

# MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA BERBASIS KOMPETENSI

Ading Rahman Sukmara, Sidik Priadana

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Galuh, Indonesia  
Program Studi Doktor Ilmu Manajemen, Universitas Pasundan, Bandung, Indonesia

Book, 2025

ISBN: 978-623-10-7418-8

Penerbit: UMUS Press

Tahun Terbit: 2025

Cetakan Pertama: Februari 2025

## Abstrak

Buku ini membahas secara komprehensif konsep dan praktik manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi sebagai pendekatan strategis dalam meningkatkan kinerja organisasi di era global dan digital. Pembahasan dimulai dari konsep dasar Human Resource Management (HRM) dan Human Capital Management (HCM), hingga pengembangan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang berorientasi pada keunggulan kompetitif. Buku ini mengkaji berbagai aspek penting seperti perencanaan, pengadaan, pengembangan, penilaian kinerja, serta pengelolaan budaya organisasi dan keterlibatan karyawan. Selain itu, buku ini juga menyoroti pengaruh globalisasi, perkembangan teknologi, serta dinamika generasi kerja terhadap praktik manajemen SDM modern. Dengan pendekatan sistematis dan berbasis teori serta praktik, buku ini memberikan wawasan mendalam bagi akademisi, praktisi, dan pembuat kebijakan dalam mengelola sumber daya manusia secara efektif, adaptif, dan berkelanjutan.

Kata kunci: *manajemen sumber daya manusia, human capital management, kompetensi, kinerja organisasi, pengembangan SDM*

© 2025 Ading Rahman Sukmara & Sidik Priadana

## Kata Pengantar

Puji dan syukur kami panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas selesainya buku ini, *Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi*. Buku ini dirancang untuk memberikan pemahaman yang komprehensif tentang pentingnya pendekatan berbasis kompetensi dalam mengelola sumber daya manusia di era modern. Dengan perubahan dinamika global dan perkembangan teknologi, pendekatan strategis dalam manajemen SDM menjadi kebutuhan yang tidak terelakkan.

Isi buku ini disusun secara sistematis untuk menjawab tantangan yang dihadapi organisasi dalam mengelola dan mengembangkan modal manusia. Berbagai konsep, strategi, hingga penerapan teknologi dalam *Human Resource Management (HRM)* dan *Human Capital Management (HCM)* dibahas dengan rinci untuk memberikan wawasan yang aplikatif bagi praktisi, akademisi, maupun pembaca umum yang ingin mendalami bidang ini. Kami juga menambahkan pembahasan tentang tren terbaru, seperti dampak teknologi, strategi pengelolaan generasi milenial, serta peran budaya organisasi dalam meningkatkan produktivitas.

Kami menyadari bahwa buku ini masih memiliki keterbatasan, sehingga saran dan kritik dari pembaca sangat kami harapkan untuk penyempurnaan di masa mendatang. Semoga buku ini dapat memberikan manfaat besar bagi pengembangan ilmu pengetahuan serta praktik pengelolaan sumber daya manusia.

Ciamis, Februari 2025  
Penulis

## Daftar Isi

Sampul .....	i
Kata Pengantar .....	iv
Daftar Isi.....	v
Bab 1 Konsep dan HRM dan HCM .....	1
A. Konsep dan Teori Strategic Human Resource .....	2
B. Perkembangan Teori HRM dan HCM.....	8
C. Hubungan antara HRM dan Keunggulan Kompetitif.....	18
D. Pengaruh Globalisasi terhadap HRM dan HCM .....	21
Bab 2 HRM dari Perspektif Investasi.....	25
A. Pergeseran Teori dan Praktik Manajemen SDM .....	25
B. Konsep SDM sebagai Aset.....	32
Bab 3 Tantangan Kepegawaian dalam HRM .....	47
A. Tantangan Pengelolaan SDM.....	48
B. Persaingan dan Strategi Mendapatkan SDM Unggul .....	62
Bab 4 Perbedaan HRM dan HCM .....	70
A. SDM sebagai Kunci Utama Organisasi.....	71
B. SDM sebagai Strategi Perusahaan .....	82
Bab 5 Perencanaan dan Investasi SDM.....	99
A. Perencanaan SDM .....	100
B. SDM sebagai Strategi Perusahaan .....	113
Bab 6 Pengadaan dan Pengembangan SDM .....	122
A. Pengadaan dalam Konsep Human Capital Management .....	123
B. Pengembangan dalam Konsep HCM.....	130
Bab 7 Konsep Kinerja dan Key Performance Indicator .....	139
A. Sistem Performance Management .....	140
B. Penerapan Key Performance Indicator (KPI).....	148
Bab 8 Dampak Perkembangan Teknologi terhadap HCM.....	154
A. Perkembangan Teknologi dan Pengelolaan SDM .....	155
B. Strategi Human Capital Management .....	161
Bab 9 Budaya Perusahaan dan Manajemen Stres Karyawan.....	167
A. Peran Budaya bagi Kinerja Karyawan .....	168

B. Strategi Mengelola Stres untuk Produktivitas .....	172
Bab 10 Strategi Mengelola Generasi Milenial.....	177
A. Mengelola Generasi Milenial.....	178
B. Strategi Mendapatkan dan Mengelola Generasi Milenial....	182
Bab 11 Manajemen Karir dan Perencanaan Suksesi .....	185
A. Strategi Pengelolaan Karir .....	186
B. Strategi Menyiapkan Kader Pemimpin.....	189
Bab 12 Persaingan Ketersediaan Talenta dan Strategi SDM .....	194
A. Persaingan Ketersediaan Talenta .....	194
B. Strategi Mendapatkan dan Mengelola Talenta .....	197
Bab 13 Employee Engagement dan Employee Relations.....	206
A. Konsep Employee Engagement.....	207
B. Strategi Membangun Employee Engagement.....	211
Bab 14 Performance Management dan Remunerasi .....	216
A. Sistem Pengelolaan Kinerja.....	216
B. Strategi Merumuskan Remunerasi.....	223
Daftar Pustaka.....	232
Profil Penulis.....	235

# **Bab 1**

## **Konsep dan HRM dan HCM**

Manajemen sumber daya manusia (HRM) dan manajemen modal manusia (HCM) telah menjadi fokus utama dalam pengelolaan organisasi modern. Kedua konsep ini berakar pada upaya untuk mengoptimalkan potensi manusia sebagai salah satu aset organisasi yang paling berharga. Pada awalnya, HRM berfokus pada pengelolaan tenaga kerja, mulai dari rekrutmen hingga pengembangan, serta pemberian kompensasi yang tepat. Namun, seiring dengan perubahan dinamika bisnis, peran manajemen sumber daya manusia berkembang menjadi lebih strategis, menempatkan pengelolaan SDM sebagai bagian integral dari keseluruhan strategi organisasi.

Perubahan ini mengarah pada munculnya konsep Human Capital Management (HCM), yang memandang sumber daya manusia tidak hanya sebagai tenaga kerja, tetapi juga sebagai modal berharga yang harus dikembangkan dan diinvestasikan. Dalam HCM, manusia diperlakukan sebagai aset yang berkontribusi pada pertumbuhan nilai organisasi, bukan sekadar elemen operasional. Pendekatan ini menekankan pada peningkatan kompetensi, keterampilan, dan pengetahuan individu yang dapat memberikan keuntungan jangka panjang bagi perusahaan. Dengan demikian, HCM menjadi lebih fokus pada pengembangan personal yang menyeluruh, melalui pelatihan, pendidikan, serta penciptaan lingkungan kerja yang mendukung.

Perkembangan teknologi dan globalisasi telah mendorong organisasi untuk lebih adaptif dan inovatif dalam mengelola sumber daya manusia. Teknologi tidak hanya memengaruhi cara organisasi merekrut dan mengelola karyawan, tetapi juga menciptakan peluang baru dalam hal peningkatan efisiensi dan efektivitas manajemen SDM. Di sisi lain, globalisasi membawa tantangan baru bagi organisasi, terutama dalam mengelola keberagaman tenaga kerja dan menghadapi persaingan di pasar internasional. Dalam

konteks ini, HRM dan HCM semakin relevan sebagai strategi yang dapat membantu organisasi beradaptasi dengan perubahan lingkungan eksternal dan mempertahankan keunggulan kompetitif.

Pendekatan strategis dalam manajemen sumber daya manusia kini semakin diperlukan. Organisasi tidak lagi hanya bergantung pada kemampuan teknis atau operasional semata, melainkan pada kemampuan untuk mengelola sumber daya manusia secara lebih holistik. Transformasi ini menuntut perubahan cara pandang dari sekadar mengelola tenaga kerja menjadi mengelola modal manusia, dengan tujuan jangka panjang yang lebih berkelanjutan dan berdampak positif pada pertumbuhan organisasi.

### **A. Konsep dan Teori Strategic Human Resource**

Strategic Human Resource Management (SHRM) merupakan pendekatan modern dalam pengelolaan sumber daya manusia yang menempatkan SDM sebagai bagian tak terpisahkan dari strategi organisasi secara keseluruhan. Jika pendekatan HRM tradisional cenderung berfokus pada aspek administratif, seperti perekrutan, pelatihan, penggajian, dan pengelolaan kinerja, maka SHRM berusaha untuk mengintegrasikan fungsi-fungsi tersebut ke dalam tujuan jangka panjang perusahaan. Dengan demikian, SHRM tidak hanya mengelola tenaga kerja, tetapi juga berusaha menyelaraskan pengelolaan SDM dengan visi, misi, dan tujuan strategis perusahaan.

Menurut Kamoche (1996), ada beberapa aspek kunci yang menjelaskan bagaimana SHRM berkembang dan berperan dalam lingkungan bisnis modern:

#### **1. Integrasi dengan Strategi Bisnis**

Strategic Human Resource Management (SHRM) membawa konsep pengelolaan sumber daya manusia ke tingkat yang lebih terintegrasi dengan visi dan tujuan jangka panjang perusahaan. Pengelolaan SDM dalam SHRM bukan hanya mengenai pengisian posisi kosong atau pengelolaan administrasi karyawan, tetapi juga bagian integral dari rencana besar organisasi untuk mencapai keunggulan kompetitif. Setiap keputusan terkait SDM harus dipikirkan dalam konteks bagaimana hal itu berkontribusi pada pencapaian strategi bisnis yang lebih besar.

Misalnya, ketika perusahaan berupaya untuk menonjol dalam inovasi, strategi SDM akan berfokus pada pencarian individu yang memiliki keterampilan kreatif dan pola pikir inovatif. Proses rekrutmen akan diarahkan pada pencarian talenta yang tidak hanya memenuhi kebutuhan saat ini, tetapi juga yang mampu memimpin proyek-proyek inovatif di masa depan. Selain itu, perusahaan mungkin akan menyiapkan program pengembangan internal untuk mendorong kolaborasi dan ide-ide baru, sehingga seluruh organisasi dapat bergerak selaras dengan tujuan inovasi tersebut.

Di sisi lain, organisasi yang berorientasi pada efisiensi dan operasional yang mulus akan mengarahkan fokus SDM mereka pada pelatihan karyawan untuk mengoptimalkan proses kerja. Ini menunjukkan bahwa strategi bisnis mendikte bagaimana SDM harus dikelola, dengan perencanaan tenaga kerja, pengembangan keterampilan, dan pengelolaan kinerja yang semuanya dirancang untuk membantu perusahaan mencapai target strategisnya. SHRM memungkinkan perusahaan untuk memastikan bahwa pengelolaan manusia dan strategi bisnis berjalan beriringan, menciptakan sinergi yang kuat untuk keberhasilan jangka panjang.

## **2. Pengembangan Kompetensi SDM**

Pengembangan kompetensi SDM menjadi bagian yang tidak terpisahkan dalam kerangka Strategic Human Resource Management (SHRM). Tujuannya adalah memastikan bahwa tenaga kerja memiliki keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan yang sesuai dengan tuntutan pasar serta perkembangan teknologi. Ini melibatkan inisiatif-inisiatif yang beragam, mulai dari pelatihan teknis yang berkelanjutan hingga program pengembangan kepemimpinan yang dirancang untuk mempersiapkan individu agar mampu mengambil peran lebih besar di masa mendatang.

SHRM mendorong perusahaan untuk tidak hanya fokus pada peningkatan keterampilan yang dibutuhkan saat ini, tetapi juga mengantisipasi kebutuhan masa depan. Program pembelajaran yang terstruktur dapat dirancang berdasarkan tren industri, teknologi baru, atau strategi jangka panjang organisasi. Misalnya, jika sebuah perusahaan berada di industri teknologi yang berubah dengan cepat, pelatihan untuk keterampilan digital dan adaptasi

teknologi baru akan menjadi prioritas utama. Dengan demikian, pengembangan kompetensi tidak hanya untuk memenuhi tuntutan pekerjaan saat ini, tetapi juga untuk mempersiapkan tenaga kerja menghadapi tantangan yang akan datang.

Program pengembangan kepemimpinan juga menjadi komponen penting dalam SHRM, memastikan bahwa perusahaan memiliki cadangan pemimpin yang siap untuk mengambil alih tanggung jawab ketika dibutuhkan. Dengan mempersiapkan karyawan secara menyeluruh melalui mentoring, coaching, dan peluang rotasi jabatan, perusahaan dapat menciptakan kader kepemimpinan yang mampu memimpin organisasi dalam situasi apapun. Inisiatif-inisiatif ini membantu organisasi untuk tetap relevan dan tangguh dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis, sambil memastikan tenaga kerja mereka selalu siap menghadapi tantangan baru.

### **3. Perubahan Fokus dari Operasional ke Strategis**

Strategic Human Resource Management (SHRM) menghadirkan pendekatan yang mengalihkan perhatian dari tugas operasional rutin ke pengelolaan yang lebih terencana dan berorientasi jangka panjang. Pergeseran ini membawa cara pandang baru, di mana keputusan terkait sumber daya manusia tidak lagi berpusat pada masalah administrasi sehari-hari, tetapi lebih pada bagaimana SDM dapat direncanakan dan dikembangkan untuk mendukung strategi bisnis di masa mendatang.

Perencanaan tenaga kerja menjadi elemen utama dalam perubahan fokus ini. SHRM mengharuskan perusahaan untuk berpikir jauh ke depan, mengantisipasi kebutuhan tenaga kerja yang mungkin muncul seiring dengan perubahan pasar, teknologi, dan persaingan. Misalnya, teknologi baru dapat menciptakan kebutuhan untuk keterampilan yang saat ini belum ada di perusahaan. Dengan demikian, SHRM memastikan bahwa tenaga kerja dipersiapkan dengan pelatihan atau rekrutmen baru yang sesuai dengan kebutuhan yang diantisipasi.

Pengelolaan suksesi juga menjadi bagian penting dari pemikiran strategis ini. SHRM tidak hanya berfokus pada posisi-posisi saat ini, tetapi juga pada persiapan untuk mengisi posisi kunci

di masa depan. Ini memungkinkan perusahaan untuk memiliki kandidat yang siap mengambil tanggung jawab lebih besar ketika posisi-posisi penting terbuka, sehingga menghindari kekosongan kepemimpinan yang dapat menghambat operasional bisnis.

Selain itu, SHRM mendorong penciptaan lingkungan kerja yang mendukung inovasi dan produktivitas. Alih-alih hanya memenuhi kebutuhan tenaga kerja untuk aktivitas harian, SHRM berfokus pada bagaimana organisasi dapat memfasilitasi karyawan untuk menghasilkan ide-ide baru dan terus meningkatkan kinerja. Dengan pandangan yang lebih holistik, SHRM membantu organisasi untuk tidak hanya bertahan, tetapi juga berkembang dalam lanskap bisnis yang selalu berubah.

#### **4. Keberagaman dan Inklusivitas dalam SDM**

Strategic Human Resource Management (SHRM) memandang keberagaman dan inklusivitas sebagai hal yang perlu diterapkan untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan kreatif. Dalam dunia yang semakin terhubung secara global, organisasi berhadapan dengan berbagai latar belakang budaya, gender, agama, dan pengalaman hidup dari tenaga kerja yang semakin beragam. Oleh karena itu, SHRM tidak hanya melihat keberagaman sebagai fenomena yang harus dikelola, tetapi juga sebagai peluang untuk meningkatkan daya saing melalui perspektif yang lebih luas.

Keberagaman dalam tenaga kerja memungkinkan perusahaan mendapatkan pandangan yang berbeda dalam setiap proses pengambilan keputusan. Dengan karyawan dari berbagai latar belakang, tim dapat menawarkan ide-ide inovatif yang mungkin tidak muncul jika semua anggota memiliki pengalaman yang seragam. Ini membantu organisasi untuk lebih fleksibel dan kreatif dalam menghadapi tantangan yang terus berkembang. Inklusivitas memastikan bahwa semua anggota organisasi, terlepas dari asal usul atau perbedaan apapun, memiliki akses yang sama terhadap peluang, pengakuan, dan partisipasi aktif dalam kegiatan perusahaan.

Untuk mewujudkan keberagaman yang sehat, SHRM mengembangkan kebijakan yang mendorong kesetaraan di tempat

kerja. Ini melibatkan inisiatif yang melindungi hak-hak karyawan dari berbagai golongan, menciptakan ruang di mana semua orang merasa dihargai, dan memastikan tidak ada diskriminasi dalam rekrutmen, promosi, atau penilaian kinerja. Inklusivitas mendorong budaya kolaborasi yang kuat, di mana perbedaan tidak hanya dihormati tetapi juga dilihat sebagai kekuatan.

Keberagaman dan inklusivitas yang diterapkan melalui SHRM tidak hanya berdampak pada suasana kerja internal, tetapi juga memperkuat citra perusahaan di mata publik. Dengan menunjukkan komitmen terhadap keberagaman, perusahaan dapat menarik lebih banyak talenta berbakat dari berbagai latar belakang, yang pada akhirnya berkontribusi pada keberlanjutan dan perkembangan bisnis jangka panjang.

## **5. Penggunaan Data dalam Pengambilan Keputusan SDM**

Dalam era digital, Strategic Human Resource Management (SHRM) semakin bergantung pada data untuk mendukung pengambilan keputusan yang lebih efektif. Penggunaan data memungkinkan perusahaan untuk memahami berbagai aspek manajemen sumber daya manusia secara lebih mendalam dan terukur. Data tidak hanya digunakan untuk memonitor kinerja harian, tetapi juga untuk merancang strategi jangka panjang yang lebih tepat berdasarkan informasi yang akurat. Dengan memanfaatkan data, perusahaan dapat mengidentifikasi kebutuhan SDM secara lebih spesifik. Misalnya, analisis tren performa karyawan dapat membantu mengungkap area yang perlu ditingkatkan melalui pelatihan tambahan atau program pengembangan khusus. Selain itu, data juga memungkinkan perusahaan untuk mengukur efektivitas program-program yang sudah berjalan, seperti pelatihan kepemimpinan atau pelatihan teknis. Dengan begitu, perusahaan dapat menilai apakah investasi dalam pelatihan tersebut memberikan dampak yang diharapkan atau perlu dilakukan penyesuaian.

Penggunaan data juga membantu perusahaan dalam perencanaan tenaga kerja yang lebih presisi. Perusahaan dapat menganalisis data demografis tenaga kerja, seperti usia, keterampilan, dan masa kerja, untuk memproyeksikan kebutuhan

masa depan. Misalnya, jika banyak karyawan yang mendekati usia pensiun, data ini bisa digunakan untuk merancang strategi penggantian yang lebih baik, termasuk program pengembangan sukseksi. Selain itu, data juga memberikan wawasan untuk mengantisipasi tantangan di masa depan. Tren pasar, perkembangan teknologi, atau perubahan dalam regulasi dapat diprediksi melalui analisis data, sehingga perusahaan dapat lebih siap dalam menghadapi perubahan. Dalam konteks ini, data berperan sebagai alat yang memungkinkan perusahaan untuk terus berkembang, membuat keputusan yang lebih tepat, dan beradaptasi dengan perubahan eksternal tanpa kehilangan arah dalam mengelola sumber daya manusianya.

## **6. Fleksibilitas dan Adaptasi**

Dalam lingkungan bisnis yang terus berubah, fleksibilitas dan adaptasi menjadi aspek yang sangat diperlukan dalam Strategic Human Resource Management (SHRM). Perusahaan tidak lagi bisa bergantung pada pendekatan manajemen tradisional yang kaku, melainkan harus siap mengadopsi kebijakan yang lebih luwes untuk menjaga daya saing dan keberlanjutan operasional. Fleksibilitas ini mencakup berbagai aspek, mulai dari kebijakan kerja hingga penerapan teknologi baru yang mendukung efisiensi.

Salah satu contoh nyata dari fleksibilitas dalam SHRM adalah model kerja jarak jauh atau hybrid yang semakin diterapkan di berbagai industri. Perusahaan merespons kebutuhan tenaga kerja modern dengan memberi pilihan yang lebih fleksibel dalam pengaturan kerja, memungkinkan karyawan untuk bekerja dari rumah atau tempat lain yang sesuai dengan kebutuhan mereka. Ini tidak hanya meningkatkan kepuasan karyawan, tetapi juga membantu perusahaan menghemat biaya operasional dan meningkatkan produktivitas.

Adaptasi teknologi juga menjadi elemen penting dalam fleksibilitas SDM. SHRM memastikan bahwa sistem manajemen tenaga kerja dapat bertransformasi dengan cepat mengikuti perkembangan teknologi, baik itu dalam pengelolaan data, rekrutmen berbasis digital, atau otomatisasi proses HR. Dengan

memanfaatkan teknologi, perusahaan dapat merespons perubahan pasar dan kebutuhan tenaga kerja secara lebih efisien.

Fleksibilitas dan kemampuan beradaptasi ini sangat dibutuhkan terutama saat perusahaan menghadapi disrupsi besar, seperti yang terlihat selama pandemi global. Perusahaan yang memiliki kebijakan SDM yang fleksibel dapat beralih ke model kerja jarak jauh dan mengadopsi solusi digital dengan cepat, sementara perusahaan yang kurang siap sering kali mengalami kesulitan dalam menjaga kelangsungan bisnis. SHRM berperan dalam menciptakan lingkungan yang tangguh, di mana perubahan tidak dilihat sebagai ancaman, tetapi sebagai kesempatan untuk berkembang.

## **B. Perkembangan Teori HRM dan HCM**

### **1. Evolusi HRM dari Administrasi ke Strategis**

#### **HRM Tradisional: Fokus pada Administrasi**

Pada awal perkembangannya, Human Resource Management (HRM) berfokus terutama pada fungsi administratif yang mendasar. Fungsi-fungsi ini meliputi perekrutan karyawan, penggajian, pengelolaan absensi, serta pemenuhan kewajiban hukum terkait tenaga kerja. HRM pada tahap ini bertujuan untuk memastikan bahwa kebutuhan operasional perusahaan dapat terpenuhi dengan cara menyediakan tenaga kerja yang tepat, baik dari segi jumlah maupun kualifikasi. Tanggung jawab departemen SDM pada saat itu sering kali terbatas pada administrasi tenaga kerja, di mana fokus utamanya adalah kelancaran operasional harian perusahaan.

Pendekatan ini dianggap cukup untuk kebutuhan perusahaan pada masa tersebut, karena lingkungan bisnis relatif lebih stabil dan tidak menghadapi dinamika yang kompleks. HRM tradisional memandang pengelolaan karyawan sebagai proses manajerial yang harus dijalankan sesuai dengan peraturan ketenagakerjaan dan kebijakan internal perusahaan. Fungsi perekrutan hanya bertujuan untuk mengisi posisi yang kosong, sementara penggajian lebih merupakan aktivitas rutin yang mengikuti struktur dan skala upah yang ada. Fokus utamanya adalah memastikan semua aspek administratif ini berjalan tanpa hambatan, dengan sedikit keterlibatan dalam pengembangan strategi perusahaan.

Namun, seiring dengan perkembangan dunia bisnis, pendekatan yang terlalu administratif ini mulai dianggap tidak memadai. Globalisasi, teknologi, dan perubahan pasar memaksa perusahaan untuk berpikir lebih strategis dalam mengelola tenaga kerja. Karyawan tidak lagi dipandang sebagai komponen statis, melainkan sebagai elemen yang dapat berkontribusi pada pencapaian tujuan strategis perusahaan. Dari sini, HRM mulai mengalami evolusi, dari fungsi yang berfokus pada administrasi menjadi komponen strategis yang lebih aktif dalam perencanaan dan pengembangan SDM untuk mendukung tujuan jangka panjang organisasi (Colbert, 2004).

### **Perubahan ke HRM Strategis**

Dalam lingkungan bisnis yang semakin dinamis dan kompleks, Human Resource Management (HRM) berkembang menjadi lebih dari sekadar fungsi administrasi yang mengelola tenaga kerja. HRM strategis muncul sebagai pendekatan baru yang lebih terintegrasi dengan tujuan jangka panjang organisasi. Transformasi ini terjadi karena semakin jelas bahwa karyawan adalah aset yang berkontribusi secara langsung terhadap keberhasilan dan daya saing perusahaan di masa depan.

HRM strategis berperan dalam merancang dan menerapkan kebijakan yang mendukung strategi bisnis organisasi. Fungsi HRM kini mencakup lebih dari sekadar rekrutmen atau penggajian; kini HRM terlibat aktif dalam perencanaan tenaga kerja, pengembangan keterampilan, serta retensi talenta. Dalam hal ini, perusahaan tidak lagi hanya merekrut untuk mengisi posisi kosong, melainkan mencari individu yang memiliki potensi untuk berkontribusi terhadap tujuan jangka panjang perusahaan. Misalnya, HRM strategis akan fokus pada pencarian kandidat yang mampu membawa inovasi atau memperkuat budaya perusahaan. Selain itu, HRM strategis bertanggung jawab dalam pengelolaan pengembangan karyawan, memastikan bahwa tenaga kerja mendapatkan pelatihan dan pengalaman yang dibutuhkan untuk menghadapi tantangan bisnis yang terus berubah. Retensi talenta juga menjadi bagian penting dari HRM strategis, di mana

perusahaan harus menjaga karyawan berpotensi tinggi agar tetap berkomitmen dan produktif dalam jangka panjang (Lee, 2011).

Pendekatan strategis ini memungkinkan perusahaan untuk lebih proaktif dalam mengelola SDM, sehingga mampu merespons perubahan pasar dan kebutuhan bisnis dengan lebih cepat dan tepat. HRM strategis memandang pengelolaan tenaga kerja bukan hanya sebagai fungsi pendukung, tetapi sebagai elemen integral dalam merancang masa depan perusahaan yang berkelanjutan dan kompetitif.

## **2. Pengembangan Human Capital Management (HCM) Dari SDM ke Modal Manusia**

Human Capital Management (HCM) muncul sebagai perkembangan dari Human Resource Management (HRM) dengan perspektif yang lebih luas. Jika HRM pada umumnya berfokus pada aspek operasional, HCM memperkenalkan pandangan baru yang melihat tenaga kerja bukan hanya sebagai sumber daya, melainkan sebagai modal berharga yang memiliki nilai strategis bagi pertumbuhan perusahaan. Dalam konsep HCM, setiap individu dalam organisasi dianggap memiliki pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman yang dapat memberikan dampak positif terhadap kinerja dan keberlanjutan perusahaan.

HCM menitikberatkan pada pengembangan jangka panjang tenaga kerja melalui investasi dalam pendidikan, pelatihan, dan pengembangan karier. Tujuannya adalah untuk meningkatkan kemampuan karyawan sehingga mereka dapat terus berkembang seiring dengan kebutuhan bisnis dan perubahan teknologi. Dengan cara ini, HCM membantu organisasi membangun tenaga kerja yang lebih adaptif dan siap menghadapi tantangan di masa depan. Penekanan pada pengembangan modal manusia ini juga membantu meningkatkan kreativitas dan inovasi di dalam organisasi.

Pandangan HCM tentang tenaga kerja sebagai modal yang dapat diinvestasikan tidak hanya terbatas pada peran individu saat ini, tetapi juga pada potensi yang bisa mereka bawa ke masa depan. Melalui program-program pengembangan yang komprehensif, HCM berupaya untuk mengoptimalkan keterampilan karyawan agar mereka dapat berkontribusi lebih besar terhadap tujuan strategis

perusahaan. Dengan pendekatan ini, HCM tidak hanya meningkatkan produktivitas, tetapi juga membantu organisasi mempertahankan daya saingnya dalam jangka panjang (Wright & Haggerty, 2005).

Dengan demikian, HCM menjadi alat strategis yang berfokus pada peningkatan nilai karyawan, di mana pengetahuan dan keterampilan individu diakui sebagai modal yang dapat terus dikembangkan untuk mendukung pertumbuhan dan inovasi perusahaan di pasar yang terus berubah.

### **Investasi Jangka Panjang dalam Pengembangan SDM**

Dalam konsep Human Capital Management (HCM), pengembangan individu dipandang sebagai langkah strategis yang berdampak jangka panjang. Organisasi secara proaktif mendorong pengalokasian sumber daya yang signifikan untuk pelatihan, pengembangan karier, serta pendidikan berkelanjutan. Fokus ini bertujuan untuk memastikan bahwa tenaga kerja mampu beradaptasi dengan perubahan di dalam industri, baik dalam hal teknologi, kebutuhan pasar, maupun dinamika bisnis yang terus bergerak.

Investasi dalam pengembangan SDM tidak hanya bertujuan untuk memenuhi kebutuhan langsung yang ada di masa kini, melainkan juga untuk mempersiapkan karyawan agar mampu menghadapi tantangan yang lebih kompleks di masa mendatang. Dengan memberikan pelatihan yang relevan dan kesempatan untuk belajar secara berkelanjutan, perusahaan membangun tenaga kerja yang tangguh, fleksibel, dan terus berkembang. Proses ini melibatkan pemberian keterampilan baru, baik teknis maupun manajerial, sehingga setiap individu memiliki kemampuan untuk berkontribusi dalam jangka waktu yang lebih panjang.

Selain itu, investasi ini membantu organisasi menciptakan tenaga kerja yang dapat diandalkan untuk mendukung strategi jangka panjang perusahaan. Misalnya, dengan memberikan program pengembangan karier, perusahaan membantu karyawan mengembangkan potensi mereka, yang pada akhirnya akan mendukung pencapaian tujuan bisnis. Tidak hanya fokus pada keterampilan teknis, HCM juga mendorong pengembangan

kemampuan kepemimpinan dan pengambilan keputusan, sehingga karyawan siap untuk memikul tanggung jawab yang lebih besar ketika dibutuhkan (Wright & McMahan, 1992).

Melalui investasi yang konsisten dalam pengembangan SDM, perusahaan mampu menciptakan lingkungan yang dinamis dan inovatif, di mana tenaga kerja terus berkembang seiring dengan perubahan industri. Pendekatan ini tidak hanya memperkuat daya saing perusahaan, tetapi juga meningkatkan retensi karyawan yang berpotensi tinggi, memastikan pertumbuhan yang berkelanjutan bagi organisasi.

### **3. Perbedaan Fokus antara HRM dan HCM**

#### **HRM: Pengelolaan Operasional SDM**

Human Resource Management (HRM) lebih banyak berfokus pada aspek operasional sehari-hari dalam pengelolaan sumber daya manusia. Fungsi-fungsi utama HRM mencakup aktivitas seperti penjadwalan tenaga kerja, penggajian, manajemen absensi, hingga evaluasi kinerja secara berkala. Semua fungsi ini dirancang untuk memastikan bahwa operasional organisasi berjalan dengan lancar dan efisien. HRM bekerja untuk memelihara sistem yang mendukung kelangsungan aktivitas sehari-hari perusahaan melalui pengelolaan sumber daya manusia yang terorganisir dengan baik.

Dalam HRM, karyawan sering dipandang sebagai elemen yang harus dikelola untuk menjaga produktivitas dan efisiensi dalam jangka pendek. Oleh karena itu, HRM cenderung lebih terfokus pada manajemen administratif dan fungsional yang bertujuan untuk memastikan setiap karyawan menjalankan perannya sesuai dengan peraturan dan standar yang berlaku. Proses-proses seperti rekrutmen, penempatan, pelatihan dasar, dan penggajian dikelola dengan tujuan untuk memenuhi kebutuhan langsung organisasi (Glades, 2021).

HRM juga mengutamakan efisiensi dalam hal manajemen kinerja. Evaluasi rutin dilakukan untuk mengukur bagaimana karyawan menjalankan tugas mereka dan bagaimana peran mereka berdampak pada produktivitas organisasi secara keseluruhan. Dengan demikian, fokus HRM terletak pada memastikan bahwa struktur dan sistem kerja berjalan optimal untuk mendukung kebutuhan operasional perusahaan. Sifatnya yang lebih operasional

ini membuat HRM cenderung berorientasi pada hasil jangka pendek, dengan upaya untuk menjaga keseimbangan tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan organisasi dalam menghadapi tantangan harian.

### **HCM: Pengelolaan Potensi dan Pengembangan Modal Manusia**

Human Capital Management (HCM) memiliki pendekatan yang berbeda dari HRM, karena lebih berfokus pada pengelolaan dan pengembangan potensi jangka panjang setiap individu dalam organisasi. Dalam HCM, karyawan dipandang sebagai modal yang dapat ditingkatkan dan dikembangkan, dengan harapan mereka akan memberikan kontribusi yang lebih besar dan strategis di masa mendatang. Pendekatan ini tidak hanya terbatas pada manajemen administrasi, tetapi juga melibatkan upaya untuk terus mengasah keterampilan, memperluas pengalaman, dan meningkatkan pengetahuan karyawan.

Tujuan utama HCM adalah menciptakan tenaga kerja yang dapat beradaptasi dengan perubahan teknologi, pasar, dan kebutuhan bisnis yang dinamis. Melalui berbagai inisiatif pengembangan seperti program pelatihan berkelanjutan, mentoring, dan pembelajaran profesional, HCM membantu karyawan mencapai potensi penuh mereka. Ini tidak hanya berguna bagi karyawan itu sendiri, tetapi juga memungkinkan organisasi untuk memiliki tenaga kerja yang inovatif dan mampu berkontribusi pada pengambilan keputusan strategis perusahaan.

HCM juga berfokus pada investasi dalam inovasi dan kreativitas. Dengan mendorong pengembangan modal manusia, perusahaan dapat memanfaatkan ide-ide segar dan pendekatan baru yang dapat mendorong pertumbuhan. Inovasi dan kreativitas yang dihasilkan oleh karyawan yang berkembang dengan baik sering kali menjadi pendorong utama bagi daya saing perusahaan dalam jangka panjang. Oleh karena itu, HCM berperan sebagai sistem yang memungkinkan perusahaan untuk terus tumbuh dan berinovasi dengan mendayagunakan potensi karyawan melalui berbagai program dan strategi pengembangan yang terencana dengan baik (Jackson et al., 2014).

Melalui fokus pada pengembangan manusia sebagai modal, HCM tidak hanya melihat karyawan sebagai alat untuk memenuhi kebutuhan saat ini, tetapi juga sebagai aset strategis yang dapat mendorong keberlanjutan dan pertumbuhan perusahaan di masa depan.

#### **4. Pengaruh Faktor Eksternal pada HRM dan HCM Globalisasi**

Globalisasi telah membawa dampak signifikan dalam cara organisasi mengelola sumber daya manusia, baik melalui pendekatan Human Resource Management (HRM) maupun Human Capital Management (HCM). Di tengah ekspansi operasi lintas batas, HRM menghadapi tantangan besar dalam mengelola tenaga kerja yang beragam, baik dari segi budaya, hukum, maupun regulasi yang berbeda di setiap negara. HRM harus memastikan bahwa kebijakan yang diterapkan di berbagai negara sesuai dengan peraturan lokal, mencakup ketentuan ketenagakerjaan, kompensasi, dan hak-hak karyawan. Misalnya, prosedur penggajian dan sistem tunjangan yang berlaku di satu negara mungkin berbeda secara drastis di negara lain, sehingga HRM perlu mengadaptasi kebijakan perusahaan agar sesuai dengan konteks regional.

Selain itu, HRM juga harus menavigasi perbedaan budaya dan etika kerja yang dapat mempengaruhi dinamika tim lintas negara. Perbedaan dalam komunikasi, gaya kepemimpinan, dan ekspektasi kerja sering kali menjadi tantangan dalam membangun kohesi di antara tenaga kerja internasional. Oleh karena itu, HRM perlu merancang pendekatan manajemen yang fleksibel dan sensitif terhadap keberagaman budaya untuk memastikan bahwa karyawan dari berbagai latar belakang dapat bekerja sama secara efektif.

Di sisi lain, Human Capital Management (HCM) melihat globalisasi sebagai peluang untuk memanfaatkan keberagaman sebagai kekuatan dalam membangun tim yang lebih inovatif dan adaptif. Keberagaman dalam tim internasional memungkinkan organisasi untuk memiliki berbagai sudut pandang dan ide-ide baru yang muncul dari pengalaman budaya yang berbeda. Ini memperkaya proses inovasi, memberikan perusahaan kemampuan

untuk merespons pasar global dengan lebih cepat, dan membantu mengidentifikasi peluang di berbagai wilayah. HCM membantu perusahaan memahami dan mengelola potensi ini, sehingga keberagaman bukan hanya menjadi tantangan, tetapi juga faktor yang mendorong keunggulan kompetitif di pasar global.

Globalisasi, dengan semua tantangannya, mendorong HRM dan HCM untuk tidak hanya beradaptasi tetapi juga berinovasi dalam mengelola dan memanfaatkan sumber daya manusia secara lebih strategis di lingkungan internasional yang dinamis.

### **Perkembangan Teknologi**

Teknologi telah membawa perubahan besar dalam cara Human Resource Management (HRM) dan Human Capital Management (HCM) beroperasi. Di HRM, teknologi memungkinkan otomatisasi berbagai proses administrasi yang sebelumnya memakan waktu dan sumber daya. Fungsi-fungsi seperti penggajian, manajemen rekrutmen, serta penilaian kinerja kini dapat diotomatisasi dengan bantuan sistem software yang terintegrasi. Ini tidak hanya meningkatkan efisiensi tetapi juga mengurangi risiko kesalahan manusia dalam pengelolaan data karyawan. Selain itu, penggunaan teknologi dalam HRM memungkinkan perusahaan untuk menyederhanakan proses rekrutmen melalui platform digital, mempercepat pencarian kandidat yang sesuai, dan mengurangi biaya operasional.

Di sisi lain, HCM memanfaatkan teknologi dengan lebih strategis untuk mendukung pengembangan modal manusia. Teknologi memungkinkan analisis data yang lebih mendalam mengenai kinerja karyawan, keterampilan yang ada, serta kebutuhan pelatihan di masa depan. Sistem berbasis data ini membantu perusahaan mengidentifikasi kesenjangan keterampilan dan merancang program pelatihan yang lebih tepat sasaran. Dengan demikian, teknologi di HCM berfungsi tidak hanya untuk memantau dan mengevaluasi, tetapi juga untuk meningkatkan kualitas SDM melalui pendekatan yang lebih personal dan berbasis data.

Penggunaan teknologi dalam HCM juga membuka peluang untuk merancang strategi pengembangan karier yang lebih efektif. Perusahaan dapat menggunakan data untuk memetakan jalur karier

yang lebih jelas bagi karyawan, sehingga dapat mengarahkan mereka pada peluang pengembangan yang relevan dengan tujuan jangka panjang perusahaan. Dengan teknologi, baik HRM maupun HCM dapat bergerak lebih cepat dan lebih efisien dalam merespons perubahan kebutuhan tenaga kerja, memastikan bahwa sumber daya manusia yang ada terus berkembang sesuai dengan perkembangan industri dan teknologi terbaru.

## **5. Dampak Kombinasi HRM dan HCM pada Organisasi Sinergi antara HRM dan HCM**

Kombinasi antara Human Resource Management (HRM) dan Human Capital Management (HCM) menciptakan sinergi yang kuat bagi organisasi dalam mengelola sumber daya manusia. HRM berfokus pada aspek operasional seperti perekrutan, penggajian, dan evaluasi kinerja, sementara HCM lebih terarah pada pengembangan jangka panjang karyawan melalui peningkatan keterampilan dan pengelolaan potensi individu. Dengan menggabungkan kedua pendekatan ini, organisasi mampu menjaga keseimbangan antara kebutuhan harian dan tujuan strategis yang lebih luas.

HRM memungkinkan perusahaan untuk menjalankan aktivitas operasional sehari-hari secara efisien. Sistem HRM yang baik memastikan bahwa karyawan mendapatkan kompensasi tepat waktu, proses rekrutmen berjalan lancar, dan penilaian kinerja dilaksanakan secara teratur. Keberlanjutan operasional terjaga karena semua aktivitas berjalan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

Di sisi lain, HCM memperkaya aspek strategis dari manajemen SDM dengan fokus pada peningkatan kapasitas individu dan tim. Dengan HCM, organisasi dapat merancang program pengembangan yang disesuaikan dengan kebutuhan jangka panjang perusahaan, sehingga karyawan dapat terus berkembang dan beradaptasi dengan perubahan pasar serta teknologi. Investasi dalam pengembangan modal manusia membantu memastikan bahwa tenaga kerja perusahaan tetap relevan, inovatif, dan siap menghadapi tantangan masa depan.

Perpaduan HRM dan HCM memungkinkan organisasi lebih tanggap terhadap dinamika pasar yang berubah-ubah, sambil tetap mempertahankan produktivitas dan inovasi. Pendekatan ini juga memungkinkan perusahaan untuk mengoptimalkan pengelolaan SDM secara holistik, di mana kebutuhan jangka pendek dan tujuan jangka panjang berjalan beriringan. Dengan demikian, perusahaan tidak hanya mampu menjaga kestabilan operasional tetapi juga menciptakan lingkungan yang mendorong pertumbuhan dan keberlanjutan.

### **Keberlanjutan dalam Pengelolaan SDM**

Kombinasi antara Human Resource Management (HRM) dan Human Capital Management (HCM) memungkinkan perusahaan membangun sistem pengelolaan SDM yang lebih berkelanjutan. Perusahaan yang tidak hanya berfokus pada pemenuhan kebutuhan jangka pendek, seperti perekrutan dan penggajian, tetapi juga berinvestasi dalam pengembangan tenaga kerja untuk masa depan, akan lebih siap menghadapi perubahan dan tantangan eksternal. Pendekatan ini membantu organisasi menyiapkan tenaga kerja yang fleksibel dan mampu beradaptasi dengan berbagai perubahan, baik di dalam maupun di luar lingkungan bisnis.

HRM memastikan operasional SDM tetap berjalan dengan lancar dan efisien, sementara HCM memberikan pandangan yang lebih luas dengan fokus pada pertumbuhan dan pengembangan keterampilan karyawan. Misalnya, melalui pelatihan berkelanjutan, program kepemimpinan, dan peningkatan keterampilan digital, perusahaan dapat menciptakan tenaga kerja yang siap beradaptasi dengan teknologi baru dan perubahan industri. Pengelolaan berkelanjutan ini membantu organisasi menjaga keberlangsungan operasional sekaligus mempersiapkan sumber daya manusianya untuk menghadapi masa depan.

Perubahan teori HRM dan HCM mencerminkan kebutuhan organisasi untuk terus beradaptasi dengan lingkungan pasar yang berubah. Dalam dunia bisnis yang semakin dinamis, pengelolaan SDM yang berkelanjutan memungkinkan perusahaan untuk tetap tangguh dan inovatif. Dengan mengikuti perkembangan teknologi, perubahan regulasi, serta kebutuhan bisnis, HRM dan HCM bekerja

sama dalam membentuk tenaga kerja yang siap untuk masa depan. Inilah yang memungkinkan perusahaan untuk mempertahankan keunggulan kompetitif, sekaligus menjaga pertumbuhan jangka panjang.

### **C. Hubungan antara HRM dan Keunggulan Kompetitif**

#### **1. Perekrutan dan Pengembangan Talenta**

Human Resource Management (HRM) memiliki tanggung jawab penting dalam memastikan bahwa setiap individu yang direkrut memiliki kemampuan yang sesuai dengan kebutuhan dan tujuan perusahaan. Proses perekrutan yang efektif tidak hanya sekadar mengisi posisi yang kosong, tetapi juga berfokus pada pencarian kandidat yang memiliki potensi untuk berkembang dan berkontribusi pada pertumbuhan organisasi. Perekrutan yang efektif dimulai dengan pemahaman yang mendalam tentang peran yang dibutuhkan. HRM bekerja sama dengan manajer lini untuk mengidentifikasi keterampilan, pengalaman, dan kepribadian yang dibutuhkan untuk setiap posisi. Dengan memahami secara jelas karakteristik ideal dari kandidat, HRM dapat merancang strategi perekrutan yang tepat, mulai dari penulisan iklan lowongan yang jelas hingga penentuan saluran rekrutmen yang paling sesuai. Tahap seleksi menjadi bagian penting dari proses ini. HRM menggunakan berbagai alat dan metode untuk menilai kelayakan kandidat, termasuk wawancara, tes psikologis, serta uji keterampilan teknis. Setiap kandidat dinilai berdasarkan kemampuan mereka untuk memenuhi tugas pekerjaan sekaligus kesesuaian budaya kerja perusahaan. Proses ini memastikan bahwa perusahaan tidak hanya mendapatkan individu yang kompeten, tetapi juga seseorang yang dapat beradaptasi dengan nilai dan visi organisasi. Selain itu, perekrutan yang efektif juga mempertimbangkan pengalaman kandidat selama proses seleksi. Dengan memberikan pengalaman positif, bahkan kepada kandidat yang tidak diterima, perusahaan dapat membangun reputasi yang baik sebagai tempat kerja yang diinginkan. Pada akhirnya, proses perekrutan yang dirancang dengan baik tidak

hanya mendatangkan talenta terbaik tetapi juga memperkuat daya saing organisasi dalam mencapai tujuan jangka panjang.

Setelah tahap perekrutan selesai, Human Resource Management (HRM) melanjutkan perannya dengan memastikan karyawan yang telah bergabung mendapatkan pelatihan dan pengembangan yang diperlukan. Program pelatihan ini dirancang agar selaras dengan kebutuhan individu serta visi jangka panjang organisasi. Dengan demikian, karyawan tidak hanya mampu beradaptasi dengan lingkungan kerja yang dinamis, tetapi juga dapat terus meningkatkan kompetensi mereka sesuai dengan tuntutan industri yang berkembang. Program pelatihan dimulai dengan identifikasi kebutuhan, baik di tingkat individu maupun organisasi. HRM bekerja sama dengan manajer lini dan karyawan untuk mengidentifikasi keterampilan yang perlu ditingkatkan atau dipelajari. Misalnya, jika organisasi berada di industri yang terus berkembang secara teknologi, pelatihan terkait teknologi terbaru menjadi prioritas. Ini tidak hanya memberi karyawan kemampuan untuk mengikuti tren, tetapi juga mempersiapkan mereka untuk mengambil peran yang lebih besar dalam perusahaan di masa depan. Selain pelatihan teknis, HRM juga mengelola program pengembangan yang lebih holistik. Program ini mencakup pengembangan keterampilan manajerial, kepemimpinan, serta soft skills seperti komunikasi dan kolaborasi. Program pengembangan yang komprehensif ini membantu karyawan mempersiapkan diri menghadapi perubahan internal maupun eksternal, sekaligus memberikan mereka peluang untuk berkembang secara pribadi dan profesional. Dengan adanya program pelatihan dan pengembangan yang berkelanjutan, perusahaan menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa didukung untuk tumbuh. Hal ini tidak hanya meningkatkan moral dan retensi karyawan, tetapi juga memastikan perusahaan memiliki tenaga kerja yang siap untuk menghadapi tantangan baru dan mendorong inovasi (Jackson et al., 2014).

## **2. Membangun Budaya Kerja yang Mendukung**

### **a. Budaya Inovasi dan Kolaborasi**

HRM berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendorong kreativitas dan kerjasama. Budaya kerja yang inovatif dan kolaboratif membuat karyawan lebih terlibat, meningkatkan efisiensi, dan membantu organisasi lebih siap menghadapi tantangan pasar.

### **b. Keterlibatan dan Retensi Talenta**

Dengan membangun budaya yang kuat, HRM membantu organisasi dalam menarik dan mempertahankan talenta terbaik. Karyawan yang merasa dihargai dan terlibat dalam budaya perusahaan cenderung memberikan kontribusi yang lebih besar dan tetap loyal kepada organisasi.

## **3. Sistem Penghargaan dan Kompensasi**

### **a. Penghargaan Berdasarkan Kinerja**

HRM merancang sistem penghargaan yang adil dan transparan, yang mendorong motivasi karyawan. Penghargaan yang diberikan berdasarkan kinerja individu dan tim meningkatkan produktivitas dan mendorong hasil yang lebih baik.

### **b. Kompensasi yang Kompetitif**

Dalam persaingan global, HRM juga memastikan bahwa paket kompensasi yang ditawarkan kompetitif, menarik talenta berkualitas dan memastikan bahwa organisasi mampu mempertahankan keunggulannya melalui kesejahteraan tenaga kerja.

## **4. Peningkatan Daya Saing Melalui SDM**

### **a. Pengelolaan Tenaga Kerja yang Efisien**

HRM mengelola SDM untuk menciptakan tenaga kerja yang efisien, terlatih, dan siap berinovasi. Karyawan yang terkelola dengan baik dapat memberikan nilai tambah yang membuat organisasi lebih kompetitif dalam industri.

### **b. Respons terhadap Tantangan Pasar**

HRM membantu organisasi dalam merespons perubahan pasar dengan cepat. Tenaga kerja yang fleksibel dan terampil

memungkinkan perusahaan untuk tetap kompetitif dalam lingkungan bisnis yang selalu berubah.

#### **D. Pengaruh Globalisasi terhadap HRM dan HCM**

Globalisasi telah mengubah wajah bisnis modern dan secara langsung berdampak pada bagaimana organisasi mengelola sumber daya manusia (SDM). Dalam konteks ini, Human Resource Management (HRM) dan Human Capital Management (HCM) berkembang sebagai respons terhadap tuntutan pasar yang semakin kompleks, kompetitif, dan lintas batas negara. Globalisasi bukan hanya soal ekspansi geografis, tetapi juga tentang bagaimana organisasi dapat menyesuaikan strategi SDM mereka agar relevan di tengah perubahan ekonomi global, teknologi, dan sosial budaya (Mahoney & Deckop, 1986).

#### **HRM dalam Era Globalisasi**

Dalam HRM, globalisasi menuntut fleksibilitas dan adaptasi dalam mengelola tenaga kerja yang lebih beragam, tidak hanya dari segi budaya, tetapi juga regulasi hukum dan praktik kerja yang bervariasi di berbagai negara. Setiap negara memiliki kebijakan ketenagakerjaan yang berbeda, dan HRM harus mampu menavigasi keragaman ini agar tetap mematuhi peraturan setempat. Misalnya, kebijakan mengenai jam kerja, tunjangan, dan perlindungan tenaga kerja bisa sangat berbeda antara satu negara dengan negara lain. Maka, HRM di era globalisasi harus lebih peka dan adaptif terhadap variasi regulasi yang diterapkan di berbagai yurisdiksi.

Selain itu, keberagaman budaya di tempat kerja menjadi tantangan besar. HRM dihadapkan pada tugas menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan mampu mengakomodasi berbagai latar belakang budaya, nilai, dan ekspektasi yang berbeda. Misalnya, gaya komunikasi, pengambilan keputusan, dan etika kerja dapat sangat bervariasi di antara tenaga kerja dari berbagai negara. Oleh karena itu, HRM harus mengembangkan kebijakan yang tidak hanya menjaga harmoni, tetapi juga mengoptimalkan keberagaman sebagai sumber inovasi dan ide-ide baru.

HRM juga harus menangani tantangan dalam penempatan dan mobilitas karyawan. Dalam organisasi multinasional, ada

kebutuhan untuk mengelola penempatan karyawan di berbagai lokasi dengan mempertimbangkan kondisi lokal, fasilitas kesehatan, kesejahteraan, dan akses pendidikan bagi keluarga. Manajemen mobilitas karyawan ini membutuhkan pendekatan yang matang, karena melibatkan penyesuaian budaya serta perencanaan jangka panjang yang memadai (Lengnick-Hall et al., 2009).

### **HCM dalam Era Globalisasi**

Sementara HRM fokus pada aspek operasional dan administratif, HCM mengadopsi pendekatan yang lebih strategis dengan memandang manusia sebagai modal yang perlu dikembangkan dan diinvestasikan. Dalam konteks globalisasi, HCM berusaha memaksimalkan potensi tenaga kerja dengan memperhatikan kebutuhan pasar global yang terus berkembang. Organisasi tidak lagi hanya memikirkan tentang rekrutmen untuk mengisi posisi tertentu, tetapi juga tentang bagaimana membangun tenaga kerja yang siap beradaptasi dengan dinamika internasional (Farndale & Vidovic, 2021).

