strategi MSDM harus diarahkan agar mampu menciptakan tenaga kerja yang tidak hanya terampil, tetapi juga memiliki motivasi yang tinggi dan kesesuaian dengan budaya organisasi.

Pentingnya tujuan strategis MSDM juga terletak pada kemampuannya untuk mengelola perubahan. Dalam dunia bisnis yang dinamis, organisasi sering kali harus beradaptasi dengan

perubahan pasar, teknologi, dan regulasi. MSDM berperan dalam mempersiapkan karyawan untuk menghadapi perubahan tersebut dengan menyediakan pelatihan yang tepat, pengembangan keterampilan, dan memastikan komunikasi yang efektif di antara karyawan. Tujuan strategis MSDM ini bertujuan untuk menciptakan organisasi yang lebih fleksibel dan mampu bertahan dalam menghadapi tantangan yang terus berkembang. Proses perencanaan sumber daya manusia yang matang akan memungkinkan organisasi untuk lebih siap menghadapi perubahan tersebut, baik dari sisi manajerial, operasional, maupun kultural.

Selain itu, tujuan strategis MSDM juga melibatkan penciptaan dan pemeliharaan hubungan kerja yang positif antara manajemen dan karyawan. Dalam sebuah organisasi, hubungan yang harmonis antara kedua belah pihak sangat krusial untuk mencapai tujuan bersama. Oleh karena itu, MSDM perlu menciptakan kebijakan yang mendukung kesejahteraan karyawan, mengelola konflik dengan bijak, dan memfasilitasi komunikasi yang terbuka dan transparan. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, organisasi dapat memaksimalkan potensi setiap individu dan meningkatkan produktivitas secara keseluruhan. Tujuan ini juga mencakup aspek pengelolaan kinerja, di mana MSDM harus mampu memberikan umpan balik yang konstruktif kepada karyawan untuk terus berkembang.

Tujuan strategis lainnya adalah untuk memastikan adanya pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dan efisien. Pengelolaan yang tepat akan mendukung pencapaian tujuan organisasi, termasuk pengurangan biaya dan peningkatan kualitas kerja. Dalam konteks ini, MSDM berfokus pada pengelolaan kompensasi yang adil, pengelolaan waktu kerja yang efisien, serta penerapan teknologi untuk mempermudah manajemen data karyawan. Sebagai contoh, sistem manajemen kinerja yang berbasis teknologi informasi dapat membantu organisasi dalam memantau kinerja karyawan secara

real-time, memberikan penilaian yang objektif, serta merencanakan pengembangan karyawan secara lebih terarah.

Seiring dengan perkembangan teknologi dan globalisasi, tujuan strategis MSDM kini juga mencakup penciptaan tenaga kerja yang lebih beragam dan inklusif. Keberagaman dalam organisasi membawa keuntungan yang signifikan, seperti peningkatan kreativitas, solusi inovatif, dan kemampuan untuk merespons pasar global. Oleh karena itu, MSDM harus memastikan bahwa kebijakan rekrutmen, pelatihan, dan pengembangan yang diterapkan dapat menciptakan lingkungan yang inklusif dan mendukung keberagaman. Dengan memperhatikan aspek keberagaman ini, organisasi tidak hanya meningkatkan citra positif di mata masyarakat, tetapi juga mendapatkan manfaat kompetitif yang lebih besar di pasar global.

Secara keseluruhan, tujuan strategis MSDM adalah untuk menciptakan organisasi yang sehat dan berkelanjutan melalui pengelolaan yang efektif atas sumber daya manusia. Dengan memastikan bahwa setiap individu dalam organisasi berfungsi secara optimal dan berkontribusi pada tujuan bersama, MSDM dapat membantu organisasi mencapai tujuan jangka panjang dan meningkatkan daya saing di pasar. Menurut Mondy (2016), peran strategis MSDM semakin penting dalam menciptakan nilai bagi organisasi, dan ini hanya dapat tercapai jika MSDM dikelola dengan pendekatan yang berbasis pada data, analisis, dan keterlibatan aktif dari semua pihak dalam organisasi.

### **Peran MSDM dalam pencapaian tujuan perusahaan**

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memegang peran yang sangat penting dalam pencapaian tujuan perusahaan. Dalam konteks ini, MSDM bukan hanya berfungsi sebagai bagian dari administrasi organisasi yang mengelola tenaga kerja, tetapi juga sebagai mitra strategis yang berkontribusi langsung terhadap pencapaian visi dan misi perusahaan. Setiap organisasi memiliki tujuan jangka panjang yang berhubungan dengan pertumbuhan, inovasi, dan pencapaian

keunggulan kompetitif, dan MSDM berfungsi untuk menghubungkan potensi karyawan dengan tujuan-tujuan tersebut. Dalam hal ini, MSDM berperan sebagai jembatan antara kebijakan manajerial dan keberhasilan operasional yang tercapai melalui pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dan efisien.

Salah satu cara MSDM berkontribusi dalam pencapaian tujuan perusahaan adalah dengan memastikan bahwa organisasi memiliki karyawan yang tepat, dengan keterampilan yang tepat, pada waktu yang tepat. Proses rekrutmen dan seleksi yang dilakukan oleh tim MSDM harus memastikan bahwa individu yang dipilih tidak hanya memenuhi persyaratan teknis tetapi juga sesuai dengan nilai dan budaya organisasi. Hal ini penting karena keberhasilan jangka panjang perusahaan bergantung pada kemampuan karyawan untuk beradaptasi dengan perubahan dan berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dengan kata lain, MSDM berperan sebagai garda terdepan dalam mendatangkan talenta yang sesuai dengan kebutuhan strategis perusahaan.

Selain itu, MSDM juga memiliki peran sentral dalam pengembangan karyawan melalui program pelatihan dan pengembangan. Karyawan yang terus berkembang dalam keterampilan teknis maupun kepemimpinan akan lebih mampu memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Oleh karena itu, MSDM tidak hanya berfokus pada rekrutmen, tetapi juga pada perencanaan pengembangan jangka panjang yang memastikan bahwa setiap individu dapat terus berkembang dan beradaptasi dengan tantangan yang dihadapi perusahaan. Program pelatihan yang terstruktur dan pengembangan karir yang jelas akan meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan, yang pada akhirnya akan berdampak pada produktivitas dan kinerja perusahaan.

Peningkatan kinerja individu dan tim yang difasilitasi oleh MSDM tidak hanya meningkatkan produktivitas tetapi juga berhubungan langsung dengan pencapaian tujuan perusahaan.

Sistem manajemen kinerja yang baik, yang dirancang dan diterapkan oleh MSDM, membantu dalam menilai sejauh mana kontribusi masing-masing karyawan terhadap tujuan organisasi. Penilaian kinerja ini memberikan gambaran yang jelas tentang kekuatan dan area yang perlu diperbaiki, yang memungkinkan perusahaan untuk merumuskan kebijakan yang lebih tepat dalam meningkatkan kinerja dan menyusun rencana strategis yang lebih efektif. Dengan demikian, MSDM menjadi alat pengukur yang penting dalam mengarahkan perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Selain itu, MSDM berperan dalam menciptakan dan memelihara budaya organisasi yang mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Budaya organisasi yang kuat dan positif mampu mendorong karyawan untuk bekerja dengan semangat dan dedikasi yang tinggi. Dalam hal ini, MSDM berfungsi untuk menanamkan nilai-nilai perusahaan yang sejalan dengan tujuan dan strategi jangka panjang. Dengan membangun komunikasi yang efektif, memperkuat kolaborasi, dan menumbuhkan rasa saling percaya antar anggota tim, MSDM memastikan bahwa tujuan perusahaan tercapai dalam lingkungan yang kondusif dan produktif. Budaya organisasi yang baik akan memotivasi karyawan untuk tidak hanya bekerja dengan lebih baik, tetapi juga untuk merasa lebih terlibat dalam visi perusahaan.

Terakhir, MSDM juga memainkan peran penting dalam menciptakan kebijakan yang mendukung kesejahteraan karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan loyalitas dan komitmen terhadap perusahaan. Kebijakan yang memperhatikan kesejahteraan karyawan, baik itu dalam bentuk kompensasi yang adil, fleksibilitas kerja, atau fasilitas yang mendukung keseimbangan kehidupan kerja, akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang merasa dihargai dan diperlakukan dengan baik akan lebih loyal, produktif, dan termotivasi untuk mencapai tujuan perusahaan. Dengan demikian, MSDM tidak hanya fokus pada pencapaian tujuan jangka pendek, tetapi juga pada keberlanjutan kesuksesan perusahaan dalam jangka panjang.

Sebagai kesimpulan, peran MSDM dalam pencapaian tujuan perusahaan sangat luas dan mendalam. Dari rekrutmen dan seleksi, pengembangan karyawan, manajemen kinerja, hingga penciptaan budaya organisasi yang mendukung, MSDM memegang kunci untuk memastikan bahwa perusahaan tidak hanya dapat bertahan dalam kompetisi pasar, tetapi juga dapat tumbuh dan berkembang secara berkelanjutan. Dalam hal ini, menurut Dessler (2017), MSDM berfungsi sebagai fondasi utama dalam pencapaian keberhasilan organisasi, yang mengintegrasikan aspek manusia dan strategi perusahaan dengan cara yang saling mendukung.

## C. Komponen Utama dalam MSDM

### **Rekrutmen dan Seleksi**

Rekrutmen dan seleksi adalah dua proses yang sangat krusial dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM), yang berfungsi untuk memastikan bahwa organisasi dapat memperoleh dan memilih individu yang tepat untuk bergabung dalam tim. Proses ini dimulai dengan perencanaan kebutuhan tenaga kerja, yang melibatkan identifikasi posisi yang kosong, keahlian yang dibutuhkan, serta kualifikasi yang harus dimiliki oleh calon karyawan. Tanpa adanya proses rekrutmen dan seleksi yang baik, organisasi mungkin kesulitan menemukan orang-orang yang memiliki keterampilan yang tepat dan cocok dengan budaya serta tujuan organisasi tersebut.

Rekrutmen adalah tahap pertama dalam proses ini, yang bertujuan untuk menarik kandidat potensial untuk melamar pekerjaan yang tersedia di organisasi. Proses ini melibatkan berbagai metode untuk mencari calon pelamar, baik melalui iklan lowongan pekerjaan, pengumuman di situs web perusahaan, media sosial, maupun menggunakan layanan rekrutmen profesional atau headhunters. Salah satu elemen penting dalam rekrutmen adalah strategi pemasaran yang digunakan oleh perusahaan untuk menonjolkan citra perusahaan dan menarik perhatian kandidat yang memiliki keterampilan yang

dibutuhkan. Penggunaan teknologi dalam rekrutmen, seperti platform digital untuk memasang lowongan pekerjaan, telah menjadi semakin umum. Melalui platform-platform ini, perusahaan bisa menjangkau pelamar dari berbagai daerah, bahkan secara global.

Seleksi, di sisi lain, adalah proses untuk memilih kandidat yang paling cocok di antara para pelamar yang ada. Seleksi tidak hanya berfokus pada kualifikasi yang tercantum dalam resume atau portofolio, tetapi juga mempertimbangkan kesesuaian antara kandidat dengan kebutuhan organisasi serta kecocokan mereka dengan budaya perusahaan. Oleh karena itu, seleksi melibatkan sejumlah tahapan, mulai dari wawancara kerja, tes keterampilan, penilaian psikologis, hingga referensi pekerjaan. Setiap tahap seleksi memberikan informasi yang lebih mendalam mengenai kandidat dan membantu perusahaan dalam membuat keputusan yang lebih baik.

Salah satu metode seleksi yang sering digunakan adalah wawancara, yang bisa dilakukan dalam berbagai format. Wawancara struktural sering kali digunakan untuk memastikan bahwa semua kandidat dijawab dengan pertanyaan yang sama, sehingga mempermudah perbandingan antar kandidat. Sementara itu, wawancara tidak terstruktur memberikan kebebasan lebih dalam menggali informasi dari kandidat, dan sering kali digunakan untuk memahami lebih dalam mengenai kepribadian serta nilai-nilai calon karyawan. Selain itu, banyak organisasi yang mengintegrasikan tes keterampilan dan penilaian psikologis untuk memberikan gambaran lebih objektif mengenai kemampuan dan potensi kandidat.

Rekrutmen dan seleksi yang efektif juga melibatkan penilaian terhadap soft skills, yaitu kemampuan yang lebih berkaitan dengan sikap dan cara berinteraksi seseorang dalam lingkungan kerja. Soft skills ini sangat penting untuk menentukan apakah seorang kandidat mampu bekerja dalam tim, beradaptasi dengan perubahan, dan mengatasi konflik yang mungkin muncul di tempat kerja. Di sinilah peran wawancara perilaku atau wawancara berbasis kompetensi menjadi sangat penting, karena wawancara jenis ini bertujuan

untuk menggali pengalaman masa lalu kandidat dalam menghadapi berbagai situasi kerja yang relevan.

Metode seleksi yang sering digunakan tidak hanya terbatas pada wawancara atau tes keterampilan. Beberapa perusahaan besar bahkan menggunakan simulasi pekerjaan untuk menilai seberapa baik kandidat dapat menjalankan tugas-tugas yang relevan dengan pekerjaan yang akan dilakukan. Tes ini memberikan gambaran langsung mengenai kemampuan teknis serta cara kandidat bekerja dalam kondisi yang lebih realistis, mendekati situasi pekerjaan yang sebenarnya.

Selain tes keterampilan dan wawancara, banyak perusahaan yang menggunakan asesmen psikologis untuk menilai karakteristik pribadi dan potensi seseorang dalam konteks pekerjaan. Tes psikologis ini dapat mencakup berbagai aspek, seperti kecerdasan emosional, kemampuan analitis, dan pola pikir kreatif. Penilaian psikologis dapat memberikan wawasan yang lebih dalam mengenai bagaimana kandidat akan berperilaku dalam situasi yang berbeda, terutama dalam situasi yang penuh tekanan atau yang membutuhkan keterampilan interpersonal yang tinggi.

Namun, meskipun rekrutmen dan seleksi adalah dua proses yang sangat penting, keduanya juga memiliki tantangan tersendiri. Salah satu tantangan utama adalah bias yang mungkin terjadi selama proses seleksi. Bias ini bisa muncul dalam berbagai bentuk, baik itu bias terhadap jenis kelamin, usia, atau latar belakang etnis. Bias ini bisa mempengaruhi objektivitas dalam memilih kandidat yang benar-benar paling cocok untuk posisi tersebut. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk menerapkan prinsip-prinsip seleksi yang adil dan transparan, serta memastikan bahwa keputusan yang diambil berbasis pada keterampilan dan kualifikasi, bukan pada faktor-faktor yang tidak relevan.

Selain itu, dalam dunia yang semakin terhubung dan serba digital ini, rekrutmen dan seleksi semakin menghadapi tantangan dari sisi teknologi dan data. Banyak perusahaan kini menggunakan software

berbasis AI (kecerdasan buatan) untuk memproses aplikasi pekerjaan dan menyaring kandidat yang memenuhi kriteria tertentu. Sementara teknologi ini dapat mempercepat proses seleksi, ia juga menghadirkan risiko, terutama terkait dengan keputusan yang diambil berdasarkan algoritma yang tidak sepenuhnya bebas dari bias. Oleh karena itu, perusahaan harus bijak dalam mengintegrasikan teknologi dalam proses rekrutmen dan seleksi.

Dalam praktiknya, rekrutmen dan seleksi yang efektif akan menghasilkan hasil yang jauh lebih baik, terutama dalam hal peningkatan kinerja organisasi. Rekrutmen yang tepat memastikan bahwa perusahaan memiliki talenta yang berkualitas, sementara seleksi yang baik akan memastikan bahwa individu yang dipilih benar-benar memiliki keterampilan dan nilai yang sejalan dengan visi dan misi perusahaan. Oleh karena itu, kedua proses ini harus dikelola dengan hati-hati dan didasarkan pada prinsip-prinsip yang adil, transparan, dan objektif.

Menurut Armstrong (2014), rekrutmen dan seleksi adalah bagian integral dari manajemen sumber daya manusia yang tidak hanya bertujuan untuk memenuhi kekosongan posisi, tetapi juga untuk memastikan bahwa karyawan yang direkrut dapat berkembang dan berkontribusi terhadap tujuan jangka panjang perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan perlu menciptakan proses yang efisien dan efektif dalam memilih kandidat terbaik, yang tidak hanya dilihat dari aspek teknis, tetapi juga kesesuaian mereka dengan budaya organisasi.

Rekrutmen dan seleksi yang baik bukan hanya soal mendapatkan kandidat terbaik, tetapi juga soal menciptakan pengalaman positif bagi calon karyawan. Setiap tahapan seleksi harus diiringi dengan komunikasi yang jelas dan transparan agar kandidat merasa dihargai dan diperlakukan dengan adil. Hal ini penting agar perusahaan tidak hanya menarik kandidat yang berkualitas, tetapi juga menjaga reputasi baik di mata publik dan calon karyawan.

## **Pengembangan SDM (Training & Development)**

Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) adalah salah satu elemen penting dalam manajemen sumber daya manusia yang fokus pada peningkatan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi individu dalam organisasi untuk mendukung tujuan perusahaan secara efektif. Pengembangan SDM melibatkan dua aspek utama yaitu pelatihan (training) dan pengembangan (development), yang keduanya saling berkaitan dan saling melengkapi dalam menciptakan tenaga kerja yang berkualitas dan kompetitif. Kedua aspek ini tidak hanya berkaitan dengan peningkatan kapasitas teknis karyawan, tetapi juga pengembangan soft skills yang sangat dibutuhkan dalam lingkungan kerja yang semakin kompleks.

Pelatihan (training) adalah proses yang lebih terfokus pada peningkatan keterampilan dan pengetahuan karyawan dalam jangka pendek. Tujuannya adalah untuk mempersiapkan karyawan dalam menjalankan tugas atau pekerjaan tertentu dengan lebih efisien dan efektif. Pelatihan ini biasanya dilakukan untuk karyawan baru, namun juga diperlukan untuk karyawan yang sudah berpengalaman agar mereka dapat beradaptasi dengan perkembangan teknologi dan perubahan dalam tugas atau peran mereka. Pelatihan ini bisa berupa instruksi langsung, kursus, atau bahkan simulasi, tergantung pada kebutuhan dan sifat pekerjaan.

Di sisi lain, pengembangan (development) lebih bersifat jangka panjang dan berfokus pada potensi karyawan untuk berkembang menjadi pemimpin atau profesional yang lebih berkompeten dalam organisasi. Pengembangan SDM ini melibatkan proses yang lebih mendalam, seperti mentoring, coaching, pendidikan lanjutan, serta pengembangan kepemimpinan. Program pengembangan bertujuan untuk mempersiapkan karyawan dengan kemampuan yang lebih luas dan holistik, bukan hanya keterampilan teknis yang berhubungan dengan pekerjaan mereka saat ini, tetapi juga kemampuan dalam mengambil keputusan, memimpin tim, serta beradaptasi dengan perubahan yang cepat dalam dunia bisnis.

Salah satu komponen penting dalam pengembangan SDM adalah penilaian kinerja. Penilaian kinerja yang dilakukan secara reguler memberikan umpan balik yang konstruktif bagi karyawan dan juga membantu manajemen untuk menentukan area mana yang membutuhkan pengembangan lebih lanjut. Penilaian ini juga memberi gambaran kepada manajer tentang potensi karyawan yang bisa dikembangkan lebih lanjut, seperti peluang untuk promosi atau pelatihan lanjutan. Dalam konteks ini, penilaian kinerja harus dilakukan secara objektif dan berbasis pada kompetensi yang relevan dengan pekerjaan.

Di banyak organisasi, pelatihan dan pengembangan tidak hanya dilakukan secara internal, tetapi juga melibatkan program eksternal seperti seminar, konferensi, atau pendidikan lanjutan di luar organisasi. Banyak perusahaan yang menyadari bahwa lingkungan bisnis yang kompetitif mengharuskan karyawan mereka untuk terus belajar dan berkembang. Oleh karena itu, banyak perusahaan yang menawarkan subsidi atau insentif untuk pendidikan lanjutan bagi karyawan mereka. Program ini dapat berupa beasiswa untuk melanjutkan pendidikan formal atau akses ke pelatihan eksternal yang dapat memberikan wawasan baru kepada karyawan tentang tren industri atau teknologi terbaru.

Selain itu, perkembangan teknologi juga turut mempengaruhi cara pelatihan dan pengembangan dilakukan. Penggunaan teknologi dalam pelatihan, seperti platform e-learning atau pembelajaran berbasis aplikasi, memungkinkan karyawan untuk mengakses materi pelatihan dengan lebih fleksibel dan efisien. Ini juga membuka peluang bagi perusahaan untuk melakukan pelatihan secara lebih luas dan dengan biaya yang lebih terjangkau. Karyawan tidak perlu lagi hadir secara fisik di suatu lokasi, yang meminimalkan gangguan terhadap pekerjaan mereka.

Pengembangan SDM juga mencakup perencanaan karir. Perencanaan karir ini bertujuan untuk membantu karyawan mengidentifikasi tujuan jangka panjang mereka dalam organisasi

dan untuk mengembangkan jalur yang tepat bagi mereka untuk mencapainya. Dengan adanya perencanaan karir yang jelas, karyawan dapat merasa lebih terikat dengan organisasi, karena mereka melihat peluang untuk berkembang di dalamnya. Selain itu, perusahaan juga mendapatkan keuntungan karena dapat mengidentifikasi talenta terbaik yang dapat diberikan tanggung jawab lebih besar di masa depan.

Berdasarkan teori Human Capital yang dikemukakan oleh Gary Becker (1964), investasi dalam pengembangan SDM adalah kunci untuk meningkatkan produktivitas dan daya saing organisasi. Pengembangan SDM tidak hanya berdampak pada individu, tetapi juga pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Becker berpendapat bahwa pendidikan dan pelatihan adalah bentuk investasi yang membawa keuntungan jangka panjang, baik bagi individu yang menerima pelatihan maupun bagi perusahaan yang memberikannya. Organisasi yang menginvestasikan waktu dan sumber daya dalam pelatihan dan pengembangan karyawannya akan memiliki tenaga kerja yang lebih kompeten, yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja organisasi.

Keberhasilan pengembangan SDM tidak hanya ditentukan oleh pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan itu sendiri, tetapi juga oleh budaya organisasi yang mendukung pembelajaran berkelanjutan. Dalam organisasi yang memiliki budaya pembelajaran, karyawan didorong untuk terus mengembangkan diri melalui berbagai kesempatan yang disediakan, baik itu dalam bentuk pelatihan formal maupun pengalaman sehari-hari di tempat kerja. Organisasi yang memiliki budaya pembelajaran biasanya lebih cepat beradaptasi dengan perubahan pasar dan lebih inovatif dalam menghadapi tantangan.

Namun, untuk mencapai keberhasilan dalam pengembangan SDM, organisasi harus memastikan bahwa program-program yang ditawarkan relevan dengan kebutuhan individu dan tujuan strategis perusahaan. Oleh karena itu, penting bagi manajemen SDM

untuk melakukan analisis kebutuhan pelatihan secara teratur dan memastikan bahwa setiap program pelatihan memiliki tujuan yang jelas dan dapat diukur. Evaluasi dari setiap program pelatihan harus dilakukan untuk mengetahui apakah pelatihan tersebut memberikan manfaat yang nyata bagi karyawan dan perusahaan.

Dalam prakteknya, pengembangan SDM juga memerlukan dukungan penuh dari seluruh level manajemen. Manajer harus menjadi role model dalam hal pengembangan diri, serta mendukung karyawan mereka dalam perjalanan pengembangan pribadi dan profesional. Dengan adanya komitmen yang kuat dari manajemen, karyawan akan merasa lebih dihargai dan termotivasi untuk terus meningkatkan kualitas diri mereka. Hal ini juga akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif, yang pada akhirnya berdampak pada kepuasan kerja dan kinerja organisasi.

Pengembangan SDM yang efektif tidak hanya mengarah pada peningkatan kompetensi teknis, tetapi juga pada peningkatan kualitas hidup karyawan. Ketika karyawan merasa didukung dan dihargai melalui kesempatan untuk belajar dan berkembang, mereka akan lebih merasa puas dengan pekerjaan mereka, yang akan meningkatkan loyalitas dan mengurangi tingkat perputaran karyawan. Ini menjadi keuntungan jangka panjang bagi perusahaan, karena biaya rekrutmen dan pelatihan karyawan baru dapat diminimalkan.

Menurut Noe, Hollenbeck, Gerhart, dan Wright (2017), program pelatihan yang efektif adalah yang mampu mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, merancang materi yang relevan, dan mengevaluasi hasil pelatihan secara terukur. Dengan demikian, pengembangan SDM harus dirancang dengan hati-hati agar dapat memberikan manfaat yang maksimal, baik bagi individu maupun organisasi secara keseluruhan.

### **Manajemen Kinerja**

Manajemen kinerja merupakan sebuah proses yang dirancang untuk memastikan bahwa individu dan tim dalam suatu organisasi dapat

mencapai tujuan yang telah ditetapkan melalui pengelolaan dan pengukuran kinerja mereka. Konsep ini tidak hanya melibatkan evaluasi tahunan atau periodik, tetapi lebih kepada serangkaian kegiatan yang berlangsung sepanjang waktu yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas kinerja karyawan. Proses manajemen kinerja dimulai dari perencanaan kinerja, di mana tujuan organisasi diselaraskan dengan tujuan individu, diikuti dengan pemberian umpan balik yang terus-menerus, serta penilaian akhir terhadap pencapaian tujuan tersebut. Dalam prakteknya, manajemen kinerja memerlukan keterlibatan aktif dari semua pihak dalam organisasi, baik dari atasan maupun bawahan, untuk memastikan bahwa tujuan yang telah ditetapkan bisa tercapai secara maksimal. Hal ini melibatkan dialog terbuka mengenai harapan, tantangan, serta perkembangan yang dapat meningkatkan performa individu maupun tim.

Salah satu prinsip utama dalam manajemen kinerja adalah penciptaan suatu budaya kinerja yang positif, di mana setiap individu merasa dihargai dan didorong untuk terus berkembang. Hal ini tidak hanya terkait dengan aspek motivasi, tetapi juga dengan pengelolaan sumber daya manusia yang secara terus-menerus mengadaptasi diri untuk memenuhi tuntutan pasar yang dinamis. Dalam hal ini, manajemen kinerja memfasilitasi penyelarasan antara tujuan pribadi dan tujuan organisasi, menciptakan keselarasan yang lebih luas di seluruh perusahaan. Selain itu, manajemen kinerja juga harus mampu memberikan umpan balik yang konstruktif, tidak hanya dalam bentuk penilaian tahunan, tetapi juga melalui coaching dan mentoring yang efektif dalam meningkatkan keterampilan serta kinerja individu.

Sistem manajemen kinerja yang baik akan menghindari pendekatan yang bersifat top-down semata. Sebaliknya, sistem ini lebih banyak melibatkan karyawan dalam proses perencanaan dan evaluasi kinerja mereka sendiri. Ini memberikan kesempatan bagi karyawan untuk merenung, mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki, dan berkontribusi dalam pengembangan tujuan yang lebih realistis.

Dengan demikian, manajemen kinerja menjadi sebuah kolaborasi antara manajer dan karyawan, yang berfokus pada pencapaian tujuan bersama dengan cara yang saling mendukung. Pendekatan ini juga mengarah pada pengembangan potensi karyawan secara individu, yang pada akhirnya memberikan manfaat tidak hanya bagi karyawan itu sendiri, tetapi juga bagi organisasi secara keseluruhan.

Namun, manajemen kinerja yang efektif memerlukan sistem yang transparan dan adil. Dalam hal ini, penggunaan alat ukur yang tepat sangat penting, seperti Key Performance Indicators (KPIs) atau kompetensi yang diinginkan. KPI membantu dalam mengukur pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan, sementara kompetensi lebih fokus pada keterampilan dan perilaku yang diperlukan untuk mendukung pencapaian tersebut. Penting untuk diingat bahwa penilaian kinerja tidak hanya berdasarkan hasil yang telah dicapai, tetapi juga pada cara pencapaian tersebut dilakukan. Proses ini menekankan pentingnya penilaian yang holistik, yang mempertimbangkan kontribusi individu dalam tim serta komitmen terhadap nilai-nilai organisasi.

Seiring dengan perkembangan teknologi, banyak organisasi yang mulai mengadopsi sistem manajemen kinerja berbasis teknologi. Ini mencakup penggunaan perangkat lunak untuk memantau, mengevaluasi, dan memberikan umpan balik mengenai kinerja karyawan secara lebih efisien dan real-time. Sistem ini memungkinkan untuk pelacakan progres yang lebih akurat, pemberian umpan balik yang lebih cepat, dan identifikasi area yang memerlukan perhatian segera. Selain itu, penggunaan teknologi memungkinkan data kinerja disajikan dengan cara yang lebih mudah dipahami dan dapat diakses oleh berbagai pihak yang berkepentingan, termasuk manajer, HR, dan karyawan itu sendiri.

Selain itu, manajemen kinerja yang baik juga mempertimbangkan faktor-faktor eksternal yang dapat memengaruhi kinerja individu atau tim, seperti perubahan dalam lingkungan industri, krisis ekonomi, atau inovasi teknologi. Oleh karena itu, sistem manajemen kinerja

perlu bersifat fleksibel dan adaptif, agar dapat terus relevan meskipun terjadi perubahan dalam dunia kerja. Keberhasilan manajemen kinerja tidak hanya dilihat dari pencapaian tujuan individu, tetapi juga dari kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan yang ada, serta menciptakan lingkungan kerja yang tetap produktif dan inovatif.

Di sisi lain, evaluasi kinerja yang tidak tepat atau tidak adil dapat menurunkan motivasi karyawan dan menciptakan ketidakpuasan di tempat kerja. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk memberikan pelatihan yang memadai bagi para manajer atau atasan dalam melakukan penilaian kinerja. Pelatihan ini mencakup kemampuan untuk memberikan umpan balik yang konstruktif, menghindari bias dalam penilaian, serta memastikan bahwa setiap karyawan memiliki kesempatan yang sama untuk berkembang. Proses penilaian yang jelas dan objektif akan mengurangi ketidakpastian di kalangan karyawan, dan menciptakan rasa kepercayaan antara manajer dan karyawan.

Salah satu tantangan terbesar dalam manajemen kinerja adalah bagaimana mengelola kinerja dalam tim yang besar atau multinasional. Dalam kasus ini, komunikasi yang efektif dan sistem penilaian yang terstandarisasi menjadi sangat penting untuk memastikan bahwa setiap anggota tim mendapatkan perhatian yang tepat sesuai dengan kebutuhan dan kontribusinya. Untuk itu, penting untuk memperhatikan aspek lintas budaya dalam penilaian kinerja, terutama bagi organisasi yang memiliki karyawan dari berbagai latar belakang budaya. Pemahaman terhadap perbedaan budaya ini akan membantu dalam menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan adil bagi seluruh karyawan, serta meningkatkan efektivitas manajemen kinerja di tingkat global.

Manajemen kinerja tidak hanya berfokus pada evaluasi dan penghargaan terhadap kinerja individu, tetapi juga pada pengembangan jangka panjang karyawan. Pengembangan karyawan yang berkelanjutan adalah bagian integral dari proses manajemen

kinerja. Oleh karena itu, perusahaan harus menyediakan kesempatan bagi karyawan untuk memperoleh keterampilan baru dan meningkatkan kompetensinya melalui berbagai program pelatihan dan pengembangan. Hal ini akan membantu karyawan merasa lebih dihargai dan termotivasi untuk terus bekerja keras, sementara pada saat yang sama perusahaan mendapatkan keuntungan dari karyawan yang lebih terampil dan kompeten.

Menurut Armstrong (2014), manajemen kinerja tidak hanya merupakan proses untuk mengelola kinerja individu, tetapi juga untuk mendorong pengembangan organisasi secara keseluruhan. Hal ini mencakup penciptaan lingkungan yang mendukung keberhasilan individu dan tim, serta pemanfaatan seluruh potensi yang ada di dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang lebih besar. Manajemen kinerja yang sukses akan meningkatkan produktivitas, efisiensi, dan kepuasan karyawan, yang pada akhirnya berkontribusi pada kesuksesan jangka panjang perusahaan.

### **Kompensasi dan Penghargaan**

Kompensasi dan penghargaan adalah elemen penting dalam sistem manajemen sumber daya manusia (MSDM), yang berfungsi untuk memberikan insentif kepada karyawan agar mereka tetap termotivasi dan berkontribusi maksimal pada organisasi. Kompensasi mencakup segala bentuk imbalan yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan sebagai pengakuan atas pekerjaan yang telah dilakukan, sementara penghargaan berfokus pada pengakuan formal atau informal terhadap pencapaian tertentu yang luar biasa. Kedua konsep ini tidak hanya mempengaruhi kesejahteraan karyawan, tetapi juga berdampak langsung pada tingkat kepuasan, loyalitas, dan produktivitas mereka.

Secara umum, kompensasi dapat dibagi menjadi dua kategori besar: kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Kompensasi langsung merujuk pada gaji atau upah yang diterima oleh karyawan sebagai pembayaran atas pekerjaan yang dilakukan. Gaji ini

biasanya ditentukan berdasarkan tingkat keterampilan, pengalaman, dan tanggung jawab yang diemban oleh seorang karyawan. Selain itu, kompensasi langsung juga mencakup tunjangan-tunjangan seperti tunjangan kesehatan, tunjangan pensiun, atau bonus yang diberikan berdasarkan kinerja individu atau perusahaan. Bonus dan insentif berbasis kinerja ini semakin penting dalam dunia bisnis modern, di mana perusahaan ingin memastikan bahwa karyawan yang berprestasi menerima penghargaan yang sesuai dengan kontribusinya.

Sedangkan kompensasi tidak langsung, meskipun tidak berbentuk uang, memiliki peran yang sangat signifikan dalam memotivasi karyawan. Bentuk kompensasi ini mencakup program kesejahteraan seperti asuransi kesehatan, cuti, dan fasilitas lainnya yang meningkatkan kualitas hidup karyawan. Pemberian kompensasi tidak langsung seringkali dipandang sebagai bagian dari paket kesejahteraan yang dirancang untuk menjaga keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan peduli dengan kesehatan dan kesejahteraan jangka panjang karyawan mereka, bukan hanya keuntungan sesaat dari pekerjaan yang dilakukan.

Penghargaan, di sisi lain, lebih bersifat simbolis tetapi tidak kalah penting dalam membangun budaya perusahaan yang positif. Penghargaan dapat berbentuk pengakuan langsung terhadap pencapaian karyawan, seperti penghargaan “Karyawan Terbaik Bulan Ini”, atau pengakuan yang lebih formal seperti penghargaan tahunan atas kontribusi luar biasa. Penghargaan ini memberikan dorongan psikologis yang kuat bagi karyawan, memperkuat rasa dihargai dan merasa terhubung dengan nilai-nilai yang dipegang oleh perusahaan. Sebagai contoh, penghargaan dapat dilakukan melalui upacara penghargaan, sertifikat, atau bahkan kesempatan untuk mendapatkan pelatihan tambahan yang dapat meningkatkan keterampilan mereka.

Penghargaan dan kompensasi yang baik harus dirancang dengan memperhatikan keadilan dan keseimbangan. Salah satu tantangan utama dalam manajemen kompensasi adalah memastikan bahwa

sistem kompensasi yang diterapkan adalah adil dan transparan, sehingga karyawan merasa dihargai tanpa adanya ketidakpuasan atau perasaan tidak adil. Karyawan yang merasa bahwa mereka dibayar dengan adil dan mendapatkan penghargaan yang sesuai dengan prestasi mereka cenderung lebih termotivasi dan memiliki tingkat loyalitas yang lebih tinggi terhadap perusahaan.

Penting untuk dicatat bahwa motivasi intrinsik karyawan seringkali lebih kuat dibandingkan motivasi ekstrinsik. Meskipun kompensasi dan penghargaan dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras, faktor-faktor seperti kesempatan untuk berkembang, rasa memiliki tujuan, dan dukungan dari atasan juga berperan besar dalam kepuasan kerja mereka. Oleh karena itu, perusahaan harus menyeimbangkan antara pemberian kompensasi yang kompetitif dan memberikan penghargaan yang menghargai pencapaian pribadi dan kolektif.

Sistem penghargaan yang baik tidak hanya mengakui karyawan yang memiliki kinerja tinggi, tetapi juga mendorong karyawan lainnya untuk mengikuti jejak mereka. Ini dapat dilakukan melalui program penghargaan yang lebih inklusif, di mana tidak hanya karyawan dengan pencapaian luar biasa yang diakui, tetapi juga mereka yang menunjukkan potensi atau kemajuan signifikan dalam pekerjaan mereka. Hal ini berfungsi untuk meningkatkan iklim kompetitif yang sehat dalam perusahaan dan mendorong pengembangan profesional yang berkelanjutan.

Di sisi lain, dalam menyusun sistem kompensasi dan penghargaan, perusahaan harus memperhatikan kondisi eksternal yang dapat mempengaruhi daya tarik paket kompensasi mereka. Faktor-faktor seperti tingkat inflasi, upah rata-rata industri, serta kondisi ekonomi umum dapat memengaruhi bagaimana kompensasi dianggap oleh karyawan. Jika perusahaan tidak memberikan kompensasi yang sebanding dengan standar industri atau tidak memperbarui program penghargaan mereka secara berkala, perusahaan berisiko kehilangan

karyawan berkompeten ke pesaing yang menawarkan kondisi kerja yang lebih menguntungkan.

Salah satu pendekatan yang banyak digunakan oleh perusahaan besar adalah model *pay-for-performance*, yang menghubungkan penghargaan finansial dengan kinerja individu atau tim. Dalam model ini, karyawan yang menunjukkan hasil yang luar biasa akan menerima kompensasi lebih tinggi, baik dalam bentuk gaji, bonus, atau tunjangan lainnya. Pendekatan ini dapat menjadi cara efektif untuk mendorong kinerja lebih tinggi, namun harus diimbangi dengan sistem evaluasi yang objektif dan transparan agar tidak terjadi bias atau ketidakadilan dalam penilaian.

Dalam konteks penghargaan non-finansial, perusahaan juga dapat memberikan penghargaan berupa pengembangan karir atau pelatihan lanjutan. Ini tidak hanya membantu karyawan meningkatkan keterampilan mereka, tetapi juga memberikan sinyal bahwa perusahaan peduli dengan perkembangan profesional mereka. Sebuah studi oleh Milkovich dan Newman (2008) menunjukkan bahwa penghargaan yang berbentuk kesempatan pengembangan karir memiliki dampak yang lebih positif dalam meningkatkan keterlibatan dan kepuasan kerja karyawan dibandingkan dengan penghargaan yang semata-mata berbentuk finansial.

Secara keseluruhan, kompensasi dan penghargaan adalah dua komponen yang tak terpisahkan dalam manajemen sumber daya manusia yang efektif. Keberhasilan dalam merancang dan menerapkan sistem kompensasi yang adil dan penghargaan yang menghargai pencapaian karyawan tidak hanya meningkatkan motivasi, tetapi juga menciptakan budaya organisasi yang sehat dan produktif. Melalui pendekatan yang adil, transparan, dan berkelanjutan, perusahaan dapat memastikan bahwa mereka tidak hanya mempertahankan karyawan yang berkualitas, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi perkembangan dan kesuksesan jangka panjang.

## Hubungan Industrial

Hubungan industrial adalah konsep yang mengacu pada interaksi antara berbagai pihak yang terlibat dalam dunia kerja, yaitu antara pekerja (sering diwakili oleh serikat pekerja), pengusaha, dan pemerintah. Hubungan ini bertujuan untuk menciptakan hubungan yang harmonis di tempat kerja, dengan memperhatikan hak dan kewajiban masing-masing pihak. Dalam konteks ini, hubungan industrial berfokus pada pengaturan aspek-aspek kerja yang berhubungan dengan ketenagakerjaan, mulai dari masalah pengupahan, kondisi kerja, hingga perlindungan hak-hak pekerja. Keberhasilan hubungan industrial dapat meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan pekerja, sekaligus menciptakan iklim kerja yang kondusif untuk pengembangan organisasi.

Pada dasarnya, hubungan industrial berusaha untuk menciptakan keseimbangan antara kepentingan-kepentingan pengusaha dan pekerja. Dalam banyak kasus, kedua pihak tersebut memiliki kepentingan yang berbeda. Pengusaha berfokus pada efisiensi dan produktivitas, sedangkan pekerja lebih mengutamakan hak-hak mereka, termasuk hak atas upah yang adil, jaminan sosial, dan kondisi kerja yang aman dan sehat. Oleh karena itu, hubungan industrial berperan sebagai mediator yang menyatukan kedua kepentingan tersebut dengan cara yang adil dan saling menguntungkan.

Di banyak negara, hubungan industrial diatur melalui serangkaian peraturan dan undang-undang yang bertujuan untuk melindungi hak-hak pekerja sekaligus memberikan keleluasaan bagi pengusaha dalam mengelola tenaga kerjanya. Di Indonesia, misalnya, hubungan industrial diatur dalam Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, yang memuat berbagai ketentuan mengenai hak-hak pekerja, perselisihan industrial, serta mekanisme penyelesaian perselisihan tersebut. Pemerintah, dalam hal ini, berfungsi sebagai pihak ketiga yang menetapkan kebijakan dan mengawasi pelaksanaannya, guna menjaga agar tidak ada pihak yang dirugikan.