Dalam HCM, pengembangan keterampilan menjadi salah satu fokus utama. Perusahaan yang beroperasi di skala global memerlukan tenaga kerja yang memiliki keterampilan multinasional, seperti kemampuan bahasa asing, pemahaman lintas budaya, serta keterampilan teknis yang sesuai dengan standar global. Program pelatihan dan pengembangan dirancang dengan perspektif jangka panjang untuk memastikan bahwa tenaga kerja tidak hanya kompeten secara lokal tetapi juga mampu bersaing di pasar global.

Lebih lanjut, globalisasi mendorong HCM untuk lebih banyak menggunakan teknologi dalam pengelolaan modal manusia. Misalnya, perusahaan dapat menggunakan data dari berbagai negara untuk menganalisis tren performa, mengidentifikasi kesenjangan keterampilan, dan merancang program pelatihan yang spesifik untuk memenuhi kebutuhan pasar internasional. Penggunaan data ini membantu organisasi dalam mengambil keputusan yang lebih terukur dan tepat, terutama dalam hal investasi SDM.

Keberagaman juga dilihat oleh HCM sebagai kesempatan untuk menciptakan organisasi yang lebih inovatif. Dengan memperkaya organisasi dengan tenaga kerja yang memiliki latar belakang berbeda, HCM mampu memanfaatkan berbagai perspektif untuk menghadapi tantangan global. Hal ini tidak hanya menguntungkan dalam konteks ide-ide baru, tetapi juga dalam meningkatkan daya saing organisasi di pasar internasional.

### **Kolaborasi dan Kompetisi Global**

Selain dampak pada manajemen internal, globalisasi juga membawa HRM dan HCM ke dalam dinamika kolaborasi dan kompetisi global. Organisasi harus mampu membangun jaringan internasional dengan mempertahankan karyawan yang kompeten di berbagai lokasi. HRM bertanggung jawab untuk memastikan bahwa ada sinkronisasi antara cabang-cabang perusahaan di seluruh dunia, baik dalam hal budaya kerja, tujuan, maupun visi perusahaan. Sementara itu, HCM melihat kebutuhan untuk menciptakan kesetaraan peluang bagi semua karyawan, baik yang bekerja di kantor pusat maupun di luar negeri (Karaszewska, 2010).

Organisasi juga dihadapkan pada persaingan global untuk mendapatkan talenta terbaik. Globalisasi membuka akses bagi perusahaan untuk merekrut karyawan dari berbagai belahan dunia, tetapi ini juga berarti mereka harus bersaing dengan perusahaan lain yang melakukan hal serupa. Oleh karena itu, HRM dan HCM harus terus mengembangkan strategi yang menarik bagi tenaga kerja berkualitas, termasuk menawarkan kompensasi kompetitif, program pengembangan karier, dan peluang internasional yang menarik.

### **Teknologi sebagai Enabler Globalisasi dalam HRM dan HCM**

Teknologi memainkan peranan sentral dalam mendukung globalisasi di bidang HRM dan HCM. Dalam HRM, teknologi memungkinkan otomatisasi berbagai proses seperti rekrutmen, pengelolaan gaji, dan evaluasi kinerja, yang membantu perusahaan beroperasi dengan lebih efisien di berbagai lokasi. Dengan bantuan teknologi, HRM dapat menyatukan sistem pengelolaan SDM dari berbagai cabang di seluruh dunia, sehingga tercipta harmonisasi

proses yang seragam meskipun perusahaan beroperasi di banyak negara (Fan & Wang, 2015).

HCM memanfaatkan teknologi untuk memantau kinerja dan pengembangan karyawan secara global. Melalui teknologi, perusahaan dapat melakukan analisis data untuk mengidentifikasi potensi dan kekurangan karyawan, serta merancang program pengembangan yang lebih personal dan sesuai dengan kebutuhan individu. Selain itu, teknologi memudahkan perusahaan dalam menyediakan pelatihan online, webinar, dan platform pembelajaran jarak jauh yang dapat diakses oleh karyawan dari berbagai negara.

## **Bab 2**

### **HRM dari Perspektif Investasi**

#### **A. Pergeseran Teori dan Praktik Manajemen SDM**

##### **1. Sejarah dan Evolusi Manajemen SDM**

Sumber Daya Manusia (SDM) sebagai aset merujuk pada pandangan bahwa karyawan bukan sekadar elemen pendukung, tetapi merupakan faktor strategis yang berkontribusi signifikan terhadap kesuksesan organisasi. Konsep ini menempatkan SDM setara dengan aset lain seperti modal finansial atau teknologi, namun dengan keunikan karena SDM adalah aset yang dinamis, memiliki kemampuan untuk belajar, berinovasi, dan beradaptasi (Vani, 2011). Karakteristik utama SDM sebagai aset meliputi:

###### **a. Kapabilitas**

Keahlian, kompetensi, dan pengalaman yang dimiliki karyawan.

###### **b. Engagement**

Tingkat loyalitas dan motivasi dalam mendukung tujuan organisasi.

###### **c. Inovasi**

Kemampuan untuk menciptakan ide baru yang menghasilkan nilai tambah.

#### **Perbedaan antara SDM sebagai biaya dan SDM sebagai investasi**

##### **• SDM sebagai Biaya**

Dalam pendekatan tradisional, Sumber Daya Manusia (SDM) dipandang sebagai beban organisasi yang harus dikelola dengan efisiensi tinggi. Karyawan dianggap sebagai komponen operasional yang hanya berfungsi untuk menyelesaikan tugas-tugas tertentu demi mencapai tujuan organisasi, tanpa dilihat dari potensi strategisnya. Fokus utama pendekatan ini adalah menekan pengeluaran untuk tenaga kerja guna mengoptimalkan laba dalam jangka pendek. Karakteristik pandangan ini, antara lain:

### **a. Pengeluaran SDM sebagai Biaya Tetap dan Variabel**

Dalam pandangan tradisional, pengeluaran untuk Sumber Daya Manusia (SDM) sering kali diklasifikasikan sebagai biaya operasional yang terbagi menjadi biaya tetap dan variabel. Gaji, tunjangan, pelatihan, dan fasilitas kerja diperlakukan sebagai komponen biaya yang harus diminimalkan untuk meningkatkan efisiensi anggaran organisasi. Perspektif ini menempatkan SDM pada posisi yang mirip dengan aset fisik yang mengalami depresiasi, di mana fokusnya adalah pada pengelolaan biaya untuk mengurangi beban keuangan. Namun, pendekatan ini cenderung mengabaikan potensi nilai tambah yang dapat dihasilkan oleh karyawan, seperti inovasi, produktivitas, dan kontribusi strategis lainnya. Akibatnya, organisasi yang berfokus hanya pada penghematan biaya tanpa melihat SDM sebagai sumber daya strategis dapat kehilangan peluang untuk menciptakan keunggulan kompetitif dan pertumbuhan jangka panjang (Krausert, 2016).

### **b. Penekanan pada Efisiensi**

Pendekatan tradisional dalam manajemen SDM sering kali menekankan efisiensi dengan memprioritaskan pengurangan biaya tenaga kerja. Organisasi cenderung fokus pada strategi seperti pemangkasan gaji, pengurangan jumlah tenaga kerja, serta penghapusan atau pengurangan tunjangan dan fasilitas karyawan. Selain itu, praktik *outsourcing* atau penggantian tenaga kerja manusia dengan teknologi otomatisasi menjadi pilihan umum untuk menekan biaya operasional. Dalam paradigma ini, keputusan terkait pengelolaan SDM lebih banyak didasarkan pada pertimbangan anggaran dan efisiensi jangka pendek, sementara potensi individu, seperti pengembangan keterampilan, inovasi, dan kontribusi strategis karyawan, sering kali diabaikan. Akibatnya, pendekatan ini dapat mengurangi motivasi karyawan dan merugikan organisasi dalam jangka panjang, terutama dalam hal keberlanjutan dan daya saing (Choo, 2024).

### **c. Minimnya Investasi dalam Pengembangan SDM**

Pendekatan yang melihat SDM sebagai biaya cenderung meminimalkan investasi dalam pengembangan karyawan. Program pelatihan, peningkatan keterampilan, dan kesejahteraan karyawan sering kali dianggap sebagai pemborosan karena tidak memberikan dampak langsung pada laba organisasi. Akibatnya, alokasi anggaran untuk inisiatif pengembangan SDM menjadi terbatas atau bahkan diabaikan. Fokus yang berlebihan pada efisiensi jangka pendek ini mengabaikan dampak jangka panjang terhadap kualitas kerja, motivasi, dan loyalitas karyawan. Ketika pengembangan karyawan tidak diprioritaskan, organisasi berisiko kehilangan potensi inovasi dan produktivitas dari tenaga kerjanya, yang pada akhirnya dapat menghambat pertumbuhan dan daya saing di pasar.

### **d. SDM sebagai Investasi**

Pendekatan modern dalam manajemen SDM memandang karyawan sebagai elemen strategis yang memiliki peran penting dalam meningkatkan produktivitas, inovasi, dan keberlanjutan organisasi. Dalam pandangan ini, SDM bukan lagi sekadar biaya operasional, melainkan investasi berharga yang dapat memberikan pengembalian signifikan dalam bentuk kinerja yang lebih baik, efisiensi proses, dan penciptaan nilai. Pengeluaran untuk pelatihan, pengembangan keterampilan, dan peningkatan kesejahteraan karyawan tidak dianggap sebagai pemborosan, melainkan sebagai langkah strategis untuk memperkuat kemampuan individu dan organisasi. Dengan berfokus pada pengembangan potensi karyawan, organisasi mampu menciptakan tenaga kerja yang adaptif, inovatif, dan berdaya saing tinggi. Pendekatan ini membantu perusahaan mencapai tujuan jangka panjangnya dengan membangun fondasi yang kuat untuk pertumbuhan berkelanjutan, sekaligus meningkatkan kepuasan karyawan dan loyalitas mereka terhadap organisasi.

## **2. Pergeseran Paradigma dalam Manajemen SDM**

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) telah mengalami transformasi signifikan dari pendekatan tradisional yang bersifat administratif menuju pendekatan modern yang strategis. Dalam paradigma lama, fungsi SDM terutama berfokus pada tugas administratif seperti pengelolaan penggajian, pencatatan kehadiran, dan kepatuhan terhadap kebijakan ketenagakerjaan. Peran ini sering kali dianggap sebagai fungsi pendukung yang tidak memiliki dampak langsung terhadap strategi organisasi. Namun, dengan berkembangnya kebutuhan bisnis dan persaingan global, paradigma ini bergeser ke arah yang lebih strategis, di mana SDM menjadi mitra utama dalam perencanaan dan pelaksanaan strategi organisasi.

Pergeseran peran SDM ini menempatkan karyawan sebagai aset strategis yang berkontribusi langsung pada pencapaian tujuan organisasi. Fungsi SDM tidak lagi hanya mendukung operasional, tetapi juga membantu organisasi dalam membangun kapabilitas kompetitif, seperti menarik talenta terbaik, mengembangkan kepemimpinan, dan menciptakan budaya inovasi. Penekanan utama kini berada pada nilai tambah yang dapat diberikan oleh SDM melalui peningkatan produktivitas, efisiensi proses, dan adaptasi terhadap perubahan.

Pendekatan strategis ini mengintegrasikan manajemen SDM dengan visi dan misi organisasi, menjadikan karyawan sebagai penggerak utama keberhasilan jangka panjang. Dengan demikian, SDM berperan tidak hanya dalam menjalankan operasional sehari-hari tetapi juga dalam membentuk keunggulan kompetitif yang berkelanjutan bagi organisasi. Transformasi ini telah memperkuat posisi SDM sebagai elemen sentral dalam menentukan arah dan keberhasilan organisasi di era modern (Michie, 1999).

## **3. Pengaruh Teknologi dan Digitalisasi terhadap Praktik SDM**

Perkembangan teknologi dan digitalisasi telah membawa dampak signifikan terhadap berbagai aspek dalam manajemen Sumber Daya Manusia (SDM), termasuk proses perekrutan, pelatihan, dan pengelolaan kinerja. Teknologi telah

memungkinkan perekrutan menjadi lebih efisien melalui penggunaan platform daring, *applicant tracking systems* (ATS), dan algoritma berbasis kecerdasan buatan (*artificial intelligence* atau AI) untuk menyaring kandidat secara otomatis. Dalam hal pelatihan, teknologi menghadirkan pembelajaran digital melalui *e-learning*, *virtual reality* (VR), dan simulasi interaktif yang memungkinkan karyawan mengembangkan keterampilan mereka dengan cara yang lebih fleksibel dan personal. Sementara itu, pengelolaan kinerja telah berkembang dengan memanfaatkan perangkat lunak berbasis cloud untuk memberikan evaluasi waktu nyata, menetapkan tujuan kinerja, dan melacak pencapaian karyawan.

Transformasi digital dalam manajemen SDM juga ditandai dengan adopsi *HR analytics*, kecerdasan buatan, dan otomatisasi. *HR analytics* memungkinkan pengambilan keputusan berbasis data dengan menganalisis metrik karyawan, seperti retensi, produktivitas, dan keterlibatan. AI digunakan untuk mendukung berbagai tugas, termasuk wawancara awal berbasis chatbot, identifikasi pola keterampilan, dan prediksi kebutuhan tenaga kerja. Selain itu, otomatisasi telah menggantikan tugas-tugas administratif rutin, memungkinkan para profesional SDM untuk fokus pada aktivitas strategis yang lebih bernilai tambah.

Namun, adopsi teknologi baru ini tidak tanpa tantangan. Banyak organisasi menghadapi kendala dalam hal biaya implementasi teknologi, kebutuhan pelatihan ulang karyawan, dan resistensi terhadap perubahan. Selain itu, penggunaan teknologi juga menimbulkan pertanyaan tentang privasi data karyawan dan etika dalam pengambilan keputusan berbasis AI. Di sisi lain, peluang yang ditawarkan teknologi sangat besar, termasuk meningkatkan efisiensi, memperluas akses ke talenta global, dan menciptakan pengalaman karyawan yang lebih baik (Andersson et al., 2008).

Dengan mengelola tantangan dan memanfaatkan peluang yang ada, organisasi dapat menggunakan teknologi untuk mengubah praktik SDM mereka menjadi lebih responsif, inovatif, dan berdaya saing di era digital ini. Transformasi ini tidak hanya meningkatkan efisiensi tetapi juga memperkuat posisi SDM

sebagai mitra strategis dalam mendukung pertumbuhan organisasi.

#### 4. Praktik Manajemen SDM di Era Modern

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) di era modern telah berkembang menjadi fungsi strategis yang berorientasi pada inovasi, keberlanjutan, dan kebutuhan tenaga kerja yang dinamis. Praktik terbaik dalam manajemen SDM mencakup perekrutan yang berbasis teknologi, pelatihan yang dipersonalisasi, pengembangan karir yang terstruktur, serta strategi retensi karyawan yang efektif. Dalam proses perekrutan, organisasi menggunakan platform daring dan algoritma berbasis kecerdasan buatan (AI) untuk menemukan dan menarik talenta global. Pelatihan dan pengembangan karyawan disesuaikan dengan kebutuhan individu melalui *e-learning* dan *mentorship programs*, memungkinkan karyawan mengembangkan keterampilan yang relevan secara berkelanjutan. Strategi retensi juga menjadi perhatian utama dengan fokus pada menciptakan budaya kerja yang positif, memberikan peluang pengembangan karir, dan menyediakan kompensasi yang kompetitif.

Perubahan dalam desain pekerjaan juga menjadi ciri khas manajemen SDM di era modern. Konsep *remote work* dan fleksibilitas kerja kini menjadi norma di banyak industri, memberikan karyawan kebebasan untuk bekerja dari mana saja sambil tetap memenuhi target kerja. Selain itu, munculnya *gig economy* telah mengubah pola kerja tradisional, di mana tenaga kerja lebih cenderung memilih pekerjaan kontrak atau proyek jangka pendek dibandingkan pekerjaan tetap. Perubahan ini menuntut organisasi untuk mengelola tenaga kerja yang semakin beragam dengan cara yang inovatif dan adaptif (Matei et al., 2024).

Selain itu, kebutuhan akan keberlanjutan dan inklusi semakin menjadi perhatian dalam manajemen SDM. Organisasi modern berupaya menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, di mana keberagaman dihormati dan semua karyawan memiliki kesempatan yang setara untuk berkembang. Keberlanjutan juga menjadi bagian penting dalam strategi SDM, dengan fokus pada

kesejahteraan karyawan, pengurangan dampak lingkungan, dan tanggung jawab sosial perusahaan. Praktik ini tidak hanya meningkatkan reputasi organisasi tetapi juga membantu menarik dan mempertahankan talenta yang berbagi nilai-nilai yang sama.

Dengan menerapkan praktik-praktik ini, manajemen SDM di era modern mampu menjawab tantangan dunia kerja yang dinamis sekaligus menciptakan tenaga kerja yang lebih adaptif, inovatif, dan berdaya saing. Pendekatan ini memperkuat peran SDM sebagai mitra strategis dalam mencapai tujuan jangka panjang organisasi.

## **5. Tantangan dalam Pergeseran Praktik SDM**

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) di era modern menghadapi tantangan besar seiring dengan pergeseran praktik tradisional menuju pendekatan yang lebih strategis dan adaptif. Beberapa tantangan utama mencakup globalisasi, keberagaman tenaga kerja, kebutuhan akan keterampilan baru di era digital, dan resistensi terhadap perubahan dalam organisasi.

### **a. Globalisasi dan Keberagaman Tenaga Kerja**

Globalisasi telah memperluas akses organisasi terhadap pasar tenaga kerja internasional, tetapi juga membawa kompleksitas dalam mengelola tenaga kerja yang semakin beragam. Perbedaan budaya, bahasa, dan nilai-nilai sering kali menimbulkan tantangan dalam membangun kesatuan di tempat kerja. Selain itu, organisasi perlu memastikan inklusivitas dalam kebijakan dan praktik SDM untuk menciptakan lingkungan kerja yang adil dan harmonis. Mengelola keberagaman dengan efektif memerlukan pendekatan yang sensitif terhadap perbedaan budaya sekaligus menghargai perspektif unik dari setiap individu.

### **b. Kebutuhan akan Keterampilan Baru di Era Digital**

Kemajuan teknologi dan digitalisasi telah mengubah kebutuhan keterampilan di berbagai industri. Kompetensi tradisional tidak lagi cukup, dan organisasi harus mempersiapkan tenaga kerjanya untuk menghadapi tantangan

baru seperti pemahaman teknologi digital, data analytics, dan adaptasi terhadap otomatisasi. Proses pelatihan dan pengembangan menjadi semakin penting untuk memastikan karyawan memiliki keterampilan yang relevan. Namun, kesenjangan keterampilan (*skill gap*) sering kali menjadi penghambat, terutama ketika organisasi tidak memiliki sumber daya atau strategi yang memadai untuk mengatasinya.

### **c. Mengatasi Resistensi Perubahan dalam Organisasi**

Pergeseran praktik SDM sering kali menghadapi resistensi dari berbagai pihak dalam organisasi, termasuk karyawan, manajer, atau bahkan pemimpin senior. Perubahan dalam teknologi, proses kerja, atau struktur organisasi dapat menimbulkan ketakutan akan kehilangan pekerjaan, ketidakpastian, atau penurunan kenyamanan. Untuk mengatasi resistensi ini, organisasi perlu mengembangkan strategi komunikasi yang efektif, melibatkan karyawan dalam proses perubahan, dan menyediakan pelatihan yang mendukung transisi. Memberikan pemahaman yang jelas tentang manfaat perubahan bagi individu dan organisasi secara keseluruhan adalah langkah penting untuk membangun kepercayaan dan komitmen (Youndt et al., 2004).

## **B. Konsep SDM sebagai Aset**

### **1. Pengertian SDM sebagai Aset**

#### **a. Definisi dan Konsep Dasar**

Sumber Daya Manusia (SDM) sebagai aset merujuk pada pandangan bahwa karyawan merupakan komponen strategis yang memberikan kontribusi signifikan terhadap keberhasilan organisasi. Konsep ini menempatkan karyawan tidak hanya sebagai pelaksana tugas, tetapi juga sebagai penggerak utama inovasi, produktivitas, dan pertumbuhan organisasi. Berbeda dengan aset fisik yang nilainya cenderung menurun seiring waktu, SDM adalah aset dinamis yang memiliki kemampuan untuk belajar, berkembang, dan menciptakan nilai tambah secara berkelanjutan. Organisasi yang memandang SDM sebagai aset cenderung fokus pada pengelolaan yang proaktif, seperti

pengembangan keterampilan, kesejahteraan, dan pemberdayaan karyawan, untuk memaksimalkan potensi mereka (Ananthram et al., 2013).

## **b. Perbedaan antara SDM sebagai Biaya dan SDM sebagai Investasi**

Pandangan terhadap SDM dapat dibagi menjadi dua pendekatan: sebagai biaya atau sebagai investasi.

### **1) SDM sebagai Biaya**

Dalam pendekatan tradisional, Sumber Daya Manusia (SDM) sering kali diperlakukan sebagai komponen biaya operasional yang harus diminimalkan untuk mengoptimalkan efisiensi anggaran organisasi. Pengeluaran untuk gaji, tunjangan, pelatihan, dan fasilitas karyawan dianggap sebagai beban yang mengurangi profitabilitas, sehingga menjadi target utama untuk penghematan. Pendekatan ini biasanya berfokus pada jangka pendek, di mana pemangkasan biaya dianggap sebagai solusi cepat untuk meningkatkan laba atau menstabilkan keuangan organisasi.

Namun, penekanan yang berlebihan pada efisiensi biaya sering kali mengorbankan aspek pengembangan karyawan, seperti pelatihan dan peningkatan keterampilan, yang sebenarnya penting untuk mendukung produktivitas jangka panjang. Ketika organisasi tidak berinvestasi dalam pengembangan SDM, mereka berisiko kehilangan potensi karyawan untuk memberikan kontribusi strategis. Misalnya, kurangnya pelatihan dapat menyebabkan stagnasi keterampilan, rendahnya inovasi, dan kesulitan dalam menghadapi tantangan atau perubahan dalam lingkungan bisnis yang dinamis.

Pendekatan ini juga dapat berdampak negatif pada motivasi dan loyalitas karyawan. Ketika karyawan merasa hanya dianggap sebagai beban biaya, mereka cenderung kurang berkomitmen terhadap tujuan organisasi, yang pada akhirnya dapat meningkatkan tingkat turnover dan mengurangi efisiensi kerja. Dalam jangka panjang, pandangan bahwa SDM adalah biaya operasional semata berpotensi

melemahkan daya saing organisasi, baik secara internal maupun di pasar yang lebih luas. Oleh karena itu, banyak organisasi modern mulai meninggalkan paradigma ini untuk beralih ke pendekatan yang lebih strategis, memandang SDM sebagai investasi yang berharga (Mueller, 1996).

## **2) SDM sebagai Investasi**

Dalam pandangan modern, Sumber Daya Manusia (SDM) dipandang sebagai aset strategis yang memiliki potensi besar untuk memberikan nilai tambah bagi organisasi. Pengeluaran untuk SDM, seperti gaji, pelatihan, pengembangan keterampilan, dan kesejahteraan, tidak lagi dianggap sebagai beban operasional semata, melainkan sebagai bentuk investasi yang memberikan pengembalian (return on investment) dalam berbagai aspek. Investasi ini bertujuan untuk meningkatkan produktivitas karyawan, mendorong inovasi, dan memperkuat loyalitas, yang secara keseluruhan berkontribusi pada pertumbuhan dan daya saing organisasi.

Organisasi yang mengadopsi pendekatan ini melihat pelatihan dan pengembangan keterampilan sebagai langkah strategis untuk membekali karyawan dengan kompetensi yang relevan dalam menghadapi perubahan teknologi dan dinamika pasar. Selain itu, perhatian pada kesejahteraan karyawan, seperti menyediakan lingkungan kerja yang kondusif dan program kesehatan mental, membantu meningkatkan keterlibatan dan kepuasan karyawan, yang berdampak langsung pada efisiensi dan hasil kerja mereka.

Pendekatan ini juga berkontribusi pada keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang. Dengan memprioritaskan pengembangan SDM, organisasi mampu menciptakan tenaga kerja yang adaptif, kreatif, dan berdaya saing tinggi. Hal ini tidak hanya meningkatkan performa internal tetapi juga memperkuat reputasi organisasi di mata publik dan calon karyawan, menjadikannya lebih menarik bagi talenta terbaik.

Melalui pandangan bahwa SDM adalah investasi, organisasi dapat membangun fondasi yang kokoh untuk

menciptakan inovasi, menjaga stabilitas operasional, dan meraih keunggulan kompetitif. Dengan demikian, investasi pada SDM menjadi salah satu strategi utama untuk memastikan keberlanjutan dan pertumbuhan organisasi di era modern (Becker et al., 1997).

### **c. Peran SDM dalam Menciptakan Keunggulan Kompetitif**

SDM yang dikelola sebagai aset strategis dapat menjadi sumber utama keunggulan kompetitif bagi organisasi. Beberapa peran utama SDM dalam menciptakan keunggulan kompetitif meliputi:

#### **1) Inovasi**

Inovasi adalah salah satu kontribusi utama SDM yang diberdayakan dalam mendukung keunggulan organisasi. Karyawan yang dilibatkan secara aktif dan diberikan ruang untuk berkreasi memiliki potensi besar untuk menghasilkan ide-ide baru yang relevan dan inovatif. Ide-ide ini dapat mencakup pengembangan produk, peningkatan proses kerja, atau strategi bisnis yang lebih efektif, yang semuanya berkontribusi pada penguatan posisi organisasi di pasar. Dengan mendorong budaya inovasi, organisasi tidak hanya dapat memenuhi kebutuhan pelanggan yang terus berkembang, tetapi juga tetap kompetitif dalam menghadapi dinamika industri.

#### **2) Produktivitas**

Produktivitas merupakan hasil nyata dari keberadaan karyawan yang terampil dan termotivasi. Ketika karyawan memiliki keterampilan yang relevan dan diberikan dorongan untuk mencapai potensi terbaik mereka, efisiensi kerja meningkat secara signifikan. Mereka mampu menyelesaikan tugas dengan lebih cepat dan akurat, sekaligus menjaga kualitas output yang tinggi. Selain itu, motivasi yang kuat, baik melalui penghargaan, pelatihan, maupun lingkungan kerja yang mendukung, mendorong karyawan untuk berkontribusi lebih banyak kepada organisasi. Dengan demikian, produktivitas yang optimal tidak hanya meningkatkan hasil

kerja, tetapi juga mendorong pertumbuhan dan keberlanjutan organisasi secara keseluruhan.

### 3) Adaptasi terhadap Perubahan

Adaptasi terhadap perubahan adalah kemampuan penting yang dimiliki oleh SDM yang fleksibel dan terampil. Karyawan dengan keterampilan yang relevan dapat dengan cepat menyesuaikan diri terhadap dinamika pasar, regulasi baru, atau perkembangan teknologi. Fleksibilitas ini memungkinkan organisasi untuk tetap kompetitif dalam menghadapi tantangan, seperti perubahan permintaan pelanggan atau inovasi dalam industri. Dengan SDM yang mampu belajar dan berinovasi, organisasi tidak hanya dapat bertahan dalam kondisi yang berubah-ubah, tetapi juga memanfaatkan peluang baru untuk meningkatkan posisi strategis mereka di pasar.

### 4) Keterlibatan Pelanggan

Keterlibatan pelanggan sangat dipengaruhi oleh kompetensi dan kemampuan SDM dalam membangun hubungan yang baik dengan pelanggan. Karyawan yang terlatih tidak hanya mampu memahami kebutuhan pelanggan secara mendalam, tetapi juga memberikan layanan yang responsif dan berkualitas. Interaksi positif ini meningkatkan kepuasan pelanggan, menciptakan pengalaman yang berkesan, dan mendorong loyalitas mereka terhadap organisasi. Ketika pelanggan merasa dihargai dan dilayani dengan baik, mereka cenderung kembali menggunakan produk atau layanan serta merekomendasikannya kepada orang lain. Hal ini secara langsung memperkuat reputasi dan posisi strategis organisasi di pasar.

### 5) Budaya Organisasi yang Kuat

Budaya organisasi yang kuat adalah fondasi keberhasilan jangka panjang yang berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan berdaya saing. SDM memainkan peran sentral dalam membentuk budaya kerja yang inovatif dan inklusif. Ketika organisasi memberdayakan karyawan untuk berkreasi dan berkolaborasi, hal ini mendorong munculnya ide-ide baru dan solusi yang relevan

untuk tantangan bisnis. Selain itu, budaya kerja yang inklusif memastikan bahwa setiap individu merasa dihargai, terlepas dari latar belakang, keahlian, atau pengalaman mereka. Hal ini menciptakan rasa kebersamaan dan meningkatkan motivasi karyawan. Budaya yang kuat juga menjadi daya tarik bagi talenta terbaik, karena mereka cenderung mencari organisasi yang menawarkan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan pribadi dan profesional. Dengan demikian, budaya organisasi yang inovatif dan inklusif tidak hanya memperkuat internal organisasi tetapi juga meningkatkan reputasinya di pasar tenaga kerja (Kamoche, 1996).

## **2. Dimensi Nilai SDM sebagai Aset**

Sumber Daya Manusia (SDM) sebagai aset memiliki nilai strategis yang tercermin melalui tiga dimensi utama: kapabilitas, komitmen, dan inovasi. Ketiga dimensi ini saling melengkapi dalam menciptakan keunggulan kompetitif bagi organisasi.

### **a. Kapabilitas**

Kapabilitas merupakan salah satu dimensi utama yang menggambarkan nilai strategis Sumber Daya Manusia (SDM) sebagai aset organisasi. Kapabilitas mencakup keterampilan, kompetensi, dan pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan, yang menjadi dasar bagi mereka untuk melaksanakan tugas-tugas dengan efektif dan efisien. Karyawan yang memiliki kapabilitas tinggi mampu menyelesaikan pekerjaan dengan hasil berkualitas, mengambil keputusan yang tepat, dan memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Lebih dari itu, kapabilitas yang baik memungkinkan karyawan untuk menghadapi berbagai tantangan bisnis dengan solusi yang relevan, serta beradaptasi secara cepat terhadap perubahan teknologi, pasar, atau lingkungan kerja.

Untuk memastikan bahwa kapabilitas karyawan terus berkembang, organisasi perlu melakukan investasi yang konsisten dalam pelatihan dan pengembangan keterampilan. Program pelatihan yang dirancang secara khusus dapat membantu karyawan meningkatkan kompetensi mereka sesuai dengan kebutuhan organisasi dan tren industri. Selain itu,

pemberian akses terhadap sumber daya pendidikan, teknologi, dan pembelajaran mandiri dapat mendorong pengembangan kapabilitas secara berkelanjutan. Dengan meningkatkan kapabilitas karyawan, organisasi tidak hanya mempertahankan daya saingnya di pasar, tetapi juga membangun fondasi yang kuat untuk inovasi, produktivitas, dan pertumbuhan jangka panjang. Kapabilitas yang unggul menjadikan SDM sebagai penggerak utama keberhasilan organisasi .

## **b. Komitmen**

Komitmen merupakan dimensi penting yang menunjukkan loyalitas dan keterlibatan (engagement) karyawan terhadap organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi tidak hanya bekerja untuk memenuhi tugas mereka, tetapi juga menunjukkan dedikasi terhadap pencapaian visi dan misi organisasi. Mereka cenderung lebih termotivasi untuk memberikan kinerja terbaik, berkontribusi pada keberhasilan tim, dan menunjukkan kepedulian yang tulus terhadap kemajuan perusahaan. Komitmen yang kuat ini menjadi landasan stabilitas tenaga kerja, karena karyawan yang merasa terhubung dengan nilai-nilai organisasi cenderung memiliki hubungan kerja yang lebih harmonis dan bertahan lebih lama di perusahaan.

Komitmen karyawan juga berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif. Ketika karyawan merasa dihargai dan memiliki ikatan emosional yang kuat dengan tempat kerja mereka, hal ini mendorong kerja sama, meningkatkan produktivitas, dan mengurangi konflik. Selain itu, tingkat turnover yang rendah akibat komitmen tinggi membantu organisasi menghemat biaya perekrutan dan pelatihan karyawan baru.

Untuk membangun komitmen, organisasi perlu menciptakan budaya kerja yang inklusif, memberikan peluang pengembangan karir, dan menawarkan penghargaan yang adil. Dengan pendekatan ini, organisasi tidak hanya menjaga loyalitas karyawan, tetapi juga memperkuat daya saingnya melalui tenaga kerja yang berdedikasi dan berkinerja tinggi. Komitmen

karyawan adalah elemen strategis dalam mencapai keberlanjutan organisasi.

### **c. Inovasi**

Inovasi adalah salah satu kontribusi strategis Sumber Daya Manusia (SDM) dalam menciptakan nilai baru yang relevan bagi organisasi dan pasar. Karyawan yang diberdayakan untuk berpikir kreatif, mengambil inisiatif, dan menyuarakan ide-ide mereka menjadi motor penggerak utama dalam menghadirkan inovasi. Inovasi ini dapat muncul dalam berbagai bentuk, seperti perbaikan proses kerja yang meningkatkan efisiensi, pengembangan produk baru yang memenuhi kebutuhan pelanggan, atau layanan unggulan yang menciptakan pengalaman berbeda bagi konsumen. Dengan inovasi, organisasi dapat mempertahankan relevansi dan keunggulan kompetitif di tengah dinamika pasar yang terus berubah.

Untuk mendorong inovasi, organisasi perlu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kreativitas dan kolaborasi. Memberikan ruang bagi karyawan untuk bereksperimen, menerima gagasan baru, dan memanfaatkan teknologi terkini adalah langkah penting dalam mendorong terciptanya inovasi. Selain itu, pengakuan dan penghargaan terhadap kontribusi inovatif karyawan dapat meningkatkan motivasi mereka untuk terus menghasilkan ide-ide baru.

Inovasi tidak hanya memperkuat posisi organisasi di pasar, tetapi juga membuka peluang pertumbuhan dan keberlanjutan jangka panjang. Dengan memberdayakan SDM untuk berinovasi, organisasi tidak hanya dapat memenuhi kebutuhan saat ini tetapi juga siap menghadapi tantangan dan peluang di masa depan. Inovasi adalah kunci menuju keberhasilan yang berkelanjutan.

Ketiga dimensi ini menjadikan SDM sebagai elemen kunci yang memberikan nilai tambah bagi keberlanjutan dan pertumbuhan organisasi.

### **3. Manfaat Pendekatan SDM sebagai Aset**

Pendekatan yang melihat Sumber Daya Manusia (SDM) sebagai aset memberikan berbagai manfaat strategis bagi

organisasi. Dengan menjadikan karyawan sebagai bagian integral dari strategi bisnis, organisasi dapat menciptakan nilai jangka panjang yang signifikan. Berikut adalah beberapa manfaat utamanya:

a. Meningkatkan Produktivitas dan Efisiensi

Pendekatan yang menjadikan SDM sebagai aset memungkinkan organisasi untuk memberdayakan karyawan melalui pelatihan, pengembangan keterampilan, dan penciptaan lingkungan kerja yang mendukung. Ketika karyawan diberikan akses untuk meningkatkan kompetensi mereka, mereka menjadi lebih terampil dalam menyelesaikan tugas, menghadapi tantangan, dan memberikan kontribusi yang bermakna. Selain itu, lingkungan kerja yang kondusif, seperti suasana kerja yang kolaboratif dan fasilitas yang memadai, mendorong karyawan untuk bekerja secara lebih efektif. Dengan kapabilitas yang meningkat, SDM mampu menghasilkan output berkualitas tinggi sambil menyelesaikan pekerjaan secara efisien. Produktivitas yang lebih tinggi ini tidak hanya mempercepat pencapaian tujuan organisasi tetapi juga mengoptimalkan penggunaan sumber daya. Dengan demikian, pendekatan ini membantu organisasi meningkatkan daya saing, efisiensi operasional, dan memastikan keberhasilan dalam memenuhi kebutuhan pasar. SDM yang diberdayakan menjadi penggerak utama keberhasilan organisasi.

b. Meningkatkan Kepuasan Pelanggan melalui Layanan Berkualitas

Karyawan yang terlatih dan termotivasi adalah kunci untuk memberikan layanan berkualitas tinggi kepada pelanggan. Dengan kompetensi yang memadai dan sikap profesional, mereka mampu memahami kebutuhan pelanggan dengan lebih baik, merespons secara tepat waktu, dan menawarkan solusi yang relevan. Interaksi yang positif ini tidak hanya menciptakan pengalaman pelanggan yang memuaskan, tetapi juga membangun kepercayaan yang berkelanjutan. Ketika pelanggan merasa dihargai dan dilayani dengan baik, tingkat kepuasan dan loyalitas mereka meningkat secara signifikan. Loyalitas ini tidak hanya mendorong pelanggan untuk kembali menggunakan

layanan atau produk, tetapi juga mendorong mereka untuk merekomendasikan organisasi kepada orang lain. Dengan layanan yang unggul, organisasi memperkuat reputasi dan daya saingnya di pasar. Pada akhirnya, pendekatan ini menciptakan hubungan yang saling menguntungkan antara organisasi dan pelanggannya, mendukung pertumbuhan dan keberlanjutan bisnis.

c. **Memperkuat Keberlanjutan Organisasi dalam Jangka Panjang**

Pendekatan yang melihat SDM sebagai aset strategis memastikan organisasi memiliki tenaga kerja yang terus berkembang seiring perubahan teknologi, dinamika pasar, dan kebutuhan bisnis. Dengan berinvestasi dalam pelatihan, pengembangan keterampilan, dan pembelajaran berkelanjutan, organisasi membentuk tenaga kerja yang adaptif, inovatif, dan siap menghadapi tantangan masa depan. Karyawan yang diberdayakan dengan kemampuan yang relevan tidak hanya mampu beradaptasi terhadap perubahan, tetapi juga menciptakan peluang baru melalui ide-ide inovatif. Hal ini menjadikan organisasi lebih tangguh dalam menghadapi persaingan yang semakin kompleks dan tidak terduga. Selain itu, dengan membangun tenaga kerja yang berorientasi pada pertumbuhan jangka panjang, organisasi dapat memastikan keberlanjutan operasional dan keberhasilan strategis. Pendekatan ini tidak hanya membantu organisasi bertahan, tetapi juga berkembang secara berkelanjutan dalam lanskap bisnis yang dinamis.

Dengan memprioritaskan SDM sebagai aset, organisasi tidak hanya mencapai efisiensi jangka pendek tetapi juga membangun fondasi yang kuat untuk keberlanjutan dan pertumbuhan jangka panjang.

#### **4. Strategi Implementasi SDM sebagai Aset**

Untuk mengelola SDM sebagai aset strategis, organisasi perlu menerapkan strategi yang terencana dan berkelanjutan. Tiga langkah utama yang dapat diambil adalah investasi dalam pelatihan dan pengembangan, penyusunan kebijakan pengelolaan karir yang

berkelanjutan, serta menciptakan budaya kerja yang berorientasi pada pembelajaran dan inovasi.

**a. Investasi dalam Pelatihan dan Pengembangan**

Investasi dalam pelatihan dan pengembangan merupakan langkah strategis untuk meningkatkan kapabilitas karyawan, sekaligus mendukung pencapaian tujuan organisasi. Dengan menyediakan pelatihan yang relevan dan terarah, karyawan dapat mengembangkan keterampilan dan pengetahuan mereka sesuai dengan kebutuhan yang terus berubah di dunia kerja. Program pelatihan ini dapat mencakup berbagai aspek, seperti pelatihan teknis untuk meningkatkan keahlian spesifik, pengembangan kepemimpinan untuk menciptakan calon pemimpin yang andal, serta pembelajaran berbasis teknologi seperti *e-learning* untuk mempermudah akses dan fleksibilitas pembelajaran. Investasi ini tidak hanya meningkatkan kapabilitas individu, tetapi juga mendorong produktivitas tim dan daya saing organisasi secara keseluruhan. Dengan tenaga kerja yang terampil dan terus berkembang, organisasi menjadi lebih adaptif terhadap perubahan pasar dan lebih siap menghadapi tantangan masa depan, sekaligus memperkuat posisinya dalam persaingan industri.

**b. Penyusunan Kebijakan Pengelolaan Karir yang Berkelanjutan**

Kebijakan pengelolaan karir yang jelas dan berkelanjutan adalah elemen penting dalam memastikan keberlanjutan pertumbuhan SDM dan organisasi. Kebijakan ini memberikan jalur pertumbuhan yang transparan bagi karyawan, sehingga mereka memahami peluang pengembangan karir yang tersedia. Rencana pengembangan individu, promosi berbasis kinerja, dan peluang rotasi kerja menjadi bagian integral dari kebijakan ini. Dengan memberikan akses pada program pengembangan yang terstruktur dan kesempatan untuk mengambil peran baru, karyawan merasa dihargai dan didukung dalam mencapai aspirasi karir mereka. Prospek karir yang menarik ini tidak hanya meningkatkan motivasi dan loyalitas, tetapi juga mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi. Selain itu, kebijakan ini memperkuat daya tarik organisasi

sebagai tempat kerja yang ideal, menarik talenta terbaik, dan mendukung keberlanjutan bisnis melalui pengelolaan SDM yang strategis dan efektif.

**c. Membangun Budaya Kerja yang Berorientasi pada Pembelajaran dan Inovasi**

Kebijakan pengelolaan karir yang jelas dan berkelanjutan adalah elemen penting dalam memastikan keberlanjutan pertumbuhan SDM dan organisasi. Kebijakan ini memberikan jalur pertumbuhan yang transparan bagi karyawan, sehingga mereka memahami peluang pengembangan karir yang tersedia. Rencana pengembangan individu, promosi berbasis kinerja, dan peluang rotasi kerja menjadi bagian integral dari kebijakan ini. Dengan memberikan akses pada program pengembangan yang terstruktur dan kesempatan untuk mengambil peran baru, karyawan merasa dihargai dan didukung dalam mencapai aspirasi karir mereka. Prospek karir yang menarik ini tidak hanya meningkatkan motivasi dan loyalitas, tetapi juga mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi. Selain itu, kebijakan ini memperkuat daya tarik organisasi sebagai tempat kerja yang ideal, menarik talenta terbaik, dan mendukung keberlanjutan bisnis melalui pengelolaan SDM yang strategis dan efektif.

Dengan strategi-strategi ini, organisasi dapat memastikan bahwa SDM mereka berkontribusi secara maksimal sebagai aset strategis untuk pertumbuhan jangka panjang.

## **5. Pengukuran dan Penilaian Nilai SDM**

Mengukur dan menilai nilai Sumber Daya Manusia (SDM) sebagai aset strategis sangat penting untuk memastikan efektivitas pengelolaan SDM dalam mendukung tujuan organisasi. Terdapat beberapa metode dan indikator yang digunakan untuk mengevaluasi kontribusi SDM secara kuantitatif dan kualitatif.

**a. Indikator Keberhasilan**

Indikator keberhasilan merupakan alat penting untuk menilai efektivitas pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) sebagai aset strategis. Salah satu indikator utama adalah *Return*

*on Investment* (ROI) dari program pelatihan dan pengembangan. ROI digunakan untuk mengevaluasi sejauh mana investasi dalam pelatihan memberikan manfaat nyata, seperti peningkatan produktivitas, efisiensi kerja, dan pengurangan biaya operasional. Dengan menghitung ROI, organisasi dapat memastikan bahwa program pelatihan memberikan nilai tambah yang signifikan. Selain ROI, retensi karyawan juga menjadi indikator penting. Tingkat retensi yang tinggi mencerminkan loyalitas karyawan, yang menunjukkan keberhasilan organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung. Produktivitas karyawan, yang diukur melalui pencapaian target dan kualitas output, menunjukkan efektivitas tenaga kerja dalam memberikan kontribusi terhadap tujuan organisasi. Dengan memantau indikator-indikator ini, organisasi dapat menilai sejauh mana pengelolaan SDM mendukung pertumbuhan dan keberlanjutan bisnis secara keseluruhan.

b. Penggunaan Human Capital Analytics

*Human capital analytics* adalah pendekatan berbasis data yang memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih terinformasi dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM). Dengan menganalisis data seperti pola absensi, tingkat performa, kepuasan karyawan, dan tingkat turnover, organisasi dapat mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan dan merancang kebijakan yang lebih efektif. Misalnya, analisis absensi dapat membantu mengungkap tren ketidakhadiran dan faktor yang memengaruhinya, sementara evaluasi performa memberikan gambaran tentang kontribusi karyawan terhadap pencapaian target organisasi.

Selain itu, data kepuasan karyawan dapat digunakan untuk mengukur engagement dan menentukan intervensi yang diperlukan untuk meningkatkan motivasi. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional tetapi juga memberikan wawasan strategis yang mendukung pertumbuhan organisasi. Dengan *human capital analytics*, organisasi dapat lebih proaktif dalam merancang strategi SDM yang mendukung produktivitas, inovasi, dan keberlanjutan bisnis.

### c. Contoh Kasus Sukses

Google adalah salah satu contoh sukses perusahaan yang mempraktikkan Sumber Daya Manusia (SDM) sebagai aset strategis. Perusahaan ini secara aktif menggunakan data analitik untuk memahami kebutuhan dan pengalaman karyawan, memastikan bahwa setiap keputusan SDM didasarkan pada wawasan yang terukur. Google merancang program pelatihan yang dipersonalisasi, memungkinkan karyawan mengembangkan keterampilan sesuai dengan kebutuhan individu dan peran mereka. Selain itu, perusahaan juga mendorong budaya inovasi dengan memberikan ruang bagi karyawan untuk berkreasi melalui program seperti "20% Time", di mana mereka didorong untuk menghabiskan sebagian waktu kerja mereka untuk proyek-proyek inovatif.

Pendekatan ini tidak hanya membantu Google mempertahankan talenta terbaik tetapi juga meningkatkan keterlibatan dan motivasi karyawan. Hasilnya, Google terus unggul di pasar global dengan kemampuan untuk beradaptasi dan menciptakan solusi inovatif. Kesuksesan ini membuktikan bahwa pengelolaan SDM sebagai aset strategis memberikan dampak langsung pada daya saing dan pertumbuhan organisasi.

Pengukuran yang efektif membantu organisasi memastikan bahwa pengelolaan SDM mereka menghasilkan dampak positif, baik secara operasional maupun strategis.

## 6. Tantangan dalam Mengelola SDM sebagai Aset

Mengelola Sumber Daya Manusia (SDM) sebagai aset strategis bukan tanpa tantangan. Beberapa hambatan utama yang sering dihadapi organisasi meliputi keterbatasan anggaran, resistensi budaya organisasi terhadap perubahan, dan kesenjangan keterampilan (skill gap) dalam tenaga kerja.

### a. Keterbatasan Anggaran dan Sumber Daya

Investasi dalam pelatihan, pengembangan, dan kesejahteraan karyawan memerlukan biaya yang tidak sedikit, menjadikannya tantangan bagi organisasi dengan sumber daya terbatas. Keterbatasan anggaran sering kali membatasi

kemampuan organisasi untuk menyediakan program pengembangan yang memadai, seperti pelatihan keterampilan atau program kesejahteraan. Akibatnya, potensi karyawan tidak dapat dimaksimalkan, yang berdampak pada penurunan produktivitas dan kemampuan inovasi jangka panjang. Ketidakseimbangan ini dapat menghambat organisasi dalam menjaga daya saingnya di pasar yang terus berkembang.

b. Resistensi Budaya Organisasi terhadap Perubahan

Resistensi budaya organisasi menjadi tantangan utama dalam transformasi pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM). Ketika pengadopsian teknologi baru atau implementasi strategi berbasis data diperkenalkan, budaya yang sudah mapan sering kali sulit diubah. Resistensi ini dapat muncul dari karyawan maupun manajemen yang merasa nyaman dengan cara kerja lama atau khawatir akan dampak perubahan terhadap peran mereka. Akibatnya, proses perubahan menjadi lambat, menghambat implementasi strategi SDM yang inovatif dan efektif. Tanpa manajemen perubahan yang baik, resistensi ini dapat mengurangi potensi keberhasilan transformasi organisasi.

c. Kesenjangan Keterampilan (Skill Gap)

Perkembangan teknologi yang pesat dan perubahan kebutuhan industri sering kali menimbulkan kesenjangan keterampilan di antara tenaga kerja. Karyawan yang tidak memiliki kemampuan yang sesuai dengan tuntutan zaman menjadi kurang produktif dan tidak dapat berkontribusi secara optimal. Hal ini memengaruhi efisiensi kerja dan daya saing organisasi. Di sisi lain, organisasi menghadapi tantangan untuk mencari atau melatih tenaga kerja yang relevan guna memenuhi kebutuhan tersebut. Mengatasi kesenjangan keterampilan memerlukan investasi berkelanjutan dalam pelatihan dan pengembangan untuk memastikan tenaga kerja tetap adaptif dan kompetitif.

## **Bab 3**

### **Tantangan Kepegawaian dalam HRM**

Human Resource Management (HRM) telah menjadi salah satu fokus utama dalam pengelolaan organisasi di era modern. Perubahan yang terus terjadi dalam lanskap ekonomi, teknologi, dan sosial telah memengaruhi cara organisasi mengelola tenaga kerja mereka. HRM tidak lagi hanya bertugas menangani fungsi administratif, tetapi juga menjadi bagian integral dalam memastikan organisasi dapat beradaptasi dengan kebutuhan pasar yang terus berkembang. Kompleksitas dalam pengelolaan SDM ini muncul karena organisasi harus mampu mengelola tenaga kerja yang semakin beragam, baik dari segi latar belakang budaya, keahlian, maupun ekspektasi mereka terhadap pekerjaan.

Tantangan dalam HRM semakin nyata dengan adanya perkembangan teknologi dan globalisasi. Organisasi harus mampu beradaptasi dengan cepat untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja yang terampil dan berpengetahuan. Di sisi lain, ekspektasi karyawan terhadap pekerjaan juga berubah. Karyawan kini mencari lingkungan kerja yang mendukung pengembangan diri, memberikan fleksibilitas, dan memiliki nilai yang sejalan dengan mereka. Hal ini menambah lapisan kompleksitas dalam pengelolaan SDM, karena organisasi tidak hanya harus mempertahankan produktivitas, tetapi juga memenuhi harapan karyawan agar tetap termotivasi dan loyal.

Selain itu, persaingan dalam mendapatkan SDM unggul semakin ketat. Organisasi di berbagai sektor bersaing untuk menarik dan mempertahankan talenta terbaik yang mampu memberikan kontribusi optimal. Persaingan ini diperparah oleh kebutuhan akan keterampilan baru yang terus berubah akibat kemajuan teknologi, seperti data analytics, kecerdasan buatan, dan digital marketing. Organisasi yang tidak mampu menarik atau mengembangkan SDM unggul berisiko kehilangan daya saing, terutama dalam lingkungan bisnis yang dinamis dan kompetitif.

Pendekatan yang efektif dalam HRM diperlukan untuk menghadapi tantangan ini. Organisasi perlu menyusun strategi yang tidak hanya dapat mengelola SDM dengan baik, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pengembangan keterampilan, inovasi, dan kolaborasi. Dengan mengidentifikasi dan mengatasi tantangan kepegawaian secara proaktif, organisasi dapat memastikan keberlanjutan operasional dan keberhasilan dalam menghadapi persaingan global. Pendahuluan ini memberikan gambaran tentang isu-isu kunci yang akan dibahas lebih mendalam, termasuk tantangan dalam pengelolaan SDM serta strategi untuk menarik dan mempertahankan SDM unggul di era modern.

## **A. Tantangan Pengelolaan SDM**

Pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) di era modern menghadirkan berbagai tantangan yang semakin kompleks. Perkembangan teknologi, globalisasi, dan perubahan dinamika kerja telah mengubah cara organisasi mengelola tenaga kerja mereka. Selain itu, organisasi dihadapkan pada kebutuhan untuk memenuhi ekspektasi karyawan yang terus berkembang, seperti fleksibilitas kerja dan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional. Kesenjangan keterampilan, resistensi terhadap perubahan, dan pengelolaan keberagaman juga menjadi isu penting yang harus diatasi. Semua tantangan ini menuntut pendekatan strategis yang tidak hanya fokus pada efisiensi operasional tetapi juga pada penciptaan lingkungan kerja yang mendukung inovasi, produktivitas, dan kesejahteraan karyawan. Pengelolaan SDM yang efektif diperlukan untuk memastikan organisasi dapat beradaptasi dengan perubahan, mempertahankan daya saing, dan mencapai keberlanjutan jangka panjang (Gerhart & Feng, 2021).

### **1. Perubahan Teknologi yang Cepat**

Perubahan teknologi yang cepat telah membawa transformasi besar dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) dan cara kerja organisasi. Salah satu dampak utama adalah digitalisasi proses kerja dan otomatisasi, yang menggantikan banyak tugas manual dengan teknologi berbasis perangkat lunak dan mesin otomatis. Digitalisasi ini memungkinkan organisasi meningkatkan efisiensi operasional,

mengurangi kesalahan manusia, dan mempercepat penyelesaian tugas. Namun, otomatisasi juga menuntut tenaga kerja untuk memiliki keterampilan baru agar tetap relevan dalam menghadapi perubahan tersebut.

Era teknologi ini juga menciptakan kebutuhan akan keterampilan baru seperti penguasaan data analytics, kecerdasan buatan (AI), dan manajemen sistem digital. Karyawan perlu memiliki kemampuan untuk mengolah data, memahami tren melalui analitik, dan menggunakan teknologi AI dalam mendukung pengambilan keputusan. Tanpa keterampilan ini, tenaga kerja dapat tertinggal, yang pada akhirnya memengaruhi produktivitas organisasi secara keseluruhan.

Tantangan utama dalam menghadapi perubahan teknologi adalah bagaimana mengintegrasikan teknologi baru tanpa mengganggu produktivitas karyawan. Pengenalan teknologi sering kali memerlukan waktu adaptasi, pelatihan, dan pembaruan infrastruktur. Resistensi dari karyawan yang merasa tidak nyaman dengan perubahan juga menjadi penghalang dalam proses integrasi. Oleh karena itu, organisasi perlu merancang strategi pelatihan yang efektif, menyediakan sumber daya yang memadai, dan menciptakan komunikasi yang transparan untuk memastikan transisi yang mulus. Dengan langkah-langkah tersebut, teknologi dapat menjadi pendorong inovasi dan pertumbuhan, bukan sekadar alat.

## **2. Globalisasi dan Keberagaman Tenaga Kerja**

Globalisasi telah membawa dampak besar pada persaingan tenaga kerja internasional. Perusahaan kini memiliki akses yang lebih luas untuk merekrut talenta dari berbagai belahan dunia, membuka peluang untuk mendapatkan tenaga kerja dengan keterampilan unik dan pengalaman beragam. Namun, globalisasi juga meningkatkan persaingan antar organisasi dalam menarik dan mempertahankan talenta terbaik. Selain itu, pekerja lokal sering kali harus bersaing dengan tenaga kerja internasional, menciptakan dinamika baru dalam pasar tenaga kerja.

Keberagaman tenaga kerja yang muncul akibat globalisasi juga menghadirkan tantangan dalam pengelolaan SDM.

Perbedaan budaya, bahasa, nilai, dan ekspektasi karyawan dapat memengaruhi komunikasi, kerja sama tim, dan produktivitas. Misalnya, cara berkomunikasi atau pendekatan kerja yang berbeda dapat menimbulkan kesalahpahaman jika tidak dikelola dengan baik. Oleh karena itu, organisasi perlu membangun kesadaran budaya dan menyediakan pelatihan lintas budaya untuk menciptakan lingkungan kerja yang harmonis.

Inklusi menjadi elemen penting dalam membangun tim kerja yang efektif di tengah keberagaman. Dengan menciptakan budaya kerja yang menghargai setiap individu tanpa memandang latar belakang, organisasi dapat meningkatkan kolaborasi dan inovasi. Inklusi juga membantu karyawan merasa dihargai dan termotivasi, yang pada akhirnya meningkatkan loyalitas dan kontribusi mereka terhadap organisasi. Dengan mengelola keberagaman secara strategis, organisasi dapat memanfaatkan potensi penuh tenaga kerja global untuk mendukung pertumbuhan dan keberlanjutan bisnis.

### **3. Kesenjangan Keterampilan (Skill Gap)**

Kesenjangan keterampilan terjadi ketika terdapat perbedaan antara keterampilan yang dimiliki tenaga kerja dengan kebutuhan organisasi. Perubahan teknologi, dinamika pasar, dan tuntutan industri yang terus berkembang sering kali menciptakan kebutuhan akan kompetensi baru yang tidak dimiliki oleh sebagian tenaga kerja. Misalnya, meningkatnya kebutuhan akan keahlian dalam *data analytics*, kecerdasan buatan (AI), dan transformasi digital membuat beberapa karyawan merasa kesulitan untuk memenuhi harapan organisasi.

Salah satu penyebab utama dari kesenjangan keterampilan adalah kurangnya program pelatihan atau pengembangan keterampilan yang relevan. Banyak organisasi yang belum secara optimal mengalokasikan sumber daya untuk memberikan pelatihan berkelanjutan, baik karena keterbatasan anggaran maupun kurangnya perencanaan strategis. Akibatnya, karyawan tidak memiliki akses untuk meningkatkan keahlian mereka sesuai dengan kebutuhan industri saat ini.

Dampak dari kesenjangan keterampilan terhadap organisasi sangat signifikan. Produktivitas dapat menurun karena tenaga kerja tidak mampu menyelesaikan tugas dengan efisien atau kualitas yang diharapkan. Selain itu, kurangnya keterampilan yang relevan menghambat inovasi, karena karyawan tidak memiliki kemampuan untuk berkontribusi dalam pengembangan produk, layanan, atau proses baru. Untuk mengatasi masalah ini, organisasi perlu mengidentifikasi kebutuhan keterampilan yang spesifik, merancang program pelatihan yang tepat sasaran, dan berinvestasi dalam pengembangan tenaga kerja guna memastikan daya saing dan keberlanjutan bisnis.

#### **4. Resistensi terhadap Perubahan**

Resistensi terhadap perubahan adalah tantangan yang sering muncul saat organisasi mencoba mengadopsi strategi baru dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) atau teknologi. Hambatan ini dapat berupa penolakan terhadap kebijakan baru, ketidakpercayaan terhadap teknologi, atau ketidakpahaman akan manfaat perubahan tersebut. Misalnya, penerapan sistem digital dalam manajemen kinerja atau penggunaan kecerdasan buatan (AI) dalam proses rekrutmen sering kali memunculkan kekhawatiran akan penggantian tenaga kerja manusia dengan teknologi.

Banyak karyawan merasa tidak nyaman dengan perubahan struktur kerja karena takut kehilangan stabilitas, peran, atau pengaruh mereka dalam organisasi. Perubahan juga dapat menciptakan ketidakpastian, terutama jika prosesnya tidak dikomunikasikan dengan baik atau tidak ada dukungan yang memadai untuk membantu transisi. Akibatnya, resistensi ini dapat memperlambat atau bahkan menggagalkan implementasi strategi baru.

Untuk mengatasi resistensi, organisasi perlu merancang strategi yang proaktif. Komunikasi yang transparan adalah kunci utama untuk memberikan pemahaman kepada karyawan mengenai tujuan, manfaat, dan dampak positif dari perubahan. Selain itu, menyediakan pelatihan untuk membantu karyawan

beradaptasi dengan keterampilan atau teknologi baru dapat mengurangi rasa ketidaknyamanan. Melibatkan karyawan dalam proses perubahan juga penting agar mereka merasa dihargai dan memiliki kontribusi dalam transformasi tersebut. Dengan pendekatan yang tepat, resistensi dapat diminimalkan, dan perubahan dapat berjalan lebih efektif.

## 5. Ekspektasi Karyawan yang Berubah

Ekspektasi karyawan terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja telah mengalami transformasi signifikan, seiring dengan perubahan gaya hidup, perkembangan teknologi, dan dinamika pasar tenaga kerja. Berikut adalah tiga aspek dari perubahan tersebut:

### a. Meningkatnya Permintaan akan Fleksibilitas Kerja

Permintaan karyawan terhadap fleksibilitas kerja, seperti *remote work* dan *hybrid work*, semakin tinggi. Model kerja ini memungkinkan karyawan untuk bekerja dari lokasi yang mereka pilih, baik dari rumah, kantor, atau tempat lain yang sesuai. Perubahan ini didorong oleh peningkatan teknologi komunikasi, seperti video conferencing dan platform kolaborasi daring, yang membuat pekerjaan jarak jauh menjadi lebih praktis dan efisien.

Fleksibilitas kerja memberikan manfaat bagi karyawan, seperti penghematan waktu perjalanan, peningkatan konsentrasi, dan kemampuan untuk menyesuaikan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi. Namun, fleksibilitas juga menantang organisasi untuk menjaga kolaborasi, komunikasi, dan produktivitas. Oleh karena itu, organisasi perlu menyediakan infrastruktur teknologi yang memadai dan menetapkan kebijakan yang jelas untuk mendukung keberhasilan model kerja fleksibel ini.

### b. Kebutuhan akan Keseimbangan antara Kehidupan Pribadi dan Profesional (*Work-Life Balance*)

Karyawan saat ini tidak hanya fokus pada kompensasi finansial tetapi juga memperhatikan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan. *Work-life balance* menjadi prioritas karena tekanan pekerjaan yang tinggi dapat

menyebabkan stres, kelelahan, dan penurunan kesehatan mental. Karyawan menginginkan waktu untuk keluarga, hobi, atau aktivitas yang mendukung kesehatan fisik dan emosional mereka.

Untuk memenuhi kebutuhan ini, organisasi perlu menciptakan lingkungan kerja yang tidak membebani karyawan secara berlebihan. Memberikan fleksibilitas jam kerja, mendukung cuti yang memadai, dan menawarkan program kesejahteraan karyawan dapat membantu meningkatkan kualitas hidup mereka. Dengan keseimbangan yang baik, karyawan akan lebih termotivasi dan produktif.

### c. Pentingnya Memberikan Pengalaman Karyawan (*Employee Experience*) yang Positif

Pengalaman karyawan mencakup semua interaksi mereka dengan organisasi, mulai dari proses rekrutmen hingga pengembangan karir. Karyawan ingin merasa dihargai, didukung, dan memiliki peluang untuk berkembang. Elemen seperti budaya kerja yang inklusif, transparansi dalam komunikasi, dan program pelatihan yang relevan menjadi bagian penting dari pengalaman karyawan yang positif.

Organisasi yang fokus pada *employee experience* sering kali lebih berhasil dalam mempertahankan talenta terbaik. Dengan menciptakan pengalaman kerja yang menyenangkan, seperti menyediakan lingkungan kerja yang nyaman, peluang pengembangan karir, dan penghargaan atas kontribusi, organisasi dapat meningkatkan loyalitas dan keterlibatan karyawan. Pengalaman yang positif juga memperkuat reputasi organisasi di pasar tenaga kerja, menjadikannya lebih menarik bagi talenta baru.

## 6. Retensi Karyawan

Retensi karyawan adalah upaya organisasi untuk mempertahankan tenaga kerja yang ada dengan menciptakan lingkungan kerja yang menarik, mendukung, dan memenuhi kebutuhan karyawan. Isu retensi menjadi semakin relevan karena tingginya tingkat turnover, terutama di kalangan generasi

muda, yang dapat mengganggu stabilitas organisasi dan meningkatkan biaya operasional.

a. Tingginya tingkat turnover, terutama di kalangan generasi muda

Turnover karyawan, terutama di kalangan Generasi Milenial dan Gen Z, menjadi tantangan signifikan bagi organisasi. Generasi ini cenderung mencari pekerjaan yang tidak hanya memberikan kompensasi finansial, tetapi juga pengalaman kerja yang bermakna, peluang pengembangan karir, dan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional. Ketidakpuasan terhadap pekerjaan, kurangnya fleksibilitas, atau minimnya peluang pengembangan sering kali menjadi alasan utama mereka meninggalkan organisasi. Tingginya turnover ini tidak hanya meningkatkan biaya perekrutan dan pelatihan, tetapi juga mengurangi produktivitas dan mengganggu stabilitas tim kerja.

b. Tantangan dalam Menciptakan Lingkungan Kerja yang Memotivasi

Menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi adalah tantangan besar bagi organisasi. Karyawan membutuhkan rasa dihargai, dukungan untuk berkembang, dan kejelasan dalam jalur karir mereka. Lingkungan kerja yang tidak memberikan penghargaan atas kontribusi, minim transparansi, atau tidak mendukung kesejahteraan karyawan dapat mengurangi motivasi dan keterlibatan. Selain itu, kurangnya perhatian pada budaya kerja yang inklusif dan kolaboratif juga dapat mempercepat tingkat turnover.

c. Strategi Retensi

Organisasi dapat menerapkan berbagai strategi untuk meningkatkan retensi karyawan, di antaranya:

1) Pemberian Insentif

Memberikan insentif finansial, seperti bonus kinerja, tunjangan tambahan, atau penghargaan khusus, dapat meningkatkan motivasi karyawan. Insentif non-finansial, seperti penghargaan atas kontribusi, juga efektif dalam

membangun hubungan emosional antara karyawan dan organisasi.

2) Pengembangan Karir

Menawarkan pelatihan, mentoring, atau peluang rotasi kerja memberikan karyawan kesempatan untuk tumbuh secara profesional. Jalur karir yang jelas dan peluang untuk naik jabatan membantu meningkatkan loyalitas mereka terhadap organisasi.

3) Pengakuan atas Kontribusi

Menghargai karyawan atas pencapaian mereka melalui penghargaan formal, pujian publik, atau penilaian kinerja yang transparan dapat memperkuat rasa dihargai. Karyawan yang merasa kontribusinya diakui cenderung lebih loyal dan termotivasi.

Dengan mengadopsi strategi-strategi ini, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung retensi karyawan, mengurangi turnover, dan membangun tenaga kerja yang lebih loyal dan produktif. Pendekatan ini juga membantu organisasi mengelola biaya operasional dan mempertahankan stabilitas jangka panjang.

## **7. Regulasi dan Kepatuhan**

Regulasi dan kepatuhan adalah aspek penting dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM). Organisasi harus memastikan bahwa semua kebijakan dan praktik kerja mematuhi hukum ketenagakerjaan dan regulasi yang berlaku. Ketidakpatuhan terhadap aturan ini tidak hanya dapat menyebabkan risiko hukum, tetapi juga merusak reputasi organisasi di mata karyawan dan publik.

a. Kepatuhan terhadap hukum ketenagakerjaan dan regulasi yang terus berkembang

Hukum ketenagakerjaan dan regulasi yang mengatur hubungan kerja terus berkembang seiring dengan perubahan kondisi ekonomi, sosial, dan politik. Contohnya, peraturan terkait upah minimum, tunjangan, perlindungan tenaga kerja, dan pengelolaan tenaga kontrak sering diperbarui untuk melindungi hak-hak karyawan. Organisasi harus tetap mengikuti

perkembangan ini agar tidak melanggar hukum. Namun, memahami dan menerapkan perubahan regulasi sering kali menjadi tantangan, terutama bagi perusahaan kecil atau mereka yang beroperasi di berbagai yurisdiksi dengan aturan berbeda.

b. Tantangan dalam Mengelola Kontrak Kerja, Jam Kerja, dan Hak-Hak Karyawan

Mengelola kontrak kerja yang sesuai dengan regulasi adalah salah satu aspek yang kompleks dalam kepatuhan. Organisasi harus memastikan bahwa isi kontrak mencakup hak-hak karyawan, seperti cuti, jam kerja, dan jaminan sosial, sesuai dengan peraturan yang berlaku. Selain itu, pengelolaan jam kerja, terutama bagi tenaga kerja yang bekerja di luar jam normal atau dalam sistem fleksibel, memerlukan perhatian khusus untuk menghindari pelanggaran hukum. Kurangnya transparansi dalam pengelolaan hak-hak karyawan dapat menimbulkan ketidakpuasan, menurunkan loyalitas, dan bahkan memicu tindakan hukum dari karyawan.

c. Risiko hukum akibat kurangnya pemahaman atau pelanggaran aturan

Kurangnya pemahaman tentang regulasi ketenagakerjaan dapat mengakibatkan pelanggaran yang tidak disengaja. Hal ini dapat berdampak pada sanksi hukum, denda finansial, atau perselisihan dengan karyawan yang berujung pada tuntutan hukum. Selain itu, ketidakpatuhan juga dapat merusak reputasi organisasi, mengurangi daya tariknya di pasar tenaga kerja, dan meningkatkan turnover. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memiliki tim SDM yang memahami peraturan dengan baik dan terus memperbarui kebijakan kerja sesuai dengan regulasi terbaru.

Memastikan kepatuhan terhadap hukum ketenagakerjaan dan regulasi adalah langkah penting untuk menjaga kelancaran operasional, melindungi hak-hak karyawan, dan menghindari risiko hukum. Dengan memiliki pemahaman yang baik tentang regulasi, menetapkan kebijakan yang sesuai, serta menerapkan proses yang transparan dan adil, organisasi dapat menciptakan

lingkungan kerja yang aman, legal, dan mendukung keberlanjutan bisnis.

## **8. Manajemen Kinerja**

Manajemen kinerja adalah proses berkelanjutan yang bertujuan untuk memastikan bahwa karyawan mencapai target dan memberikan kontribusi maksimal terhadap tujuan organisasi. Namun, pelaksanaan manajemen kinerja sering kali menghadapi berbagai tantangan yang memengaruhi efektivitasnya.

### **a. Kesulitan dalam mengevaluasi kinerja secara objektif**

Mengevaluasi kinerja karyawan secara objektif adalah salah satu tantangan utama dalam manajemen kinerja. Bias penilaian, seperti favoritisme atau persepsi subjektif, sering kali memengaruhi hasil evaluasi. Selain itu, kurangnya data konkret atau alat ukur yang tepat dapat menyebabkan hasil evaluasi menjadi tidak akurat. Karyawan yang merasa penilaian tidak adil dapat kehilangan motivasi, yang pada akhirnya berdampak pada produktivitas. Oleh karena itu, organisasi perlu mengadopsi metode evaluasi yang berbasis data dan transparan untuk mengurangi bias dan meningkatkan akurasi penilaian.

### **b. Tantangan dalam menetapkan indikator kinerja yang relevan dan terukur**

Menetapkan indikator kinerja yang relevan dan terukur (Key Performance Indicators atau KPI) adalah tantangan lainnya. KPI harus disesuaikan dengan tujuan organisasi dan peran spesifik karyawan, tetapi sering kali sulit menemukan keseimbangan antara indikator yang realistis dan ambisius. Indikator yang terlalu umum atau tidak terukur dapat membuat karyawan bingung dan mengurangi efektivitas evaluasi kinerja. Organisasi perlu melibatkan karyawan dalam proses penetapan KPI untuk memastikan relevansi dan meningkatkan pemahaman mereka tentang apa yang diharapkan.

c. Peran Umpan Balik dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan

Umpan balik adalah elemen penting dalam manajemen kinerja. Memberikan umpan balik yang konstruktif secara rutin dapat membantu karyawan memahami kekuatan dan area yang perlu ditingkatkan. Namun, banyak organisasi belum menjadikan umpan balik sebagai proses berkelanjutan, melainkan hanya diberikan pada akhir periode penilaian. Hal ini membuat karyawan kehilangan kesempatan untuk memperbaiki kinerja mereka secara real-time. Umpan balik yang efektif harus diberikan secara spesifik, jelas, dan berfokus pada solusi. Selain itu, menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa nyaman untuk memberikan umpan balik kepada atasan juga penting untuk membangun hubungan kerja yang lebih baik.

Manajemen kinerja yang efektif membutuhkan sistem penilaian yang adil, indikator yang relevan, dan komunikasi terbuka melalui umpan balik yang konstruktif. Dengan mengatasi tantangan-tantangan ini, organisasi dapat meningkatkan produktivitas, keterlibatan karyawan, dan keberhasilan dalam mencapai tujuan strategis. Manajemen kinerja yang baik tidak hanya menilai hasil kerja tetapi juga mendorong pengembangan individu dan tim secara berkelanjutan.

## 9. Pengelolaan Generasi yang Berbeda

Pengelolaan tenaga kerja multigenerasi menjadi tantangan sekaligus peluang bagi organisasi. Setiap generasi, mulai dari Baby Boomers hingga Gen Z, membawa kebutuhan, ekspektasi, dan pendekatan kerja yang berbeda, yang memengaruhi dinamika dalam tim dan strategi pengelolaan SDM.

a. Perbedaan kebutuhan dan ekspektasi antargenerasi

1) Baby Boomers (1946–1964)

Generasi ini cenderung menghargai stabilitas pekerjaan, loyalitas terhadap organisasi, dan struktur kerja yang jelas. Mereka lebih nyaman dengan hierarki dan pendekatan kerja yang tradisional.

2) Gen X (1965–1980)

Generasi ini mengutamakan keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi (*work-life balance*). Mereka cenderung

mandiri, pragmatis, dan menghargai fleksibilitas dalam menjalankan pekerjaan.

3) Milenial (1981–1996)

Generasi ini menginginkan pekerjaan yang bermakna, peluang pengembangan karir, dan teknologi modern untuk mendukung produktivitas. Mereka juga mencari lingkungan kerja yang kolaboratif dan fleksibel.

4) Gen Z (1997–)

Sebagai generasi digital asli (*digital natives*), mereka sangat nyaman dengan teknologi dan mencari fleksibilitas maksimal, baik dalam waktu maupun lokasi kerja. Mereka juga cenderung menilai keberlanjutan dan inklusivitas organisasi.

b. Strategi untuk mengelola tenaga kerja multigenerasi secara efektif

1) Memahami dan Menyesuaikan Pendekatan

Organisasi perlu mengenali kebutuhan unik setiap generasi dan menawarkan program yang relevan, seperti pelatihan teknologi untuk Baby Boomers atau mentoring berbasis pengalaman untuk Gen Z.

2) Menciptakan Program Pelatihan Bersama

Program yang melibatkan semua generasi dapat meningkatkan pemahaman dan kerja sama antargenerasi. Misalnya, *reverse mentoring* dapat mempertemukan generasi muda yang menguasai teknologi dengan generasi senior yang memiliki pengalaman mendalam.

3) Menawarkan Fleksibilitas

Memberikan fleksibilitas dalam jadwal dan tempat kerja dapat memenuhi ekspektasi berbagai generasi, terutama Gen X, Milenial, dan Gen Z.

c. Pentingnya Komunikasi yang Inklusif dan Adaptif

Komunikasi yang efektif adalah kunci dalam mengelola tenaga kerja multigenerasi. Setiap generasi memiliki preferensi komunikasi yang berbeda. Baby Boomers mungkin lebih nyaman dengan komunikasi tatap muka atau telepon, sedangkan Milenial

dan Gen Z lebih menyukai komunikasi digital melalui email atau aplikasi pesan instan. Organisasi perlu mengadopsi pendekatan komunikasi yang inklusif, memastikan bahwa setiap generasi merasa didengar dan dipahami.

Adaptabilitas dalam komunikasi, seperti menggunakan alat kolaborasi digital yang fleksibel atau mengadakan diskusi lintas generasi, dapat meningkatkan kohesi dalam tim. Selain itu, menciptakan lingkungan kerja yang menghargai keberagaman dan membangun budaya saling menghormati antargenerasi akan memperkuat hubungan kerja.

Pengelolaan tenaga kerja multigenerasi memerlukan pemahaman mendalam tentang kebutuhan dan ekspektasi setiap generasi. Dengan menerapkan strategi yang inklusif, fleksibel, dan adaptif, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif. Sinergi antargenerasi akan memberikan keuntungan kompetitif yang signifikan, memperkuat inovasi, dan mendukung keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

## **10. Kesejahteraan Karyawan (Employee Well-being)**

Kesejahteraan karyawan adalah aspek penting yang mencakup kesehatan fisik, mental, dan emosional tenaga kerja. Di era modern, kesejahteraan karyawan tidak hanya menjadi tanggung jawab pribadi tetapi juga bagian dari strategi organisasi untuk menciptakan tenaga kerja yang sehat, termotivasi, dan produktif.

a. Meningkatnya kebutuhan akan program kesehatan fisik dan mental di tempat kerja

Perubahan gaya hidup, tekanan kerja yang tinggi, dan tuntutan pekerjaan di era digital telah meningkatkan kebutuhan akan program kesehatan di tempat kerja. Karyawan kini lebih memperhatikan kesehatan fisik dan mental mereka sebagai bagian dari keseimbangan hidup. Program seperti pemeriksaan kesehatan berkala, fasilitas olahraga, konseling psikologis, dan dukungan kesehatan mental menjadi kebutuhan mendesak. Terlebih lagi, pandemi COVID-19 menyoroti pentingnya kesehatan mental, dengan banyak karyawan mengalami stres, kecemasan, dan kelelahan akibat perubahan drastis dalam cara kerja.

b. Tantangan dalam Menciptakan Lingkungan Kerja yang Mendukung Kesejahteraan

Membangun lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan karyawan menghadapi berbagai tantangan. Organisasi sering kali harus mengatasi keterbatasan anggaran, kurangnya pemahaman tentang pentingnya kesejahteraan, atau resistensi dari karyawan yang enggan memanfaatkan program yang ditawarkan. Selain itu, budaya kerja yang menekankan hasil tanpa memperhatikan keseimbangan hidup dapat menghambat keberhasilan program kesejahteraan. Untuk menciptakan lingkungan yang mendukung kesejahteraan, organisasi perlu mengintegrasikan inisiatif ini ke dalam kebijakan kerja, seperti fleksibilitas jam kerja, dukungan untuk cuti sakit, dan penyediaan ruang kerja yang ergonomis.

c. Hubungan antara Kesejahteraan Karyawan dan Produktivitas Organisasi

Kesejahteraan karyawan memiliki dampak langsung pada produktivitas dan keberhasilan organisasi. Karyawan yang sehat secara fisik dan mental lebih mampu berkonsentrasi, bekerja dengan efisien, dan memberikan kontribusi positif kepada tim. Sebaliknya, karyawan yang merasa lelah, stres, atau tidak didukung cenderung mengalami penurunan motivasi, produktivitas, dan bahkan meningkatkan tingkat absensi. Penelitian menunjukkan bahwa organisasi yang berinvestasi dalam kesejahteraan karyawan cenderung memiliki tingkat retensi lebih tinggi, keterlibatan yang lebih baik, dan kinerja finansial yang lebih kuat.

Kesejahteraan karyawan tidak hanya berdampak pada individu tetapi juga pada keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Dengan menyediakan program kesehatan fisik dan mental, mengatasi tantangan lingkungan kerja, dan memprioritaskan keseimbangan hidup, organisasi dapat menciptakan tenaga kerja yang lebih sehat, produktif, dan loyal. Hal ini membangun fondasi bagi keberlanjutan dan pertumbuhan jangka panjang organisasi.

## **B. Persaingan dan Strategi Mendapatkan SDM Unggul**

Di era modern, persaingan dalam mendapatkan Sumber Daya Manusia (SDM) unggul semakin ketat seiring dengan meningkatnya kebutuhan akan keterampilan baru yang relevan dengan perkembangan teknologi dan dinamika industri. Organisasi berlomba untuk menarik talenta terbaik yang dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap pertumbuhan dan keberlanjutan bisnis. Globalisasi dan transformasi digital telah memperluas pasar tenaga kerja, tetapi juga menciptakan tantangan baru dalam merekrut dan mempertahankan karyawan unggul (Kaplan & Norton, 2004).

Karyawan kini memiliki ekspektasi yang lebih tinggi terhadap pekerjaan, seperti fleksibilitas, peluang pengembangan karir, dan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional. Oleh karena itu, organisasi perlu menerapkan strategi rekrutmen yang inovatif dan berorientasi pada kebutuhan karyawan modern. Pendekatan seperti memperkuat employer branding, memanfaatkan teknologi rekrutmen, dan menawarkan insentif yang kompetitif menjadi langkah penting untuk memenangkan persaingan ini. Dengan strategi yang tepat, organisasi tidak hanya dapat menarik talenta terbaik tetapi juga membangun tenaga kerja yang produktif dan loyal.

### **1. Persaingan mendapatkan talenta terbaik**

Persaingan untuk mendapatkan talenta terbaik semakin ketat di tengah perubahan teknologi, globalisasi, dan dinamika pasar tenaga kerja. Organisasi menghadapi tantangan untuk menemukan dan mempertahankan karyawan dengan keterampilan yang relevan, terutama di era digital yang serba cepat.

#### **a. Kebutuhan Akan SDM Unggul di Era Digital**

Transformasi digital telah mengubah kebutuhan industri secara signifikan, menggantikan banyak pekerjaan tradisional dengan otomatisasi dan menciptakan posisi baru yang membutuhkan keahlian digital. Organisasi kini membutuhkan karyawan yang mampu bekerja dengan teknologi canggih untuk mendukung inovasi dan meningkatkan efisiensi operasional. Kompetensi seperti *data analytics*, kecerdasan buatan (AI),

pengelolaan sistem digital, dan manajemen proyek menjadi semakin diminati. Karyawan dengan kemampuan ini dapat memberikan kontribusi strategis dalam pengambilan keputusan berbasis data, menciptakan produk inovatif, dan meningkatkan proses kerja. Permintaan yang terus meningkat untuk keterampilan tersebut memicu persaingan ketat antarorganisasi dalam merekrut tenaga kerja yang kompeten dan relevan dengan kebutuhan era digital. Situasi ini menuntut organisasi untuk lebih proaktif dalam menarik dan mempertahankan talenta yang dapat mendukung transformasi digital mereka.

#### b. Persaingan global dalam rekrutmen

Globalisasi telah memperluas akses organisasi ke pasar tenaga kerja internasional, menciptakan peluang sekaligus tantangan dalam rekrutmen. Ketersediaan tenaga kerja yang beragam secara global memungkinkan organisasi menemukan talenta terbaik dari berbagai belahan dunia, terutama untuk posisi dengan kebutuhan keterampilan khusus. Namun, globalisasi juga meningkatkan mobilitas tenaga kerja, memungkinkan karyawan berpindah pekerjaan dengan lebih mudah, baik secara fisik maupun melalui kerja jarak jauh. Akibatnya, persaingan untuk mendapatkan talenta unggul semakin ketat. Perusahaan lokal sering kali harus bersaing dengan organisasi internasional yang memiliki keunggulan dalam hal sumber daya, teknologi, dan daya tarik global. Perusahaan multinasional dapat menawarkan insentif yang lebih besar, peluang pengembangan karir internasional, dan lingkungan kerja modern, membuat perusahaan lokal menghadapi tantangan besar dalam menarik dan mempertahankan karyawan berbakat. Situasi ini menuntut strategi rekrutmen yang inovatif dan fleksibel agar organisasi dapat tetap kompetitif di pasar global.

#### c. Tren pasar tenaga kerja

Tren pasar tenaga kerja terus berkembang seiring dengan perubahan ekspektasi generasi muda dan munculnya fenomena *gig economy*. Generasi muda, seperti Milenial dan Gen Z, kini

memiliki pandangan yang berbeda terhadap pekerjaan dibandingkan generasi sebelumnya. Mereka tidak hanya mencari stabilitas, tetapi juga pekerjaan yang memberikan fleksibilitas, keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional, serta makna dalam pekerjaan. Selain itu, generasi ini cenderung tertarik pada organisasi yang mendukung perkembangan diri, keberlanjutan, dan inklusivitas. Di sisi lain, *gig economy*, yang menawarkan pekerjaan berbasis proyek atau kontrak jangka pendek, telah mengubah cara banyak orang bekerja. Banyak karyawan, terutama dari generasi muda, lebih memilih fleksibilitas dalam menentukan jadwal dan lokasi kerja dibandingkan posisi penuh waktu yang konvensional. Fenomena ini menantang organisasi untuk menyesuaikan strategi rekrutmen mereka dengan menyediakan pilihan kerja yang lebih fleksibel dan menarik bagi tenaga kerja modern. Organisasi yang tidak beradaptasi dengan tren ini berisiko kehilangan akses terhadap talenta terbaik di pasar tenaga kerja yang kompetitif.

## **2. Strategi untuk mendapatkan sdm unggul**

### **a. Penguatan Employer Branding**

Penguatan *employer branding* adalah strategi penting untuk menarik dan mempertahankan talenta terbaik di pasar tenaga kerja. Membangun citra perusahaan sebagai tempat kerja yang menarik memerlukan upaya untuk menunjukkan nilai-nilai positif organisasi, seperti budaya kerja yang mendukung, peluang pengembangan karir, dan reputasi yang baik. Calon karyawan cenderung tertarik pada perusahaan yang tidak hanya memberikan kompensasi kompetitif tetapi juga menawarkan nilai tambah yang relevan dengan kebutuhan mereka. Nilai tambah tersebut meliputi budaya kerja yang inklusif, di mana keberagaman dihormati dan setiap individu merasa dihargai; fleksibilitas kerja, seperti opsi *remote work* atau *hybrid work*, yang memungkinkan karyawan menyeimbangkan kehidupan pribadi dan profesional; serta program kesejahteraan yang mendukung kesehatan fisik dan mental karyawan. Dengan memperkuat *employer branding*, perusahaan dapat meningkatkan daya tariknya di mata calon karyawan,

memperkuat loyalitas tenaga kerja yang ada, dan membangun fondasi untuk keberlanjutan jangka panjang.

#### b. Pemanfaatan Teknologi Rekrutmen

Pemanfaatan teknologi rekrutmen telah mengubah cara organisasi mencari dan menyaring kandidat secara signifikan. Penggunaan kecerdasan buatan (AI) dan machine learning memungkinkan proses penyaringan kandidat menjadi lebih cepat dan akurat. Teknologi ini dapat menganalisis ribuan aplikasi secara otomatis, mengidentifikasi kandidat yang paling sesuai berdasarkan keterampilan, pengalaman, dan kualifikasi yang dicari. Selain itu, AI juga dapat memprediksi keberhasilan calon karyawan di masa depan dengan menganalisis pola data dan perilaku. Di sisi lain, penerapan applicant tracking systems (ATS) semakin meningkatkan efisiensi rekrutmen dengan mengelola seluruh proses rekrutmen secara terpusat, mulai dari pengumpulan aplikasi hingga wawancara. ATS memungkinkan tim HR untuk melacak progres setiap kandidat, mengelola komunikasi secara efisien, dan mengurangi potensi kesalahan manual. Dengan memanfaatkan teknologi rekrutmen, organisasi dapat meningkatkan kecepatan dan akurasi dalam menemukan talenta terbaik, sekaligus menghemat waktu dan sumber daya.

#### c. Kemitraan dengan Institusi Pendidikan

Kemitraan dengan institusi pendidikan menjadi strategi efektif bagi organisasi untuk menemukan dan mengembangkan talenta muda potensial. Melalui program magang, perusahaan dapat memberikan pengalaman kerja langsung kepada mahasiswa atau lulusan baru, sekaligus mengidentifikasi individu yang memiliki kemampuan dan potensi sesuai dengan kebutuhan organisasi. Program magang tidak hanya membantu mahasiswa memahami dunia kerja, tetapi juga memberikan peluang bagi perusahaan untuk menilai kinerja mereka sebelum merekrut secara permanen. Selain itu, kolaborasi dengan universitas atau lembaga pelatihan memungkinkan organisasi mengisi kebutuhan tenaga kerja khusus dengan lebih terarah. Perusahaan dapat bekerja sama dalam merancang kurikulum

atau program pelatihan yang relevan dengan industri, memastikan lulusan memiliki keterampilan yang sesuai dengan tuntutan pasar kerja. Pendekatan ini menciptakan alur bakat yang berkelanjutan dan memperkuat hubungan antara dunia pendidikan dan industri, memberikan manfaat jangka panjang bagi kedua pihak.

d. **Fleksibilitas dan Insentif Kompetitif**

Fleksibilitas dan insentif kompetitif adalah elemen penting dalam menarik dan mempertahankan talenta terbaik di pasar kerja. Menawarkan gaji dan tunjangan yang kompetitif, seperti bonus kinerja, asuransi kesehatan, dan program pensiun, dapat meningkatkan daya tarik organisasi di mata calon karyawan. Insentif ini memberikan rasa penghargaan atas kontribusi karyawan sekaligus meningkatkan motivasi dan loyalitas mereka. Selain itu, fleksibilitas kerja, seperti opsi *remote work* atau *hybrid work*, semakin diminati oleh tenaga kerja modern yang menghargai keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional. Dengan fleksibilitas ini, karyawan dapat bekerja dari lokasi yang mereka pilih, yang tidak hanya meningkatkan kenyamanan tetapi juga produktivitas mereka. Kombinasi antara insentif kompetitif dan fleksibilitas kerja menciptakan lingkungan yang mendukung kebutuhan karyawan sekaligus memperkuat posisi organisasi sebagai tempat kerja yang menarik dan inovatif.

e. **Peluang Pengembangan Karir**

Peluang pengembangan karir menjadi salah satu faktor penting yang dicari oleh karyawan dalam memilih dan mempertahankan pekerjaan. Organisasi dapat mendukung hal ini dengan menyediakan pelatihan berkelanjutan dan program pengembangan keterampilan yang relevan dengan kebutuhan industri. Pelatihan ini dapat mencakup penguasaan teknologi baru, pengembangan kepemimpinan, atau peningkatan kompetensi teknis yang dibutuhkan untuk kemajuan karir. Selain itu, memberikan jalur karir yang jelas membantu karyawan memahami arah perkembangan mereka dalam organisasi.

Dengan mengetahui bahwa ada peluang untuk promosi atau peran yang lebih menantang, karyawan merasa lebih dihargai dan termotivasi untuk memberikan kinerja terbaik. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan loyalitas tenaga kerja, tetapi juga menciptakan tenaga kerja yang lebih kompeten dan adaptif, yang pada akhirnya berkontribusi pada keberlanjutan dan daya saing organisasi.

### **3. Tantangan dalam Mendapatkan SDM Unggul**

#### **a. Ketidaksesuaian Keterampilan dan Kebutuhan Organisasi**

Ketidaksesuaian keterampilan dan kebutuhan organisasi, atau *skill gap*, merupakan tantangan utama di pasar tenaga kerja modern. Kesenjangan keterampilan terjadi ketika kemampuan tenaga kerja yang tersedia tidak memenuhi kebutuhan spesifik yang diminta oleh organisasi, terutama di era transformasi digital. Banyak industri kini membutuhkan keahlian baru seperti *data analytics*, kecerdasan buatan (AI), atau manajemen sistem berbasis teknologi, yang sering kali tidak dimiliki oleh sebagian besar tenaga kerja. Untuk mengatasi kesenjangan ini, organisasi perlu berinvestasi dalam pelatihan dan pengembangan keterampilan yang relevan dengan kebutuhan industri. Program pelatihan yang dirancang secara strategis, baik internal maupun melalui kemitraan dengan institusi pendidikan atau lembaga pelatihan, dapat membantu meningkatkan kapabilitas tenaga kerja. Dengan menyesuaikan pelatihan secara proaktif terhadap tuntutan industri, organisasi tidak hanya mampu memenuhi kebutuhan mereka, tetapi juga memastikan daya saing jangka panjang.

#### **b. Tingkat Turnover yang Tinggi**

Tingkat turnover yang tinggi menjadi tantangan serius bagi banyak organisasi, terutama dalam mempertahankan karyawan unggul di tengah persaingan ketat. Karyawan dengan kemampuan dan potensi tinggi sering kali menjadi incaran perusahaan lain, sehingga meningkatkan risiko kehilangan talenta terbaik. Turnover yang tinggi tidak hanya berdampak pada biaya rekrutmen dan pelatihan ulang, tetapi juga

mengganggu stabilitas tim dan produktivitas organisasi. Untuk mengatasi masalah ini, organisasi perlu menerapkan strategi retensi yang efektif, seperti memberikan penghargaan dan pengakuan yang memadai. Penghargaan finansial, seperti bonus kinerja atau kenaikan gaji, dan pengakuan non-finansial, seperti pujian publik atau penghargaan khusus, dapat meningkatkan motivasi dan rasa dihargai karyawan. Selain itu, menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pengembangan karir dan keseimbangan kerja-hidup dapat memperkuat loyalitas karyawan. Dengan pendekatan yang terencana, organisasi dapat mengurangi turnover, mempertahankan talenta unggul, dan memastikan stabilitas serta pertumbuhan jangka panjang.

#### **4. Mengukur Keberhasilan Strategi Rekrutmen**

##### **a. Indikator Keberhasilan**

Indikator keberhasilan dalam proses rekrutmen adalah alat yang digunakan untuk mengevaluasi efektivitas dan efisiensi strategi perekrutan organisasi. Salah satu indikator utama adalah *time-to-fill*, yaitu waktu yang diperlukan untuk mengisi posisi yang kosong. Semakin cepat posisi terisi tanpa mengorbankan kualitas kandidat, semakin efisien proses rekrutmen tersebut. Indikator lain adalah tingkat kecocokan kandidat dengan kebutuhan peran, yang mengukur sejauh mana keterampilan, pengalaman, dan kepribadian kandidat sesuai dengan persyaratan posisi. Tingginya tingkat kecocokan menunjukkan keberhasilan dalam menyaring dan memilih kandidat yang tepat. Selain itu, retensi dan produktivitas karyawan baru juga menjadi ukuran penting. Karyawan yang bertahan lebih lama dan memberikan kontribusi signifikan mencerminkan proses rekrutmen yang efektif. Dengan memantau indikator-indikator ini, organisasi dapat memastikan bahwa strategi rekrutmen mereka mendukung kebutuhan tenaga kerja secara optimal dan berkontribusi pada pertumbuhan jangka panjang.

##### **b. Evaluasi Berkelanjutan**

Evaluasi berkelanjutan adalah langkah penting dalam meningkatkan efektivitas proses rekrutmen. Salah satu cara

untuk melakukannya adalah dengan mengumpulkan umpan balik dari kandidat dan karyawan baru. Umpan balik ini dapat memberikan wawasan tentang pengalaman mereka selama proses rekrutmen, termasuk kejelasan komunikasi, efisiensi proses, dan kesesuaian ekspektasi mereka dengan kenyataan setelah bergabung. Informasi ini membantu organisasi mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki. Selain itu, penyesuaian strategi berdasarkan tren rekrutmen terbaru sangat diperlukan agar organisasi tetap kompetitif di pasar tenaga kerja. Misalnya, adopsi teknologi baru seperti AI dalam penyaringan kandidat atau penekanan pada *employer branding* untuk menarik talenta terbaik. Dengan terus mengevaluasi dan memperbarui pendekatan, organisasi dapat memastikan bahwa strategi rekrutmen mereka tetap relevan, efektif, dan mampu memenuhi kebutuhan tenaga kerja di tengah dinamika pasar yang berubah.

## **Bab 4**

### **Perbedaan HRM dan HCM**

Pengelolaan sumber daya manusia (SDM) telah mengalami transformasi signifikan dalam beberapa dekade terakhir, mencerminkan perubahan dalam pandangan organisasi terhadap tenaga kerjanya. Human Resource Management (HRM) dan Human Capital Management (HCM) adalah dua pendekatan yang sering dibahas dalam konteks ini. Keduanya berfokus pada pengelolaan SDM, tetapi dengan perspektif dan tujuan yang berbeda. HRM secara tradisional berorientasi pada fungsi administratif dan operasional, sedangkan HCM lebih menitikberatkan pada pengelolaan SDM sebagai aset strategis yang dapat memberikan nilai tambah bagi organisasi.

Dalam HRM, pendekatan yang digunakan cenderung fokus pada administrasi personalia, seperti perekrutan, pelatihan, dan pengelolaan kinerja. Fungsi ini berperan dalam memastikan bahwa tenaga kerja dapat memenuhi kebutuhan operasional organisasi secara efektif. Sementara itu, HCM melihat SDM sebagai modal yang dapat dikembangkan melalui investasi jangka panjang, seperti pelatihan keterampilan, pengembangan kepemimpinan, dan peningkatan kesejahteraan karyawan. Pendekatan HCM bertujuan untuk meningkatkan produktivitas dan inovasi melalui pengelolaan SDM yang strategis.

Perbedaan utama antara HRM dan HCM juga terlihat pada cara organisasi memandang tenaga kerja. Dalam HRM, karyawan sering diperlakukan sebagai aset administratif yang mendukung keberlangsungan operasional. Sebaliknya, HCM menganggap karyawan sebagai modal manusia yang dapat dikembangkan untuk mencapai tujuan strategis perusahaan. Pendekatan ini mendorong organisasi untuk fokus pada pengembangan kompetensi, pengelolaan keterampilan, dan pemberdayaan tenaga kerja untuk menciptakan nilai jangka panjang.

Dengan memahami perbedaan antara HRM dan HCM, organisasi dapat merancang strategi pengelolaan SDM yang sesuai

dengan kebutuhan dan visi mereka. Perubahan paradigma ini tidak hanya mendukung keberlanjutan organisasi tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan inovatif. Pembahasan lebih lanjut akan menjelaskan bagaimana SDM menjadi elemen penting dalam strategi perusahaan serta bagaimana pendekatan HRM dan HCM diterapkan untuk mendukung tujuan tersebut.

## **A. SDM sebagai Kunci Utama Organisasi**

### **1. Definisi dan Peran SDM dalam Organisasi**

#### **a. Pengertian Sumber Daya Manusia (SDM)**

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah seluruh individu yang bekerja dalam sebuah organisasi, berkontribusi terhadap pencapaian tujuan operasional, taktis, dan strategis. SDM tidak hanya mencakup tenaga kerja secara fisik, tetapi juga keterampilan, pengetahuan, kreativitas, dan komitmen mereka yang menjadi penggerak utama keberhasilan organisasi. SDM dipandang sebagai bagian integral organisasi karena keberadaan dan pengelolannya memengaruhi hampir setiap aspek bisnis, mulai dari produktivitas hingga inovasi dan daya saing.

Berbeda dari aset lain seperti teknologi atau infrastruktur, SDM memiliki kemampuan adaptasi, pembelajaran, dan pengembangan yang terus-menerus. Hal ini memungkinkan mereka untuk memberikan kontribusi unik dalam merespons tantangan dan peluang yang dihadapi organisasi. Dengan demikian, pengelolaan SDM bukan hanya soal administrasi, tetapi juga strategi untuk memberdayakan tenaga kerja agar dapat mendukung pertumbuhan organisasi secara berkelanjutan.

#### **b. Peran Sumber Daya Manusia (SDM)**

SDM memainkan peran yang beragam dalam mendukung keberhasilan organisasi, meliputi aspek operasional, strategis, dan pengembangan jangka panjang:

##### **1. Mendukung Operasional**

Dalam peran operasional, SDM bertugas memastikan bahwa kebutuhan tenaga kerja organisasi terpenuhi. Ini mencakup

perekrutan, pelatihan, pengelolaan jadwal kerja, hingga pemberian kompensasi. SDM juga bertanggung jawab menjaga hubungan kerja yang harmonis, memastikan bahwa karyawan dapat bekerja secara efisien dan produktif. Peran ini mendukung kelancaran proses bisnis sehari-hari.

## **2. Mendukung Strategi**

Dalam konteks strategis, SDM membantu organisasi mencapai visi dan misinya melalui perencanaan tenaga kerja, pengembangan bakat, dan pengelolaan budaya kerja. Dengan memahami kebutuhan jangka panjang organisasi, SDM berperan dalam merancang strategi untuk memastikan tenaga kerja yang tersedia memiliki keterampilan dan kompetensi yang relevan. Peran ini juga mencakup pemberdayaan karyawan untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis.

## **3. Mendorong Pertumbuhan Organisasi**

SDM berperan dalam mengembangkan karyawan menjadi individu yang lebih kompeten dan inovatif. Melalui program pelatihan, mentoring, dan pemberdayaan, SDM menciptakan tenaga kerja yang siap menghadapi tantangan masa depan. Selain itu, dengan membangun budaya kerja yang inklusif dan kolaboratif, SDM meningkatkan keterlibatan karyawan, yang berdampak positif pada pertumbuhan organisasi.

Pengelolaan SDM yang baik memungkinkan organisasi untuk memanfaatkan potensi tenaga kerja mereka secara maksimal. Dengan fokus pada pengembangan keterampilan, pemberdayaan, dan penciptaan lingkungan kerja yang mendukung, SDM tidak hanya menjadi pendukung operasional tetapi juga penggerak utama strategi dan pertumbuhan organisasi.

## **2. Hubungan antara SDM dan Kinerja Organisasi**

### **a. Kontribusi SDM terhadap Produktivitas, Inovasi, dan Daya Saing**

Sumber Daya Manusia (SDM) memiliki kontribusi langsung terhadap produktivitas, inovasi, dan daya saing organisasi. Karyawan yang memiliki keterampilan, motivasi, dan dedikasi yang tinggi mampu menyelesaikan tugas dengan efisien,

meningkatkan kualitas output, dan mempercepat pencapaian target organisasi. Selain itu, SDM yang diberdayakan untuk berpikir kreatif dan inovatif dapat menciptakan ide-ide baru, mengembangkan produk atau layanan yang relevan dengan kebutuhan pasar, serta meningkatkan proses kerja untuk efisiensi yang lebih besar.

Dalam konteks daya saing, SDM berfungsi sebagai keunggulan kompetitif yang sulit ditiru oleh organisasi lain. Karyawan yang terampil, loyal, dan inovatif memberikan nilai unik bagi organisasi, memungkinkan mereka untuk tetap unggul dalam menghadapi persaingan yang ketat. Organisasi yang berhasil mengelola SDM secara strategis mampu menarik dan mempertahankan talenta terbaik, memperkuat posisinya di pasar.

## **b. Dampak Pengelolaan SDM yang Efektif terhadap Hasil Bisnis**

Pengelolaan SDM yang efektif memberikan dampak signifikan terhadap hasil bisnis organisasi. Ketika SDM dikelola dengan baik, organisasi dapat memastikan bahwa tenaga kerja mereka memiliki keterampilan yang sesuai dengan kebutuhan industri, terlibat secara emosional, dan memiliki komitmen terhadap tujuan bersama. Dampak positifnya meliputi:

### **1) Peningkatan Produktivitas**

Peningkatan produktivitas terjadi ketika Sumber Daya Manusia (SDM) dikelola dengan baik, karena karyawan yang terampil dan termotivasi mampu menyelesaikan tugas lebih cepat dan dengan hasil yang berkualitas tinggi. Proses kerja yang efisien ini tidak hanya mempercepat pencapaian target tetapi juga mengurangi pemborosan waktu dan sumber daya. Dengan memberikan pelatihan, dukungan, dan lingkungan kerja yang kondusif, organisasi dapat meningkatkan keterampilan dan motivasi karyawan, yang pada akhirnya berkontribusi pada efisiensi operasional dan keberhasilan keseluruhan organisasi.

## **2) Pengurangan Turnover**

Pengurangan turnover dapat dicapai ketika organisasi memberikan perhatian pada pengembangan dan kesejahteraan karyawan. Dengan menyediakan peluang pelatihan, jalur karir yang jelas, dan program kesejahteraan seperti dukungan kesehatan mental dan fleksibilitas kerja, karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk tetap berkontribusi. Retensi yang tinggi membantu mengurangi biaya yang terkait dengan rekrutmen dan pelatihan karyawan baru, sekaligus menjaga stabilitas tim dan kolaborasi yang efektif. Pendekatan ini menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, memperkuat loyalitas karyawan, dan mendukung keberlanjutan organisasi.

## **3) Kepuasan Pelanggan yang Lebih Tinggi**

Kepuasan pelanggan meningkat ketika karyawan yang termotivasi dan terlatih memberikan layanan berkualitas tinggi. Dengan memiliki keterampilan yang tepat dan dedikasi terhadap pekerjaan, karyawan mampu memahami kebutuhan pelanggan, merespons dengan cepat, dan memberikan solusi yang relevan. Pengalaman pelanggan yang positif tidak hanya menciptakan kepuasan tetapi juga membangun loyalitas jangka panjang. Pelanggan yang puas lebih cenderung kembali menggunakan layanan atau produk, sekaligus merekomendasikannya kepada orang lain, yang pada akhirnya memperkuat reputasi dan pertumbuhan organisasi.

## **4) Keberlanjutan dan Inovasi**

Keberlanjutan dan inovasi dapat dicapai melalui investasi dalam pelatihan dan pengembangan keterampilan karyawan. Dengan memberikan pelatihan yang relevan, organisasi memastikan tenaga kerja mereka siap menghadapi perubahan teknologi dan dinamika pasar. Karyawan yang terus belajar mampu menghasilkan ide-ide inovatif untuk meningkatkan efisiensi, mengembangkan produk baru, dan memperkuat daya saing. Pendekatan ini tidak hanya membuat organisasi tetap relevan dalam lingkungan bisnis yang

berubah cepat tetapi juga menciptakan fondasi yang kuat untuk pertumbuhan jangka panjang dan adaptabilitas yang lebih baik.

Hubungan yang kuat antara pengelolaan SDM dan kinerja organisasi menunjukkan bahwa keberhasilan bisnis tidak hanya bergantung pada teknologi atau modal finansial, tetapi juga pada kemampuan organisasi untuk memaksimalkan potensi tenaga kerja mereka. Dengan mengelola SDM secara strategis, organisasi dapat menciptakan nilai yang berkelanjutan dan memperkuat daya saing di pasar global.

### **3. Transformasi Peran SDM di Era Modern**

Transformasi peran Sumber Daya Manusia (SDM) di era modern mencerminkan perubahan mendasar dalam cara organisasi memandang dan mengelola tenaga kerja mereka. Perubahan ini didorong oleh perkembangan teknologi, globalisasi, dan dinamika pasar yang semakin kompleks, yang menuntut SDM untuk bergerak dari peran tradisional ke pendekatan yang lebih strategis dan proaktif.