Peran serikat pekerja dalam hubungan industrial sangat signifikan. Serikat pekerja bertugas untuk mewakili kepentingan pekerja, menyuarakan masalah yang dihadapi oleh anggotanya, dan bernegosiasi dengan pengusaha mengenai kondisi kerja, upah, jaminan sosial, dan hak-hak lainnya. Serikat pekerja juga memiliki peran dalam menjaga keseimbangan antara kekuatan pengusaha dan pekerja, dengan cara mengorganisir dan melindungi hak-hak anggotanya melalui perundingan bersama atau perjanjian kerja bersama.

Selain itu, hubungan industrial juga melibatkan komunikasi yang efektif antara pekerja dan manajemen. Komunikasi yang buruk atau terhambat dapat menyebabkan ketegangan, perselisihan, dan bahkan mogok kerja yang merugikan kedua belah pihak. Oleh karena itu, perusahaan harus menciptakan saluran komunikasi yang jelas dan terbuka untuk mendiskusikan masalah-masalah yang muncul, baik yang berkaitan dengan aspek teknis maupun non-teknis dalam pekerjaan. Dalam praktiknya, komunikasi yang baik antara pekerja dan manajemen tidak hanya meningkatkan kepercayaan antara kedua belah pihak, tetapi juga memudahkan penyelesaian masalah secara damai.

Hubungan industrial yang sehat juga dapat meningkatkan loyalitas dan motivasi pekerja, yang pada gilirannya dapat meningkatkan produktivitas kerja. Pekerja yang merasa dihargai dan diperhatikan hak-haknya akan lebih bersemangat dan berkomitmen terhadap pekerjaannya. Sebaliknya, hubungan yang buruk antara pekerja dan pengusaha dapat menyebabkan demotivasi, penurunan produktivitas, dan tingkat absensi yang tinggi. Oleh karena itu, penting bagi pengusaha untuk memahami bahwa investasi dalam menciptakan hubungan industrial yang baik adalah langkah strategis untuk menjaga keberlanjutan perusahaan.

Salah satu aspek penting dalam hubungan industrial adalah penyelesaian perselisihan. Perselisihan industrial dapat muncul akibat perbedaan pendapat atau ketidakpuasan terhadap ketentuan

yang ada, seperti masalah pengupahan, pemutusan hubungan kerja, atau kondisi kerja yang tidak memenuhi standar. Dalam situasi seperti ini, penting untuk memiliki mekanisme penyelesaian yang jelas dan efisien. Penyelesaian perselisihan industrial di Indonesia dapat dilakukan melalui tiga jalur: pertama, melalui bipartit antara pengusaha dan pekerja; kedua, melalui mediasi yang dilakukan oleh lembaga ketenagakerjaan; dan ketiga, melalui arbitrase atau pengadilan industrial jika kedua pihak tidak mencapai kesepakatan.

Selain itu, hubungan industrial juga harus beradaptasi dengan perubahan zaman. Perkembangan teknologi, globalisasi, dan perubahan demografi dapat mempengaruhi pola hubungan industrial di dunia kerja. Misalnya, dengan semakin meningkatnya penggunaan teknologi dalam proses produksi, pekerja mungkin akan menghadapi perubahan dalam hal keterampilan yang dibutuhkan. Di sisi lain, fenomena *gig economy* atau ekonomi perkerjaan lepas juga semakin mempengaruhi dinamika hubungan industrial, di mana pekerja tidak lagi bergantung pada satu pekerjaan tetap dalam waktu lama. Oleh karena itu, pemerintah dan pengusaha harus terus memperbarui kebijakan dan strategi mereka agar dapat mengikuti perkembangan tersebut.

Tantangan utama dalam hubungan industrial adalah menciptakan suasana kerja yang saling menghargai dan menguntungkan bagi kedua belah pihak. Konflik antara pengusaha dan pekerja seringkali terjadi karena perbedaan persepsi dan kepentingan yang tidak seimbang. Oleh karena itu, untuk mencapainya, penting bagi masing-masing pihak untuk lebih terbuka dan bersedia untuk mendengarkan kepentingan satu sama lain. Penyelesaian perselisihan secara damai dan konstruktif dapat membantu menjaga hubungan industrial yang harmonis dan meningkatkan kualitas hubungan kerja itu sendiri.

Menurut Hasibuan (2014), hubungan industrial adalah aspek yang sangat penting dalam setiap organisasi, terutama dalam menciptakan iklim kerja yang kondusif dan saling menghormati antara pekerja dan pengusaha. Oleh karena itu, penting bagi pengusaha dan pekerja

untuk selalu menjaga komunikasi yang baik dan saling memahami, serta berupaya untuk menyelesaikan setiap masalah yang timbul secara adil dan bijaksana.

Dengan demikian, hubungan industrial tidak hanya menguntungkan bagi kedua belah pihak yang terlibat, tetapi juga memberikan dampak positif bagi perkembangan ekonomi dan sosial suatu negara. Melalui hubungan industrial yang harmonis, baik pengusaha maupun pekerja dapat tumbuh dan berkembang bersama-sama menuju tujuan bersama yang lebih besar.

## D. Peran MSDM dalam Pengembangan Organisasi

### **MSDM sebagai penggerak perubahan dalam organisasi**

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memiliki peran yang sangat vital sebagai penggerak perubahan dalam suatu organisasi. Perubahan ini tidak hanya berkaitan dengan struktur dan proses kerja, tetapi juga mencakup perubahan dalam budaya, sikap, dan pola pikir karyawan. Sebagai salah satu aspek utama dalam manajemen organisasi, MSDM tidak hanya berfokus pada fungsi administratif yang bersifat operasional, tetapi lebih pada bagaimana mengelola potensi manusia untuk mendukung dan merespons perubahan yang terjadi baik di dalam maupun di luar organisasi. Menurut Ulrich (1997), MSDM berfungsi tidak hanya sebagai pendukung, tetapi juga sebagai agen perubahan yang dapat memfasilitasi transformasi yang diperlukan untuk mencapai tujuan jangka panjang organisasi.

Salah satu cara MSDM berperan dalam mendorong perubahan adalah melalui proses rekrutmen dan seleksi. Dalam menghadapi tantangan globalisasi dan perkembangan teknologi yang pesat, organisasi harus memastikan bahwa mereka memiliki sumber daya manusia yang tepat untuk mendukung perubahan tersebut. MSDM harus mampu merancang dan melaksanakan strategi rekrutmen yang tidak hanya mencari individu yang memenuhi persyaratan teknis,

tetapi juga yang memiliki kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan kerja. Ini berarti bahwa dalam setiap proses seleksi, MSDM harus memperhatikan karakteristik individu yang mampu berinovasi dan memiliki keterampilan yang relevan dengan tantangan yang dihadapi oleh organisasi.

Selain itu, pelatihan dan pengembangan karyawan merupakan alat utama bagi MSDM dalam membangun budaya organisasi yang responsif terhadap perubahan. Di era yang serba cepat ini, perubahan terjadi dengan sangat cepat, dan organisasi harus mampu beradaptasi dengan dinamika tersebut. MSDM harus berperan dalam mendesain program pelatihan yang bukan hanya bersifat reaktif, tetapi juga proaktif, yang dapat mempersiapkan karyawan untuk perubahan yang akan datang. Program pelatihan ini harus dirancang untuk meningkatkan keterampilan karyawan, tetapi juga untuk membentuk mindset yang lebih terbuka terhadap perubahan. Pelatihan yang terus-menerus akan memastikan bahwa karyawan tetap relevan dengan kebutuhan organisasi yang terus berkembang.

Manajemen Sumber Daya Manusia juga memainkan peran penting dalam menciptakan komunikasi yang efektif antara pimpinan dan karyawan, yang menjadi kunci dalam menghadapi perubahan organisasi. MSDM bertanggung jawab untuk membangun saluran komunikasi yang terbuka dan transparan, yang memungkinkan setiap perubahan yang terjadi dapat disampaikan dengan jelas kepada seluruh anggota organisasi. Komunikasi yang efektif akan mengurangi resistensi terhadap perubahan dan membantu karyawan untuk lebih memahami tujuan dan manfaat dari perubahan yang dilakukan. Dengan demikian, MSDM berfungsi sebagai penghubung yang menyatukan visi organisasi dengan harapan dan kebutuhan karyawan.

Tak kalah pentingnya, MSDM juga berperan dalam pengelolaan konflik yang mungkin muncul selama proses perubahan. Ketika suatu organisasi mengalami perubahan, biasanya ada perbedaan pendapat dan ketidaksepakatan yang muncul, baik antar karyawan

maupun antara karyawan dengan manajemen. MSDM harus mampu mengidentifikasi potensi konflik ini dan mengambil langkah-langkah untuk mengelolanya dengan baik. Hal ini melibatkan penciptaan mekanisme penyelesaian konflik yang adil dan transparan serta mendorong dialog yang konstruktif antara pihak-pihak yang terlibat. Dalam konteks perubahan, kemampuan MSDM dalam mengelola konflik akan sangat mempengaruhi kelancaran transisi yang sedang dijalani oleh organisasi.

Lebih jauh lagi, MSDM sebagai penggerak perubahan juga berperan dalam merancang dan menegakkan kebijakan kompensasi dan penghargaan yang mendorong karyawan untuk berkontribusi secara maksimal dalam proses perubahan. Penghargaan yang adil dan kompetitif tidak hanya berfungsi sebagai motivasi, tetapi juga sebagai pengakuan terhadap kontribusi karyawan dalam mendukung perubahan. Selain itu, kebijakan kompensasi yang tepat dapat meminimalkan resistensi terhadap perubahan, karena karyawan merasa dihargai dan diakui atas usaha mereka untuk menyesuaikan diri dengan perubahan yang ada. Dalam hal ini, MSDM berperan dalam menciptakan keseimbangan antara kebutuhan organisasi dan kesejahteraan karyawan.

Dalam hal pengembangan kepemimpinan, MSDM juga berperan sebagai penggerak perubahan yang sangat penting. Kepemimpinan yang efektif dalam menghadapi perubahan memerlukan keterampilan khusus, seperti kemampuan untuk menginspirasi dan memotivasi tim di tengah ketidakpastian. Oleh karena itu, MSDM harus memastikan bahwa para pemimpin di dalam organisasi, baik di tingkat atas maupun menengah, memiliki kemampuan untuk memimpin dalam situasi yang penuh tantangan. Melalui program pelatihan dan pengembangan kepemimpinan yang tepat, MSDM dapat menciptakan pemimpin yang tidak hanya dapat beradaptasi dengan perubahan, tetapi juga dapat menjadi agen perubahan itu sendiri di dalam tim mereka.

Selain aspek pelatihan dan pengembangan, MSDM juga memainkan peran dalam merancang struktur organisasi yang mendukung perubahan. Struktur organisasi yang fleksibel dan adaptif sangat penting dalam memastikan bahwa organisasi dapat merespons perubahan dengan cepat dan efisien. Dalam hal ini, MSDM bekerja sama dengan manajemen untuk merancang struktur yang memungkinkan alur informasi yang lebih cepat, pengambilan keputusan yang lebih efisien, dan penugasan yang lebih fleksibel. Struktur yang tepat dapat memfasilitasi proses perubahan yang lebih mulus dan mengurangi hambatan yang mungkin timbul selama transisi.

Pengelolaan budaya organisasi juga menjadi fokus utama MSDM dalam menggerakkan perubahan. Budaya organisasi yang sehat adalah salah satu pendorong utama keberhasilan perubahan dalam sebuah organisasi. Oleh karena itu, MSDM harus aktif dalam membangun dan memelihara budaya yang mendukung inovasi, kolaborasi, dan kepemimpinan yang positif. Budaya organisasi yang terbuka terhadap perubahan akan membuat transisi lebih mudah diterima oleh seluruh elemen organisasi. Sebaliknya, budaya yang kaku dan tertutup terhadap perubahan akan menambah kesulitan dalam implementasi strategi perubahan.

Selain itu, MSDM perlu berperan dalam mengelola dan merespons perubahan teknologi yang mempengaruhi cara kerja dan operasional organisasi. Dengan munculnya teknologi baru, banyak proses dan tugas yang sebelumnya dilakukan manual kini dapat dipercepat dan diotomatisasi. Dalam hal ini, MSDM harus memastikan bahwa karyawan tidak hanya memiliki keterampilan teknis yang diperlukan, tetapi juga kesiapan mental untuk mengadopsi teknologi baru yang diterapkan dalam organisasi. Melalui pelatihan dan pembinaan yang efektif, MSDM dapat membantu karyawan untuk merasa lebih nyaman dengan teknologi dan meningkatkan efisiensi kerja mereka.

Sebagai kesimpulan, MSDM memiliki peran yang sangat penting dalam menggerakkan perubahan dalam organisasi. Perubahan dalam

dunia bisnis yang cepat menuntut organisasi untuk lebih adaptif dan responsif terhadap berbagai tantangan, baik dari dalam maupun luar organisasi. Melalui berbagai fungsi dan strategi yang dijalankan oleh MSDM, organisasi dapat memastikan bahwa perubahan yang dihadapi bukanlah ancaman, tetapi kesempatan untuk berkembang dan memperkuat posisi di pasar. Seperti yang disampaikan oleh Armstrong (2014), MSDM adalah kunci untuk mengelola perubahan dengan sukses dan membantu organisasi meraih kesuksesan dalam menghadapi tantangan masa depan.

### **Pengaruh MSDM terhadap budaya dan kepuasan karyawan**

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memiliki peran yang sangat penting dalam membentuk budaya organisasi dan meningkatkan kepuasan karyawan. Salah satu elemen dasar dalam MSDM adalah kemampuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keterlibatan dan kenyamanan karyawan. Budaya organisasi yang terbentuk melalui pengelolaan sumber daya manusia yang efektif akan berimbas langsung pada pengalaman karyawan dan tingkat kepuasan mereka. Dalam banyak organisasi, budaya perusahaan tidak hanya dianggap sebagai elemen pendukung, tetapi sebagai landasan yang sangat penting untuk kesuksesan jangka panjang. Oleh karena itu, setiap kebijakan dan praktik MSDM, dari rekrutmen hingga pengembangan karier, sangat memengaruhi cara karyawan berinteraksi dengan organisasi dan seberapa puas mereka dengan pekerjaan mereka.

Pengaruh pertama yang dapat dilihat adalah bagaimana pengelolaan SDM yang baik dapat menciptakan budaya perusahaan yang inklusif dan suportif. Budaya ini terbentuk ketika perusahaan memastikan bahwa kebijakan, nilai, dan norma yang ada mengarah pada penghargaan terhadap keragaman, kolaborasi, dan komunikasi terbuka. Sebuah studi yang dilakukan oleh Denison (1990) menemukan bahwa budaya organisasi yang kuat dan positif dapat meningkatkan efektivitas dan kepuasan kerja karyawan. Dalam hal

ini, MSDM berperan penting dalam memastikan bahwa nilai-nilai yang diterapkan dalam organisasi tidak hanya menjadi formalitas, tetapi benar-benar tercermin dalam perilaku sehari-hari karyawan.

Selain itu, kebijakan MSDM yang mengutamakan kesejahteraan karyawan turut berkontribusi pada terbentuknya budaya yang berorientasi pada keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*). Organisasi yang memberikan perhatian terhadap kebutuhan pribadi karyawan, seperti fleksibilitas dalam jam kerja atau dukungan kesehatan mental, menciptakan lingkungan yang mengutamakan kesejahteraan. Kebijakan tersebut tidak hanya meningkatkan budaya kerja yang sehat tetapi juga berkontribusi pada peningkatan kepuasan karyawan. Menurut sebuah studi oleh Kohn (1997), karyawan yang merasa dihargai dan didukung oleh organisasi cenderung lebih puas dan loyal terhadap perusahaan mereka.

Proses rekrutmen juga memiliki dampak besar terhadap budaya dan kepuasan karyawan. Dalam pengelolaan MSDM, pemilihan kandidat yang tepat untuk posisi yang tepat bukan hanya berdasarkan kualifikasi teknis, tetapi juga nilai-nilai yang dimiliki kandidat tersebut harus sesuai dengan budaya perusahaan. Seiring berjalannya waktu, karyawan yang memiliki nilai-nilai yang sejalan dengan budaya organisasi akan lebih mudah beradaptasi, merasa diterima, dan pada gilirannya meningkatkan kepuasan mereka. Sebagai contoh, jika perusahaan menekankan pentingnya inovasi dan kreativitas dalam budaya kerjanya, maka perekrutan karyawan yang memiliki kemampuan berpikir kritis dan inovatif akan lebih memperkuat nilai tersebut dan menciptakan suasana kerja yang dinamis dan menyenangkan.

Lebih jauh lagi, kebijakan pelatihan dan pengembangan yang diterapkan oleh MSDM juga berkontribusi pada pembentukan budaya yang mendukung pertumbuhan pribadi dan profesional karyawan. Karyawan yang merasa mereka memiliki kesempatan untuk berkembang dan belajar di tempat kerja cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka. Pelatihan yang berfokus pada

pengembangan keterampilan teknis maupun keterampilan interpersonal, seperti kepemimpinan dan kerja tim, berkontribusi pada peningkatan kompetensi karyawan dan memperkuat budaya pembelajaran berkelanjutan dalam organisasi. Dalam hal ini, MSDM berperan penting dalam merancang program pengembangan yang tidak hanya menguntungkan perusahaan, tetapi juga karyawan, yang akhirnya meningkatkan kepuasan mereka terhadap pekerjaan.

Salah satu faktor yang juga tidak dapat diabaikan adalah kompensasi dan penghargaan. MSDM yang efektif memastikan bahwa struktur gaji dan tunjangan yang ditawarkan kepada karyawan sesuai dengan kontribusi yang diberikan serta kompetisi pasar. Kepuasan karyawan terhadap kompensasi yang mereka terima berpengaruh langsung pada persepsi mereka terhadap nilai diri mereka dalam organisasi. Dalam beberapa studi, seperti yang ditulis oleh Greenberg (1990), ditemukan bahwa karyawan yang merasa dihargai melalui gaji yang adil dan bonus yang sesuai cenderung memiliki tingkat kepuasan yang lebih tinggi dan lebih berkomitmen terhadap perusahaan mereka.

Selain kompensasi, sistem penghargaan dan pengakuan juga menjadi faktor penting dalam membangun budaya organisasi yang positif. Organisasi yang memiliki sistem penghargaan yang transparan dan adil akan mendorong karyawan untuk berperilaku sesuai dengan nilai-nilai perusahaan. Misalnya, pengakuan terhadap karyawan yang berprestasi dalam bentuk penghargaan atau promosi bukan hanya meningkatkan motivasi mereka tetapi juga menciptakan suasana kerja yang positif dan penuh semangat. Penghargaan ini, yang terintegrasi dalam kebijakan MSDM, meningkatkan budaya kompetitif yang sehat, di mana karyawan merasa dihargai atas kontribusinya, dan pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja mereka.

Tidak hanya itu, komunikasi yang terbuka dan transparan merupakan salah satu elemen budaya yang juga sangat dipengaruhi oleh kebijakan MSDM. Perusahaan yang menanamkan budaya komunikasi yang jelas dan terbuka di semua level organisasi

akan menciptakan lingkungan yang lebih harmonis. Karyawan merasa lebih dihargai ketika mereka tahu apa yang terjadi dalam organisasi dan merasa bahwa pendapat serta kontribusi mereka dihargai. Komunikasi yang efektif antara manajer dan karyawan dapat meningkatkan hubungan interpersonal dan membangun rasa kepercayaan yang tinggi dalam organisasi, yang berujung pada tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Tentu saja, pengelolaan MSDM yang baik juga harus memperhatikan penilaian kinerja. Penilaian yang objektif, adil, dan konstruktif sangat penting untuk memperbaiki kualitas kerja dan menumbuhkan rasa kepuasan karyawan terhadap pekerjaan mereka. Sistem penilaian yang jelas dan dapat dipahami oleh semua karyawan memungkinkan mereka untuk mengetahui area yang perlu ditingkatkan serta di mana mereka telah berkinerja baik. Dalam konteks ini, MSDM tidak hanya berfokus pada evaluasi hasil kerja, tetapi juga pada proses pengembangan diri karyawan untuk mendukung peningkatan kompetensi dan potensi mereka, yang berkontribusi pada tingkat kepuasan yang lebih tinggi.

Pada akhirnya, pengaruh MSDM terhadap budaya dan kepuasan karyawan tidak dapat dipandang sebelah mata. Setiap keputusan yang diambil oleh divisi MSDM akan memiliki dampak jangka panjang terhadap bagaimana karyawan merasakan pekerjaan mereka dan sejauh mana mereka merasa terikat dengan organisasi. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk mengelola MSDM dengan bijaksana, menciptakan budaya yang mendukung, dan terus memantau serta meningkatkan tingkat kepuasan karyawan agar mereka dapat bekerja dengan semangat dan komitmen tinggi. Sebagaimana yang dicatat oleh Robbins (2001), strategi MSDM yang baik tidak hanya fokus pada peningkatan kinerja organisasi tetapi juga pada menciptakan kepuasan dan kesejahteraan bagi karyawan yang akan mendukung keberlanjutan dan kemajuan perusahaan di masa depan.

## **Keterkaitan MSDM dengan strategi organisasi**

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memiliki hubungan yang sangat erat dengan strategi organisasi, yang tidak hanya mencakup pengelolaan aspek tenaga kerja, tetapi juga memastikan bahwa kebijakan dan praktek dalam MSDM mendukung pencapaian visi dan tujuan jangka panjang organisasi. Sebuah organisasi yang memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dan terkelola dengan baik akan lebih mampu menavigasi tantangan dan peluang yang ada, baik itu dalam pasar yang kompetitif maupun dalam menghadapi perubahan-perubahan yang cepat dalam lingkungan bisnis global. Dalam konteks ini, MSDM bukan hanya berfungsi sebagai departemen pendukung, tetapi sebagai pilar yang mendukung strategi organisasi secara keseluruhan.

Strategi organisasi merujuk pada rencana jangka panjang yang dirancang untuk mencapai tujuan tertentu dengan memanfaatkan sumber daya yang tersedia, dan MSDM berperan penting dalam mengimplementasikan strategi tersebut melalui pengelolaan dan pengembangan karyawan. Sebagai contoh, jika sebuah organisasi merencanakan ekspansi ke pasar internasional, strategi MSDM yang sesuai akan mencakup perencanaan kebutuhan tenaga kerja global, pengembangan karyawan dengan keterampilan internasional, serta penyusunan kebijakan untuk menarik dan mempertahankan talenta global. Oleh karena itu, MSDM harus mampu merancang kebijakan yang mendukung tujuan organisasi dan menyesuaikan kebutuhan sumber daya manusia dengan perubahan dalam strategi perusahaan.

Keterkaitan antara MSDM dan strategi organisasi dapat dilihat dari beberapa aspek. Pertama, dalam perencanaan strategi, MSDM memiliki peran untuk memastikan bahwa setiap keputusan terkait tenaga kerja mendukung tujuan organisasi. Hal ini termasuk dalam hal rekrutmen, pelatihan, serta pengembangan karier karyawan, yang semuanya dirancang untuk mendukung visi dan misi perusahaan. Dalam hal ini, MSDM tidak hanya berfokus pada proses administratif, tetapi juga pada pengembangan potensi karyawan agar mereka dapat

memberikan kontribusi maksimal terhadap pencapaian tujuan jangka panjang organisasi.

Selain itu, dalam eksekusi strategi, MSDM memastikan bahwa setiap individu dalam organisasi memiliki keterampilan dan kompetensi yang diperlukan untuk mewujudkan tujuan organisasi. Oleh karena itu, penting bagi MSDM untuk berkolaborasi erat dengan para pemimpin organisasi dalam menentukan kebutuhan keterampilan yang harus dimiliki oleh tenaga kerja di masa depan. Ini melibatkan evaluasi terhadap tren industri, perubahan teknologi, dan perkembangan pasar yang dapat memengaruhi jenis keterampilan yang dibutuhkan. Dalam hal ini, MSDM berfungsi sebagai penghubung antara kebutuhan strategis organisasi dan pengembangan kompetensi tenaga kerja.

Selanjutnya, dalam hal pemilihan dan pengelolaan karyawan, MSDM memiliki peran penting dalam memastikan bahwa karyawan yang dipilih tidak hanya memiliki keterampilan teknis yang diperlukan, tetapi juga dapat beradaptasi dengan budaya organisasi dan berkontribusi pada pencapaian tujuan jangka panjang. Oleh karena itu, MSDM berperan dalam menyelaraskan kebijakan rekrutmen dengan strategi organisasi. Selain itu, kebijakan kompensasi dan insentif yang diterapkan oleh MSDM juga harus mendukung tujuan strategis organisasi. Misalnya, jika organisasi ingin mempercepat inovasi produk, MSDM dapat merancang sistem penghargaan yang mendorong karyawan untuk berinovasi dan berkolaborasi dalam menciptakan produk baru.

Dalam kaitannya dengan perubahan organisasi, MSDM juga memainkan peran penting dalam membantu organisasi beradaptasi dengan perubahan tersebut. Perubahan dalam lingkungan bisnis, teknologi, atau bahkan perubahan dalam kepemimpinan dapat mempengaruhi strategi organisasi. MSDM harus mampu merespons perubahan ini dengan cepat, baik itu dengan melakukan restrukturisasi tenaga kerja, mengembangkan program pelatihan baru, atau memperkenalkan kebijakan manajemen perubahan yang

efektif. Dengan demikian, MSDM dapat membantu organisasi tetap fleksibel dan responsif terhadap dinamika pasar dan lingkungan bisnis yang terus berubah.

Selain itu, strategi organisasi yang berfokus pada keberagaman dan inklusi juga memerlukan dukungan dari MSDM. Dengan mengelola keberagaman di tempat kerja, MSDM dapat menciptakan lingkungan yang inklusif, di mana berbagai perspektif dan ide dapat berkembang, yang pada gilirannya dapat memperkaya proses pengambilan keputusan dan menciptakan inovasi. Keberagaman dalam tim tidak hanya terkait dengan latar belakang ras, gender, atau budaya, tetapi juga dengan berbagai kemampuan, pengalaman, dan cara berpikir yang dapat memperkaya dinamika organisasi. Dalam hal ini, MSDM perlu merancang kebijakan yang mempromosikan keberagaman dan inklusi, serta memastikan bahwa hal tersebut selaras dengan tujuan strategis organisasi.

Penting untuk dicatat bahwa implementasi strategi organisasi sering kali membutuhkan perubahan dalam struktur organisasi. Ketika perusahaan berkembang atau menghadapi perubahan besar dalam pasar, struktur organisasi perlu disesuaikan agar lebih efisien dan efektif. MSDM berperan dalam melakukan perencanaan tenaga kerja yang sesuai dengan perubahan tersebut, yang mencakup perampingan struktur, penataan ulang peran dan tanggung jawab, serta pengelolaan proses rekrutmen dan pelatihan untuk memastikan bahwa sumber daya manusia mendukung struktur baru yang diterapkan.

Keterkaitan antara MSDM dan strategi organisasi juga dapat dilihat dari perspektif pengukuran kinerja. Organisasi yang sukses biasanya memiliki sistem pengukuran kinerja yang terintegrasi dengan strategi mereka. Oleh karena itu, MSDM harus mengembangkan sistem evaluasi kinerja yang mencerminkan tujuan strategis organisasi dan mendorong perilaku yang diinginkan. Sistem ini tidak hanya bergantung pada penilaian individu, tetapi juga mencakup penilaian

terhadap kontribusi tim dan keseluruhan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dalam proses pengelolaan bakat, MSDM harus memastikan bahwa individu yang memiliki potensi untuk berkembang dan berkontribusi lebih besar dalam organisasi dapat diberdayakan dengan kesempatan yang tepat. Hal ini melibatkan identifikasi karyawan yang memiliki potensi untuk mengisi posisi strategis di masa depan, serta merancang program pengembangan yang dapat membantu mereka mencapai tujuan karier mereka. MSDM juga harus memperhatikan keseimbangan antara pengelolaan talenta internal dan eksternal, yang sering kali melibatkan perekrutan karyawan baru untuk memenuhi kebutuhan keterampilan yang belum tersedia di dalam organisasi.

Akhirnya, peran MSDM dalam mendukung strategi organisasi tidak hanya terkait dengan pemenuhan kebutuhan tenaga kerja saat ini, tetapi juga dengan perencanaan jangka panjang. Oleh karena itu, peran MSDM harus dilihat secara holistik sebagai bagian integral dari perencanaan strategis organisasi. Hal ini melibatkan pemahaman yang mendalam tentang tren pasar tenaga kerja, perubahan demografis, serta dinamika pasar yang dapat mempengaruhi strategi pengelolaan sumber daya manusia. Dengan memahami faktor-faktor ini, MSDM dapat membantu organisasi merumuskan kebijakan yang mendukung tujuan jangka panjang dan memastikan bahwa organisasi siap untuk menghadapi tantangan yang akan datang.

## E. Pendekatan–Pendekatan dalam MSDM

### **Pendekatan tradisional vs. pendekatan modern dalam MSDM**

Pendekatan tradisional dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) mengacu pada metode-metode yang lebih fokus pada pengelolaan aspek administratif dan operasional yang lebih sederhana. Pada pendekatan ini, peran HR lebih banyak berorientasi pada fungsi administratif seperti rekrutmen, penggajian, penilaian kinerja, dan pemecatan. Konsep utama dari pendekatan tradisional adalah

pengelolaan tenaga kerja berdasarkan kebutuhan organisasi pada saat itu, tanpa terlalu memperhatikan perubahan dinamis di dalam lingkungan eksternal maupun internal yang dapat mempengaruhi strategi sumber daya manusia. Sebagian besar keputusan dalam MSDM bersifat top-down, di mana kebijakan dan prosedur ditetapkan oleh manajer puncak dan diteruskan ke karyawan melalui berbagai saluran hierarki.

Salah satu karakteristik utama dari pendekatan tradisional adalah fokus pada stabilitas dan efisiensi. Di dalam pendekatan ini, HR bertindak lebih sebagai bagian yang tidak terlalu terlibat dalam perencanaan strategis, melainkan lebih berperan sebagai unit pendukung yang menjalankan tugas-tugas operasional. Proses perekrutan lebih mengutamakan pencocokan kualifikasi dasar yang dibutuhkan oleh pekerjaan yang ada, sementara pelatihan karyawan lebih berfokus pada keterampilan teknis dan pengetahuan dasar yang relevan dengan posisi mereka. Pendekatan ini sangat efektif dalam organisasi yang bersifat rutin dan tidak terlalu dinamis, di mana perubahan dalam struktur dan strategi organisasi jarang terjadi.

Sebaliknya, pendekatan modern dalam MSDM mencakup lebih banyak elemen strategis dan fokus pada peningkatan kualitas serta pengembangan karyawan untuk menghadapi tantangan masa depan. Dalam pendekatan ini, peran HR meluas melampaui tugas administratif menjadi bagian integral dari perencanaan strategis organisasi. HR tidak lagi hanya mendukung operasional, tetapi juga berfungsi sebagai mitra strategis yang terlibat dalam pengambilan keputusan terkait dengan pengelolaan dan pengembangan tenaga kerja. Pendekatan modern ini mengakui pentingnya fleksibilitas dan kemampuan beradaptasi dalam lingkungan yang terus berubah, serta fokus pada inovasi, kreativitas, dan keberagaman dalam organisasi.

Dalam pendekatan modern, salah satu elemen penting adalah pemanfaatan teknologi dan data untuk mendukung pengambilan keputusan yang lebih baik. Sistem informasi sumber daya manusia (SISDM) dan alat analitik digunakan untuk mengumpulkan data

tentang kinerja karyawan, tingkat kepuasan kerja, dan efektivitas pelatihan. Dengan data ini, manajer HR dapat membuat keputusan yang lebih tepat mengenai pengembangan karier, promosi, dan program pelatihan yang lebih personal dan terfokus pada kebutuhan individu. Selain itu, pendekatan modern sering kali mendorong penerapan kebijakan berbasis fleksibilitas, seperti kerja jarak jauh, jam kerja yang dapat disesuaikan, dan kebijakan keseimbangan kehidupan kerja yang lebih mendukung.

Penting untuk dicatat bahwa pendekatan modern dalam MSDM juga mencakup pengembangan budaya organisasi yang lebih inklusif dan kolaboratif. Organisasi yang mengadopsi pendekatan ini cenderung menekankan pentingnya hubungan antara karyawan dan manajemen, serta menciptakan lingkungan yang mendukung keterbukaan, komunikasi dua arah, dan pemberdayaan karyawan. Manajer HR berperan aktif dalam menciptakan suasana kerja yang positif dan memberikan dukungan kepada karyawan untuk berkembang dan memberikan kontribusi maksimal. Pendekatan ini lebih mengutamakan keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan dan pengembangan kebijakan organisasi yang relevan dengan kebutuhan mereka.

Selain itu, pendekatan modern menganggap karyawan sebagai aset yang sangat bernilai, bukan hanya sebagai sumber daya yang dapat diganti. Oleh karena itu, pengelolaan talenta menjadi prioritas utama dalam pendekatan ini. Organisasi berusaha untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan karyawan yang berkualitas tinggi dengan menawarkan program pengembangan karier yang jelas, kesempatan pelatihan yang terus-menerus, dan pengakuan terhadap prestasi individu. Dalam pendekatan ini, pembelajaran dan pengembangan karyawan diharapkan untuk mendukung tujuan jangka panjang organisasi dan mengantisipasi perubahan yang terjadi di pasar atau industri.

Pendekatan modern dalam MSDM juga menekankan pentingnya keberagaman dan inklusi dalam tempat kerja. Organisasi yang

mengadopsi pendekatan ini sering kali menciptakan kebijakan yang mendukung keberagaman ras, jenis kelamin, usia, dan latar belakang budaya, serta berusaha menghilangkan diskriminasi dalam perekrutan dan promosi. Keberagaman dianggap sebagai faktor yang dapat meningkatkan kreativitas dan inovasi dalam organisasi, yang pada gilirannya dapat meningkatkan daya saing dan kinerja organisasi itu sendiri. Oleh karena itu, HR diharapkan untuk merancang dan mengimplementasikan program yang mendukung keberagaman ini dengan cara yang menyeluruh dan terstruktur.

Salah satu tantangan besar dalam mengadopsi pendekatan modern adalah memastikan bahwa perubahan dalam kebijakan dan praktik HR dapat diterima oleh seluruh anggota organisasi. Hal ini membutuhkan kepemimpinan yang kuat dan kemampuan untuk mengelola perubahan dengan efektif. Selain itu, pengembangan sumber daya manusia dalam pendekatan modern memerlukan anggaran yang lebih besar, karena investasi dalam pelatihan, teknologi, dan kebijakan kesejahteraan karyawan cenderung lebih tinggi daripada yang diperlukan dalam pendekatan tradisional. Meskipun demikian, banyak organisasi percaya bahwa investasi ini sepadan dengan manfaat jangka panjang yang dapat diperoleh, termasuk peningkatan kinerja karyawan, retensi yang lebih tinggi, dan kemampuan untuk bersaing secara global.

Menurut ulasan yang dilakukan oleh Armstrong (2014), pendekatan modern dalam MSDM menekankan pentingnya menciptakan hubungan yang lebih dekat antara strategi sumber daya manusia dan tujuan jangka panjang organisasi. Pendekatan ini juga menyarankan penggunaan analitik data untuk mendukung keputusan terkait dengan pengelolaan talenta dan kinerja, serta mendorong adopsi praktik keberagaman yang lebih inklusif. Pendekatan modern ini berfokus pada pemanfaatan potensi penuh setiap individu untuk mendukung keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Pendekatan ini semakin relevan di tengah dinamika dunia kerja yang terus berkembang dan tuntutan pasar yang semakin kompetitif.

## **Konsep-konsep baru dalam MSDM (misalnya: HR 4.0, Digitalisasi HR)**

Dalam perkembangan terbaru Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), terdapat berbagai konsep baru yang muncul sebagai respons terhadap transformasi teknologi dan kebutuhan organisasi yang semakin kompleks. Salah satu konsep yang kini tengah berkembang pesat adalah HR 4.0, yang merupakan adaptasi dari konsep Industry 4.0 dalam konteks manajemen sumber daya manusia. HR 4.0 tidak hanya menekankan pada efisiensi proses administrasi, tetapi juga pada pemanfaatan teknologi canggih untuk meningkatkan pengalaman karyawan dan efektivitas operasional HR. Dalam konteks ini, teknologi digital, analitik data besar, kecerdasan buatan (AI), dan Internet of Things (IoT) menjadi komponen utama dalam strategi HR modern. Hal ini memungkinkan organisasi untuk memanfaatkan data dalam mengambil keputusan yang lebih cepat dan berbasis bukti, menciptakan lingkungan kerja yang lebih dinamis dan responsif terhadap perubahan.

Digitalisasi dalam HR, yang merupakan bagian integral dari HR 4.0, membawa perubahan signifikan dalam cara perusahaan mengelola proses rekrutmen, pelatihan, pengelolaan kinerja, serta hubungan karyawan. Misalnya, alat rekrutmen berbasis AI kini memungkinkan perusahaan untuk secara otomatis menyaring kandidat yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan, menghemat waktu dan sumber daya manusia. Sistem manajemen kinerja digital memungkinkan pemantauan yang lebih transparan dan objektif terhadap kinerja karyawan, serta memberikan feedback secara real-time. Penggunaan teknologi ini juga membantu dalam meningkatkan pengalaman karyawan melalui platform digital yang dapat mengakomodasi kebutuhan mereka dalam hal pelatihan dan pengembangan karier.

Konsep lain yang sangat relevan dalam era digital ini adalah “people analytics” atau analitik SDM. People analytics mengacu pada penggunaan data dan teknik analitik untuk mempelajari perilaku karyawan dan menemukan pola yang dapat meningkatkan efisiensi

operasional dan produktivitas organisasi. Dengan menggunakan data besar, HR dapat melakukan prediksi yang lebih akurat tentang kebutuhan pengembangan karyawan, rotasi tenaga kerja, atau masalah terkait retensi. Hal ini membuka peluang bagi perusahaan untuk memitigasi risiko dan membuat keputusan yang lebih cerdas dalam kebijakan sumber daya manusia.

Selain itu, digitalisasi HR memungkinkan adanya otomatisasi dalam banyak aspek HR, mulai dari penggajian, manajemen absensi, hingga administrasi karyawan. Dengan menggunakan perangkat lunak HR yang terintegrasi, banyak tugas rutin yang sebelumnya membutuhkan waktu dan tenaga manusia kini dapat diselesaikan dengan lebih cepat dan akurat. Implementasi otomatisasi ini tidak hanya mengurangi beban administratif, tetapi juga memungkinkan tim HR untuk lebih fokus pada inisiatif strategis yang dapat mendukung perkembangan organisasi secara keseluruhan.

Konsep terbaru lainnya adalah fleksibilitas dalam manajemen karyawan yang semakin diperkuat dengan adanya teknologi digital. Misalnya, banyak perusahaan kini menawarkan kebijakan kerja jarak jauh atau remote working yang didukung oleh platform komunikasi dan kolaborasi online. Hal ini memungkinkan karyawan untuk bekerja dengan cara yang lebih fleksibel tanpa harus terikat pada lokasi fisik perusahaan. Teknologi juga memudahkan perusahaan dalam mengelola tim yang tersebar secara geografis, memastikan komunikasi dan koordinasi yang efektif meskipun tidak berada di satu tempat yang sama.

Selain itu, pengalaman karyawan (*employee experience*) kini menjadi fokus utama dalam strategi MSDM. Dengan adanya digitalisasi, perusahaan dapat merancang pengalaman karyawan yang lebih personal dan menarik melalui platform digital yang menawarkan akses mudah ke berbagai sumber daya, pelatihan, dan alat yang mendukung pengembangan karier. HR 4.0 berfokus pada penciptaan lingkungan yang tidak hanya mendukung kinerja tinggi,

tetapi juga kesejahteraan karyawan, dengan memberi mereka kontrol lebih atas perjalanan karier mereka.

Kemajuan teknologi juga membuka jalan bagi pengembangan pembelajaran dan pelatihan berbasis digital, yang sering disebut sebagai e-learning. Melalui e-learning, karyawan dapat mengakses materi pelatihan kapan saja dan di mana saja, memanfaatkan berbagai format seperti video, modul interaktif, dan kuis online. Dengan cara ini, organisasi dapat memastikan bahwa karyawan terus berkembang dan memperbarui keterampilan mereka sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang terus berubah.

Terakhir, penting untuk dicatat bahwa HR 4.0 bukan hanya soal teknologi, tetapi juga berkaitan dengan perubahan paradigma dalam hubungan antara organisasi dan karyawan. Dalam era digital ini, organisasi semakin melihat karyawan sebagai aset yang perlu diberdayakan dengan memberikan mereka kebebasan lebih dalam menentukan cara mereka bekerja. HR 4.0 berfokus pada penciptaan budaya organisasi yang berbasis pada kepercayaan, transparansi, dan pemberdayaan karyawan, dengan teknologi berperan sebagai alat yang memfasilitasi pencapaian tujuan tersebut. Dengan demikian, HR 4.0 tidak hanya mengubah proses administratif, tetapi juga mempengaruhi cara kita memahami dan mengelola hubungan antara organisasi dan karyawan.

Sebagai sumber referensi untuk konsep-konsep baru dalam MSDM ini, Dessler (2017) menjelaskan bahwa digitalisasi dan penggunaan teknologi dalam MSDM telah membawa perubahan besar dalam cara organisasi mengelola karyawan dan mencapai tujuan bisnis. Dengan integrasi teknologi dalam semua aspek manajemen SDM, perusahaan dapat lebih responsif terhadap tantangan pasar yang terus berkembang.