#### **a. Peralihan dari fungsi administratif ke pendekatan strategis**

Peran SDM tradisional umumnya terbatas pada fungsi administratif, seperti pengelolaan data karyawan, penggajian, dan pengaturan kontrak kerja. Meskipun fungsi ini tetap penting, organisasi modern kini menuntut SDM untuk berkontribusi pada pencapaian tujuan strategis perusahaan. Peralihan ini melibatkan peran SDM dalam perencanaan tenaga kerja, pengelolaan perubahan, dan penciptaan budaya kerja yang mendukung inovasi serta produktivitas. SDM tidak hanya bertindak sebagai pengelola administrasi, tetapi juga sebagai mitra strategis yang membantu organisasi beradaptasi dengan tantangan pasar dan mengidentifikasi peluang untuk pertumbuhan.

#### **b. Peningkatan fokus pada pengembangan keterampilan, pengelolaan bakat, dan teknologi dalam sdm**

Perubahan kebutuhan industri dan teknologi telah meningkatkan fokus pada pengembangan keterampilan tenaga

kerja. Organisasi kini memahami bahwa investasi dalam pelatihan berkelanjutan dan pengembangan karyawan adalah kunci untuk tetap relevan dan kompetitif. Program pelatihan berbasis teknologi, seperti e-learning dan simulasi berbasis AI, semakin banyak digunakan untuk membangun kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan zaman.

Selain itu, pengelolaan bakat menjadi prioritas dalam strategi SDM modern. Hal ini melibatkan identifikasi, pengembangan, dan retensi karyawan berbakat yang memiliki potensi untuk menjadi pemimpin masa depan. SDM juga bertugas menciptakan program pengelolaan karir yang menarik untuk meningkatkan loyalitas dan keterlibatan karyawan.

Teknologi memainkan peran yang signifikan dalam mendukung transformasi ini. Alat seperti *human capital management systems* (HCMS), *artificial intelligence* (AI), dan *analytics tools* memungkinkan SDM untuk membuat keputusan berbasis data, mengoptimalkan proses rekrutmen, dan meningkatkan pengalaman karyawan. Teknologi ini juga membantu SDM untuk lebih fokus pada aspek strategis daripada tugas administratif rutin.

Transformasi peran SDM dari fungsi administratif ke pendekatan strategis menunjukkan bahwa SDM kini menjadi bagian integral dalam mendukung keberhasilan organisasi. Dengan fokus pada pengembangan keterampilan, pengelolaan bakat, dan adopsi teknologi, SDM dapat menciptakan tenaga kerja yang kompeten, adaptif, dan inovatif, yang mampu menjawab tantangan era modern serta mendorong keberlanjutan organisasi.

#### **4. SDM sebagai Sumber Daya Strategis**

Di era modern, Sumber Daya Manusia (SDM) tidak lagi hanya dianggap sebagai faktor produksi, tetapi sebagai aset strategis yang memberikan nilai tambah jangka panjang bagi organisasi. Pengelolaan SDM yang efektif memungkinkan organisasi untuk memanfaatkan potensi tenaga kerja secara maksimal, mendukung inovasi, dan mempertahankan daya saing dalam lingkungan bisnis yang dinamis.

**a. Mengelola SDM sebagai Aset yang Memberikan Nilai Tambah Jangka Panjang**

Ketika SDM dipandang sebagai aset strategis, fokus organisasi tidak hanya pada pengelolaan administratif tetapi juga pada pemberdayaan dan pengembangan tenaga kerja. Karyawan yang kompeten dan termotivasi dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap pertumbuhan organisasi melalui produktivitas yang lebih tinggi, inovasi, dan kemampuan adaptasi terhadap perubahan. Mengelola SDM sebagai aset melibatkan investasi dalam pelatihan, peningkatan keterampilan, dan pengelolaan bakat untuk memastikan tenaga kerja terus relevan dengan kebutuhan pasar.

Dengan memprioritaskan SDM sebagai aset jangka panjang, organisasi juga dapat membangun budaya kerja yang inklusif dan kolaboratif. Budaya semacam ini mendorong keterlibatan karyawan, meningkatkan loyalitas, dan menciptakan lingkungan yang mendukung inovasi. Hal ini menghasilkan nilai tambah tidak hanya dalam bentuk hasil operasional tetapi juga dalam membangun reputasi perusahaan sebagai tempat kerja yang menarik.

**b. Pentingnya Pengembangan Kompetensi dan Pemberdayaan Tenaga Kerja**

Pengembangan kompetensi adalah langkah strategis untuk memastikan tenaga kerja memiliki keterampilan yang sesuai dengan kebutuhan industri. Organisasi yang secara aktif menginvestasikan waktu dan sumber daya dalam pelatihan, program mentoring, dan pendidikan berkelanjutan mampu menciptakan tenaga kerja yang adaptif dan inovatif. Misalnya, pelatihan berbasis teknologi seperti *e-learning* atau simulasi berbasis AI memungkinkan karyawan untuk belajar secara fleksibel dan efisien.

Pemberdayaan tenaga kerja juga menjadi elemen penting dalam pengelolaan SDM sebagai sumber daya strategis. Dengan memberikan tanggung jawab yang lebih besar, ruang untuk pengambilan keputusan, dan kesempatan untuk berkontribusi pada proyek strategis, karyawan merasa dihargai dan

termotivasi untuk memberikan yang terbaik. Pemberdayaan ini tidak hanya meningkatkan kinerja individu tetapi juga mendorong kolaborasi dan kreativitas tim secara keseluruhan.

SDM sebagai sumber daya strategis berarti memandang tenaga kerja sebagai elemen utama yang mendukung keberlanjutan dan keberhasilan organisasi. Dengan mengelola SDM sebagai aset jangka panjang, serta fokus pada pengembangan kompetensi dan pemberdayaan tenaga kerja, organisasi dapat menciptakan keunggulan kompetitif yang sulit ditiru. Pendekatan ini memastikan bahwa organisasi tidak hanya bertahan, tetapi juga tumbuh dan berkembang di tengah tantangan bisnis modern.

## **5. Faktor yang Menjadikan SDM Sebagai Kunci Utama**

Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi kunci utama keberhasilan organisasi karena tenaga kerja tidak hanya merupakan elemen operasional, tetapi juga sumber inovasi, kreativitas, dan adaptabilitas. Keunikan individu serta keberagaman yang dimiliki setiap karyawan memberikan nilai strategis yang mendukung pertumbuhan dan keberlanjutan organisasi.

### **a. Keunikan dan keberagaman tenaga kerja sebagai kekuatan organisasi**

Setiap karyawan membawa latar belakang, keterampilan, pengalaman, dan perspektif yang berbeda. Keunikan ini menciptakan potensi inovasi dan kreativitas yang lebih besar ketika tenaga kerja dikelola secara efektif. Dalam lingkungan yang beragam, kolaborasi antara individu dengan sudut pandang yang berbeda dapat menghasilkan ide-ide baru yang mendukung pengembangan produk, layanan, dan proses kerja.

Keberagaman juga membantu organisasi untuk lebih responsif terhadap kebutuhan pasar global. Dengan memiliki tenaga kerja yang mencerminkan keragaman pelanggan, organisasi dapat lebih memahami preferensi, kebutuhan, dan ekspektasi dari berbagai segmen pasar. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk menawarkan solusi yang relevan, memperkuat daya saing di tingkat lokal maupun internasional.

## **b. Peran SDM dalam Menciptakan Budaya Organisasi yang Inklusif dan Kolaboratif**

SDM memainkan peran penting dalam menciptakan budaya kerja yang inklusif dan kolaboratif. Budaya inklusif memastikan bahwa semua karyawan, tanpa memandang latar belakang, merasa dihargai, didengar, dan memiliki peluang yang sama untuk berkembang. Organisasi dengan budaya semacam ini cenderung memiliki tingkat keterlibatan karyawan yang lebih tinggi, yang berdampak positif pada produktivitas dan loyalitas.

Kolaborasi, di sisi lain, mendorong karyawan untuk bekerja bersama dalam mencapai tujuan bersama. SDM berperan dalam membangun sistem kerja yang mendukung komunikasi, pembagian tugas yang efektif, dan penciptaan lingkungan kerja yang memungkinkan setiap individu untuk berkontribusi secara optimal. Program pelatihan tim, pengelolaan konflik, dan pengakuan atas kontribusi individu maupun kelompok adalah beberapa contoh langkah SDM dalam memperkuat budaya kolaboratif.

Keunikan dan keberagaman tenaga kerja memberikan kekuatan strategis yang mendukung inovasi, kreativitas, dan daya saing organisasi. Dengan memastikan budaya kerja yang inklusif dan kolaboratif, SDM membantu menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, produktif, dan adaptif terhadap perubahan. Pendekatan ini menjadikan SDM sebagai elemen utama dalam mencapai keberhasilan organisasi jangka panjang.

## **6. Contoh implementasi SDM dalam mendukung keberhasilan organisasi**

Pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) yang efektif telah terbukti menjadi faktor utama keberhasilan organisasi. Banyak perusahaan global dan lokal yang telah menunjukkan bagaimana strategi pengelolaan SDM yang baik dapat meningkatkan produktivitas, inovasi, dan daya saing. Implementasi strategi ini melibatkan berbagai praktik terbaik, termasuk pelatihan, pengelolaan kinerja, dan pemberdayaan karyawan.

**a. Studi kasus perusahaan yang berhasil karena pengelolaan sdm yang efektif**

Salah satu contoh sukses adalah Google, yang dikenal sebagai perusahaan dengan pendekatan inovatif dalam pengelolaan SDM. Google menempatkan karyawan sebagai aset strategis dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kreativitas serta inovasi. Dengan budaya kerja yang inklusif, perusahaan ini mendorong karyawan untuk berkontribusi secara aktif melalui program seperti "20% Time," di mana karyawan diberi kebebasan untuk menghabiskan sebagian waktu kerja mereka pada proyek inovatif pilihan mereka.

Selain itu, Unilever adalah contoh perusahaan yang berhasil dengan strategi pengelolaan talenta global. Unilever mengadopsi pendekatan berbasis keberlanjutan dengan mengintegrasikan pengembangan SDM ke dalam inisiatif sosial. Program pelatihan kepemimpinan global mereka, seperti Unilever Future Leaders Program, telah menciptakan talenta yang mampu memimpin inovasi di berbagai pasar.

**b. Praktik terbaik dalam pemberdayaan SDM**

Praktik terbaik dalam pemberdayaan SDM melibatkan berbagai langkah strategis, termasuk pelatihan dan pengelolaan kinerja:

**1) Pelatihan Berkelanjutan**

Pelatihan berkelanjutan adalah salah satu strategi utama dalam pemberdayaan Sumber Daya Manusia (SDM) untuk memastikan tenaga kerja tetap relevan dengan kebutuhan industri yang terus berkembang. Dengan investasi dalam pelatihan, organisasi membantu karyawan mengembangkan keterampilan baru, meningkatkan kompetensi yang ada, dan mempersiapkan mereka untuk menghadapi tantangan di masa depan. Contohnya, Amazon mengimplementasikan program *Career Choice*, yang mendukung karyawan dalam memperoleh pelatihan atau pendidikan tambahan. Program ini memberikan subsidi kepada karyawan untuk mengikuti kursus atau pelatihan, baik yang relevan untuk peran mereka saat ini di perusahaan maupun untuk peluang karir di luar organisasi. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan produktivitas dan kemampuan

tenaga kerja tetapi juga memperkuat loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Pelatihan berkelanjutan menciptakan tenaga kerja yang lebih kompeten, adaptif, dan inovatif, yang mendukung keberlanjutan dan daya saing organisasi.

## **2) Pengelolaan Kinerja yang Proaktif**

Pengelolaan kinerja yang proaktif adalah pendekatan strategis untuk memastikan karyawan tetap termotivasi dan produktif melalui komunikasi terbuka, penetapan tujuan yang jelas, dan umpan balik rutin. Pendekatan ini menggantikan metode tradisional yang cenderung kaku, seperti evaluasi kinerja tahunan, dengan sistem yang lebih dinamis dan berorientasi pada perkembangan individu. Contohnya, Adobe mengadopsi pendekatan *check-in*, di mana manajer dan karyawan secara berkala mendiskusikan pencapaian, tantangan, dan rencana ke depan. Sistem ini memberikan ruang bagi karyawan untuk memahami harapan, menerima arahan yang konstruktif, serta menyampaikan kebutuhan mereka. Selain itu, diskusi rutin ini membantu menciptakan hubungan kerja yang lebih kolaboratif dan mendukung pengambilan keputusan yang lebih baik. Dengan pengelolaan kinerja yang proaktif, organisasi dapat meningkatkan keterlibatan karyawan, mendorong inovasi, dan memastikan pencapaian tujuan bersama secara berkelanjutan.

## **3) Pengakuan dan Penghargaan**

Pengakuan dan penghargaan terhadap kontribusi karyawan adalah elemen penting dalam menciptakan tenaga kerja yang termotivasi dan terlibat. Bentuk penghargaan ini dapat berupa finansial, seperti bonus dan insentif, atau non-finansial, seperti pujian publik, penghargaan internal, dan peluang pengembangan karir. Pengakuan memberikan karyawan rasa dihargai atas upaya mereka, memperkuat rasa memiliki terhadap organisasi, dan mendorong mereka untuk terus memberikan kontribusi terbaik. Contohnya, Salesforce mengimplementasikan penghargaan berbasis nilai perusahaan yang tidak hanya menghormati pencapaian individu tetapi juga mendorong kolaborasi tim. Program penghargaan internal ini mencakup perayaan pencapaian karyawan secara terbuka, menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung.

Dengan memberikan penghargaan secara konsisten dan adil, organisasi dapat meningkatkan loyalitas karyawan, memperkuat budaya kerja, dan pada akhirnya mendorong pertumbuhan serta keberlanjutan organisasi.

Implementasi strategi SDM yang inovatif dan efektif, seperti yang ditunjukkan oleh perusahaan-perusahaan global, membuktikan bahwa pengelolaan SDM yang strategis berkontribusi besar terhadap keberhasilan organisasi. Dengan menerapkan praktik terbaik dalam pelatihan, pengelolaan kinerja, dan pemberdayaan, organisasi dapat menciptakan tenaga kerja yang produktif, inovatif, dan adaptif, sehingga memperkuat daya saing dan keberlanjutan jangka panjang.

## **B. SDM sebagai Strategi Perusahaan**

Sumber Daya Manusia (SDM) kini tidak lagi dipandang sekadar sebagai elemen operasional, melainkan menjadi bagian strategis yang mendukung keberhasilan organisasi. Dalam lingkungan bisnis yang kompetitif dan dinamis, peran SDM telah berkembang untuk memastikan bahwa tenaga kerja mampu berkontribusi pada pencapaian visi dan misi organisasi. Penyelarasan strategi SDM dengan tujuan bisnis memungkinkan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan teknologi, pasar, dan kebutuhan pelanggan.

SDM berfungsi untuk memetakan kompetensi inti, mengelola bakat, dan mendukung inovasi melalui pemberdayaan karyawan. Selain itu, adopsi teknologi dalam pengelolaan SDM memberikan wawasan berbasis data yang memperkuat pengambilan keputusan strategis. Dengan pendekatan ini, SDM tidak hanya mendukung keberlanjutan bisnis tetapi juga mendorong organisasi untuk tetap relevan dan kompetitif di pasar global.

### **1. Integrasi SDM dengan Strategi Bisnis**

Integrasi Sumber Daya Manusia (SDM) dengan strategi bisnis adalah langkah strategis yang memastikan bahwa pengelolaan tenaga kerja selaras dengan tujuan utama organisasi. Dengan pendekatan ini, SDM tidak hanya mendukung operasional sehari-hari tetapi juga berkontribusi pada pencapaian visi dan misi organisasi serta keberlanjutan bisnis jangka panjang.

**a. Peran SDM dalam mendukung pencapaian visi dan misi organisasi**

SDM memiliki peran yang signifikan dalam menerjemahkan visi dan misi organisasi menjadi tindakan nyata. Karyawan, sebagai aset utama organisasi, adalah pihak yang menjalankan strategi untuk mencapai tujuan tersebut. Oleh karena itu, SDM bertugas memastikan bahwa tenaga kerja memiliki keterampilan, motivasi, dan pemahaman yang jelas tentang arah organisasi.

SDM juga bertindak sebagai penggerak dalam menciptakan budaya kerja yang mendukung visi dan misi organisasi. Misalnya, jika organisasi berfokus pada inovasi, SDM harus memprioritaskan rekrutmen karyawan kreatif, menyediakan pelatihan berbasis inovasi, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung eksperimen serta kolaborasi. Dengan demikian, SDM membantu menerjemahkan visi besar organisasi ke dalam tindakan sehari-hari yang konkret.

**b. Penyelarasan strategi SDM dengan tujuan bisnis jangka panjang**

Penyelarasan strategi SDM dengan tujuan bisnis melibatkan perencanaan tenaga kerja yang strategis untuk memenuhi kebutuhan organisasi saat ini dan di masa depan. Langkah ini dimulai dengan memahami tujuan jangka panjang organisasi, seperti ekspansi ke pasar baru, peningkatan produktivitas, atau digitalisasi proses kerja. Berdasarkan tujuan tersebut, SDM merancang strategi untuk memastikan bahwa tenaga kerja memiliki kompetensi dan kapasitas yang dibutuhkan.

Contohnya, jika tujuan bisnis organisasi adalah memperluas pasar internasional, SDM harus fokus pada perekrutan tenaga kerja multibahasa, pelatihan lintas budaya, dan pengelolaan mobilitas tenaga kerja. Selain itu, adopsi teknologi seperti *HR analytics* memungkinkan SDM untuk mengidentifikasi kebutuhan tenaga kerja yang spesifik dan merancang program pengembangan yang relevan.

Integrasi SDM dengan strategi bisnis memastikan bahwa tenaga kerja menjadi penggerak utama pencapaian tujuan organisasi. Dengan menyelaraskan strategi SDM dengan visi, misi, dan tujuan bisnis jangka panjang, organisasi dapat menciptakan tenaga kerja yang adaptif, kompeten, dan siap mendukung keberhasilan organisasi dalam menghadapi tantangan dan peluang di masa depan. Pendekatan ini tidak hanya mendukung efisiensi operasional tetapi juga memperkuat daya saing organisasi secara berkelanjutan.

## **2. Pemetaan kompetensi dan kebutuhan organisasi**

Pemetaan kompetensi dan kebutuhan organisasi adalah langkah strategis dalam memastikan bahwa tenaga kerja yang dimiliki sesuai dengan tuntutan bisnis saat ini dan masa depan. Dengan memetakan kompetensi inti dan menganalisis kebutuhan tenaga kerja berdasarkan perubahan teknologi dan pasar, organisasi dapat memastikan keunggulan kompetitif serta keberlanjutan operasional.

### **a. Identifikasi Kompetensi Inti yang Mendukung Keunggulan Kompetitif**

Kompetensi inti adalah kemampuan unik yang dimiliki oleh organisasi yang membedakannya dari kompetitor dan memberikan nilai tambah bagi pelanggan. Dalam konteks SDM, kompetensi inti mencakup keterampilan, pengetahuan, dan perilaku yang dimiliki oleh tenaga kerja yang secara langsung mendukung pencapaian tujuan strategis organisasi.

Proses identifikasi kompetensi inti melibatkan analisis mendalam terhadap kebutuhan bisnis dan pasar. Misalnya, organisasi teknologi informasi mungkin mengidentifikasi *data analytics*, pengembangan perangkat lunak, dan keamanan siber sebagai kompetensi inti untuk menjaga daya saing. Setelah kompetensi inti diidentifikasi, SDM bertugas merancang strategi untuk memperkuat kompetensi tersebut melalui rekrutmen, pelatihan, dan pengembangan.

Kompetensi inti juga harus mencerminkan budaya dan nilai-nilai organisasi, seperti inovasi, kolaborasi, atau keberlanjutan. Dengan mengintegrasikan kompetensi ini dalam

semua aspek pengelolaan SDM, organisasi dapat menciptakan tenaga kerja yang selaras dengan tujuan bisnis dan kebutuhan pasar.

**b. Analisis kebutuhan tenaga kerja berdasarkan perubahan teknologi dan pasar**

Perubahan teknologi dan dinamika pasar terus memengaruhi kebutuhan tenaga kerja organisasi. Oleh karena itu, analisis kebutuhan tenaga kerja menjadi langkah penting dalam memastikan bahwa organisasi memiliki tenaga kerja yang sesuai dengan tuntutan zaman. Analisis ini melibatkan identifikasi keterampilan yang diperlukan untuk menghadapi perubahan tersebut.

Misalnya, dengan meningkatnya adopsi teknologi digital, keterampilan seperti kecerdasan buatan (AI), *machine learning*, manajemen data, dan penguasaan perangkat lunak berbasis cloud menjadi semakin penting. Di sektor lain, seperti manufaktur, tenaga kerja mungkin memerlukan keterampilan dalam pengoperasian teknologi otomatisasi atau robotika.

Analisis kebutuhan tenaga kerja juga mempertimbangkan tren pasar, seperti meningkatnya permintaan untuk fleksibilitas kerja, keberlanjutan, dan inklusivitas. Organisasi harus menyesuaikan strategi SDM mereka dengan tren ini, termasuk melalui pelatihan, rekrutmen, atau restrukturisasi peran yang ada.

Pemetaan kompetensi dan kebutuhan organisasi adalah fondasi dalam menciptakan tenaga kerja yang kompeten, adaptif, dan relevan dengan perubahan industri. Dengan mengidentifikasi kompetensi inti yang mendukung keunggulan kompetitif dan menganalisis kebutuhan tenaga kerja berdasarkan teknologi serta dinamika pasar, organisasi dapat memastikan bahwa SDM mereka menjadi penggerak utama untuk pertumbuhan dan keberlanjutan jangka panjang. Langkah ini juga memperkuat daya saing organisasi di pasar yang semakin kompetitif.

### **3. Manajemen Bakat sebagai Prioritas Strategis**

Manajemen bakat telah menjadi fokus utama dalam strategi Sumber Daya Manusia (SDM) modern. Dengan mengelola bakat secara efektif, organisasi dapat memastikan ketersediaan karyawan berpotensi tinggi yang mampu mendorong inovasi, produktivitas, dan pertumbuhan jangka panjang. Strategi ini melibatkan identifikasi, pengembangan, dan retensi talenta unggul untuk mendukung pencapaian tujuan bisnis.

#### **a. Identifikasi dan pengelolaan karyawan berpotensi tinggi**

Identifikasi karyawan berpotensi tinggi adalah langkah pertama dalam manajemen bakat. Karyawan berpotensi tinggi adalah individu yang memiliki keterampilan, motivasi, dan komitmen untuk mengambil peran strategis di masa depan. Proses identifikasi ini melibatkan evaluasi berdasarkan kinerja, potensi kepemimpinan, dan kemampuan adaptasi terhadap perubahan.

Setelah diidentifikasi, pengelolaan karyawan berpotensi tinggi dilakukan melalui program pengembangan khusus, seperti pelatihan kepemimpinan, mentoring, atau rotasi kerja untuk memperluas pengalaman mereka. Organisasi seperti General Electric dan Unilever telah berhasil menciptakan program manajemen bakat global yang bertujuan mengembangkan pemimpin masa depan. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan kompetensi karyawan tetapi juga membangun loyalitas mereka terhadap organisasi.

Selain itu, penggunaan teknologi seperti *talent analytics* dapat membantu mengidentifikasi pola-pola yang menunjukkan potensi tinggi dalam tenaga kerja, memungkinkan organisasi untuk membuat keputusan berbasis data dalam manajemen bakat.

#### **b. Strategi retensi talenta unggul untuk mendukung pertumbuhan organisasi**

Retensi talenta unggul adalah tantangan utama bagi organisasi dalam menghadapi persaingan pasar tenaga kerja. Karyawan berpotensi tinggi sering menjadi target perusahaan lain karena kemampuan mereka yang dapat memberikan nilai

strategis. Oleh karena itu, organisasi perlu mengembangkan strategi retensi yang efektif. Beberapa strategi retensi yang umum meliputi:

### **1) Pemberian Insentif Kompetitif**

Pemberian insentif kompetitif melibatkan penawaran gaji, tunjangan, dan bonus yang sesuai dengan kontribusi karyawan terhadap organisasi. Strategi ini tidak hanya meningkatkan motivasi dan produktivitas, tetapi juga membantu organisasi menarik dan mempertahankan talenta terbaik. Insentif finansial yang kompetitif mencerminkan penghargaan atas upaya karyawan dan menciptakan rasa kepuasan kerja yang lebih tinggi, sehingga mendukung loyalitas dan keterlibatan karyawan terhadap tujuan perusahaan.

### **2) Peluang Pengembangan Karir**

Peluang pengembangan karir mencakup penyediaan jalur karir yang jelas dan peluang promosi yang menunjukkan komitmen organisasi terhadap pertumbuhan individu. Dengan memberikan pelatihan, mentoring, dan pengalaman kerja yang mendukung pengembangan keterampilan, karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk mencapai potensi penuh mereka. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan keterlibatan dan loyalitas karyawan tetapi juga memastikan bahwa organisasi memiliki tenaga kerja yang siap menghadapi tantangan masa depan.

### **3) Pengakuan dan Penghargaan**

Pengakuan dan penghargaan terhadap kontribusi karyawan dilakukan secara transparan dan adil, baik melalui penghargaan formal seperti sertifikat atau bonus, maupun penghargaan informal seperti pujian langsung atau pengakuan di hadapan tim. Langkah ini meningkatkan motivasi, keterlibatan, dan rasa kepemilikan karyawan terhadap organisasi. Dengan merasa dihargai, karyawan lebih termotivasi untuk memberikan kinerja terbaik, yang pada akhirnya memperkuat hubungan kerja dan produktivitas organisasi secara keseluruhan.

#### **4) Keseimbangan Kerja dan Kehidupan**

Keseimbangan kerja dan kehidupan dicapai dengan menawarkan fleksibilitas kerja, seperti *remote work* atau *hybrid work*. Pendekatan ini memungkinkan karyawan menyesuaikan waktu dan lokasi kerja sesuai kebutuhan pribadi, sehingga meningkatkan kesejahteraan fisik dan mental mereka. Dengan keseimbangan yang baik, karyawan merasa lebih puas dan termotivasi, yang berdampak positif pada produktivitas dan loyalitas terhadap organisasi. Fleksibilitas ini juga membantu menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan adaptif.

Selain itu, menciptakan budaya kerja yang inklusif dan kolaboratif juga menjadi faktor penting dalam mempertahankan talenta unggul. Karyawan yang merasa dihargai dan memiliki keterlibatan emosional dengan organisasi cenderung lebih loyal dan berkomitmen untuk tetap bersama perusahaan.

Manajemen bakat sebagai prioritas strategis memastikan bahwa organisasi memiliki tenaga kerja yang siap menghadapi tantangan bisnis di masa depan. Dengan mengidentifikasi dan mengelola karyawan berpotensi tinggi serta menerapkan strategi retensi yang efektif, organisasi dapat mempertahankan talenta unggul, meningkatkan daya saing, dan mendukung pertumbuhan berkelanjutan. Pendekatan ini tidak hanya mengamankan kebutuhan tenaga kerja tetapi juga memperkuat posisi organisasi di pasar tenaga kerja global.

#### **4. Inovasi melalui SDM**

Inovasi melalui Sumber Daya Manusia (SDM) adalah pendekatan strategis yang memanfaatkan potensi tenaga kerja untuk menciptakan ide-ide baru, meningkatkan efisiensi, dan mengembangkan produk, proses, serta layanan yang relevan dengan kebutuhan pasar. Dengan memberdayakan SDM dan mendorong kolaborasi lintas fungsi, organisasi dapat memastikan keberlanjutan dan daya saing mereka di pasar yang terus berkembang.

**a. Pemberdayaan SDM untuk mendukung inovasi produk, proses, dan layanan**

Pemberdayaan SDM berfokus pada menciptakan lingkungan di mana karyawan didorong untuk berpikir kreatif dan mengambil inisiatif. Organisasi dapat mendukung inovasi dengan menyediakan pelatihan yang relevan, akses ke teknologi terbaru, serta ruang bagi karyawan untuk bereksperimen tanpa takut gagal. Contohnya, program seperti *idea incubator* memungkinkan karyawan untuk mengajukan dan mengembangkan ide-ide baru yang berpotensi menjadi produk, proses, atau layanan inovatif.

Dalam inovasi produk, SDM yang diberdayakan dapat menciptakan fitur baru yang memenuhi kebutuhan pelanggan atau mengembangkan produk yang lebih efisien. Di sisi lain, inovasi proses melibatkan perbaikan cara kerja untuk meningkatkan efisiensi operasional, sementara inovasi layanan berfokus pada menciptakan pengalaman pelanggan yang lebih baik. Semua ini hanya mungkin jika karyawan memiliki kebebasan untuk berinovasi dan merasa didukung oleh organisasi.

**b. Kolaborasi lintas fungsi untuk menciptakan solusi yang relevan dengan pasar**

Kolaborasi lintas fungsi adalah kunci dalam menghasilkan solusi yang relevan dan terintegrasi. Tim dari berbagai departemen, seperti pemasaran, produksi, dan riset & pengembangan, dapat bekerja sama untuk memahami kebutuhan pasar dan mengembangkan strategi yang sesuai. Pendekatan lintas fungsi ini memungkinkan organisasi untuk melihat masalah dari berbagai perspektif, yang pada akhirnya menghasilkan solusi yang lebih holistik dan inovatif.

Untuk mendukung kolaborasi lintas fungsi, organisasi dapat mengadopsi teknologi kolaborasi seperti perangkat lunak manajemen proyek atau platform diskusi daring. Selain itu, budaya kerja yang inklusif dan komunikasi yang terbuka memainkan peran penting dalam memastikan bahwa setiap

individu merasa nyaman untuk berbagi ide dan berkontribusi pada inovasi.

Inovasi melalui SDM adalah hasil dari pemberdayaan tenaga kerja dan kolaborasi lintas fungsi yang terencana. Dengan menciptakan lingkungan yang mendukung kreativitas dan bekerja secara kolaboratif, organisasi dapat menghasilkan produk, proses, dan layanan yang relevan dengan pasar. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan efisiensi tetapi juga memperkuat daya saing dan keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang.

## **5. Peran Teknologi dalam Strategi SDM**

Teknologi telah menjadi elemen integral dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) modern. Dengan memanfaatkan data, analitik, dan sistem berbasis teknologi seperti Artificial Intelligence (AI) dan Human Resource Information System (HRIS), organisasi dapat mengoptimalkan strategi SDM untuk mendukung efisiensi, akurasi, dan pengambilan keputusan yang lebih baik.

### **a. Pemanfaatan data dan analitik dalam perencanaan tenaga kerja**

Data dan analitik telah mengubah cara organisasi merencanakan tenaga kerja. Teknologi ini memungkinkan organisasi untuk mengumpulkan, menganalisis, dan memanfaatkan data karyawan untuk memahami tren, kebutuhan, dan potensi tenaga kerja. Beberapa contoh penerapannya adalah:

- 1) Perencanaan kebutuhan tenaga kerja  
Analitik membantu organisasi memprediksi kebutuhan tenaga kerja berdasarkan pertumbuhan bisnis, tingkat turnover, dan tren pasar.
- 2) Identifikasi kesenjangan keterampilan  
Dengan menganalisis data, organisasi dapat mengidentifikasi area di mana keterampilan tenaga kerja saat ini tidak memenuhi kebutuhan bisnis, sehingga pelatihan dapat dirancang secara spesifik.
- 3) Pengambilan keputusan berbasis data  
Organisasi dapat menggunakan analitik prediktif untuk memproyeksikan produktivitas karyawan, mengidentifikasi

calon pemimpin masa depan, dan mengevaluasi dampak strategi SDM terhadap hasil bisnis.

Pemanfaatan data dan analitik ini memberikan organisasi wawasan yang mendalam, memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih strategis, serta meminimalkan risiko dalam pengelolaan tenaga kerja.

## **b. Implementasi teknologi seperti AI dan HRIS untuk mendukung efisiensi**

Teknologi seperti AI dan HRIS telah merevolusi pengelolaan SDM dengan meningkatkan efisiensi, akurasi, dan pengalaman karyawan. Berikut adalah penerapan utamanya:

### **1) Artificial Intelligence (AI)**

AI digunakan dalam berbagai proses SDM, termasuk penyaringan kandidat, analisis keterlibatan karyawan, dan personalisasi pelatihan. Contohnya, AI dapat membantu merekomendasikan kandidat terbaik berdasarkan analisis CV atau memberikan umpan balik otomatis kepada karyawan melalui chatbot SDM.

### **2) Human Resource Information System (HRIS)**

HRIS adalah sistem berbasis teknologi yang mengintegrasikan berbagai fungsi SDM, seperti pengelolaan data karyawan, penggajian, dan manajemen cuti. Dengan HRIS, organisasi dapat mengotomatiskan tugas-tugas administratif, mengurangi kesalahan manusia, dan meningkatkan efisiensi operasional.

Selain itu, teknologi ini juga mendukung pengalaman karyawan dengan menyediakan akses mandiri ke informasi terkait pekerjaan mereka, seperti jadwal, tunjangan, atau peluang pelatihan.

Teknologi memainkan peran penting dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas strategi SDM. Dengan memanfaatkan data dan analitik, organisasi dapat membuat keputusan berbasis bukti yang lebih baik. Sementara itu, implementasi teknologi seperti AI dan HRIS memungkinkan pengelolaan tenaga kerja yang lebih canggih dan terintegrasi, mendukung produktivitas, serta menciptakan pengalaman kerja yang lebih baik bagi karyawan.

Kombinasi ini tidak hanya memperkuat daya saing organisasi tetapi juga mempersiapkannya untuk tantangan masa depan.

## **6. SDM sebagai Pendorong Keberlanjutan Organisasi**

Sumber Daya Manusia (SDM) memegang peran penting dalam memastikan keberlanjutan organisasi, baik dari sisi lingkungan, sosial, maupun ekonomi. Dengan mengintegrasikan prinsip keberlanjutan ke dalam strategi dan praktik kerja, SDM dapat membantu organisasi menciptakan dampak positif jangka panjang, tidak hanya bagi perusahaan tetapi juga bagi masyarakat dan lingkungan.

### **a. Implementasi praktik kerja yang mendukung keberlanjutan lingkungan dan sosial**

Praktik kerja yang mendukung keberlanjutan mencakup langkah-langkah strategis yang dirancang untuk meminimalkan dampak negatif terhadap lingkungan dan meningkatkan kontribusi sosial organisasi. SDM memainkan peran kunci dalam merancang, mengimplementasikan, dan memantau inisiatif ini, seperti:

#### **1) Keberlanjutan lingkungan**

SDM dapat mendorong adopsi praktik ramah lingkungan di tempat kerja, seperti pengurangan penggunaan energi, pengelolaan limbah yang lebih baik, dan mendukung program penghijauan. Selain itu, pelatihan karyawan tentang pentingnya keberlanjutan lingkungan membantu menanamkan budaya ramah lingkungan di seluruh organisasi.

#### **2) Keberlanjutan sosial**

SDM berperan dalam memastikan organisasi berkomitmen terhadap tanggung jawab sosial, seperti memberikan kesempatan kerja yang adil, mendukung inklusivitas, dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui program Corporate Social Responsibility (CSR). Inisiatif ini menciptakan dampak sosial positif sekaligus memperkuat reputasi organisasi.

## **b. Peran SDM dalam membangun budaya organisasi yang mendukung keberlanjutan**

Membangun budaya keberlanjutan memerlukan keterlibatan aktif SDM dalam menyelaraskan nilai-nilai keberlanjutan dengan tujuan dan operasional organisasi. Langkah-langkah yang dapat diambil meliputi:

### 1) Integrasi nilai keberlanjutan ke dalam budaya kerja

SDM dapat memimpin upaya untuk menjadikan keberlanjutan sebagai bagian dari budaya organisasi. Ini mencakup pengintegrasian nilai-nilai keberlanjutan ke dalam visi, misi, dan perilaku kerja sehari-hari.

### 2) Pelatihan dan kesadaran keberlanjutan

Memberikan pelatihan kepada karyawan untuk meningkatkan kesadaran mereka tentang keberlanjutan dan menunjukkan bagaimana mereka dapat berkontribusi melalui pekerjaan mereka. Program ini membantu karyawan memahami peran mereka dalam mencapai tujuan keberlanjutan organisasi.

### 3) Mendorong partisipasi karyawan

Karyawan yang terlibat dalam inisiatif keberlanjutan, seperti program relawan, efisiensi energi, atau inovasi produk ramah lingkungan, cenderung lebih merasa memiliki hubungan emosional dengan organisasi. Hal ini meningkatkan loyalitas karyawan sekaligus mempercepat pencapaian tujuan keberlanjutan.

SDM sebagai pendorong keberlanjutan organisasi berfungsi untuk mengintegrasikan prinsip lingkungan dan sosial ke dalam praktik kerja sehari-hari. Dengan mendorong budaya keberlanjutan dan mengimplementasikan inisiatif strategis, SDM membantu organisasi menciptakan dampak positif yang berkelanjutan. Langkah ini tidak hanya memperkuat reputasi organisasi tetapi juga memastikan keberlanjutan jangka panjang dalam menghadapi tantangan global yang semakin kompleks.

## **7. Pengelolaan Perubahan melalui SDM**

Pengelolaan perubahan adalah proses yang penting bagi organisasi untuk tetap relevan dan kompetitif dalam menghadapi

dinamika pasar, teknologi, atau regulasi. Dalam konteks ini, Sumber Daya Manusia (SDM) memegang peran sentral dalam memimpin dan mendukung perubahan organisasi. Dengan strategi yang tepat, SDM memastikan bahwa transisi berjalan mulus, mengurangi resistensi, dan mempercepat adaptasi.

**a. Peran SDM dalam Memimpin dan Mendukung Perubahan Organisasi**

SDM berfungsi sebagai penggerak utama dalam mengelola perubahan di dalam organisasi. Peran ini mencakup:

**1) Memimpin Perubahan**

SDM bertugas mengidentifikasi kebutuhan perubahan berdasarkan analisis internal dan eksternal organisasi. Dengan memanfaatkan wawasan strategis, SDM dapat merancang rencana perubahan yang mencakup tujuan, langkah implementasi, dan hasil yang diharapkan.

**2) Mendukung Karyawan selama Perubahan**

Perubahan sering kali menghadapi resistensi dari karyawan karena ketidakpastian atau rasa kehilangan kontrol. SDM memainkan peran dalam menciptakan lingkungan yang mendukung, memberikan panduan, dan memastikan bahwa karyawan merasa terlibat dalam proses perubahan. Hal ini menciptakan rasa kepemilikan atas perubahan yang sedang berlangsung.

**3) Membangun Budaya Adaptif**

SDM bertanggung jawab menciptakan budaya kerja yang mendorong fleksibilitas, keterbukaan terhadap ide baru, dan kesiapan untuk berubah. Budaya semacam ini mempercepat penerimaan perubahan dan mendorong inovasi.

**b. Strategi Pelatihan dan Komunikasi untuk Memastikan Transisi yang Mulus**

Dua elemen kunci dalam pengelolaan perubahan adalah pelatihan dan komunikasi yang efektif. Strategi ini dirancang untuk membantu karyawan memahami dan mengadopsi perubahan dengan lebih mudah:

**1) Pelatihan yang relevan**

SDM dapat mengidentifikasi keterampilan yang diperlukan untuk mendukung perubahan dan merancang program

pelatihan yang relevan. Misalnya, dalam adopsi teknologi baru, pelatihan teknis dapat membantu karyawan memahami cara kerja sistem baru. Pelatihan juga dapat mencakup pengembangan soft skills, seperti manajemen perubahan dan komunikasi antar tim.

2) Komunikasi transparan dan terbuka

SDM harus memastikan bahwa karyawan menerima informasi yang jelas dan konsisten tentang tujuan, manfaat, dan dampak perubahan. Komunikasi yang transparan membantu mengurangi ketidakpastian dan membangun kepercayaan. Penggunaan saluran komunikasi seperti rapat, email, atau platform digital dapat memfasilitasi dialog dua arah, memungkinkan karyawan menyampaikan kekhawatiran dan memberikan masukan.

3) Fasilitasi umpan balik

Memberikan kesempatan bagi karyawan untuk memberikan umpan balik selama proses perubahan memungkinkan organisasi untuk melakukan penyesuaian jika diperlukan. Hal ini menunjukkan bahwa pendapat karyawan dihargai, meningkatkan keterlibatan mereka dalam proses transisi.

Pengelolaan perubahan melalui SDM memastikan bahwa organisasi dapat menghadapi transformasi dengan sukses. Dengan memimpin perubahan secara strategis, mendukung karyawan, dan mengimplementasikan pelatihan serta komunikasi yang efektif, SDM membantu menciptakan transisi yang mulus. Langkah ini tidak hanya mengurangi resistensi tetapi juga membangun tenaga kerja yang adaptif, inovatif, dan siap mendukung keberhasilan organisasi dalam jangka panjang.

## **8. Pengukuran Keberhasilan Strategi SDM**

Pengukuran keberhasilan strategi Sumber Daya Manusia (SDM) adalah proses untuk menilai dampak inisiatif SDM terhadap pencapaian tujuan organisasi. Hal ini melibatkan penggunaan indikator kinerja utama (KPI) yang relevan serta evaluasi berkelanjutan untuk memastikan strategi SDM tetap efektif dan sesuai dengan kebutuhan bisnis yang dinamis.

**a. Indikator Kinerja Utama (KPI) untuk menilai dampak strategi SDM**

KPI adalah metrik spesifik yang digunakan untuk mengukur keberhasilan strategi SDM dalam berbagai aspek, termasuk produktivitas, retensi, dan keterlibatan karyawan. Beberapa KPI yang umum digunakan meliputi:

1) Turnover karyawan

Tingkat turnover karyawan adalah indikator yang mengukur seberapa sering karyawan meninggalkan organisasi dalam periode tertentu. Turnover yang rendah menunjukkan bahwa strategi retensi berhasil dan organisasi memiliki lingkungan kerja yang mendukung, di mana karyawan merasa puas dan loyal. Sebaliknya, tingkat turnover yang tinggi dapat mengindikasikan masalah, seperti kurangnya motivasi, ketidakpuasan terhadap manajemen, atau kurangnya peluang pengembangan karir, yang memerlukan perhatian lebih.

2) Tingkat retensi talenta unggul

Tingkat retensi talenta unggul adalah indikator yang menilai keberhasilan organisasi dalam mempertahankan karyawan berpotensi tinggi yang memberikan kontribusi besar terhadap pencapaian tujuan bisnis. Tingkat retensi yang tinggi mencerminkan efektivitas strategi seperti pemberian insentif, peluang pengembangan karir, dan lingkungan kerja yang mendukung. Dengan menjaga talenta unggul tetap loyal, organisasi dapat memastikan keberlanjutan inovasi, produktivitas, dan daya saing di pasar.

3) Produktivitas karyawan

Produktivitas karyawan adalah indikator yang mengevaluasi sejauh mana tenaga kerja berkontribusi terhadap output organisasi. Peningkatan produktivitas mencerminkan efektivitas strategi pelatihan, pemberdayaan, atau pemberian insentif yang diterapkan organisasi. Produktivitas yang tinggi menunjukkan bahwa karyawan memiliki keterampilan, motivasi, dan alat yang diperlukan untuk bekerja secara efisien. Indikator ini penting untuk

mengukur keberhasilan SDM dalam menciptakan tenaga kerja yang mampu mendukung pencapaian tujuan bisnis.

4) Keterlibatan karyawan

Keterlibatan karyawan adalah indikator yang mengukur tingkat komitmen emosional dan keterikatan karyawan terhadap pekerjaan serta organisasi. Survei keterlibatan membantu mengidentifikasi sejauh mana karyawan merasa termotivasi, dihargai, dan terhubung dengan tujuan organisasi. Tingkat keterlibatan yang tinggi mencerminkan lingkungan kerja yang positif, di mana karyawan merasa berkontribusi secara bermakna, yang pada akhirnya mendukung produktivitas dan retensi tenaga kerja.

5) Return on Investment (ROI) untuk pelatihan dan pengembangan

Return on Investment (ROI) untuk pelatihan dan pengembangan adalah metrik yang digunakan untuk menilai efektivitas investasi organisasi dalam program pelatihan. ROI ini mengukur sejauh mana pelatihan meningkatkan kinerja karyawan, seperti produktivitas, efisiensi, atau keterampilan, dan bagaimana peningkatan tersebut berdampak pada hasil bisnis. ROI yang tinggi menunjukkan bahwa pelatihan memberikan manfaat signifikan dibandingkan dengan biaya yang dikeluarkan, mendukung pertumbuhan dan keberlanjutan organisasi.

**b. Evaluasi Berkelanjutan untuk memastikan relevansi dan efektivitas strategi**

Evaluasi berkelanjutan adalah langkah penting untuk memastikan bahwa strategi SDM tetap relevan dengan kebutuhan organisasi dan perubahan di pasar tenaga kerja. Proses ini melibatkan:

1) Pengumpulan data secara real-time

Teknologi seperti *HR analytics* memungkinkan organisasi untuk mengumpulkan data kinerja karyawan, keterlibatan, dan efektivitas program secara terus-menerus. Data ini memberikan wawasan yang mendukung pengambilan keputusan berbasis bukti.

2) Penyesuaian berdasarkan umpan balik

Melibatkan karyawan dalam proses evaluasi melalui survei, wawancara, atau forum diskusi membantu mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan strategi yang diterapkan. Organisasi dapat menggunakan masukan ini untuk mengoptimalkan kebijakan dan program SDM.

3) Analisis tren dan dampak strategi

Evaluasi melibatkan analisis terhadap tren KPI dari waktu ke waktu untuk melihat apakah ada peningkatan atau penurunan. Ini membantu organisasi menentukan apakah strategi yang diterapkan memberikan hasil yang diharapkan atau perlu diperbaiki.

4) Benchmarking dengan praktik industri

Membandingkan hasil strategi SDM organisasi dengan standar industri dapat membantu menilai posisi organisasi dalam pasar tenaga kerja dan mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki.

Pengukuran keberhasilan strategi SDM melalui KPI dan evaluasi berkelanjutan membantu organisasi memahami dampak inisiatif SDM terhadap hasil bisnis. Dengan memantau indikator kinerja dan melakukan evaluasi secara konsisten, organisasi dapat memastikan bahwa strategi SDM tetap efektif, relevan, dan mendukung pencapaian tujuan strategis. Langkah ini tidak hanya meningkatkan efisiensi tetapi juga memperkuat daya saing organisasi dalam jangka panjang.

## **Bab 5**

### **Perencanaan dan Investasi SDM**

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah elemen strategis yang mendukung keberlanjutan dan daya saing organisasi. Di era perubahan teknologi dan dinamika pasar yang cepat, organisasi tidak hanya membutuhkan tenaga kerja yang terampil, tetapi juga perencanaan dan investasi yang terarah untuk memastikan tenaga kerja tersebut dapat berkembang sesuai kebutuhan bisnis. Perencanaan SDM yang terstruktur dan investasi yang tepat memungkinkan organisasi untuk merespons perubahan, mengelola risiko, dan mencapai tujuan jangka panjang.

Perencanaan SDM adalah proses sistematis untuk memastikan bahwa organisasi memiliki jumlah, jenis, dan kualitas tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan bisnis, baik saat ini maupun di masa depan. Langkah ini melibatkan identifikasi kebutuhan tenaga kerja berdasarkan analisis tren pasar, perkembangan teknologi, dan perubahan strategi perusahaan. Dengan perencanaan yang tepat, organisasi dapat mengurangi ketimpangan keterampilan, mengelola sumber daya secara efisien, dan meningkatkan produktivitas tenaga kerja.

Investasi dalam SDM mencakup pengembangan keterampilan, pengelolaan bakat, dan pemberian insentif untuk meningkatkan motivasi dan loyalitas karyawan. Ketika SDM dipandang sebagai bagian dari strategi perusahaan, fokusnya bergeser dari pengelolaan administratif menjadi upaya strategis untuk menciptakan tenaga kerja yang adaptif dan inovatif. Organisasi yang berinvestasi dalam pelatihan dan pengembangan karyawan dapat menciptakan tenaga kerja yang tidak hanya memenuhi kebutuhan bisnis tetapi juga mampu berkontribusi pada pertumbuhan dan keberlanjutan perusahaan.

Dengan mengintegrasikan perencanaan dan investasi SDM ke dalam strategi bisnis, organisasi dapat menciptakan tenaga kerja yang kompeten, termotivasi, dan siap menghadapi tantangan masa depan. Pendekatan ini tidak hanya mendukung pencapaian tujuan

jangka pendek, tetapi juga memperkuat daya saing organisasi dalam jangka panjang. Pembahasan selanjutnya akan mengeksplorasi bagaimana perencanaan SDM dan investasi strategis dalam tenaga kerja dapat meningkatkan efisiensi operasional dan mendorong keberhasilan bisnis.

## **A. Perencanaan SDM**

Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) adalah proses strategis yang memastikan organisasi memiliki tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan saat ini dan di masa depan. Di tengah perubahan teknologi, pasar, dan regulasi, perencanaan SDM membantu organisasi mengidentifikasi kebutuhan tenaga kerja, mengatasi kesenjangan keterampilan, dan meningkatkan efisiensi operasional.

Proses ini mencakup analisis kebutuhan tenaga kerja, peramalan, serta pengembangan strategi untuk memenuhi kebutuhan tersebut melalui rekrutmen, pelatihan, atau pengelolaan bakat. Dengan memanfaatkan teknologi seperti HR analytics, organisasi dapat membuat perencanaan yang lebih akurat dan dinamis. Perencanaan SDM yang efektif tidak hanya mendukung keberlanjutan organisasi tetapi juga memastikan tenaga kerja mampu beradaptasi dengan perubahan dan mendukung tujuan strategis perusahaan.

### **1. Pengertian dan Tujuan Perencanaan SDM**

Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) adalah langkah strategis yang dirancang untuk memastikan organisasi memiliki jumlah tenaga kerja yang tepat, dengan keterampilan yang relevan, pada waktu dan tempat yang sesuai. Perencanaan ini berfungsi untuk menjembatani kebutuhan organisasi dengan ketersediaan tenaga kerja, baik di masa sekarang maupun di masa depan, melalui analisis, peramalan, dan pengelolaan sumber daya manusia secara sistematis.

#### **a. Definisi Perencanaan SDM sebagai Proses Strategis**

Perencanaan SDM adalah proses sistematis yang mencakup analisis kebutuhan tenaga kerja dan pengembangan strategi untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Proses ini

mencakup identifikasi jumlah tenaga kerja yang diperlukan, kompetensi yang dibutuhkan, dan lokasi atau waktu yang tepat untuk memenuhinya. Perencanaan ini bersifat dinamis, memungkinkan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan teknologi, regulasi, atau pasar yang memengaruhi kebutuhan tenaga kerja.

Sebagai bagian dari strategi bisnis, perencanaan SDM bertujuan untuk memastikan bahwa tenaga kerja tidak hanya cukup secara kuantitatif tetapi juga memiliki kualitas yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Proses ini melibatkan analisis tren tenaga kerja, seperti tingkat turnover, perubahan demografis, atau kesenjangan keterampilan, untuk mendukung keputusan berbasis data yang lebih akurat.

#### **b. Tujuan Perencanaan SDM**

Perencanaan SDM dirancang untuk mencapai beberapa tujuan utama yang mendukung keberlanjutan dan efisiensi organisasi:

1) Memastikan ketersediaan tenaga kerja yang sesuai

Perencanaan SDM memastikan organisasi memiliki tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan strategis dan operasional. Proses ini membantu organisasi mengidentifikasi jumlah, jenis, dan keterampilan tenaga kerja yang diperlukan untuk mencapai tujuan bisnis, sambil mempertimbangkan perubahan di lingkungan eksternal seperti teknologi, regulasi, atau dinamika pasar. Dengan perencanaan yang tepat, organisasi dapat menghindari kekurangan tenaga kerja yang dapat menghambat operasional atau kelebihan tenaga kerja yang membebani biaya, sehingga mendukung efisiensi dan keberlanjutan.

2) Meningkatkan efisiensi operasional

Perencanaan SDM meningkatkan efisiensi operasional dengan memastikan bahwa tenaga kerja yang tersedia memiliki keterampilan yang relevan untuk menjalankan tugas dengan optimal. Dengan menempatkan karyawan yang tepat pada posisi yang sesuai, organisasi dapat meningkatkan produktivitas dan kualitas output, sekaligus mengurangi

pemborosan waktu, energi, dan sumber daya. Selain itu, perencanaan yang baik memungkinkan alokasi tugas yang lebih efektif, memastikan setiap bagian operasional berjalan lancar, sehingga mendukung pencapaian tujuan bisnis secara efisien dan terukur.