## F. Tantangan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia

### **Tantangan globalisasi, digitalisasi, dan perubahan demografis**

Tantangan globalisasi, digitalisasi, dan perubahan demografis memiliki dampak signifikan terhadap manajemen sumber daya manusia (MSDM). Globalisasi membawa perubahan besar dalam cara organisasi beroperasi, terutama dengan kemajuan teknologi yang mempermudah komunikasi dan perdagangan antar negara. Hal ini memaksa perusahaan untuk mengelola tenaga kerja yang lebih beragam dan tersebar di berbagai lokasi, yang menciptakan tantangan dalam hal koordinasi, komunikasi, dan budaya organisasi. Organisasi tidak lagi terbatas pada pasar lokal, tetapi harus memikirkan bagaimana cara beradaptasi dengan kondisi global yang terus berubah, serta memanfaatkan peluang dan mengatasi tantangan yang datang dengan bekerja di pasar internasional.

Digitalisasi, sebagai salah satu pendorong utama globalisasi, juga memperkenalkan tantangan baru dalam MSDM. Teknologi informasi dan komunikasi yang semakin berkembang membuat banyak pekerjaan tradisional menjadi otomatis, dan memunculkan pekerjaan baru yang membutuhkan keterampilan digital yang lebih tinggi. Hal ini menyebabkan pergeseran dalam keterampilan yang diperlukan di pasar kerja, memaksa perusahaan untuk menginvestasikan lebih banyak sumber daya dalam pelatihan dan pengembangan karyawan agar tetap relevan dengan perkembangan teknologi. Selain itu, digitalisasi memungkinkan pekerja untuk bekerja secara fleksibel dan remote, yang menambah kompleksitas dalam hal manajemen kinerja, kolaborasi tim, serta pengelolaan hubungan antara karyawan dan perusahaan.

Salah satu dampak besar dari digitalisasi adalah munculnya konsep “karyawan berbasis teknologi” yang memerlukan kemampuan baru. Karyawan yang terlibat dalam bidang teknologi tidak hanya

harus memiliki keterampilan teknis, tetapi juga keterampilan komunikasi, kolaborasi lintas budaya, dan pengelolaan waktu yang lebih baik. Tantangan bagi MSDM adalah bagaimana mengidentifikasi, merekrut, dan mempertahankan talenta yang memiliki keterampilan ini, serta bagaimana menyesuaikan proses manajemen untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kreativitas dan inovasi. Kemampuan untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan ini menjadi salah satu elemen penting dalam strategi MSDM.

Selain globalisasi dan digitalisasi, perubahan demografis juga berperan penting dalam tantangan yang dihadapi MSDM. Perubahan dalam komposisi usia, jenis kelamin, dan latar belakang etnis di tempat kerja mempengaruhi dinamika organisasi. Misalnya, semakin banyak generasi muda yang memasuki dunia kerja, sementara di sisi lain, banyak perusahaan yang harus menghadapi kenyataan bahwa angkatan kerja yang lebih tua akan pensiun dalam waktu dekat. Hal ini menciptakan ketidakseimbangan antara pengalaman dan kebutuhan untuk memperbarui keterampilan yang relevan dengan perkembangan zaman. Perusahaan harus menyesuaikan kebijakan dan program MSDM mereka untuk menarik dan mempertahankan karyawan dari berbagai generasi, dengan cara yang memastikan keberagaman, inklusi, dan transfer pengetahuan antar generasi.

Selain faktor usia, keberagaman budaya dan etnis juga semakin menjadi perhatian penting dalam MSDM. Organisasi yang beroperasi di berbagai negara atau memiliki karyawan dari berbagai latar belakang budaya perlu memikirkan cara untuk menciptakan lingkungan yang inklusif dan menghargai perbedaan. Tantangan ini sering kali berkaitan dengan bagaimana mengelola konflik budaya, mempromosikan kerjasama antar tim multikultural, dan memastikan bahwa kebijakan MSDM tidak diskriminatif. Keberagaman ini juga dapat menciptakan peluang, seperti peningkatan kreativitas dan inovasi yang dapat terjadi ketika berbagai perspektif digabungkan. Namun, tantangan dalam memanfaatkan potensi keberagaman ini

memerlukan kebijakan yang matang dan keterampilan manajerial yang baik.

Dalam menghadapi tantangan ini, MSDM perlu mengembangkan kebijakan yang lebih fleksibel dan berbasis data. Pendekatan berbasis data memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi tren pasar tenaga kerja, mengelola kinerja karyawan, serta mengoptimalkan proses rekrutmen dan pengembangan dengan lebih efektif. Sistem informasi sumber daya manusia (SISDM) dan alat analitik dapat memberikan wawasan yang lebih dalam mengenai perilaku karyawan, produktivitas, dan area yang memerlukan perbaikan. Selain itu, teknologi dapat mempermudah proses pelatihan dan pengembangan, memungkinkan karyawan untuk mengakses materi pembelajaran kapan saja dan di mana saja, dengan cara yang lebih terstruktur dan teratur.

Keterampilan yang relevan dalam menghadapi era digital dan globalisasi menjadi kunci dalam manajemen karir. Pengembangan profesional yang berkelanjutan harus dijadikan prioritas untuk menjaga daya saing tenaga kerja. Perusahaan harus memastikan bahwa mereka tidak hanya memberikan pelatihan berbasis teknologi, tetapi juga menciptakan program pengembangan pribadi yang menekankan pada soft skills seperti kepemimpinan, kecerdasan emosional, dan pengambilan keputusan yang baik. Dengan begitu, organisasi akan memiliki tenaga kerja yang siap menghadapi tantangan yang datang dari globalisasi dan digitalisasi.

Menurut Ulrich (2016), peran manajemen sumber daya manusia kini jauh lebih strategis, berfokus pada penciptaan nilai tambah bagi organisasi dengan mengintegrasikan teknologi dan memperhatikan dinamika pasar global. Digitalisasi dan globalisasi bukan hanya tantangan, tetapi juga peluang untuk menciptakan organisasi yang lebih fleksibel dan siap untuk berubah. Namun, untuk memanfaatkan peluang ini, MSDM harus memiliki pemahaman yang mendalam tentang bagaimana mengelola perubahan yang cepat dan mempertahankan karyawan yang memiliki keterampilan

yang dibutuhkan untuk bertahan di pasar yang semakin kompetitif. Dengan demikian, keberhasilan MSDM di masa depan bergantung pada kemampuan untuk beradaptasi dengan perkembangan global, teknologi, dan demografis yang terus berubah.

### **Perubahan dalam pola pikir dan ekspektasi karyawan**

Perubahan dalam pola pikir dan ekspektasi karyawan telah menjadi aspek penting yang perlu dipahami oleh manajemen dalam mengelola sumber daya manusia di era modern. Di masa lalu, pola pikir karyawan cenderung lebih terfokus pada kebutuhan dasar dan jaminan pekerjaan yang stabil, sementara ekspektasi mereka lebih terbatas pada kompensasi dan keamanan kerja. Namun, seiring berjalannya waktu dan perkembangan teknologi, globalisasi, serta perubahan sosial, pola pikir dan ekspektasi karyawan mengalami transformasi yang signifikan. Saat ini, karyawan semakin menginginkan pengalaman kerja yang lebih bermakna dan fleksibilitas dalam pekerjaan mereka. Mereka mencari organisasi yang tidak hanya memberikan gaji yang kompetitif tetapi juga memperhatikan kesejahteraan, kesempatan pengembangan, dan integrasi antara pekerjaan dengan kehidupan pribadi.

Perubahan pertama yang mencolok adalah peningkatan perhatian terhadap keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan. Karyawan kini lebih mengutamakan fleksibilitas dalam jam kerja dan pilihan untuk bekerja dari rumah, terutama setelah dampak pandemi yang mempercepat adopsi teknologi kerja jarak jauh. Hal ini memengaruhi bagaimana perusahaan merancang kebijakan terkait tempat kerja, jam kerja, dan cara-cara baru dalam mencapai tujuan tanpa mengorbankan kehidupan pribadi karyawan. Banyak organisasi mulai memberikan opsi kerja fleksibel atau hybrid, yang memungkinkan karyawan untuk mengatur waktu dan tempat kerja mereka sesuai dengan kebutuhan individu mereka. Ini menandakan pergeseran dalam pemikiran tradisional bahwa pekerjaan harus selalu dilakukan di kantor dengan jam kerja yang tetap.

Selain itu, generasi milenial dan Z yang kini mendominasi angkatan kerja memiliki ekspektasi yang berbeda terkait dengan makna pekerjaan mereka. Bagi mereka, tujuan bekerja tidak hanya sekadar untuk mendapatkan penghasilan, tetapi juga untuk merasa bahwa mereka memberikan kontribusi yang berarti. Mereka cenderung mencari perusahaan yang memiliki misi dan nilai-nilai yang sesuai dengan keyakinan pribadi mereka. Dalam hal ini, perusahaan yang berfokus pada keberlanjutan, tanggung jawab sosial, dan inovasi dianggap lebih menarik. Karyawan dari generasi ini sering kali memilih untuk bekerja di perusahaan yang tidak hanya berfokus pada profit tetapi juga memiliki tujuan sosial yang jelas, seperti berkontribusi pada isu-isu lingkungan atau kesetaraan sosial.

Perubahan pola pikir ini juga mencakup peningkatan harapan terhadap pengembangan karier dan kesempatan untuk belajar. Karyawan modern lebih menghargai kesempatan untuk berkembang dan belajar sepanjang karier mereka. Mereka tidak lagi puas dengan posisi yang stagnan, melainkan berharap dapat terus meningkatkan keterampilan mereka, baik melalui pelatihan formal maupun pengalaman langsung di tempat kerja. Oleh karena itu, perusahaan yang dapat menawarkan jalur karier yang jelas dan peluang untuk pelatihan serta pengembangan karyawan lebih cenderung menarik perhatian karyawan berbakat. Hal ini juga menciptakan tekanan bagi organisasi untuk berinvestasi dalam program pengembangan sumber daya manusia yang lebih robust.

Selain pengembangan karier, ekspektasi karyawan terhadap transparansi dan komunikasi dalam organisasi juga semakin meningkat. Karyawan masa kini lebih menginginkan keterbukaan dalam proses pengambilan keputusan dan kebijakan yang ada dalam perusahaan. Mereka ingin memahami arah dan tujuan organisasi serta bagaimana keputusan yang diambil memengaruhi mereka secara langsung. Dalam hal ini, manajer dan pemimpin organisasi diharapkan dapat berkomunikasi secara efektif dan terbuka dengan tim mereka, memberikan feedback yang konstruktif dan mendukung

dialog dua arah. Karyawan yang merasa didengar dan dihargai akan lebih loyal dan produktif dalam bekerja.

Adapun salah satu perubahan besar lainnya adalah pergeseran dalam ekspektasi terkait dengan budaya organisasi. Karyawan saat ini tidak hanya mencari pekerjaan yang menawarkan stabilitas dan gaji yang kompetitif, tetapi juga sebuah lingkungan kerja yang inklusif dan mendukung. Mereka menginginkan budaya organisasi yang mengedepankan nilai-nilai seperti keberagaman, kesetaraan, dan inklusi. Organisasi yang mendukung lingkungan kerja yang aman dan ramah bagi semua individu, tanpa memandang latar belakang, jenis kelamin, atau orientasi seksual, akan lebih mudah menarik dan mempertahankan talenta yang berkualitas. Oleh karena itu, banyak perusahaan yang mulai memperkenalkan kebijakan-kebijakan yang mendukung keberagaman dan inklusi untuk menciptakan tempat kerja yang lebih terbuka dan nyaman.

Selain faktor budaya dan komunikasi, aspek teknologi juga memainkan peran penting dalam perubahan pola pikir dan ekspektasi karyawan. Dengan kemajuan teknologi, karyawan semakin mengharapkan penggunaan alat dan platform yang memudahkan pekerjaan mereka. Misalnya, penggunaan perangkat lunak kolaboratif, aplikasi manajemen proyek, dan alat komunikasi yang efisien menjadi standar dalam organisasi modern. Karyawan kini lebih memilih untuk bekerja dengan teknologi yang canggih, yang memungkinkan mereka untuk bekerja lebih efisien dan menghemat waktu. Organisasi yang gagal mengikuti perkembangan teknologi ini berisiko kehilangan talenta yang lebih muda dan lebih terampil, yang terbiasa dengan teknologi dan menganggapnya sebagai bagian dari keseharian mereka.

Perubahan terakhir yang signifikan adalah peningkatan perhatian terhadap kesejahteraan mental dan emosional karyawan. Karyawan kini lebih terbuka dalam mengungkapkan stres atau masalah psikologis yang mereka hadapi di tempat kerja. Mereka menginginkan perusahaan yang tidak hanya peduli pada kesehatan

fisik mereka, tetapi juga mendukung kesehatan mental mereka. Ini mencakup adanya program dukungan kesehatan mental, konseling, atau kebijakan untuk menciptakan lingkungan yang tidak toksik. Beberapa perusahaan bahkan memperkenalkan kebijakan untuk mengurangi jam kerja atau memberikan lebih banyak waktu libur untuk mencegah burnout di kalangan karyawan.

Menurut Ulrich (2016), perubahan-perubahan tersebut menunjukkan bahwa organisasi perlu menyesuaikan diri dengan perubahan ekspektasi karyawan untuk tetap relevan dan kompetitif di pasar tenaga kerja. Organisasi yang tidak dapat beradaptasi dengan perubahan ini berisiko kehilangan karyawan yang berpotensi dan mengalami kesulitan dalam mempertahankan motivasi dan produktivitas jangka panjang.

### **Peran teknologi dalam MSDM**

Dalam era digital yang berkembang pesat, teknologi memainkan peran yang sangat penting dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Teknologi tidak hanya mempermudah berbagai tugas administratif, tetapi juga memberikan kontribusi besar terhadap pengembangan strategi MSDM yang lebih efisien dan berbasis data. Penerapan teknologi dalam MSDM tidak hanya mengubah cara pekerjaan dilakukan, tetapi juga meningkatkan kualitas keputusan yang diambil oleh para manajer SDM. Dengan menggunakan teknologi, organisasi dapat lebih efektif dalam merencanakan, merekrut, mengelola, dan mengembangkan tenaga kerja mereka.

Salah satu kontribusi terbesar teknologi dalam MSDM adalah otomasi proses administratif. Tugas-tugas seperti penggajian, manajemen absensi, dan pengelolaan data karyawan dapat diotomatisasi dengan menggunakan software khusus. Hal ini tidak hanya menghemat waktu, tetapi juga mengurangi kesalahan yang sering terjadi dalam pengolahan data manual. Sebagai contoh, sistem perangkat lunak penggajian otomatis mengurangi kebutuhan untuk perhitungan manual yang rumit, memungkinkan staf MSDM untuk

fokus pada tugas strategis yang lebih penting, seperti perencanaan pengembangan karyawan.

Selain itu, teknologi juga memainkan peran penting dalam proses perekrutan. Dengan adanya platform rekrutmen berbasis teknologi, seperti portal pekerjaan online dan aplikasi berbasis kecerdasan buatan (AI), proses seleksi calon karyawan menjadi lebih cepat dan lebih akurat. AI dapat menganalisis resume dan profil kandidat untuk mencocokkan keterampilan dan pengalaman mereka dengan kebutuhan pekerjaan yang spesifik. Hal ini tidak hanya mempercepat proses rekrutmen, tetapi juga meningkatkan kualitas keputusan yang diambil oleh tim MSDM dalam memilih kandidat yang tepat untuk posisi yang tersedia.

Dalam hal pelatihan dan pengembangan karyawan, teknologi juga telah memperkenalkan berbagai solusi inovatif. E-learning, webinar, dan aplikasi pelatihan berbasis cloud memungkinkan karyawan untuk mengakses materi pelatihan kapan saja dan di mana saja. Teknologi ini mengurangi hambatan geografis dan waktu, memberikan kesempatan bagi karyawan untuk terus berkembang tanpa harus menghadiri pelatihan tatap muka yang memakan waktu. Dengan sistem pelatihan berbasis teknologi, organisasi dapat menyediakan pembelajaran yang lebih disesuaikan dengan kebutuhan individu karyawan, meningkatkan keterampilan mereka secara lebih efisien.

Teknologi juga mendukung manajemen kinerja karyawan melalui penggunaan perangkat lunak evaluasi kinerja berbasis data. Sistem ini memungkinkan pemantauan kinerja secara real-time dan memberikan umpan balik yang lebih cepat kepada karyawan. Alat ini membantu manajer untuk mengevaluasi kinerja secara objektif, menggunakan data yang diperoleh dari berbagai sumber seperti survei kepuasan pelanggan, penilaian 360 derajat, dan metrik kinerja individu. Dengan cara ini, teknologi memfasilitasi proses penilaian yang lebih transparan dan adil, yang pada gilirannya meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan terhadap perusahaan.

Tidak hanya di tingkat operasional, teknologi juga berperan dalam perencanaan strategis SDM. Dengan adanya analitik data besar (big data), organisasi kini dapat menganalisis data karyawan dalam jumlah besar untuk mengidentifikasi tren, pola, dan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dan retensi karyawan. Big data memungkinkan perusahaan untuk membuat keputusan yang lebih informasional dan berbasis bukti dalam perencanaan tenaga kerja. Misalnya, dengan menganalisis data tentang tingkat turnover, perusahaan dapat mengidentifikasi penyebab utama ketidakpuasan karyawan dan merumuskan kebijakan untuk meningkatkan retensi.

Salah satu area penting lainnya di mana teknologi berperan besar dalam MSDM adalah dalam pengelolaan hubungan karyawan. Teknologi memungkinkan perusahaan untuk berkomunikasi secara lebih efektif dengan karyawan melalui berbagai saluran digital, termasuk email, aplikasi pesan instan, dan platform kolaborasi. Hal ini menciptakan lingkungan kerja yang lebih transparan dan terhubung, di mana karyawan merasa lebih dihargai dan terlibat. Sistem manajemen komunikasi yang efisien memungkinkan karyawan untuk berbagi ide, memberikan masukan, dan terlibat dalam diskusi yang konstruktif, meningkatkan keterlibatan dan kepuasan mereka.

Selain itu, teknologi juga mendukung integrasi sistem yang lebih baik antara departemen MSDM dan unit bisnis lainnya. Misalnya, sistem Enterprise Resource Planning (ERP) yang mengintegrasikan berbagai fungsi bisnis, termasuk pengelolaan SDM, memungkinkan aliran data yang lancar antara departemen. Dengan integrasi ini, perusahaan dapat lebih mudah mengelola data karyawan dan mengambil keputusan yang lebih cepat berdasarkan informasi yang terintegrasi secara real-time. Hal ini meningkatkan efisiensi organisasi secara keseluruhan, memastikan bahwa strategi SDM selalu selaras dengan tujuan bisnis perusahaan.

Pentingnya teknologi dalam MSDM tidak dapat diabaikan, dan seiring dengan kemajuan teknologi, peranannya akan terus berkembang. Teknologi telah membuka peluang bagi MSDM untuk

tidak hanya berfokus pada aspek administratif, tetapi juga memberikan kontribusi strategis yang signifikan terhadap keberhasilan organisasi. Dengan memanfaatkan teknologi yang tepat, perusahaan dapat meningkatkan efisiensi operasional, mempercepat pengambilan keputusan, dan mengoptimalkan pengelolaan sumber daya manusia. Menurut Cascio (2018), penerapan teknologi dalam MSDM telah menjadi pendorong utama dalam menciptakan organisasi yang lebih adaptif dan responsif terhadap perubahan yang cepat di pasar global.





## BAB 2

# PERKEMBANGAN MSDM

## A. Pengertian dan Sejarah Perkembangan MSDM

### **Asal-usul dan evolusi manajemen SDM**

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memiliki asal-usul yang panjang dan berkembang seiring dengan perubahan sosial, ekonomi, dan organisasi. Awal mula konsep terkait manajemen tenaga kerja dimulai dengan pemikiran dasar mengenai pengelolaan orang sebagai sumber daya. Pada awal abad ke-20, pendekatan yang digunakan lebih bersifat administratif dan fokus pada urusan rekrutmen serta pencatatan kehadiran karyawan. Istilah yang lebih dikenal pada masa itu adalah “personalia”, yang lebih mengacu pada fungsi administratif terkait dengan pengelolaan karyawan, seperti penggajian dan administrasi pekerjaan. Fungsi ini sering kali dianggap sebagai hal yang terpisah dan kurang berhubungan langsung dengan strategi utama organisasi.

Konsep personalia ini berkembang pada era industri, di mana pabrik-pabrik besar mulai membutuhkan struktur organisasi yang lebih formal dan pengelolaan yang lebih sistematis terhadap tenaga kerjanya. Perusahaan mulai merekrut tenaga kerja secara lebih

terorganisir, tetapi pada titik ini, masih banyak yang berfokus pada tugas administratif dan pengelolaan kesejahteraan pekerja. Manajer personalia pada saat itu lebih sering bertindak sebagai penjaga kepatuhan terhadap aturan ketenagakerjaan, bukan sebagai mitra strategis dalam pengembangan organisasi. Fokus utama mereka adalah memastikan bahwa tenaga kerja dapat bekerja dengan efisien dalam lingkup administratif dan operasional.

Seiring dengan berkembangnya teori organisasi dan perubahan dalam dinamika pasar tenaga kerja, terutama pada pertengahan abad ke-20, fungsi personalia mulai mengalami pergeseran menuju suatu pendekatan yang lebih holistik terhadap pengelolaan karyawan. Pada waktu itu, banyak perusahaan yang mulai menyadari bahwa tenaga kerja bukan hanya sekadar sumber daya yang harus dikelola, tetapi juga aset yang dapat memberikan keuntungan kompetitif. Hal ini mengarah pada transformasi dari fungsi personalia menjadi manajemen sumber daya manusia yang lebih strategis. Manajer SDM tidak hanya bertanggung jawab untuk rekrutmen atau administrasi, tetapi juga untuk pengembangan potensi karyawan dan kesejahteraan mereka, serta keterlibatan mereka dalam mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan.

Perubahan besar dalam cara organisasi memandang peran tenaga kerja terjadi pada tahun 1980-an, ketika munculnya teori sumber daya manusia berbasis pada konsep bahwa karyawan merupakan aset penting yang memberikan kontribusi langsung terhadap pencapaian tujuan organisasi. Pendekatan ini mendorong perubahan besar dalam cara organisasi memandang tenaga kerja. Fokus utama beralih kepada pengelolaan karyawan untuk meningkatkan kinerja dan memberikan nilai tambah kepada organisasi. Pada masa ini, manajer SDM mulai diharapkan untuk berperan sebagai mitra strategis yang bekerja sama dengan pimpinan organisasi dalam merumuskan kebijakan dan strategi yang relevan dengan kebutuhan dan perkembangan tenaga kerja.

Evolusi manajemen SDM terus berlanjut seiring dengan kemajuan teknologi dan perubahan dinamika global. Pada akhir abad ke-20 dan awal abad ke-21, konsep manajemen SDM semakin bergeser dari sekadar pengelolaan individu menjadi pengelolaan talenta dan budaya organisasi. Teknologi, terutama sistem informasi manajemen SDM, memainkan peran penting dalam transformasi ini, memungkinkan pengumpulan data yang lebih akurat dan memungkinkan keputusan yang lebih berbasis data dalam pengelolaan karyawan. Selain itu, globalisasi dan peningkatan keragaman tenaga kerja juga mendorong perusahaan untuk mengadaptasi kebijakan dan praktik yang lebih inklusif, serta mendekati manajemen SDM dengan perspektif yang lebih global.

Menurut Ulrich (1997), peran manajer SDM dalam organisasi modern harus mencakup empat dimensi utama: sebagai mitra strategis, agen perubahan, pelaksana administrasi yang efisien, dan pengelola talenta. Dalam kerangka ini, manajer SDM berfungsi untuk tidak hanya mengelola tenaga kerja dalam organisasi, tetapi juga berperan aktif dalam merumuskan strategi yang mendorong keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Evolusi MSDM menjadi lebih strategis, di mana pengelolaan SDM tidak hanya berfokus pada kepatuhan hukum dan pengelolaan operasional, tetapi juga menyelaraskan kebijakan sumber daya manusia dengan tujuan jangka panjang organisasi. Proses ini semakin mengarah pada konsep “human capital” di mana karyawan dilihat sebagai aset yang dapat memberikan kontribusi lebih besar jika dikelola dengan tepat

### **Peran MSDM dalam perkembangan industri dan ekonomi global.**

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memainkan peran yang sangat penting dalam perkembangan industri dan ekonomi global. Dalam konteks yang semakin terhubung dan kompetitif, MSDM bukan lagi hanya sebagai fungsi pendukung dalam organisasi, tetapi telah menjadi bagian integral dalam strategi organisasi yang berfokus

pada pencapaian tujuan jangka panjang. Dalam dunia yang bergerak dengan cepat, tantangan yang dihadapi oleh organisasi tidak hanya terbatas pada masalah teknologi dan pasar, tetapi juga bagaimana mengelola, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas. Hal ini menjadikan MSDM sebagai kunci utama dalam mengelola sumber daya manusia agar dapat beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di pasar global dan industri. Dengan adanya perencanaan yang baik, MSDM dapat membantu organisasi dalam menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan melalui pengembangan potensi karyawan.

Seiring dengan globalisasi yang mengubah dinamika pasar kerja, perusahaan harus lebih dari sekadar menyusun strategi bisnis yang efisien. Mereka juga harus mampu beradaptasi dengan kebutuhan dan tuntutan pasar global. Ini melibatkan proses pengelolaan dan pemanfaatan sumber daya manusia yang tepat dan efisien. Dalam banyak industri, peran MSDM adalah untuk memastikan bahwa organisasi memiliki tenaga kerja yang terampil, fleksibel, dan mampu bersaing di pasar internasional. Untuk itu, MSDM berfokus pada pengembangan keterampilan dan kompetensi karyawan agar mereka dapat menghadapi tantangan pasar yang dinamis. Proses rekrutmen, seleksi, pelatihan, serta pengelolaan kinerja harus disesuaikan dengan kebutuhan industri yang terus berkembang dan pergeseran tren global.

Dalam perkembangan ekonomi global yang semakin cepat, organisasi juga dituntut untuk meningkatkan produktivitas dan inovasi. MSDM berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung tercapainya kedua aspek tersebut. Salah satu cara yang dilakukan adalah dengan merancang kebijakan yang meningkatkan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan mereka. Keterlibatan karyawan yang tinggi dapat berkontribusi langsung pada peningkatan produktivitas dan inovasi dalam organisasi. Selain itu, MSDM juga mengelola kesejahteraan karyawan, yang pada gilirannya dapat mempengaruhi kinerja dan retensi. Dengan menciptakan lingkungan

kerja yang inklusif dan mendukung, MSDM tidak hanya berfokus pada manfaat jangka pendek tetapi juga pada keberlanjutan dan pengembangan organisasi dalam jangka panjang.

Selain itu, perkembangan industri dan ekonomi global juga menghadirkan tantangan baru bagi MSDM, terutama dalam hal pengelolaan tenaga kerja yang multinasional. Perusahaan yang beroperasi di beberapa negara harus dapat menyesuaikan kebijakan MSDM mereka dengan peraturan dan budaya kerja yang berbeda-beda di masing-masing wilayah. Hal ini memerlukan keterampilan khusus dalam pengelolaan keberagaman, baik itu dalam hal budaya, bahasa, maupun cara kerja. Oleh karena itu, MSDM harus lebih responsif terhadap perbedaan tersebut dan mampu merancang kebijakan yang memfasilitasi kerja sama yang efektif antarbudaya. Kemampuan untuk bekerja dengan keberagaman ini sangat penting dalam menghadapi tantangan di pasar global yang semakin kompleks.

Selain itu, peran MSDM dalam perkembangan industri dan ekonomi global juga terlihat dalam pemanfaatan teknologi. Di era digital ini, banyak perusahaan yang mengandalkan sistem manajemen berbasis teknologi untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia. Penggunaan teknologi memungkinkan pengelolaan data karyawan yang lebih akurat, serta mempermudah proses rekrutmen dan pelatihan. Teknologi juga memungkinkan pengembangan kompetensi karyawan melalui platform e-learning, yang sangat relevan dengan kebutuhan industri yang berkembang pesat. MSDM yang mengadopsi teknologi dengan baik dapat memaksimalkan potensi karyawan dan mengurangi biaya operasional, serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif.

Dalam konteks ini, pentingnya MSDM semakin terlihat dengan adanya perubahan dalam pola kerja, seperti adopsi sistem kerja jarak jauh atau remote working. Di tingkat global, banyak perusahaan yang mulai mengadopsi model kerja fleksibel ini sebagai respons terhadap tuntutan pasar dan perubahan sosial. MSDM berperan dalam merancang kebijakan yang mendukung transisi

ini, dengan mempertimbangkan aspek produktivitas, komunikasi, serta kesejahteraan karyawan. Ini menuntut MSDM untuk memiliki pemahaman yang mendalam tentang bagaimana teknologi dapat mendukung pengelolaan tenaga kerja yang lebih fleksibel, serta bagaimana memastikan bahwa karyawan tetap terlibat dan termotivasi meskipun bekerja dari jarak jauh.

Menurut Ulrich et al. (2017), peran MSDM dalam menghadapi perubahan ekonomi dan industri global sangatlah strategis. Mereka menekankan bahwa dalam dunia yang semakin terhubung ini, MSDM harus menjadi mitra strategis dalam pengambilan keputusan organisasi, bukan sekadar fungsi administratif. Dengan kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di industri dan ekonomi global, MSDM dapat membantu organisasi untuk tetap relevan dan kompetitif di pasar yang semakin kompleks. Dengan demikian, peran MSDM tidak hanya terbatas pada pengelolaan karyawan, tetapi juga berkontribusi langsung terhadap keberhasilan dan keberlanjutan organisasi dalam konteks global.

## B. Perkembangan Teori-teori MSDM

1. Pembahasan teori klasik dalam MSDM, seperti Teori Manusia sebagai Sumber Daya, Teori Motivasi, dan Teori Kepemimpinan.
2. Perkembangan teori-teori terbaru seperti teori kepemimpinan transformasional dan pengelolaan kinerja berbasis hasil.

## C. MSDM di Era Industri

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) mengalami perkembangan yang signifikan sepanjang sejarah, terutama ketika memasuki era industri. Sebelum Revolusi Industri, pengelolaan tenaga kerja lebih bersifat tradisional dan didominasi oleh pendekatan yang sederhana. Namun, dengan munculnya pabrik-pabrik besar dan proses produksi massal, paradigma pengelolaan tenaga kerja

mengalami perubahan besar. Konsep-konsep yang lebih terstruktur mulai diterapkan, guna memenuhi tuntutan efisiensi dan peningkatan produktivitas yang lebih besar.

Pada awal era industri, pengelolaan sumber daya manusia didasarkan pada kebutuhan untuk mengoptimalkan penggunaan tenaga kerja dalam sistem produksi yang terorganisir dan mekanis. Di pabrik-pabrik besar, pekerja dibagi dalam berbagai fungsi yang sangat terstandardisasi. Organisasi yang berbasis pabrik ini, dengan suasana kerja yang sangat hierarkis, membutuhkan adanya manajemen yang mampu mengontrol dan mengatur pekerjaan dalam skala besar. Di sinilah pertama kalinya konsep-konsep seperti spesialisasi pekerjaan dan pembagian kerja diterapkan secara luas, dengan tujuan untuk meningkatkan efisiensi produksi.

Pada masa ini, teori-teori manajemen seperti yang dikemukakan oleh Frederick Taylor melalui pendekatan *scientific management* menjadi sangat relevan. Taylor memperkenalkan metode sistematis untuk meningkatkan produktivitas pekerja melalui analisis rinci terhadap setiap tugas yang dilakukan di pabrik. Ia memfokuskan pada cara-cara untuk memecah pekerjaan menjadi bagian-bagian yang lebih kecil dan lebih mudah dikelola, serta memberikan insentif kepada pekerja yang menunjukkan kinerja terbaik. Pendekatan ini dianggap sebagai fondasi awal dalam pembentukan konsep MSDM yang lebih terstruktur, dimana pengelolaan karyawan berfokus pada efisiensi dan pengoptimalan hasil kerja.

Salah satu tantangan besar yang dihadapi pada era industri adalah bagaimana mengelola tenaga kerja yang jumlahnya sangat banyak dan beragam. Pabrik-pabrik besar membutuhkan ribuan pekerja, dengan berbagai latar belakang dan keterampilan. Oleh karena itu, muncullah kebutuhan untuk menciptakan sistem pengelolaan yang lebih efektif, yang tidak hanya berfokus pada pengaturan kerja, tetapi juga pada aspek kesejahteraan dan motivasi karyawan. Pengelolaan tenaga kerja ini mulai melibatkan aspek administratif seperti pengaturan jam

kerja, upah, serta pengelolaan kesejahteraan karyawan yang lebih terstruktur.

Pada awal abad ke-20, terutama di negara-negara maju yang sedang mengalami industrialisasi cepat, konsep-konsep MSDM mulai bertransformasi. Selain pengaturan produksi yang lebih efisien, organisasi industri juga mulai memperkenalkan ide-ide baru mengenai manajemen manusia, seperti pengembangan karyawan dan peningkatan kualitas hidup di tempat kerja. Organisasi mulai memperhatikan tidak hanya kemampuan teknis pekerja, tetapi juga kesejahteraan psikologis mereka. Hal ini tercermin dalam praktek-praktek yang lebih humanistik dalam MSDM, yang mendorong perusahaan untuk memberikan perhatian pada aspek sosial dan psikologis pekerja.

Selama periode ini, organisasi pabrik mulai mengadopsi pendekatan yang lebih formal terhadap pelatihan dan pengembangan karyawan. Program-program pelatihan tidak hanya ditujukan untuk meningkatkan keterampilan teknis pekerja, tetapi juga untuk mempersiapkan mereka untuk posisi-posisi yang lebih tinggi dalam struktur organisasi. Pelatihan ini juga bertujuan untuk memperkenalkan pekerja pada budaya dan nilai-nilai perusahaan, serta untuk menciptakan loyalitas yang lebih kuat di antara karyawan. Pendekatan ini merupakan bagian dari konsep MSDM yang lebih modern, yang tidak hanya memandang karyawan sebagai sumber daya, tetapi juga sebagai aset yang perlu dibina dan dikembangkan.

Selain itu, perubahan penting lainnya yang terjadi di era industri adalah pengenalan konsep manajemen hubungan industrial. Dalam organisasi yang lebih berbasis pabrik, hubungan antara pekerja dan manajemen sering kali penuh dengan ketegangan. Oleh karena itu, banyak perusahaan yang mulai memperkenalkan sistem perundingan dengan serikat pekerja, dengan tujuan untuk mencapai keseimbangan antara kepentingan perusahaan dan hak-hak pekerja. Ini menjadi awal mula pentingnya MSDM dalam menciptakan hubungan yang

harmonis antara tenaga kerja dan manajemen, serta menciptakan kondisi kerja yang lebih baik bagi karyawan.

Salah satu tokoh penting dalam perkembangan MSDM pada era ini adalah Hugo Münsterberg, seorang psikolog Jerman yang berpendapat bahwa manajemen harus memperhatikan aspek psikologis karyawan untuk mencapai kinerja optimal. Ia menekankan pentingnya pemilihan dan penempatan karyawan yang tepat berdasarkan kemampuan psikologis mereka. Pendapat ini membuka jalan bagi pengembangan metode seleksi dan rekrutmen yang lebih canggih dan terstandarisasi, yang semakin banyak diterapkan di pabrik-pabrik dan organisasi industri pada saat itu.

Seiring dengan berkembangnya teori-teori manajemen dan perubahan sosial-ekonomi yang terjadi pada era industri, pendekatan pengelolaan SDM mulai lebih berorientasi pada manajemen yang berbasis hasil. Fokusnya tidak hanya pada peningkatan produksi dan efisiensi, tetapi juga pada bagaimana menciptakan suasana kerja yang lebih kondusif bagi karyawan. Pada masa ini, MSDM bertransformasi menjadi disiplin yang lebih komprehensif, dengan mencakup berbagai aspek seperti pengelolaan kinerja, kompensasi, motivasi, serta pengembangan karier.

Revolusi industri juga membawa perubahan dalam pengelolaan organisasi secara keseluruhan. Struktur organisasi yang kaku dan hierarkis menjadi lebih fleksibel, dan pengelolaan SDM pun semakin mengedepankan inovasi dan kolaborasi. Dengan perkembangan teknologi dan mekanisasi di berbagai sektor industri, banyak pekerja yang dipindahkan ke posisi-posisi yang lebih terampil dan lebih profesional. Hal ini menciptakan peluang bagi pekerja untuk berkembang, tetapi juga menuntut adanya perubahan dalam cara MSDM dilakukan.

Era industri juga memperkenalkan konsep-konsep baru terkait dengan pengelolaan SDM yang lebih berbasis data dan sistem. Dengan adanya kemajuan teknologi informasi, banyak perusahaan yang mulai mengumpulkan dan menganalisis data tentang karyawan untuk

meningkatkan pengelolaan mereka. Data tentang kinerja, absensi, pelatihan, dan pengembangan karier mulai diintegrasikan dalam sistem yang lebih modern. Konsep-konsep ini membentuk fondasi penting dalam pengelolaan SDM di era industri dan memberikan kontribusi signifikan terhadap perkembangan MSDM di masa depan.

Sebagai kesimpulan, perkembangan MSDM pada era industri sangat berpengaruh terhadap bentuk dan praktek manajemen yang ada saat ini. Seiring dengan semakin kompleksnya dunia industri, pengelolaan SDM terus beradaptasi dan berkembang, mengakomodasi berbagai tantangan baru yang dihadapi oleh organisasi dan pekerja. Proses ini menciptakan sinergi yang lebih baik antara pekerja dan manajemen, dan memungkinkan organisasi untuk tetap kompetitif di pasar global. Sebagaimana dijelaskan oleh Armstrong (2017), transformasi MSDM di era industri mencerminkan perubahan besar dalam bagaimana kita melihat dan mengelola tenaga kerja dalam organisasi..

## D. Perkembangan Teknologi dan Pengaruhnya terhadap MSDM

### **Bagaimana teknologi mengubah cara MSDM beroperasi, dengan munculnya sistem informasi SDM dan teknologi rekrutmen yang lebih modern.**

Perkembangan teknologi dalam dunia bisnis dan manajemen telah membawa perubahan signifikan pada berbagai aspek, tidak terkecuali dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Teknologi memengaruhi cara MSDM beroperasi, memberikan efisiensi, akurasi, dan kemudahan dalam mengelola sumber daya manusia dalam sebuah organisasi. Salah satu pengaruh terbesar dari teknologi adalah pada pengelolaan data karyawan, pengembangan sistem informasi SDM, dan penerapan teknologi rekrutmen yang semakin canggih. Dalam konteks ini, penggunaan teknologi tidak hanya mempercepat

proses administrasi, tetapi juga menciptakan peluang bagi perusahaan untuk meningkatkan kualitas pengelolaan SDM yang lebih strategis.

Di masa lalu, proses pengelolaan SDM sering kali bergantung pada metode manual yang memakan waktu dan rentan terhadap kesalahan manusia. Data karyawan dicatat secara fisik atau menggunakan spreadsheet sederhana yang tidak memiliki kemampuan untuk terintegrasi atau diperbarui secara real-time. Namun, dengan hadirnya sistem informasi manajemen SDM (SIMSDM) berbasis teknologi, banyak proses administrasi yang sebelumnya memerlukan banyak waktu dan tenaga kini dapat dilakukan dengan lebih cepat dan efisien. Sistem ini memungkinkan data karyawan disimpan dalam format digital yang lebih terorganisir, memudahkan akses informasi, serta mengurangi resiko kesalahan atau kehilangan data. Implementasi sistem informasi SDM yang terintegrasi juga memungkinkan perusahaan untuk memonitor dan menganalisis kinerja karyawan secara lebih tepat, serta merencanakan kebijakan MSDM yang lebih berbasis data dan bukti (evidence-based).

Selain itu, teknologi juga mempengaruhi cara perusahaan melakukan rekrutmen. Proses rekrutmen yang dulu hanya melibatkan pencarian kandidat melalui iklan lowongan kerja atau hubungan personal, kini dapat dilakukan dengan lebih modern melalui berbagai platform online. Salah satu inovasi terbesar adalah penggunaan aplikasi atau situs web untuk menyalurkan informasi lowongan kerja kepada calon karyawan. Teknologi memungkinkan perusahaan untuk mengakses sejumlah besar kandidat dari berbagai wilayah atau bahkan negara, mengurangi ketergantungan pada metode tradisional yang terbatas pada pasar lokal. Selain itu, teknologi memungkinkan penilaian lebih awal terhadap calon kandidat melalui tes keterampilan online atau sistem penilaian otomatis, yang dapat mempercepat proses seleksi dan meminimalisir bias manusia dalam pengambilan keputusan.

Peningkatan penggunaan kecerdasan buatan (AI) dalam rekrutmen telah mengubah cara perusahaan menemukan dan

menilai kandidat. Dengan memanfaatkan algoritma canggih, AI dapat membantu menganalisis ratusan hingga ribuan aplikasi dalam waktu singkat, mencari kecocokan antara kualifikasi kandidat dan kebutuhan perusahaan. Sistem ini tidak hanya mempercepat proses, tetapi juga meningkatkan objektivitas karena mengurangi elemen bias yang sering terjadi dalam proses seleksi manusia. Teknologi seperti machine learning juga memungkinkan sistem untuk terus belajar dan berkembang, meningkatkan kemampuan dalam mencocokkan kandidat dengan posisi yang tepat. Proses seleksi yang lebih canggih ini memberikan keuntungan kompetitif bagi perusahaan dalam mendapatkan talenta terbaik.

Sistem informasi SDM modern tidak hanya terfokus pada pengelolaan data dan rekrutmen, tetapi juga pada pengembangan karyawan. Dengan kemajuan teknologi, perusahaan kini dapat menawarkan pelatihan dan pengembangan karyawan yang lebih efektif melalui platform e-learning atau aplikasi pelatihan berbasis web. Teknologi ini memungkinkan karyawan untuk mengakses materi pelatihan dari mana saja dan kapan saja, memberikan fleksibilitas yang lebih besar dalam meningkatkan keterampilan dan kompetensi mereka. Selain itu, penggunaan teknologi dalam pelatihan memungkinkan perusahaan untuk memantau perkembangan karyawan secara real-time, memberikan umpan balik yang lebih cepat dan lebih terarah. Penggunaan teknologi dalam pengembangan SDM juga mendukung prinsip pembelajaran seumur hidup, di mana karyawan diberikan kesempatan untuk terus belajar dan berkembang sesuai dengan kebutuhan organisasi yang terus berubah.

Salah satu peran penting teknologi dalam MSDM adalah dalam peningkatan pengalaman karyawan. Dengan hadirnya aplikasi berbasis mobile dan portal internal, karyawan kini dapat mengakses berbagai layanan MSDM seperti pengajuan cuti, permintaan gaji, atau update informasi personal mereka hanya dengan beberapa klik. Hal ini tidak hanya meningkatkan kenyamanan karyawan, tetapi juga mempercepat proses administrasi dan mengurangi beban

kerja HR. Teknologi memberikan kemudahan bagi karyawan untuk mengelola kebutuhan mereka sendiri, memungkinkan departemen MSDM untuk fokus pada tugas-tugas yang lebih strategis, seperti pengembangan budaya organisasi atau perencanaan sumber daya manusia jangka panjang.

Selain itu, teknologi juga memainkan peran penting dalam memperkuat komunikasi internal di dalam organisasi. Melalui platform komunikasi berbasis cloud, karyawan dan manajer dapat saling terhubung dengan lebih mudah, meskipun mereka berada di lokasi yang berbeda. Teknologi memungkinkan perusahaan untuk memperkuat kolaborasi tim dan meningkatkan transparansi, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif dan terbuka. Penggunaan teknologi untuk komunikasi internal ini juga mempercepat aliran informasi, memungkinkan keputusan yang lebih cepat dan efektif di berbagai tingkatan organisasi.

Perubahan teknologi juga membawa tantangan baru dalam hal keamanan data. Dalam mengelola informasi pribadi karyawan dan data sensitif lainnya, perusahaan harus memastikan bahwa sistem teknologi yang mereka gunakan memiliki tingkat keamanan yang tinggi. Penggunaan teknologi untuk mengelola data karyawan harus dilengkapi dengan sistem proteksi yang memadai agar data tidak jatuh ke tangan yang salah. Hal ini menuntut perusahaan untuk terus memperbarui infrastruktur teknologi mereka dan mengikuti perkembangan terbaru dalam bidang keamanan dunia maya (cybersecurity).

Dalam hal perencanaan tenaga kerja, teknologi memungkinkan perusahaan untuk melakukan peramalan dan analisis lebih akurat mengenai kebutuhan SDM di masa depan. Dengan menggunakan perangkat lunak berbasis data, perusahaan dapat menganalisis tren pasar kerja, memantau kinerja organisasi, dan memperkirakan kebutuhan tenaga kerja berdasarkan proyeksi pertumbuhan atau perubahan dalam strategi bisnis. Ini memungkinkan organisasi untuk merencanakan perekrutan atau pengurangan tenaga kerja

dengan lebih tepat waktu dan lebih berbasis bukti, menghindari ketidaksesuaian antara jumlah karyawan dengan kebutuhan operasional perusahaan.

Sebagai tambahan, teknologi juga mengubah cara perusahaan mengelola kinerja karyawan. Dengan sistem manajemen kinerja berbasis cloud, perusahaan dapat melakukan pemantauan kinerja secara lebih berkelanjutan dan dinamis. Hal ini memungkinkan manajer untuk memberikan umpan balik yang lebih cepat dan menyesuaikan tujuan kinerja karyawan sesuai dengan perubahan prioritas bisnis. Sistem ini juga memfasilitasi penilaian kinerja yang lebih objektif dan berbasis data, yang memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih adil dan transparan dalam hal promosi, penghargaan, atau pengembangan karyawan.

Akhirnya, perkembangan teknologi dalam MSDM menciptakan era baru dalam pengelolaan sumber daya manusia, di mana teknologi berperan sebagai alat penting yang mempercepat proses, meningkatkan akurasi, dan mendukung keputusan berbasis data. Perusahaan yang mampu mengadopsi teknologi dengan bijak akan memperoleh keuntungan kompetitif dalam menarik, mengembangkan, dan mempertahankan talenta terbaik. Seiring dengan berkembangnya teknologi, peran MSDM pun semakin strategis, tidak hanya sebagai pengelola administrasi, tetapi juga sebagai mitra bisnis yang berkontribusi langsung terhadap keberhasilan organisasi.

Sumber yang relevan untuk penjelasan ini antara lain adalah karya dari Ulrich (1997) yang membahas tentang perubahan besar yang dibawa oleh teknologi dalam dunia MSDM, serta Kaufman (2015) yang menguraikan bagaimana teknologi mengubah praktik rekrutmen dan pengelolaan karyawan dalam organisasi modern

### **Peran HR analytics dalam membuat keputusan berbasis data.**

Perkembangan teknologi informasi telah memberikan dampak yang signifikan terhadap berbagai aspek kehidupan, termasuk dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Salah

satu perkembangan yang paling menonjol adalah penerapan HR analytics (analisis sumber daya manusia) dalam pengambilan keputusan berbasis data. HR analytics merujuk pada penggunaan data dan alat analisis untuk mengidentifikasi pola, mengukur kinerja, serta membuat keputusan yang lebih terinformasi mengenai kebijakan dan strategi SDM. Dalam konteks MSDM, HR analytics tidak hanya digunakan untuk memantau kinerja karyawan, tetapi juga untuk meramalkan kebutuhan tenaga kerja, memperbaiki strategi rekrutmen, serta memprediksi tingkat retensi dan kepuasan karyawan. Teknologi ini telah mengubah cara organisasi melihat dan mengelola sumber daya manusia mereka, dengan pendekatan yang lebih berbasis data dan kurang bergantung pada intuisi atau asumsi.

Seiring dengan kemajuan teknologi, terutama dalam hal pengumpulan dan analisis data, HR analytics kini dapat mengakses berbagai macam informasi dari sumber yang berbeda, seperti data kinerja, kepuasan karyawan, tingkat absensi, hingga hasil evaluasi pelatihan. Teknologi cloud dan perangkat lunak khusus untuk analisis data, seperti alat analisis prediktif dan visualisasi data, memungkinkan para profesional SDM untuk melihat gambaran yang lebih jelas mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja organisasi dan individu. Salah satu contoh penerapan HR analytics adalah penggunaan *people analytics*, yang mengintegrasikan data karyawan dengan tujuan untuk memaksimalkan produktivitas, meningkatkan kesejahteraan karyawan, dan mengurangi tingkat perputaran karyawan. Analisis ini memberikan gambaran yang lebih akurat tentang faktor-faktor yang mempengaruhi retensi dan pengembangan karir.

Salah satu manfaat utama dari HR analytics adalah kemampuannya untuk mendukung pengambilan keputusan berbasis data yang lebih baik. Dengan memanfaatkan teknologi analitik, HR dapat membuat keputusan yang lebih tepat dalam berbagai aspek manajerial, mulai dari rekrutmen hingga pengembangan karir karyawan. Misalnya, data mengenai kinerja karyawan dapat digunakan untuk menentukan

program pelatihan yang paling efektif, sedangkan data mengenai kepuasan kerja dan tingkat absensi dapat memberikan wawasan tentang masalah yang mungkin tidak terlihat jelas di permukaan. Dengan demikian, keputusan yang diambil lebih terinformasi, tidak hanya berdasarkan pengalaman atau insting, tetapi berdasarkan bukti yang konkret.

HR analytics juga berperan penting dalam strategi perencanaan tenaga kerja yang lebih tepat. Organisasi dapat memprediksi kebutuhan tenaga kerja berdasarkan tren historis dan analisis data pasar tenaga kerja. Dengan HR analytics, para manajer SDM dapat meramalkan permintaan tenaga kerja di masa depan, serta menentukan keterampilan dan kompetensi yang diperlukan untuk mendukung strategi organisasi. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk mempersiapkan diri secara lebih efektif terhadap perubahan dalam kebutuhan bisnis dan pasar tenaga kerja. Misalnya, jika analisis data menunjukkan bahwa perusahaan akan membutuhkan lebih banyak tenaga ahli dalam bidang tertentu dalam waktu dekat, maka perusahaan dapat segera memulai proses rekrutmen atau pelatihan untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

Selain itu, HR analytics juga memainkan peran penting dalam evaluasi kinerja dan pengembangan karir. Melalui pengumpulan dan analisis data kinerja karyawan, HR dapat mengidentifikasi pola dalam pencapaian kinerja, serta menemukan faktor-faktor yang mendorong atau menghambat keberhasilan karyawan. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk menciptakan program pengembangan yang lebih tepat sasaran, baik untuk pengembangan keterampilan maupun perencanaan jalur karir. Dengan kata lain, HR analytics membantu memastikan bahwa investasi dalam pengembangan karyawan dapat memberikan dampak yang optimal bagi organisasi. Karyawan yang mendapatkan kesempatan pengembangan yang relevan dengan kebutuhan mereka cenderung lebih puas dan loyal terhadap perusahaan.

Keputusan berbasis data dalam HR analytics juga sangat berguna dalam meningkatkan efektivitas program kesejahteraan karyawan. Dengan menganalisis data terkait dengan kesejahteraan karyawan, seperti tingkat stres, kepuasan kerja, dan absensi, organisasi dapat mengidentifikasi area yang memerlukan perhatian lebih. Misalnya, jika data menunjukkan bahwa karyawan dengan tingkat stres tinggi cenderung mengalami tingkat absensi yang lebih tinggi, perusahaan dapat mengambil langkah-langkah untuk mengurangi stres di tempat kerja, seperti melalui program kesejahteraan mental atau fleksibilitas dalam jam kerja. Hal ini membantu perusahaan tidak hanya dalam menjaga kesejahteraan karyawan tetapi juga meningkatkan produktivitas dan mengurangi biaya terkait absensi.

Di sisi lain, HR analytics juga dapat membantu perusahaan dalam memperbaiki pengalaman rekrutmen dan retensi karyawan. Dengan menganalisis data tentang proses perekrutan sebelumnya, seperti dari mana kandidat terbaik berasal dan faktor apa yang membuat mereka tetap bertahan di perusahaan, HR dapat merancang proses rekrutmen yang lebih efektif dan efisien. Misalnya, data yang menunjukkan bahwa kandidat yang datang melalui rekomendasi internal memiliki tingkat retensi lebih tinggi dapat mendorong perusahaan untuk lebih memprioritaskan program referal internal. Begitu pula dengan retensi, dengan menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi keputusan karyawan untuk tetap bertahan, seperti kesempatan pengembangan atau hubungan dengan manajer, HR dapat menciptakan strategi retensi yang lebih baik.

Salah satu tantangan terbesar dalam penerapan HR analytics adalah memastikan bahwa data yang digunakan akurat dan relevan. Untuk itu, penting bagi organisasi untuk memiliki sistem yang efektif dalam mengumpulkan dan mengelola data. Sistem yang tidak tepat dapat menghasilkan analisis yang salah dan keputusan yang tidak akurat. Oleh karena itu, perusahaan perlu memastikan bahwa mereka memiliki infrastruktur teknologi yang memadai untuk mendukung pengumpulan dan pemrosesan data yang berkualitas. Selain itu,

diperlukan keterampilan dan pengetahuan khusus bagi profesional SDM untuk menginterpretasikan data dengan benar dan membuat keputusan yang tepat berdasarkan analisis tersebut.

Seiring dengan meningkatnya peran data dalam pengambilan keputusan, tantangan berikutnya adalah menjaga keseimbangan antara analisis berbasis data dengan elemen manusia dalam pengelolaan SDM. Meskipun data dapat memberikan wawasan yang sangat berharga, keputusan yang diambil oleh HR tetap harus mempertimbangkan aspek-aspek manusiawi, seperti kebutuhan emosional dan sosial karyawan. Oleh karena itu, meskipun HR analytics memberikan alat yang sangat berguna dalam pengambilan keputusan, peran profesional SDM sebagai pengambil keputusan tetap tak tergantikan. Mereka harus mampu menggabungkan wawasan berbasis data dengan penilaian manusiawi dalam setiap keputusan yang diambil.

Dalam kesimpulannya, HR analytics telah mengubah cara organisasi mengelola sumber daya manusia. Dengan memanfaatkan teknologi dan data, HR dapat membuat keputusan yang lebih terinformasi dan akurat dalam berbagai aspek manajemen SDM. Menurut Fitz-enz (2010), HR analytics membantu manajer SDM untuk melihat lebih dalam ke dalam data dan mengambil keputusan yang lebih tepat sasaran, yang pada akhirnya berkontribusi pada efisiensi operasional dan kepuasan karyawan. Selain itu, dengan perkembangan teknologi yang terus berlanjut, HR analytics diharapkan akan semakin memainkan peran penting dalam merancang kebijakan dan strategi yang lebih baik untuk mendukung tujuan organisasi di masa depan.



## BAB 3

# STRATEGI MSDM

## A. Pengertian dan Konsep Strategi MSDM

Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah pendekatan yang sistematis dalam merencanakan dan mengelola aspek manusia dalam organisasi untuk mencapai tujuan strategis yang lebih besar. Strategi ini tidak hanya berfokus pada pengelolaan operasional tenaga kerja, tetapi juga pada pengembangan dan penyesuaian kebijakan serta praktik sumber daya manusia (SDM) dengan kebutuhan dan tujuan jangka panjang organisasi. Strategi MSDM mencakup berbagai kebijakan terkait pengadaan, pengembangan, dan pemberhentian karyawan, serta bagaimana sumber daya manusia dapat memberikan kontribusi terbaik untuk kemajuan organisasi. Keterlibatan langsung MSDM dalam perencanaan strategis organisasi ini menunjukkan pentingnya peran SDM dalam mendukung keberhasilan jangka panjang sebuah perusahaan.

Salah satu aspek penting dalam pengertian strategi MSDM adalah hubungan antara strategi SDM dengan strategi bisnis organisasi. Dalam hal ini, MSDM berfungsi sebagai alat yang menyelaraskan tujuan sumber daya manusia dengan tujuan strategis organisasi. Artinya, strategi MSDM tidak hanya bertujuan untuk mengelola tenaga kerja

secara efisien, tetapi juga untuk menciptakan nilai tambah melalui pengembangan kompetensi, budaya, dan kepuasan karyawan. Oleh karena itu, strategi MSDM harus disusun dengan memperhatikan visi, misi, serta tujuan jangka panjang organisasi. Dengan kata lain, peran MSDM dalam strategi perusahaan sangat penting untuk memastikan bahwa SDM dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi yang lebih luas.

Selain itu, strategi MSDM juga mencakup perencanaan jangka panjang terkait pengelolaan sumber daya manusia yang dapat membantu perusahaan dalam menghadapi perubahan pasar, teknologi, dan lingkungan bisnis yang terus berkembang. Perusahaan yang mampu menyesuaikan kebijakan SDM dengan perubahan tersebut akan lebih siap dalam menghadapi tantangan baru dan meningkatkan daya saing mereka. Oleh karena itu, pendekatan yang proaktif dalam merancang strategi MSDM menjadi kunci dalam menciptakan fleksibilitas organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan eksternal yang cepat.

Strategi MSDM juga memerlukan integrasi antara berbagai fungsi dalam organisasi. Fungsi-fungsi seperti rekrutmen, pelatihan, kompensasi, dan hubungan industrial harus bekerja bersama untuk mencapai tujuan yang sama, yaitu menciptakan tenaga kerja yang kompeten dan produktif. Integrasi ini mengarah pada pembuatan kebijakan yang tidak hanya meningkatkan kinerja individu, tetapi juga memperkuat kinerja tim dan organisasi secara keseluruhan. Dalam hal ini, strategi MSDM berfungsi sebagai penghubung antara aspek manusia dalam organisasi dengan strategi bisnis secara keseluruhan, menjadikannya sebagai elemen penting dalam mencapai keunggulan kompetitif.

Pentingnya strategi MSDM dalam organisasi semakin ditekankan dengan semakin berkembangnya konsep sumber daya manusia yang tidak hanya sebagai pelaksana tugas administratif, tetapi juga sebagai mitra strategis dalam pengambilan keputusan. Hal ini berarti bahwa manajer SDM tidak hanya terlibat dalam pengelolaan karyawan

sehari-hari, tetapi juga aktif berkontribusi dalam pengembangan kebijakan strategis perusahaan. Dengan demikian, strategi MSDM harus dirancang dengan mempertimbangkan berbagai faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi organisasi, termasuk budaya perusahaan, tren pasar, serta teknologi yang berkembang.

Menurut Schuler dan Jackson (2007), strategi MSDM adalah cara untuk menyusun dan menerapkan kebijakan yang dapat mendukung tujuan strategis perusahaan melalui pengelolaan dan pemberdayaan sumber daya manusia. Dalam pandangan mereka, keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh struktur organisasi atau teknologi yang digunakan, tetapi juga oleh kemampuan SDM untuk beradaptasi dan memberikan kontribusi terhadap tujuan strategis tersebut. Oleh karena itu, pengembangan strategi MSDM harus dilakukan dengan pendekatan yang terintegrasi dan holistik, yang memungkinkan organisasi untuk meningkatkan kapabilitas SDM secara berkelanjutan guna menghadapi tantangan yang ada.

## B. Peran Strategi MSDM dalam Pencapaian Tujuan Organisasi

Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memiliki peran yang sangat penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Secara umum, strategi MSDM adalah langkah-langkah terencana yang dirancang untuk mendukung kebutuhan sumber daya manusia di suatu organisasi agar dapat menjalankan dan mencapai tujuan strategisnya. Setiap organisasi, baik itu perusahaan swasta, lembaga pemerintahan, atau organisasi nirlaba, memerlukan strategi yang efektif dalam pengelolaan SDM untuk memastikan bahwa karyawan dapat memberikan kontribusi yang optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi tersebut. Tanpa strategi MSDM yang tepat, organisasi akan kesulitan untuk mengelola kompetensi karyawan yang diperlukan, merencanakan kebutuhan tenaga kerja jangka

panjang, serta menghadapi tantangan yang muncul seiring dengan perubahan di lingkungan eksternal dan internal.

Dalam mencapai tujuan organisasi, peran strategi MSDM sangat terkait dengan perencanaan yang matang dalam aspek perekrutan, pelatihan, pengembangan karier, serta pengelolaan kinerja karyawan. Strategi MSDM membantu organisasi dalam menentukan bagaimana sumber daya manusia akan dipilih, dipersiapkan, dan diberdayakan untuk memenuhi kebutuhan kompetensi yang sesuai dengan tantangan masa depan. Misalnya, dalam konteks perusahaan yang bergerak di bidang teknologi, strategi MSDM yang efektif akan lebih fokus pada rekrutmen dan pengembangan keterampilan teknis, serta memberikan pelatihan terkait inovasi dan tren teknologi terbaru. Hal ini akan membantu organisasi agar tetap kompetitif di pasar yang cepat berubah.

Selanjutnya, strategi MSDM yang efektif juga harus selaras dengan visi dan misi organisasi. Ketika visi organisasi ditetapkan, strategi MSDM harus mendukung pencapaian tersebut dengan cara mengoptimalkan penggunaan sumber daya manusia yang ada. Artinya, setiap kebijakan atau langkah yang diambil dalam MSDM harus selaras dengan tujuan jangka panjang organisasi, baik itu dari sisi peningkatan produktivitas, efisiensi, ataupun pengembangan inovasi. Sebagai contoh, perusahaan yang berfokus pada ekspansi pasar mungkin akan membutuhkan strategi MSDM yang melibatkan pelatihan dalam manajemen ekspansi, komunikasi lintas budaya, dan keterampilan lainnya yang mendukung pertumbuhan global.

Selain itu, strategi MSDM juga berperan dalam meningkatkan keterlibatan dan motivasi karyawan. Salah satu cara untuk memastikan bahwa tujuan organisasi tercapai adalah dengan memastikan bahwa karyawan merasa dihargai, didukung, dan memiliki peluang untuk berkembang. Dalam hal ini, strategi MSDM yang mencakup pengelolaan kompensasi dan manfaat yang adil serta sistem penghargaan yang memotivasi karyawan untuk mencapai kinerja terbaik mereka akan sangat krusial. Dengan adanya penghargaan

yang tepat dan lingkungan kerja yang kondusif, karyawan akan lebih termotivasi untuk bekerja keras dan memberikan kontribusi yang maksimal, yang pada gilirannya berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi.

Peran strategis MSDM juga terlihat dalam pengelolaan perubahan dalam organisasi. Dalam era yang penuh dengan perubahan teknologi, pasar yang dinamis, dan regulasi yang berubah, organisasi harus mampu beradaptasi dengan cepat. Oleh karena itu, strategi MSDM berfokus pada pengembangan dan pembinaan karyawan yang dapat membantu organisasi bertransformasi sesuai dengan kebutuhan yang berkembang. Ini termasuk merancang program pelatihan yang mendukung karyawan dalam beradaptasi dengan perubahan serta menciptakan budaya organisasi yang mendukung inovasi dan fleksibilitas.

Di sisi lain, keberhasilan strategi MSDM dalam pencapaian tujuan organisasi juga sangat dipengaruhi oleh kemampuan pengukuran dan evaluasi kinerja. Tanpa evaluasi yang jelas, organisasi akan kesulitan mengetahui apakah strategi yang dijalankan berhasil atau tidak. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengimplementasikan sistem manajemen kinerja yang jelas, terukur, dan transparan. Dengan sistem ini, organisasi dapat memantau dan mengevaluasi kontribusi setiap karyawan dalam pencapaian tujuan organisasi. Selain itu, umpan balik yang diberikan dari hasil evaluasi tersebut dapat menjadi dasar bagi pengambilan keputusan terkait pengembangan karier, perencanaan penggantian, atau perbaikan strategi MSDM yang lebih efektif di masa depan.

Dalam konteks ini, strategi MSDM yang baik akan berfokus pada penciptaan sinergi antara sumber daya manusia dan tujuan organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Ulrich (1997) mengungkapkan bahwa peran MSDM dalam mencapai tujuan organisasi tidak hanya terbatas pada aspek administratif, tetapi juga harus mencakup peran strategis yang melibatkan perencanaan, pengembangan karyawan, dan pengelolaan budaya organisasi yang mendukung tujuan

jangka panjang. Ulrich menekankan bahwa peran MSDM yang berorientasi pada strategi dapat memberikan keuntungan kompetitif bagi organisasi, karena manusia sebagai aset yang paling bernilai harus dikelola dengan tepat untuk mendukung pertumbuhan dan keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang.

### C. Jenis-Jenis Strategi MSDM

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) berperan penting dalam memastikan keselarasan antara tujuan organisasi dan pengelolaan sumber daya manusia. Salah satu aspek utama dalam MSDM adalah penerapan berbagai strategi yang bertujuan untuk meningkatkan efektivitas operasional dan produktivitas organisasi. Strategi MSDM berfokus pada bagaimana organisasi dapat merencanakan, mengelola, dan mengembangkan karyawan agar dapat memenuhi tuntutan pasar serta mencapai tujuan jangka panjangnya. Setiap organisasi mungkin memilih strategi yang berbeda berdasarkan faktor-faktor seperti ukuran perusahaan, budaya organisasi, serta tuntutan lingkungan eksternal yang dihadapi. Ada beberapa jenis strategi MSDM yang dapat diterapkan oleh organisasi untuk memaksimalkan potensi karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keberhasilan.

Salah satu strategi MSDM yang paling umum adalah strategi rekrutmen dan seleksi yang efektif. Strategi ini bertujuan untuk menarik, memilih, dan menempatkan karyawan yang memiliki keterampilan, pengetahuan, dan nilai yang sejalan dengan kebutuhan organisasi. Dalam penerapannya, perusahaan perlu menilai tidak hanya keterampilan teknis tetapi juga kesesuaian budaya dan potensi jangka panjang dari calon karyawan. Hal ini penting untuk memastikan bahwa karyawan yang dipilih tidak hanya dapat bekerja dengan baik dalam posisi mereka saat ini, tetapi juga dapat berkembang dan berkontribusi pada pertumbuhan perusahaan. Sebagai contoh, perusahaan teknologi mungkin lebih fokus pada merekrut individu

yang memiliki keterampilan teknologi terkini, sementara perusahaan manufaktur mungkin lebih mementingkan pengalaman teknis dan keahlian praktis.

Selain itu, ada pula strategi pengembangan karyawan yang berfokus pada pelatihan dan pembelajaran berkelanjutan. Dalam dunia kerja yang semakin dinamis, keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki karyawan harus selalu diperbarui untuk mengikuti perkembangan industri. Oleh karena itu, pengembangan karyawan menjadi salah satu strategi MSDM yang penting. Program pelatihan yang dirancang dengan baik akan membantu karyawan untuk memperoleh keterampilan baru, meningkatkan kompetensi yang sudah ada, serta mempersiapkan mereka untuk menghadapi tantangan di masa depan. Melalui pendekatan ini, organisasi dapat menciptakan tenaga kerja yang fleksibel dan siap untuk beradaptasi dengan perubahan, sekaligus memberikan kesempatan bagi karyawan untuk berkembang dalam karier mereka.

Selain pengembangan karyawan, strategi penghargaan dan kompensasi juga menjadi aspek penting dalam MSDM. Sistem kompensasi yang efektif tidak hanya mencakup gaji yang kompetitif tetapi juga insentif dan tunjangan yang memotivasi karyawan untuk bekerja lebih keras dan lebih efisien. Strategi ini juga mencakup pengakuan terhadap kinerja luar biasa yang dapat memberikan dampak positif terhadap moral dan loyalitas karyawan. Penghargaan dan kompensasi yang adil dan transparan akan mendorong karyawan untuk berusaha lebih keras, sehingga produktivitas perusahaan dapat meningkat. Namun, penting untuk memastikan bahwa struktur kompensasi yang diterapkan sesuai dengan kemampuan perusahaan serta memperhitungkan faktor eksternal seperti standar industri dan kondisi ekonomi.

Strategi MSDM lainnya adalah strategi hubungan karyawan atau *employee relations* yang bertujuan untuk membangun hubungan yang harmonis antara manajemen dan karyawan. Dalam implementasinya, strategi ini melibatkan komunikasi yang terbuka,

penyelesaian konflik, dan pengelolaan hubungan kerja yang adil dan transparan. Organisasi yang memiliki hubungan baik dengan karyawannya cenderung memiliki tingkat turnover yang lebih rendah dan tingkat kepuasan yang lebih tinggi. Oleh karena itu, membangun dan mempertahankan hubungan yang baik antara kedua belah pihak menjadi faktor kunci dalam strategi MSDM yang sukses. Selain itu, strategi ini juga melibatkan penanganan isu-isu terkait kesejahteraan karyawan, seperti masalah kesehatan mental dan fisik, yang dapat mempengaruhi kinerja mereka di tempat kerja.

Tak kalah pentingnya adalah strategi perencanaan tenaga kerja yang terintegrasi dengan kebutuhan bisnis jangka panjang. Perencanaan tenaga kerja bertujuan untuk memastikan bahwa organisasi memiliki jumlah dan jenis karyawan yang tepat pada waktu yang tepat, sesuai dengan perkembangan dan kebutuhan bisnis. Strategi ini melibatkan analisis kebutuhan karyawan berdasarkan proyeksi pertumbuhan perusahaan, perubahan teknologi, dan faktor eksternal lainnya yang dapat mempengaruhi sumber daya manusia. Dengan merencanakan kebutuhan tenaga kerja secara lebih sistematis, organisasi dapat menghindari kekurangan atau kelebihan karyawan yang dapat mengganggu operasi bisnis. Dalam hal ini, analisis data dan peramalan menjadi elemen penting yang membantu organisasi dalam mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya manusia.

Terakhir, strategi keberagaman dan inklusi juga semakin mendapat perhatian dalam manajemen sumber daya manusia. Organisasi yang mengimplementasikan strategi keberagaman berfokus pada menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan menghargai perbedaan antar individu. Keberagaman dalam tenaga kerja dapat menciptakan perspektif yang lebih luas, memperkaya proses pengambilan keputusan, dan meningkatkan inovasi. Selain itu, keberagaman dapat menjadi faktor yang menarik bagi calon karyawan, terutama generasi muda yang semakin peduli dengan nilai-nilai keberagaman dan inklusi. Oleh karena itu, perusahaan perlu merumuskan kebijakan yang mendukung keberagaman, baik

dalam hal ras, jenis kelamin, usia, maupun latar belakang budaya, untuk menciptakan lingkungan yang inklusif dan adil.

Berdasarkan teori dan praktik yang ada, strategi-strategi tersebut tidak hanya saling melengkapi, tetapi juga harus diintegrasikan secara holistik agar dapat memberikan hasil yang optimal bagi organisasi. Seperti yang dikemukakan oleh Schuler & Jackson (2007), keberhasilan penerapan strategi MSDM bergantung pada kemampuan organisasi untuk menyesuaikan strategi tersebut dengan konteks internal dan eksternal yang dihadapinya, serta berfokus pada pencapaian tujuan jangka panjang. Dengan demikian, penerapan berbagai strategi MSDM yang tepat dapat memastikan bahwa organisasi memiliki sumber daya manusia yang kompeten, termotivasi, dan dapat berkontribusi secara maksimal terhadap keberhasilan perusahaan.

## D. Analisis Lingkungan dalam Penyusunan Strategi MSDM

Analisis lingkungan dalam penyusunan strategi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah suatu pendekatan yang digunakan untuk menilai berbagai faktor eksternal dan internal yang dapat memengaruhi kebijakan serta keputusan-keputusan yang diambil oleh departemen SDM dalam sebuah organisasi. Analisis ini bertujuan untuk memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang tantangan dan peluang yang ada, baik di dalam maupun di luar organisasi, serta bagaimana sumber daya manusia dapat dikelola untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi. Dengan memahami lingkungan secara menyeluruh, organisasi dapat merumuskan strategi MSDM yang lebih adaptif, efektif, dan sesuai dengan perubahan yang terjadi di dunia bisnis dan industri.

Lingkungan eksternal dalam analisis ini mencakup faktor-faktor di luar organisasi yang dapat memengaruhi kebijakan MSDM. Hal ini meliputi kondisi ekonomi, perkembangan teknologi, regulasi pemerintah, serta dinamika sosial dan budaya yang dapat

memengaruhi cara organisasi berinteraksi dengan karyawan dan stakeholder lainnya. Misalnya, perubahan dalam kebijakan ketenagakerjaan atau hukum yang mengatur upah dan jam kerja dapat memengaruhi bagaimana perusahaan merancang paket kompensasi atau sistem penghargaan bagi karyawan. Selain itu, kemajuan teknologi yang pesat, seperti otomasi dan kecerdasan buatan (AI), juga dapat mengubah kebutuhan keterampilan karyawan, yang mengharuskan perusahaan untuk memperbarui program pelatihan dan pengembangan karyawan mereka.

Selain itu, lingkungan internal juga memainkan peran penting dalam analisis ini. Lingkungan internal organisasi mencakup budaya perusahaan, struktur organisasi, serta ketersediaan dan kualitas sumber daya manusia yang ada. Faktor-faktor ini dapat memengaruhi sejauh mana strategi MSDM dapat dilaksanakan dengan sukses. Misalnya, dalam organisasi dengan budaya yang mendukung inovasi dan kreativitas, strategi MSDM akan lebih difokuskan pada pengembangan keterampilan teknis dan soft skills yang relevan untuk mendukung inovasi tersebut. Sebaliknya, dalam organisasi yang lebih hierarkis atau berbasis pada standar operasional yang ketat, fokus strategi MSDM akan lebih kepada pengelolaan kinerja dan kepatuhan terhadap prosedur yang ada.

Selain itu, faktor-faktor internal yang perlu diperhatikan adalah analisis terhadap kekuatan dan kelemahan sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Hal ini dapat dilakukan melalui penilaian kinerja, survei kepuasan karyawan, dan audit keterampilan. Dengan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan tenaga kerja, manajemen SDM dapat merancang program pengembangan yang lebih terarah, seperti pelatihan, coaching, atau bahkan rekrutmen untuk mengisi posisi yang kosong dengan individu yang memiliki keterampilan yang lebih sesuai. Pemahaman yang mendalam tentang kekuatan dan kelemahan tenaga kerja internal membantu dalam merumuskan strategi MSDM yang lebih terfokus dan efektif.

Salah satu alat penting yang digunakan dalam analisis lingkungan adalah analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Melalui pendekatan ini, organisasi dapat mengidentifikasi kekuatan internal yang perlu dipertahankan dan diperkuat, kelemahan yang harus diperbaiki, peluang yang dapat dimanfaatkan, serta ancaman yang perlu diwaspadai. Dengan informasi yang diperoleh dari analisis SWOT, organisasi dapat merancang kebijakan MSDM yang lebih responsif terhadap perubahan dan tantangan yang ada. Sebagai contoh, jika sebuah perusahaan menemukan bahwa salah satu kelemahan utama adalah kurangnya keterampilan digital di antara karyawannya, maka strategi MSDM bisa diarahkan untuk meningkatkan program pelatihan di bidang teknologi digital guna mengurangi kesenjangan keterampilan.

Pada akhirnya, analisis lingkungan dalam penyusunan strategi MSDM bukan hanya berfungsi untuk memahami keadaan saat ini, tetapi juga untuk merencanakan masa depan yang lebih baik bagi organisasi. Dengan memperhatikan baik faktor eksternal maupun internal, serta mengantisipasi perubahan yang mungkin terjadi, strategi MSDM yang disusun dapat lebih tahan terhadap perubahan dan lebih fleksibel dalam menghadapi dinamika pasar dan industri. Menurut Dave Ulrich (2017), pemahaman yang komprehensif tentang lingkungan eksternal dan internal memungkinkan manajer SDM untuk merumuskan strategi yang lebih adaptif dan relevan, yang pada gilirannya akan memberikan kontribusi signifikan terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan.

Dengan demikian, analisis lingkungan merupakan langkah kritis dalam penyusunan strategi MSDM yang efektif. Ini bukan hanya tentang merespons keadaan saat ini, tetapi juga menciptakan dasar yang kuat untuk inovasi dan pertumbuhan yang berkelanjutan dalam organisasi. Melalui pemahaman yang mendalam tentang berbagai faktor yang memengaruhi organisasi, departemen MSDM dapat mengambil keputusan yang lebih cerdas dan berbasis data yang akan mendukung pencapaian tujuan strategis jangka panjang organisasi.

## E. Menyusun Strategi MSDM yang Efektif

Menyusun strategi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang efektif merupakan langkah krusial bagi setiap organisasi yang ingin mencapai tujuan jangka panjang dan meningkatkan daya saing di pasar. Strategi MSDM yang efektif tidak hanya berkaitan dengan pengelolaan karyawan, tetapi juga mencakup penciptaan lingkungan kerja yang mendukung kinerja, produktivitas, dan kepuasan karyawan. Proses ini dimulai dengan pemahaman mendalam mengenai tujuan bisnis dan bagaimana karyawan dapat menjadi aset yang mendukung pencapaian tujuan tersebut. Dalam hal ini, strategi MSDM harus terintegrasi dengan strategi keseluruhan organisasi sehingga keduanya berjalan seiring dan saling mendukung.

Salah satu elemen utama dalam menyusun strategi MSDM yang efektif adalah pemetaan kebutuhan sumber daya manusia (SDM) yang sesuai dengan visi dan misi organisasi. Organisasi perlu menganalisis tren pasar, perkembangan industri, serta kebutuhan spesifik dalam organisasi tersebut untuk memastikan bahwa SDM yang tersedia memiliki kompetensi yang relevan. Pemahaman tentang kebutuhan SDM ini akan membantu organisasi merancang program rekrutmen yang lebih tepat sasaran, sekaligus memastikan bahwa investasi dalam pengembangan karyawan juga diarahkan dengan bijaksana. Sebagai contoh, jika sebuah perusahaan bergerak dalam industri teknologi yang berkembang pesat, mereka perlu memprioritaskan pencarian karyawan dengan keterampilan khusus yang sesuai dengan perkembangan tersebut.

Selanjutnya, strategi MSDM yang efektif juga harus mencakup aspek pengembangan dan pelatihan karyawan secara berkelanjutan. Dalam dunia yang terus berubah, di mana teknologi dan tuntutan pasar berkembang pesat, kemampuan untuk terus belajar dan beradaptasi menjadi salah satu faktor yang menentukan kesuksesan jangka panjang. Oleh karena itu, pengembangan karyawan harus menjadi bagian integral dari strategi MSDM. Pelatihan tidak hanya

meliputi peningkatan keterampilan teknis, tetapi juga keterampilan kepemimpinan, komunikasi, dan keterampilan interpersonal lainnya yang berkontribusi pada budaya organisasi yang sehat. Program pelatihan dan pengembangan yang dirancang dengan baik dapat meningkatkan motivasi dan loyalitas karyawan, serta memberikan mereka kesempatan untuk berkembang, yang pada gilirannya mendukung tujuan organisasi.

Salah satu aspek penting lainnya dalam strategi MSDM yang efektif adalah pengelolaan kinerja. Pengukuran kinerja yang jelas dan adil sangat penting untuk memastikan bahwa karyawan memahami ekspektasi organisasi dan dapat memberikan kontribusi maksimal. Pengelolaan kinerja yang efektif melibatkan penetapan tujuan yang SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, and Time-bound) dan memberikan umpan balik yang konstruktif. Selain itu, pengelolaan kinerja juga harus mencakup sistem penghargaan yang memadai untuk karyawan yang berprestasi. Sistem penghargaan yang transparan dan berbasis pada pencapaian yang jelas akan meningkatkan motivasi karyawan untuk terus memberikan yang terbaik bagi organisasi.

Komunikasi yang efektif juga merupakan bagian yang tidak kalah penting dalam strategi MSDM. Strategi MSDM yang baik harus memastikan bahwa terdapat komunikasi yang jelas antara manajer dan karyawan, serta antara karyawan satu dengan lainnya. Dengan komunikasi yang baik, organisasi dapat meminimalisir potensi konflik, meningkatkan keterlibatan karyawan, dan menciptakan suasana kerja yang harmonis. Oleh karena itu, membangun saluran komunikasi yang terbuka dan transparan menjadi sangat penting, terutama dalam kondisi yang dinamis seperti saat ini. Komunikasi yang efektif juga mendukung proses evaluasi dan umpan balik, yang esensial dalam memastikan bahwa tujuan strategis organisasi dapat tercapai dengan optimal.

Terakhir, dalam menyusun strategi MSDM yang efektif, organisasi harus memperhatikan keseimbangan antara kebutuhan

jangka pendek dan jangka panjang. Seringkali, perusahaan lebih fokus pada pencapaian tujuan jangka pendek, seperti pencapaian kuota rekrutmen atau pengelolaan absensi, sementara strategi jangka panjang yang lebih berorientasi pada pengembangan budaya organisasi dan perencanaan suksesi kurang mendapat perhatian. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memastikan bahwa strategi MSDM mereka dapat menyelaraskan kedua hal ini, sehingga tidak hanya memenuhi kebutuhan saat ini tetapi juga mempersiapkan organisasi untuk tantangan di masa depan.

Dalam buku “Strategic Human Resource Management” oleh Jeffrey A. Mello (2015), ia menekankan bahwa strategi MSDM yang efektif tidak hanya berfokus pada pengelolaan karyawan, tetapi juga melibatkan pemanfaatan SDM sebagai alat untuk meningkatkan daya saing dan keberlanjutan organisasi dalam pasar yang kompetitif. Dengan kata lain, strategi MSDM yang baik harus mampu menjawab tantangan yang dihadapi organisasi, baik dalam hal operasional sehari-hari maupun dalam jangka panjang. Mello (2015) menegaskan bahwa keberhasilan strategi MSDM sangat bergantung pada kemampuannya untuk menyesuaikan diri dengan perubahan internal dan eksternal yang terjadi, serta kemampuannya dalam mengelola talenta yang ada dalam organisasi.

## F. Implementasi Strategi MSDM

Implementasi strategi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan tahapan penting dalam mewujudkan tujuan organisasi melalui pengelolaan yang tepat terhadap sumber daya manusia. Proses ini melibatkan penerapan kebijakan dan langkah-langkah yang sesuai dengan visi dan misi organisasi untuk memaksimalkan potensi karyawan serta memastikan mereka dapat berkontribusi secara optimal. Implementasi strategi MSDM tidak hanya berkaitan dengan perencanaan dan peraturan yang diterapkan, tetapi juga dengan pengawasan berkelanjutan terhadap kinerja karyawan serta

penyesuaian yang diperlukan agar strategi tersebut tetap relevan dengan kebutuhan organisasi yang terus berkembang. Oleh karena itu, implementasi strategi MSDM memerlukan peran aktif dari seluruh level manajerial dan anggota organisasi untuk memastikan bahwa setiap kebijakan dan keputusan yang diambil mendukung tujuan jangka panjang organisasi.