3) Mengatasi kesenjangan keterampilan

Perencanaan SDM membantu organisasi mengatasi kesenjangan keterampilan dengan mengidentifikasi area di mana keterampilan tenaga kerja saat ini tidak memenuhi kebutuhan bisnis. Melalui analisis mendalam, organisasi dapat menentukan kompetensi yang diperlukan untuk mendukung strategi perusahaan. Berdasarkan temuan ini, program pelatihan khusus dirancang untuk meningkatkan keterampilan karyawan yang ada, atau rekrutmen diarahkan untuk menarik talenta baru dengan kemampuan yang relevan. Pendekatan ini memastikan bahwa organisasi memiliki tenaga kerja yang siap menghadapi tantangan dan mendukung keberlanjutan operasional.

4) Mendukung adaptasi terhadap perubahan

Perencanaan SDM mendukung organisasi dalam beradaptasi dengan perubahan yang cepat, seperti dinamika pasar dan kemajuan teknologi. Proses ini memungkinkan organisasi mengidentifikasi keterampilan baru yang diperlukan untuk menghadapi tantangan, seperti digitalisasi dan otomatisasi. Dengan mengembangkan program pelatihan dan strategi pengelolaan bakat, perencanaan SDM memastikan bahwa tenaga kerja tetap relevan dan mampu berkontribusi secara efektif. Pendekatan ini menciptakan tenaga kerja yang fleksibel dan adaptif, yang mendukung keberlanjutan organisasi di tengah lingkungan bisnis yang terus berubah.

5) Mendukung keberlanjutan jangka panjang

Perencanaan SDM mendukung keberlanjutan jangka panjang dengan memastikan bahwa kebutuhan tenaga kerja terintegrasi ke dalam strategi organisasi. Melalui analisis kebutuhan saat ini dan proyeksi masa depan, organisasi dapat mempersiapkan tenaga kerja yang adaptif dan memiliki

keterampilan yang relevan. Langkah ini membantu organisasi menghadapi tantangan seperti perubahan teknologi, pasar, dan demografi tenaga kerja. Selain itu, perencanaan SDM yang efektif mendukung pertumbuhan bisnis dan memperkuat daya saing, menjadikan organisasi lebih tangguh dan siap bersaing di pasar global.

Perencanaan SDM adalah proses strategis yang memastikan organisasi memiliki tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan, mendukung keberlanjutan dan efisiensi. Dengan memahami kebutuhan tenaga kerja, mengatasi kesenjangan keterampilan, dan merancang strategi adaptif, perencanaan SDM membantu organisasi untuk mencapai tujuan jangka pendek dan jangka panjang dalam lingkungan bisnis yang dinamis.

## **2. Proses Perencanaan SDM**

Proses perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) adalah langkah sistematis yang memastikan organisasi memiliki tenaga kerja yang sesuai untuk mendukung tujuan strategisnya. Proses ini mencakup beberapa tahap utama, mulai dari analisis kebutuhan tenaga kerja hingga penyusunan strategi untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

### **a. Analisis Kebutuhan Tenaga Kerja**

Analisis kebutuhan tenaga kerja adalah langkah pertama dalam perencanaan SDM, bertujuan untuk mengidentifikasi jumlah, jenis, dan kompetensi tenaga kerja yang diperlukan oleh organisasi. Proses ini mencakup:

#### **1) Identifikasi posisi kritis**

Identifikasi posisi kritis adalah langkah penting dalam perencanaan SDM untuk menentukan peran atau posisi yang memiliki dampak langsung terhadap keberhasilan organisasi. Posisi ini sering kali mencakup peran strategis, seperti manajerial atau teknis, yang mendukung pencapaian tujuan utama perusahaan. Dengan memahami posisi-posisi ini, organisasi dapat memprioritaskan alokasi sumber daya, memastikan ketersediaan tenaga kerja yang sesuai, dan menjaga stabilitas operasional serta keberlanjutan bisnis.

#### **2) Penilaian Kompetensi**

Penilaian kompetensi adalah proses untuk menentukan keterampilan, pengalaman, dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk menjalankan setiap posisi dengan efektif. Langkah ini melibatkan analisis mendalam terhadap tanggung jawab peran dan standar kinerja yang diharapkan. Dengan menilai kompetensi, organisasi dapat memastikan bahwa setiap posisi diisi oleh individu yang memiliki kemampuan yang relevan, mendukung produktivitas, dan berkontribusi pada pencapaian tujuan strategis.

### 3) Analisis Gap

Analisis gap adalah proses membandingkan kompetensi tenaga kerja yang ada dengan kebutuhan organisasi untuk mengidentifikasi kekurangan atau kelebihan keterampilan. Hasil analisis ini membantu menentukan langkah strategis, seperti merekrut tenaga kerja baru, mengadakan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan karyawan, atau merestrukturisasi peran untuk efisiensi. Dengan memahami gap tersebut, organisasi dapat memastikan tenaga kerja mereka siap mendukung tujuan bisnis dan menghadapi tantangan operasional secara efektif.

## **b. Peramalan Kebutuhan SDM Berdasarkan Tren Bisnis, Teknologi, dan Pasar**

Peramalan kebutuhan tenaga kerja adalah langkah proaktif untuk mempersiapkan organisasi menghadapi perubahan di masa depan. Ini melibatkan analisis faktor internal dan eksternal yang memengaruhi kebutuhan tenaga kerja:

### 1) Tren bisnis

Tren bisnis melibatkan analisis rencana organisasi, seperti ekspansi ke pasar baru, peluncuran produk inovatif, atau perubahan strategi bisnis yang signifikan. Langkah ini membantu mengidentifikasi kebutuhan tenaga kerja tambahan atau keterampilan baru yang diperlukan untuk mendukung inisiatif tersebut. Dengan mempertimbangkan tren bisnis, organisasi dapat merancang perencanaan SDM yang responsif, memastikan tenaga kerja siap mendukung pertumbuhan dan keberlanjutan tujuan strategis perusahaan.

## 2) Teknologi

Teknologi berkembang pesat, sehingga organisasi perlu mengidentifikasi keterampilan digital dan teknis yang relevan, seperti penguasaan otomatisasi, kecerdasan buatan (AI), atau manajemen data. Kemampuan ini menjadi kunci untuk menghadapi perubahan teknologi yang mengubah cara kerja. Dengan mengenali kebutuhan ini, organisasi dapat mengembangkan program pelatihan atau merekrut talenta yang tepat, memastikan tenaga kerja mampu beradaptasi dan mendukung inovasi serta efisiensi operasional.

## 3) Dinamika pasar

Dinamika pasar melibatkan pemahaman terhadap tren pasar tenaga kerja, seperti kekurangan tenaga kerja terampil di sektor tertentu atau meningkatnya permintaan tenaga kerja untuk fleksibilitas, seperti *remote work* atau *hybrid work*. Dengan menganalisis tren ini, organisasi dapat mengidentifikasi tantangan dan peluang dalam mendapatkan serta mempertahankan tenaga kerja yang sesuai. Peramalan berbasis data ini memungkinkan organisasi untuk menyusun strategi, seperti pengembangan keterampilan internal, rekrutmen yang ditargetkan, atau adopsi kebijakan fleksibilitas kerja, guna memastikan keberlanjutan dan daya saing tenaga kerja mereka.

### **c. Penyusunan Strategi untuk Memenuhi Kebutuhan Tenaga Kerja**

Setelah analisis dan peramalan, langkah berikutnya adalah merancang strategi untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja. Beberapa pendekatan yang umum digunakan meliputi:

#### 1) Rekrutmen

Rekrutmen adalah proses mencari dan menarik karyawan baru yang memiliki keterampilan dan kompetensi yang relevan untuk mendukung kebutuhan organisasi. Langkah ini melibatkan identifikasi posisi yang perlu diisi, penentuan kriteria kandidat, serta strategi pemasaran pekerjaan yang efektif. Dengan rekrutmen yang tepat, organisasi dapat memastikan bahwa tenaga kerja baru tidak

hanya memenuhi kebutuhan saat ini tetapi juga berkontribusi pada pertumbuhan dan keberlanjutan jangka panjang.

2) Pelatihan dan pengembangan

Pelatihan dan pengembangan adalah proses meningkatkan keterampilan tenaga kerja melalui program yang dirancang khusus, seperti pelatihan teknis untuk meningkatkan kompetensi, pengembangan kepemimpinan untuk mempersiapkan pemimpin masa depan, atau pelatihan lintas fungsi untuk memperluas kemampuan karyawan di berbagai area. Langkah ini memastikan tenaga kerja tetap relevan dengan kebutuhan organisasi, mendukung efisiensi operasional, dan mendorong pertumbuhan karir individu sekaligus keberlanjutan bisnis.

3) Outsourcing

Outsourcing adalah strategi di mana organisasi mengalihdayakan pekerjaan tertentu kepada pihak eksternal untuk memenuhi kebutuhan spesifik atau menangani proyek sementara. Pendekatan ini memungkinkan organisasi untuk mengakses keahlian khusus tanpa perlu merekrut tenaga kerja tetap, sehingga menghemat biaya dan meningkatkan efisiensi. Selain itu, outsourcing membantu organisasi fokus pada fungsi inti mereka, sambil memastikan tugas tambahan atau sementara diselesaikan dengan kualitas yang diharapkan.

4) Restrukturisasi peran

Restrukturisasi peran melibatkan penyesuaian tanggung jawab atau pembagian kerja di antara karyawan yang ada untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas. Pendekatan ini memungkinkan organisasi memanfaatkan tenaga kerja secara lebih optimal dengan mengalokasikan tugas sesuai dengan keterampilan dan kapasitas masing-masing individu. Selain mengurangi beban kerja yang tidak merata, restrukturisasi peran juga membantu menghindari redundansi, menciptakan alur kerja yang lebih efektif, dan mendukung pencapaian tujuan bisnis.

Proses perencanaan SDM yang sistematis melibatkan analisis kebutuhan tenaga kerja, peramalan kebutuhan berdasarkan tren,

dan penyusunan strategi untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Dengan mengikuti langkah-langkah ini, organisasi dapat memastikan mereka memiliki tenaga kerja yang kompeten, adaptif, dan relevan untuk mendukung keberhasilan bisnis jangka pendek maupun jangka panjang.

### **3. Pemetaan Kompetensi Tenaga Kerja**

Pemetaan kompetensi tenaga kerja adalah proses strategis yang bertujuan untuk memastikan bahwa organisasi memiliki tenaga kerja dengan keterampilan dan kompetensi yang relevan untuk mendukung tujuan bisnis. Langkah ini melibatkan identifikasi kompetensi yang ada, analisis kesenjangan antara kebutuhan organisasi dan keterampilan yang tersedia, serta pengembangan program untuk mengatasi kekurangan tersebut.

#### **a. Mengidentifikasi keterampilan dan kompetensi yang ada dalam organisasi**

Langkah pertama dalam pemetaan kompetensi adalah mengidentifikasi keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi yang saat ini dimiliki oleh tenaga kerja. Proses ini melibatkan:

1) Pemetaan Individual

Menilai keterampilan dan pengalaman karyawan secara individu berdasarkan deskripsi pekerjaan mereka.

2) Pemetaan Tim

Menganalisis bagaimana keterampilan individu berkontribusi pada kekuatan kolektif tim.

3) Pemetaan Organisasi

Melihat keterampilan secara menyeluruh untuk memahami apakah tenaga kerja dapat memenuhi kebutuhan strategis dan operasional organisasi.

Data yang terkumpul dari proses ini membantu organisasi mendapatkan gambaran lengkap tentang kemampuan yang tersedia, serta menentukan area di mana kekuatan dapat dimaksimalkan atau kekurangan harus segera diatasi.

## **b. Menilai kesenjangan antara kebutuhan organisasi dan keterampilan tenaga kerja yang tersedia**

Setelah keterampilan yang ada teridentifikasi, langkah berikutnya adalah membandingkannya dengan kebutuhan organisasi. Analisis kesenjangan ini melibatkan:

### **1) Penilaian Kebutuhan**

Mengidentifikasi keterampilan yang diperlukan berdasarkan strategi bisnis, perkembangan teknologi, dan tren pasar.

### **2) Analisis Gap**

Menentukan area di mana keterampilan yang ada tidak mencukupi untuk mendukung kebutuhan organisasi. Ini mencakup kekurangan keterampilan teknis, manajerial, atau soft skills.

### **3) Prioritisasi Kebutuhan**

Memprioritaskan area yang membutuhkan perhatian segera untuk memastikan dampak positif bagi operasional dan strategi jangka panjang.

Analisis ini memungkinkan organisasi untuk memahami apa yang perlu diperbaiki atau ditingkatkan, sehingga tenaga kerja dapat memenuhi tuntutan masa depan.

## **c. Merancang program untuk mengatasi kesenjangan keterampilan**

Setelah kesenjangan teridentifikasi, organisasi perlu mengembangkan solusi untuk mengatasinya. Beberapa pendekatan yang dapat dilakukan meliputi:

### **1) Pelatihan dan Pengembangan**

Merancang program pelatihan untuk meningkatkan keterampilan karyawan yang ada. Contohnya adalah pelatihan teknis, pelatihan kepemimpinan, atau pelatihan lintas fungsi.

### **2) Rekrutmen Terarah**

Mencari tenaga kerja baru dengan kompetensi spesifik untuk mengisi kesenjangan yang tidak dapat diatasi melalui pelatihan internal.

### **3) Kemitraan Eksternal**

Berkolaborasi dengan institusi pendidikan atau pelatihan untuk menyediakan program pengembangan keterampilan yang relevan.

### **4) Program Rotasi atau Penugasan Khusus**

Memberikan pengalaman baru kepada karyawan dalam peran atau proyek tertentu untuk memperluas keterampilan mereka.

Program-program ini dirancang untuk memastikan tenaga kerja tidak hanya memenuhi kebutuhan organisasi saat ini tetapi juga siap menghadapi tantangan masa depan.

Pemetaan kompetensi tenaga kerja adalah langkah penting dalam memastikan kesesuaian keterampilan tenaga kerja dengan kebutuhan organisasi. Dengan mengidentifikasi keterampilan yang ada, menilai kesenjangan, dan merancang solusi melalui pelatihan atau rekrutmen, organisasi dapat menciptakan tenaga kerja yang adaptif, kompeten, dan mampu mendukung pertumbuhan serta keberlanjutan bisnis. Proses ini juga memperkuat daya saing organisasi dalam menghadapi dinamika pasar dan teknologi yang terus berkembang.

## **4. Perencanaan SDM dalam Konteks Perubahan Organisasi**

Perubahan dalam strategi bisnis, teknologi, atau regulasi menuntut organisasi untuk menyesuaikan perencanaan SDM agar tetap relevan dan kompetitif. Perencanaan SDM yang adaptif membantu organisasi mengelola dampak perubahan secara proaktif, baik terhadap struktur tenaga kerja maupun dinamika internal. Dengan strategi yang tepat, organisasi dapat mengurangi risiko dan memastikan keberlanjutan operasional.

### **a. Penyesuaian Perencanaan SDM dengan Perubahan Strategi Bisnis, Teknologi, atau Regulasi**

Perubahan strategi bisnis, seperti diversifikasi produk atau ekspansi ke pasar baru, sering kali mengubah kebutuhan tenaga kerja. Begitu pula dengan kemajuan teknologi yang memunculkan kebutuhan keterampilan baru, atau regulasi yang memengaruhi persyaratan kerja. Langkah-langkah yang dapat dilakukan meliputi:

- 1) **Analisis Dampak Perubahan:** Menilai kebutuhan tenaga kerja berdasarkan perubahan strategi, teknologi, atau regulasi.
- 2) **Perencanaan Kebutuhan Keterampilan:** Memastikan karyawan memiliki kompetensi yang diperlukan melalui pelatihan, rekrutmen, atau restrukturisasi peran.
- 3) **Pemanfaatan Teknologi:** Menggunakan HR analytics untuk memprediksi dampak perubahan terhadap tenaga kerja dan merancang respons yang sesuai. Dengan penyesuaian ini, organisasi dapat memastikan bahwa tenaga kerja mereka tetap relevan dan mampu mendukung arah baru yang dituju oleh perusahaan.

## **b. Mengelola Dampak Restrukturisasi Organisasi terhadap Tenaga Kerja**

Restrukturisasi organisasi, seperti merger, akuisisi, atau pemotongan anggaran, sering kali berdampak signifikan pada tenaga kerja. SDM harus memainkan peran penting dalam mengelola transisi ini agar berjalan lancar. Langkah-langkah yang dapat diambil meliputi:

- 1) **Komunikasi yang Transparan**  
Memberikan informasi yang jelas kepada karyawan tentang alasan, proses, dan dampak restrukturisasi.
- 2) **Pendampingan Karyawan**  
Menyediakan program konseling atau pelatihan ulang untuk membantu karyawan yang terkena dampak, seperti pemutusan hubungan kerja (PHK) atau perubahan peran.
- 3) **Manajemen Perubahan**  
Membantu karyawan yang tetap untuk beradaptasi dengan struktur organisasi yang baru dan memastikan keterlibatan mereka tetap tinggi. Dengan pendekatan yang manusiawi, restrukturisasi dapat dikelola tanpa mengorbankan moral tenaga kerja atau reputasi organisasi.

### **c. Strategi untuk Menghadapi Tantangan seperti Turnover Tinggi atau Pensiun Masal**

Turnover tinggi dan pensiun masal dapat menciptakan kekosongan tenaga kerja yang menghambat operasional organisasi. Untuk menghadapi tantangan ini, strategi yang dapat diterapkan meliputi:

#### **1) Meningkatkan Retensi**

Mengembangkan program penghargaan, insentif, atau jalur karir yang jelas untuk mempertahankan karyawan unggul.

#### **2) Suksesi Karyawan**

Merancang program suksesi untuk memastikan posisi strategis dapat segera diisi oleh karyawan yang sudah dipersiapkan.

#### **3) Perencanaan Pensiun**

Mengidentifikasi karyawan yang mendekati usia pensiun dan menyediakan pelatihan bagi karyawan muda untuk menggantikan mereka.

#### **4) Rekrutmen Proaktif**

Meningkatkan upaya perekrutan untuk mengisi kekosongan tenaga kerja sebelum dampak turnover atau pensiun terasa. Pendekatan ini memastikan organisasi memiliki tenaga kerja yang stabil dan berkelanjutan dalam menghadapi tantangan tersebut.

Perencanaan SDM dalam konteks perubahan organisasi membutuhkan pendekatan adaptif dan strategis untuk mengelola dampak perubahan terhadap tenaga kerja. Dengan menyesuaikan perencanaan berdasarkan perubahan strategi bisnis, teknologi, atau regulasi, mengelola restrukturisasi dengan baik, dan menghadapi tantangan seperti turnover atau pensiun masal secara proaktif, organisasi dapat memastikan keberlanjutan operasional, keterlibatan karyawan, dan daya saing jangka panjang.

## **5. Evaluasi dan Penyesuaian Perencanaan SDM**

Evaluasi dan penyesuaian perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) adalah langkah penting untuk memastikan bahwa strategi SDM tetap relevan, efektif, dan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Proses ini melibatkan pengukuran kinerja melalui

indikator utama dan adaptasi rencana SDM berdasarkan evaluasi serta perubahan lingkungan eksternal.

**a. Pengukuran Efektivitas Perencanaan SDM Menggunakan KPI**

Pengukuran efektivitas perencanaan SDM menggunakan indikator kinerja utama (Key Performance Indicators/KPI) memberikan wawasan objektif tentang keberhasilan strategi SDM. KPI yang umum digunakan meliputi:

**1) Tingkat Produktivitas**

Mengukur output yang dihasilkan oleh tenaga kerja dibandingkan dengan input, seperti waktu atau sumber daya. Peningkatan produktivitas menunjukkan bahwa tenaga kerja dikelola secara efektif untuk mendukung tujuan organisasi.

**2) Tingkat Retensi**

Mengukur seberapa baik organisasi mempertahankan tenaga kerja mereka, terutama karyawan unggul. Retensi yang tinggi mencerminkan lingkungan kerja yang positif dan strategi retensi yang berhasil.

**3) Waktu untuk Mengisi Posisi (Time-to-Fill)**

Mengukur efisiensi proses rekrutmen dengan melihat waktu yang diperlukan untuk mengisi posisi kosong. Waktu yang singkat menunjukkan perencanaan tenaga kerja yang baik.

**4) Kesenjangan Keterampilan**

Mengevaluasi apakah program pelatihan dan pengembangan telah mengurangi kesenjangan keterampilan yang diidentifikasi sebelumnya.

Dengan memantau KPI ini, organisasi dapat menilai apakah strategi SDM mendukung pencapaian tujuan bisnis dan meningkatkan efisiensi operasional.

**b. Penyesuaian Rencana SDM Berdasarkan Hasil Evaluasi dan Perubahan Kondisi Eksternal**

Evaluasi strategi SDM memberikan data yang dapat digunakan untuk menyesuaikan rencana sesuai kebutuhan. Penyesuaian dilakukan berdasarkan dua faktor utama:

### 1) Hasil Evaluasi Internal

Jika evaluasi menunjukkan bahwa KPI tertentu tidak tercapai, organisasi perlu meninjau ulang strategi SDM mereka. Misalnya, jika tingkat turnover terlalu tinggi, organisasi dapat mengembangkan strategi retensi, seperti meningkatkan insentif atau memperbaiki budaya kerja.

### 2) Perubahan Kondisi Eksternal

Perubahan lingkungan bisnis, seperti perkembangan teknologi, dinamika pasar tenaga kerja, atau perubahan regulasi, dapat memengaruhi kebutuhan SDM. Organisasi perlu menyesuaikan rencana tenaga kerja untuk memastikan kelangsungan operasional. Contohnya, jika otomatisasi meningkat, organisasi harus memfokuskan pada pengembangan keterampilan digital tenaga kerja mereka.

Penyesuaian rencana SDM dapat mencakup revisi target rekrutmen, peningkatan anggaran pelatihan, atau pembaruan kebijakan kerja untuk lebih mendukung kebutuhan karyawan.

Evaluasi dan penyesuaian perencanaan SDM memastikan bahwa strategi SDM tetap relevan dengan kebutuhan organisasi dan perubahan lingkungan eksternal. Dengan mengukur efektivitas menggunakan KPI, organisasi dapat mengidentifikasi kekuatan dan area untuk perbaikan. Penyesuaian rencana berdasarkan hasil evaluasi dan dinamika eksternal memungkinkan organisasi untuk tetap adaptif, mempertahankan tenaga kerja yang kompeten, dan mencapai tujuan strategis jangka panjang.

## **B. SDM sebagai Strategi Perusahaan**

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah elemen strategis yang mendukung pencapaian tujuan bisnis organisasi. Dalam lingkungan bisnis yang kompetitif, SDM tidak hanya berperan dalam operasional, tetapi juga menjadi penggerak utama inovasi dan keberlanjutan. Dengan menyelaraskan pengelolaan SDM dengan visi dan misi organisasi, perusahaan dapat menciptakan tenaga kerja yang kompeten, adaptif, dan berdaya saing.

Manajemen talenta yang terencana menjadi prioritas untuk memastikan karyawan berpotensi tinggi dapat mendukung pertumbuhan perusahaan. Selain itu, pemanfaatan teknologi seperti

HR analytics dan sistem informasi SDM membantu meningkatkan efisiensi, pengambilan keputusan, dan pengalaman karyawan. Pendekatan strategis ini menjadikan SDM sebagai aset utama dalam mendukung keberlanjutan organisasi di tengah perubahan pasar dan teknologi.

## **1. Peran SDM dalam Mendukung Strategi Bisnis**

Sumber Daya Manusia (SDM) memiliki peran strategis dalam memastikan organisasi dapat mencapai visi, misi, dan tujuan jangka panjangnya. Dengan pengelolaan yang terintegrasi, SDM tidak hanya mendukung operasional sehari-hari, tetapi juga menjadi elemen penting dalam mendukung inovasi, produktivitas, dan daya saing organisasi.

### **a. Menyelaraskan SDM dengan Visi, Misi, dan Tujuan Organisasi**

Penyelarasan SDM dengan visi, misi, dan tujuan organisasi adalah langkah pertama untuk memastikan tenaga kerja bergerak dalam arah yang sama dengan strategi bisnis. Proses ini melibatkan:

#### **1) Pemetaan tujuan SDM dengan strategi bisnis**

Pemetaan tujuan SDM dengan strategi bisnis memastikan bahwa pengelolaan tenaga kerja selaras dengan prioritas organisasi. SDM dirancang untuk mendukung inisiatif strategis, seperti ekspansi ke pasar baru, pengembangan produk inovatif, atau peningkatan efisiensi operasional. Dengan menyelaraskan tujuan SDM dengan kebutuhan bisnis, organisasi dapat mengoptimalkan tenaga kerja untuk mencapai hasil yang relevan, meningkatkan produktivitas, dan memperkuat daya saing secara berkelanjutan.

#### **2) Pengembangan budaya kerja yang selaras**

Pengembangan budaya kerja yang selaras memastikan bahwa nilai-nilai inti organisasi, seperti kolaborasi, inovasi, dan keberlanjutan, tercermin dalam setiap aspek operasional. SDM berperan dalam merancang program, kebijakan, dan lingkungan kerja yang mendukung penerapan nilai-nilai tersebut. Dengan membangun budaya kerja yang kuat dan relevan, organisasi dapat meningkatkan keterlibatan karyawan, menciptakan sinergi tim, serta mendorong inovasi dan efisiensi untuk mencapai tujuan strategis.

### 3) Komunikasi yang Jelas

Komunikasi yang jelas membantu karyawan memahami visi dan misi organisasi serta peran mereka dalam pencapaian tujuan. Melalui komunikasi transparan, organisasi dapat menyampaikan prioritas strategis, harapan, dan kontribusi yang diharapkan dari setiap individu. Pendekatan ini meningkatkan keselarasan antara upaya karyawan dan tujuan perusahaan, menciptakan rasa memiliki, serta memperkuat komitmen dan motivasi untuk bekerja secara efektif menuju keberhasilan bersama.

Dengan memastikan tenaga kerja memahami dan mendukung visi organisasi, SDM menciptakan sinergi antara upaya individu dan strategi bisnis secara keseluruhan.

#### b. Kontribusi SDM terhadap pencapaian hasil bisnis melalui pengelolaan tenaga kerja yang efektif

SDM berkontribusi langsung terhadap pencapaian hasil bisnis melalui pengelolaan tenaga kerja yang efektif. Beberapa aspek utama meliputi:

##### 1) Rekrutmen yang tepat sasaran

Rekrutmen yang tepat sasaran memastikan organisasi mendapatkan karyawan dengan keterampilan dan kompetensi yang sesuai untuk mendukung tujuan bisnis. Proses ini melibatkan analisis kebutuhan posisi, penyaringan kandidat, dan seleksi berbasis kriteria yang relevan. Dengan merekrut individu yang cocok, organisasi dapat meningkatkan produktivitas, mengurangi waktu adaptasi, serta memastikan tenaga kerja siap berkontribusi secara optimal terhadap pencapaian tujuan strategis.

##### 2) Pelatihan dan pengembangan

Pelatihan dan pengembangan bertujuan meningkatkan keterampilan karyawan agar dapat menghadapi perubahan teknologi dan kebutuhan pasar. Program ini mencakup pelatihan teknis, pengembangan kepemimpinan, atau pelatihan lintas fungsi untuk memperluas kompetensi. Dengan pelatihan yang relevan, karyawan dapat bekerja lebih efisien, beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan, dan memberikan kontribusi

yang lebih besar dalam mendukung inovasi serta keberlanjutan organisasi.

### 3) Pengelolaan kinerja

Pengelolaan kinerja menggunakan sistem penilaian yang objektif untuk memantau dan mengevaluasi kontribusi karyawan terhadap tujuan organisasi. Sistem ini mencakup penetapan target yang jelas, umpan balik rutin, dan evaluasi berbasis data. Dengan pengelolaan kinerja yang efektif, organisasi dapat memastikan karyawan bekerja secara produktif, mengidentifikasi area untuk pengembangan, serta mendorong peningkatan kualitas kerja yang berkelanjutan dan selaras dengan prioritas bisnis.

### 4) Motivasi dan retensi karyawan

Motivasi dan retensi karyawan dicapai melalui pemberian insentif, penghargaan, dan peluang pengembangan karir yang menarik. Langkah ini membantu meningkatkan kepuasan kerja, menjaga loyalitas, dan mendorong karyawan untuk tetap berkontribusi pada organisasi. Dengan merasa dihargai dan memiliki prospek karir yang jelas, karyawan lebih termotivasi untuk bekerja secara produktif, yang pada akhirnya mendukung stabilitas dan keberlanjutan tenaga kerja dalam jangka panjang.

Pengelolaan tenaga kerja yang baik tidak hanya meningkatkan produktivitas tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang mendukung inovasi dan efisiensi, yang pada akhirnya memperkuat daya saing organisasi.

## **2. Manajemen Bakat sebagai Prioritas Strategis**

Manajemen bakat adalah pendekatan strategis dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) yang berfokus pada identifikasi, pengembangan, dan retensi talenta unggul. Talenta unggul memainkan peran penting dalam mendukung inovasi, produktivitas, dan daya saing organisasi. Dengan menjadikan manajemen bakat sebagai prioritas strategis, organisasi dapat memastikan keberlanjutan pertumbuhan jangka panjang.

**a. Identifikasi dan pengembangan talenta unggul untuk mendukung pertumbuhan organisasi**

Identifikasi talenta unggul melibatkan proses untuk menemukan karyawan dengan keterampilan, potensi, dan motivasi tinggi yang mampu memberikan kontribusi signifikan terhadap tujuan organisasi. Proses ini mencakup:

**1) Penilaian kompetensi dan kinerja**

Penilaian kompetensi dan kinerja adalah proses menggunakan data kinerja dan evaluasi keterampilan untuk mengidentifikasi individu dengan kemampuan unggul. Pendekatan ini melibatkan analisis objektif terhadap pencapaian kerja, potensi kepemimpinan, dan keahlian teknis. Dengan penilaian yang tepat, organisasi dapat mengenali karyawan yang memiliki kontribusi signifikan dan potensi untuk mendukung tujuan strategis, sehingga membantu dalam pengelolaan talenta secara efektif.

**2) Penggunaan teknologi**

Penggunaan teknologi dalam manajemen bakat melibatkan pemanfaatan sistem analitik SDM untuk mengenali pola kinerja tinggi dan potensi kepemimpinan di tenaga kerja. Teknologi ini memungkinkan organisasi menganalisis data karyawan secara real-time, seperti hasil penilaian kinerja dan keterlibatan. Dengan wawasan berbasis data, organisasi dapat mengidentifikasi karyawan yang berkontribusi signifikan dan merancang strategi pengembangan yang lebih akurat untuk mendukung pertumbuhan individu dan organisasi.

**3) Pengembangan berkelanjutan**

Pengembangan berkelanjutan adalah strategi untuk meningkatkan keterampilan dan pengalaman karyawan melalui pelatihan teknis, program mentoring, dan rotasi kerja. Pelatihan teknis membantu memperbarui kompetensi, sementara mentoring menyediakan bimbingan untuk pengembangan profesional. Rotasi kerja memberi karyawan kesempatan untuk mengeksplorasi peran baru dan memperluas perspektif mereka. Langkah-langkah ini memastikan karyawan tetap relevan dengan kebutuhan organisasi dan siap menghadapi tantangan masa depan.

Dengan mengembangkan talenta unggul, organisasi tidak hanya memastikan kesiapan tenaga kerja menghadapi tantangan masa depan, tetapi juga meningkatkan keterlibatan dan kepuasan karyawan.

**b. Strategi retensi untuk mempertahankan karyawan berpotensi tinggi**

Mempertahankan talenta unggul merupakan tantangan utama, terutama dalam lingkungan kerja yang kompetitif. Strategi retensi yang efektif meliputi:

1) Pemberian insentif kompetitif

Pemberian insentif kompetitif melibatkan penawaran gaji, tunjangan, dan bonus yang mencerminkan kontribusi karyawan terhadap organisasi. Strategi ini meningkatkan motivasi, keterlibatan, dan loyalitas tenaga kerja, sekaligus menarik talenta berkualitas ke dalam organisasi. Dengan insentif yang adil dan kompetitif, karyawan merasa dihargai atas upaya mereka, yang mendorong produktivitas dan mendukung keberlanjutan serta keberhasilan jangka panjang perusahaan.

2) Pengakuan dan penghargaan

Pengakuan dan penghargaan terhadap pencapaian karyawan dapat dilakukan melalui cara formal, seperti penghargaan kinerja atau bonus, maupun informal, seperti ucapan terima kasih atau pengakuan publik. Langkah ini memberikan rasa dihargai, meningkatkan motivasi, dan memperkuat keterlibatan karyawan. Dengan mengapresiasi kontribusi mereka, organisasi menciptakan lingkungan kerja yang positif, yang mendorong karyawan untuk terus memberikan kinerja terbaik dan mendukung tujuan perusahaan.

3) Pengembangan karir yang jelas

Pengembangan karir yang jelas melibatkan penyediaan jalur karir yang menarik dan transparan, memungkinkan karyawan memahami peluang pertumbuhan mereka dalam organisasi. Dengan memberikan panduan yang terstruktur, seperti program pelatihan, mentoring, atau peluang promosi, organisasi dapat meningkatkan motivasi dan loyalitas karyawan. Langkah ini menciptakan rasa kepastian dan mendorong karyawan untuk

terus berkembang, sehingga mendukung keberlanjutan dan pertumbuhan organisasi secara keseluruhan.

#### 4) Keseimbangan Kerja dan Kehidupan

Keseimbangan kerja dan kehidupan dicapai dengan menyediakan fleksibilitas kerja, seperti opsi *remote work* atau *hybrid work*. Pendekatan ini memungkinkan karyawan menyesuaikan waktu dan tempat kerja sesuai kebutuhan pribadi, sehingga meningkatkan kesejahteraan fisik dan mental mereka. Dengan keseimbangan yang lebih baik, karyawan menjadi lebih produktif, termotivasi, dan loyal, yang secara keseluruhan berkontribusi pada keberhasilan serta keberlanjutan organisasi

Strategi ini menciptakan lingkungan kerja yang mendukung loyalitas, sehingga karyawan berpotensi tinggi tetap termotivasi untuk berkontribusi pada pertumbuhan organisasi.

### c. Pemanfaatan teknologi dalam strategi SDM

Teknologi telah menjadi elemen integral dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM), memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih cerdas, efisien, dan berbasis data. Dengan memanfaatkan alat seperti data analitik, Human Resource Information System (HRIS), dan kecerdasan buatan (AI), organisasi dapat mengoptimalkan pengelolaan tenaga kerja mereka untuk mendukung keberhasilan strategis.

#### a. Penggunaan data analitik untuk pengambilan keputusan berbasis bukti

Data analitik membantu organisasi mengumpulkan dan menganalisis informasi terkait karyawan untuk mendukung pengambilan keputusan yang lebih akurat. Beberapa manfaat utama dari penggunaan data analitik dalam strategi SDM meliputi:

##### 1) Identifikasi pola kinerja

Identifikasi pola kinerja menggunakan analitik memungkinkan organisasi mengungkap tren dalam produktivitas karyawan, seperti pencapaian target, efisiensi kerja, atau tingkat keterlibatan. Dengan menganalisis data ini, organisasi dapat memahami faktor-faktor yang mendukung keberhasilan, seperti pelatihan, lingkungan kerja, atau kepemimpinan. Wawasan ini membantu merancang strategi yang lebih efektif untuk

meningkatkan kinerja tenaga kerja secara keseluruhan, sekaligus mendukung pencapaian tujuan bisnis.

2) Prediksi turnover

Prediksi turnover menggunakan data historis memungkinkan organisasi mengidentifikasi faktor-faktor yang berkontribusi pada keluarnya karyawan, seperti tingkat kepuasan, beban kerja, atau kurangnya peluang pengembangan karir. Dengan wawasan ini, organisasi dapat memproyeksikan potensi turnover dan mengambil langkah pencegahan, seperti meningkatkan insentif, memperbaiki lingkungan kerja, atau menyediakan peluang pengembangan. Pendekatan ini membantu menjaga stabilitas tenaga kerja dan mendukung keberlanjutan operasional.

3) Optimalisasi rekrutmen

Optimalisasi rekrutmen menggunakan analitik memungkinkan penyaringan kandidat berdasarkan data objektif, seperti keterampilan, pengalaman, dan kesesuaian dengan peran. Pendekatan ini mempercepat proses rekrutmen, mengurangi bias, dan memastikan bahwa hanya kandidat terbaik yang terpilih. Dengan pengambilan keputusan berbasis data, organisasi dapat meningkatkan kualitas perekrutan dan memastikan kebijakan SDM yang lebih efektif, mendukung kebutuhan tenaga kerja yang relevan dengan strategi bisnis.

b. Implementasi teknologi untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas SDM

Teknologi modern, seperti HRIS dan AI, memberikan solusi praktis untuk mengotomatiskan proses SDM, mengurangi kesalahan manusia, dan meningkatkan produktivitas. Berikut adalah manfaat utamanya:

1) *Human Resource Information System (HRIS)*

Human Resource Information System (HRIS) adalah sistem terpusat yang mengintegrasikan berbagai fungsi SDM, seperti penggajian, manajemen cuti, dan pelacakan data karyawan. Dengan HRIS, organisasi dapat mengelola data secara real-time, mengotomatiskan proses administratif, dan mengurangi kesalahan manusia. Sistem ini meningkatkan efisiensi operasional, mempermudah akses informasi bagi karyawan, dan

menciptakan pengalaman kerja yang lebih terstruktur dan responsif.

## 2) *Artificial Intelligence (AI)*

AI digunakan untuk mendukung berbagai tugas SDM, seperti:

- Penyaringan kandidat dalam proses rekrutmen.
- Personalisasi pelatihan berbasis kebutuhan individu.
- Memberikan umpan balik otomatis melalui chatbot SDM. AI memungkinkan organisasi untuk bekerja lebih cepat dan efektif, sambil meningkatkan pengalaman karyawan.

## **Bab 6**

### **Pengadaan dan Pengembangan SDM**

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu aset strategis yang mendukung keberlanjutan dan daya saing organisasi. Dalam konsep Human Capital Management (HCM), pengadaan dan pengembangan SDM menjadi elemen penting untuk memastikan bahwa organisasi memiliki tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan bisnis serta mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan eksternal. Pengelolaan yang terintegrasi antara pengadaan dan pengembangan SDM memungkinkan organisasi mencapai tujuan jangka pendek dan jangka panjang secara efektif.

Pengadaan SDM dalam HCM berfokus pada proses pencarian, seleksi, dan penempatan tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pendekatan ini tidak hanya mengutamakan kemampuan teknis, tetapi juga kesesuaian nilai dan budaya kerja karyawan dengan organisasi. Dengan pengadaan yang terencana, organisasi dapat memastikan bahwa setiap individu yang bergabung memiliki potensi untuk berkontribusi pada keberhasilan kolektif.

Sementara itu, pengembangan SDM dalam HCM menekankan pentingnya meningkatkan kompetensi dan keterampilan tenaga kerja melalui pelatihan, mentoring, dan program pengembangan karir. Pengembangan yang berkelanjutan membantu karyawan menghadapi tantangan baru, seperti perubahan teknologi dan tuntutan pasar. Hal ini juga mendukung terciptanya tenaga kerja yang adaptif, inovatif, dan produktif.

Dengan mengintegrasikan pengadaan dan pengembangan SDM dalam kerangka Human Capital Management, organisasi dapat membangun tenaga kerja yang tidak hanya kompeten secara teknis tetapi juga selaras dengan tujuan strategis perusahaan. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang

mendukung pertumbuhan karyawan sekaligus keberlanjutan organisasi.

### **A. Pengadaan dalam Konsep Human Capital Management**

Pengadaan Sumber Daya Manusia (SDM) dalam konsep Human Capital Management (HCM) adalah proses strategis untuk memastikan organisasi memiliki tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan bisnis. Pengadaan tidak hanya berfokus pada pengisian posisi kosong, tetapi juga pada kesesuaian kompetensi, nilai, dan budaya kerja karyawan dengan organisasi.

Proses pengadaan melibatkan identifikasi kebutuhan tenaga kerja, seleksi berbasis kompetensi, dan penempatan yang tepat. Dengan pendekatan terencana, pengadaan SDM dapat mendukung efisiensi operasional dan keberlanjutan organisasi. Selain itu, evaluasi terhadap proses pengadaan membantu memastikan efektivitas strategi rekrutmen, mendukung retensi, dan memaksimalkan kontribusi tenaga kerja terhadap tujuan bisnis.

#### **1. Definisi dan Tujuan Pengadaan SDM**

##### **a. Pengertian Pengadaan SDM dalam Human Capital Management**

Pengadaan Sumber Daya Manusia (SDM) dalam kerangka Human Capital Management (HCM) adalah proses strategis untuk mencari, menarik, dan memilih individu dengan kompetensi, keterampilan, dan nilai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pengadaan ini lebih dari sekadar pengisian posisi kosong; ini adalah upaya untuk membangun tenaga kerja yang mampu mendukung tujuan jangka pendek maupun jangka panjang organisasi. Dalam HCM, pengadaan SDM dirancang untuk menciptakan keselarasan antara kebutuhan bisnis dengan kemampuan tenaga kerja, baik dari aspek teknis maupun budaya.

##### **b. Tujuan Pengadaan untuk Memastikan Ketersediaan Tenaga Kerja yang Sesuai dengan Strategi Bisnis**

Tujuan utama pengadaan SDM adalah memastikan organisasi memiliki tenaga kerja yang tidak hanya kompeten

tetapi juga selaras dengan strategi bisnis. Beberapa tujuan spesifik dari pengadaan SDM meliputi:

1) Memenuhi kebutuhan tenaga kerja

Memenuhi kebutuhan tenaga kerja memastikan organisasi memiliki jumlah karyawan yang memadai dengan keterampilan yang relevan untuk mendukung operasional dan mencapai strategi bisnis. Proses ini melibatkan identifikasi kebutuhan tenaga kerja, baik dari segi kuantitas maupun kualitas, guna menghindari kekurangan atau kelebihan tenaga kerja. Dengan tenaga kerja yang sesuai, organisasi dapat menjalankan aktivitasnya secara efisien dan responsif terhadap perubahan lingkungan bisnis.

2) Meningkatkan produktivitas

Meningkatkan produktivitas melalui rekrutmen individu yang tepat membantu organisasi menjalankan operasional dengan lebih efisien. Karyawan yang memiliki keterampilan dan kompetensi sesuai kebutuhan dapat menyelesaikan tugas dengan lebih cepat dan akurat. Selain itu, tenaga kerja yang tepat juga mendorong kolaborasi yang efektif, mengurangi pemborosan waktu atau sumber daya, dan berkontribusi pada pencapaian hasil kerja yang optimal serta tujuan strategis organisasi.

3) Mendukung keberlanjutan bisnis

Pengadaan SDM yang terencana membantu organisasi memiliki tenaga kerja yang adaptif terhadap perubahan pasar, teknologi, dan regulasi. Proses ini mencakup identifikasi kebutuhan kompetensi masa depan dan perekrutan individu yang mampu berkembang seiring dengan dinamika bisnis. Dengan tenaga kerja yang fleksibel dan terlatih, organisasi dapat menghadapi tantangan dengan lebih baik, memastikan keberlanjutan operasional, dan mempertahankan daya saing di lingkungan yang terus berubah.

4) Membangun budaya organisasi yang kuat

Pengadaan yang berfokus pada kesesuaian nilai membantu organisasi membangun budaya kerja yang kuat, di mana inklusivitas, inovasi, dan kolaborasi menjadi prinsip utama.

Dengan merekrut individu yang selaras dengan visi dan nilai organisasi, lingkungan kerja yang positif dan harmonis dapat tercipta. Budaya ini mendorong keterlibatan karyawan, memperkuat rasa kebersamaan, dan memotivasi tenaga kerja untuk berkontribusi secara maksimal pada pencapaian tujuan bersama.

Pengadaan SDM yang efektif tidak hanya memenuhi kebutuhan saat ini, tetapi juga mendukung keberlanjutan tenaga kerja yang relevan untuk menghadapi tantangan di masa depan. Dengan pendekatan ini, organisasi dapat memperkuat daya saing dan mencapai tujuan strategis mereka secara lebih konsisten.

## **2. Proses Pengadaan SDM**

Pengadaan Sumber Daya Manusia (SDM) adalah langkah strategis yang dirancang untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja organisasi secara efektif. Proses ini memastikan bahwa setiap individu yang direkrut dan ditempatkan sesuai dengan kebutuhan kompetensi dan budaya organisasi. Terdapat dua tahap utama dalam pengadaan SDM: identifikasi kebutuhan tenaga kerja dan seleksi serta penempatan tenaga kerja.

### **a. Identifikasi kebutuhan tenaga kerja berdasarkan analisis organisasi**

Identifikasi kebutuhan tenaga kerja adalah langkah awal untuk memastikan organisasi memahami jumlah dan jenis tenaga kerja yang diperlukan. Proses ini melibatkan:

#### **1) Analisis posisi dan tanggung jawab**

Analisis posisi dan tanggung jawab adalah langkah awal dalam pengadaan SDM untuk memastikan peran yang diperlukan sesuai dengan kebutuhan operasional dan strategi bisnis. Proses ini melibatkan penentuan deskripsi pekerjaan yang mencakup tugas utama, tanggung jawab spesifik, dan kompetensi inti yang diperlukan. Selain itu, analisis ini juga menetapkan hasil yang diharapkan dari setiap posisi untuk memastikan kontribusi langsung terhadap tujuan organisasi. Dengan analisis yang tepat, organisasi dapat merekrut individu yang sesuai dan meningkatkan efisiensi operasional.

## **2) Peramalan Kebutuhan Tenaga Kerja**

Peramalan kebutuhan tenaga kerja adalah proses strategis untuk memprediksi kebutuhan tenaga kerja masa depan berdasarkan data seperti pertumbuhan bisnis, rencana ekspansi, dan perubahan teknologi. Proses ini mencakup analisis tren pasar tenaga kerja dan penilaian kebutuhan spesifik organisasi dalam hal jumlah dan keterampilan tenaga kerja. Dengan peramalan yang akurat, organisasi dapat mengantisipasi kekosongan tenaga kerja, merancang strategi rekrutmen, dan memastikan bahwa tenaga kerja yang tersedia siap mendukung operasional serta keberlanjutan bisnis di masa depan.

## **3) Penilaian Kesenjangan Keterampilan**

Penilaian kesenjangan keterampilan adalah proses membandingkan keterampilan tenaga kerja yang ada dengan kebutuhan organisasi saat ini dan masa depan. Analisis ini membantu mengidentifikasi area yang membutuhkan tambahan tenaga kerja atau pengembangan keterampilan melalui pelatihan. Hasil dari penilaian ini memberikan wawasan yang jelas bagi organisasi untuk merancang strategi pengadaan tenaga kerja yang terarah, seperti rekrutmen atau pelatihan spesifik. Dengan demikian, kebutuhan tenaga kerja dapat dipenuhi secara efisien untuk mendukung operasional dan tujuan strategis.

## **b. Seleksi dan penempatan tenaga kerja sesuai kompetensi dan budaya organisasi**

Tahap selanjutnya adalah memastikan bahwa kandidat yang direkrut memiliki kompetensi dan nilai yang sesuai dengan organisasi. Proses ini mencakup:

### **1) Seleksi berbasis kompetensi**

Seleksi berbasis kompetensi adalah pendekatan yang menggunakan metode seperti tes keterampilan, wawancara berbasis kompetensi, atau simulasi kerja untuk mengevaluasi kemampuan kandidat sesuai dengan kebutuhan posisi. Proses ini memastikan penilaian yang objektif terhadap keahlian teknis, kemampuan analitis, dan kecocokan kandidat dengan

tugas yang akan dilakukan. Dengan seleksi yang terstruktur, organisasi dapat memilih individu yang paling sesuai, mengurangi risiko salah rekrutmen, dan memastikan kontribusi maksimal dari tenaga kerja terhadap tujuan bisnis.

### 2) Penilaian kesesuaian budaya

Penilaian kesesuaian budaya adalah proses mengevaluasi apakah nilai, kepribadian, dan pola kerja kandidat selaras dengan budaya organisasi. Pendekatan ini mencakup wawancara perilaku, studi kasus, atau pengamatan interaksi untuk menilai bagaimana kandidat akan berkontribusi dalam lingkungan kerja. Dengan memastikan kesesuaian budaya, organisasi dapat meningkatkan kolaborasi, mengurangi turnover, dan menciptakan lingkungan kerja yang harmonis. Kandidat yang cocok dengan budaya organisasi lebih cepat beradaptasi dan memberikan kontribusi yang signifikan terhadap keberhasilan tim dan perusahaan.

### 3) Penempatan yang tepat

Penempatan yang tepat adalah proses strategis untuk menempatkan karyawan pada posisi yang sesuai dengan keterampilan, potensi, dan minat mereka. Pendekatan ini memastikan bahwa setiap individu dapat memberikan kontribusi optimal terhadap tugas dan tanggung jawab mereka. Penempatan yang efektif meningkatkan motivasi, keterlibatan, dan produktivitas karyawan, sambil meminimalkan risiko ketidakcocokan peran. Dengan tenaga kerja yang kompeten dan termotivasi, organisasi dapat mencapai tujuan strategis dan keberlanjutan jangka panjang secara lebih efisien.

Proses pengadaan SDM yang mencakup identifikasi kebutuhan tenaga kerja dan seleksi berbasis kompetensi memberikan landasan kuat untuk membangun tenaga kerja yang relevan dan produktif. Dengan memastikan setiap individu yang direkrut dan ditempatkan selaras dengan kebutuhan organisasi, pengadaan SDM tidak hanya mendukung operasional, tetapi juga meningkatkan daya saing dan keberlanjutan bisnis.

### **3. Pengukuran Efektivitas Pengadaan SDM**

Pengukuran efektivitas pengadaan Sumber Daya Manusia (SDM) adalah langkah penting untuk memastikan bahwa proses rekrutmen dan seleksi berjalan sesuai tujuan strategis organisasi. Dengan menggunakan indikator keberhasilan yang terukur dan evaluasi berkelanjutan, organisasi dapat meningkatkan kualitas tenaga kerja yang direkrut serta menyempurnakan proses pengadaan di masa depan.

#### **a. Indikator keberhasilan pengadaan SDM**

Penggunaan indikator kinerja utama (Key Performance Indicators/KPI) membantu organisasi menilai sejauh mana proses pengadaan SDM berhasil memenuhi kebutuhan tenaga kerja. Beberapa indikator yang umum digunakan meliputi:

##### **1) Waktu untuk mengisi posisi (Time-to-Fill)**

Waktu untuk mengisi posisi (*Time-to-Fill*) adalah indikator yang mengukur efisiensi proses rekrutmen dengan menghitung durasi sejak posisi dibuka hingga terisi. Metode ini membantu organisasi memahami kecepatan pengisian kekosongan tenaga kerja, yang berdampak pada keberlanjutan operasional. Waktu yang singkat mencerminkan proses pengadaan yang efektif, asalkan tidak mengorbankan kualitas kandidat. Dengan memantau indikator ini, organisasi dapat mengidentifikasi peluang untuk mempercepat rekrutmen tanpa mengurangi kecocokan atau kompetensi tenaga kerja.

##### **2) Tingkat Kecocokan Kandidat**

Tingkat kecocokan kandidat adalah indikator yang menilai apakah individu yang direkrut memenuhi persyaratan posisi dan sesuai dengan budaya organisasi. Penilaian ini mencakup kesesuaian keterampilan, pengalaman, dan nilai-nilai pribadi dengan kebutuhan pekerjaan dan lingkungan kerja. Tingkat kecocokan yang tinggi menunjukkan bahwa proses seleksi berhasil memilih kandidat yang mampu beradaptasi dengan baik, berkontribusi optimal, dan mendukung harmoni tim. Dengan memantau indikator ini, organisasi dapat meningkatkan kualitas pengadaan SDM dan mengurangi risiko turnover.

### 3) Retensi Karyawan Baru

Retensi karyawan baru mengukur durasi karyawan baru bertahan dalam organisasi, yang mencerminkan efektivitas proses rekrutmen. Tingkat retensi yang tinggi menunjukkan bahwa kandidat yang direkrut memiliki keterlibatan, motivasi, dan kecocokan dengan posisi serta budaya organisasi. Indikator ini penting untuk menilai keberhasilan dalam memilih individu yang mampu beradaptasi dan memberikan kontribusi jangka panjang. Dengan memantau retensi karyawan baru, organisasi dapat mengevaluasi kualitas pengadaan SDM dan memperbaiki strategi rekrutmen untuk meningkatkan keberlanjutan tenaga kerja.