Pada tahap pertama dalam implementasi strategi MSDM, penting untuk merumuskan strategi yang jelas dan dapat dipahami oleh seluruh anggota organisasi. Ini mencakup identifikasi tujuan jangka pendek dan jangka panjang yang ingin dicapai, serta menetapkan langkah-langkah taktis untuk mencapainya. Salah satu elemen utama dalam strategi ini adalah pengembangan keterampilan dan kompetensi karyawan melalui program pelatihan dan pengembangan. Melalui pelatihan yang terstruktur, karyawan dapat dilatih untuk memenuhi tuntutan pekerjaan yang semakin kompleks, sekaligus meningkatkan produktivitas dan efisiensi kerja mereka. Menurut Mondy (2016), untuk memastikan kesuksesan dalam implementasi strategi MSDM, organisasi perlu memastikan bahwa sumber daya manusia memiliki pengetahuan dan keterampilan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, serta dapat beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal.

Selanjutnya, salah satu aspek penting dari implementasi strategi MSDM adalah sistem rekrutmen dan seleksi yang efektif. Organisasi harus dapat menarik dan memilih individu yang tidak hanya memenuhi kualifikasi teknis, tetapi juga memiliki kesesuaian budaya dengan organisasi. Ini adalah langkah penting dalam menciptakan tim yang solid dan berkompeten, yang memiliki komitmen terhadap tujuan organisasi. Sistem seleksi yang baik akan menghasilkan kandidat yang mampu memberikan kontribusi positif dan berkelanjutan dalam jangka panjang. Selain itu, penting juga untuk memperhatikan kebijakan kompensasi dan penghargaan yang adil dan transparan, agar karyawan merasa dihargai atas kontribusinya.

Dengan kompensasi yang adil, karyawan akan termotivasi untuk bekerja lebih keras dan lebih produktif.

Implementasi strategi MSDM juga membutuhkan perhatian khusus terhadap manajemen kinerja. Proses ini melibatkan pemantauan dan penilaian kinerja karyawan secara sistematis dan objektif. Organisasi perlu menetapkan standar kinerja yang jelas, serta memberikan umpan balik yang konstruktif kepada karyawan. Melalui evaluasi yang berkelanjutan, organisasi dapat mengetahui area mana yang perlu ditingkatkan dan bagaimana karyawan dapat berkembang dalam karier mereka. Dalam hal ini, keterlibatan manajer dalam proses penilaian sangat penting untuk menciptakan iklim kerja yang terbuka dan transparan. Oleh karena itu, penilaian kinerja yang efektif akan berkontribusi pada pengembangan karier karyawan serta perbaikan dalam kinerja organisasi secara keseluruhan.

Selain itu, implementasi strategi MSDM harus mencakup pembangunan budaya organisasi yang positif dan mendukung kolaborasi antar tim. Dalam lingkungan kerja yang sehat, karyawan akan merasa lebih termotivasi dan terlibat dalam pencapaian tujuan bersama. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk membangun komunikasi yang efektif antara manajemen dan karyawan, serta menciptakan ruang bagi kreativitas dan inovasi. Membangun budaya yang inklusif dan penuh dukungan juga berarti menghargai keberagaman di tempat kerja, sehingga setiap individu merasa dihargai dan dapat memberikan yang terbaik dalam peran mereka. Kultur organisasi yang baik dapat mempercepat adaptasi terhadap perubahan dan menciptakan suasana kerja yang produktif.

Terakhir, salah satu tantangan terbesar dalam implementasi strategi MSDM adalah memastikan bahwa strategi yang diterapkan tetap dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan eksternal. Organisasi harus terus memantau tren pasar, perubahan teknologi, serta perkembangan sosial dan ekonomi yang dapat mempengaruhi cara kerja dan kebutuhan keterampilan karyawan. Oleh karena itu, evaluasi dan pembaruan strategi MSDM secara berkala menjadi hal

yang sangat penting untuk dilakukan. Implementasi yang fleksibel dan responsif terhadap perubahan akan memastikan bahwa strategi MSDM tetap relevan dan efektif dalam menghadapi tantangan masa depan. Menurut Ulrich (2013), organisasi harus menjadi agen perubahan dalam penerapan strategi MSDM, bukan hanya reaktif terhadap perubahan yang ada, tetapi juga proaktif dalam menciptakan perubahan yang positif dalam organisasi.

## G. Pengukuran dan Evaluasi Strategi MSDM

Pengukuran dan evaluasi strategi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan aspek penting dalam memastikan bahwa kebijakan serta praktek yang diterapkan dalam pengelolaan sumber daya manusia selaras dengan tujuan dan visi organisasi. Dalam konteks MSDM, evaluasi ini bertujuan untuk mengukur seberapa efektif dan efisien strategi yang diterapkan dapat mendukung pencapaian sasaran organisasi, serta bagaimana dampaknya terhadap karyawan sebagai aset utama. Sebuah strategi MSDM yang baik tidak hanya mempertimbangkan efisiensi operasional, tetapi juga harus mampu meningkatkan kesejahteraan dan motivasi karyawan, yang pada gilirannya akan meningkatkan produktivitas dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Proses pengukuran dan evaluasi strategi MSDM dimulai dengan penetapan indikator kinerja yang jelas. Indikator ini sering kali mencakup berbagai aspek seperti tingkat kepuasan karyawan, angka turnover, produktivitas, dan pencapaian tujuan organisasi yang lebih besar. Selain itu, pengukuran kinerja dapat dilakukan melalui metode kuantitatif dan kualitatif. Misalnya, data terkait absensi atau tingkat keterlambatan karyawan bisa menjadi indikator kuantitatif, sementara tingkat kepuasan karyawan yang diukur melalui survei dapat memberikan wawasan kualitatif yang sangat penting. Pengukuran ini juga melibatkan pemantauan proses rekrutmen, pelatihan, pengembangan karier, serta kepemimpinan dalam

organisasi, yang kesemuanya berkontribusi terhadap pencapaian tujuan jangka panjang.

Namun, pengukuran MSDM tidak bisa hanya dilihat dari angka-angka atau data statistik. Kualitas hubungan antara manajer dan karyawan, serta budaya organisasi yang tercipta, memainkan peran penting dalam efektivitas strategi MSDM. Evaluasi yang baik harus mempertimbangkan aspek humanistik ini, yang tidak selalu dapat diukur secara langsung namun sangat mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, metode pengukuran yang diterapkan dalam evaluasi strategi MSDM harus mencakup kedua sisi ini, baik yang bersifat kuantitatif maupun kualitatif, untuk memberikan gambaran yang lebih holistik tentang keberhasilan strategi tersebut.

Selain itu, pengukuran dan evaluasi strategi MSDM juga sangat bergantung pada pemahaman tentang perubahan yang terjadi dalam lingkungan eksternal dan internal organisasi. Faktor-faktor seperti perkembangan teknologi, perubahan dalam dinamika pasar tenaga kerja, serta perubahan dalam budaya sosial dan ekonomi dapat mempengaruhi cara suatu organisasi merencanakan dan mengelola sumber daya manusianya. Sebagai contoh, adopsi teknologi digital dalam proses perekrutan dan pelatihan mungkin mempengaruhi cara MSDM diukur dan dievaluasi, dengan fokus yang lebih besar pada penggunaan alat berbasis data dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas. Oleh karena itu, evaluasi strategi MSDM tidak hanya berfungsi untuk menilai kinerja masa lalu tetapi juga untuk menyesuaikan kebijakan dan strategi dengan kondisi yang berubah-ubah.

Evaluasi juga memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi area-area yang perlu perbaikan dalam strategi MSDM mereka. Dengan menggunakan data dan informasi yang terkumpul selama proses pengukuran, manajer MSDM dapat mengevaluasi apakah tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya tercapai atau tidak, dan apa penyebab utama di balik keberhasilan atau kegagalan tersebut. Hal ini

bisa mencakup analisis mendalam terhadap kekuatan dan kelemahan dalam berbagai aspek pengelolaan SDM, seperti perencanaan suksesi, manajemen kinerja, serta program kesejahteraan karyawan. Dengan demikian, evaluasi berfungsi sebagai umpan balik yang sangat penting untuk penyesuaian dan peningkatan strategi yang berkelanjutan.

Menurut Armstrong (2014), evaluasi strategi MSDM adalah alat untuk memastikan bahwa aktivitas-aktivitas SDM yang dilaksanakan tidak hanya mendukung pencapaian tujuan jangka pendek, tetapi juga berkontribusi pada tujuan jangka panjang organisasi. Evaluasi ini harus didasarkan pada prinsip keterukuran yang jelas dan dapat dianalisis, dengan melibatkan semua pihak terkait dalam organisasi, mulai dari level manajerial hingga karyawan. Ini membantu menciptakan pemahaman yang lebih baik mengenai bagaimana kebijakan dan strategi MSDM dapat disesuaikan atau diperbarui untuk meningkatkan hasil dan efektivitas keseluruhan dalam pengelolaan sumber daya manusia. Evaluasi yang tepat memberikan dasar yang kuat untuk pengambilan keputusan dan perencanaan ke depan yang lebih baik, serta menciptakan budaya peningkatan berkelanjutan dalam organisasi.

Evaluasi strategi MSDM bukan hanya tentang pengukuran hasil, tetapi juga tentang pengelolaan perubahan dan peningkatan berkelanjutan. Oleh karena itu, proses ini memerlukan partisipasi aktif dari berbagai pihak dalam organisasi, serta kesediaan untuk mengadaptasi kebijakan dan praktek-praktek yang ada berdasarkan temuan dan analisis yang didapatkan. Hanya dengan melakukan evaluasi yang cermat dan konsisten, organisasi dapat memastikan bahwa sumber daya manusia dikelola secara optimal, sehingga dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi dengan lebih efektif.





## BAB 4

# PEREKRUTAN DAN PENGELOLAAN TENAGA KERJA

## A. Proses Perekrutan Tenaga Kerja

Proses perekrutan tenaga kerja adalah serangkaian langkah yang dilakukan oleh organisasi untuk menarik, memilih, dan menempatkan individu yang tepat untuk mengisi posisi yang kosong. Proses ini sangat penting karena menentukan kualitas dan kompetensi karyawan yang akan bergabung dalam organisasi, yang pada gilirannya akan mempengaruhi kinerja dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Perekrutan yang efektif tidak hanya sekedar mencari kandidat yang memenuhi persyaratan dasar, tetapi juga yang memiliki potensi untuk berkembang dan berkontribusi jangka panjang bagi organisasi.

Langkah pertama dalam proses perekrutan adalah identifikasi kebutuhan tenaga kerja. Organisasi harus menganalisis posisi yang kosong dan menentukan kualifikasi yang diperlukan untuk mengisi posisi tersebut. Pada tahap ini, manajer SDM bekerja sama dengan pimpinan divisi untuk merumuskan deskripsi pekerjaan yang jelas, termasuk tanggung jawab, keterampilan, pengalaman, dan kualifikasi

yang dibutuhkan. Deskripsi pekerjaan yang tepat dan terperinci akan memudahkan tahap berikutnya, yaitu pencarian kandidat yang sesuai. Menurut Armstrong (2017), identifikasi kebutuhan tenaga kerja yang cermat sangat penting untuk memastikan perekrutan yang efektif, yang dapat meningkatkan produktivitas dan keseimbangan dalam organisasi.

Setelah kebutuhan tenaga kerja diidentifikasi, langkah berikutnya adalah penyebaran informasi lowongan pekerjaan. Ada berbagai cara untuk mengumumkan lowongan, mulai dari iklan di media massa, website perusahaan, hingga penggunaan platform rekrutmen online seperti LinkedIn atau JobStreet. Organisasi juga bisa menggunakan referensi internal atau headhunter untuk mencari kandidat. Di era digital ini, penggunaan platform online semakin populer karena memungkinkan organisasi untuk menjangkau calon kandidat yang lebih luas dan beragam. Selain itu, cara ini lebih efisien dalam mengumpulkan dan menyaring banyak pelamar dalam waktu yang relatif singkat. Hal ini sejalan dengan pendapat Noe et al. (2017) yang menyatakan bahwa teknologi informasi memainkan peran penting dalam proses rekrutmen modern, mempercepat pencarian dan pemilihan kandidat yang tepat.

Setelah menerima aplikasi dari calon karyawan, tahap selanjutnya adalah penyaringan awal. Proses ini melibatkan seleksi awal terhadap pelamar untuk menentukan siapa yang memenuhi kualifikasi dasar yang ditentukan dalam deskripsi pekerjaan. Penyaringan ini dapat dilakukan dengan cara menilai CV, surat lamaran, dan dokumen lainnya yang diajukan oleh pelamar. Pada tahap ini, sistem otomatis sering digunakan untuk menyaring kandidat berdasarkan kata kunci atau kriteria tertentu. Proses ini membantu menghemat waktu dan sumber daya yang diperlukan untuk menilai setiap pelamar secara manual. Namun, penyaringan awal tidak hanya bergantung pada teknologi; tim HR juga akan melakukan penilaian terhadap kesesuaian pelamar dengan budaya dan nilai-nilai organisasi.

Setelah penyaringan awal, tahapan selanjutnya adalah wawancara. Wawancara adalah salah satu bagian penting dalam proses seleksi, di mana kandidat yang lolos penyaringan akan bertemu langsung dengan perekrut atau manajer untuk mengevaluasi kemampuan, pengalaman, dan kepribadian mereka. Wawancara dapat dilakukan secara langsung, melalui telepon, atau melalui video call. Wawancara ini memberikan kesempatan bagi perekrut untuk menggali lebih dalam mengenai motivasi, sikap, dan cara berpikir kandidat yang tidak dapat terlihat dari dokumen aplikasi. Selama wawancara, pertanyaan yang diajukan biasanya berfokus pada pengalaman kerja, keterampilan teknis, dan kemampuan interpersonal kandidat, serta bagaimana mereka dapat berkontribusi terhadap tujuan organisasi.

Tahap berikutnya adalah penilaian dan tes tambahan, yang sering kali menjadi bagian dari proses perekrutan untuk posisi tertentu. Tes ini dapat berupa tes keterampilan teknis, tes psikologi, atau tes kepribadian yang dirancang untuk menilai apakah kandidat memiliki kualitas yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Misalnya, untuk posisi teknis, tes keterampilan praktis mungkin diperlukan untuk memastikan bahwa kandidat memiliki kemampuan yang dibutuhkan. Untuk posisi yang melibatkan interaksi sosial, tes kepribadian atau psikometri dapat digunakan untuk menilai kemampuan komunikasi dan kecocokan budaya. Menurut Dessler (2017), penilaian ini membantu organisasi untuk mendapatkan gambaran yang lebih lengkap mengenai kandidat, selain hanya berdasar pada wawancara.

Setelah semua tahapan seleksi selesai, langkah terakhir adalah pengambilan keputusan dan tawaran pekerjaan. Pada tahap ini, perekrut dan manajer terkait akan menilai hasil dari setiap tahapan seleksi dan memilih kandidat terbaik yang memenuhi semua kriteria yang diinginkan. Setelah kandidat terpilih, organisasi akan memberikan tawaran pekerjaan yang mencakup gaji, tunjangan, dan persyaratan lainnya. Jika kandidat menerima tawaran tersebut, maka mereka akan bergabung dengan organisasi dan memasuki tahap orientasi atau pelatihan. Proses perekrutan yang baik dan

transparan tidak hanya membantu organisasi memperoleh tenaga kerja yang berkualitas, tetapi juga meningkatkan citra perusahaan di mata calon karyawan. Sebagaimana yang dinyatakan oleh Mathis dan Jackson (2016), keputusan yang diambil selama proses perekrutan harus mencerminkan nilai dan visi organisasi untuk memastikan keberlanjutan dan kesuksesan jangka panjang.

## B. Strategi Sumber Rekrutmen

Rekrutmen merupakan tahap awal dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang sangat penting dalam memastikan bahwa organisasi dapat mengisi posisi yang kosong dengan individu yang memiliki kompetensi yang sesuai. Strategi sumber rekrutmen mengacu pada pendekatan yang digunakan oleh perusahaan untuk menarik calon karyawan yang potensial, baik dari dalam maupun luar organisasi. Dalam proses rekrutmen ini, perusahaan dapat memilih antara dua sumber utama, yakni rekrutmen internal dan eksternal. Kedua sumber ini memiliki kelebihan dan kekurangan masing-masing yang harus dipertimbangkan secara matang.

Rekrutmen internal adalah strategi yang melibatkan pencarian kandidat dari dalam organisasi itu sendiri. Pendekatan ini memberikan banyak keuntungan, seperti memotivasi karyawan yang sudah ada untuk berkembang lebih lanjut. Selain itu, organisasi dapat mengurangi biaya yang biasanya dikeluarkan untuk iklan dan proses seleksi kandidat eksternal. Pemilihan kandidat dari dalam juga mempercepat proses adaptasi karena mereka sudah familiar dengan budaya dan sistem kerja organisasi. Namun, kekurangan dari rekrutmen internal adalah terbatasnya jumlah calon yang tersedia dan potensi terjadinya kecemburuan antar karyawan yang merasa tidak dipromosikan.

Di sisi lain, rekrutmen eksternal melibatkan pencarian kandidat dari luar organisasi. Pendekatan ini sering kali digunakan ketika organisasi membutuhkan keterampilan atau perspektif baru yang

tidak tersedia di dalam. Rekrutmen eksternal dapat dilakukan melalui berbagai saluran, seperti iklan pekerjaan, situs web karir, agen perekrutan, atau acara job fair. Salah satu keuntungan utama dari rekrutmen eksternal adalah kemampuan untuk mendapatkan calon dengan keahlian yang lebih luas dan pengalaman yang beragam. Namun, hal ini juga bisa memakan biaya yang lebih tinggi dan memerlukan waktu lebih lama dalam proses seleksi dan orientasi.

Selain itu, perusahaan juga dapat menggunakan teknik seleksi yang lebih modern, seperti pemanfaatan platform rekrutmen online dan media sosial. Media sosial telah menjadi sumber rekrutmen yang semakin penting di era digital ini. Perusahaan sering memanfaatkan LinkedIn, Facebook, dan Twitter untuk mengiklankan lowongan pekerjaan dan menjangkau calon karyawan yang lebih luas. Platform ini memungkinkan perusahaan untuk lebih mudah mengidentifikasi kandidat yang memiliki kualifikasi spesifik dan keahlian yang diinginkan. Namun, tantangannya adalah kemampuan untuk menyaring informasi yang begitu banyak, serta memastikan bahwa kandidat yang dihubungi memiliki kualitas yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Selain saluran tradisional dan digital, beberapa organisasi juga menerapkan pendekatan yang lebih kreatif, seperti program referal atau rekomendasi dari karyawan yang sudah ada. Dalam pendekatan ini, karyawan yang ada diminta untuk merekomendasikan calon kandidat yang mereka anggap cocok untuk posisi yang tersedia. Sistem ini sering kali memberikan hasil yang lebih baik karena karyawan yang ada sudah mengetahui budaya dan kebutuhan organisasi, serta dapat memilih kandidat yang sesuai dengan lingkungan kerja. Namun, program referal ini juga berpotensi menciptakan ketidakseimbangan atau favoritisme, terutama jika terlalu banyak kandidat yang direkomendasikan dari lingkaran sosial karyawan tertentu.

Menurut Snell dan Bohlander (2016), pemilihan strategi sumber rekrutmen yang tepat sangat bergantung pada kebutuhan organisasi, jenis pekerjaan yang dibutuhkan, serta budaya organisasi itu sendiri.

Kedua sumber, baik internal maupun eksternal, harus digunakan dengan bijak untuk memastikan bahwa organisasi tidak hanya mengisi posisi yang kosong, tetapi juga mendapatkan karyawan yang dapat berkontribusi secara maksimal pada tujuan jangka panjang perusahaan.

## C. Seleksi dan Penilaian Calon Karyawan

Seleksi dan penilaian calon karyawan adalah proses penting dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk menemukan individu yang tepat untuk mengisi posisi yang ada di dalam organisasi. Proses ini dimulai dengan mengidentifikasi kebutuhan akan karyawan baru berdasarkan perencanaan tenaga kerja yang ada. Seleksi bertujuan untuk memastikan bahwa kandidat yang dipilih memiliki keterampilan, kompetensi, dan sikap yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan dan budaya organisasi. Proses seleksi melibatkan beberapa tahap yang dimulai dengan pengumpulan aplikasi, wawancara, tes kemampuan, dan referensi. Keputusan akhir diambil setelah mengevaluasi kesesuaian antara kualifikasi kandidat dengan kebutuhan organisasi.

Penilaian calon karyawan adalah tahap berikutnya setelah seleksi, yang bertujuan untuk menilai apakah individu tersebut benar-benar cocok untuk bekerja di dalam organisasi dalam jangka panjang. Penilaian ini bisa mencakup berbagai metode, seperti tes psikologi, penilaian keterampilan teknis, wawancara berbasis kompetensi, serta evaluasi terhadap rekam jejak kerja dan perilaku kandidat. Selain itu, wawancara perilaku sering digunakan untuk menggali bagaimana seorang kandidat menangani situasi tertentu di masa lalu, yang dapat menjadi indikator bagaimana mereka akan berperforma di masa depan. Penilaian ini memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai kecocokan antara kandidat dengan tuntutan pekerjaan.

Proses seleksi dan penilaian tidak hanya bertujuan untuk menilai kemampuan teknis kandidat, tetapi juga untuk memastikan bahwa

mereka dapat beradaptasi dengan budaya organisasi dan memiliki kemampuan untuk berkembang dalam posisi tersebut. Oleh karena itu, banyak perusahaan menggunakan alat asesmen yang lebih canggih, seperti tes psikometrik, untuk mengevaluasi kemampuan kognitif, karakteristik pribadi, serta kecocokan nilai-nilai individu dengan nilai-nilai organisasi. Hal ini penting karena kecocokan budaya dapat mempengaruhi tingkat retensi karyawan dan kepuasan kerja, yang pada gilirannya berdampak pada kinerja dan produktivitas organisasi.

Menurut Ulrich et al. (2012), seleksi dan penilaian adalah bagian integral dari perencanaan sumber daya manusia yang tidak hanya memperhatikan keterampilan teknis calon karyawan, tetapi juga kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan dan tantangan organisasi. Proses ini memerlukan keterampilan dan pendekatan yang tepat agar dapat memilih kandidat yang tidak hanya memiliki keahlian yang dibutuhkan, tetapi juga memiliki potensi untuk berkontribusi secara positif terhadap tujuan jangka panjang organisasi. Penilaian yang baik akan membantu mengurangi risiko kesalahan dalam perekrutan, yang dapat mengarah pada pengeluaran biaya tinggi untuk pelatihan ulang atau bahkan pemutusan hubungan kerja.

## D. Onboarding dan Orientasi Karyawan Baru

Onboarding dan orientasi karyawan baru adalah proses penting dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk membantu karyawan baru beradaptasi dengan lingkungan kerja dan budaya perusahaan. Proses ini bukan hanya sekedar pengenalan tugas, tetapi juga upaya untuk mengintegrasikan karyawan dengan tim dan memastikan mereka merasa diterima. Onboarding yang efektif dapat meningkatkan keterlibatan karyawan, mengurangi turnover, dan mempercepat produktivitas mereka. Menurut Bauer

(2010), onboarding merupakan fase pertama dalam hubungan kerja yang berfokus pada pengenalan tugas, budaya perusahaan, serta pemahaman yang mendalam terhadap peran yang akan dijalankan oleh karyawan baru.

Orientasi karyawan baru, yang merupakan bagian dari proses onboarding, adalah langkah pertama dalam memberikan informasi yang diperlukan kepada karyawan tentang kebijakan perusahaan, struktur organisasi, dan prosedur operasional. Orientasi biasanya dilakukan dalam bentuk sesi pelatihan yang diikuti dengan pengenalan langsung ke tim, serta fasilitas yang ada di perusahaan. Selama orientasi, karyawan diharapkan untuk memahami nilai-nilai inti perusahaan dan apa yang diharapkan dari mereka dalam peran mereka. Hal ini membantu menciptakan rasa keterikatan yang kuat terhadap perusahaan sejak awal masa kerja mereka. Terdapat berbagai jenis pendekatan dalam orientasi, mulai dari program satu hari hingga beberapa minggu, tergantung pada kompleksitas pekerjaan dan organisasi itu sendiri.

Onboarding yang baik lebih dari sekadar pengenalan awal; itu juga berfokus pada pembinaan hubungan jangka panjang antara karyawan dan perusahaan. Proses ini meliputi pelatihan keterampilan spesifik yang diperlukan untuk pekerjaan, serta pemahaman yang lebih luas tentang budaya dan nilai-nilai perusahaan. Melalui proses onboarding yang terstruktur, perusahaan memastikan bahwa karyawan merasa siap untuk berkontribusi secara maksimal. Selama periode ini, karyawan baru diberi kesempatan untuk berinteraksi dengan rekan kerja, atasan, serta pihak-pihak yang terkait dalam organisasi. Proses ini juga dapat mencakup sesi umpan balik yang memungkinkan karyawan untuk menilai pengalaman mereka dan mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki.

Pentingnya onboarding yang efektif juga didukung oleh penelitian yang menunjukkan bahwa karyawan yang mengalami proses onboarding yang baik cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka dan lebih lama bertahan di perusahaan. Onboarding

memberikan kesempatan bagi perusahaan untuk menjelaskan peran dan tanggung jawab secara jelas, sehingga karyawan tidak merasa bingung atau terisolasi. Dengan demikian, proses ini memainkan peran kunci dalam mengurangi ketidakpastian yang mungkin dialami karyawan baru, dan memotivasi mereka untuk memberikan kinerja terbaik. Menurut Klein & Polin (2012), karyawan yang menerima onboarding yang komprehensif lebih mungkin untuk merasa dihargai dan berkomitmen terhadap pekerjaan mereka, yang akhirnya dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

## E. Pengelolaan Kinerja Karyawan

Pengelolaan Kinerja Karyawan adalah proses yang sangat penting dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang bertujuan untuk memastikan bahwa setiap individu dalam organisasi mencapai target yang ditetapkan, serta berkontribusi secara optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. Pengelolaan kinerja melibatkan serangkaian aktivitas, mulai dari penetapan tujuan, pemantauan kinerja, pemberian umpan balik, hingga penilaian dan pengembangan karyawan. Salah satu aspek utama dalam pengelolaan kinerja adalah penetapan standar atau indikator kinerja yang jelas, yang memberikan arah bagi karyawan dalam menjalankan tugasnya. Tanpa adanya standar yang terukur dan relevansi dengan tujuan organisasi, pengelolaan kinerja akan kehilangan arah dan tidak dapat memberikan hasil yang maksimal.

Dalam praktiknya, pengelolaan kinerja karyawan dimulai dengan proses perencanaan kinerja, di mana tujuan individu ditetapkan bersama dengan atasan. Proses ini harus dilakukan dengan pendekatan yang partisipatif, di mana karyawan turut berperan dalam merumuskan target-target yang ingin dicapai, sehingga menciptakan rasa kepemilikan terhadap pencapaian tersebut. Selain itu, pengelolaan kinerja juga melibatkan pemantauan secara berkesinambungan. Hal ini memungkinkan manajer untuk

mendeteksi masalah atau hambatan yang mungkin timbul selama periode kerja, dan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk memperbaiki kinerjanya sebelum penilaian akhir dilakukan. Proses pemantauan ini juga mencakup pengumpulan data kinerja secara sistematis, yang kemudian digunakan untuk mengevaluasi apakah tujuan yang telah disepakati tercapai atau tidak.

Salah satu elemen penting dalam pengelolaan kinerja karyawan adalah pemberian umpan balik. Umpan balik yang efektif harus dilakukan secara konstruktif dan tepat waktu. Dengan memberikan umpan balik yang jelas mengenai apa yang telah dilakukan dengan baik dan apa yang perlu diperbaiki, manajer membantu karyawan untuk terus berkembang dan meningkatkan kinerjanya. Pemberian umpan balik yang tidak memadai atau terlambat dapat mengurangi motivasi dan menyebabkan karyawan merasa kurang dihargai atau kebingungannya tentang apa yang diharapkan dari mereka. Oleh karena itu, proses ini perlu dilakukan secara teratur dan terbuka, menciptakan saluran komunikasi yang baik antara manajer dan karyawan.

Penilaian kinerja adalah tahap terakhir dalam pengelolaan kinerja karyawan, yang sering kali menjadi dasar dalam pengambilan keputusan mengenai promosi, kompensasi, atau pengembangan karier. Penilaian ini bisa dilakukan secara tahunan atau lebih sering, tergantung pada kebijakan organisasi. Dalam penilaian kinerja, selain melihat hasil yang telah dicapai, penting juga untuk mempertimbangkan proses yang dilalui oleh karyawan, seperti bagaimana mereka berkolaborasi dengan tim atau bagaimana mereka menghadapi tantangan dalam pekerjaannya. Menurut Armstrong (2014), pengelolaan kinerja karyawan bukan hanya tentang hasil yang dicapai, tetapi juga tentang bagaimana cara kerja tersebut dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut, sehingga dapat mendukung pengembangan jangka panjang dari karyawan dan organisasi.

## F. Pengembangan Karir dan Peningkatan Kompetensi

Pengembangan karir merupakan suatu proses yang dirancang untuk membantu individu dalam merencanakan dan mengelola jalur karir mereka dalam suatu organisasi. Proses ini mencakup perencanaan langkah-langkah yang perlu diambil agar seorang karyawan dapat mencapai tujuan karir jangka panjangnya. Dalam konteks organisasi, pengembangan karir berfokus pada pemberian kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan keterampilan dan potensi mereka, baik melalui pelatihan, pengalaman kerja, maupun penugasan khusus. Hal ini tidak hanya menguntungkan individu tersebut dalam meningkatkan kapasitas diri, tetapi juga memberikan manfaat bagi organisasi dalam menciptakan tenaga kerja yang lebih terampil dan kompeten.

Peningkatan kompetensi adalah bagian integral dari pengembangan karir. Ini merujuk pada usaha untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan yang dimiliki oleh individu agar mereka dapat berkontribusi lebih baik dalam organisasi. Peningkatan kompetensi dapat dilakukan melalui berbagai cara, seperti pelatihan, pendidikan lanjutan, sertifikasi, serta pembelajaran berbasis pengalaman. Pelatihan yang relevan dan efektif sangat diperlukan untuk memastikan bahwa karyawan memiliki keterampilan yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang terus berkembang. Oleh karena itu, pengembangan kompetensi menjadi strategi jangka panjang yang penting dalam memelihara daya saing organisasi.

Selain itu, pengembangan karir dan peningkatan kompetensi juga berkaitan erat dengan pencapaian tujuan organisasi. Ketika karyawan merasa bahwa mereka mendapatkan kesempatan untuk berkembang, mereka akan lebih termotivasi dan berkomitmen terhadap pekerjaannya. Ini akan menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan meningkatkan retensi karyawan. Dalam hal ini, manajemen

sumber daya manusia perlu merancang program pengembangan karir yang sejalan dengan tujuan organisasi, seperti penempatan karyawan di posisi-posisi yang menantang atau pengenalan mereka kepada proyek-proyek strategis yang memperkaya pengalaman dan keterampilan mereka.

Menurut Hasibuan (2016), pengembangan karir dan peningkatan kompetensi merupakan dua hal yang tidak dapat dipisahkan dalam strategi pengelolaan sumber daya manusia yang efektif. Organisasi yang berhasil mengimplementasikan program pengembangan karir yang tepat akan mampu menghasilkan tenaga kerja yang lebih berkualitas, loyal, dan siap menghadapi tantangan di masa depan. Oleh karena itu, pengelolaan karir yang baik tidak hanya bermanfaat bagi individu, tetapi juga untuk keberlangsungan dan pertumbuhan organisasi itu sendiri.

## G. Retensi dan Kepuasan Karyawan

Retensi dan kepuasan karyawan merupakan dua konsep yang saling terkait erat dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM). Retensi karyawan merujuk pada upaya yang dilakukan oleh organisasi untuk mempertahankan karyawan yang berkinerja baik dan memastikan mereka tetap berada di dalam perusahaan untuk jangka waktu yang panjang. Sementara itu, kepuasan karyawan lebih berfokus pada tingkat kesejahteraan dan kebahagiaan yang dirasakan oleh karyawan dalam lingkungan kerjanya. Kedua konsep ini sangat penting, karena karyawan yang puas cenderung lebih produktif dan setia terhadap organisasi, yang pada gilirannya meningkatkan tingkat retensi mereka. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengelola kedua faktor ini dengan bijaksana untuk menciptakan tenaga kerja yang stabil dan berkinerja tinggi.

Salah satu faktor utama yang mempengaruhi retensi karyawan adalah kebijakan kompensasi dan penghargaan yang diterima karyawan. Penghargaan tidak hanya mencakup gaji, tetapi juga

manfaat lainnya seperti tunjangan kesehatan, cuti, serta kesempatan untuk pengembangan karier. Karyawan yang merasa bahwa mereka dihargai atas kontribusinya lebih cenderung untuk bertahan dalam perusahaan. Selain itu, kesempatan untuk belajar dan berkembang, baik melalui pelatihan atau promosi, adalah faktor penting lainnya yang meningkatkan kepuasan kerja dan retensi. Karyawan yang merasa bahwa mereka memiliki peluang untuk berkembang dalam perusahaan lebih mungkin merasa terikat dan setia terhadap organisasi.

Budaya perusahaan juga memainkan peran besar dalam retensi dan kepuasan karyawan. Organisasi yang memiliki budaya yang inklusif, transparan, dan mendukung keseimbangan kehidupan kerja yang sehat cenderung memiliki tingkat kepuasan karyawan yang lebih tinggi. Karyawan yang merasa diterima dan dihargai dalam lingkungan kerja mereka cenderung lebih bahagia dan termotivasi untuk memberikan yang terbaik. Sebaliknya, lingkungan kerja yang toxic atau penuh dengan ketidakpastian dapat menyebabkan penurunan kepuasan kerja, yang pada gilirannya meningkatkan kemungkinan karyawan meninggalkan perusahaan.

Selain faktor internal, hubungan yang baik antara karyawan dan manajemen sangat penting dalam meningkatkan kepuasan kerja dan retensi. Manajer yang mampu berkomunikasi dengan baik, mendengarkan keluhan, dan memberikan umpan balik yang konstruktif akan menciptakan rasa saling percaya dan penghargaan antara atasan dan bawahan. Karyawan yang merasa didengar dan dihargai oleh manajer cenderung merasa lebih puas dan memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap perusahaan. Oleh karena itu, manajer perlu diberi pelatihan dalam keterampilan komunikasi dan kepemimpinan yang efektif untuk membangun hubungan yang baik dengan tim mereka.

Penurunan tingkat retensi karyawan sering kali dikaitkan dengan ketidakpuasan yang terjadi karena berbagai faktor. Hal ini bisa mencakup ketidakjelasan tentang jalur karier, beban kerja yang

berlebihan, kurangnya dukungan dari manajemen, atau bahkan perbedaan budaya antara karyawan dan perusahaan. Menurut a study by Mobley (1977), salah satu penyebab utama tingginya tingkat turnover adalah ketidakpuasan terhadap pekerjaan, yang memicu karyawan untuk mencari peluang di tempat lain. Oleh karena itu, untuk meningkatkan retensi karyawan, perusahaan perlu melakukan evaluasi secara berkala terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dan mengambil langkah-langkah proaktif untuk memperbaikinya.

Dalam praktiknya, perusahaan yang berhasil meningkatkan kepuasan dan retensi karyawan sering kali melakukan survei kepuasan karyawan secara rutin dan mendengarkan umpan balik mereka. Data yang dikumpulkan dari survei ini dapat memberikan wawasan penting mengenai area-area yang perlu diperbaiki untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan. Menyediakan program kesejahteraan, fleksibilitas dalam bekerja, serta kebijakan yang mendukung kerja tim yang sehat dapat mengurangi tingkat turnover dan meningkatkan loyalitas karyawan. Oleh karena itu, retensi dan kepuasan karyawan bukan hanya masalah mempertahankan karyawan, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan dan mendukung agar karyawan merasa terikat dengan perusahaan dalam jangka panjang.

## H. Manajemen Penggajian dan Tunjangan

Manajemen penggajian dan tunjangan adalah salah satu elemen penting dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM), yang memiliki pengaruh besar terhadap kepuasan karyawan dan retensi mereka dalam organisasi. Manajemen penggajian mencakup semua kegiatan yang berkaitan dengan proses pemberian upah atau gaji kepada karyawan, sementara tunjangan merujuk pada manfaat tambahan yang diberikan oleh perusahaan, di luar gaji pokok, untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan. Penggajian yang adil dan

tunjangan yang kompetitif dapat membantu organisasi menarik dan mempertahankan talenta terbaik, serta meningkatkan loyalitas karyawan.

Salah satu prinsip utama dalam manajemen penggajian adalah memastikan bahwa sistem penggajian yang diterapkan oleh organisasi adalah transparan, adil, dan kompetitif di pasar tenaga kerja. Gaji yang diberikan harus mencerminkan tingkat keterampilan, pengalaman, dan tanggung jawab pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan. Selain itu, penting bagi perusahaan untuk mempertimbangkan standar industri dan wilayah dalam menetapkan tingkat penggajian untuk memastikan bahwa mereka tetap kompetitif dalam menarik karyawan berbakat. Organisasi juga perlu memiliki kebijakan yang jelas dalam hal kenaikan gaji dan penghargaan untuk kinerja yang baik, yang memberikan insentif bagi karyawan untuk terus meningkatkan kinerjanya.

Tunjangan, yang sering kali disebut sebagai benefit, adalah aspek penting lainnya dalam manajemen penggajian. Tunjangan dapat berupa berbagai macam manfaat tambahan yang diberikan oleh perusahaan, seperti tunjangan kesehatan, tunjangan pensiun, tunjangan transportasi, atau asuransi jiwa. Pemberian tunjangan ini tidak hanya bermanfaat bagi karyawan, tetapi juga berperan dalam meningkatkan kepuasan dan kesejahteraan mereka. Tunjangan kesehatan, misalnya, sangat penting untuk memastikan karyawan merasa aman dan terlindungi, sementara tunjangan pensiun membantu mereka merencanakan masa depan yang lebih baik. Dengan memberikan tunjangan yang tepat, perusahaan dapat menciptakan loyalitas yang lebih tinggi dan mengurangi tingkat turnover karyawan.

Selain itu, manajemen penggajian dan tunjangan juga melibatkan perencanaan pajak dan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku. Setiap negara atau wilayah memiliki peraturan yang mengatur tentang penggajian dan tunjangan, termasuk pajak penghasilan, asuransi sosial, dan lainnya. Oleh

karena itu, perusahaan harus memastikan bahwa mereka mematuhi hukum yang berlaku dalam pengelolaan penggajian dan tunjangan, serta memastikan bahwa semua kewajiban perpajakan terkait dengan karyawan terpenuhi dengan tepat. Manajemen penggajian yang efisien akan mengurangi risiko hukum dan finansial bagi perusahaan.

Pengelolaan penggajian dan tunjangan yang efektif juga dapat mendukung keberagaman dan inklusi dalam organisasi. Sistem penggajian yang transparan dan adil akan mengurangi potensi diskriminasi dalam kompensasi, sementara tunjangan yang ditawarkan harus memperhitungkan kebutuhan beragam kelompok karyawan. Misalnya, tunjangan fleksibel yang memungkinkan karyawan memilih manfaat yang paling sesuai dengan situasi pribadi mereka, seperti perawatan anak, pendidikan, atau kesejahteraan mental, dapat meningkatkan kepuasan dan loyalitas berbagai kelompok karyawan.

Secara keseluruhan, manajemen penggajian dan tunjangan yang baik tidak hanya berfokus pada pengelolaan aspek finansial, tetapi juga pada menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan fisik, mental, dan sosial karyawan. Organisasi yang mengelola penggajian dan tunjangan dengan bijak akan memperoleh manfaat dalam bentuk peningkatan motivasi, kinerja, dan retensi karyawan. Sebaliknya, perusahaan yang tidak memperhatikan penggajian dan tunjangan dengan serius dapat mengalami masalah seperti ketidakpuasan kerja, penurunan moral, dan tingginya tingkat turnover.

## I. Pengelolaan Hubungan Industrial

Pengelolaan hubungan industrial adalah salah satu aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia yang berfokus pada pengelolaan hubungan antara pekerja, manajemen, dan serikat pekerja dalam suatu organisasi atau perusahaan. Tujuan utama dari pengelolaan hubungan industrial adalah untuk menciptakan lingkungan kerja

yang harmonis, produktif, dan saling menguntungkan bagi semua pihak yang terlibat. Ini melibatkan berbagai aspek, termasuk negosiasi, komunikasi, penyelesaian sengketa, dan penerapan kebijakan yang mendukung kerjasama yang baik antara pekerja dan pengusaha. Hubungan industrial yang efektif dapat meningkatkan kepuasan kerja, mengurangi konflik, dan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Salah satu elemen penting dalam pengelolaan hubungan industrial adalah keberadaan serikat pekerja. Serikat pekerja berfungsi sebagai wadah bagi karyawan untuk memperjuangkan hak-hak mereka, baik terkait dengan gaji, tunjangan, kondisi kerja, maupun masalah lainnya. Pengusaha dan serikat pekerja harus memiliki saluran komunikasi yang terbuka dan saling percaya untuk mencegah terjadinya konflik yang dapat merugikan kedua belah pihak. Dalam praktiknya, banyak perusahaan yang mengadakan pertemuan rutin dengan serikat pekerja untuk mendiskusikan isu-isu yang mempengaruhi karyawan dan mencari solusi bersama yang dapat diterima oleh semua pihak.

Proses negosiasi dalam hubungan industrial memainkan peran yang sangat penting dalam menciptakan kesepakatan yang adil dan menguntungkan bagi pekerja dan pengusaha. Negosiasi ini sering kali mencakup kesepakatan mengenai upah, tunjangan, kondisi kerja, jam kerja, dan hal-hal lain yang berhubungan dengan kesejahteraan karyawan. Keberhasilan negosiasi ini sangat bergantung pada kemampuan kedua belah pihak untuk mendengarkan dan memahami kepentingan masing-masing, serta mencari solusi yang tidak merugikan salah satu pihak. Oleh karena itu, keterampilan negosiasi yang baik sangat diperlukan oleh kedua belah pihak untuk mencapai kesepakatan yang memuaskan.

Selain itu, pengelolaan hubungan industrial juga mencakup mekanisme penyelesaian perselisihan atau sengketa yang mungkin timbul antara karyawan dan pengusaha. Sengketa ini bisa berkisar dari masalah pembayaran gaji, pemutusan hubungan kerja, hingga kondisi kerja yang tidak sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Dalam hal ini, perusahaan perlu memiliki prosedur yang jelas untuk menangani perselisihan ini, baik melalui mediasi, arbitrase, atau bahkan litigasi jika diperlukan. Penyelesaian sengketa yang cepat dan adil sangat penting untuk menjaga hubungan baik antara pekerja dan pengusaha serta mencegah eskalasi konflik yang lebih besar.

Hubungan industrial yang sehat juga sangat dipengaruhi oleh kebijakan perusahaan yang transparan dan adil. Kebijakan yang jelas mengenai hak dan kewajiban karyawan, pengaturan kerja, serta prosedur penyelesaian sengketa dapat membantu menciptakan lingkungan yang stabil dan mengurangi potensi terjadinya konflik. Kebijakan ini juga harus sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku, seperti undang-undang ketenagakerjaan yang mengatur hak-hak dasar karyawan. Oleh karena itu, penting bagi pengusaha untuk selalu memperbarui kebijakan internal sesuai dengan perubahan peraturan pemerintah agar tidak menimbulkan masalah hukum di kemudian hari.

Secara keseluruhan, pengelolaan hubungan industrial yang efektif tidak hanya bermanfaat bagi perusahaan, tetapi juga bagi karyawan. Dengan menciptakan hubungan yang harmonis, perusahaan dapat meningkatkan loyalitas, produktivitas, dan kepuasan karyawan, sementara karyawan merasa dihargai dan diakui hak-haknya. Di sisi lain, perusahaan dapat mengurangi tingkat turnover, meningkatkan reputasi, dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi pertumbuhan dan perkembangan organisasi. Oleh karena itu, pengelolaan hubungan industrial yang baik adalah kunci bagi keberhasilan jangka panjang sebuah organisasi.

## J. Penyelesaian Konflik di Tempat Kerja.

Penyelesaian konflik di tempat kerja merupakan aspek yang sangat penting dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM), karena konflik yang tidak ditangani dengan baik dapat menurunkan produktivitas, merusak hubungan antar karyawan, dan bahkan

mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Konflik di tempat kerja dapat muncul dalam berbagai bentuk, seperti perselisihan antar individu, ketegangan antar tim, perbedaan pendapat dalam pengambilan keputusan, atau ketidakpuasan terhadap kebijakan perusahaan. Oleh karena itu, penting bagi manajer dan HRD untuk memiliki pendekatan yang efektif dalam mengidentifikasi dan menyelesaikan konflik sebelum berkembang menjadi masalah yang lebih besar.

Salah satu pendekatan utama dalam penyelesaian konflik adalah komunikasi terbuka dan jujur. Seringkali, konflik muncul karena kurangnya komunikasi yang jelas antara pihak-pihak yang terlibat. Ketika karyawan merasa bahwa mereka tidak didengarkan atau tidak dipahami, ketegangan akan semakin meningkat. Oleh karena itu, penting bagi manajer untuk mendengarkan keluhan atau masalah yang dihadapi oleh karyawan dengan empati dan tanpa menghakimi. Dengan melakukan dialog yang terbuka, manajer dapat membantu kedua belah pihak memahami perspektif masing-masing dan mencari solusi yang memuaskan semua pihak yang terlibat.

Pendekatan lain yang penting dalam penyelesaian konflik adalah mediasi. Mediasi melibatkan pihak ketiga yang netral untuk membantu menyelesaikan perselisihan antara karyawan atau antara karyawan dan manajemen. Mediator berfungsi sebagai fasilitator yang membantu para pihak yang berkonflik untuk mencapai kesepakatan yang adil dan menguntungkan. Proses mediasi ini dapat melibatkan diskusi yang difasilitasi, di mana kedua belah pihak diberi kesempatan untuk mengungkapkan pendapat mereka dan bersama-sama mencari solusi. Mediasi sering kali lebih efektif dibandingkan dengan cara-cara yang lebih konfrontatif, seperti litigasi atau pemaksaan keputusan, karena mediasi menciptakan ruang untuk dialog dan kompromi.

Selain mediasi, pendekatan lain yang dapat digunakan adalah arbitrase. Arbitrase adalah proses di mana pihak yang berkonflik setuju untuk menyerahkan keputusan akhir kepada pihak ketiga yang lebih berkompeten, yang dikenal sebagai arbiter. Berbeda

dengan mediasi, di mana keputusan akhir tetap berada di tangan para pihak yang terlibat, arbitrase menghasilkan keputusan yang mengikat. Pendekatan ini sering digunakan dalam sengketa yang lebih kompleks atau dalam situasi di mana mediasi gagal mencapai kesepakatan. Meskipun demikian, arbitrase dapat memiliki risiko, seperti ketidakpuasan terhadap keputusan yang diambil oleh pihak ketiga.

Penting juga untuk menciptakan kebijakan perusahaan yang jelas mengenai penyelesaian konflik, termasuk prosedur yang harus diikuti ketika terjadi perselisihan. Dengan memiliki prosedur yang jelas dan transparan, perusahaan dapat menghindari kebingungan atau ketidakpastian mengenai cara penyelesaian masalah, yang pada gilirannya dapat mengurangi kemungkinan terjadinya konflik yang lebih besar. Kebijakan ini harus disosialisasikan kepada seluruh karyawan dan manajer agar semua pihak memahami langkah-langkah yang harus diambil jika terjadi masalah.

Selain pendekatan formal, pengelolaan konflik juga melibatkan upaya preventif, seperti menciptakan lingkungan kerja yang positif dan inklusif. Organisasi yang memiliki budaya kerja yang sehat, di mana karyawan merasa dihargai dan diberi kesempatan untuk berkontribusi, cenderung memiliki tingkat konflik yang lebih rendah. Program pelatihan mengenai keterampilan interpersonal, komunikasi yang efektif, dan resolusi konflik juga dapat membantu karyawan untuk mengelola perbedaan pendapat secara lebih konstruktif, tanpa perlu mengarah pada perselisihan terbuka.

Secara keseluruhan, penyelesaian konflik di tempat kerja merupakan hal yang krusial untuk menjaga keharmonisan dan produktivitas organisasi. Dengan pendekatan yang tepat, konflik dapat menjadi peluang untuk memperbaiki komunikasi dan meningkatkan hubungan antar individu dalam organisasi. Pengelolaan konflik yang efektif dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih kolaboratif, mengurangi stres, dan mendukung keberhasilan jangka panjang perusahaan.



## BAB 5

# PENGEMBANGAN KOMPETENSI DAN KUALIFIKASI SDM

## A. Pentingnya Pengembangan Kompetensi dalam Organisasi

Pengembangan kompetensi dalam organisasi adalah suatu proses yang sangat penting untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia (SDM) agar dapat memenuhi tuntutan dan tantangan yang ada dalam dunia kerja yang terus berkembang. Kompetensi karyawan merujuk pada pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan dengan efektif dan efisien. Organisasi yang berfokus pada pengembangan kompetensi karyawan akan memperoleh berbagai manfaat, termasuk peningkatan kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan, serta keberlanjutan dalam menghadapi perubahan yang dinamis dalam industri dan pasar. Oleh karena itu, pengembangan kompetensi bukan hanya menjadi kebutuhan, tetapi juga merupakan strategi utama dalam mencapai keunggulan kompetitif di pasar global.

Salah satu alasan utama mengapa pengembangan kompetensi penting adalah untuk memastikan bahwa karyawan memiliki

kemampuan yang relevan dengan tugas dan tanggung jawab mereka. Dunia kerja saat ini mengalami perubahan yang cepat, baik dari segi teknologi, tuntutan pasar, maupun persaingan. Oleh karena itu, karyawan harus terus-menerus memperbarui keterampilan mereka agar tetap relevan dengan perkembangan tersebut. Pengembangan kompetensi melalui pelatihan, kursus, atau program sertifikasi membantu karyawan untuk tetap up-to-date dengan pengetahuan dan keterampilan terbaru yang dibutuhkan dalam pekerjaan mereka. Tanpa pengembangan yang terus-menerus, organisasi berisiko kehilangan daya saing dan efisiensi operasional.

Selain itu, pengembangan kompetensi juga berkontribusi pada peningkatan motivasi dan kepuasan kerja karyawan. Ketika karyawan diberikan kesempatan untuk belajar dan mengembangkan diri, mereka merasa dihargai oleh organisasi dan lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaik. Program pengembangan yang efektif dapat meningkatkan rasa percaya diri karyawan, karena mereka merasa lebih siap dan mampu untuk menghadapi tantangan pekerjaan. Hal ini pada gilirannya dapat meningkatkan retensi karyawan, mengurangi tingkat turnover, dan menciptakan iklim kerja yang lebih positif dan produktif.

Pengembangan kompetensi juga penting dalam menciptakan keberlanjutan dan kesiapan organisasi menghadapi perubahan. Organisasi yang secara aktif mengembangkan kompetensi karyawan akan lebih siap untuk beradaptasi dengan perubahan eksternal, seperti perubahan teknologi, regulasi, atau perubahan pasar. Karyawan yang memiliki keterampilan yang dapat disesuaikan dengan berbagai situasi dan tantangan akan lebih mampu menghadapi ketidakpastian dan membantu organisasi untuk tetap relevan. Sebaliknya, organisasi yang tidak berinvestasi dalam pengembangan kompetensi karyawan akan kesulitan beradaptasi dengan perubahan dan cenderung tertinggal dibandingkan pesaing mereka.

Selain manfaat untuk individu dan organisasi, pengembangan kompetensi juga memberikan dampak positif bagi hubungan antar

karyawan. Dengan meningkatkan keterampilan interpersonal, kepemimpinan, dan komunikasi, program pengembangan kompetensi dapat memperkuat kerja tim dan meningkatkan kolaborasi antar departemen. Karyawan yang memiliki keterampilan yang lebih baik dalam bekerja sama cenderung lebih produktif dan dapat menyelesaikan tugas dengan lebih efisien, sehingga memajukan organisasi secara keseluruhan. Pengembangan kompetensi dalam hal ini bukan hanya berkaitan dengan keterampilan teknis, tetapi juga keterampilan sosial dan emosional yang mendukung kinerja tim.

Pada akhirnya, pengembangan kompetensi dalam organisasi adalah investasi jangka panjang yang sangat berharga. Organisasi yang peduli dengan pengembangan kompetensi karyawan akan memiliki keunggulan kompetitif yang lebih kuat, di mana karyawan yang terampil dan berkualitas akan berkontribusi pada inovasi, efisiensi, dan pertumbuhan yang berkelanjutan. Oleh karena itu, perusahaan yang ingin tetap sukses dan relevan harus menjadikan pengembangan kompetensi sebagai bagian integral dari strategi manajemen sumber daya manusia mereka.

## B. Analisis Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan

Analisis kebutuhan pelatihan dan pengembangan merupakan langkah penting dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang bertujuan untuk mengidentifikasi kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki oleh karyawan dan kompetensi yang dibutuhkan oleh organisasi. Melalui analisis ini, perusahaan dapat merancang program pelatihan yang tepat guna untuk mengatasi kesenjangan keterampilan dan memastikan bahwa karyawan memiliki kemampuan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi. Tanpa analisis kebutuhan yang tepat, pelatihan yang diberikan kepada karyawan mungkin tidak relevan atau tidak efektif, yang dapat membuang sumber daya dan waktu organisasi.

Proses analisis kebutuhan pelatihan dimulai dengan identifikasi tujuan strategis organisasi dan peran masing-masing karyawan dalam mencapai tujuan tersebut. Dalam hal ini, organisasi perlu memahami perubahan atau tantangan yang dihadapi oleh perusahaan, seperti perkembangan teknologi, tren industri, atau perubahan pasar yang dapat mempengaruhi kinerja. Selanjutnya, perusahaan harus menilai kompetensi yang sudah ada di dalam tenaga kerja mereka dan mengidentifikasi area di mana terdapat kekurangan keterampilan atau pengetahuan. Dengan kata lain, analisis kebutuhan pelatihan berfungsi untuk menentukan apa yang perlu dipelajari oleh karyawan agar mereka dapat menjalankan tugasnya dengan lebih efektif dan membantu organisasi mencapai tujuannya.

Ada tiga tingkat analisis yang umumnya dilakukan dalam proses ini: analisis organisasi, analisis pekerjaan, dan analisis individu. Analisis organisasi melibatkan evaluasi tujuan dan strategi perusahaan secara keseluruhan untuk memastikan bahwa pelatihan yang direncanakan mendukung visi dan misi organisasi. Di tingkat analisis pekerjaan, fokusnya adalah pada deskripsi pekerjaan dan keterampilan yang diperlukan untuk setiap posisi, serta bagaimana keterampilan tersebut dapat meningkatkan produktivitas atau efektivitas karyawan dalam menjalankan tugasnya. Sementara itu, analisis individu berfokus pada penilaian terhadap kebutuhan pelatihan bagi masing-masing karyawan, berdasarkan keterampilan dan kemampuan yang mereka miliki serta aspirasi karier mereka. Pendekatan ini memungkinkan perusahaan untuk merancang pelatihan yang spesifik dan disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing karyawan, yang pada akhirnya akan meningkatkan hasil pelatihan tersebut.

Salah satu teknik yang sering digunakan untuk melakukan analisis kebutuhan pelatihan adalah dengan melakukan survei atau wawancara dengan karyawan dan manajer untuk mengidentifikasi tantangan yang mereka hadapi dalam pekerjaan mereka sehari-hari. Survei ini dapat memberikan wawasan langsung mengenai area yang memerlukan pengembangan keterampilan atau pengetahuan tertentu.

Selain itu, feedback dari karyawan tentang pelatihan sebelumnya juga dapat menjadi indikator penting mengenai efektivitas program pelatihan yang telah dilaksanakan. Dalam beberapa kasus, perusahaan juga dapat menggunakan data kinerja atau penilaian kompetensi untuk mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan.

Setelah kesenjangan keterampilan diidentifikasi, perusahaan dapat merancang program pelatihan yang tepat sesuai dengan kebutuhan tersebut. Ini bisa melibatkan pelatihan teknis untuk meningkatkan keterampilan khusus, pelatihan manajerial untuk mengembangkan kemampuan kepemimpinan, atau pelatihan pengembangan pribadi untuk meningkatkan keterampilan komunikasi dan kerjasama tim. Penting untuk memastikan bahwa program pelatihan yang dikembangkan relevan dan bermanfaat, tidak hanya bagi individu yang mengikuti pelatihan, tetapi juga bagi organisasi secara keseluruhan. Program pelatihan yang efektif tidak hanya mengatasi kebutuhan jangka pendek, tetapi juga mempersiapkan karyawan untuk tantangan jangka panjang, dengan mengembangkan kompetensi yang diperlukan untuk mendukung tujuan organisasi yang lebih luas.

Secara keseluruhan, analisis kebutuhan pelatihan dan pengembangan adalah proses yang berkelanjutan yang harus dilakukan secara reguler, mengingat dinamika dunia kerja yang selalu berubah. Dengan melakukan analisis yang mendalam dan komprehensif, perusahaan dapat memastikan bahwa investasi dalam pelatihan memberikan hasil yang optimal dan sesuai dengan tujuan jangka panjang organisasi. Tanpa analisis kebutuhan yang tepat, perusahaan berisiko membuang waktu dan sumber daya pada program pelatihan yang tidak efektif, yang akhirnya dapat menghambat perkembangan organisasi dan karyawan itu sendiri.

## C. Program Pelatihan dan Pengembangan Karyawan

Program pelatihan dan pengembangan karyawan adalah bagian integral dari manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi karyawan agar dapat menjalankan tugas mereka dengan lebih efektif dan efisien. Pelatihan biasanya lebih terfokus pada peningkatan keterampilan tertentu yang dibutuhkan dalam pekerjaan sehari-hari, sementara pengembangan karyawan berorientasi pada persiapan mereka untuk mengambil peran lebih besar dalam organisasi di masa depan. Kedua aspek ini tidak hanya bermanfaat bagi karyawan, tetapi juga memberikan keuntungan yang signifikan bagi organisasi, seperti peningkatan produktivitas, loyalitas, dan kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan industri atau pasar.

Salah satu tujuan utama dari program pelatihan adalah untuk mengatasi kekurangan keterampilan yang teridentifikasi selama proses analisis kebutuhan pelatihan. Program ini dapat mencakup berbagai metode, seperti pelatihan di tempat kerja (on-the-job training), kursus teknis, pelatihan berbasis kelas, atau e-learning, yang disesuaikan dengan kebutuhan spesifik karyawan dan organisasi. Pelatihan berbasis pekerjaan adalah salah satu metode yang paling efektif karena memungkinkan karyawan untuk belajar sambil bekerja, memberikan mereka kesempatan untuk mengaplikasikan keterampilan yang mereka pelajari dalam konteks nyata. Program pelatihan yang baik dirancang untuk memperkenalkan keterampilan baru yang relevan dengan pekerjaan saat ini, sambil meningkatkan kualitas kerja dan efisiensi operasional.

Sementara pelatihan berfokus pada peningkatan keterampilan spesifik, pengembangan karyawan memiliki tujuan yang lebih luas, yaitu untuk mempersiapkan karyawan untuk menghadapi tantangan dan peluang di masa depan. Program pengembangan karyawan

sering kali mencakup pelatihan kepemimpinan, manajemen, keterampilan interpersonal, serta pengembangan pribadi yang lebih holistik. Pengembangan karyawan juga mencakup kesempatan untuk melibatkan mereka dalam proyek-proyek besar atau tanggung jawab tambahan, yang dapat memperkaya pengalaman kerja mereka dan mempersiapkan mereka untuk posisi yang lebih senior dalam organisasi. Dengan demikian, program pengembangan berfokus pada pertumbuhan karier jangka panjang dan pada pembentukan karyawan yang dapat berkontribusi pada visi strategis perusahaan.

Selain itu, program pelatihan dan pengembangan karyawan juga harus mengadopsi pendekatan berbasis hasil, di mana setiap program pelatihan diukur efektivitasnya melalui indikator kinerja yang jelas. Salah satu model yang sering digunakan untuk mengevaluasi pelatihan adalah Model Kirkpatrick, yang mengukur efektivitas pelatihan pada empat tingkat: reaksi (tingkat kepuasan peserta), pembelajaran (perubahan dalam pengetahuan atau keterampilan), perilaku (perubahan perilaku kerja), dan hasil (pengaruh terhadap kinerja organisasi). Evaluasi yang tepat memungkinkan organisasi untuk menilai apakah tujuan pelatihan telah tercapai dan mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki dalam program pelatihan berikutnya.

Program pelatihan dan pengembangan juga memainkan peran penting dalam meningkatkan keterlibatan dan kepuasan karyawan. Ketika karyawan merasa diberdayakan melalui peluang pengembangan diri, mereka merasa dihargai oleh perusahaan dan lebih termotivasi untuk berkontribusi. Hal ini, pada gilirannya, meningkatkan retensi karyawan dan mengurangi tingkat turnover. Program pelatihan yang terus-menerus dapat menunjukkan komitmen perusahaan terhadap pengembangan karier karyawan, serta memperkuat hubungan antara karyawan dan organisasi. Karyawan yang diberi kesempatan untuk berkembang cenderung memiliki rasa loyalitas yang lebih tinggi dan lebih termotivasi untuk tetap bersama perusahaan.

Selain manfaat bagi karyawan, program pelatihan dan pengembangan juga memberikan keuntungan bagi organisasi itu

sendiri. Dengan memiliki karyawan yang terampil dan kompeten, perusahaan dapat meningkatkan kinerja operasional, mempercepat proses inovasi, dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Selain itu, perusahaan yang berinvestasi dalam pengembangan karyawan cenderung lebih sukses dalam mengelola perubahan, seperti implementasi teknologi baru atau pergeseran strategi bisnis. Program pelatihan yang berhasil menciptakan budaya pembelajaran yang berkelanjutan, di mana karyawan selalu berkembang dan beradaptasi dengan tuntutan baru, akan meningkatkan kemampuan organisasi untuk bertahan dan berkembang dalam jangka panjang.

Secara keseluruhan, program pelatihan dan pengembangan karyawan adalah investasi jangka panjang yang sangat penting bagi keberhasilan organisasi. Program ini membantu karyawan untuk tumbuh secara profesional dan pribadi, meningkatkan keterampilan yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi, dan mempersiapkan mereka untuk menghadapi tantangan masa depan. Dengan desain yang tepat dan evaluasi yang berkelanjutan, program pelatihan dan pengembangan dapat menjadi kunci utama dalam menciptakan karyawan yang produktif, berkompeten, dan loyal.

## D. Sistem Pengelolaan Pembelajaran

Sistem pengelolaan pembelajaran dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan suatu rangkaian proses dan strategi yang digunakan oleh organisasi untuk merancang, mengelola, dan mengevaluasi program pembelajaran atau pelatihan bagi karyawan. Tujuan utamanya adalah untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi karyawan guna mendukung kinerja organisasi secara keseluruhan. Sistem ini mencakup perencanaan, pelaksanaan, serta pemantauan dan evaluasi efektivitas program pembelajaran, dengan fokus untuk memastikan bahwa setiap program yang dijalankan selaras dengan kebutuhan organisasi dan perkembangan karier karyawan.

Salah satu elemen utama dari sistem pengelolaan pembelajaran dalam MSDM adalah analisis kebutuhan pelatihan. Proses ini penting untuk mengidentifikasi keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan oleh karyawan untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi. Melalui analisis kebutuhan, organisasi dapat mengetahui area-area di mana karyawan perlu meningkatkan kompetensi mereka, baik terkait dengan tugas sehari-hari maupun untuk pengembangan karier di masa depan. Analisis kebutuhan pelatihan yang tepat akan memastikan bahwa program yang dirancang benar-benar sesuai dengan tuntutan pekerjaan dan perubahan yang terjadi di lingkungan organisasi. Tanpa langkah ini, pelatihan yang diselenggarakan mungkin tidak relevan atau tidak memberikan manfaat maksimal bagi karyawan maupun organisasi.

Setelah kebutuhan pelatihan diidentifikasi, langkah berikutnya adalah merancang program pembelajaran yang sesuai. Desain program pembelajaran harus mempertimbangkan berbagai aspek, seperti tujuan pelatihan, metode pembelajaran yang digunakan (misalnya pelatihan di tempat kerja, kursus online, workshop, atau seminar), serta materi pelatihan yang akan disampaikan. Dalam hal ini, organisasi perlu memilih metode yang paling efektif dan efisien sesuai dengan tipe pembelajaran yang diinginkan. Misalnya, untuk keterampilan teknis, pelatihan berbasis praktik di tempat kerja (on-the-job training) mungkin lebih cocok, sedangkan untuk pengembangan kepemimpinan, program berbasis kelas atau coaching bisa lebih efektif. Program yang dirancang harus menyesuaikan dengan kebutuhan individu dan tim di dalam organisasi, dengan mempertimbangkan berbagai gaya belajar karyawan.

Pengelolaan pembelajaran dalam MSDM juga mencakup penerapan teknologi untuk meningkatkan efektivitas pelatihan. Di era digital saat ini, Learning Management Systems (LMS) atau sistem manajemen pembelajaran berbasis teknologi banyak digunakan oleh organisasi untuk mengelola program pelatihan secara efisien. LMS memungkinkan perusahaan untuk mendistribusikan materi pelatihan

secara online, melacak kemajuan karyawan, serta mengevaluasi hasil pelatihan. Dengan adanya LMS, pelatihan dapat diakses kapan saja dan di mana saja, memberikan fleksibilitas bagi karyawan untuk belajar sesuai dengan waktu dan kecepatan mereka sendiri. Selain itu, penggunaan teknologi ini juga mempermudah evaluasi dan pemantauan perkembangan keterampilan karyawan secara real-time.

Selain itu, sistem pengelolaan pembelajaran dalam MSDM juga harus mencakup proses evaluasi. Evaluasi ini bertujuan untuk mengukur sejauh mana pelatihan yang diberikan telah berhasil meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan, serta dampaknya terhadap kinerja organisasi. Salah satu model yang sering digunakan untuk mengevaluasi efektivitas pelatihan adalah Model Kirkpatrick, yang mengukur empat tingkat evaluasi: reaksi, pembelajaran, perilaku, dan hasil. Evaluasi yang dilakukan tidak hanya membantu untuk menilai keberhasilan program pelatihan, tetapi juga memberikan umpan balik yang berharga untuk perbaikan program pembelajaran di masa depan.

Terakhir, keberlanjutan pengelolaan pembelajaran menjadi faktor penting dalam sistem ini. Proses pembelajaran tidak berakhir setelah pelatihan selesai. Organisasi perlu menyediakan peluang bagi karyawan untuk terus mengembangkan diri, baik melalui pelatihan lanjutan, coaching, mentoring, atau kesempatan untuk menerapkan pengetahuan yang diperoleh dalam pekerjaan sehari-hari. Dengan memberikan dukungan berkelanjutan, organisasi dapat memastikan bahwa karyawan terus berkembang dan siap menghadapi tantangan baru, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja dan daya saing perusahaan secara keseluruhan.

Secara keseluruhan, sistem pengelolaan pembelajaran dalam MSDM adalah kunci untuk menciptakan tenaga kerja yang terampil, berpengetahuan, dan siap menghadapi perubahan. Dengan merancang, mengelola, dan mengevaluasi program pembelajaran yang tepat, organisasi dapat memastikan bahwa karyawan mereka selalu siap untuk memberikan kontribusi terbaik dan mencapai tujuan.

perusahaan. Sistem ini juga memperkuat budaya pembelajaran yang berkelanjutan, yang sangat penting dalam mempertahankan daya saing organisasi di pasar yang dinamis.

## E. Pengembangan Kompetensi melalui Pendidikan Formal dan Informal

Pengembangan kompetensi melalui pendidikan formal dan informal memainkan peran krusial dalam membentuk sumber daya manusia yang berkualitas dalam organisasi. Pendidikan formal merujuk pada program pendidikan yang terstruktur dan diselenggarakan oleh lembaga pendidikan yang diakui, seperti sekolah, perguruan tinggi, dan program sertifikasi profesional. Sementara itu, pendidikan informal mencakup berbagai bentuk pembelajaran yang tidak terstruktur, seperti pelatihan di tempat kerja, mentoring, diskusi kelompok, atau bahkan pembelajaran mandiri melalui sumber daya digital. Kedua jenis pendidikan ini saling melengkapi dan memiliki peran yang sangat penting dalam membekali karyawan dengan keterampilan yang diperlukan untuk menghadapi tantangan dunia kerja yang semakin kompleks.

Pendidikan formal memberikan dasar pengetahuan yang lebih luas dan mendalam dalam bidang tertentu, yang sering kali diperlukan untuk posisi pekerjaan tertentu dalam organisasi. Misalnya, bagi karyawan yang berkarir di bidang keuangan, pendidikan formal seperti gelar sarjana atau magister di bidang akuntansi atau manajemen keuangan dapat memberikan landasan teori yang kuat serta keterampilan teknis yang relevan. Begitu pula dengan profesi lain, pendidikan formal membantu menciptakan standar kompetensi yang diperlukan dalam industri tersebut. Di sisi lain, pendidikan formal juga berfungsi untuk menciptakan keseragaman dan kredibilitas di dalam angkatan kerja, karena lembaga pendidikan yang diakui memiliki standar kualitas yang konsisten dan dapat diandalkan.

Namun, seiring dengan perubahan teknologi dan dinamika pasar, pendidikan formal saja tidak cukup untuk menjaga kompetensi karyawan tetap relevan. Oleh karena itu, pendidikan informal menjadi aspek yang sangat penting dalam pengembangan kompetensi dalam organisasi. Pendidikan informal sering kali lebih fleksibel dan dapat langsung diterapkan dalam pekerjaan sehari-hari. Program pelatihan di tempat kerja, misalnya, memungkinkan karyawan untuk belajar keterampilan baru tanpa harus meninggalkan pekerjaan mereka. Pelatihan ini dapat berfokus pada keterampilan teknis spesifik atau pada keterampilan lunak, seperti komunikasi atau kepemimpinan, yang sangat dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja dalam tim dan organisasi secara keseluruhan.

Mentoring dan coaching juga merupakan contoh pendidikan informal yang sangat efektif dalam mengembangkan kompetensi karyawan. Melalui hubungan mentoring, karyawan dapat belajar dari pengalaman dan wawasan yang dimiliki oleh mentor mereka, yang biasanya seorang manajer atau pemimpin senior dalam organisasi. Hubungan ini tidak hanya membantu karyawan mengembangkan keterampilan profesional, tetapi juga membentuk pemahaman yang lebih baik tentang budaya organisasi dan cara-cara untuk sukses dalam lingkungan kerja tersebut. Coaching, di sisi lain, berfokus pada pengembangan potensi individu dengan cara yang lebih personal dan disesuaikan dengan tujuan dan aspirasi karier mereka.

Sumber daya digital, seperti kursus online, webinar, dan tutorial, juga menjadi bagian penting dari pendidikan informal dalam pengembangan kompetensi. Teknologi telah memungkinkan pembelajaran menjadi lebih mudah diakses dan fleksibel, memungkinkan karyawan untuk belajar sesuai dengan jadwal mereka sendiri dan mengikuti perkembangan terbaru dalam industri mereka. Misalnya, platform seperti Coursera, Udemy, atau LinkedIn Learning menawarkan berbagai kursus yang dapat membantu karyawan mengembangkan keterampilan baru atau meningkatkan keterampilan yang sudah ada, tanpa harus menghadiri kelas formal.

Hal ini memberi kesempatan kepada organisasi untuk mendukung pembelajaran berkelanjutan dan memungkinkan karyawan untuk terus berkembang dalam karier mereka.

Kombinasi antara pendidikan formal dan informal dalam pengembangan kompetensi memungkinkan karyawan untuk memperoleh pengetahuan teoritis yang mendalam sekaligus keterampilan praktis yang dapat diterapkan langsung dalam pekerjaan mereka. Organisasi yang mendukung kedua jenis pendidikan ini akan memiliki tenaga kerja yang lebih adaptif, inovatif, dan siap menghadapi tantangan baru. Pendidikan formal dan informal yang efektif juga dapat meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas karyawan, karena mereka merasa dihargai dan diberi kesempatan untuk berkembang. Sebagai hasilnya, organisasi dapat meraih keuntungan kompetitif yang lebih besar, karena memiliki karyawan yang tidak hanya terampil, tetapi juga terus belajar dan beradaptasi dengan perubahan.

Secara keseluruhan, pengembangan kompetensi melalui pendidikan formal dan informal adalah proses yang saling melengkapi dan harus dipandang sebagai investasi jangka panjang. Pendidikan formal memberikan dasar yang kokoh, sementara pendidikan informal memungkinkan karyawan untuk tetap relevan dan berkembang dalam pekerjaan mereka. Organisasi yang mengintegrasikan kedua bentuk pendidikan ini ke dalam strategi pengembangan SDM mereka akan dapat menciptakan budaya pembelajaran yang berkelanjutan, yang berkontribusi pada kesuksesan jangka panjang perusahaan.

## F. Kualifikasi dan Sertifikasi Profesional

Kualifikasi dan sertifikasi profesional dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM) memiliki peran yang sangat penting dalam memastikan bahwa praktisi HR memiliki pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang diperlukan untuk mengelola SDM dengan efektif dalam lingkungan bisnis yang terus berkembang. Kualifikasi

mengacu pada pendidikan dan pelatihan formal yang diperoleh individu untuk memenuhi standar tertentu dalam profesinya, sementara sertifikasi profesional lebih mengarah pada pengakuan formal dari lembaga atau organisasi yang berwenang atas kompetensi dan keahlian yang dimiliki seseorang di bidang tertentu. Kedua elemen ini tidak hanya meningkatkan kredibilitas praktisi HR, tetapi juga memberikan manfaat yang signifikan bagi organisasi yang mempekerjakan mereka.

Sertifikasi profesional dalam MSDM, seperti yang diberikan oleh organisasi seperti Human Resource Certification Institute (HRCI) atau Society for Human Resource Management (SHRM), menjadi tanda bahwa seorang praktisi HR memiliki pemahaman yang mendalam tentang prinsip-prinsip manajemen sumber daya manusia dan kemampuan untuk menerapkannya dalam konteks yang beragam. Sertifikasi ini biasanya diperoleh setelah seseorang memenuhi persyaratan pendidikan tertentu dan lulus ujian yang mengukur pengetahuan mereka tentang berbagai aspek MSDM, termasuk perekrutan, pengembangan karyawan, manajemen kinerja, kompensasi dan tunjangan, serta hubungan industrial. Sebagai contoh, sertifikasi seperti SHRM Certified Professional (SHRM-CP) atau HRCI's Professional in Human Resources (PHR) adalah sertifikasi yang diakui secara global dan dapat meningkatkan daya saing individu dalam pasar tenaga kerja.

Memiliki kualifikasi yang relevan dalam MSDM sangat penting karena profesi ini mencakup berbagai fungsi yang mempengaruhi seluruh aspek organisasi, mulai dari rekrutmen dan seleksi hingga pengelolaan hubungan kerja. Kualifikasi formal dalam bidang manajemen sumber daya manusia, seperti gelar sarjana atau pascasarjana dalam MSDM, psikologi, atau bisnis, memberikan landasan yang kuat bagi praktisi untuk memahami teori dan prinsip dasar yang mendasari pengelolaan SDM. Dengan memiliki kualifikasi yang sesuai, praktisi MSDM dapat memastikan bahwa mereka

memiliki pemahaman yang komprehensif tentang cara mendukung strategi bisnis melalui pengelolaan sumber daya manusia yang efektif.

Sertifikasi profesional juga memberikan keuntungan dalam hal pengembangan karier. Bagi para praktisi HR, memiliki sertifikasi dapat membuka peluang untuk promosi atau penempatan di posisi yang lebih tinggi. Sertifikasi dapat menunjukkan komitmen seorang profesional terhadap pengembangan diri dan keinginan mereka untuk tetap mengikuti perkembangan terbaru di bidang MSDM. Di sisi lain, bagi organisasi, memiliki karyawan dengan sertifikasi profesional memberikan jaminan bahwa mereka memiliki praktisi HR yang terlatih dan teruji dalam mengelola berbagai tantangan yang terkait dengan sumber daya manusia. Sertifikasi ini juga membantu perusahaan dalam memastikan bahwa mereka mematuhi standar dan peraturan ketenagakerjaan yang berlaku, serta mengelola karyawan dengan cara yang lebih efisien dan berbasis bukti.

Selain itu, kualifikasi dan sertifikasi profesional juga berfungsi sebagai alat untuk menjaga kredibilitas dan integritas profesi MSDM. Dengan semakin banyaknya standar dan peraturan yang mengatur pengelolaan SDM, seperti peraturan ketenagakerjaan yang terus berkembang, praktisi HR harus selalu siap untuk beradaptasi dengan perubahan ini. Sertifikasi dan kualifikasi profesional memberikan bukti bahwa seorang praktisi telah mengikuti pelatihan yang relevan dan telah menguasai pengetahuan yang diperlukan untuk menjalankan tugasnya secara etis dan efektif. Hal ini sangat penting untuk memastikan bahwa keputusan yang diambil oleh praktisi HR tidak hanya tepat secara teknis, tetapi juga sesuai dengan standar hukum dan etika yang berlaku.

Secara keseluruhan, kualifikasi dan sertifikasi profesional dalam MSDM adalah alat penting untuk memastikan bahwa organisasi dapat memanfaatkan potensi penuh dari sumber daya manusia mereka. Bagi praktisi, memiliki kualifikasi dan sertifikasi memberikan pengakuan atas keahlian mereka dan meningkatkan prospek karier mereka di masa depan. Bagi perusahaan, memiliki praktisi HR

yang bersertifikat memastikan bahwa mereka dapat mengelola dan mengembangkan karyawan mereka dengan cara yang sesuai dengan standar industri dan regulasi yang berlaku, yang pada gilirannya akan mendukung kesuksesan jangka panjang organisasi.

## G. Penyusunan Rencana Pengembangan Individu

Penyusunan rencana pengembangan individu (RPI) adalah proses penting dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang bertujuan untuk merancang langkah-langkah konkret yang dapat diambil oleh seorang karyawan untuk meningkatkan kompetensinya, baik dalam konteks keterampilan teknis maupun keterampilan interpersonal, agar dapat mencapai tujuan pribadi dan organisasi. RPI membantu organisasi dalam mendukung pengembangan karier karyawan secara sistematis dan terstruktur. Melalui proses ini, organisasi dapat memetakan jalur pengembangan yang sesuai dengan aspirasi, potensi, dan kebutuhan spesifik setiap individu, serta memastikan bahwa setiap karyawan memiliki peran yang jelas dalam mencapai tujuan bersama organisasi.

Proses penyusunan rencana pengembangan individu dimulai dengan analisis yang mendalam terhadap posisi atau peran yang dijalankan oleh karyawan. Ini mencakup penilaian terhadap keterampilan dan kompetensi yang dimiliki karyawan saat ini, serta perbandingan dengan keterampilan yang dibutuhkan untuk berkembang dalam peran mereka atau untuk mengambil posisi yang lebih tinggi dalam organisasi. Analisis ini dapat dilakukan melalui berbagai metode, seperti wawancara dengan karyawan, penilaian kinerja, feedback dari rekan kerja dan atasan, serta hasil dari tes atau asesmen keterampilan yang relevan. Dengan memahami kekuatan dan area yang perlu dikembangkan, perusahaan dapat merancang rencana yang spesifik dan disesuaikan dengan kebutuhan individu.

Langkah selanjutnya dalam penyusunan rencana pengembangan individu adalah menetapkan tujuan yang jelas dan terukur. Tujuan ini harus spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan dengan karier karyawan, dan memiliki batas waktu yang jelas (SMART). Misalnya, jika seorang karyawan ingin mengembangkan keterampilan kepemimpinan, tujuan yang ditetapkan bisa berupa “mempersiapkan diri untuk peran manajerial dalam dua tahun melalui pelatihan kepemimpinan, mentor, dan pengalaman memimpin proyek tim.” Dengan tujuan yang jelas, karyawan dan atasan dapat melacak perkembangan karyawan dan mengevaluasi apakah tujuan tersebut tercapai dalam periode yang ditentukan.

Setelah tujuan ditetapkan, tahap berikutnya adalah memilih strategi dan metode untuk mencapai tujuan tersebut. Rencana pengembangan individu dapat mencakup berbagai jenis kegiatan, seperti pelatihan formal, kursus, seminar, atau workshop, yang relevan dengan keterampilan yang ingin dikembangkan. Selain itu, mentor dan pembimbing juga dapat berperan penting dalam proses ini, memberikan wawasan dan arahan yang berguna berdasarkan pengalaman mereka. Pengalaman praktis seperti rotasi pekerjaan, proyek khusus, atau tugas tambahan yang menantang juga dapat menjadi cara efektif untuk mengembangkan keterampilan tertentu. Metode ini memungkinkan karyawan untuk belajar langsung melalui pengalaman dan menghadapi tantangan dunia nyata yang akan memperkaya kompetensi mereka.

Penting juga untuk melibatkan karyawan dalam proses perencanaan dan pengembangan diri mereka. Rencana pengembangan individu sebaiknya bukan hanya dilihat sebagai tugas manajemen HR atau atasan semata, tetapi sebagai sebuah kolaborasi antara karyawan dan perusahaan. Karyawan yang terlibat dalam merancang rencana pengembangan mereka sendiri cenderung lebih termotivasi dan berkomitmen untuk mencapai tujuan yang telah disepakati. Karyawan dapat memberikan input mengenai apa yang mereka anggap penting untuk karier mereka, serta cara-cara yang mereka

anggap paling efektif untuk mencapai tujuan tersebut. Kolaborasi ini membantu memastikan bahwa rencana tersebut tidak hanya relevan bagi perusahaan, tetapi juga untuk perkembangan pribadi karyawan.

Selain itu, evaluasi berkala merupakan bagian tak terpisahkan dari penyusunan rencana pengembangan individu. Setiap rencana pengembangan individu harus dievaluasi secara berkala untuk mengukur kemajuan karyawan terhadap tujuan yang telah ditetapkan. Evaluasi ini dapat dilakukan setiap enam bulan atau setahun sekali, tergantung pada tujuan yang ditetapkan. Selama evaluasi, atasan dan karyawan dapat mendiskusikan kemajuan, hambatan yang dihadapi, dan langkah-langkah berikutnya yang perlu diambil untuk memastikan bahwa tujuan tetap tercapai. Evaluasi yang transparan dan konstruktif membantu memperkuat hubungan antara karyawan dan perusahaan, serta memberi kesempatan untuk menyesuaikan rencana jika diperlukan agar lebih realistis atau lebih sesuai dengan perubahan dalam organisasi.

Penyusunan rencana pengembangan individu juga memberikan manfaat yang signifikan bagi organisasi. Dengan mengembangkan keterampilan karyawan, organisasi dapat memastikan bahwa mereka memiliki tenaga kerja yang terampil dan siap menghadapi tantangan masa depan. Selain itu, rencana pengembangan yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas karyawan, karena mereka merasa diperhatikan dan diberi kesempatan untuk tumbuh dalam karier mereka. Program pengembangan individu yang berhasil juga berkontribusi pada pengurangan turnover dan meningkatkan daya saing organisasi.