### **b. Evaluasi berkelanjutan**

Evaluasi berkelanjutan adalah proses meninjau dan memperbaiki strategi pengadaan SDM berdasarkan hasil pengukuran dan umpan balik. Langkah-langkah yang dapat diambil meliputi:

#### 1) Analisis data rekrutmen

Analisis data rekrutmen melibatkan penggunaan data historis untuk mengidentifikasi tren, pola, atau kendala dalam proses rekrutmen. Data ini mencakup informasi seperti waktu untuk mengisi posisi, sumber rekrutmen, tingkat kecocokan kandidat, dan retensi karyawan baru. Dengan analisis yang mendalam, organisasi dapat mengungkap area yang memerlukan perbaikan, seperti saluran rekrutmen yang kurang efektif atau tahapan seleksi yang memakan waktu. Wawasan ini membantu mengoptimalkan strategi rekrutmen untuk meningkatkan efisiensi dan kualitas pengadaan SDM di masa depan.

#### 2) Umpan balik dari kandidat dan karyawan baru

Umpan balik dari kandidat dan karyawan baru adalah cara untuk memahami pengalaman mereka selama proses seleksi dan orientasi. Informasi ini mencakup tanggapan tentang kejelasan komunikasi, transparansi proses, dan kecepatan rekrutmen. Dengan mendengarkan masukan

mereka, organisasi dapat mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki, seperti penyederhanaan tahapan seleksi atau peningkatan pengalaman kandidat. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan efisiensi dan efektivitas proses rekrutmen, tetapi juga menciptakan citra positif organisasi di mata calon tenaga kerja.

### 3) Penyesuaian strategi rekrutmen

Penyesuaian strategi rekrutmen melibatkan pengoptimalan metode seleksi, saluran rekrutmen, dan proses wawancara berdasarkan hasil evaluasi. Misalnya, organisasi dapat mengadopsi teknologi baru untuk menyederhanakan seleksi, memperluas jangkauan kandidat melalui platform rekrutmen online, atau menyempurnakan format wawancara untuk menilai kandidat secara lebih efektif. Langkah-langkah ini memastikan proses rekrutmen menjadi lebih efisien, responsif terhadap kebutuhan organisasi, dan mampu menarik talenta terbaik yang selaras dengan tujuan bisnis. Strategi yang disesuaikan juga membantu meningkatkan kualitas dan hasil rekrutmen secara keseluruhan.

Pengukuran efektivitas pengadaan SDM menggunakan indikator seperti waktu untuk mengisi posisi, kecocokan kandidat, dan retensi karyawan baru membantu organisasi mengevaluasi keberhasilan proses pengadaan. Evaluasi berkelanjutan memastikan bahwa strategi pengadaan SDM terus berkembang, menghasilkan tenaga kerja yang berkualitas, dan mendukung pencapaian tujuan bisnis jangka panjang.

## **B. Pengembangan dalam Konsep HCM**

Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) dalam konsep Human Capital Management adalah proses strategis untuk meningkatkan kompetensi, adaptabilitas, dan produktivitas tenaga kerja. Melalui pelatihan, mentoring, dan rotasi pekerjaan, organisasi dapat memastikan karyawan mampu beradaptasi dengan perubahan dan memberikan kontribusi optimal. Evaluasi program pengembangan secara rutin juga penting untuk memastikan relevansi strategi dengan

kebutuhan organisasi, sehingga mendukung keberlanjutan dan daya saing jangka panjang.

## **1. Definisi dan tujuan pengembangan SDM**

### **a. Pengertian pengembangan SDM dalam Human Capital Management**

Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) dalam kerangka Human Capital Management (HCM) adalah proses strategis yang dirancang untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi tenaga kerja. Proses ini mencakup berbagai upaya, seperti pelatihan, mentoring, coaching, dan program pengembangan karir, yang bertujuan untuk memastikan tenaga kerja tetap relevan dengan kebutuhan organisasi dan perubahan lingkungan bisnis. Pengembangan SDM tidak hanya berfokus pada peningkatan kemampuan individu, tetapi juga pada penciptaan tenaga kerja yang adaptif dan inovatif.

### **b. Tujuan pengembangan untuk meningkatkan kompetensi, adaptabilitas, dan produktivitas tenaga kerja**

Tujuan utama dari pengembangan SDM adalah memastikan tenaga kerja dapat berkontribusi optimal terhadap keberhasilan organisasi. Beberapa tujuan spesifik meliputi:

#### **1) Meningkatkan kompetensi**

Meningkatkan kompetensi bertujuan untuk mengembangkan keterampilan teknis, soft skills, dan pengetahuan yang relevan dengan kebutuhan pekerjaan. Proses ini mencakup pelatihan, mentoring, dan pembelajaran berkelanjutan untuk memastikan karyawan dapat bekerja secara efisien dan efektif. Dengan keterampilan yang lebih baik, tenaga kerja mampu menyelesaikan tugas dengan optimal, meningkatkan produktivitas, dan berkontribusi lebih besar terhadap pencapaian tujuan organisasi.

#### **2) Meningkatkan adaptabilitas**

Meningkatkan adaptabilitas melibatkan pembekalan karyawan dengan keterampilan dan pengetahuan yang memungkinkan mereka beradaptasi dengan perubahan teknologi, dinamika pasar, atau strategi organisasi. Proses ini mencakup pelatihan fleksibilitas kerja, pengenalan teknologi baru, dan pembelajaran tentang tren industri terkini. Dengan tenaga kerja yang adaptif, organisasi dapat tetap kompetitif di tengah perubahan, menjaga keberlanjutan, dan lebih mudah menghadapi tantangan bisnis di masa depan.

### 3) Meningkatkan produktivitas

Meningkatkan produktivitas karyawan dilakukan melalui pengembangan keterampilan yang relevan, baik teknis maupun non-teknis. Dengan kemampuan yang lebih baik, karyawan dapat menyelesaikan tugas lebih cepat dan akurat, meningkatkan efisiensi operasional. Hasilnya adalah output yang lebih tinggi dan berkualitas, yang secara langsung mendukung pencapaian target bisnis. Upaya ini juga mendorong tenaga kerja untuk memberikan kontribusi optimal dalam mendukung keberlanjutan dan daya saing organisasi.

Pengembangan SDM yang terencana menciptakan tenaga kerja yang siap menghadapi tantangan bisnis masa depan, memperkuat daya saing organisasi, dan mendukung keberlanjutan jangka panjang.

## **2. Strategi Pengembangan SDM**

Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) adalah upaya strategis untuk memastikan tenaga kerja memiliki keterampilan, pengetahuan, dan pengalaman yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Untuk mencapai tujuan tersebut, berbagai strategi dapat diterapkan, termasuk pelatihan berbasis kebutuhan, program mentoring dan coaching, serta rotasi pekerjaan. Strategi-strategi ini dirancang untuk meningkatkan kompetensi individu sekaligus mendukung tujuan jangka panjang organisasi.

a. Pelatihan berbasis kebutuhan organisasi dan individu

Pelatihan berbasis kebutuhan dirancang untuk mengisi kesenjangan keterampilan yang telah diidentifikasi dalam organisasi atau individu. Strategi ini mencakup:

1) Pelatihan teknis

Pelatihan teknis bertujuan untuk meningkatkan kompetensi karyawan dalam bidang spesifik, seperti penguasaan teknologi baru, perangkat lunak, atau metodologi kerja tertentu. Program ini membantu karyawan mengembangkan keahlian praktis yang relevan dengan tugas mereka, sehingga dapat bekerja lebih efisien dan efektif. Dengan pelatihan yang tepat, organisasi memastikan tenaga kerja mampu menghadapi tantangan teknologi dan mendukung keberhasilan operasional serta inovasi.

2) Pelatihan Soft Skills

Pelatihan soft skills dirancang untuk mengembangkan kemampuan interpersonal, seperti komunikasi, kepemimpinan, negosiasi, atau kerja tim. Keterampilan ini membantu karyawan berinteraksi lebih efektif dengan rekan kerja, pelanggan, dan mitra bisnis. Dengan meningkatkan kemampuan ini, karyawan dapat menciptakan kolaborasi yang lebih baik, mengatasi konflik dengan bijaksana, dan memimpin tim menuju hasil yang diinginkan, sehingga mendukung keberhasilan organisasi.

3) Pendekatan Personal

Pendekatan personal memberikan pelatihan yang dirancang khusus untuk memenuhi kebutuhan pengembangan karir individu, berdasarkan kekuatan dan area peningkatan mereka. Dengan menyesuaikan pelatihan sesuai kebutuhan, karyawan dapat fokus pada keterampilan yang relevan dengan peran mereka dan aspirasi karir. Strategi ini tidak hanya meningkatkan efisiensi kerja, tetapi juga membantu karyawan merasa dihargai, yang pada akhirnya mendukung motivasi dan keberhasilan organisasi.

b. Program mentoring dan coaching untuk mendukung pertumbuhan profesional

Program mentoring dan coaching memberikan panduan bagi karyawan dalam mengembangkan keterampilan dan mencapai tujuan profesional mereka. Strategi ini melibatkan:

1) Mentoring

Mentoring melibatkan seorang mentor berpengalaman yang membimbing mentee dalam memahami dinamika pekerjaan, membangun jaringan profesional, dan merancang jalur karir yang sesuai. Proses ini membantu mentee memperoleh wawasan praktis, mengembangkan kepercayaan diri, dan memperluas perspektif dalam mencapai tujuan mereka. Dengan mentoring yang efektif, karyawan dapat lebih mudah menavigasi tantangan pekerjaan dan berkontribusi secara maksimal pada organisasi.

2) Coaching

Coaching adalah proses di mana pelatih atau atasan memberikan umpan balik spesifik untuk membantu karyawan memperbaiki kinerja dan mencapai target mereka. Fokusnya adalah pada pengembangan keterampilan tertentu, peningkatan produktivitas, dan pencapaian hasil yang diinginkan. Selain mendukung pertumbuhan profesional individu, coaching juga memperkuat hubungan kerja yang lebih erat dan meningkatkan retensi karyawan, menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan kolaboratif.

**c. Rotasi pekerjaan untuk memperluas keterampilan dan pengalaman karyawan**

Rotasi pekerjaan adalah strategi yang melibatkan pemindahan karyawan antar departemen atau peran untuk memperluas pengalaman mereka. Manfaat rotasi pekerjaan meliputi:

a. Peningkatan kompetensi

Rotasi pekerjaan memungkinkan karyawan memperoleh wawasan baru dan keterampilan tambahan di berbagai area. Dengan mengeksplorasi peran yang berbeda, karyawan dapat mengembangkan kemampuan yang lebih

beragam, memperluas pemahaman mereka terhadap proses kerja, dan menjadi lebih adaptif. Langkah ini memperkuat kompetensi individu, yang pada akhirnya mendukung produktivitas dan fleksibilitas organisasi.

b. Pengembangan kepemimpinan

Rotasi pekerjaan memberikan pengalaman lintas fungsi yang membantu karyawan memahami operasi organisasi secara keseluruhan. Dengan melihat bagaimana berbagai departemen saling terhubung, karyawan mengembangkan perspektif strategis dan kemampuan kepemimpinan yang lebih matang. Strategi ini menciptakan calon pemimpin yang lebih siap untuk mengambil tanggung jawab yang lebih besar di masa depan.

c. Peningkatan motivasi

Rotasi pekerjaan membantu mengurangi kejenuhan dengan menciptakan tantangan baru yang memotivasi karyawan. Dengan menghadirkan variasi dalam peran dan tanggung jawab, karyawan merasa lebih terlibat dan termotivasi untuk memberikan yang terbaik. Strategi ini juga memastikan tenaga kerja tetap fleksibel dan siap menghadapi berbagai situasi, mendukung keberhasilan organisasi secara menyeluruh.

Strategi pengembangan SDM seperti pelatihan berbasis kebutuhan, mentoring dan coaching, serta rotasi pekerjaan, memastikan bahwa karyawan memiliki keterampilan dan pengalaman yang relevan untuk mendukung keberhasilan organisasi. Dengan tenaga kerja yang terus berkembang, organisasi dapat meningkatkan produktivitas, inovasi, dan daya saing jangka panjang.

### **3. Evaluasi dan Penyesuaian Program Pengembangan**

Evaluasi dan penyesuaian program pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) adalah langkah penting untuk memastikan bahwa strategi yang diterapkan efektif dalam meningkatkan kompetensi, produktivitas, dan keterlibatan karyawan. Proses ini melibatkan pengukuran hasil pelatihan

serta penyesuaian program berdasarkan umpan balik dan kebutuhan organisasi yang dinamis.

#### **a. Pengukuran efektivitas pelatihan melalui indikator kinerja**

Evaluasi efektivitas pelatihan dilakukan dengan menggunakan indikator kinerja utama (KPI) untuk menilai dampak program terhadap karyawan dan organisasi. Beberapa indikator yang digunakan meliputi:

##### 1) Peningkatan produktivitas

Peningkatan produktivitas mengukur sejauh mana keterampilan yang diperoleh melalui pelatihan membantu karyawan bekerja lebih efisien dan menghasilkan output yang lebih tinggi. Indikator ini menunjukkan dampak pelatihan terhadap kualitas dan kuantitas pekerjaan, memastikan bahwa pelatihan tidak hanya relevan tetapi juga memberikan kontribusi nyata terhadap tujuan operasional dan strategis organisasi.

##### 2) Pencapaian tujuan pelatihan

Pencapaian tujuan pelatihan menilai apakah peserta berhasil menguasai keterampilan baru atau mencapai hasil yang diharapkan. Evaluasi ini dilakukan melalui tes, simulasi, atau pengamatan langsung terhadap penerapan keterampilan di tempat kerja. Dengan menilai pencapaian ini, organisasi dapat memastikan bahwa pelatihan dirancang dan dilaksanakan secara efektif untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja.

##### 3) Retensi karyawan

Retensi karyawan mengukur dampak pelatihan terhadap loyalitas tenaga kerja terhadap organisasi. Program pengembangan yang relevan dan mendukung kebutuhan individu meningkatkan kepuasan kerja, mendorong keterlibatan, dan mengurangi tingkat turnover. Indikator ini mencerminkan seberapa baik organisasi menjaga tenaga kerja yang berkompeten untuk keberlanjutan jangka panjang.

Indikator ini memberikan gambaran objektif tentang keberhasilan program dan area yang perlu diperbaiki.

## **b. Penyesuaian program berdasarkan umpan balik karyawan dan perubahan kebutuhan**

Umpan balik dari peserta pelatihan sangat penting untuk memahami kekuatan dan kelemahan program. Karyawan dapat memberikan masukan terkait relevansi materi, metode penyampaian, dan dampak pelatihan terhadap pekerjaan mereka. Selain itu, organisasi perlu mempertimbangkan perubahan kebutuhan bisnis, seperti kemajuan teknologi atau perubahan pasar, untuk memastikan program pengembangan tetap relevan.

Penyesuaian dapat mencakup:

### **1) Pembaruan kurikulum**

Pembaruan kurikulum melibatkan penambahan modul yang relevan dengan kebutuhan terkini, seperti teknologi baru, tren industri, atau perubahan regulasi. Dengan materi yang up-to-date, pelatihan menjadi lebih efektif dalam meningkatkan keterampilan karyawan yang sesuai dengan tuntutan pasar. Langkah ini memastikan program pengembangan SDM tetap relevan dan mendukung pencapaian tujuan organisasi secara berkelanjutan.

### **2) Metode pelatihan yang lebih interaktif**

Metode pelatihan yang lebih interaktif, seperti e-learning, simulasi, atau permainan berbasis pendidikan (gamifikasi), meningkatkan keterlibatan karyawan selama proses pembelajaran. Pendekatan ini memberikan pengalaman praktis yang menarik dan efektif, memungkinkan peserta memahami materi lebih mendalam. Teknologi interaktif juga membuat pelatihan lebih fleksibel dan mudah diakses, sehingga mendukung pengembangan keterampilan secara efisien.

### **3) Penjadwalan yang fleksibel**

Penjadwalan yang fleksibel menyesuaikan waktu pelatihan dengan jadwal kerja karyawan, sehingga mereka dapat mengikuti pelatihan tanpa mengganggu produktivitas. Pendekatan ini memungkinkan karyawan untuk belajar di waktu yang paling nyaman, baik melalui sesi langsung maupun modul online. Dengan fleksibilitas ini, pelatihan

menjadi lebih inklusif dan efektif, mendukung keberhasilan pengembangan SDM dalam berbagai kondisi kerja.

Evaluasi dan penyesuaian program pengembangan memastikan bahwa strategi pengembangan SDM memberikan hasil yang diinginkan dan tetap relevan dengan kebutuhan organisasi. Dengan memanfaatkan pengukuran kinerja dan umpan balik karyawan, organisasi dapat mengoptimalkan program pengembangan untuk mendukung pertumbuhan tenaga kerja dan keberlanjutan bisnis.

## **Bab 7**

### **Konsep Kinerja dan Key Performance Indicator**

Kinerja merupakan aspek dalam pengelolaan organisasi yang menentukan pencapaian tujuan bisnis. Untuk memastikan kinerja tenaga kerja dan organisasi berjalan sesuai harapan, dibutuhkan pendekatan yang terstruktur melalui sistem pengelolaan kinerja (*Performance Management System*). Sistem ini dirancang untuk memantau, mengevaluasi, dan meningkatkan hasil kerja individu maupun tim secara berkelanjutan.

Salah satu elemen yang mendukung keberhasilan pengelolaan kinerja adalah penerapan *Key Performance Indicator* (KPI). KPI merupakan alat ukur yang memberikan gambaran tentang pencapaian tujuan spesifik berdasarkan indikator yang terukur. Dengan KPI yang terdefinisi dengan jelas, organisasi dapat menilai kontribusi setiap individu terhadap keseluruhan kinerja perusahaan secara objektif dan terarah.

Konsep kinerja dan KPI saling berkaitan dalam menciptakan struktur yang mendukung pengambilan keputusan berbasis data. Pengelolaan kinerja memastikan bahwa upaya individu dan tim tetap sejalan dengan visi dan misi organisasi, sementara KPI memberikan panduan yang konkret untuk menilai hasil kerja berdasarkan target yang telah ditetapkan. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan efisiensi kerja, tetapi juga menciptakan transparansi dan akuntabilitas di semua tingkatan organisasi.

Dengan integrasi yang baik antara sistem pengelolaan kinerja dan penerapan KPI, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan berorientasi pada hasil. Konsep ini tidak hanya membantu mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan, tetapi juga memberikan motivasi kepada tenaga kerja untuk terus berkembang, mendukung keberlanjutan organisasi di tengah persaingan yang dinamis.

## **A. Sistem Performance Management**

Sistem *Performance Management* adalah pendekatan terstruktur yang dirancang untuk mengelola, memantau, dan meningkatkan kinerja karyawan sesuai dengan tujuan organisasi. Sistem ini mencakup proses perencanaan, pengukuran, evaluasi, dan pengembangan berkelanjutan, memastikan bahwa hasil kerja individu dan tim sejalan dengan visi perusahaan. Dengan menerapkan *Performance Management*, organisasi dapat menciptakan transparansi dalam penilaian kinerja, memberikan umpan balik yang konstruktif, serta meningkatkan produktivitas dan keterlibatan karyawan. Pendekatan ini membantu organisasi tetap kompetitif di tengah lingkungan bisnis yang dinamis.

### **1. Definisi dan Tujuan Performance Management**

#### **a. Pengertian Sistem Pengelolaan Kinerja**

Sistem pengelolaan kinerja (*Performance Management System*) adalah proses strategis yang dirancang untuk mengelola, memantau, dan meningkatkan kinerja individu maupun tim agar selaras dengan tujuan organisasi. Sistem ini mencakup tahapan seperti penetapan target kerja, pemantauan hasil, evaluasi kinerja, dan pengembangan berkelanjutan. Dengan pendekatan ini, organisasi dapat memastikan bahwa tenaga kerja tidak hanya produktif tetapi juga berkontribusi langsung terhadap pencapaian visi dan misi.

#### **b. Tujuan untuk Meningkatkan Produktivitas dan Keselarasan dengan Visi Organisasi**

Tujuan utama sistem pengelolaan kinerja adalah menciptakan produktivitas tenaga kerja yang optimal serta menyelaraskan hasil kerja dengan strategi bisnis organisasi. Beberapa tujuan spesifiknya meliputi:

##### **1) Meningkatkan efisiensi dan kualitas kerja**

Dengan menetapkan target yang jelas, karyawan dapat lebih fokus pada prioritas utama pekerjaan mereka, sehingga menghindari tugas yang tidak relevan. Hal ini membantu meningkatkan efisiensi kerja dan memastikan bahwa output yang dihasilkan memiliki kualitas tinggi. Pendekatan ini

menciptakan proses kerja yang lebih terstruktur dan mendukung pencapaian tujuan organisasi secara optimal.

2) Menciptakan keterlibatan dan akuntabilitas

Sistem pengelolaan kinerja memberikan panduan yang jelas kepada karyawan mengenai harapan perusahaan terhadap hasil kerja mereka. Hal ini menciptakan rasa keterlibatan karena karyawan mengetahui peran mereka dalam mencapai tujuan organisasi. Selain itu, sistem ini memastikan akuntabilitas dengan menilai kinerja secara objektif, sehingga karyawan lebih bertanggung jawab atas tugas yang mereka kerjakan.

3) Mendukung perkembangan individu dan organisasi

Evaluasi kinerja memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan atau pengembangan keterampilan pada karyawan. Dengan pendekatan ini, karyawan menjadi lebih adaptif terhadap perubahan, seperti teknologi baru atau tren pasar. Secara bersamaan, organisasi juga dapat memperkuat tenaga kerjanya, menciptakan sumber daya yang siap mendukung pertumbuhan dan keberlanjutan jangka panjang.

## **2. Komponen Utama Sistem Performance Management**

Sistem pengelolaan kinerja (*Performance Management*) terdiri dari beberapa komponen utama yang saling mendukung untuk menciptakan tenaga kerja yang produktif dan selaras dengan tujuan organisasi. Komponen ini mencakup penetapan tujuan, pengukuran dan evaluasi kinerja, serta umpan balik dan pengembangan berkelanjutan.

### **a. Penetapan Tujuan dan Target Kerja**

Penetapan tujuan adalah langkah awal yang menentukan arah kerja karyawan. Target yang ditetapkan harus:

1) Spesifik dan terukur

Tujuan yang spesifik dan terukur memberikan arah yang jelas bagi karyawan dengan fokus pada hasil yang konkret. Dengan mendefinisikan target secara detail, organisasi dapat mengevaluasi pencapaian menggunakan data yang akurat. Pendekatan ini memastikan karyawan memahami apa yang

harus dicapai, mengurangi ambiguitas, dan meningkatkan akuntabilitas terhadap hasil kerja mereka.

2) Realistis dan relevan

Target yang realistis dan relevan dirancang sesuai dengan kemampuan karyawan dan kebutuhan organisasi. Hal ini memastikan bahwa tujuan dapat dicapai tanpa membebani karyawan, namun tetap memberikan kontribusi strategis bagi organisasi. Pendekatan ini juga meningkatkan motivasi karyawan karena mereka merasa tugas yang diberikan dapat diselesaikan dengan sumber daya yang tersedia.

3) Berbatas waktu

Tujuan yang berbatas waktu memberikan kerangka waktu yang jelas untuk pencapaian target. Penetapan batas waktu membantu karyawan memprioritaskan pekerjaan mereka dan menjaga fokus pada tugas yang paling mendesak. Dengan adanya tenggat waktu, organisasi juga dapat memantau kemajuan dan memastikan hasil kerja sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan.

## **b. Pengukuran dan Evaluasi Kinerja**

Pengukuran dan evaluasi kinerja bertujuan untuk menilai sejauh mana karyawan telah mencapai target yang telah ditetapkan. Proses ini melibatkan:

1) Indikator Kinerja Utama (KPI)

Indikator Kinerja Utama (KPI) adalah alat ukur yang digunakan untuk mengevaluasi hasil kerja berdasarkan standar yang disepakati. KPI dirancang untuk mencerminkan pencapaian karyawan terhadap tujuan spesifik organisasi. Dengan menggunakan KPI yang relevan, organisasi dapat memantau kinerja secara objektif, mengidentifikasi kekuatan, serta menentukan area yang perlu ditingkatkan untuk mendukung efisiensi dan produktivitas.

2) Penilaian objektif

Penilaian objektif menggunakan data dan fakta untuk menilai kinerja karyawan secara adil. Proses ini menghindari bias dalam evaluasi dengan berfokus pada hasil kerja yang terukur. Penilaian dilakukan secara berkala untuk memberikan wawasan

tentang keberhasilan pencapaian target dan mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan. Dengan pendekatan ini, organisasi dapat memastikan keadilan dan transparansi dalam sistem pengelolaan kinerja.

### **c. Umpan Balik dan Pengembangan Berkelanjutan**

Umpan balik adalah komponen penting yang memastikan karyawan mengetahui hasil evaluasi kinerja mereka. Proses ini meliputi:

#### 1) Umpan balik konstruktif

Umpan balik konstruktif bertujuan untuk memberikan apresiasi atas pencapaian karyawan sekaligus menyampaikan saran untuk perbaikan. Pendekatan ini memastikan karyawan merasa dihargai atas kontribusinya, sambil memotivasi mereka untuk meningkatkan kinerja. Umpan balik yang jelas dan spesifik membantu karyawan memahami kekuatan dan kelemahan mereka, menciptakan peluang untuk pengembangan lebih lanjut.

#### 2) Pengembangan berkelanjutan

Pengembangan berkelanjutan melibatkan penyediaan pelatihan, program mentoring, atau peluang peningkatan keterampilan yang relevan dengan kebutuhan organisasi dan individu. Dengan strategi ini, karyawan didorong untuk terus mengasah kemampuan mereka, menjadikan mereka lebih adaptif terhadap perubahan. Hasilnya adalah tenaga kerja yang produktif, kompeten, dan siap menghadapi tantangan baru, yang mendukung keberlanjutan organisasi secara keseluruhan.

Komponen utama dalam sistem pengelolaan kinerja—penetapan tujuan, pengukuran kinerja, dan umpan balik—menciptakan kerangka kerja yang terstruktur untuk meningkatkan produktivitas individu dan tim. Dengan implementasi yang efektif, sistem ini tidak hanya mendukung keberhasilan organisasi, tetapi juga mendorong pertumbuhan profesional karyawan.

### **3. Proses Performance Management**

Proses *Performance Management* adalah rangkaian langkah strategis untuk memastikan kinerja individu dan tim sejalan dengan tujuan organisasi. Proses ini mencakup perencanaan kinerja,

pemantauan hasil kerja, dan evaluasi serta tindak lanjut, yang dilakukan secara terstruktur untuk mencapai efisiensi dan produktivitas optimal.

#### **a. Perencanaan Kinerja**

Perencanaan kinerja adalah tahap awal di mana target kerja dan indikator kinerja utama (*Key Performance Indicators* atau KPI) ditetapkan. Proses ini melibatkan:

##### 1) Identifikasi tujuan

Identifikasi tujuan melibatkan penyesuaian target kerja dengan visi, misi, dan strategi organisasi. Proses ini memastikan bahwa setiap tujuan yang ditetapkan mendukung arah strategis perusahaan. Dengan tujuan yang selaras, karyawan dapat memahami bagaimana kontribusi mereka berdampak pada pencapaian hasil yang lebih besar, sekaligus menciptakan fokus yang jelas dalam melaksanakan tugas.

##### 2) Penetapan indikator

Penetapan indikator melibatkan penggunaan prinsip SMART (spesifik, terukur, realistis, relevan, dan berbatas waktu) untuk menentukan target yang jelas dan terukur. Indikator ini memberikan panduan konkret kepada karyawan tentang apa yang harus dicapai dan dalam kerangka waktu tertentu. Pendekatan ini membantu karyawan memprioritaskan upaya mereka secara efektif, meningkatkan efisiensi kerja, dan meminimalkan ambiguitas dalam pencapaian tujuan.

#### **b. Monitoring Kinerja**

Monitoring adalah proses pengawasan terhadap kemajuan kinerja untuk memastikan bahwa karyawan tetap berada di jalur yang benar. Langkah ini mencakup:

##### 1) Pemantauan Progres

Pemantauan progres adalah proses mengevaluasi kemajuan karyawan secara rutin berdasarkan target yang telah ditetapkan. Hal ini dilakukan melalui pengumpulan data, laporan berkala, atau pertemuan antara karyawan dan atasan. Pemantauan ini memastikan bahwa kinerja karyawan tetap berada pada jalur yang sesuai dengan rencana. Dengan melakukan pengecekan secara berkala, organisasi dapat

memonitor apakah target yang direncanakan tercapai tepat waktu dan mengambil langkah cepat jika diperlukan.

## 2) Identifikasi Hambatan

Identifikasi hambatan bertujuan untuk mengenali kendala yang mengganggu pencapaian target, seperti keterbatasan sumber daya, tantangan teknis, atau kurangnya keterampilan. Dengan memahami penyebab masalah secara dini, organisasi dapat memberikan dukungan yang tepat, seperti alokasi sumber daya tambahan, pelatihan, atau solusi teknis. Proses ini membantu mencegah dampak negatif pada hasil akhir dan memastikan karyawan dapat bekerja secara optimal.

### **c. Evaluasi dan tindak lanjut**

Evaluasi kinerja dilakukan untuk menilai sejauh mana karyawan telah mencapai target yang ditetapkan. Proses ini melibatkan:

#### 1) Penilaian hasil

Penilaian hasil adalah proses membandingkan kinerja aktual karyawan dengan target yang telah ditentukan sebelumnya. Proses ini melibatkan analisis data dan laporan untuk mengevaluasi apakah hasil kerja sesuai dengan ekspektasi. Penilaian ini memberikan gambaran objektif tentang pencapaian karyawan, membantu organisasi menentukan keberhasilan atau kebutuhan perbaikan untuk mencapai tujuan yang lebih optimal.

#### 2) Umpan balik

Umpan balik adalah pemberian informasi kepada karyawan mengenai kekuatan mereka dan area yang perlu ditingkatkan. Proses ini dilakukan secara konstruktif untuk membantu karyawan memahami bagaimana mereka dapat memperbaiki kinerja. Umpan balik yang tepat waktu dan relevan mendorong peningkatan motivasi, keterlibatan, dan kualitas kerja, sekaligus memperkuat hubungan antara karyawan dan organisasi.

#### 3) Pengembangan berkelanjutan

Pengembangan berkelanjutan melibatkan penyusunan langkah tindak lanjut berdasarkan hasil evaluasi, seperti pelatihan, bimbingan, atau penyesuaian target kerja. Dengan strategi ini, karyawan dapat mengembangkan keterampilan baru atau

meningkatkan kompetensi yang ada untuk menghadapi tantangan pekerjaan. Proses ini memastikan tenaga kerja tetap produktif, adaptif, dan relevan dengan kebutuhan organisasi.

Proses *Performance Management* yang terstruktur—melalui perencanaan, monitoring, dan evaluasi—menciptakan kerangka kerja yang efektif untuk meningkatkan kinerja individu dan tim. Dengan implementasi yang baik, organisasi dapat mencapai efisiensi, produktivitas, dan keberlanjutan yang lebih tinggi.

#### **4. Manfaat Sistem Performance Management**

Sistem *Performance Management* memberikan berbagai manfaat yang mendukung keberhasilan organisasi. Dengan proses yang terstruktur dan terarah, sistem ini tidak hanya meningkatkan kinerja individu tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan efisien. Beberapa manfaat utama meliputi peningkatan keterlibatan karyawan, transparansi dalam penilaian, dan dukungan untuk pengambilan keputusan strategis.

##### **a. Meningkatkan keterlibatan dan motivasi karyawan**

Sistem ini memberikan karyawan kejelasan tentang apa yang diharapkan dari mereka melalui target dan indikator yang spesifik. Dengan umpan balik rutin dan pengakuan atas kontribusi, karyawan merasa dihargai dan lebih terlibat dalam pekerjaannya. Peningkatan keterlibatan ini tidak hanya mendorong motivasi, tetapi juga meningkatkan produktivitas dan loyalitas karyawan terhadap organisasi.

##### **b. Menciptakan transparansi dalam penilaian kinerja**

Sistem *Performance Management* menggunakan indikator yang objektif untuk menilai kinerja, sehingga menciptakan transparansi dalam proses evaluasi. Dengan mekanisme ini, karyawan memahami bagaimana kinerja mereka dinilai, mengurangi bias, dan membangun kepercayaan terhadap organisasi. Transparansi ini juga memastikan bahwa setiap keputusan terkait promosi atau pengembangan karyawan dilakukan secara adil.

### **c. Mendukung pengambilan keputusan berbasis data**

Melalui pengukuran kinerja yang terstruktur, sistem ini menyediakan data yang akurat dan relevan untuk mendukung pengambilan keputusan strategis. Informasi ini membantu organisasi mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, mengalokasikan sumber daya, dan merancang strategi pengembangan yang lebih efektif. Dengan pendekatan berbasis data, organisasi dapat merespons perubahan pasar atau tantangan bisnis dengan lebih cepat dan efisien.

## **5. Tantangan dalam Implementasi Performance Management**

Implementasi *Performance Management* menghadirkan berbagai tantangan yang dapat memengaruhi efektivitas sistem. Tantangan-tantangan ini mencakup aspek teknis, budaya, dan psikologis yang memerlukan pendekatan strategis untuk mengatasinya. Beberapa tantangan utama yang sering dihadapi adalah kesulitan dalam menentukan indikator kinerja, resistensi karyawan terhadap proses penilaian, dan penyesuaian sistem dengan budaya organisasi.

### **a. Kesulitan dalam menentukan indikator kinerja yang relevan**

Menentukan indikator kinerja yang relevan dapat menjadi tantangan karena setiap posisi dan departemen memiliki kebutuhan yang berbeda. Indikator harus spesifik, terukur, dan relevan dengan peran serta tujuan organisasi. Kesalahan dalam menetapkan indikator dapat menghasilkan evaluasi yang tidak akurat atau kurang adil, sehingga mengurangi efektivitas sistem pengelolaan kinerja.

### **b. Resistensi karyawan terhadap proses penilaian**

Beberapa karyawan mungkin merasa cemas atau skeptis terhadap proses penilaian kinerja, terutama jika mereka menganggapnya tidak objektif atau transparan. Resistensi ini dapat memengaruhi keterlibatan karyawan dalam sistem *Performance Management*. Untuk mengatasi hal ini, organisasi perlu menjelaskan tujuan sistem secara jelas, memberikan umpan balik yang

konstruktif, dan menciptakan lingkungan evaluasi yang mendukung.

### **c. Penyesuaian sistem dengan budaya kerja organisasi**

Setiap organisasi memiliki budaya kerja yang unik, dan sistem *Performance Management* perlu disesuaikan agar dapat diterima dan berjalan efektif. Sistem yang terlalu kaku atau tidak relevan dengan nilai-nilai organisasi dapat memicu ketidakpuasan karyawan. Oleh karena itu, penting untuk merancang sistem yang fleksibel dan sesuai dengan dinamika organisasi, sekaligus tetap mempertahankan prinsip keadilan dan efisiensi.

## **B. Penerapan Key Performance Indicator (KPI)**

*Key Performance Indicator* (KPI) adalah alat ukur yang digunakan untuk menilai keberhasilan individu, tim, atau organisasi dalam mencapai tujuan strategis. Penerapan KPI membantu organisasi memantau kinerja secara terukur dan memastikan setiap upaya selaras dengan visi dan misi perusahaan. Dengan indikator yang relevan, organisasi dapat meningkatkan fokus, transparansi, dan akuntabilitas, serta mendukung pengambilan keputusan berbasis data untuk mencapai hasil yang optimal.

### **1. Definisi dan Konsep KPI**

#### **a. Pengertian KPI sebagai Alat Ukur Kinerja**

*Key Performance Indicator* (KPI) adalah alat ukur yang digunakan untuk menilai kinerja individu, tim, atau organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. KPI dirancang untuk mencerminkan keberhasilan atau kemajuan terhadap target spesifik yang dapat diukur secara objektif. Indikator ini tidak hanya menunjukkan hasil akhir, tetapi juga memberikan panduan bagi organisasi dalam memantau proses kerja. KPI sering kali menggunakan prinsip SMART (Spesifik, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound) untuk memastikan kejelasan dan relevansi dalam pengukuran.

## **b. Peran KPI dalam mengevaluasi pencapaian tujuan organisasi**

KPI memiliki peran strategis dalam mengevaluasi sejauh mana organisasi telah mencapai tujuannya. Dengan KPI, organisasi dapat:

### 1) Memantau kinerja secara berkala

KPI memberikan data terukur yang digunakan untuk mengevaluasi kemajuan terhadap target organisasi. Dengan pemantauan rutin, manajemen dapat mengidentifikasi pencapaian, hambatan, atau area yang memerlukan perbaikan. Proses ini memungkinkan organisasi untuk mengambil tindakan korektif tepat waktu dan memastikan kinerja tetap berada pada jalur yang sesuai dengan tujuan strategis.

### 2) Meningkatkan fokus

KPI membantu karyawan dan tim memahami prioritas utama organisasi dengan memberikan panduan yang jelas tentang apa yang harus dicapai. Dengan KPI, tenaga kerja dapat lebih fokus pada tugas-tugas yang memberikan dampak terbesar terhadap tujuan strategis. Hal ini menciptakan keselarasan dalam upaya individu dan tim, meningkatkan efisiensi kerja secara keseluruhan.

### 3) Mendukung pengambilan keputusan

Data yang dihasilkan dari KPI memberikan dasar yang kuat bagi manajemen untuk membuat keputusan berbasis fakta. Informasi ini dapat digunakan untuk mengalokasikan sumber daya, merancang perencanaan, atau melakukan penyesuaian strategi. Dengan keputusan yang lebih tepat dan terarah, organisasi dapat merespons perubahan secara efektif dan mencapai tujuan dengan lebih efisien.

### 4) Mengukur efisiensi dan efektivitas

KPI membantu mengidentifikasi area kerja yang efisien serta bagian yang memerlukan perbaikan. Dengan data ini, organisasi dapat mengevaluasi seberapa efektif proses kerja dalam menghasilkan hasil yang diinginkan. Pengukuran ini mendorong peningkatan produktivitas, memastikan bahwa setiap aspek operasional mendukung pencapaian target secara optimal.

Sebagai alat ukur kinerja, KPI berfungsi tidak hanya untuk menilai hasil kerja, tetapi juga sebagai panduan strategis untuk memastikan keberhasilan organisasi. Dengan penerapan KPI yang efektif, organisasi dapat meningkatkan transparansi, akuntabilitas, dan efisiensi dalam mencapai tujuan jangka pendek maupun jangka panjang.

## **2. Tahapan dalam Penerapan KPI**

Penerapan KPI adalah proses terstruktur yang melibatkan beberapa tahapan untuk memastikan bahwa indikator yang digunakan dapat secara efektif mendukung pencapaian tujuan organisasi. Langkah-langkah berikut ini penting untuk memastikan bahwa KPI relevan, mudah dipahami, dan terintegrasi ke dalam operasional organisasi.

### **a. Identifikasi Tujuan Strategis Organisasi**

Langkah pertama dalam penerapan KPI adalah mengidentifikasi tujuan strategis organisasi. Proses ini melibatkan:

#### **1) Pemahaman visi dan misi**

Pemahaman visi dan misi organisasi merupakan langkah awal untuk menentukan arah jangka panjang perusahaan. Visi memberikan gambaran tentang aspirasi masa depan, sedangkan misi menggambarkan cara mencapainya. Dengan memahami visi dan misi, organisasi dapat menyusun target spesifik yang sesuai, sehingga KPI yang diterapkan selaras dengan strategi dan tujuan jangka panjang.

#### **2) Penetapan prioritas**

Penetapan prioritas melibatkan pemilihan tujuan utama yang memiliki dampak terbesar terhadap keberhasilan organisasi. Proses ini memastikan bahwa upaya dan sumber daya organisasi difokuskan pada area yang memberikan hasil maksimal. Dengan menetapkan prioritas yang jelas, KPI yang dikembangkan akan lebih relevan dalam membantu organisasi mencapai target strategisnya.

#### **3) Pemecahan tujuan besar ke dalam area kerja**

Pemecahan tujuan besar ke dalam area kerja bertujuan untuk memastikan setiap departemen dan posisi memiliki kontribusi yang jelas terhadap pencapaian tujuan strategis. Proses ini menetapkan peran dan tanggung jawab di seluruh organisasi sehingga setiap

individu memahami bagaimana pekerjaan mereka mendukung tujuan besar. Dengan pendekatan ini, KPI menjadi lebih terarah dan mendukung kolaborasi antarbagian.

### **b. Penentuan KPI yang relevan untuk setiap posisi atau departemen**

Setelah tujuan strategis ditentukan, langkah berikutnya adalah menetapkan KPI yang relevan untuk setiap posisi atau departemen. Tahap ini mencakup:

#### 1) Analisis peran

Analisis peran melibatkan identifikasi tanggung jawab utama dari setiap posisi atau departemen dalam organisasi. Proses ini bertujuan untuk memahami bagaimana setiap individu atau tim berkontribusi terhadap pencapaian tujuan strategis. Dengan analisis yang jelas, KPI dapat dirancang secara spesifik untuk mencerminkan peran dan tanggung jawab tersebut, sehingga evaluasi kinerja menjadi lebih relevan dan terukur.

#### 2) Penyesuaian dengan Prinsip SMART

Menetapkan KPI menggunakan prinsip SMART memastikan bahwa indikator yang dibuat spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan berbatas waktu. Prinsip ini membantu organisasi menciptakan KPI yang realistis dan mudah dipahami oleh karyawan. Dengan KPI yang SMART, evaluasi kinerja menjadi lebih efektif dalam mendukung pencapaian target dan meningkatkan produktivitas tenaga kerja.

#### 3) Fleksibilitas KPI

Fleksibilitas KPI memastikan bahwa indikator yang diterapkan dapat disesuaikan dengan perubahan strategi bisnis atau kebutuhan pasar. Dalam lingkungan yang dinamis, KPI harus dapat berkembang untuk tetap relevan dan efektif. Dengan fleksibilitas ini, organisasi mampu beradaptasi terhadap tantangan baru tanpa mengurangi keakuratan dalam mengevaluasi kinerja.

### **c. Komunikasi KPI kepada Karyawan dan Pelatihan Terkait Penggunaannya**

Tahap akhir adalah mengkomunikasikan KPI kepada karyawan dan memberikan pelatihan terkait penggunaannya. Hal

ini dilakukan untuk memastikan semua pihak memahami peran mereka dalam pencapaian target. Proses ini mencakup:

#### 1) Sosialisasi KPI

Sosialisasi KPI melibatkan penjelasan kepada karyawan mengenai tujuan dan manfaat penerapan KPI, termasuk bagaimana hal tersebut mendukung pencapaian tujuan organisasi. Dengan memberikan pemahaman yang jelas, karyawan merasa terlibat dalam proses dan memahami peran mereka dalam mencapai target. Langkah ini meningkatkan komitmen dan keterlibatan karyawan dalam penerapan KPI.

#### 2) Pelatihan Penggunaan KPI

Pelatihan penggunaan KPI memberikan panduan kepada karyawan tentang cara membaca, memahami, dan memanfaatkan indikator tersebut untuk meningkatkan kinerja. Proses ini memastikan bahwa karyawan memiliki keahlian untuk mengelola KPI secara efektif, memantau kemajuan, dan mengambil langkah perbaikan. Dengan pelatihan yang tepat, KPI menjadi alat yang lebih praktis dan bermanfaat.

#### 3) Umpan Balik Awal

Mengumpulkan umpan balik awal dari karyawan membantu organisasi memahami apakah KPI yang ditetapkan sudah sesuai dengan kebutuhan dan tanggung jawab mereka. Proses ini memungkinkan organisasi melakukan penyesuaian jika diperlukan, sehingga KPI menjadi lebih relevan dan mudah diterapkan. Dengan melibatkan karyawan dalam tahap awal, penerapan KPI menjadi lebih diterima dan berjalan lancar.

### **3. Manfaat Penerapan KPI**

Penerapan Key Performance Indicator (KPI) memberikan manfaat strategis yang membantu organisasi meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam mencapai tujuan. Dengan fokus pada pengukuran kinerja yang objektif, KPI tidak hanya memberikan panduan bagi karyawan tetapi juga menciptakan struktur kerja yang lebih terarah dan produktif.

#### **a. Meningkatkan fokus karyawan pada tujuan prioritas**

KPI membantu karyawan memahami prioritas utama organisasi dengan menetapkan target yang spesifik dan relevan.

Dengan panduan yang jelas, karyawan dapat memusatkan perhatian mereka pada tugas yang memberikan dampak langsung terhadap tujuan strategis. Hal ini tidak hanya meningkatkan efisiensi kerja tetapi juga memastikan bahwa setiap individu memberikan kontribusi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Fokus yang ditingkatkan ini mendorong karyawan untuk lebih produktif dan terorganisir.

**b. Membantu pengambilan keputusan berbasis data**

KPI menyediakan data terukur yang dapat digunakan oleh manajemen untuk membuat keputusan strategis. Informasi ini membantu organisasi mengidentifikasi area yang membutuhkan perbaikan, seperti divisi dengan kinerja rendah atau kebutuhan pelatihan tambahan. Dengan pendekatan berbasis data, keputusan yang diambil menjadi lebih akurat dan relevan, meminimalkan risiko serta memastikan alokasi sumber daya yang optimal. Hal ini memungkinkan organisasi merespons perubahan secara proaktif.

**c. Menciptakan transparansi dalam penilaian kinerja**

Penerapan KPI memastikan bahwa proses evaluasi kinerja dilakukan secara objektif dan adil, karena kinerja diukur berdasarkan indikator yang telah disepakati. Transparansi ini menciptakan kepercayaan di antara karyawan, karena mereka memahami bagaimana hasil kerja mereka dinilai. Selain itu, transparansi juga memperkuat hubungan antara karyawan dan organisasi, menciptakan lingkungan kerja yang lebih terbuka dan kolaboratif.

## **Bab 8**

### **Dampak Perkembangan Teknologi terhadap HCM**

Perkembangan teknologi telah membawa perubahan besar dalam berbagai aspek kehidupan, termasuk pengelolaan sumber daya manusia. Transformasi ini terlihat dari penerapan teknologi digital yang semakin luas dalam manajemen human capital, mulai dari perekrutan, pelatihan, hingga pengelolaan kinerja. Teknologi memberikan alat dan metode baru yang memungkinkan organisasi untuk lebih efisien, adaptif, dan terukur dalam mengelola tenaga kerjanya. Dengan memanfaatkan teknologi, manajemen SDM kini lebih fokus pada analisis data dan pengambilan keputusan berbasis bukti.

Salah satu dampak besar teknologi adalah kemunculan platform digital, seperti Human Resource Information System (HRIS) dan aplikasi berbasis kecerdasan buatan (AI), yang membantu menyederhanakan proses administrasi dan mempercepat pengambilan keputusan. Di era digital, organisasi tidak lagi hanya berfokus pada operasional dasar, tetapi juga pada bagaimana meningkatkan keterlibatan karyawan, menciptakan fleksibilitas kerja, dan mendukung pengembangan keterampilan. Hal ini menciptakan tantangan baru bagi manajemen human capital untuk terus beradaptasi dengan teknologi terbaru.

Selain itu, strategi pengelolaan human capital kini semakin berorientasi pada inovasi. Teknologi memungkinkan organisasi untuk memperkenalkan cara kerja baru, seperti otomatisasi proses dan integrasi data analitik, yang tidak hanya meningkatkan efisiensi tetapi juga memperkuat daya saing di pasar. Pendekatan yang lebih strategis ini membantu organisasi mempersiapkan tenaga kerja yang lebih kompeten dan relevan dengan kebutuhan masa depan.

Perubahan ini menuntut organisasi untuk terus menyesuaikan strategi manajemen human capital mereka. Dengan adopsi teknologi yang tepat, organisasi dapat meningkatkan produktivitas, mendukung pengembangan karyawan, dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih dinamis. Transformasi ini

tidak hanya memberikan keuntungan operasional tetapi juga mendorong organisasi untuk menjadi lebih responsif terhadap perubahan teknologi dan kebutuhan pasar.

## **A. Perkembangan Teknologi dan Pengelolaan SDM**

Perkembangan teknologi telah mengubah cara organisasi mengelola sumber daya manusia (SDM), menciptakan pendekatan yang lebih efisien dan terintegrasi. Digitalisasi, seperti penerapan *Human Resource Information System* (HRIS), menyederhanakan proses administrasi dan meningkatkan pengelolaan data karyawan. Dalam rekrutmen, teknologi seperti kecerdasan buatan (AI) dan *Applicant Tracking System* (ATS) memungkinkan organisasi menemukan kandidat yang sesuai dengan lebih cepat dan akurat. Selain itu, pelatihan berbasis teknologi, seperti e-learning dan simulasi virtual, memberikan fleksibilitas dan efektivitas dalam pengembangan keterampilan karyawan, memastikan mereka tetap relevan di era modern.

### **1. Digitalisasi dalam Pengelolaan SDM**

#### **a. Peralihan dari Sistem Manual ke Otomatisasi**

Digitalisasi telah menggantikan metode manual dalam pengelolaan SDM dengan proses yang lebih terotomatisasi. Sebelumnya, administrasi SDM, seperti pengelolaan data karyawan, penggajian, dan manajemen cuti, dilakukan secara manual menggunakan dokumen fisik atau spreadsheet, yang memakan waktu dan rentan terhadap kesalahan. Dengan teknologi digital, proses-proses tersebut kini dapat diselesaikan lebih cepat, akurat, dan efisien.

##### **1) Keuntungan Otomatisasi**

Otomatisasi dalam pengelolaan SDM membantu mengurangi beban kerja administratif yang biasanya memakan waktu dan rentan terhadap kesalahan. Proses seperti penggajian, manajemen cuti, dan pengolahan data karyawan menjadi lebih efisien dan akurat. Dengan otomatisasi, tim SDM dapat lebih fokus pada strategi pengembangan karyawan, seperti perencanaan pelatihan atau peningkatan keterlibatan tenaga kerja, yang berdampak pada pertumbuhan organisasi.

## 2) Contoh Otomatisasi

Sistem otomatisasi memungkinkan organisasi menjalankan proses administratif dengan lebih cepat dan efisien. Contohnya, slip gaji dapat dihasilkan secara digital dan dikirimkan langsung kepada karyawan, absensi karyawan dapat dipantau menggunakan perangkat biometrik, dan dokumen kontrak kerja dapat dikelola dalam platform berbasis cloud. Solusi ini meningkatkan transparansi, mengurangi risiko kesalahan, dan mempermudah akses informasi secara real-time.

### **b. Implementasi Human Resource Information System (HRIS)**

HRIS adalah sistem berbasis teknologi yang mengintegrasikan berbagai fungsi SDM ke dalam satu platform digital. Sistem ini memungkinkan organisasi untuk mengelola data karyawan secara terpusat, real-time, dan aman. Beberapa fitur utama HRIS meliputi:

#### 1) Manajemen Data Karyawan

HRIS memungkinkan organisasi untuk menyimpan informasi penting tentang karyawan, seperti data pribadi, riwayat pekerjaan, dan catatan pelatihan, dalam satu platform digital yang mudah diakses. Hal ini mempermudah tim SDM untuk mencari, memperbarui, atau menganalisis data secara real-time, meningkatkan efisiensi pengelolaan informasi karyawan dan mendukung kebutuhan operasional organisasi.

#### 2) Pengelolaan Proses Administrasi

HRIS menyederhanakan berbagai proses administratif, seperti penggajian, penjadwalan kerja, manajemen cuti, dan evaluasi kinerja. Sistem ini mengotomatiskan tugas-tugas yang sebelumnya dilakukan secara manual, sehingga mengurangi kesalahan dan waktu yang dibutuhkan. Dengan fitur ini, organisasi dapat menjalankan operasi SDM lebih efisien dan karyawan dapat menikmati layanan yang lebih responsif.

#### 3) Laporan dan Analitik

HRIS menyediakan laporan dan analitik berbasis data yang membantu manajemen membuat keputusan strategis. Misalnya, laporan kinerja karyawan dapat menunjukkan area yang perlu ditingkatkan, sementara analitik turnover dapat mengidentifikasi tren yang memengaruhi retensi. Informasi ini memungkinkan

organisasi merancang strategi yang lebih baik untuk mendukung tujuan jangka panjang.

#### 4) Keamanan Data

HRIS memastikan keamanan data karyawan melalui penggunaan enkripsi dan kontrol akses yang ketat. Sistem ini melindungi informasi sensitif dari risiko kebocoran atau akses tidak sah, memberikan kepercayaan kepada karyawan dan organisasi. Dengan keamanan data yang terjamin, HRIS mendukung kepatuhan terhadap regulasi privasi dan menjaga integritas informasi yang dikelola.