Secara keseluruhan, penyusunan rencana pengembangan individu merupakan investasi penting bagi keberhasilan jangka panjang baik bagi karyawan maupun organisasi. Dengan pendekatan yang tepat, setiap individu dapat mencapai potensi terbaiknya, yang pada gilirannya akan membawa manfaat yang besar bagi pencapaian tujuan perusahaan. Rencana pengembangan individu yang dirancang dengan cermat dan dilaksanakan dengan baik membantu

menciptakan tenaga kerja yang lebih kompeten, termotivasi, dan loyal, serta mendukung pertumbuhan dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

## H. Evaluasi dan Pengukuran Keberhasilan Pengembangan Kompetensi

Evaluasi dan pengukuran keberhasilan pengembangan kompetensi adalah bagian yang sangat penting dalam proses manajemen sumber daya manusia (MSDM), karena mereka memungkinkan organisasi untuk menilai efektivitas program pengembangan yang telah dilaksanakan dan memastikan bahwa tujuan kompetensi yang diinginkan tercapai. Tanpa evaluasi yang tepat, organisasi tidak dapat mengetahui apakah investasi yang dilakukan dalam pengembangan karyawan memberikan dampak yang positif terhadap kinerja individu maupun kinerja organisasi secara keseluruhan. Proses ini membantu memastikan bahwa pengembangan kompetensi yang dilakukan benar-benar membawa manfaat, baik bagi karyawan maupun bagi perusahaan itu sendiri.

Salah satu metode evaluasi yang paling banyak digunakan dalam pengukuran keberhasilan pengembangan kompetensi adalah Model Kirkpatrick yang terdiri dari empat level evaluasi: reaksi, pembelajaran, perilaku, dan hasil. Pada level pertama, reaksi, evaluasi ini mengukur sejauh mana peserta pelatihan atau program pengembangan merasa puas dengan pelatihan tersebut. Misalnya, apakah mereka merasa materi yang diberikan relevan dengan pekerjaan mereka, dan apakah mereka merasa pelatihan itu memberikan nilai tambah. Pada level kedua, pembelajaran, evaluasi ini berfokus pada sejauh mana peserta pelatihan memperoleh pengetahuan atau keterampilan baru yang dapat diterapkan dalam pekerjaan mereka. Pengujian atau asesmen setelah pelatihan sering digunakan untuk mengukur peningkatan keterampilan atau pemahaman peserta.

Di level ketiga, perilaku, evaluasi ini menilai sejauh mana perubahan perilaku terjadi setelah pelatihan atau program pengembangan. Apakah karyawan mulai menerapkan keterampilan atau pengetahuan yang diperoleh dari pelatihan ke dalam pekerjaan mereka sehari-hari? Pengukuran ini dapat dilakukan melalui observasi langsung atau dengan meminta umpan balik dari rekan kerja dan atasan mengenai perubahan dalam kinerja dan perilaku karyawan. Evaluasi pada level ini sangat penting untuk mengetahui apakah pengembangan kompetensi benar-benar mengarah pada perubahan positif dalam cara karyawan bekerja dan berinteraksi dalam tim.

Pada level keempat, hasil, evaluasi ini mengukur dampak jangka panjang dari pengembangan kompetensi terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Ini bisa berupa peningkatan produktivitas, pengurangan tingkat kesalahan, peningkatan kepuasan pelanggan, atau bahkan peningkatan keuntungan bagi perusahaan. Evaluasi pada level ini berfokus pada hasil yang lebih strategis dan menghubungkannya dengan tujuan bisnis yang lebih besar. Jika pelatihan atau pengembangan kompetensi berhasil, maka seharusnya ada perubahan positif dalam metrik kinerja utama yang berkontribusi pada kesuksesan organisasi.

Selain Model Kirkpatrick, indikator kinerja utama (KPI) juga dapat digunakan untuk mengevaluasi keberhasilan pengembangan kompetensi. KPI ini bisa meliputi berbagai ukuran, seperti penurunan tingkat kesalahan, waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas tertentu, atau peningkatan kualitas layanan yang diberikan kepada pelanggan. Dengan mengidentifikasi KPI yang relevan dengan tujuan pengembangan kompetensi, organisasi dapat lebih mudah mengukur sejauh mana keterampilan baru yang diperoleh oleh karyawan memengaruhi hasil kinerja yang diinginkan. Oleh karena itu, pengukuran yang berbasis hasil ini tidak hanya fokus pada kegiatan pelatihan itu sendiri, tetapi juga pada dampak konkret yang dapat dirasakan oleh perusahaan.

Untuk memastikan bahwa evaluasi dan pengukuran keberhasilan pengembangan kompetensi dapat dilakukan secara objektif dan akurat, organisasi juga perlu menggunakan metode pengumpulan data yang tepat. Ini termasuk survei, wawancara, observasi langsung, dan penilaian kinerja yang dapat memberikan wawasan yang lebih holistik mengenai efektivitas program pelatihan. Pengumpulan data secara teratur memungkinkan manajer SDM untuk memantau kemajuan pengembangan kompetensi dan untuk menyesuaikan program yang ada jika hasil yang diinginkan belum tercapai.

Selain itu, evaluasi dan pengukuran keberhasilan pengembangan kompetensi harus bersifat berkelanjutan dan dilakukan dalam periode waktu yang teratur. Evaluasi yang hanya dilakukan sekali setelah pelatihan sering kali tidak memberikan gambaran yang lengkap mengenai dampaknya. Oleh karena itu, pengukuran keberhasilan harus dilakukan secara berkelanjutan untuk menilai dampak jangka panjang dan menentukan apakah program pengembangan perlu diperbarui atau ditingkatkan. Misalnya, jika suatu keterampilan tertentu telah ditingkatkan melalui pelatihan, pengukuran keberhasilannya dapat dilakukan dengan memantau perkembangan keterampilan tersebut dalam jangka waktu tertentu setelah pelatihan.

Secara keseluruhan, evaluasi dan pengukuran keberhasilan pengembangan kompetensi adalah bagian yang sangat penting dalam memastikan bahwa program pelatihan dan pengembangan karyawan memberikan nilai yang signifikan baik untuk individu maupun organisasi. Dengan menggunakan pendekatan evaluasi yang tepat, organisasi dapat mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki dalam program pelatihan, serta memastikan bahwa investasi dalam pengembangan kompetensi memberikan hasil yang maksimal dalam meningkatkan kinerja dan mendukung tujuan bisnis yang lebih besar.





## BAB 6

# HUBUNGAN INDUSTRIAL DAN KEBIJAKAN TENAGA KERJA

## A. Pengertian Hubungan Industrial

Hubungan industrial merujuk pada interaksi yang terjadi antara berbagai pihak yang terlibat dalam dunia kerja, termasuk pengusaha, karyawan, serikat pekerja, serta pemerintah dan lembaga terkait lainnya. Tujuan utama dari hubungan industrial adalah menciptakan hubungan yang harmonis dan saling menguntungkan antara pihak-pihak tersebut untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan, keberhasilan organisasi, dan stabilitas sosial-ekonomi secara keseluruhan. Hubungan industrial mencakup berbagai aspek, seperti perundingan upah, kondisi kerja, hak-hak karyawan, serta kebijakan-kebijakan yang memengaruhi dunia kerja, seperti kebijakan ketenagakerjaan dan peraturan perusahaan.

Dalam konteks yang lebih luas, hubungan industrial berfokus pada tiga komponen utama: pengusaha, karyawan, dan pemerintah. Pengusaha bertanggung jawab untuk menjalankan dan mengelola perusahaan, memastikan kelancaran operasional, serta meningkatkan keuntungan. Karyawan di sisi lain, berperan dalam menjalankan

kegiatan operasional yang dijalankan oleh pengusaha, dengan harapan mendapatkan kompensasi yang adil dan kondisi kerja yang aman serta nyaman. Sedangkan pemerintah, sebagai pihak yang mengatur dan mengawasi kebijakan ketenagakerjaan, berperan penting dalam menciptakan regulasi yang melindungi hak-hak karyawan dan mendukung terciptanya hubungan kerja yang adil dan seimbang.

Hubungan industrial juga sering kali melibatkan serikat pekerja, yang berfungsi untuk mewakili kepentingan karyawan dalam perundingan dengan pengusaha. Serikat pekerja berperan penting dalam memastikan hak-hak karyawan, seperti upah yang adil, kondisi kerja yang layak, jaminan sosial, dan perlindungan terhadap diskriminasi di tempat kerja. Melalui proses perundingan bersama, baik dalam bentuk Perjanjian Kerja Bersama (PKB) maupun negosiasi terkait kondisi kerja lainnya, serikat pekerja berusaha untuk memastikan bahwa karyawan menerima perlakuan yang adil dan mendapatkan hak-hak mereka sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Salah satu elemen penting dalam hubungan industrial adalah penyelesaian sengketa atau konflik yang mungkin muncul antara pengusaha dan karyawan. Konflik ini dapat berkisar dari ketidakpuasan terhadap gaji dan tunjangan, hingga ketidaksetujuan mengenai kondisi kerja atau pemutusan hubungan kerja (PHK). Oleh karena itu, penting bagi setiap organisasi untuk memiliki mekanisme yang jelas dan efektif untuk menangani perselisihan, baik melalui mediasi, arbitrase, maupun jalur hukum yang berlaku. Penyelesaian sengketa yang efektif dapat mencegah eskalasi konflik yang lebih besar, serta membantu mempertahankan hubungan kerja yang harmonis dan produktif.

Secara keseluruhan, hubungan industrial yang sehat dan harmonis berkontribusi pada stabilitas sosial dan ekonomi, yang pada gilirannya mendukung pencapaian tujuan bersama antara pengusaha dan karyawan. Dengan memastikan bahwa hak-hak karyawan dilindungi, serta menciptakan lingkungan kerja yang adil dan saling menghargai, hubungan industrial yang baik dapat meningkatkan

kinerja organisasi, memotivasi karyawan, serta memperkuat hubungan antara pihak-pihak yang terlibat. Dalam dunia yang semakin kompleks dan dinamis, hubungan industrial memainkan peran yang sangat penting dalam menjaga keseimbangan antara kepentingan perusahaan dan kesejahteraan tenaga kerja.

## B. Asas dan Tujuan Hubungan Industrial yang Sehat

Hubungan industrial yang sehat adalah kondisi di mana semua pihak yang terlibat dalam dunia kerja, yaitu pengusaha, karyawan, serikat pekerja, dan pemerintah, dapat berinteraksi secara harmonis, adil, dan saling menguntungkan. Asas utama dalam hubungan industrial yang sehat adalah kesetaraan, dialog sosial, dan penghormatan terhadap hak-hak dasar. Kesetaraan menekankan pentingnya perlakuan yang adil antara pengusaha dan karyawan, di mana kedua belah pihak memiliki hak dan kewajiban yang setara dalam mencapai tujuan bersama. Dialog sosial merujuk pada komunikasi terbuka dan konstruktif antara semua pihak yang terlibat, yang memungkinkan terjadinya pertukaran ide dan penyelesaian masalah secara damai. Sementara itu, penghormatan terhadap hak-hak dasar karyawan, seperti hak atas upah yang adil, kondisi kerja yang aman, serta kebebasan berserikat, adalah fondasi dari hubungan industrial yang sehat.

Tujuan dari hubungan industrial yang sehat adalah menciptakan keseimbangan antara kepentingan pengusaha dan karyawan. Bagi pengusaha, tujuan utama adalah untuk menjalankan perusahaan secara efisien dan menguntungkan. Sedangkan bagi karyawan, tujuan utamanya adalah untuk memperoleh kompensasi yang adil, perlakuan yang layak, dan kondisi kerja yang aman dan nyaman. Sebuah hubungan industrial yang baik akan mampu menemukan titik tengah yang memungkinkan kedua belah pihak saling memenuhi kebutuhan dan kepentingannya. Hal ini akan berujung pada

peningkatan produktivitas dan kinerja organisasi yang lebih baik, serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan berkelanjutan.

Salah satu tujuan penting lainnya dari hubungan industrial yang sehat adalah meningkatkan kesejahteraan sosial dan ekonomi. Hubungan yang baik antara pengusaha dan karyawan tidak hanya bermanfaat bagi mereka, tetapi juga bagi masyarakat secara luas. Ketika pengusaha dan karyawan dapat bekerja sama dengan baik, hasilnya akan meningkatkan daya saing perusahaan dan ekonomi nasional. Lebih jauh lagi, hubungan industrial yang sehat membantu menurunkan tingkat ketegangan sosial dan ketidakpuasan yang sering kali berujung pada aksi protes atau bahkan pemogokan yang merugikan kedua belah pihak. Dengan terciptanya stabilitas sosial dalam dunia kerja, proses pembangunan sosial-ekonomi dapat berlangsung lebih lancar dan efektif.

Untuk mencapai tujuan hubungan industrial yang sehat, diperlukan adanya regulasi yang jelas dan adil. Pemerintah berperan penting dalam merumuskan kebijakan yang mengatur hubungan antara pengusaha dan karyawan, seperti undang-undang ketenagakerjaan yang memberikan perlindungan terhadap hak-hak karyawan dan memastikan terciptanya kondisi kerja yang adil. Dengan adanya kebijakan yang jelas dan mendukung kedua belah pihak, hubungan industrial yang sehat dapat terlaksana lebih mudah. Pemerintah juga harus memastikan adanya mekanisme penyelesaian sengketa yang efisien, seperti melalui mediasi atau arbitrase, yang dapat membantu menyelesaikan perselisihan tanpa menimbulkan kerugian bagi kedua belah pihak.

Di sisi lain, pengusaha dan karyawan harus berkomitmen untuk memelihara hubungan yang baik dan transparan. Keterlibatan serikat pekerja dalam proses perundingan dan penyusunan kebijakan internal perusahaan menjadi sangat penting, karena dapat memastikan bahwa suara karyawan didengar dengan baik. Dengan adanya komunikasi yang terbuka dan pengambilan keputusan yang inklusif, perusahaan akan lebih mampu menciptakan kebijakan yang

memenuhi kebutuhan semua pihak, sehingga tercipta hubungan kerja yang harmonis. Dalam hubungan industrial yang sehat, tidak hanya tercipta keseimbangan antara kepentingan ekonomi, tetapi juga hubungan yang saling menghormati, memahami, dan mendukung dalam mewujudkan kesejahteraan bersama.

## C. Peran Serikat Pekerja dalam Hubungan Industrial

Serikat pekerja memainkan peran yang sangat penting dalam hubungan industrial, terutama dalam mewakili dan memperjuangkan hak-hak karyawan di tempat kerja. Secara umum, serikat pekerja adalah organisasi yang dibentuk oleh sekelompok pekerja untuk melindungi dan memperjuangkan kepentingan bersama mereka dalam hal kondisi kerja, upah, dan perlindungan hak-hak karyawan lainnya. Dalam konteks hubungan industrial, serikat pekerja bertindak sebagai perantara antara karyawan dan pengusaha, dengan tujuan untuk memastikan terciptanya kesepakatan yang adil dan saling menguntungkan bagi kedua belah pihak. Serikat pekerja berfungsi untuk mengurangi ketimpangan kekuasaan antara pekerja yang individual dan pengusaha yang memiliki otoritas lebih besar, serta memberikan suara kolektif bagi karyawan dalam berbagai proses negosiasi.

Salah satu peran utama serikat pekerja adalah dalam perundingan upah dan kondisi kerja. Melalui perundingan bersama atau perjanjian kerja bersama (PKB), serikat pekerja berupaya untuk mengamankan upah yang adil, tunjangan yang memadai, serta kondisi kerja yang layak bagi karyawan. Proses negosiasi ini biasanya melibatkan perdebatan mengenai berbagai hal, seperti gaji, jam kerja, jaminan sosial, dan manfaat lainnya yang dirasa penting bagi kesejahteraan pekerja. Serikat pekerja juga berperan dalam memastikan bahwa hak-hak karyawan, seperti hak untuk cuti, hak atas keselamatan dan kesehatan kerja, serta hak atas perlakuan yang adil dan tidak

diskriminatif, dihormati oleh pengusaha. Dengan adanya serikat pekerja, karyawan memiliki perwakilan yang dapat bernegosiasi untuk memperoleh kesepakatan yang lebih baik dan lebih adil daripada jika mereka harus bernegosiasi sendiri-sendiri.

Selain perundingan, serikat pekerja juga berperan penting dalam melakukan advokasi terkait masalah-masalah ketenagakerjaan yang lebih luas. Mereka berfungsi sebagai suara kolektif bagi pekerja dalam memperjuangkan kebijakan-kebijakan yang dapat meningkatkan kondisi kehidupan pekerja. Hal ini termasuk memperjuangkan hak-hak pekerja di tingkat legislatif, seperti pengesahan undang-undang yang lebih berpihak pada pekerja, peraturan yang melindungi hak-hak sosial pekerja, serta peraturan yang memperbaiki standar keselamatan dan kesehatan kerja. Serikat pekerja sering kali terlibat dalam kegiatan sosial dan politik yang berkaitan dengan perbaikan kondisi pekerja, baik di tingkat perusahaan, nasional, maupun internasional.

Di sisi lain, serikat pekerja juga memiliki peran yang sangat penting dalam penyelesaian sengketa ketenagakerjaan yang mungkin timbul antara karyawan dan pengusaha. Dalam hal terjadi perselisihan, seperti ketidakpuasan terhadap kebijakan perusahaan atau pemutusan hubungan kerja (PHK), serikat pekerja dapat bertindak sebagai mediator atau fasilitator yang membantu menyelesaikan konflik tersebut melalui mekanisme perundingan atau mediasi. Jika penyelesaian secara informal tidak berhasil, serikat pekerja dapat membawa masalah tersebut ke jalur hukum atau arbitrase, tergantung pada peraturan yang berlaku. Kemampuan serikat pekerja untuk menyelesaikan konflik ini sangat penting dalam menjaga hubungan industrial yang stabil dan harmonis.

Selain itu, serikat pekerja juga berperan dalam pengembangan karier dan kesejahteraan pekerja. Mereka tidak hanya terlibat dalam masalah terkait gaji dan kondisi kerja, tetapi juga memfasilitasi pengembangan profesional bagi anggota mereka. Misalnya, serikat pekerja dapat menawarkan pelatihan, seminar, atau akses ke sumber

daya yang dapat membantu pekerja meningkatkan keterampilan mereka dan memajukan karier. Dengan demikian, serikat pekerja tidak hanya berfokus pada perlindungan hak-hak pekerja, tetapi juga pada pemberdayaan mereka untuk mencapai potensi penuh mereka dalam dunia kerja. Hal ini turut berkontribusi pada peningkatan produktivitas, kualitas kerja, dan loyalitas pekerja terhadap perusahaan.

Secara keseluruhan, peran serikat pekerja dalam hubungan industrial sangat strategis dalam menciptakan hubungan yang adil dan seimbang antara pengusaha dan karyawan. Serikat pekerja tidak hanya berfungsi sebagai pelindung hak-hak pekerja, tetapi juga sebagai mitra yang dapat membantu pengusaha dalam meningkatkan kinerja organisasi melalui penciptaan lingkungan kerja yang lebih harmonis dan produktif. Melalui perundingan yang efektif, advokasi kebijakan, penyelesaian sengketa, dan pengembangan kesejahteraan pekerja, serikat pekerja memainkan peran yang tak ternilai dalam memelihara kesejahteraan pekerja dan keberlanjutan organisasi.

## D. Negosiasi dan Perundingan dalam Hubungan Industrial

Negosiasi dan perundingan dalam hubungan industrial merupakan aspek yang sangat penting dalam menciptakan keseimbangan antara kepentingan pekerja dan pengusaha. Dalam konteks hubungan industrial, negosiasi adalah suatu proses di mana pihak-pihak yang terlibat, seperti serikat pekerja dan manajemen perusahaan, berusaha untuk mencapai kesepakatan yang saling menguntungkan. Tujuan utama dari negosiasi ini adalah untuk menyelesaikan berbagai isu yang timbul di tempat kerja, seperti upah, kondisi kerja, tunjangan, serta hak dan kewajiban lainnya. Proses ini memerlukan komunikasi yang terbuka dan efektif agar setiap pihak dapat menyampaikan kepentingannya secara jelas, tanpa adanya pihak yang merasa dirugikan.

Proses perundingan dalam hubungan industrial biasanya dimulai dengan identifikasi masalah yang perlu diselesaikan. Para pihak yang terlibat akan mendiskusikan permasalahan yang ada dan mencari solusi yang dapat diterima oleh semua pihak. Perundingan ini bisa terjadi dalam berbagai bentuk, baik itu perundingan individual antara pekerja dan pengusaha, maupun perundingan kolektif yang melibatkan perwakilan dari serikat pekerja. Dalam perundingan kolektif, para pihak yang terlibat akan berusaha untuk menemukan titik temu yang dapat diterima oleh kedua belah pihak, sehingga menciptakan hubungan kerja yang harmonis dan produktif.

Salah satu aspek penting dalam negosiasi dan perundingan adalah keberadaan pihak ketiga yang dapat bertindak sebagai mediator atau fasilitator. Dalam beberapa kasus, jika pihak-pihak yang terlibat tidak dapat mencapai kesepakatan, mediator akan membantu untuk mencari solusi yang adil. Peran mediator ini sangat penting dalam menjaga agar proses perundingan tetap berjalan dengan lancar dan tidak terjadi ketegangan yang berlebihan. Dengan adanya mediator, proses perundingan diharapkan dapat lebih objektif dan mengarah pada kesepakatan yang bermanfaat bagi semua pihak.

Namun, meskipun perundingan sering kali berhasil mencapai kesepakatan, tidak jarang pula perundingan mengalami kegagalan dan berujung pada ketegangan atau bahkan konflik terbuka antara pekerja dan pengusaha. Konflik ini dapat mempengaruhi iklim kerja dan produktivitas perusahaan. Oleh karena itu, penting bagi setiap pihak yang terlibat dalam perundingan untuk memiliki keterampilan komunikasi yang baik, sikap yang saling menghormati, dan keinginan untuk mencari solusi yang adil dan seimbang. Pemahaman tentang hak dan kewajiban masing-masing pihak akan memudahkan proses negosiasi untuk mencapai kesepakatan yang lebih memadai.

Menurut Supomo (2010), negosiasi dan perundingan dalam hubungan industrial memiliki dampak yang besar terhadap pengelolaan sumber daya manusia dalam sebuah organisasi. Proses perundingan yang efektif dapat menciptakan iklim kerja yang

lebih kondusif, meningkatkan kepuasan kerja karyawan, dan pada akhirnya mendorong produktivitas perusahaan. Oleh karena itu, penting bagi setiap organisasi untuk memahami dinamika dalam negosiasi dan perundingan, serta menjalin komunikasi yang terbuka dan konstruktif antara manajemen dan pekerja.

## E. Peran Pemerintah dalam Hubungan Industrial

Peran pemerintah dalam hubungan industrial sangat krusial untuk menciptakan iklim kerja yang adil dan harmonis antara pekerja dan pengusaha. Pemerintah memiliki tanggung jawab untuk mengatur, mengawasi, dan memastikan bahwa semua pihak yang terlibat dalam hubungan industrial mematuhi peraturan yang ada. Salah satu peran utama pemerintah adalah membuat kebijakan yang melindungi hak-hak pekerja dan memastikan bahwa perusahaan menjalankan tanggung jawab sosial dan ekonominya secara baik. Dalam konteks ini, pemerintah bertindak sebagai pengatur yang menetapkan hukum dan peraturan terkait ketenagakerjaan, serta berfungsi sebagai mediator ketika terjadi konflik atau ketidaksepakatan antara pekerja dan pengusaha.

Selain itu, pemerintah juga berperan dalam menciptakan lapangan kerja dan mengurangi tingkat pengangguran. Melalui kebijakan ekonomi dan kebijakan ketenagakerjaan, pemerintah dapat menciptakan kondisi yang mendukung terciptanya banyak peluang kerja, sekaligus menjamin bahwa pekerja mendapatkan kondisi kerja yang layak. Salah satu langkah yang diambil pemerintah adalah melalui pelatihan keterampilan kerja yang sesuai dengan kebutuhan pasar, sehingga pekerja dapat beradaptasi dengan perubahan industri dan teknologi. Kebijakan ini juga bertujuan untuk meningkatkan kompetensi sumber daya manusia agar mampu bersaing dalam pasar kerja global.

Pemerintah juga memiliki fungsi sebagai mediator dalam menyelesaikan perselisihan yang terjadi antara pihak pekerja dan pengusaha. Dalam hal ini, pemerintah dapat memfasilitasi proses perundingan dan membantu kedua belah pihak mencapai kesepakatan tanpa perlu melibatkan tindakan yang lebih drastis seperti pemogokan atau penutupan perusahaan. Sebagai contoh, di Indonesia, Badan Penyelesaian Sengketa Hubungan Industrial (BPSHI) berfungsi untuk menyelesaikan sengketa ketenagakerjaan melalui mediasi, konsiliasi, dan arbitrase. Dengan demikian, pemerintah tidak hanya mengatur hubungan industrial tetapi juga menjadi pihak yang memastikan bahwa proses penyelesaian masalah berjalan dengan adil dan transparan.

Tidak hanya berfokus pada hubungan antara pekerja dan pengusaha, peran pemerintah dalam hubungan industrial juga meliputi perlindungan terhadap kelompok pekerja yang rentan, seperti perempuan, anak-anak, dan pekerja migran. Pemerintah memastikan bahwa kelompok-kelompok ini mendapat perlindungan hukum yang memadai dari potensi eksploitasi atau perlakuan tidak adil. Misalnya, pemerintah mengatur batasan usia kerja, jam kerja, serta kondisi kerja yang aman dan sehat, guna memastikan bahwa semua pekerja terlindungi dari ancaman yang dapat merugikan kesehatan dan keselamatan mereka.

Sebagaimana dijelaskan oleh Soeroso (2012), peran pemerintah dalam hubungan industrial tidak hanya sebatas mengeluarkan kebijakan dan regulasi, tetapi juga mengawasi implementasi kebijakan tersebut dengan ketat. Pemerintah memiliki kewajiban untuk memastikan bahwa setiap kebijakan yang diambil benar-benar diterapkan dengan baik dan memberi dampak positif bagi kesejahteraan pekerja dan pengusaha. Selain itu, pemerintah juga bertanggung jawab untuk menjaga stabilitas sosial dan ekonomi yang dapat tercapai melalui hubungan industrial yang harmonis.

## F. Kebijakan Ketenagakerjaan di Lingkungan Organisasi

Kebijakan ketenagakerjaan di lingkungan organisasi adalah pedoman dan aturan yang dirancang untuk mengatur hubungan antara perusahaan dan karyawan, serta memastikan bahwa hak dan kewajiban masing-masing pihak terlindungi. Kebijakan ini mencakup berbagai aspek penting, mulai dari proses rekrutmen, penggajian, jam kerja, hingga penanganan masalah disiplin dan pemutusan hubungan kerja. Selain itu, kebijakan ketenagakerjaan juga mencakup aspek yang lebih luas seperti kesejahteraan karyawan, kesempatan untuk berkembang, serta perlindungan terhadap hak-hak dasar mereka. Dalam pengelolaan sumber daya manusia, kebijakan ketenagakerjaan yang baik bertujuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang adil, transparan, dan produktif.

Secara lebih rinci, kebijakan ketenagakerjaan berfungsi sebagai landasan bagi organisasi dalam mengambil keputusan yang berkaitan dengan aspek ketenagakerjaan. Kebijakan ini tidak hanya mengacu pada peraturan yang berlaku di tingkat nasional, seperti Undang-Undang Ketenagakerjaan, tetapi juga disesuaikan dengan kebutuhan dan nilai-nilai organisasi tersebut. Dalam hal ini, organisasi harus memastikan bahwa kebijakan yang diterapkan dapat menciptakan keseimbangan antara kepentingan perusahaan dan hak-hak karyawan. Selain itu, kebijakan ketenagakerjaan yang jelas dan terstruktur akan membantu perusahaan menghindari potensi sengketa hukum atau konflik internal yang dapat merugikan pihak manapun.

Salah satu aspek penting dalam kebijakan ketenagakerjaan adalah rekrutmen dan seleksi. Organisasi perlu memiliki prosedur yang transparan dan adil dalam menerima calon karyawan, serta memastikan bahwa proses seleksi dilakukan berdasarkan kompetensi dan kualifikasi yang dibutuhkan untuk posisi tersebut. Proses ini harus bebas dari diskriminasi dan memberikan kesempatan yang sama bagi setiap individu, tanpa memandang latar belakang

etnis, agama, jenis kelamin, atau faktor lainnya. Dengan demikian, kebijakan ketenagakerjaan yang inklusif dan non-diskriminatif akan memberikan dampak positif terhadap keberagaman dan inklusi dalam organisasi.

Selain itu, kebijakan penggajian dan tunjangan juga merupakan bagian tak terpisahkan dari kebijakan ketenagakerjaan. Organisasi harus memastikan bahwa sistem penggajian yang diterapkan adil, transparan, dan sesuai dengan standar industri serta ketentuan hukum yang berlaku. Hal ini termasuk pemberian tunjangan yang layak, seperti asuransi kesehatan, pensiun, dan cuti, yang dapat mendukung kesejahteraan karyawan. Penggajian yang adil tidak hanya meningkatkan kepuasan karyawan, tetapi juga membantu dalam mempertahankan talenta terbaik di perusahaan.

Penting juga bagi kebijakan ketenagakerjaan untuk mencakup penanganan masalah disiplin dan pelanggaran di tempat kerja. Kebijakan ini harus jelas mengenai tindakan yang dapat diambil terhadap karyawan yang melanggar aturan atau kebijakan perusahaan. Prosedur disiplin yang adil dan transparan akan membantu mencegah penyalahgunaan kekuasaan oleh pihak manajemen dan memberikan perlindungan yang tepat bagi karyawan yang mungkin menjadi korban ketidakadilan. Oleh karena itu, kebijakan ketenagakerjaan harus mencakup mekanisme penyelesaian sengketa yang efektif, yang dapat digunakan untuk menyelesaikan permasalahan yang muncul tanpa menimbulkan konflik yang lebih besar.

Selain itu, kebijakan ketenagakerjaan juga harus memperhatikan aspek pengembangan karir dan pelatihan bagi karyawan. Organisasi perlu memberikan kesempatan bagi karyawan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka melalui program pelatihan dan pengembangan yang relevan. Hal ini tidak hanya akan meningkatkan kompetensi karyawan, tetapi juga dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja. Kebijakan ini sangat penting dalam menciptakan budaya organisasi yang mendukung pembelajaran dan inovasi, sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Akhirnya, kebijakan ketenagakerjaan yang efektif harus dilandasi dengan nilai-nilai keadilan, penghormatan terhadap hak asasi manusia, dan kesetaraan. Kebijakan yang mengedepankan prinsip-prinsip tersebut akan menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan harmonis, di mana karyawan merasa dihargai dan diberdayakan untuk memberikan kontribusi terbaik mereka. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk terus mengevaluasi dan memperbarui kebijakan ketenagakerjaan mereka sesuai dengan perkembangan hukum dan kebutuhan internal perusahaan. Hal ini akan memastikan bahwa kebijakan yang diterapkan tetap relevan dan dapat mendukung tujuan jangka panjang perusahaan.

## G. Peran Kebijakan Tenaga Kerja dalam Kesejahteraan Karyawan

Kebijakan tenaga kerja memegang peran yang sangat penting dalam memastikan kesejahteraan karyawan di setiap organisasi. Dalam konteks ini, kebijakan tenaga kerja bukan hanya mencakup aturan-aturan yang mengatur hubungan antara pekerja dan pemberi kerja, tetapi juga berfokus pada penciptaan lingkungan kerja yang aman, adil, dan mendukung perkembangan profesional serta pribadi karyawan. Penerapan kebijakan tenaga kerja yang baik bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan melalui berbagai bentuk perlindungan, pengaturan jam kerja, jaminan sosial, dan kompensasi yang layak. Kebijakan yang tidak memadai atau tidak berpihak pada karyawan dapat menyebabkan ketidakpuasan, penurunan motivasi, serta dampak buruk terhadap produktivitas organisasi.

Salah satu aspek utama dalam kebijakan tenaga kerja yang berkontribusi terhadap kesejahteraan karyawan adalah jaminan sosial dan perlindungan kesehatan. Di banyak negara, pemerintah menetapkan standar tertentu yang mengharuskan pemberi kerja untuk menyediakan jaminan kesehatan dan kesejahteraan bagi pekerja mereka. Jaminan ini tidak hanya mencakup akses ke fasilitas

medis, tetapi juga termasuk asuransi kecelakaan kerja dan pensiun, yang memberi rasa aman bagi karyawan, terutama dalam hal kesehatan dan kondisi keuangan di masa depan. Dengan adanya kebijakan semacam ini, karyawan merasa dihargai dan terlindungi, yang pada gilirannya meningkatkan rasa loyalitas mereka terhadap perusahaan.

Selain itu, kebijakan tenaga kerja yang memperhatikan keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*) juga sangat penting. Pekerjaan yang tidak seimbang dengan kehidupan pribadi dapat menyebabkan stres yang berlebihan dan kelelahan. Kebijakan yang mendukung fleksibilitas kerja, seperti jam kerja yang dapat diatur atau kebijakan bekerja dari rumah, dapat membantu karyawan untuk mengatur waktu mereka dengan lebih baik, sehingga mengurangi stres dan meningkatkan kepuasan kerja. Dalam jangka panjang, keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi ini akan berkontribusi pada kesehatan mental dan fisik karyawan, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas dan kinerja mereka.

Penerapan kebijakan yang adil dan transparan juga berpengaruh signifikan terhadap kesejahteraan karyawan. Ketidakadilan dalam distribusi beban kerja, penghargaan, atau kesempatan pengembangan karir dapat menyebabkan rasa tidak puas dan ketidaksetiaan. Oleh karena itu, kebijakan yang mendorong kesempatan yang setara bagi semua karyawan untuk berkembang, termasuk dalam hal promosi, pelatihan, dan pengembangan karir, akan menciptakan lingkungan yang mendukung dan memperkuat hubungan antara karyawan dan perusahaan. Karyawan yang merasa diperlakukan secara adil lebih cenderung untuk berinvestasi dalam pekerjaannya dan berkomitmen untuk mencapai tujuan organisasi.

Selain itu, kebijakan tenaga kerja yang mendukung keselamatan dan kesehatan kerja adalah salah satu elemen penting dalam menjaga kesejahteraan karyawan. Pemberi kerja yang menetapkan kebijakan yang ketat mengenai standar keselamatan di tempat kerja, serta melakukan pelatihan dan pemantauan secara berkala, dapat

mencegah terjadinya kecelakaan atau cedera yang bisa membahayakan karyawan. Keamanan di tempat kerja, baik dari segi fisik maupun mental, menciptakan rasa nyaman bagi karyawan, yang pada akhirnya meningkatkan kualitas kinerja mereka. Karyawan yang merasa aman dan nyaman di tempat kerja cenderung lebih produktif dan lebih bahagia, sehingga dapat meningkatkan kesejahteraan mereka secara keseluruhan.

Kebijakan tentang kompensasi yang adil juga memiliki pengaruh besar terhadap kesejahteraan karyawan. Gaji yang setara dengan beban kerja dan prestasi kerja yang dicapai adalah salah satu faktor motivasi utama bagi karyawan. Kebijakan yang menetapkan standar upah yang kompetitif dan memastikan adanya kenaikan gaji yang adil serta insentif tambahan, akan meningkatkan kesejahteraan ekonomi karyawan, yang berkontribusi pada stabilitas finansial mereka. Selain itu, tunjangan seperti cuti tahunan, tunjangan keluarga, dan bonus tahunan merupakan faktor-faktor yang memperlihatkan perhatian organisasi terhadap kesejahteraan karyawan dan dapat meningkatkan rasa puas serta kebahagiaan di tempat kerja.

Secara keseluruhan, kebijakan tenaga kerja yang diterapkan dengan baik dapat memperbaiki kualitas hidup karyawan di luar tempat kerja dan meningkatkan rasa keterikatan mereka terhadap perusahaan. Ketika karyawan merasa bahwa hak-hak mereka dihormati dan mereka mendapatkan kesejahteraan yang layak, mereka akan lebih termotivasi untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaan mereka. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk merumuskan dan melaksanakan kebijakan yang dapat menguntungkan kedua belah pihak, baik pekerja maupun pemberi kerja, guna mencapai tujuan jangka panjang yang saling menguntungkan. Dengan demikian, kebijakan tenaga kerja yang efektif adalah investasi yang tak ternilai bagi keberlanjutan dan kesuksesan perusahaan.





## BAB 7

# TEKNOLOGI DAN INOVASI DALAM MANAJEMEN SDM

## A. Sistem Informasi Sumber Daya Manusia (SISDM)

Dalam era digital saat ini, perkembangan teknologi memainkan peran yang sangat vital dalam mengoptimalkan proses-proses yang terkait dengan pengelolaan SDM. Salah satu aspek yang sangat penting dalam transformasi ini adalah penerapan Sistem Informasi Sumber Daya Manusia (SISDM), yang merujuk pada penggunaan teknologi informasi untuk mengelola data dan informasi yang berhubungan dengan karyawan di sebuah organisasi. Sistem ini tidak hanya mempermudah pengelolaan data karyawan, tetapi juga memungkinkan perusahaan untuk mengambil keputusan yang lebih cepat dan lebih tepat dalam berbagai aspek terkait SDM, seperti perekrutan, pengembangan karir, dan pengelolaan kinerja.

SISDM sendiri merupakan suatu sistem berbasis teknologi yang menyimpan, mengolah, dan memproses data terkait dengan SDM secara terpusat. Salah satu manfaat utamanya adalah kemampuannya untuk menyediakan informasi yang akurat dan terkini mengenai

profil karyawan, riwayat pekerjaan, kinerja, gaji, serta aspek-aspek lainnya yang terkait dengan pengelolaan sumber daya manusia. Dengan adanya sistem ini, organisasi tidak perlu lagi bergantung pada metode manual yang cenderung memakan waktu dan rentan terhadap kesalahan manusia. Sebaliknya, SISDM memungkinkan otomatisasi berbagai proses administrasi, yang pada gilirannya meningkatkan efisiensi dan mengurangi biaya operasional.

Selain itu, SISDM juga memberikan keuntungan dalam hal aksesibilitas data. Dengan menggunakan sistem berbasis cloud atau perangkat lunak berbasis web, data tentang karyawan dapat diakses kapan saja dan di mana saja oleh pihak yang berwenang. Hal ini tentu saja sangat berguna dalam situasi di mana perusahaan memiliki banyak cabang atau beroperasi secara global. Penggunaan teknologi ini memastikan bahwa informasi yang relevan dapat dengan mudah diakses oleh manajer dan eksekutif di berbagai lokasi, sehingga mendukung pengambilan keputusan yang lebih tepat waktu dan terinformasi dengan baik. Hal ini juga memungkinkan perusahaan untuk merespons perubahan yang terjadi di pasar tenaga kerja dengan lebih cepat dan lebih efektif.

SISDM juga dapat berfungsi sebagai alat untuk menganalisis tren dan pola yang muncul dalam data SDM. Melalui analitik data, perusahaan dapat mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, potensi karyawan yang perlu dikembangkan, dan juga merencanakan langkah-langkah pengembangan karir. Misalnya, data yang dikumpulkan melalui SISDM dapat menunjukkan bahwa karyawan dengan keterampilan tertentu memiliki tingkat kinerja yang lebih tinggi, sehingga organisasi dapat menyesuaikan program pelatihan untuk meningkatkan keterampilan yang paling dibutuhkan. Hal ini memberikan keuntungan kompetitif bagi perusahaan karena dapat memanfaatkan kekuatan karyawan yang ada untuk mencapai tujuan organisasi secara lebih efektif.

Namun, implementasi SISDM bukan tanpa tantangan. Salah satu tantangan terbesar adalah perlunya investasi yang cukup besar

dalam infrastruktur teknologi dan pelatihan sumber daya manusia yang ada. Organisasi harus memastikan bahwa mereka memiliki sistem yang tepat dan tenaga ahli yang terampil untuk mengelola dan memelihara sistem ini. Selain itu, pengelolaan data karyawan juga memerlukan perhatian ekstra terkait dengan aspek keamanan informasi, mengingat data pribadi yang sangat sensitif. Organisasi harus memastikan bahwa mereka mematuhi regulasi perlindungan data dan memiliki sistem keamanan yang kuat untuk mencegah kebocoran atau penyalahgunaan data karyawan.

Inovasi teknologi juga mendorong kemajuan lebih lanjut dalam manajemen SDM, seperti penerapan kecerdasan buatan (AI) dan pembelajaran mesin untuk meningkatkan proses perekrutan. Dengan bantuan AI, proses pencarian dan seleksi kandidat menjadi lebih efisien, karena sistem ini dapat menganalisis ribuan CV dalam waktu singkat dan menyaring kandidat yang paling sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan. Selain itu, teknologi seperti chatbots juga digunakan untuk meningkatkan pengalaman kandidat selama proses perekrutan, memungkinkan mereka untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan secara real-time tanpa harus menunggu respons manual dari tim HR.

Menurut Ulrich dan Dulebohn (2015), penggunaan teknologi dalam manajemen SDM tidak hanya berfokus pada efisiensi operasional, tetapi juga dapat meningkatkan kepuasan karyawan dan membangun hubungan yang lebih baik antara karyawan dan perusahaan. Teknologi yang baik tidak hanya menyederhanakan proses administratif tetapi juga memberikan pengalaman yang lebih baik bagi karyawan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan loyalitas dan produktivitas mereka. Dengan demikian, inovasi dalam teknologi dan penggunaan sistem informasi yang tepat menjadi kunci dalam membangun sistem manajemen SDM yang lebih modern dan efisien. Teknologi dan inovasi yang diterapkan dengan bijak dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih adaptif dan siap menghadapi tantangan masa depan.