Peralihan dari sistem manual ke otomatisasi dan implementasi HRIS memberikan solusi yang lebih efisien, akurat, dan terintegrasi dalam pengelolaan SDM. Dengan digitalisasi, organisasi dapat meningkatkan produktivitas, mempermudah pengelolaan data karyawan, dan mendukung pengambilan keputusan berbasis data, yang semuanya berkontribusi pada keberhasilan jangka panjang organisasi.

## 2. Teknologi dalam Rekrutmen

Teknologi telah mengubah cara organisasi melakukan proses rekrutmen, menjadikannya lebih cepat, efisien, dan objektif. Pemanfaatan kecerdasan buatan (AI) dan sistem pelacakan kandidat (*Applicant Tracking System* atau ATS) memberikan solusi inovatif untuk menemukan talenta yang tepat sesuai dengan kebutuhan organisasi. Berikut adalah penjelasan detail dari kedua teknologi tersebut:

### a. Pemanfaatan kecerdasan buatan (AI) untuk penyaringan kandidat

AI menjadi alat yang sangat efektif dalam proses penyaringan kandidat, terutama dalam mengelola jumlah pelamar yang besar. Dengan algoritma berbasis data, AI dapat menganalisis resume secara otomatis untuk mengidentifikasi kandidat yang memenuhi kriteria tertentu.

## **Fitur dan Keuntungan:**

- **Analisis Cepat**

AI dapat memproses ratusan hingga ribuan resume secara otomatis dalam waktu yang sangat singkat, memungkinkan perusahaan menyaring kandidat lebih cepat dibandingkan metode manual. Dengan kemampuan ini, proses seleksi menjadi lebih efisien, menghemat waktu, dan mengurangi beban kerja tim rekrutmen, sehingga mereka dapat fokus pada kandidat yang paling relevan untuk posisi yang ditawarkan.

- **Kecocokan Profil**

Sistem AI menggunakan algoritma cerdas untuk mencocokkan keterampilan, pengalaman, dan kualifikasi kandidat dengan persyaratan pekerjaan yang tertera dalam deskripsi posisi. Proses ini memastikan bahwa hanya kandidat yang benar-benar sesuai yang diproses lebih lanjut, meningkatkan peluang organisasi untuk menemukan talenta yang tepat.

- **Peningkatan Objektivitas**

AI membantu mengurangi bias subjektif yang sering muncul dalam proses seleksi manual. Dengan menganalisis data secara objektif, AI memberikan evaluasi yang lebih adil berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan. Misalnya, platform seperti HireVue atau Pymetrics dapat digunakan untuk menilai soft skills melalui game berbasis tes atau wawancara video, yang kemudian dianalisis otomatis untuk hasil yang lebih konsisten.

## **2. Applicant Tracking System (ATS) untuk Efisiensi Rekrutmen**

ATS adalah sistem berbasis teknologi yang dirancang untuk mengelola proses rekrutmen dari awal hingga akhir. Sistem ini membantu perusahaan melacak, mengelola, dan memproses lamaran kerja secara efisien.

## **Fitur dan Keuntungan:**

- **Penyaringan Otomatis**

ATS memfilter lamaran berdasarkan kata kunci atau kriteria tertentu yang telah ditetapkan, sehingga hanya kandidat yang relevan yang lolos ke tahap berikutnya.

- **Manajemen Data Pelamar**

ATS menyimpan semua informasi pelamar dalam satu platform terpusat, sehingga memudahkan manajer SDM untuk memantau kemajuan proses rekrutmen.

- **Kolaborasi Tim**

Sistem ini memungkinkan anggota tim rekrutmen untuk memberikan umpan balik atau catatan langsung dalam platform, meningkatkan koordinasi selama proses seleksi.

- **Efisiensi Waktu**

Dengan ATS, proses administrasi seperti pengiriman email, penjadwalan wawancara, atau pengelolaan dokumen dapat diotomatisasi.

ATS seperti Workday, Greenhouse, dan BambooHR telah digunakan secara luas untuk membantu perusahaan meningkatkan efisiensi rekrutmen sekaligus memberikan pengalaman yang lebih baik kepada kandidat.

## **3. Pelatihan dan Pengembangan Berbasis Teknologi**

Teknologi telah membuka peluang baru dalam pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, menjadikan proses pembelajaran lebih fleksibel, interaktif, dan relevan dengan kebutuhan individu maupun organisasi. Dua pendekatan utama yang digunakan adalah *e-learning* berbasis aplikasi dan pemanfaatan simulasi virtual serta augmented reality (AR).

### **a. E-learning dan Pelatihan Berbasis Aplikasi**

E-learning menyediakan platform pembelajaran daring yang dapat diakses kapan saja dan di mana saja melalui perangkat elektronik, seperti komputer atau ponsel.

**Fitur dan Manfaat:**

- **Fleksibilitas Waktu dan Tempat**  
Karyawan dapat belajar sesuai jadwal mereka, sehingga tidak mengganggu aktivitas kerja.
- **Kustomisasi Materi**  
Pelatihan dapat disesuaikan dengan kebutuhan spesifik, baik untuk pengembangan teknis maupun soft skills.
- **Biaya Efisien**  
Mengurangi biaya pelatihan tradisional, seperti transportasi, akomodasi, dan pencetakan materi.  
Platform e-learning seperti Coursera, Udemy, atau LinkedIn Learning memungkinkan organisasi menyediakan materi pelatihan berkualitas tinggi dengan berbagai topik yang sesuai kebutuhan.

**b. Penggunaan Simulasi Virtual dan Augmented Reality (AR)**

Simulasi virtual dan AR memberikan pengalaman pembelajaran interaktif yang imersif, memungkinkan peserta untuk mempraktikkan keterampilan dalam lingkungan simulasi yang realistis.

**Fitur dan Manfaat:**

- **Praktik Langsung**  
Peserta dapat berlatih menghadapi situasi nyata, seperti operasi mesin atau layanan pelanggan, tanpa risiko kesalahan yang dapat merugikan.
- **Pembelajaran yang Efektif**  
AR dan simulasi virtual meningkatkan daya ingat peserta karena pembelajaran berbasis pengalaman lebih mudah diingat dibanding metode pasif.
- **Pengembangan Keterampilan Teknis**  
Teknologi ini sangat berguna untuk pelatihan di bidang-bidang seperti medis, teknik, dan manufaktur. Misalnya, pelatihan menggunakan VR untuk simulasi bedah medis memungkinkan dokter berlatih prosedur kompleks dengan aman sebelum melakukannya pada pasien.

Pelatihan dan pengembangan berbasis teknologi seperti e-learning dan simulasi virtual memberikan solusi inovatif untuk

meningkatkan keterampilan karyawan secara efektif dan efisien. Dengan pendekatan ini, organisasi tidak hanya dapat mendukung pembelajaran yang lebih fleksibel, tetapi juga menciptakan tenaga kerja yang lebih siap menghadapi tantangan pekerjaan modern.

## **B. Strategi Human Capital Management**

Strategi Human Capital Management (HCM) adalah pendekatan terpadu untuk mengelola sumber daya manusia sebagai aset strategis organisasi. Fokus utama HCM adalah memaksimalkan kontribusi individu dan tim untuk mendukung pencapaian tujuan bisnis melalui pengelolaan yang terencana dan berbasis data. Berikut adalah elemen-elemen utama dalam strategi HCM:

### **1. Rekrutmen Berbasis Kompetensi**

Strategi HCM dimulai dari rekrutmen yang bertujuan menemukan individu dengan kompetensi dan potensi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

#### **a. Pendekatan Berbasis Data**

Menggunakan teknologi seperti *Applicant Tracking Systems* (ATS) dan analitik SDM memungkinkan organisasi menyaring kandidat secara efisien berdasarkan kriteria yang relevan. ATS membantu mengelola proses rekrutmen, sementara analitik memberikan wawasan mendalam tentang pola kandidat yang cocok. Pendekatan ini memastikan perekrutan lebih objektif, cepat, dan terfokus pada individu yang memiliki potensi terbaik.

#### **b. Evaluasi Kompetensi**

Evaluasi kandidat melibatkan berbagai metode, seperti tes kemampuan teknis, wawancara berbasis perilaku, dan simulasi kerja. Tes ini dirancang untuk mengukur keterampilan teknis, kecocokan budaya, dan kemampuan kandidat dalam menghadapi situasi nyata di tempat kerja. Proses ini memastikan organisasi merekrut individu yang tidak hanya kompeten secara teknis tetapi juga sesuai dengan nilai dan budaya perusahaan.

#### **c. Keberagaman dan Inklusi**

Mendorong perekrutan yang beragam bertujuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan inovatif. Organisasi memastikan kandidat dari berbagai latar belakang, termasuk budaya, gender, dan pengalaman, memiliki peluang yang setara. Keberagaman ini tidak hanya memperkaya perspektif di tempat kerja tetapi juga mendorong kreativitas dan solusi inovatif untuk tantangan bisnis.

## **2. Pengembangan Talenta dan Keterampilan**

Pengembangan tenaga kerja menjadi prioritas strategis dalam HCM untuk memastikan karyawan tetap relevan dengan kebutuhan pasar dan teknologi. Hal tersebut dapat dilakukan dengan cara:

### **a. Pelatihan Berbasis Teknologi**

Pelatihan berbasis teknologi, seperti e-learning, simulasi virtual, dan aplikasi pelatihan, memungkinkan karyawan untuk mengembangkan keterampilan kapan saja dan di mana saja. Metode ini memberikan fleksibilitas dalam pembelajaran, efisiensi biaya, dan pengalaman yang lebih interaktif. Dengan teknologi, organisasi dapat menyesuaikan pelatihan sesuai kebutuhan spesifik individu atau tim, mendukung peningkatan kompetensi secara berkelanjutan.

### **b. Program Kepemimpinan**

Program kepemimpinan dirancang untuk mengidentifikasi karyawan dengan potensi tinggi dan melatih mereka untuk peran strategis di masa depan. Pelatihan ini melibatkan pengembangan keterampilan manajerial, pengambilan keputusan, dan kemampuan komunikasi. Dengan program ini, organisasi dapat membangun cadangan pemimpin yang siap menghadapi tantangan dan memastikan keberlanjutan kepemimpinan dalam jangka panjang.

### **c. Pengelolaan Karir**

Pengelolaan karir mencakup penyediaan jalur karir yang jelas dan peluang rotasi kerja untuk memperluas keterampilan dan pengalaman karyawan. Strategi ini membantu individu memahami potensi pertumbuhan mereka dalam organisasi, meningkatkan motivasi, dan membangun loyalitas. Dengan

memberikan kesempatan untuk eksplorasi lintas fungsi, organisasi menciptakan tenaga kerja yang lebih fleksibel dan siap menghadapi tantangan baru.

### **3. Pengelolaan Kinerja Berbasis Data**

Pengelolaan kinerja yang efektif adalah inti dari HCM untuk memastikan produktivitas individu dan organisasi tetap optimal.

#### **a. Key Performance Indicator (KPI)**

KPI adalah indikator spesifik, terukur, relevan, dan berbatas waktu (prinsip SMART) yang digunakan untuk mengevaluasi keberhasilan karyawan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. KPI membantu organisasi memantau kemajuan secara objektif, memastikan kinerja individu dan tim selaras dengan strategi bisnis, serta memberikan dasar yang jelas untuk proses evaluasi dan pengambilan keputusan.

#### **b. Umpan Balik Berkelanjutan**

Umpan balik yang diberikan secara teratur membantu karyawan memahami kekuatan dan area yang perlu diperbaiki dalam kinerja mereka. Proses ini meningkatkan keterlibatan, motivasi, dan pengembangan individu dengan memberikan panduan yang spesifik dan konstruktif. Umpan balik yang konsisten juga menciptakan hubungan kerja yang lebih transparan dan mendukung pertumbuhan karyawan dalam organisasi.

#### **c. Pengambilan Keputusan Berbasis Data**

Analitik SDM memberikan wawasan tentang tren kinerja, kebutuhan pelatihan, dan efektivitas program SDM. Dengan data ini, manajemen dapat membuat keputusan yang lebih akurat dan strategis, seperti merancang program pengembangan yang relevan atau mengalokasikan sumber daya ke area yang membutuhkan perhatian lebih. Pendekatan ini memastikan keputusan didasarkan pada fakta, bukan asumsi.

#### 4. Retensi Karyawan dan Loyalitas

Strategi HCM juga mencakup upaya mempertahankan karyawan unggul melalui pendekatan yang mendukung kesejahteraan dan kepuasan kerja.

##### a. Pemberian Insentif

Pemberian insentif berupa gaji yang kompetitif, bonus berbasis kinerja, dan tunjangan tambahan membantu menarik dan mempertahankan karyawan berbakat. Insentif ini tidak hanya meningkatkan motivasi, tetapi juga mendorong karyawan untuk bekerja lebih produktif dan berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dengan sistem insentif yang adil, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih kompetitif dan mendukung loyalitas karyawan.

##### b. Pengakuan dan Penghargaan

Pengakuan atas pencapaian individu atau tim, baik melalui penghargaan formal maupun informal, memberikan dorongan psikologis yang signifikan bagi karyawan. Apresiasi yang diberikan secara transparan meningkatkan rasa dihargai, keterlibatan, dan kepuasan kerja. Strategi ini memperkuat budaya organisasi yang menghormati kontribusi karyawan, mendorong mereka untuk terus memberikan performa terbaik.

##### c. Work-Life Balance

Menerapkan fleksibilitas kerja, seperti *remote work* atau *hybrid work*, membantu karyawan menyeimbangkan kehidupan profesional dan pribadi mereka. Kebijakan ini tidak hanya meningkatkan kesejahteraan karyawan tetapi juga produktivitas mereka. Dengan memberikan fleksibilitas, organisasi menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kebutuhan individu, yang pada akhirnya memperkuat retensi karyawan dan kepuasan kerja.

#### 5. Integrasi Teknologi dalam HCM

Teknologi menjadi pilar utama dalam strategi HCM modern untuk meningkatkan efisiensi dan akurasi pengelolaan SDM.

##### a. HRIS (*Human Resource Information System*)

HRIS adalah platform digital yang mengintegrasikan berbagai fungsi SDM, seperti pengelolaan data karyawan, penggajian, dan manajemen kinerja, dalam satu sistem terpusat. Dengan HRIS, organisasi dapat mengakses informasi secara real-time, meningkatkan efisiensi operasional, dan memastikan data tetap aman. Sistem ini menyederhanakan administrasi SDM, sehingga memungkinkan tim untuk fokus pada inisiatif strategis.

**b. AI dan Analitik SDM**

Kecerdasan buatan (AI) dan analitik SDM membantu organisasi dalam menyaring kandidat, menganalisis produktivitas karyawan, dan mengidentifikasi tren tenaga kerja. Teknologi ini memungkinkan pengambilan keputusan berbasis data yang lebih akurat, seperti merancang program pelatihan yang relevan atau meningkatkan proses rekrutmen. Dengan AI, organisasi dapat mengurangi bias dan meningkatkan efisiensi di berbagai aspek pengelolaan SDM.

**c. Automasi Proses SDM**

Automasi dalam SDM mengurangi beban kerja manual dengan mengotomatiskan tugas-tugas administratif, seperti pemrosesan penggajian, pengelolaan cuti, dan dokumentasi karyawan. Proses ini tidak hanya menghemat waktu tetapi juga mengurangi risiko kesalahan. Dengan automasi, tim SDM dapat lebih fokus pada upaya strategis, seperti pengembangan keterampilan karyawan atau perencanaan tenaga kerja.

## **6. Membangun Budaya Organisasi yang Kuat**

Budaya organisasi adalah fondasi dari strategi HCM untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi dan inovasi.

**a. Nilai dan Visi Bersama**

Menanamkan nilai-nilai inti organisasi dalam setiap aspek kerja memastikan bahwa karyawan memahami tujuan dan arah organisasi. Dengan nilai dan visi bersama, organisasi dapat menciptakan budaya kerja yang konsisten dan memotivasi karyawan untuk bekerja selaras dengan misi perusahaan. Hal ini memperkuat identitas organisasi

sekaligus meningkatkan keterlibatan karyawan dalam mencapai tujuan bersama.

**b. Keterlibatan Karyawan**

Mengadakan program yang mendorong partisipasi aktif, seperti diskusi terbuka, sesi umpan balik, atau forum ide, membantu karyawan merasa dihargai dan didengar. Keterlibatan ini menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, memperkuat hubungan antara karyawan dan manajemen, serta meningkatkan produktivitas. Dengan melibatkan karyawan, organisasi dapat memanfaatkan potensi kolektif untuk inovasi dan pertumbuhan.

**c. Keberlanjutan dan Tanggung Jawab Sosial**

Mengintegrasikan keberlanjutan dalam budaya kerja menunjukkan komitmen organisasi terhadap tujuan sosial dan lingkungan. Program seperti pengelolaan limbah, pengurangan emisi karbon, atau inisiatif tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) dapat melibatkan karyawan secara aktif. Langkah ini tidak hanya mendukung keberlanjutan global tetapi juga meningkatkan citra organisasi di mata masyarakat dan karyawan.

Strategi Human Capital Management mencakup rekrutmen, pengembangan keterampilan, pengelolaan kinerja, retensi karyawan, integrasi teknologi, dan pembangunan budaya organisasi. Dengan menerapkan strategi ini, organisasi dapat memaksimalkan potensi tenaga kerja, meningkatkan daya saing, dan mendukung pertumbuhan jangka panjang yang berkelanjutan.

## **Bab 9**

### **Budaya Perusahaan dan Manajemen Stres Karyawan**

Budaya perusahaan memiliki dampak besar pada suasana kerja dan perilaku karyawan. Lingkungan kerja yang mendukung, inklusif, dan selaras dengan nilai-nilai organisasi membantu menciptakan suasana kerja yang nyaman dan produktif. Budaya yang positif juga mendorong kolaborasi, loyalitas, dan inovasi di antara karyawan, sehingga membantu organisasi mencapai tujuan jangka panjang dengan lebih efisien.

Selain budaya kerja, organisasi juga harus memperhatikan kesehatan mental karyawan. Stres di tempat kerja sering kali disebabkan oleh tekanan target, ketidakpastian, atau beban kerja yang berlebihan. Jika tidak dikelola dengan baik, stres dapat menurunkan produktivitas, meningkatkan risiko turnover, dan memengaruhi kesehatan fisik dan emosional karyawan. Oleh karena itu, strategi manajemen stres yang tepat menjadi salah satu komponen penting dalam menjaga keseimbangan dan keberlanjutan tenaga kerja.

Pengelolaan stres karyawan dapat dilakukan melalui berbagai inisiatif, seperti menyediakan fleksibilitas kerja, menawarkan program kesehatan mental, atau menciptakan komunikasi yang terbuka antara karyawan dan manajemen. Upaya ini tidak hanya membantu mengurangi tekanan kerja tetapi juga meningkatkan keterlibatan dan kepuasan karyawan. Kombinasi budaya kerja yang sehat dengan strategi manajemen stres yang efektif dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung produktivitas dan kesejahteraan karyawan.

Dengan menerapkan pendekatan yang terintegrasi antara budaya perusahaan dan pengelolaan stres, organisasi dapat membangun tenaga kerja yang lebih adaptif, termotivasi, dan produktif. Langkah ini tidak hanya membantu organisasi menghadapi tantangan kerja, tetapi juga memperkuat daya saing dalam menghadapi dinamika pasar yang terus berubah.

## **A. Peran Budaya bagi Kinerja Karyawan**

Budaya perusahaan adalah sekumpulan nilai, norma, dan praktik yang menjadi pedoman perilaku di lingkungan kerja. Budaya tidak hanya mencerminkan identitas organisasi, tetapi juga memengaruhi cara karyawan bekerja, berkolaborasi, dan merespons tantangan. Berikut adalah penjelasan mendalam tentang bagaimana budaya berkontribusi terhadap kinerja karyawan:

### **1. Membentuk Lingkungan Kerja yang Mendukung**

Budaya yang positif berfungsi sebagai fondasi bagi lingkungan kerja yang kondusif, di mana karyawan merasa nyaman untuk bekerja dan termotivasi untuk memberikan hasil terbaik. Lingkungan kerja yang mendukung memberikan rasa aman psikologis bagi karyawan, sehingga mereka dapat bekerja dengan percaya diri tanpa rasa takut akan kegagalan atau hukuman atas kesalahan yang wajar. Dengan suasana ini, karyawan lebih cenderung untuk mengambil inisiatif, berbagi ide, dan berkontribusi pada inovasi yang relevan untuk organisasi.

Komunikasi yang terbuka adalah salah satu elemen kunci dari budaya kerja yang mendukung. Ketika organisasi mendorong dialog terbuka antara karyawan dan manajemen, baik secara formal maupun informal, karyawan merasa dihargai dan didengar. Misalnya, forum diskusi atau sesi umpan balik reguler memberikan ruang bagi karyawan untuk menyampaikan masukan, tantangan, atau ide baru. Hal ini tidak hanya meningkatkan rasa kepemilikan terhadap pekerjaan mereka tetapi juga memperkuat kolaborasi dalam tim.

Budaya yang mendorong keterbukaan juga meningkatkan hubungan antarindividu di tempat kerja. Ketika karyawan merasa didukung oleh rekan kerja dan atasan mereka, semangat kerja meningkat, dan tekanan pekerjaan menjadi lebih mudah dikelola. Dengan demikian, lingkungan kerja yang positif tidak hanya meningkatkan produktivitas tetapi juga menciptakan suasana kerja yang harmonis dan inovatif.

### **2. Meningkatkan Keterlibatan Karyawan**

Budaya perusahaan yang kuat memiliki pengaruh besar terhadap tingkat keterlibatan karyawan. Ketika karyawan merasa

bahwa nilai-nilai, visi, dan misi organisasi sejalan dengan nilai pribadi mereka, mereka cenderung lebih terlibat secara emosional dan profesional. Keterlibatan ini menciptakan hubungan yang lebih erat antara karyawan dan perusahaan, di mana mereka merasa menjadi bagian penting dari keberhasilan organisasi.

Karyawan yang terlibat cenderung menunjukkan komitmen yang lebih tinggi terhadap pekerjaan mereka. Mereka tidak hanya menyelesaikan tugas, tetapi juga berinisiatif untuk memberikan kontribusi tambahan yang mendukung pencapaian tujuan tim maupun perusahaan secara keseluruhan. Selain itu, keterlibatan yang kuat juga meningkatkan rasa memiliki (*sense of belonging*), yang berkontribusi pada loyalitas jangka panjang. Karyawan yang merasa dihargai dan sejalan dengan budaya perusahaan lebih kecil kemungkinannya untuk mencari peluang kerja di tempat lain.

Keterlibatan karyawan juga berdampak langsung pada kualitas kerja. Karyawan yang terlibat bekerja dengan antusias, menghasilkan output yang lebih baik, dan lebih bersemangat dalam menghadapi tantangan. Oleh karena itu, membangun budaya yang memperkuat keterlibatan karyawan menjadi salah satu strategi penting bagi organisasi untuk memastikan produktivitas, loyalitas, dan keberlanjutan dalam jangka panjang.

### **3. Mendorong Kolaborasi dan Inovasi**

Budaya kerja yang inklusif dan kolaboratif memainkan peran besar dalam menciptakan lingkungan di mana karyawan dari berbagai latar belakang dapat bekerja sama secara efektif. Budaya seperti ini menghargai perbedaan pandangan dan menjadikannya peluang untuk menghasilkan solusi yang lebih kreatif dan relevan. Ketika karyawan merasa bahwa ide dan kontribusi mereka dihormati, mereka lebih termotivasi untuk berkolaborasi dan berbagi gagasan yang mungkin tidak muncul dalam lingkungan kerja yang kaku.

Kolaborasi yang kuat memungkinkan berbagai departemen atau tim untuk saling melengkapi dalam mencapai tujuan bersama. Karyawan yang bekerja dalam lingkungan kolaboratif dapat mengatasi tantangan dengan menggabungkan keahlian mereka, menghasilkan solusi yang lebih efektif dibandingkan jika mereka

bekerja secara individual. Selain itu, hubungan kerja yang harmonis antara karyawan memperkuat komunikasi internal, yang berdampak pada efisiensi operasional.

Budaya yang mendorong inovasi memberikan ruang bagi karyawan untuk bereksperimen dan mencoba pendekatan baru tanpa takut akan kegagalan. Sebagai contoh, beberapa perusahaan menyediakan program khusus seperti "innovation labs" atau waktu kerja fleksibel yang memungkinkan karyawan untuk mengeksplorasi ide-ide baru. Dengan menghilangkan rasa takut akan konsekuensi negatif, karyawan merasa lebih bebas untuk menciptakan terobosan yang dapat memberikan nilai tambah bagi organisasi. Dengan demikian, budaya kolaborasi dan inovasi tidak hanya memperkuat dinamika tim tetapi juga membantu perusahaan tetap kompetitif dalam menghadapi tantangan pasar.

#### **4. Memengaruhi Kepuasan dan Retensi Karyawan**

Budaya kerja yang sehat memiliki dampak langsung terhadap kepuasan dan retensi karyawan. Ketika organisasi menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan karyawan, mereka merasa dihargai dan termotivasi untuk tetap menjadi bagian dari perusahaan. Budaya yang menghormati keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, misalnya dengan menawarkan fleksibilitas kerja seperti *remote work* atau *hybrid work*, membantu mengurangi stres karyawan sekaligus meningkatkan produktivitas mereka.

Penghargaan atas pencapaian individu maupun tim juga menjadi elemen penting dalam membangun budaya kerja yang positif. Ketika karyawan merasa kontribusi mereka diakui, baik melalui penghargaan formal maupun informal, tingkat kepuasan kerja mereka meningkat. Penghargaan ini menciptakan rasa kebanggaan dan loyalitas yang membuat mereka lebih cenderung bertahan dalam organisasi untuk jangka panjang.

Selain itu, budaya yang mendukung pertumbuhan individu melalui pelatihan, pengembangan karir, atau mentoring menciptakan peluang bagi karyawan untuk terus berkembang. Kesempatan ini menunjukkan komitmen organisasi terhadap kemajuan mereka, yang pada akhirnya memperkuat hubungan

antara karyawan dan perusahaan. Dengan kepuasan kerja yang tinggi, tingkat turnover dapat ditekan, sekaligus meningkatkan citra organisasi sebagai tempat kerja yang diidamkan di pasar tenaga kerja. Budaya seperti ini tidak hanya mempertahankan talenta berkualitas, tetapi juga menarik kandidat terbaik untuk bergabung.

## **5. Mendukung Pencapaian Kinerja Organisasi**

Budaya organisasi yang jelas dan terstruktur berperan sebagai panduan bagi karyawan dalam bekerja menuju tujuan bersama. Ketika nilai-nilai inti organisasi, visi, dan misi diselaraskan dengan strategi bisnis, budaya kerja menjadi alat strategis yang mengarahkan perilaku dan prioritas karyawan. Dengan adanya budaya yang terarah, setiap individu dalam organisasi memiliki pemahaman yang sama tentang ekspektasi kerja, sehingga meminimalkan ambiguitas dan meningkatkan efisiensi.

Budaya yang mendukung kinerja juga menciptakan keselarasan antara individu dan tim dalam mencapai target organisasi. Ketika karyawan memahami bagaimana peran mereka berkontribusi terhadap tujuan besar perusahaan, mereka lebih termotivasi untuk memberikan hasil yang optimal. Proses ini tidak hanya meningkatkan produktivitas individu, tetapi juga memperkuat kerja sama lintas departemen, mendorong kolaborasi yang lebih efektif.

Selain itu, budaya yang menekankan pada praktik kerja yang terarah dan berbasis nilai memfasilitasi pengambilan keputusan yang lebih cepat dan konsisten. Hal ini memungkinkan organisasi merespons perubahan pasar atau tantangan bisnis dengan lebih gesit. Dengan menyatukan nilai dan tujuan perusahaan dalam budaya kerja, organisasi dapat menciptakan lingkungan yang mendukung inovasi, produktivitas tinggi, dan keberlanjutan jangka panjang. Karyawan yang bekerja dalam budaya seperti ini mampu memberikan hasil maksimal, sekaligus memperkuat daya saing organisasi di pasar.

Budaya perusahaan memengaruhi berbagai aspek kinerja karyawan, mulai dari keterlibatan, kolaborasi, hingga kepuasan kerja. Dengan menciptakan dan memelihara budaya yang mendukung, organisasi dapat meningkatkan produktivitas,

loyalitas, dan daya saingnya di pasar. Oleh karena itu, membangun budaya kerja yang positif dan selaras dengan tujuan perusahaan adalah investasi strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia.

## **B. Strategi Mengelola Stres untuk Produktivitas**

Mengelola stres karyawan merupakan salah satu aspek penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif. Stres yang tidak terkendali dapat berdampak negatif pada kesehatan mental dan fisik karyawan, menurunkan kinerja individu, dan memengaruhi hasil keseluruhan organisasi. Oleh karena itu, organisasi perlu menerapkan strategi yang efektif untuk mengelola stres karyawan dan memastikan mereka dapat bekerja dengan optimal. Berikut adalah beberapa pendekatan utama:

### **1. Menciptakan Fleksibilitas Kerja**

Fleksibilitas kerja adalah salah satu strategi efektif untuk membantu karyawan menyeimbangkan kehidupan pribadi dan profesional mereka. Kebijakan ini mencakup opsi seperti *remote work*, *hybrid work*, atau jam kerja yang fleksibel. Dengan fleksibilitas, karyawan dapat mengelola waktu lebih baik sesuai kebutuhan mereka, sehingga mengurangi tekanan yang timbul dari tuntutan pekerjaan yang rigid. Fleksibilitas juga memberikan ruang bagi karyawan untuk menyelesaikan tanggung jawab pribadi tanpa mengorbankan produktivitas di tempat kerja.

Selain itu, fleksibilitas kerja membantu mengurangi kejenuhan akibat rutinitas yang monoton. Bekerja dari lokasi yang berbeda atau dengan jadwal yang lebih dinamis dapat menyegarkan pikiran karyawan, sehingga mereka lebih fokus dan termotivasi. Kebijakan ini juga dapat meningkatkan loyalitas karyawan, karena mereka merasa bahwa organisasi menghargai kesejahteraan mereka.

Lingkungan kerja yang fleksibel memberikan dampak positif tidak hanya bagi individu tetapi juga bagi organisasi secara keseluruhan. Dengan karyawan yang lebih bahagia dan seimbang, produktivitas meningkat, kreativitas lebih terstimulasi, dan tingkat turnover berkurang. Oleh karena itu, menciptakan fleksibilitas kerja

adalah langkah strategis untuk menciptakan tenaga kerja yang lebih adaptif dan efektif dalam menghadapi tantangan modern.

## **2. Menyediakan Program Kesejahteraan Karyawan**

Program kesejahteraan karyawan adalah langkah strategis untuk membantu karyawan mengelola stres secara efektif dan meningkatkan kualitas hidup mereka. Inisiatif seperti konseling psikologis, sesi meditasi, atau kelas olahraga memberikan dukungan yang dibutuhkan untuk menjaga kesehatan mental dan fisik karyawan. Dengan program ini, karyawan memiliki akses ke alat dan sumber daya yang membantu mereka mengatasi tekanan kerja, meningkatkan keseimbangan emosional, dan menjaga performa di tempat kerja.

Perusahaan juga dapat menyediakan akses ke aplikasi kesehatan, seperti platform untuk pelatihan *mindfulness* atau program pelacakan kebugaran, yang memungkinkan karyawan untuk memantau dan meningkatkan kesejahteraan mereka secara mandiri. Misalnya, aplikasi meditasi atau program kebugaran berbasis daring mempermudah karyawan untuk merawat kesehatan mereka tanpa mengganggu jadwal kerja.

Program kesejahteraan juga menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan menunjukkan bahwa organisasi peduli terhadap kebutuhan karyawan. Dampaknya tidak hanya terlihat dalam motivasi dan produktivitas yang meningkat, tetapi juga dalam loyalitas karyawan yang lebih tinggi. Dengan memberikan perhatian pada kesejahteraan karyawan, perusahaan dapat menciptakan tenaga kerja yang lebih sehat, bahagia, dan siap menghadapi tantangan kerja. Strategi ini adalah investasi jangka panjang yang memperkuat hubungan antara karyawan dan organisasi.

## **3. Meningkatkan Komunikasi dan Dukungan**

Komunikasi yang terbuka antara manajemen dan karyawan adalah fondasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang suportif. Dalam organisasi yang mendorong dialog dua arah, karyawan merasa lebih dihargai karena memiliki ruang untuk menyampaikan ide, masukan, atau keluhan mereka. Atasan yang mendengarkan dengan empati dan responsif terhadap kebutuhan karyawan dapat

membantu mengurangi stres kerja, sekaligus membangun hubungan yang lebih erat antara manajemen dan tenaga kerja.

Salah satu aspek penting dari komunikasi yang terbuka adalah pemberian umpan balik yang konstruktif. Umpan balik ini membantu karyawan memahami area yang perlu ditingkatkan tanpa merasa dihakimi. Dengan cara ini, mereka lebih termotivasi untuk memperbaiki kinerja. Selain itu, atasan yang memberikan pengakuan atas pencapaian karyawan dapat meningkatkan kepercayaan diri mereka, sekaligus memperkuat rasa percaya terhadap organisasi.

Dukungan dari manajemen juga memainkan peran besar dalam membantu karyawan mengatasi tekanan kerja. Ketika karyawan menghadapi tantangan, seperti beban kerja yang berat atau tenggat waktu yang ketat, dukungan berupa penyesuaian tugas atau penyediaan sumber daya tambahan dapat mengurangi stres mereka. Dengan komunikasi yang efektif dan dukungan yang konsisten, organisasi menciptakan rasa aman psikologis bagi karyawan, membantu mereka tetap fokus pada tanggung jawab mereka, serta meningkatkan produktivitas dan loyalitas dalam jangka panjang.

#### **4. Pengelolaan Beban Kerja**

Pengelolaan beban kerja yang efektif merupakan langkah penting untuk menjaga keseimbangan antara produktivitas dan kesejahteraan karyawan. Organisasi perlu memastikan bahwa distribusi tugas dilakukan secara adil dan realistis, sehingga setiap karyawan mampu menjalankan tanggung jawabnya tanpa merasa terbebani secara berlebihan. Ketika beban kerja tidak terdistribusi dengan baik, karyawan lebih rentan mengalami stres, kelelahan, atau bahkan burnout, yang pada akhirnya dapat menurunkan kinerja individu dan tim.

Salah satu cara untuk mengelola beban kerja adalah dengan mengevaluasi kapasitas setiap karyawan secara objektif. Hal ini dapat dilakukan melalui diskusi langsung antara manajer dan karyawan untuk memahami tantangan yang mereka hadapi dan menentukan prioritas kerja. Dengan pendekatan ini, organisasi

dapat memastikan bahwa setiap tugas diberikan kepada individu yang memiliki waktu dan keterampilan yang sesuai.

Selain itu, fleksibilitas dalam penjadwalan kerja atau penyesuaian target juga dapat membantu mengurangi tekanan kerja yang tidak perlu. Memberikan jeda waktu yang cukup antara tugas besar atau menyediakan sumber daya tambahan, seperti alat atau dukungan tenaga kerja, memungkinkan karyawan menyelesaikan pekerjaan mereka dengan efisien.

Dengan pengelolaan beban kerja yang tepat, organisasi tidak hanya dapat mencegah burnout tetapi juga meningkatkan efisiensi operasional, kepuasan kerja, dan loyalitas karyawan. Karyawan yang merasa dihargai melalui distribusi tugas yang adil cenderung lebih produktif dan termotivasi untuk mencapai tujuan bersama.

## **5. Membangun Lingkungan Kerja yang Positif**

Lingkungan kerja yang positif menjadi landasan bagi kesejahteraan dan produktivitas karyawan. Dengan menciptakan suasana kerja yang inklusif dan mendukung, karyawan merasa dihargai dan diakui atas kontribusi mereka. Ketika karyawan merasa bahwa organisasi menghormati keberagaman, mendengarkan ide mereka, dan memberikan penghargaan atas pencapaian, rasa kepemilikan terhadap pekerjaan meningkat. Hal ini secara langsung membantu mengurangi stres dan meningkatkan keterlibatan karyawan dalam mencapai tujuan bersama.

Budaya kerja yang kolaboratif juga memainkan peran penting dalam menciptakan lingkungan yang nyaman. Ketika karyawan diberi ruang untuk bekerja sama tanpa tekanan berlebihan, hubungan antarindividu menjadi lebih harmonis. Kolaborasi yang baik meminimalkan konflik internal dan meningkatkan efisiensi tim. Sebagai contoh, mendorong komunikasi terbuka dalam tim dan memastikan setiap anggota memiliki kesempatan untuk berbicara dapat menciptakan suasana kerja yang lebih inklusif.

Selain itu, organisasi dapat mendukung suasana kerja positif dengan menyediakan fasilitas pendukung, seperti area istirahat, ruang kerja yang nyaman, atau program kesejahteraan mental. Inisiatif ini menunjukkan bahwa perusahaan peduli terhadap kebutuhan karyawan. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang

mendukung, organisasi tidak hanya mengurangi stres karyawan tetapi juga mendorong produktivitas, inovasi, dan loyalitas jangka panjang.

Mengelola stres karyawan adalah investasi penting dalam mendukung produktivitas organisasi. Dengan strategi seperti menciptakan fleksibilitas kerja, menyediakan program kesejahteraan, meningkatkan komunikasi, mengelola beban kerja, dan membangun lingkungan kerja yang positif, organisasi dapat membantu karyawan mengatasi stres. Langkah ini tidak hanya meningkatkan kualitas hidup karyawan tetapi juga mendorong kinerja yang lebih tinggi, kepuasan kerja, dan loyalitas kepada perusahaan.

## **Bab 10**

### **Strategi Mengelola Generasi Milenial**

Generasi milenial kini mendominasi pasar tenaga kerja global, menjadikan mereka segmen tenaga kerja yang tidak bisa diabaikan oleh organisasi. Dengan karakteristik unik, seperti adaptasi cepat terhadap teknologi, preferensi akan fleksibilitas kerja, dan orientasi pada keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional, generasi ini memberikan tantangan sekaligus peluang bagi organisasi. Perusahaan yang mampu memahami dan mengelola generasi milenial dengan baik memiliki potensi untuk mendorong produktivitas dan inovasi yang lebih tinggi.

Dalam dunia bisnis yang semakin kompetitif, organisasi perlu merancang strategi yang efektif untuk menarik dan mempertahankan talenta milenial. Generasi ini cenderung mencari tempat kerja yang menawarkan pengalaman kerja yang positif, pengakuan atas kontribusi, dan peluang pengembangan karir yang jelas. Selain itu, mereka juga menginginkan nilai-nilai perusahaan yang sejalan dengan keinginan mereka untuk memberikan dampak sosial yang lebih luas. Pendekatan yang tidak hanya berfokus pada gaji, tetapi juga pengalaman karyawan secara keseluruhan, menjadi kunci dalam memenangkan hati generasi ini.

Mengelola generasi milenial juga membutuhkan pendekatan yang fleksibel dan inklusif. Budaya kerja yang transparan, penggunaan teknologi canggih, serta kesempatan untuk bekerja secara kolaboratif sangat dihargai oleh kelompok ini. Perusahaan perlu memastikan bahwa kebijakan kerja mendukung keinginan mereka untuk terus belajar dan berkembang sambil tetap merasa dihargai dalam peran mereka. Dengan pendekatan yang sesuai, organisasi tidak hanya dapat menarik talenta terbaik dari generasi milenial tetapi juga mempertahankan mereka dalam jangka panjang.

Dalam menghadapi persaingan bisnis yang terus berkembang, memahami dan mengelola generasi milenial bukan lagi sekadar

pilihan, melainkan kebutuhan strategis. Melalui penerapan strategi yang adaptif dan relevan, perusahaan dapat memanfaatkan potensi generasi ini untuk memperkuat daya saing dan menciptakan keberlanjutan di tengah dinamika dunia kerja yang terus berubah.

## **A. Mengelola Generasi Milenial**

Mengelola generasi milenial secara efektif menjadi salah satu tantangan sekaligus peluang bagi organisasi dalam menciptakan keunggulan kompetitif. Dengan karakteristik yang unik, seperti adaptasi cepat terhadap teknologi, preferensi akan fleksibilitas, dan nilai-nilai yang progresif, generasi milenial membawa perspektif baru yang dapat memperkuat inovasi dan produktivitas organisasi. Berikut adalah beberapa pendekatan untuk mengelola generasi milenial guna mendukung keunggulan organisasi:

### **1. Memberikan Kesempatan untuk Berkembang**

Generasi milenial dikenal memiliki motivasi tinggi untuk belajar dan terus mengembangkan diri. Mereka cenderung mencari organisasi yang menawarkan peluang pengembangan keterampilan yang relevan dengan kebutuhan industri. Untuk mendukung hal ini, perusahaan dapat menyediakan berbagai program, seperti pelatihan teknis, program pengembangan kepemimpinan, atau mentoring yang terstruktur. Kesempatan pendidikan lanjutan, baik melalui seminar, sertifikasi, atau subsidi pendidikan, juga menjadi daya tarik yang kuat bagi milenial karena menunjukkan bahwa organisasi berinvestasi pada masa depan mereka.

Selain itu, jalur karir yang jelas sangat dihargai oleh generasi ini. Ketika karyawan memahami langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai posisi yang lebih tinggi, mereka merasa lebih termotivasi dan fokus pada pengembangan diri. Jalur karir yang terarah juga mencerminkan perhatian organisasi terhadap potensi individu, yang dapat meningkatkan keterlibatan dan loyalitas mereka.

Memberikan ruang untuk berkembang tidak hanya bermanfaat bagi karyawan, tetapi juga bagi organisasi secara keseluruhan. Dengan tenaga kerja yang terampil dan terus belajar, perusahaan dapat lebih adaptif terhadap perubahan pasar dan teknologi. Dalam jangka panjang, strategi ini membantu

menciptakan tenaga kerja yang inovatif dan kompeten, yang mampu memberikan kontribusi signifikan terhadap keberhasilan organisasi.

## **2. Menerapkan Fleksibilitas Kerja**

Fleksibilitas kerja menjadi salah satu kebutuhan utama generasi milenial dalam memilih tempat kerja. Mereka sangat menghargai keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional, yang sering kali menjadi faktor utama dalam tingkat kepuasan dan loyalitas mereka terhadap perusahaan. Dengan memberikan opsi seperti *remote work*, *hybrid work*, atau jam kerja yang fleksibel, organisasi tidak hanya membantu karyawan mengelola waktu mereka dengan lebih baik, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan mereka.

Fleksibilitas ini memungkinkan karyawan untuk menyelesaikan tugas dalam situasi yang paling nyaman bagi mereka, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja. Misalnya, *remote work* memberikan kebebasan bagi karyawan untuk bekerja dari lokasi yang sesuai dengan kebutuhan mereka, sementara *hybrid work* menggabungkan manfaat bekerja di kantor dan jarak jauh, sehingga menciptakan keseimbangan yang ideal. Selain itu, fleksibilitas jam kerja memungkinkan karyawan untuk mengatur waktu mereka agar lebih efisien dalam menangani tanggung jawab profesional dan pribadi.

Pendekatan ini tidak hanya bermanfaat bagi individu tetapi juga organisasi. Dengan fleksibilitas kerja, karyawan merasa dihargai dan dipercaya, yang meningkatkan motivasi mereka. Organisasi juga dapat melihat peningkatan retensi tenaga kerja, karena fleksibilitas menjadi salah satu alasan utama bagi milenial untuk tetap bertahan di sebuah perusahaan. Dalam jangka panjang, fleksibilitas kerja mendukung keberlanjutan dan daya saing organisasi.

## **3. Membangun Budaya Inklusif dan Berorientasi Teknologi**

Generasi milenial, yang tumbuh di era digital, sangat menghargai penggunaan teknologi modern dalam mendukung

pekerjaan mereka. Organisasi yang mengadopsi alat digital seperti aplikasi kolaborasi, sistem berbasis cloud, atau platform teknologi canggih memiliki daya tarik yang kuat bagi mereka. Teknologi ini tidak hanya mempermudah alur kerja, tetapi juga meningkatkan efisiensi dan memungkinkan karyawan untuk bekerja lebih fleksibel dan produktif. Organisasi yang memprioritaskan digitalisasi menciptakan kesan adaptif dan progresif, yang sangat dihargai oleh generasi milenial.

Selain berorientasi teknologi, membangun budaya kerja yang inklusif juga menjadi hal penting. Budaya inklusif memberikan ruang bagi setiap individu untuk didengar dan dihargai, terlepas dari latar belakang atau peran mereka. Milenial cenderung lebih terlibat dan bersemangat dalam lingkungan kerja di mana pendapat mereka dihormati dan mereka merasa menjadi bagian dari tim. Misalnya, mengadakan forum diskusi atau melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan dapat meningkatkan rasa memiliki.

Lingkungan kerja yang kolaboratif juga mendorong milenial untuk berbagi ide dan berinovasi. Dengan mendukung kolaborasi lintas fungsi dan menyediakan platform untuk berbagi gagasan, organisasi dapat memanfaatkan kreativitas dan energi generasi ini. Budaya inklusif yang berorientasi teknologi tidak hanya meningkatkan motivasi milenial, tetapi juga membantu organisasi tetap relevan dan kompetitif di pasar.

#### **4. Memberikan Pengakuan atas Pencapaian**

Generasi milenial sangat menghargai pengakuan atas pencapaian mereka, baik dalam bentuk formal maupun informal. Bagi mereka, apresiasi yang tulus menunjukkan bahwa kontribusi mereka diakui dan dihargai oleh organisasi. Pengakuan ini tidak hanya meningkatkan motivasi, tetapi juga menciptakan rasa bangga dan keterikatan terhadap perusahaan. Misalnya, penghargaan formal seperti sertifikat, bonus, atau promosi memberikan dorongan bagi karyawan untuk terus memberikan yang terbaik, sementara apresiasi informal seperti pujian langsung dari atasan juga memiliki dampak positif yang besar.

Selain penghargaan, umpan balik yang teratur merupakan elemen penting dalam memberikan pengakuan. Karyawan milenial menghargai komunikasi yang transparan mengenai kinerja mereka. Umpan balik yang konstruktif membantu mereka memahami kekuatan dan area yang perlu ditingkatkan, sehingga mereka dapat berkembang secara profesional. Pendekatan ini juga menunjukkan bahwa organisasi peduli terhadap pertumbuhan individu.

Organisasi dapat memperkuat dampak pengakuan dengan menciptakan budaya penghargaan yang terbuka, di mana keberhasilan karyawan dirayakan dalam tim atau perusahaan secara luas. Dengan langkah ini, karyawan merasa dihargai tidak hanya oleh atasan tetapi juga oleh rekan kerja mereka. Pengakuan yang konsisten membangun hubungan kerja yang lebih erat, meningkatkan keterlibatan, dan pada akhirnya mendorong produktivitas serta retensi tenaga kerja yang lebih tinggi.

## **5. Menyelaraskan Nilai Organisasi dengan Aspirasi Sosial**

Generasi milenial dikenal memiliki perhatian yang besar terhadap isu-isu sosial dan lingkungan. Mereka cenderung memilih bekerja di organisasi yang tidak hanya berorientasi pada keuntungan, tetapi juga memiliki dampak sosial yang positif. Perusahaan yang menunjukkan komitmen terhadap keberlanjutan, tanggung jawab sosial perusahaan (CSR), atau tujuan kemanusiaan lainnya, menjadi lebih menarik bagi generasi ini. Dengan menyelaraskan nilai organisasi dengan aspirasi sosial milenial, perusahaan dapat menciptakan daya tarik yang lebih besar bagi talenta berkualitas.

Misalnya, inisiatif seperti program pengurangan jejak karbon, donasi untuk komunitas yang membutuhkan, atau kegiatan sukarela yang melibatkan karyawan dapat memperkuat keterlibatan milenial. Ketika mereka merasa bahwa pekerjaan mereka berkontribusi pada sesuatu yang lebih besar, mereka akan merasa bangga dan lebih termotivasi untuk mendukung visi organisasi. Selain itu, melibatkan karyawan dalam perencanaan dan pelaksanaan program sosial memberikan mereka rasa kepemilikan terhadap inisiatif tersebut.

Menyelaraskan nilai organisasi dengan aspirasi sosial juga memiliki dampak positif pada reputasi perusahaan di pasar tenaga kerja. Organisasi yang berkomitmen pada tujuan sosial lebih mudah menarik dan mempertahankan talenta terbaik dari generasi milenial. Strategi ini tidak hanya mendukung retensi karyawan tetapi juga memperkuat hubungan mereka dengan perusahaan, menciptakan tim yang lebih berdedikasi dan terinspirasi untuk mencapai tujuan bersama.

Mengelola generasi milenial membutuhkan pendekatan yang fleksibel, inklusif, dan berorientasi pada pengembangan individu. Dengan memenuhi kebutuhan dan preferensi mereka, organisasi tidak hanya dapat meningkatkan produktivitas dan inovasi, tetapi juga menciptakan tenaga kerja yang loyal dan berkontribusi secara strategis terhadap keberhasilan jangka panjang perusahaan. Generasi milenial, jika dikelola dengan baik, dapat menjadi aset berharga dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat.

## **B. Strategi Mendapatkan dan Mengelola Generasi Milenial**

Generasi milenial mendominasi pasar tenaga kerja dan membawa potensi besar untuk mendorong inovasi serta produktivitas. Dengan kebutuhan seperti fleksibilitas kerja, peluang pengembangan karir, dan perhatian terhadap isu sosial, mereka membutuhkan pendekatan khusus.

Organisasi dapat menarik dan mempertahankan milenial melalui rekrutmen berbasis teknologi, budaya kerja inklusif, serta pengakuan atas kontribusi mereka. Strategi yang tepat memastikan keterlibatan mereka sekaligus mendukung keberhasilan organisasi di tengah persaingan bisnis yang terus berkembang.

### **1. Mendapatkan Generasi Milenial**

#### **a. Peningkatan Employer Branding**

Membangun citra perusahaan yang menarik bagi generasi milenial dapat dilakukan melalui media sosial, testimoni karyawan, atau penghargaan perusahaan sebagai tempat kerja terbaik. Konten yang transparan dan menunjukkan nilai perusahaan, seperti inovasi, keberagaman, dan kesejahteraan karyawan, menarik minat milenial. Employer branding yang

kuat menciptakan daya tarik lebih besar bagi talenta berkualitas di pasar tenaga kerja.

b. Rekrutmen Berbasis Teknologi

Platform digital, seperti LinkedIn, Glassdoor, dan aplikasi rekrutmen, memungkinkan perusahaan menjangkau milenial dengan cepat dan efisien. Teknologi ini juga mendukung proses penyaringan kandidat yang lebih terarah melalui penggunaan algoritma kecerdasan buatan (AI). Dengan memanfaatkan media yang mereka gunakan sehari-hari, perusahaan dapat lebih mudah menarik perhatian milenial yang aktif secara digital.

c. Penawaran Nilai Tambah

Platform digital, seperti LinkedIn, Glassdoor, dan aplikasi rekrutmen, memungkinkan perusahaan menjangkau milenial dengan cepat dan efisien. Teknologi ini juga mendukung proses penyaringan kandidat yang lebih terarah melalui penggunaan algoritma kecerdasan buatan (AI). Dengan memanfaatkan media yang mereka gunakan sehari-hari, perusahaan dapat lebih mudah menarik perhatian milenial yang aktif secara digital.

## 2. Mengelola Generasi Milenial

a. Fleksibilitas dan Keseimbangan Kerja

Memberikan opsi *remote work*, *hybrid work*, atau jam kerja fleksibel memungkinkan karyawan milenial mengelola waktu dengan lebih baik. Kebijakan ini mendukung kesejahteraan mereka, mengurangi stres, dan meningkatkan kepuasan kerja. Dengan fleksibilitas tersebut, karyawan merasa lebih dihargai dan mampu menjaga keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas.

b. Pengakuan dan Apresiasi

Pengakuan atas pencapaian karyawan, baik melalui penghargaan formal seperti bonus atau sertifikat, maupun informal seperti pujian langsung, sangat dihargai oleh generasi milenial. Apresiasi yang konsisten meningkatkan motivasi, keterlibatan, dan rasa percaya diri mereka. Hal ini

juga memperkuat hubungan antara karyawan dan organisasi, menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dan produktif.

c. Pengembangan Karir

Peluang untuk belajar dan berkembang adalah salah satu kebutuhan utama generasi milenial. Dengan menyediakan program pelatihan, mentoring, dan jalur karir yang jelas, organisasi dapat mendukung pertumbuhan individu sekaligus meningkatkan kompetensi mereka. Langkah ini tidak hanya meningkatkan loyalitas karyawan tetapi juga memastikan organisasi memiliki tenaga kerja yang siap menghadapi tantangan masa depan.