## B. Penggunaan Big Data dan Analitik dalam MSDM

Penggunaan Big Data dan Analitik dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) telah mengubah paradigma pengelolaan tenaga kerja di berbagai organisasi. Big Data merujuk pada kumpulan data yang sangat besar dan kompleks, yang sering kali datang dalam berbagai bentuk, baik terstruktur maupun tidak terstruktur. Dalam konteks MSDM, Big Data melibatkan data karyawan yang mencakup informasi terkait rekrutmen, performa, kepuasan kerja, keterampilan, hingga pola perilaku mereka dalam organisasi. Penggunaan Big Data memungkinkan perusahaan untuk menggali wawasan yang lebih mendalam mengenai pola dan tren yang tidak tampak dalam analisis tradisional. Misalnya, data yang dikumpulkan dari berbagai sistem manajemen karyawan dapat memberikan gambaran yang lebih akurat mengenai kebutuhan pelatihan, pengembangan karier, serta potensi turnover dalam organisasi.

Salah satu manfaat utama dari penggunaan Big Data dalam MSDM adalah kemampuannya untuk mendukung keputusan yang lebih berbasis data. Alih-alih mengandalkan intuisi atau asumsi, HR (Human Resources) dapat mengandalkan data yang lebih objektif untuk merumuskan kebijakan dan strategi yang lebih efektif. Dengan bantuan analitik, perusahaan dapat memprediksi kebutuhan tenaga kerja di masa depan, mengidentifikasi karyawan dengan potensi tertinggi, serta menentukan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan dan keterlibatan karyawan. Hal ini dapat meningkatkan efektivitas rekrutmen, pengelolaan performa, dan retensi karyawan.

Dalam implementasinya, analitik dalam MSDM tidak hanya digunakan untuk mengambil keputusan strategis, tetapi juga untuk perencanaan operasional yang lebih efisien. Misalnya, dengan menggunakan data untuk menganalisis absensi atau produktivitas karyawan, manajer HR dapat mengidentifikasi area yang membutuhkan perhatian khusus, seperti ketidakhadiran yang

tinggi atau penurunan kinerja. Selain itu, dengan analitik prediktif, perusahaan dapat mengantisipasi masalah sebelum menjadi krisis. Sebagai contoh, jika analitik menunjukkan bahwa karyawan dengan tingkat kepuasan rendah cenderung lebih cepat berpindah ke perusahaan lain, HR dapat mengambil langkah-langkah pencegahan yang sesuai, seperti program peningkatan keterlibatan atau perubahan dalam kebijakan kompensasi.

Penggunaan Big Data dan analitik juga membuka peluang untuk personalisasi lebih lanjut dalam pengelolaan karyawan. Misalnya, berdasarkan data performa dan keahlian, HR dapat mengembangkan jalur karier yang disesuaikan untuk masing-masing individu. Hal ini memungkinkan organisasi untuk mencocokkan karyawan dengan peran yang lebih tepat berdasarkan analisis data historis mereka. Sebagai contoh, data tentang kekuatan dan kelemahan individu dapat digunakan untuk menentukan pelatihan yang lebih relevan atau untuk memberikan bimbingan yang lebih tepat sasaran, yang pada akhirnya berkontribusi pada pengembangan keterampilan dan kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Namun, meskipun manfaat dari penggunaan Big Data dalam MSDM sangat besar, ada beberapa tantangan yang harus dihadapi. Salah satunya adalah masalah privasi dan keamanan data. Organisasi harus memastikan bahwa data pribadi karyawan dikelola dengan cara yang aman dan mematuhi regulasi yang berlaku, seperti GDPR di Eropa atau UU Perlindungan Data Pribadi di beberapa negara. Selain itu, keterampilan dan keahlian dalam menganalisis Big Data juga menjadi hambatan bagi sebagian besar organisasi. Banyak perusahaan kesulitan menemukan profesional dengan keahlian dalam analitik data yang dapat mengolah informasi yang begitu besar dan kompleks secara efektif.

Di sisi lain, integrasi Big Data dalam MSDM juga memerlukan perubahan budaya dalam organisasi. HR harus beradaptasi dengan penggunaan teknologi dan data dalam pengambilan keputusan, yang sebelumnya mungkin lebih bersifat subjektif. Hal ini juga

mempengaruhi cara kerja tim HR, yang kini lebih berfokus pada analisis dan pemahaman data daripada hanya menjalankan tugas administratif. Oleh karena itu, pelatihan dan pengembangan keterampilan dalam analitik menjadi aspek penting untuk memastikan bahwa seluruh tim HR dapat memanfaatkan potensi penuh dari Big Data.

Secara keseluruhan, penggunaan Big Data dan analitik dalam MSDM membawa perubahan signifikan dalam cara organisasi mengelola tenaga kerjanya. Dengan pemanfaatan yang tepat, Big Data tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional, tetapi juga dapat meningkatkan pengalaman karyawan, mengurangi tingkat turnover, dan memfasilitasi pengambilan keputusan yang lebih strategis. Melalui analitik prediktif, perusahaan dapat lebih siap menghadapi tantangan tenaga kerja di masa depan dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan inklusif. Sebagai contoh, artikel oleh Davenport (2018) menunjukkan bahwa organisasi yang berhasil mengintegrasikan Big Data dalam MSDM dapat memprediksi kecenderungan turnover dan merancang program retensi yang lebih efektif.

### C. Otomatisasi dan Kecerdasan Buatan dalam Proses Rekrutmen

Rekrutmen merupakan salah satu aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) yang memerlukan banyak waktu dan tenaga. Dalam beberapa tahun terakhir, banyak organisasi mulai mengadopsi teknologi baru untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam proses rekrutmen. Otomatisasi dan kecerdasan buatan (AI) menjadi dua inovasi utama yang mengubah cara perusahaan merekrut kandidat. Otomatisasi dalam rekrutmen merujuk pada penggunaan perangkat lunak atau alat otomatis untuk menangani tugas-tugas yang sebelumnya dilakukan secara manual, seperti penyaringan awal lamaran, penjadwalan wawancara,

hingga pengelolaan data kandidat. Sementara itu, kecerdasan buatan membawa kecanggihan lebih jauh dengan memungkinkan sistem untuk menganalisis dan menilai kandidat berdasarkan berbagai data dan pola yang lebih kompleks.

Salah satu area yang paling terdampak oleh otomatisasi adalah proses penyaringan lamaran. Dengan menggunakan algoritma berbasis AI, perusahaan dapat menganalisis ribuan CV dan surat lamaran dalam waktu singkat, memprioritaskan kandidat yang paling memenuhi kriteria yang telah ditentukan sebelumnya. AI ini tidak hanya menghemat waktu tetapi juga mengurangi potensi bias manusia dalam menilai lamaran. Dengan demikian, perusahaan dapat fokus pada kandidat yang benar-benar sesuai dengan kebutuhan mereka, tanpa terjebak dalam proses administratif yang memakan waktu.

Selain itu, kecerdasan buatan juga dapat digunakan dalam tahap wawancara. Beberapa perusahaan kini menggunakan chatbots atau asisten virtual yang didukung oleh AI untuk berinteraksi dengan kandidat, mengajukan pertanyaan standar, dan bahkan memberikan umpan balik otomatis. Chatbots ini dirancang untuk mengumpulkan data kualitatif dan kuantitatif dari percakapan mereka dengan kandidat, sehingga memudahkan proses analisis lebih lanjut. Penggunaan AI dalam wawancara memungkinkan perusahaan untuk mengoptimalkan waktu manajer HR dan memungkinkan lebih banyak wawancara dilakukan dengan lebih efisien.

Proses seleksi yang didukung oleh AI juga dapat membantu dalam menganalisis kecocokan budaya antara kandidat dan perusahaan. Dengan menganalisis pola perilaku dan preferensi kandidat dari data sebelumnya—baik yang terkumpul melalui wawancara atau interaksi sebelumnya—AI dapat memberikan wawasan yang lebih dalam tentang bagaimana seorang kandidat mungkin beradaptasi dalam lingkungan perusahaan. Ini memungkinkan perusahaan untuk tidak hanya menilai keterampilan teknis tetapi juga kualitas pribadi dan nilai-nilai yang dimiliki kandidat, yang lebih relevan dengan kesuksesan jangka panjang dalam organisasi.

Meskipun otomatisasi dan AI menawarkan banyak keuntungan, teknologi ini juga menghadirkan tantangan tertentu. Salah satunya adalah ketergantungan pada data yang dikumpulkan sebelumnya untuk melatih algoritma. Data yang bias atau tidak representatif dapat menghasilkan hasil yang bias pula, yang mungkin mengarah pada keputusan yang merugikan kandidat atau perusahaan. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk selalu memantau dan meninjau algoritma yang digunakan untuk memastikan bahwa proses rekrutmen tetap adil dan transparan.

Namun, dengan pengawasan yang tepat dan pelatihan yang terus-menerus pada sistem AI, perusahaan dapat memanfaatkan teknologi ini untuk menciptakan proses rekrutmen yang lebih efisien dan berkeadilan. Automatisasi memungkinkan pengurangan pekerjaan administratif yang melelahkan, sementara AI membantu menilai kandidat dengan lebih akurat dan berbasis data. Keterlibatan manusia tetap penting, tetapi teknologi memberikan dukungan yang signifikan untuk meningkatkan hasil rekrutmen yang lebih baik.

Secara keseluruhan, otomatisasi dan kecerdasan buatan memiliki potensi untuk merevolusi cara perusahaan melakukan rekrutmen. Teknologi ini tidak hanya mempermudah proses, tetapi juga dapat meningkatkan kualitas pengambilan keputusan, mempercepat waktu perekrutan, dan mengurangi bias. Penggunaan otomatisasi dan AI diharapkan akan semakin berkembang di masa depan, menjadikannya bagian integral dari strategi SDM modern yang lebih adaptif dan efisien.

## D. Peran Teknologi dalam Meningkatkan Komunikasi Organisasi

Peran teknologi dalam meningkatkan komunikasi organisasi tidak dapat dipandang sebelah mata. Di era digital saat ini, teknologi menjadi pilar utama dalam mempercepat aliran informasi dan memperkuat hubungan antara berbagai pihak dalam sebuah

organisasi. Sebelumnya, komunikasi organisasi cenderung terbatas pada saluran formal seperti rapat, memo, atau surat kabar internal. Namun, dengan adanya kemajuan teknologi, komunikasi kini dapat dilakukan secara real-time dan lebih efisien, menghubungkan individu yang berada di lokasi geografis yang berbeda tanpa mengurangi kualitas informasi yang disampaikan. Hal ini juga memungkinkan adanya transparansi yang lebih besar, yang memperkuat keterlibatan karyawan dan mendukung pengambilan keputusan yang lebih cepat dan akurat.

Salah satu aspek utama dari penerapan teknologi dalam komunikasi organisasi adalah penggunaan platform komunikasi berbasis internet seperti email, aplikasi pesan instan, dan media sosial. Aplikasi seperti Slack, Microsoft Teams, atau Zoom memungkinkan karyawan untuk berkomunikasi secara langsung melalui pesan teks atau video, yang mengurangi ketergantungan pada pertemuan tatap muka yang memakan waktu dan biaya. Selain itu, fitur berbagi file yang tersedia pada aplikasi-aplikasi tersebut mempermudah distribusi dokumen secara instan kepada seluruh anggota tim. Dengan demikian, teknologi tidak hanya mempercepat komunikasi, tetapi juga meningkatkan kolaborasi antar departemen yang memiliki tujuan dan tanggung jawab berbeda.

Teknologi juga memungkinkan organisasi untuk mengintegrasikan sistem manajemen yang lebih canggih, seperti Customer Relationship Management (CRM) dan Enterprise Resource Planning (ERP). Sistem-sistem ini memungkinkan pengelolaan informasi yang lebih terstruktur dan mempermudah komunikasi antar bagian yang memiliki informasi penting yang harus dipertukarkan. Sebagai contoh, jika tim pemasaran memiliki data terbaru tentang tren pasar atau perilaku pelanggan, informasi tersebut dapat dengan cepat disebarkan ke bagian produk dan penjualan untuk memudahkan mereka dalam pengambilan keputusan. Integrasi semacam ini tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional, tetapi juga memperkuat kerja tim dan pemahaman kolektif terhadap tujuan organisasi.

Di samping itu, teknologi juga mendukung komunikasi yang lebih personal dan tepat sasaran. Misalnya, melalui penggunaan data analitik, perusahaan dapat mengidentifikasi pola komunikasi dan preferensi individu dalam tim. Dengan pemahaman ini, manajer dapat menyesuaikan pendekatan komunikasi mereka agar lebih sesuai dengan kebutuhan masing-masing individu, yang pada gilirannya dapat meningkatkan keterlibatan dan motivasi karyawan. Penggunaan teknologi dalam komunikasi internal juga memungkinkan perusahaan untuk lebih mudah memberikan feedback kepada karyawan dengan cara yang lebih cepat dan spesifik, yang membantu dalam proses pengembangan karyawan secara berkelanjutan.

Namun, meskipun teknologi memiliki banyak manfaat, ada juga tantangan yang perlu dihadapi oleh organisasi dalam mengintegrasikan teknologi dalam komunikasi. Salah satunya adalah risiko informasi yang tidak terkelola dengan baik, yang dapat menimbulkan kebingungannya penerima informasi. Selain itu, ketergantungan pada teknologi juga dapat menyebabkan masalah komunikasi yang bersifat impersonal dan kurangnya sentuhan manusia. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memastikan bahwa penggunaan teknologi dilengkapi dengan pelatihan yang tepat bagi seluruh anggota tim, agar mereka dapat memanfaatkannya dengan cara yang produktif dan efisien.

Dalam konteks perencanaan sumber daya manusia, penerapan teknologi dalam komunikasi organisasi juga dapat memengaruhi pengelolaan SDM itu sendiri. Teknologi memungkinkan adanya platform pembelajaran online, pelatihan berbasis video, dan forum diskusi yang mendukung pengembangan keterampilan karyawan secara berkelanjutan. Ini sangat penting dalam era di mana keterampilan dan kompetensi kerja berubah dengan cepat, dan organisasi perlu memastikan bahwa komunikasi mengenai pelatihan dan peluang pengembangan tersebar secara merata. Dengan demikian, teknologi berperan penting dalam mempercepat proses peningkatan

keterampilan dan pengetahuan karyawan, serta memberikan akses yang lebih luas bagi seluruh anggota organisasi.

Secara keseluruhan, peran teknologi dalam meningkatkan komunikasi organisasi bukan hanya terbatas pada mempercepat aliran informasi, tetapi juga mencakup aspek peningkatan kolaborasi, pengambilan keputusan yang lebih tepat, serta pengembangan keterampilan karyawan. Teknologi telah mengubah cara organisasi berinteraksi baik secara internal maupun eksternal, dan terus beradaptasi dengan kebutuhan dinamis dunia kerja. Dalam hal ini, penyesuaian yang bijak dan terencana dalam penggunaan teknologi akan memberikan keuntungan besar bagi organisasi dalam menghadapi tantangan masa depan (Noe, 2020).





## BAB 8

# MANAJEMEN KINERJA SDM

## A. Pengertian dan Tujuan Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja adalah suatu pendekatan yang digunakan untuk memastikan bahwa individu, tim, atau organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Proses ini melibatkan perencanaan, pemantauan, dan evaluasi kinerja untuk memastikan bahwa hasil yang dicapai sesuai dengan harapan dan tujuan yang diinginkan. Manajemen kinerja juga berfokus pada pengembangan karyawan dan peningkatan kualitas kerja di semua tingkat organisasi.

### **Pengertian Manajemen Kinerja**

Manajemen kinerja dapat didefinisikan sebagai suatu rangkaian kegiatan yang dilakukan oleh organisasi untuk memastikan bahwa karyawan mereka beroperasi secara efektif, berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi, serta beradaptasi dengan perubahan yang terjadi dalam lingkungan kerja. Dalam hal ini, manajemen kinerja tidak hanya berfokus pada penilaian hasil kerja tetapi juga pada proses perbaikan berkelanjutan yang melibatkan komunikasi yang terbuka, pelatihan, dan umpan balik konstruktif.

Penting untuk diketahui bahwa manajemen kinerja bukanlah sekedar evaluasi tahunan, melainkan sebuah proses yang berlangsung sepanjang tahun, di mana kinerja individu dan tim diperhatikan dan dikembangkan secara kontinu.

### **Tujuan Manajemen Kinerja**

Tujuan dari manajemen kinerja bisa bervariasi tergantung pada konteks organisasi, namun beberapa tujuan umumnya adalah sebagai berikut:

1. **Meningkatkan Produktivitas dan Kinerja Organisasi:** Tujuan utama dari manajemen kinerja adalah untuk meningkatkan produktivitas organisasi secara keseluruhan. Dengan memastikan bahwa setiap individu atau tim tahu apa yang diharapkan dari mereka dan memiliki sumber daya yang tepat, organisasi dapat bekerja lebih efektif dan efisien.
2. **Pengembangan Karyawan:** Manajemen kinerja bertujuan untuk mendukung pengembangan karyawan dengan memberi mereka umpan balik yang konstruktif, kesempatan untuk pelatihan, serta pengembangan keterampilan yang relevan. Hal ini bertujuan agar karyawan dapat berkembang sesuai dengan potensi mereka dan meningkatkan kinerja mereka.
3. **Menyesuaikan Tujuan Individu dengan Tujuan Organisasi:** Manajemen kinerja memastikan bahwa tujuan individu dan tim sejalan dengan visi dan misi organisasi. Ini penting agar setiap individu memiliki pemahaman yang jelas mengenai kontribusi mereka terhadap pencapaian tujuan besar organisasi.
4. **Peningkatan Kepuasan Kerja dan Keterlibatan Karyawan:** Dengan proses manajemen kinerja yang jelas dan terbuka, karyawan merasa lebih dihargai dan terlibat. Pemberian umpan balik secara rutin, pengakuan terhadap pencapaian, dan adanya dialog dua arah dapat meningkatkan kepuasan dan motivasi kerja.

5. **Meningkatkan Pengambilan Keputusan yang Lebih Baik:** Melalui data dan analisis kinerja yang diperoleh dari proses manajemen kinerja, manajer dapat membuat keputusan yang lebih baik terkait promosi, penghargaan, serta pengembangan karyawan. Ini juga dapat membantu organisasi dalam merencanakan perubahan strategis berdasarkan kinerja yang tercatat.
6. **Mengidentifikasi Masalah Sejak Dini:** Dengan memantau kinerja secara rutin, masalah yang muncul dalam organisasi dapat dikenali sejak dini, sehingga dapat diatasi sebelum berkembang menjadi isu yang lebih besar.

Secara keseluruhan, tujuan dari manajemen kinerja adalah untuk memastikan bahwa setiap aspek dalam organisasi beroperasi pada tingkat optimal yang mendukung visi dan misi yang telah ditetapkan. Proses manajemen kinerja yang baik dapat berperan penting dalam mencapai keberhasilan jangka panjang bagi organisasi maupun individu yang terlibat

## B. Menetapkan Tujuan Kinerja yang Jelas

Menetapkan tujuan kinerja yang jelas adalah langkah fundamental dalam perencanaan sumber daya manusia (SDM) yang efektif. Tujuan kinerja ini bertindak sebagai pedoman bagi seluruh organisasi, mengarahkan setiap individu dan tim untuk berkontribusi secara maksimal dalam mencapai visi dan misi perusahaan. Tanpa tujuan yang terdefinisi dengan baik, perusahaan dapat kehilangan arah, dan karyawan pun akan merasa tidak jelas mengenai apa yang diharapkan dari mereka. Oleh karena itu, tujuan kinerja yang jelas harus spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan terikat waktu (SMART), sehingga memungkinkan pengukuran kemajuan dan pencapaian yang objektif.

Setiap tujuan kinerja yang ditetapkan harus mempertimbangkan kebutuhan organisasi serta kemampuan dan potensi individu. Untuk mencapai tujuan tersebut, penting bagi manajer atau pemimpin untuk

melakukan komunikasi yang terbuka dengan seluruh anggota tim, memastikan mereka memahami tidak hanya apa yang diharapkan tetapi juga mengapa tujuan tersebut penting. Pemahaman yang mendalam tentang tujuan kinerja ini dapat meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan terhadap pekerjaan mereka. Ketika karyawan melihat tujuan kinerja sebagai hal yang dapat membawa mereka lebih dekat dengan tujuan pribadi dan profesional mereka, mereka akan lebih bersemangat untuk mencapainya.

Selain itu, dalam menetapkan tujuan kinerja, organisasi perlu memperhitungkan faktor-faktor eksternal yang dapat memengaruhi pencapaian tujuan tersebut, seperti kondisi pasar, perubahan teknologi, dan perkembangan industri. Tujuan yang realistis akan memperhitungkan batasan-batasan ini, sehingga memberikan tantangan yang wajar bagi karyawan, tanpa membuat mereka merasa terbebani. Setiap tujuan yang tidak realistis atau terlalu ambisius hanya akan menyebabkan ketidakpuasan dan penurunan kinerja. Oleh karena itu, perencanaan yang matang dan analisis konteks yang mendalam sangat diperlukan sebelum tujuan kinerja tersebut disepakati.

Di sisi lain, menetapkan tujuan kinerja yang jelas juga berfungsi sebagai alat ukur untuk evaluasi. Tanpa indikator yang jelas, sangat sulit bagi organisasi untuk menilai apakah sumber daya yang dikeluarkan untuk mencapai tujuan tersebut sudah efektif atau tidak. Evaluasi berkala terhadap pencapaian tujuan kinerja akan memungkinkan organisasi untuk membuat penyesuaian yang diperlukan, baik dalam strategi, alokasi sumber daya, maupun dalam pengembangan individu. Hal ini juga memberikan kesempatan bagi organisasi untuk merayakan keberhasilan, memperbaiki kekurangan, dan meningkatkan strategi jangka panjang.

Penting untuk dicatat bahwa tujuan kinerja yang jelas juga mencakup pencapaian jangka panjang dan pendek. Tujuan jangka pendek, misalnya, dapat berkisar pada pencapaian target penjualan bulanan, penyelesaian proyek tertentu, atau peningkatan efisiensi

operasional. Sementara itu, tujuan jangka panjang bisa berfokus pada pengembangan kapasitas organisasi, pembukaan pasar baru, atau penguatan posisi di industri tertentu. Dalam hal ini, kedua jenis tujuan ini harus selaras untuk menciptakan kesatuan visi yang konsisten bagi seluruh organisasi. Tujuan jangka pendek memberi motivasi harian, sedangkan tujuan jangka panjang memberikan arah dan tujuan yang lebih besar.

Ketika tujuan kinerja ditetapkan dengan jelas, perusahaan juga dapat lebih mudah merancang program pelatihan dan pengembangan yang tepat. Program ini akan berfokus pada keterampilan dan kompetensi yang diperlukan untuk mencapai tujuan kinerja yang telah disusun sebelumnya. Karyawan yang merasa dipersiapkan dengan baik untuk mencapai tujuan mereka akan lebih percaya diri dan berperan aktif dalam pencapaian organisasi. Oleh karena itu, perencanaan SDM yang baik tidak hanya mencakup penetapan tujuan, tetapi juga penyediaan sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut, termasuk pelatihan, bimbingan, dan pengembangan karier.

Secara keseluruhan, menetapkan tujuan kinerja yang jelas adalah langkah yang tidak dapat diabaikan dalam manajemen sumber daya manusia. Tujuan ini tidak hanya memberikan arahan yang jelas bagi individu, tetapi juga memastikan bahwa seluruh organisasi bergerak ke arah yang sama, dengan energi dan sumber daya yang terfokus. Kejelasan tujuan kinerja mendorong pencapaian yang lebih tinggi, menciptakan transparansi dalam evaluasi, dan mendukung pengembangan profesional bagi karyawan. Dengan demikian, tujuan kinerja yang jelas adalah fondasi yang kokoh untuk keberhasilan organisasi di masa depan.

## C. Sistem Penilaian Kinerja yang Adil dan Transparan

Sistem penilaian kinerja yang adil dan transparan merupakan salah satu komponen krusial dalam manajemen sumber daya manusia (SDM), karena ia berfungsi untuk menilai sejauh mana karyawan dapat memenuhi harapan dan tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Penilaian kinerja yang adil menciptakan lingkungan yang dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik dan merasa dihargai atas usaha mereka. Di sisi lain, transparansi dalam sistem ini memberikan kejelasan mengenai kriteria yang digunakan dalam penilaian, sehingga mengurangi perasaan ketidakadilan yang dapat timbul di kalangan karyawan.

Dalam implementasinya, sistem penilaian kinerja yang adil dan transparan harus didasarkan pada standar yang objektif dan terukur. Penggunaan indikator kinerja yang jelas dan dapat dipahami oleh semua pihak memungkinkan karyawan untuk mengetahui apa yang diharapkan dari mereka. Selain itu, penilaian tersebut harus mencakup berbagai aspek yang relevan dengan tugas dan tanggung jawab pekerjaan, seperti produktivitas, kualitas pekerjaan, kemampuan bekerja dalam tim, serta sikap dan komitmen terhadap perusahaan. Dengan demikian, karyawan dapat memahami sepenuhnya faktor-faktor yang mempengaruhi penilaian mereka.

Transparansi dalam penilaian kinerja juga mencakup keterlibatan karyawan dalam proses evaluasi diri. Hal ini memungkinkan mereka untuk mengevaluasi kekuatan dan area yang perlu diperbaiki, serta memberi kesempatan untuk memberikan umpan balik tentang bagaimana penilaian dilakukan. Proses evaluasi yang bersifat dua arah ini membantu menciptakan komunikasi yang lebih terbuka antara atasan dan bawahan, serta memungkinkan manajer untuk memahami tantangan yang dihadapi karyawan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Keberhasilan sistem penilaian kinerja yang adil juga sangat bergantung pada penggunaan teknik yang tepat dalam pengukuran kinerja. Misalnya, banyak perusahaan saat ini mengadopsi pendekatan berbasis 360 derajat, di mana penilaian tidak hanya datang dari atasan, tetapi juga dari rekan sejawat, bawahan, dan bahkan diri sendiri. Pendekatan ini memberikan gambaran yang lebih lengkap mengenai kinerja seseorang dan mengurangi bias yang mungkin timbul jika hanya satu sumber penilaian yang digunakan.

Salah satu tantangan utama dalam menerapkan sistem penilaian kinerja yang adil adalah menghindari bias atau diskriminasi yang tidak sengaja terjadi. Bias ini bisa berupa favoritisme terhadap karyawan tertentu atau penilaian yang dipengaruhi oleh hubungan pribadi antara atasan dan bawahan. Oleh karena itu, perusahaan perlu melibatkan berbagai pihak dalam penilaian kinerja dan menyediakan pelatihan bagi manajer untuk mengurangi pengaruh bias pribadi dalam proses evaluasi.

Selain itu, sebuah sistem penilaian kinerja yang adil harus memanfaatkan teknologi untuk mempermudah pengumpulan data dan analisis kinerja. Penggunaan perangkat lunak manajemen kinerja yang canggih memungkinkan perusahaan untuk mengelola penilaian secara lebih efisien dan menghindari ketidaktepatan dalam pencatatan hasil penilaian. Data yang dikumpulkan dapat dianalisis untuk menghasilkan laporan yang mudah dipahami dan digunakan untuk pengambilan keputusan yang lebih baik terkait pengembangan karier atau pemberian insentif.

Secara keseluruhan, sistem penilaian kinerja yang adil dan transparan tidak hanya bermanfaat untuk karyawan, tetapi juga bagi organisasi itu sendiri. Karyawan yang merasa dihargai dan diperlakukan secara adil akan lebih termotivasi untuk bekerja keras dan berkontribusi positif terhadap perusahaan. Di sisi lain, perusahaan akan mendapatkan manfaat berupa peningkatan produktivitas dan loyalitas karyawan. Sebuah sistem yang dirancang dengan baik dan dijalankan dengan integritas akan menciptakan hubungan yang

saling menguntungkan antara karyawan dan perusahaan, yang pada akhirnya mendukung pencapaian tujuan jangka panjang perusahaan.

## D. Mengelola Kinerja dalam Situasi Krisis atau Perubahan

Mengelola kinerja dalam situasi krisis atau perubahan adalah tantangan besar bagi manajer SDM. Pada saat-saat seperti ini, peran manajer SDM sangat penting dalam menjaga kestabilan organisasi sambil memastikan bahwa tujuan jangka panjang tetap tercapai meskipun ada gangguan eksternal yang signifikan. Dalam situasi krisis, seperti bencana alam, pandemi, atau ketidakpastian ekonomi, organisasi harus merespons dengan cepat, sementara para pemimpin perlu memotivasi dan mendukung karyawan agar tetap produktif. Keberhasilan dalam mengelola kinerja karyawan selama krisis sangat bergantung pada kemampuan organisasi untuk beradaptasi dan merespons secara fleksibel terhadap perubahan yang terjadi.

Pada masa perubahan atau krisis, fokus utama dalam pengelolaan kinerja adalah menjaga komunikasi yang jelas dan terbuka. Karyawan cenderung merasa cemas atau tidak pasti, terutama ketika mereka tidak memahami apa yang terjadi atau tidak tahu bagaimana perubahan tersebut akan mempengaruhi mereka. Oleh karena itu, manajer SDM perlu memastikan bahwa mereka memberikan informasi yang tepat waktu dan mendukung karyawan dengan cara yang membangun kepercayaan. Salah satu pendekatan yang efektif adalah dengan mengadakan pertemuan reguler untuk memberikan update tentang situasi dan perkembangan terbaru, serta mendengarkan kekhawatiran atau pertanyaan dari karyawan.

Selain komunikasi, adaptasi dalam penilaian kinerja juga menjadi kunci dalam mengelola kinerja di tengah krisis. Sebagai contoh, jika situasi memaksa organisasi untuk mengubah cara kerja, seperti beralih ke remote work, manajer SDM harus menyesuaikan metrik kinerja dan memastikan bahwa penilaian dilakukan dengan adil

dan sesuai dengan kondisi yang ada. Dalam beberapa kasus, ukuran kinerja mungkin tidak lagi relevan atau bisa diukur dengan cara yang sama seperti sebelumnya. Oleh karena itu, penting bagi manajer SDM untuk fleksibel dan mempertimbangkan berbagai faktor dalam penilaian kinerja, termasuk dampak emosional dan psikologis dari krisis yang sedang berlangsung.

Penting juga untuk menciptakan rasa tujuan yang jelas bagi karyawan, meskipun mereka menghadapi ketidakpastian. Dalam kondisi krisis, banyak karyawan yang merasa tertekan atau kehilangan motivasi karena merasa situasi di luar kendali mereka. Oleh karena itu, organisasi harus bisa menciptakan sebuah visi bersama yang memberikan rasa aman dan optimisme. Ini bisa dilakukan dengan memberikan peluang bagi karyawan untuk berkontribusi dalam merancang solusi atas masalah yang ada atau melibatkan mereka dalam pembuatan keputusan yang dapat membantu organisasi keluar dari situasi krisis. Dengan demikian, karyawan akan merasa lebih terlibat dan termotivasi untuk berusaha sebaik mungkin, meskipun berada dalam keadaan yang sulit.

Selanjutnya, peran pelatihan dan pengembangan dalam situasi krisis juga sangat penting. Ketika organisasi harus beradaptasi dengan perubahan besar, kebutuhan akan keterampilan baru atau penyesuaian terhadap perubahan lingkungan kerja menjadi sangat mendesak. Program pelatihan dan pengembangan harus dapat diakses dengan mudah oleh karyawan untuk memastikan mereka memiliki keterampilan yang diperlukan untuk sukses dalam kondisi yang berubah. Selain itu, pelatihan juga bisa menjadi alat untuk mengurangi stres atau kecemasan yang dirasakan oleh karyawan, dengan memberikan mereka rasa kontrol lebih besar atas masa depan mereka dan cara mereka bekerja.

Di sisi lain, penting juga untuk memperhatikan kesejahteraan mental dan fisik karyawan dalam situasi krisis. Krisis seringkali menimbulkan stres yang luar biasa, yang dapat memengaruhi kinerja karyawan. Dalam hal ini, organisasi harus memiliki kebijakan yang

mendukung kesejahteraan karyawan, termasuk menyediakan akses ke layanan konseling, dukungan psikologis, atau fleksibilitas kerja. Hal ini tidak hanya membantu karyawan mengatasi tantangan pribadi mereka, tetapi juga meningkatkan produktivitas mereka dalam jangka panjang.

Akhirnya, mengelola kinerja dalam situasi krisis atau perubahan memerlukan kepemimpinan yang kuat dan empati. Pemimpin yang dapat memberikan arahan yang jelas, menunjukkan ketahanan, dan mendengarkan kebutuhan karyawan akan dapat membawa organisasi melewati masa-masa sulit. Seiring dengan perkembangan krisis, kepemimpinan yang responsif dan adaptif akan memainkan peran utama dalam memotivasi karyawan untuk tetap fokus pada tujuan dan memastikan bahwa kinerja tetap terjaga. Sebuah penelitian oleh Cunha dan colleagues (2020) menekankan pentingnya peran kepemimpinan dalam meningkatkan resilien organisasi selama periode krisis, dimana kepemimpinan yang responsif tidak hanya mengurangi dampak krisis, tetapi juga mempercepat pemulihan organisasi.



## REFERENSI

- Armstrong, M. (2014). *Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
- Bauer, T. N. (2010). Onboarding New Employees: Maximizing Success. *SHRM Foundation*.
- Cunha, M. P., Rego, A., & Simpson, A. V. (2020). Resilient Leadership During Crisis. *Journal of Management Studies*.
- Dessler, G. (2017). *Human Resource Management*. Boston: Pearson
- Fitz-enz, J. (2010). *The New HR Analytics: Predicting the Economic Value of Your Company's Human Capital Investments*. New York: AMACOM.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2016). *Human Resource Management: Essential Perspectives*. Boston: Cengage Learning.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. New York: McGraw-Hill Education.
- Snell, S., & Bohlander, G. (2016). *Managing Human Resources*. Boston: Cengage Learning.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., & Younger, J. (2012). *HR From the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources*. New York: McGraw-Hill.



## BIODATA PENULIS

### Penulis 1



**Dr. Sukardi, S.E. M.M.** Penulis lahir di dusun Beji, Kecamatan Pathuk, Kabupaten Gunung Kidul tahun 1968. Menempuh pendidikan Sekolah Dasar (SD) lulus tahun 1982, Sekolah Menengah Pertama (SMP) tahun 1985, dan menyelesaikan Sekolah Menengah Atas (SMA) tahun 1988 di Playen, Gunung Kidul. Penulis

hijrah ke Jakarta tahun 1989 dan bekerja apa saja dan sambil bekerja serabutan ada keinginan untuk melanjutkan pendidikan tinggi di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Jurusan Manajemen lulus tahun 1996 dan langsung melamar sebagai asisten dosen di Universitas Darma Persada selama dua semester. Selanjutnya tahun 1998 diangkat menjadi dosen tetap di Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi UNSADA langsung diangkat menjadi sekretaris Jurusan Manajemen. Selanjutnya penulis melanjutkan pendidikan pasca sarjana strata dua di Universitas Krisnadwipayana lulus tahun 2005. Pada tahun 2023 penulis Lulus program Doktor (S3) dari Universitas Mercu Buana, bidang ilmu manajemen dengan peminatan manajemen sumber daya manusia. Penulis telah menerbitkan beberapa jurnal ilmiah pada jurnal bereputasi nasional maupun internasional. Pengalaman meneliti penulis berhasil mendapatkan hibah penelitian dari Dikti klaster Riset pemula tahun 2014 dan pada tahun 2016 mendapat Hibah bersaing dari Dikti. Penulis juga memiliki beberapa book

chapter beserta Haki. Penulis mengikuti internasional conferences tahun 2016 di Universitas Muhamadiyah Malang, dan Batavia Internasional conferences tahun 2018. Jenjang Jabatan Fungsional Dosen saat ini Lektor Kepala. Pernah duduk dalam jabatan di kampus yaitu sebagai Sekretaris Jurusan, sebagai Ketua Jurusan, Wakil dekan III, Wakil Dekan I, Sebagai Kepala Biro Sumber Daya Manusia dan Menjadi Dekan Fakultas Ekonomi tahun 2015-2019. Kembali lagi menjadi Dekan Fakultas Ekonomi tahun 2023-2027). Sejak 2012 telah memiliki sertifikasi kompetensi dosen dan tahun 2022 menjadi asesor Beban Kerja Dosen (BKD). Email penulis; sukardi.sentono19@gmail.com.

## Penulis 2



**Dr. Dian Intan Tangkeallo, S.E., M.M.** adalah Dosen Fakultas Ekonomi UKI Toraja. Mendapatkan gelar Sarjana Ekonomi dari Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Indonesia Toraja pada tahun 2013. Gelar Magister Manajemen diperoleh dari Universitas Hasanuddin Makassar pada tahun 2017, melanjutkan pendidikan Doktoral pada Program Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Hasanuddin dan meraih gelar Doktor pada tahun 2023. Sejak tahun 2017 sampai sekarang berprofesi sebagai dosen tetap pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi UKI Toraja. Penulis juga aktif melakukan penelitian dan melakukan publikasi hasil penelitian dalam bidang ilmu Manajemen Sumber Daya manusia

### Penulis 3



**Chrismesi Pagiu, S.E., M.M.** Mendapatkan gelar Sarjana Ekonomi dari Universitas Hasanuddin, Makassar pada tahun 2010. Pada tahun 2015, meraih gelar Magister Manajemen, konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia dari Universitas Kristen Indonesia (UKI) Paulus Makassar. Sejak tahun 2018-sekarang berprofesi sebagai dosen tetap pada program studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Indonesia (UKI) Toraja, bidang ilmu penelitian Manajemen Sumber Daya Manusia. Dapat dihubungi melalui email: [chrimesipagiu@gmail.com](mailto:chrimesipagiu@gmail.com).

### Penulis 4



**Dr. Althon K. Pongtuluran, S.E., M.M.** Mendapatkan gelar Sarjana Ekonomi dari Universitas Kristen Indonesia (UKI) Paulus -Makassar tahun 1997. Pada tahun 2007, meraih gelar Magister Manajemen dari Universitas Pelita Harapan dan gelar doktor pada bidang ilmu manajemen tahun 2019 dari Universitas Muslim Indonesia (UMI) Makassar. Sejak tahun 2009 sampai sekarang menjadi dosen tetap pada Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Kristen Indonesia (UKI) Toraja. Bidang penelitian tentang gaya kepemimpinan, motivasi, kinerja, perilaku warga organisasi dan fungsi-fungsi manajemen Dapat dihubungi melalui email: [althonkp@gmail.com](mailto:althonkp@gmail.com).

## Penulis 5



**Rati Pundissing, S.E., M.M.** mendapatkan gelar Sarjana Ekonomi dari Universitas Kristen Indonesia (UKI) Toraja, Makale-Sulawesi Selatan-Indonesia pada tahun 2008. Ia meraih gelar Magister Manajemen dari Universitas Hasanuddin, Makassar-Sulawesi Selatan-Indonesia pada tahun 2017. Sejak tahun 2018 sampai saat ini berprofesi sebagai dosen pada

Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Indonesia (UKI) Toraja dengan Bidang Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia. Dapat dihubungi melalui email: [ratihpundissing@gmail.com](mailto:ratihpundissing@gmail.com).

# PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA



**Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)** merujuk pada praktik dalam mengelola aspek manusia dalam sebuah organisasi. Ini meliputi perencanaan, rekrutmen, pelatihan, pengembangan, kompensasi, dan penilaian kinerja karyawan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif. MSDM bertujuan untuk memastikan bahwa setiap individu di dalam organisasi memiliki kompetensi yang sesuai dan berkontribusi maksimal terhadap kesuksesan organisasi. Proses ini tidak hanya melibatkan aspek administratif, tetapi juga pengembangan budaya organisasi yang mendukung kinerja dan kesejahteraan karyawan.

Sebagai suatu disiplin yang berkembang, MSDM berfokus pada pencapaian sinergi antara tujuan pribadi karyawan dan visi organisasi. Buku ini disusun sebagai wujud kepedulian terhadap pentingnya pemahaman mendalam mengenai manajemen sumber daya manusia dalam menghadapi tantangan globalisasi dan perkembangan teknologi yang kian pesat. Kami berharap karya ini dapat menjadi referensi yang bermanfaat bagi mahasiswa, akademisi, praktisi, dan pihak-pihak lain yang berkepentingan di bidang manajemen sumber daya manusia.

Dalam buku ini, kami membahas konsep perencanaan sumber daya manusia yang komprehensif, mulai dari dasar-dasar teori hingga strategi aplikatif yang dapat diimplementasikan di dunia profesional. Setiap bab dirancang secara sistematis agar pembaca dapat memahami bagaimana manajemen sumber daya manusia menjadi elemen kunci dalam meningkatkan produktivitas organisasi. Selain itu, buku ini juga menyoroti pentingnya inovasi dan pendekatan strategis dalam pengembangan sumber daya manusia sebagai aset paling berharga dalam mencapai visi organisasi.

Semoga buku ini dapat memberikan manfaat yang sebesar-besarnya dan menjadi bekal berharga bagi pengembangan keilmuan di bidang manajemen sumber daya manusia.



✉ [literasinusantaraofficial@gmail.com](mailto:literasinusantaraofficial@gmail.com)  
🌐 [www.penerbitlitnus.co.id](http://www.penerbitlitnus.co.id)  
📖 Literasi Nusantara  
📱 [literasinusantara\\_](https://www.instagram.com/literasinusantara_)  
☎ 085755971589

Manajemen

+17