### **3. Meningkatkan Keterlibatan dan Retensi**

a. Kolaborasi dan Inklusi

Lingkungan kerja yang inklusif memungkinkan setiap individu merasa diterima dan dihargai, terlepas dari latar belakang mereka. Dengan mendorong kolaborasi antar tim, organisasi menciptakan suasana kerja yang harmonis, di mana ide-ide dapat berkembang. Kolaborasi ini tidak hanya meningkatkan inovasi tetapi juga memperkuat hubungan antar karyawan, menciptakan tim yang solid dan produktif.

b. Keterlibatan dalam Inisiatif Sosial

Melibatkan milenial dalam program tanggung jawab sosial perusahaan, seperti kegiatan sukarela atau proyek keberlanjutan, meningkatkan rasa bangga mereka terhadap organisasi. Partisipasi dalam inisiatif ini juga sejalan dengan nilai-nilai generasi milenial yang peduli terhadap isu sosial dan lingkungan. Keterlibatan ini memperkuat ikatan mereka dengan organisasi, meningkatkan loyalitas, dan memotivasi mereka untuk berkontribusi lebih.

c. Umpan Balik yang Teratur

Umpan balik konstruktif yang diberikan secara teratur membantu milenial memahami kekuatan dan area yang perlu ditingkatkan. Pendekatan ini memberikan panduan yang jelas untuk pengembangan diri dan meningkatkan rasa dihargai.

## **Bab 11**

### **Manajemen Karir dan Perencanaan Suksesi**

Manajemen karir dan perencanaan suksesi merupakan elemen penting dalam pengelolaan sumber daya manusia yang efektif. Dalam lingkungan bisnis yang terus berubah, organisasi perlu memastikan bahwa setiap karyawan memiliki jalur pengembangan karir yang jelas. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan loyalitas karyawan tetapi juga membantu organisasi mempertahankan tenaga kerja yang kompeten. Dengan memberikan panduan yang terarah, karyawan merasa termotivasi untuk berkembang dan berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Selain pengelolaan karir individu, perencanaan suksesi menjadi prioritas untuk memastikan keberlanjutan kepemimpinan dalam organisasi. Proses ini melibatkan identifikasi dan pengembangan kader pemimpin yang mampu mengambil alih peran strategis di masa depan. Dengan menyiapkan talenta kepemimpinan secara dini, organisasi dapat mengurangi risiko kekosongan posisi penting, sekaligus menciptakan stabilitas dalam proses pengambilan keputusan.

Manajemen karir dan perencanaan suksesi juga membantu organisasi menghadapi tantangan seperti peningkatan turnover atau kebutuhan akan keterampilan baru akibat perkembangan teknologi. Dengan perencanaan yang tepat, organisasi dapat menjaga daya saingnya di tengah perubahan pasar. Selain itu, pendekatan ini memungkinkan perusahaan untuk memanfaatkan potensi karyawan secara optimal, menciptakan hubungan kerja yang saling menguntungkan.

Melalui strategi pengelolaan karir yang terstruktur dan perencanaan suksesi yang sistematis, organisasi dapat menciptakan tenaga kerja yang adaptif, terampil, dan siap menghadapi tantangan masa depan. Upaya ini bukan hanya mendukung pertumbuhan

individu, tetapi juga memastikan keberlanjutan dan kesuksesan organisasi secara keseluruhan.

## **A. Strategi Pengelolaan Karir**

Pengelolaan karir merupakan langkah untuk mendukung perkembangan individu sekaligus mencapai tujuan organisasi. Melalui program yang terstruktur, seperti pelatihan, mentoring, dan penyediaan jalur karir yang jelas, organisasi dapat membantu karyawan mencapai potensi maksimal mereka. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan motivasi dan loyalitas karyawan, tetapi juga memastikan organisasi memiliki tenaga kerja yang terampil dan adaptif di tengah perubahan lingkungan bisnis. Dengan pengelolaan karir yang tepat, organisasi mampu menciptakan hubungan kerja yang produktif dan saling menguntungkan.

### **1. Definisi dan Pentingnya Pengelolaan Karir**

- a. Pengertian pengelolaan karir dalam organisasi.

Pengelolaan karir adalah proses yang dilakukan organisasi untuk membantu karyawan merencanakan, mengembangkan, dan mencapai tujuan karir mereka sesuai dengan kebutuhan individu maupun strategi bisnis. Proses ini mencakup berbagai langkah, seperti identifikasi kebutuhan karir, pelatihan dan pengembangan keterampilan, mentoring, dan evaluasi progres. Pengelolaan karir tidak hanya bertujuan untuk mendukung perkembangan individu, tetapi juga untuk memastikan bahwa organisasi memiliki tenaga kerja yang kompeten dan siap menghadapi perubahan.

- b. Tujuan pengelolaan karir bagi individu dan organisasi.

Bagi individu, pengelolaan karir membantu memberikan panduan yang jelas tentang langkah-langkah yang perlu diambil untuk mencapai aspirasi profesional mereka. Hal ini menciptakan rasa kepuasan kerja, meningkatkan motivasi, dan memberikan peluang untuk mengembangkan keterampilan baru. Karyawan yang merasa didukung dalam pengembangan karir cenderung memiliki loyalitas yang lebih tinggi terhadap organisasi.

Sementara itu, bagi organisasi, pengelolaan karir membantu menciptakan tenaga kerja yang terampil, adaptif,

dan termotivasi. Dengan menyediakan jalur karir yang jelas, organisasi dapat mengurangi tingkat turnover, meningkatkan keterlibatan karyawan, dan memastikan keberlanjutan dalam peran-peran kunci. Pengelolaan karir yang efektif juga mendukung pencapaian tujuan strategis perusahaan dengan memanfaatkan potensi karyawan secara optimal.

## 2. Identifikasi Kebutuhan Karir

Proses ini melibatkan analisis aspirasi dan keterampilan karyawan untuk memahami tujuan profesional mereka. Dengan menyesuaikan kebutuhan karir individu dengan tujuan perusahaan, organisasi dapat menciptakan hubungan kerja yang produktif dan saling mendukung. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan motivasi karyawan, tetapi juga membantu organisasi membangun tenaga kerja yang kompeten dan adaptif.

a. Analisis kebutuhan karir karyawan berdasarkan aspirasi dan keterampilan.

Proses identifikasi kebutuhan karir dimulai dengan memahami aspirasi individu dan keterampilan yang dimiliki karyawan. Analisis ini dapat dilakukan melalui diskusi langsung, survei, atau asesmen karir yang membantu mengungkap tujuan jangka pendek dan panjang karyawan. Penting bagi organisasi untuk mengenali apa yang ingin dicapai karyawan dalam perjalanan profesional mereka, seperti promosi, pengembangan keterampilan baru, atau perubahan peran. Selain itu, penilaian terhadap keterampilan yang ada, termasuk kompetensi teknis dan nonteknis, memberikan wawasan tentang area yang perlu ditingkatkan atau dikembangkan lebih lanjut.

b. Penyesuaian kebutuhan karir dengan tujuan organisasi.

Setelah kebutuhan karir individu diidentifikasi, langkah selanjutnya adalah menyelaraskan kebutuhan tersebut dengan tujuan strategis organisasi. Hal ini dilakukan dengan memastikan bahwa jalur pengembangan karir karyawan mendukung visi, misi, dan rencana jangka panjang perusahaan. Misalnya, jika organisasi berfokus pada inovasi teknologi, maka karyawan dengan aspirasi di bidang digital

dapat didorong untuk mengikuti pelatihan atau memimpin proyek teknologi baru.

Proses penyesuaian ini menciptakan hubungan yang saling menguntungkan antara karyawan dan organisasi. Karyawan merasa bahwa aspirasi mereka dihargai, sementara organisasi mendapatkan tenaga kerja yang termotivasi untuk berkontribusi terhadap tujuan perusahaan. Dengan pendekatan ini, organisasi dapat menciptakan tenaga kerja yang lebih terampil dan siap menghadapi tantangan, sekaligus meningkatkan loyalitas dan keterlibatan karyawan.

### **3. Program Pengembangan Karir**

Dengan menyediakan pelatihan, mentoring, dan jalur karir yang transparan, organisasi dapat membantu karyawan mengembangkan keterampilan mereka dan mencapai tujuan profesional. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan loyalitas dan keterlibatan karyawan, tetapi juga memastikan bahwa organisasi memiliki tenaga kerja yang siap menghadapi perubahan dan tantangan bisnis di masa depan.

#### **a. Pelatihan dan pengembangan keterampilan.**

Pelatihan dan pengembangan keterampilan membantu karyawan meningkatkan kompetensi mereka sesuai dengan kebutuhan organisasi. Program ini mencakup pelatihan teknis untuk meningkatkan keahlian di bidang tertentu, serta pelatihan soft skills seperti kepemimpinan, komunikasi, dan manajemen waktu. Dengan berinvestasi dalam pengembangan keterampilan karyawan, organisasi dapat menciptakan tenaga kerja yang lebih efisien, inovatif, dan adaptif terhadap perubahan.

#### **b. Program mentoring dan coaching.**

Mentoring dan coaching dirancang untuk membantu karyawan mendapatkan bimbingan dari individu yang lebih berpengalaman. Program mentoring memungkinkan karyawan belajar dari pengalaman dan wawasan mentor mereka, sementara coaching memberikan dukungan yang lebih personal dan fokus pada peningkatan kinerja. Inisiatif ini tidak hanya mempercepat pengembangan individu, tetapi juga membantu membangun hubungan yang kuat di dalam organisasi.

c. Penyediaan jalur karir yang jelas dan transparan.

Jalur karir yang jelas memberikan panduan bagi karyawan tentang langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai tujuan profesional mereka. Dengan menyediakan informasi yang transparan mengenai peluang promosi, pengembangan, dan persyaratan untuk setiap posisi, organisasi menciptakan motivasi bagi karyawan untuk terus berkembang. Jalur karir yang terarah juga meningkatkan rasa percaya dan loyalitas terhadap perusahaan, karena karyawan merasa didukung dalam mencapai potensi penuh mereka.

## **B. Strategi Menyiapkan Kader Pemimpin**

Menyiapkan kader pemimpin tidak hanya tentang menggantikan posisi tertentu, tetapi juga menciptakan pemimpin yang mampu mengarahkan organisasi menuju keberhasilan jangka panjang. Proses ini melibatkan identifikasi individu berbakat, pengembangan keterampilan kepemimpinan, dan pembekalan pengalaman yang relevan.

Strategi menyiapkan pemimpin melibatkan kombinasi pelatihan formal, mentoring, dan rotasi kerja yang dirancang untuk memperluas wawasan dan keterampilan calon pemimpin. Selain itu, organisasi juga perlu membangun budaya yang mendorong inovasi dan tanggung jawab, sehingga menciptakan lingkungan yang mendukung pengembangan kepemimpinan. Perencanaan suksesi menjadi elemen penting untuk memastikan kesinambungan organisasi, dengan menyiapkan individu yang siap menghadapi tantangan masa depan.

### **1. Identifikasi Potensi Kepemimpinan**

Identifikasi potensi kepemimpinan adalah langkah awal dalam menyiapkan kader pemimpin yang efektif. Proses ini bertujuan untuk mengenali individu yang memiliki kemampuan, keterampilan, dan karakteristik yang sesuai untuk memimpin organisasi di masa depan. Dengan pendekatan yang terstruktur, organisasi dapat menemukan talenta terbaik yang dapat dikembangkan menjadi pemimpin yang kompeten dan adaptif terhadap tantangan.

a. Penilaian kompetensi dan potensi individu.

Penilaian kompetensi melibatkan evaluasi terhadap keterampilan teknis dan perilaku yang dibutuhkan untuk posisi kepemimpinan. Selain itu, potensi individu juga dinilai berdasarkan kemampuan mereka untuk berkembang, memimpin tim, dan mengambil keputusan strategis. Penilaian ini memberikan gambaran menyeluruh tentang kesiapan individu untuk mengemban tanggung jawab yang lebih besar.

- b. Menggunakan alat evaluasi seperti *assessment center* dan wawancara berbasis kompetensi.

Organisasi sering menggunakan alat evaluasi seperti *assessment center*, yang mencakup simulasi kerja, studi kasus, atau diskusi kelompok, untuk mengukur kemampuan kepemimpinan dalam situasi nyata. Wawancara berbasis kompetensi juga digunakan untuk menilai pengalaman, kemampuan memecahkan masalah, dan gaya kepemimpinan individu. Metode ini membantu memastikan bahwa individu yang dipilih memiliki potensi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

## **2. Program Pengembangan Kepemimpinan**

Program pengembangan kepemimpinan dirancang untuk membekali individu dengan keterampilan, pengalaman, dan wawasan yang diperlukan untuk menjadi pemimpin yang efektif. Proses ini melibatkan berbagai inisiatif seperti pelatihan, mentoring, dan rotasi kerja, yang membantu individu memahami tantangan kepemimpinan sekaligus meningkatkan kompetensi mereka. Dengan pendekatan yang terstruktur, organisasi dapat memastikan bahwa kader pemimpin yang disiapkan mampu mendukung tujuan strategis dan keberlanjutan perusahaan.

- a. Pelatihan formal untuk keterampilan kepemimpinan

Penilaian kompetensi melibatkan evaluasi terhadap keterampilan teknis dan perilaku yang dibutuhkan untuk posisi kepemimpinan. Selain itu, potensi individu juga dinilai berdasarkan kemampuan mereka untuk berkembang, memimpin tim, dan mengambil keputusan strategis. Penilaian ini memberikan gambaran menyeluruh tentang kesiapan individu untuk mengemban tanggung jawab yang lebih besar.

b. Program mentoring dan coaching

Mentoring memberikan bimbingan dari pemimpin yang lebih berpengalaman untuk membantu individu berbakat memahami dinamika kepemimpinan. Sementara itu, coaching berfokus pada peningkatan kinerja spesifik melalui umpan balik yang terarah. Kedua pendekatan ini mempercepat pengembangan pemimpin dan membantu mereka menghadapi tantangan dengan lebih percaya diri.

c. Rotasi kerja untuk memperluas pengalaman

Rotasi kerja melibatkan perpindahan individu ke berbagai fungsi atau departemen dalam organisasi. Pendekatan ini memberikan pengalaman lintas fungsi yang membantu calon pemimpin memahami operasi bisnis secara menyeluruh. Dengan rotasi kerja, individu dapat mengembangkan perspektif yang lebih luas, meningkatkan kemampuan adaptasi, dan mempersiapkan diri untuk tanggung jawab strategis.

### **3. Sistem Penilaian dan Umpan Balik**

Umpan balik yang konstruktif tidak hanya membantu individu memahami kekuatan dan area yang perlu ditingkatkan, tetapi juga memberikan panduan untuk pengembangan yang lebih terarah. Proses ini memastikan kesiapan calon pemimpin dalam menghadapi tantangan organisasi.

a. Menggunakan indikator kinerja untuk menilai efektivitas calon pemimpin.

Penilaian kinerja calon pemimpin dilakukan berdasarkan indikator spesifik yang mencakup kemampuan teknis, keterampilan kepemimpinan, dan dampak terhadap tim. Misalnya, kemampuan dalam pengambilan keputusan strategis, pengelolaan konflik, atau efektivitas dalam memotivasi tim dapat menjadi fokus evaluasi. Dengan data yang terukur, organisasi dapat memastikan bahwa individu yang dipilih memiliki kapasitas untuk memimpin secara efektif.

b. Memberikan umpan balik konstruktif untuk mendukung pengembangan individu.

Umpan balik konstruktif diberikan secara berkala untuk membantu calon pemimpin memahami kekuatan mereka sekaligus mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan. Proses ini melibatkan diskusi terbuka yang mendorong individu untuk mengambil langkah konkret dalam pengembangan diri. Umpan balik yang terarah tidak hanya meningkatkan rasa percaya diri, tetapi juga menciptakan hubungan kerja yang lebih kolaboratif antara calon pemimpin dan organisasi.

#### **4. Pengembangan Budaya Kepemimpinan**

Pengembangan budaya kepemimpinan adalah upaya untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan individu dan kolektif. Budaya ini mendorong tanggung jawab, inovasi, dan kolaborasi, yang menjadi dasar bagi organisasi untuk berkembang secara berkelanjutan. Dengan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan, organisasi dapat memperkuat rasa memiliki dan meningkatkan keterlibatan mereka dalam mencapai tujuan bersama.

- a. Menciptakan budaya yang mendorong tanggung jawab dan inovasi.

Budaya kepemimpinan yang sehat menekankan pentingnya tanggung jawab individu dan tim dalam menyelesaikan tugas serta mencapai hasil yang diharapkan. Selain itu, mendorong inovasi melalui eksperimen dan pengambilan risiko yang terkendali membantu menciptakan solusi kreatif untuk tantangan bisnis. Lingkungan seperti ini memungkinkan karyawan untuk berkontribusi secara maksimal sambil membangun keterampilan kepemimpinan mereka.

- b. Melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan

Karyawan yang dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan merasa lebih dihargai dan termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaik. Pendekatan ini menciptakan rasa kepemilikan terhadap hasil kerja dan tujuan organisasi. Dengan memberikan ruang bagi karyawan untuk berbagi ide dan mengambil tanggung jawab, organisasi tidak hanya

membangun kepercayaan, tetapi juga menciptakan pemimpin masa depan yang kompeten dan berorientasi tim.

## **5. Perencanaan Suksesi**

Langkah ini penting untuk menghadapi dinamika bisnis dan mencegah kekosongan dalam peran kepemimpinan yang kritis. Dengan merancang strategi yang terstruktur, organisasi dapat memastikan bahwa mereka memiliki individu yang siap mengambil alih tanggung jawab sesuai kebutuhan.

### **a. Menyusun rencana suksesi untuk posisi strategis.**

Rencana suksesi melibatkan identifikasi posisi-posisi strategis yang memengaruhi keberlanjutan organisasi, seperti manajerial senior atau pemimpin departemen kunci. Proses ini mencakup analisis kebutuhan organisasi, penilaian kompetensi individu, dan pembuatan rencana pengembangan untuk memastikan bahwa calon pengganti memiliki keterampilan yang relevan. Dengan pendekatan ini, organisasi dapat menghadapi perubahan tanpa gangguan signifikan.

### **b. Menyiapkan cadangan talenta yang siap mengambil alih tanggung jawab di masa depan.**

Cadangan talenta terdiri dari individu-individu yang dipersiapkan untuk mengisi peran strategis di masa depan. Ini dilakukan melalui pelatihan, rotasi kerja, dan program pengembangan kepemimpinan. Dengan memiliki cadangan talenta yang terlatih, organisasi dapat mengurangi risiko kekosongan kepemimpinan dan memastikan bahwa tanggung jawab penting dapat dialihkan dengan lancar saat diperlukan. Proses ini juga membantu menciptakan stabilitas dan keberlanjutan dalam struktur organisasi.

## **Bab 12**

### **Persaingan Ketersediaan Talenta dan Strategi SDM**

Di era globalisasi dan perkembangan teknologi yang pesat, ketersediaan talenta berkualitas menjadi salah satu tantangan utama bagi organisasi. Pergeseran kebutuhan industri, seperti meningkatnya permintaan akan keahlian digital, data analytics, dan kecerdasan buatan, mendorong persaingan yang semakin ketat dalam merekrut tenaga kerja yang sesuai. Tidak hanya dari sisi keterampilan teknis, organisasi juga berlomba mencari talenta yang memiliki fleksibilitas, inovasi, dan kemampuan untuk bekerja dalam lingkungan yang dinamis.

Untuk menghadapi tantangan ini, organisasi dituntut untuk tidak hanya fokus pada perekrutan, tetapi juga mengembangkan strategi komprehensif dalam mendapatkan dan mengelola talenta. Hal ini mencakup penerapan teknologi dalam rekrutmen, seperti kecerdasan buatan, pengembangan budaya kerja yang menarik bagi tenaga kerja modern, hingga penyediaan program pengembangan keterampilan yang berkelanjutan. Dengan strategi yang tepat, organisasi dapat menarik individu-individu yang memiliki potensi besar sekaligus mempertahankan mereka untuk mendukung pertumbuhan jangka panjang.

Selain itu, pengelolaan talenta yang efektif menjadi salah satu cara untuk memastikan keberlanjutan organisasi. Mengintegrasikan manajemen talenta dengan strategi bisnis tidak hanya membantu meningkatkan produktivitas tetapi juga memperkuat daya saing organisasi di pasar global. Organisasi yang mampu memanfaatkan talenta mereka dengan optimal cenderung lebih siap menghadapi perubahan serta mencapai keberhasilan yang berkelanjutan di berbagai sektor industri.

#### **A. Persaingan Ketersediaan Talenta**

Pasar tenaga kerja saat ini mengalami perubahan signifikan yang dipengaruhi oleh perkembangan teknologi, globalisasi, dan

preferensi tenaga kerja generasi baru. Permintaan akan keterampilan digital dan teknis terus meningkat, terutama di sektor teknologi dan inovasi. Di sisi lain, tenaga kerja kini lebih mengutamakan fleksibilitas kerja, keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional, serta peluang pengembangan karir. Organisasi harus beradaptasi dengan tren ini untuk tetap kompetitif dalam menarik dan mempertahankan talenta berkualitas.

### **1. Tren Pasar Tenaga Kerja**

- a. Meningkatnya kebutuhan akan keterampilan digital dan teknis.

Perkembangan teknologi yang pesat telah mengubah kebutuhan industri terhadap tenaga kerja. Banyak organisasi kini mencari individu dengan keahlian di bidang teknologi digital, seperti analitik data, kecerdasan buatan, dan pengembangan perangkat lunak. Keterampilan teknis menjadi semakin penting, terutama di sektor yang bergantung pada otomatisasi dan transformasi digital. Tren ini menciptakan permintaan tinggi untuk tenaga kerja yang mampu menguasai teknologi mutakhir, sehingga menciptakan persaingan dalam merekrut talenta berkualitas.

- b. Perubahan preferensi tenaga kerja, seperti fleksibilitas kerja dan keseimbangan kerja-hidup.

Generasi tenaga kerja saat ini, terutama milenial dan Gen Z, lebih mengutamakan fleksibilitas dalam bekerja. Opsi seperti remote work, hybrid work, atau jam kerja fleksibel menjadi daya tarik utama bagi mereka. Selain itu, tenaga kerja semakin peduli terhadap keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional, yang menjadi salah satu faktor penentu dalam memilih atau bertahan di sebuah organisasi. Perubahan preferensi ini mendorong perusahaan untuk menciptakan kebijakan kerja yang lebih fleksibel untuk menarik dan mempertahankan talenta mereka.

Dengan kedua tren ini, organisasi yang mampu mengakomodasi kebutuhan teknologi sekaligus memberikan pengalaman kerja yang fleksibel cenderung lebih unggul dalam persaingan pasar tenaga kerja.

## **2. Dampak Globalisasi pada Ketersediaan Talenta**

### **a. Mobilitas tenaga kerja antar negara.**

Globalisasi telah membuka peluang bagi tenaga kerja untuk berpindah lintas negara dengan lebih mudah. Dengan adanya perjanjian internasional, teknologi komunikasi yang maju, dan peningkatan fasilitas transportasi, banyak individu yang memilih untuk bekerja di luar negeri demi mendapatkan peluang karir yang lebih baik. Mobilitas ini menciptakan pasar tenaga kerja yang lebih luas, di mana organisasi dapat merekrut talenta dari berbagai latar belakang geografis dan budaya. Namun, hal ini juga menimbulkan tantangan bagi perusahaan lokal dalam mempertahankan tenaga kerja mereka, terutama jika negara lain menawarkan insentif yang lebih menarik.

### **b. Persaingan antara perusahaan lokal dan global untuk menarik talenta terbaik.**

Globalisasi juga meningkatkan kompetisi antara perusahaan lokal dan internasional dalam merekrut tenaga kerja berkualitas. Perusahaan global sering kali menawarkan gaji lebih tinggi, tunjangan menarik, dan peluang internasional yang sulit ditandingi oleh organisasi lokal. Hal ini memaksa perusahaan lokal untuk mengadopsi strategi baru, seperti meningkatkan employer branding, menawarkan fleksibilitas kerja, atau memberikan program pengembangan karir yang kompetitif. Di sisi lain, perusahaan global juga menghadapi tantangan dalam memahami dan menyesuaikan diri dengan kebutuhan tenaga kerja lokal.

Dengan globalisasi yang terus berkembang, organisasi perlu mengembangkan strategi yang adaptif untuk menarik dan mempertahankan talenta terbaik dalam lanskap pasar tenaga kerja yang semakin kompetitif.

## **3. Kesulitan dalam Memenuhi Kebutuhan Keterampilan Khusus**

### **a. Kesenjangan antara keterampilan tenaga kerja yang tersedia dengan kebutuhan organisasi.**

Salah satu tantangan terbesar dalam pasar tenaga kerja saat ini adalah kesenjangan keterampilan yang signifikan antara apa yang dimiliki oleh tenaga kerja dan apa yang dibutuhkan oleh organisasi. Perkembangan teknologi yang cepat, seperti otomatisasi dan kecerdasan buatan, menciptakan kebutuhan baru akan keterampilan digital dan teknis yang tidak dimiliki oleh sebagian besar tenaga kerja. Hal ini membuat banyak organisasi kesulitan menemukan individu yang memiliki kombinasi keterampilan teknis, analitis, dan kreatif yang sesuai untuk memenuhi kebutuhan mereka. Kesenjangan ini juga berdampak pada efisiensi dan kemampuan organisasi untuk tetap kompetitif.

- b. Tantangan menemukan talenta di sektor yang membutuhkan keahlian tinggi, seperti teknologi dan inovasi.

Sektor teknologi dan inovasi mengalami lonjakan permintaan untuk talenta dengan keahlian spesifik, seperti pengembangan perangkat lunak, analitik data, kecerdasan buatan, atau keamanan siber. Namun, jumlah individu yang memiliki keterampilan ini sering kali tidak sebanding dengan permintaan, menciptakan pasar tenaga kerja yang sangat kompetitif. Selain itu, organisasi juga harus bersaing dengan perusahaan global yang menawarkan insentif besar untuk menarik talenta tersebut. Tantangan ini semakin besar bagi perusahaan kecil atau yang berada di wilayah dengan akses terbatas ke tenaga kerja berkualitas.

Untuk mengatasi kesulitan ini, organisasi perlu berinvestasi dalam pelatihan dan pengembangan tenaga kerja internal, berkolaborasi dengan institusi pendidikan, serta menerapkan teknologi canggih dalam proses rekrutmen untuk menjangkau talenta yang sesuai dengan kebutuhan.

## **B. Strategi Mendapatkan dan Mengelola Talenta**

Talenta yang tepat tidak hanya mendukung operasional bisnis, tetapi juga mendorong inovasi dan keberlanjutan organisasi. Strategi ini mencakup proses rekrutmen berbasis teknologi, penawaran nilai tambah seperti fleksibilitas kerja, hingga pengelolaan kinerja yang berbasis data. Dengan pendekatan yang

terencana, organisasi dapat menarik individu terbaik, mendukung pengembangan mereka, dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk retensi jangka panjang.

### **1. Membangun Employer Branding**

- a. Menonjolkan nilai dan budaya perusahaan melalui media sosial dan platform digital.

Employer branding adalah cara organisasi mempromosikan dirinya sebagai tempat kerja yang menarik bagi talenta berkualitas. Perusahaan dapat menonjolkan nilai dan budaya kerjanya melalui media sosial, situs web karir, atau platform profesional seperti LinkedIn. Konten yang menarik, seperti cerita sukses karyawan, kegiatan perusahaan, atau komitmen terhadap keberlanjutan, dapat mencerminkan identitas unik organisasi. Strategi ini membantu menarik kandidat yang sejalan dengan visi dan nilai perusahaan.

- b. Menggunakan testimoni karyawan untuk memperkuat citra positif organisasi.

Testimoni karyawan yang menceritakan pengalaman mereka bekerja di organisasi menjadi alat yang efektif dalam membangun reputasi perusahaan. Pengalaman positif yang dibagikan, baik melalui video, artikel, atau ulasan di platform seperti Glassdoor, memberikan gambaran otentik tentang lingkungan kerja. Calon karyawan cenderung lebih percaya pada ulasan dari individu yang bekerja langsung di perusahaan, sehingga testimoni ini memperkuat daya tarik organisasi di pasar tenaga kerja.

Dengan employer branding yang kuat, perusahaan dapat meningkatkan daya saingnya dalam menarik dan mempertahankan talenta berkualitas.

### **2. Rekrutmen Berbasis Teknologi**

- a. Memanfaatkan platform digital seperti LinkedIn, Glassdoor, atau aplikasi rekrutmen lainnya.

Platform digital telah menjadi alat utama dalam proses rekrutmen modern. LinkedIn, Glassdoor, dan berbagai aplikasi rekrutmen memungkinkan organisasi menjangkau

kandidat potensial dari berbagai lokasi dan latar belakang. Melalui platform ini, perusahaan dapat memposting lowongan kerja, mempromosikan budaya organisasi, serta menilai profil kandidat dengan lebih cepat. Platform digital juga memberikan transparansi lebih bagi calon karyawan mengenai reputasi perusahaan dan lingkungan kerja yang ditawarkan.

- b. Menggunakan AI dan analitik untuk menyaring kandidat secara efektif.

Kecerdasan buatan (AI) dan analitik SDM membantu menyederhanakan proses rekrutmen dengan menyaring kandidat berdasarkan keterampilan, pengalaman, dan kecocokan dengan peran yang ditawarkan. Misalnya, sistem AI dapat memindai ratusan resume dalam hitungan detik, mengidentifikasi kandidat yang memenuhi kriteria, dan bahkan menganalisis pola perilaku melalui wawancara berbasis video. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan efisiensi proses rekrutmen, tetapi juga mengurangi bias dalam pengambilan keputusan.

Dengan memanfaatkan teknologi, organisasi dapat meningkatkan efektivitas rekrutmen, menjangkau talenta berkualitas secara lebih luas, dan memastikan proses seleksi yang objektif dan terukur.

### **3. Penawaran Nilai Tambahan untuk Talenta**

- a. Menyediakan fleksibilitas kerja seperti remote work atau hybrid work.

Fleksibilitas kerja menjadi salah satu nilai yang sangat dihargai oleh talenta modern, terutama generasi milenial dan Gen Z. Dengan memberikan opsi seperti remote work atau hybrid work, organisasi tidak hanya meningkatkan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional karyawan tetapi juga menunjukkan kepekaan terhadap kebutuhan mereka. Kebijakan ini membantu mengurangi tingkat stres, meningkatkan kepuasan kerja, dan menarik individu yang mencari fleksibilitas dalam bekerja.

- b. Memberikan gaji yang kompetitif, bonus berbasis kinerja, dan tunjangan tambahan.

Gaji yang kompetitif tetap menjadi salah satu daya tarik utama dalam merekrut dan mempertahankan talenta berkualitas. Selain itu, bonus berbasis kinerja memberikan insentif langsung kepada karyawan untuk mencapai target yang ditentukan. Tunjangan tambahan, seperti asuransi kesehatan, program kesejahteraan, atau subsidi pendidikan, menjadi nilai tambah yang memperkuat posisi organisasi sebagai tempat kerja yang mendukung kebutuhan karyawan secara holistik.

Dengan menawarkan nilai-nilai ini, organisasi dapat membangun daya tarik yang kuat di pasar tenaga kerja sekaligus mempertahankan tenaga kerja berkualitas untuk mendukung tujuan jangka panjang perusahaan.

#### **4. Program Onboarding yang Efektif**

- a. Menyediakan orientasi yang membantu karyawan baru beradaptasi dengan cepat.

Program onboarding yang efektif dimulai dengan memberikan orientasi menyeluruh kepada karyawan baru. Orientasi ini mencakup pengenalan terhadap budaya perusahaan, nilai-nilai inti, struktur organisasi, serta prosedur kerja yang ada. Dengan pendekatan ini, karyawan baru dapat merasa lebih nyaman dan percaya diri dalam lingkungan kerja yang baru. Program onboarding yang dirancang dengan baik juga membantu mereka membangun hubungan awal yang positif dengan tim dan manajer, mempercepat proses adaptasi mereka.

- b. Memberikan panduan yang jelas tentang peran dan tanggung jawab mereka.

Salah satu elemen penting dalam onboarding adalah memberikan pemahaman yang jelas mengenai peran dan tanggung jawab karyawan baru. Ini mencakup penjelasan tentang ekspektasi kerja, target yang harus dicapai, dan indikator keberhasilan. Panduan yang terstruktur membantu karyawan memahami bagaimana kontribusi mereka

berdampak pada tujuan organisasi secara keseluruhan. Dengan arahan yang jelas, mereka dapat bekerja dengan lebih fokus dan produktif sejak awal bergabung.

Program onboarding yang terencana dan menyeluruh tidak hanya meningkatkan kepuasan karyawan baru, tetapi juga mempercepat waktu mereka untuk mencapai kinerja optimal, yang pada akhirnya mendukung keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

## **5. Pengembangan Karir dan Keterampilan**

- a. Menawarkan pelatihan berbasis kebutuhan dan mentoring untuk meningkatkan keterampilan karyawan.

Pengembangan karir dimulai dengan menyediakan pelatihan yang relevan dengan kebutuhan karyawan dan organisasi. Pelatihan ini dapat berupa peningkatan keterampilan teknis, pengembangan soft skills seperti kepemimpinan dan komunikasi, atau pelatihan berbasis teknologi. Selain itu, program mentoring memberikan bimbingan langsung dari senior atau manajer untuk membantu karyawan memahami dinamika kerja dan membangun keahlian mereka. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan kompetensi individu, tetapi juga menciptakan tenaga kerja yang lebih adaptif dan inovatif.

- b. Memberikan jalur karir yang jelas dan transparan untuk mendorong loyalitas.

Karyawan cenderung lebih terlibat dan termotivasi jika mereka melihat prospek pertumbuhan karir yang jelas dalam organisasi. Jalur karir yang transparan mencakup pemetaan posisi yang dapat dicapai berdasarkan keterampilan dan kinerja, serta langkah-langkah yang harus dilakukan untuk mencapainya. Organisasi yang menyediakan peluang promosi, pengakuan atas pencapaian, dan dukungan untuk pertumbuhan individu akan lebih mampu mempertahankan talenta berkualitas.

Dengan fokus pada pengembangan karir dan keterampilan, organisasi tidak hanya memperkuat daya saing mereka, tetapi

juga membangun loyalitas dan keterlibatan karyawan untuk mendukung keberlanjutan jangka panjang.

## **6. Retensi Talenta**

- a. Memberikan pengakuan atas pencapaian individu dan tim.

Pengakuan adalah salah satu faktor utama dalam meningkatkan loyalitas karyawan. Mengapresiasi kontribusi individu maupun tim, baik melalui penghargaan formal seperti bonus dan sertifikat, maupun secara informal seperti pujian publik, dapat meningkatkan motivasi dan keterlibatan mereka. Pengakuan yang teratur menunjukkan bahwa perusahaan menghargai usaha karyawan, sehingga menciptakan hubungan kerja yang lebih positif dan memperkuat keinginan mereka untuk tetap berkontribusi dalam organisasi.

- b. Menyediakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan karyawan, baik secara fisik maupun mental.

Lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan, baik fisik maupun mental, sangat penting dalam retensi talenta. Perusahaan dapat menyediakan fasilitas seperti ruang kerja ergonomis, akses ke program kesehatan mental, dan kebijakan fleksibilitas kerja untuk membantu karyawan mengelola stres. Dengan menciptakan suasana kerja yang nyaman dan inklusif, organisasi tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga membangun loyalitas jangka panjang.

Dengan memberikan pengakuan dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, organisasi dapat mempertahankan talenta berkualitas yang berkontribusi terhadap keberhasilan dan keberlanjutan bisnis.

## **7. Pengelolaan Kinerja dan Umpan Balik**

- a. Menggunakan KPI yang jelas untuk mengevaluasi kinerja karyawan.

Key Performance Indicators (KPI) merupakan alat yang efektif untuk mengukur kinerja karyawan secara objektif dan terukur. Dengan menetapkan KPI yang relevan dan spesifik,

organisasi dapat memastikan bahwa karyawan memahami ekspektasi dan prioritas kerja mereka. KPI yang dirancang dengan prinsip SMART (Spesifik, Terukur, Dapat Dicapai, Relevan, Berbatas Waktu) membantu mengidentifikasi pencapaian individu atau tim terhadap target yang telah ditentukan. Evaluasi berdasarkan KPI memberikan gambaran yang transparan tentang kontribusi karyawan terhadap tujuan organisasi, sekaligus menjadi dasar dalam pengambilan keputusan strategis, seperti promosi atau pengembangan keterampilan.

- b. Memberikan umpan balik yang konstruktif secara berkala untuk meningkatkan motivasi dan produktivitas.

Umpan balik yang diberikan secara rutin sangat penting untuk membantu karyawan berkembang. Melalui diskusi yang terbuka dan fokus pada aspek positif maupun area yang perlu diperbaiki, organisasi dapat meningkatkan motivasi dan produktivitas tenaga kerja. Umpan balik yang konstruktif tidak hanya membantu karyawan memahami performa mereka, tetapi juga menunjukkan bahwa organisasi peduli terhadap pertumbuhan mereka. Pendekatan ini menciptakan hubungan kerja yang lebih baik antara karyawan dan manajer, yang pada akhirnya meningkatkan keterlibatan dan loyalitas.

Dengan mengintegrasikan pengelolaan kinerja berbasis KPI dan umpan balik yang terstruktur, organisasi dapat menciptakan tenaga kerja yang lebih produktif, termotivasi, dan selaras dengan tujuan strategis perusahaan.

## **8. Peningkatan Keberagaman dan Inklusi**

- a. Mendorong keberagaman dalam rekrutmen untuk menciptakan lingkungan kerja yang inklusif.

Keberagaman dalam tenaga kerja berarti melibatkan individu dari berbagai latar belakang, termasuk perbedaan usia, gender, etnis, budaya, atau pengalaman profesional. Dengan mendorong keberagaman dalam proses rekrutmen, organisasi tidak hanya menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif, tetapi juga memperkaya perspektif dan ide yang ada dalam tim. Pendekatan ini dapat diwujudkan dengan

memperluas saluran rekrutmen, meminimalkan bias selama seleksi, dan memberikan kesempatan yang sama bagi semua kandidat. Keberagaman ini mendukung inovasi karena adanya berbagai sudut pandang yang berkontribusi terhadap solusi yang lebih kreatif.

- b. Membentuk kebijakan yang menghargai berbagai latar belakang dan perspektif karyawan.

Lingkungan kerja yang inklusif membutuhkan kebijakan yang menghormati dan mendukung perbedaan di antara karyawan. Kebijakan tersebut dapat mencakup pelatihan anti-diskriminasi, kebijakan cuti yang fleksibel, atau dukungan bagi kelompok minoritas. Dengan menciptakan ruang di mana setiap karyawan merasa dihargai dan didengar, organisasi membangun rasa memiliki yang lebih kuat di antara tenaga kerja mereka. Selain itu, kebijakan yang inklusif juga meningkatkan reputasi perusahaan sebagai tempat kerja yang progresif, sehingga lebih mudah menarik dan mempertahankan talenta berkualitas.

Dengan fokus pada keberagaman dan inklusi, organisasi tidak hanya meningkatkan produktivitas dan inovasi, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan adaptif terhadap perubahan.

## **9. Penggunaan Teknologi dalam Manajemen Talenta**

- a. Mengintegrasikan Human Resource Information System (HRIS) untuk mempermudah pengelolaan data karyawan.

HRIS adalah sistem berbasis teknologi yang membantu organisasi mengelola data karyawan secara efisien. Dengan HRIS, informasi seperti riwayat pekerjaan, catatan pelatihan, jadwal cuti, dan data penggajian dapat diakses dalam satu platform terpusat. Integrasi ini menyederhanakan proses administratif, mengurangi risiko kesalahan, dan meningkatkan produktivitas tim SDM. Selain itu, HRIS memungkinkan organisasi untuk memantau kinerja karyawan secara real-time, membantu dalam evaluasi yang lebih akurat dan berbasis data.

- b. Menggunakan analitik SDM untuk memahami tren dan kebutuhan tenaga kerja.

Analitik SDM memanfaatkan data untuk memberikan wawasan yang mendalam tentang tenaga kerja organisasi. Dengan menggunakan alat analitik, perusahaan dapat mengidentifikasi tren seperti tingkat turnover, tingkat produktivitas, atau kebutuhan pelatihan. Informasi ini memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih strategis dalam perencanaan tenaga kerja, pengelolaan kinerja, dan rekrutmen. Misalnya, analitik dapat membantu memprediksi kebutuhan tenaga kerja di masa depan berdasarkan pertumbuhan bisnis atau perubahan pasar, sehingga organisasi dapat merancang strategi yang lebih efektif.

Dengan memanfaatkan teknologi seperti HRIS dan analitik SDM, organisasi dapat mengelola talenta secara lebih efisien, memastikan tenaga kerja yang adaptif, dan mendukung keberlanjutan bisnis di era digital.

## **Bab 13**

### **Employee Engagement dan Employee Relations**

Employee engagement dan employee relations adalah dua aspek yang tidak dapat dipisahkan dalam menciptakan tenaga kerja yang produktif dan lingkungan kerja yang harmonis. Employee engagement berfokus pada keterlibatan emosional dan komitmen karyawan terhadap organisasi, sementara employee relations menyoroti hubungan kerja yang sehat antara karyawan dan manajemen. Keduanya menjadi elemen penting dalam memastikan tenaga kerja tidak hanya merasa termotivasi, tetapi juga berkontribusi optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Dalam konteks yang semakin kompetitif, organisasi menghadapi tantangan untuk mempertahankan karyawan yang termotivasi dan merasa dihargai. Employee engagement membantu menciptakan rasa memiliki di antara karyawan melalui pengalaman kerja yang bermakna, penghargaan atas kontribusi, serta hubungan kerja yang saling mendukung. Di sisi lain, employee relations memastikan bahwa hubungan kerja yang terjalin didasarkan pada komunikasi yang terbuka, saling percaya, dan penghormatan terhadap hak serta tanggung jawab masing-masing pihak.

Strategi untuk meningkatkan engagement karyawan melibatkan berbagai langkah, mulai dari mendengarkan kebutuhan mereka, memberikan peluang pengembangan karir, hingga menciptakan lingkungan kerja yang inklusif. Di sisi lain, pengelolaan hubungan kerja membutuhkan kebijakan yang adil, sistem pengaduan yang efektif, dan pelatihan untuk menciptakan komunikasi yang lebih baik antara manajemen dan karyawan. Dengan mengelola kedua aspek ini secara terintegrasi, organisasi dapat menciptakan tenaga kerja yang loyal dan berkinerja tinggi.

Pendekatan yang holistik terhadap employee engagement dan employee relations tidak hanya mendukung produktivitas, tetapi juga memperkuat daya saing organisasi di pasar tenaga kerja yang semakin dinamis. Hal ini menjadikan kedua konsep ini relevan untuk diterapkan dalam berbagai sektor dan skala organisasi.

## **A. Konsep Employee Engagement**

Employee engagement mengacu pada keterlibatan emosional, komitmen, dan motivasi karyawan terhadap pekerjaannya serta organisasi. Konsep ini menjadi salah satu elemen penting dalam memastikan karyawan merasa dihargai dan terlibat dalam pencapaian tujuan perusahaan. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, komunikasi yang terbuka, dan pengakuan atas kontribusi, organisasi dapat meningkatkan keterlibatan karyawan. Employee engagement yang kuat tidak hanya menciptakan tenaga kerja yang lebih produktif, tetapi juga memperkuat loyalitas mereka terhadap perusahaan.

### **1. Definisi Employee Engagement**

Employee engagement adalah tingkat keterlibatan emosional dan komitmen karyawan terhadap pekerjaannya serta organisasi tempat mereka bekerja. Karyawan yang memiliki engagement tinggi cenderung merasa termotivasi, menghargai nilai organisasi, dan berkontribusi secara maksimal terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Engagement ini melampaui sekadar kepuasan kerja; karyawan yang engaged memiliki hubungan emosional yang kuat dengan pekerjaan mereka, yang mendorong dedikasi mereka untuk memberikan hasil terbaik.

Beberapa indikator utama yang mencerminkan employee engagement adalah:

#### **a. Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja mengacu pada sejauh mana karyawan merasa nyaman dan puas dengan peran mereka, tanggung jawab yang mereka jalankan, serta lingkungan kerja tempat mereka beraktivitas. Karyawan yang puas cenderung lebih produktif, termotivasi, dan memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi. Lingkungan kerja yang mendukung, penghargaan atas kontribusi, dan kejelasan tanggung jawab adalah faktor utama yang meningkatkan kepuasan kerja.

#### **b. Motivasi**

Motivasi adalah dorongan internal yang mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras dan fokus pada pencapaian tujuan. Faktor seperti penghargaan, pengakuan,

peluang pengembangan, dan lingkungan kerja yang positif dapat memperkuat motivasi. Karyawan yang termotivasi cenderung lebih bersemangat, inovatif, dan berdedikasi, sehingga memberikan kontribusi yang signifikan terhadap produktivitas dan kesuksesan organisasi.

### **c. Loyalitas**

Loyalitas adalah komitmen karyawan untuk tetap bekerja di organisasi dalam jangka panjang, meskipun ada peluang kerja lain yang mungkin lebih menarik. Loyalitas biasanya didorong oleh faktor seperti lingkungan kerja yang positif, penghargaan atas kontribusi, peluang pengembangan karir, dan keselarasan nilai pribadi dengan nilai perusahaan. Karyawan yang loyal tidak hanya mendukung stabilitas organisasi tetapi juga membantu menciptakan budaya kerja yang harmonis.

Employee engagement yang tinggi menciptakan suasana kerja yang positif, di mana karyawan merasa terlibat secara penuh, memiliki rasa memiliki terhadap organisasi, dan termotivasi untuk berkontribusi terhadap keberhasilan perusahaan.

## **2. Faktor yang Mempengaruhi Employee Engagement**

### **a. Lingkungan kerja yang mendukung.**

Lingkungan kerja yang nyaman, inklusif, dan mendukung secara fisik maupun emosional adalah salah satu faktor utama yang memengaruhi employee engagement. Karyawan yang merasa aman dan dihargai dalam lingkungan kerja mereka lebih cenderung merasa terlibat dan termotivasi. Fasilitas kerja yang memadai, kebijakan fleksibilitas kerja, dan suasana yang mendorong kolaborasi menjadi elemen penting dalam menciptakan lingkungan yang positif.

### **b. Hubungan antara karyawan dan manajemen.**

Keterlibatan karyawan sangat dipengaruhi oleh hubungan yang baik antara karyawan dan manajemen. Pemimpin yang mendengarkan, memberikan umpan balik konstruktif, dan mendukung pertumbuhan individu dapat meningkatkan keterlibatan karyawan. Komunikasi yang terbuka, penghargaan atas ide atau kontribusi, serta

kepercayaan terhadap manajemen membangun hubungan kerja yang sehat, yang pada akhirnya meningkatkan loyalitas dan produktivitas tenaga kerja.

c. Pengakuan atas pencapaian dan kontribusi.

Pengakuan atas usaha dan pencapaian karyawan merupakan faktor penting dalam meningkatkan employee engagement. Baik penghargaan formal, seperti bonus atau penghargaan kinerja, maupun apresiasi informal, seperti pujian langsung, dapat memberikan motivasi tambahan bagi karyawan untuk terus memberikan yang terbaik. Ketika kontribusi mereka diakui, karyawan merasa dihargai dan memiliki keterikatan emosional yang lebih besar dengan organisasi.

Dengan memperhatikan faktor-faktor ini, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keterlibatan karyawan secara maksimal.

### **3. Dampak Employee Engagement terhadap Organisasi**

a. Peningkatan produktivitas dan efisiensi kerja.

Karyawan yang engaged memiliki motivasi tinggi untuk memberikan hasil terbaik. Mereka cenderung bekerja dengan lebih fokus, menyelesaikan tugas secara efisien, dan berkontribusi secara proaktif terhadap tujuan organisasi. Dengan keterlibatan emosional yang kuat, karyawan termotivasi untuk mengambil inisiatif dan menghasilkan output berkualitas tinggi. Hal ini menciptakan produktivitas yang lebih besar dan mendukung pencapaian target bisnis.

b. Pengurangan turnover karyawan.

Employee engagement yang tinggi secara langsung berkontribusi pada penurunan tingkat turnover. Karyawan yang merasa terlibat, dihargai, dan memiliki hubungan baik dengan manajemen lebih mungkin untuk bertahan di organisasi, meskipun ada peluang kerja lain. Pengurangan turnover tidak hanya menghemat biaya rekrutmen dan pelatihan, tetapi juga menjaga stabilitas tim kerja dan memperkuat budaya organisasi.

c. Peningkatan kualitas layanan atau produk.

Karyawan yang engaged memiliki dedikasi untuk memberikan layanan pelanggan yang unggul dan memastikan kualitas produk yang konsisten. Mereka lebih peduli terhadap detail dan menunjukkan upaya ekstra untuk memenuhi atau melampaui ekspektasi pelanggan. Hal ini menciptakan kepuasan pelanggan yang lebih tinggi, meningkatkan loyalitas pelanggan, dan memperkuat reputasi organisasi di pasar.

Dengan dampak yang positif ini, employee engagement menjadi elemen strategis dalam mendukung keberlanjutan dan kesuksesan organisasi.

#### **4. Peran Komunikasi dalam Employee Engagement**

a. Pentingnya komunikasi yang terbuka dan transparan.

Komunikasi yang terbuka dan transparan merupakan dasar dalam membangun keterlibatan karyawan. Ketika informasi disampaikan dengan jelas dan jujur, karyawan merasa lebih dihargai dan memiliki pemahaman yang lebih baik tentang tujuan organisasi. Komunikasi yang transparan juga mengurangi ketidakpastian di tempat kerja, menciptakan rasa percaya, dan memastikan bahwa setiap karyawan memahami perannya dalam pencapaian tujuan bersama.

b. Membangun saluran komunikasi dua arah antara karyawan dan manajemen.

Saluran komunikasi dua arah memungkinkan karyawan untuk menyampaikan ide, masukan, atau keluhan secara langsung kepada manajemen, sekaligus menerima umpan balik yang konstruktif. Dengan pendekatan ini, karyawan merasa suara mereka didengar dan dihargai. Saluran komunikasi yang efektif, seperti sesi diskusi, survei kepuasan, atau forum terbuka, membantu menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan kolaboratif.

Komunikasi yang baik tidak hanya membantu memperkuat hubungan antara karyawan dan manajemen, tetapi juga meningkatkan keterlibatan dan produktivitas karyawan. Dengan mendukung dialog yang aktif, organisasi dapat menciptakan budaya kerja yang lebih sehat dan dinamis.

## **B. Strategi Membangun Employee Engagement**

Strategi membangun employee engagement merupakan langkah penting bagi organisasi untuk menciptakan tenaga kerja yang termotivasi dan berkontribusi maksimal. Dengan mengutamakan komunikasi yang efektif, pengakuan atas kontribusi, dan peluang pengembangan karir, organisasi dapat meningkatkan keterlibatan karyawan secara signifikan. Selain itu, menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan budaya yang inklusif membantu karyawan merasa dihargai dan lebih terhubung dengan tujuan perusahaan. Strategi ini memungkinkan organisasi untuk mempertahankan tenaga kerja yang produktif, inovatif, dan loyal.

### **1. Meningkatkan Komunikasi Efektif**

- a. Menciptakan komunikasi dua arah antara manajemen dan karyawan.

Komunikasi dua arah memastikan bahwa karyawan dapat menyampaikan ide, saran, atau kekhawatiran mereka kepada manajemen secara langsung, sementara manajemen memberikan tanggapan yang konstruktif. Hal ini menciptakan lingkungan kerja yang inklusif di mana setiap suara dihargai. Komunikasi ini dapat dilakukan melalui berbagai saluran, seperti rapat rutin, forum diskusi, survei karyawan, atau sesi umpan balik. Pendekatan ini tidak hanya membangun rasa percaya, tetapi juga membantu manajemen memahami kebutuhan karyawan secara lebih mendalam.

- b. Memberikan informasi yang transparan tentang tujuan dan prioritas organisasi.

Transparansi dalam menyampaikan informasi mengenai visi, misi, dan prioritas organisasi membantu karyawan memahami arah yang ingin dicapai oleh perusahaan. Dengan mengetahui tujuan tersebut, karyawan dapat menyelaraskan pekerjaan mereka dengan strategi organisasi. Komunikasi yang jelas juga mengurangi ketidakpastian dan memastikan bahwa semua anggota tim berada pada halaman yang sama. Penggunaan alat komunikasi seperti email internal, buletin, atau presentasi dari manajemen dapat membantu menyampaikan pesan ini secara efektif.

Dengan meningkatkan komunikasi yang efektif, organisasi dapat menciptakan keterlibatan yang lebih baik antara manajemen dan karyawan, yang pada akhirnya mendukung kolaborasi dan produktivitas tim.

## **2. Memberikan Pengakuan dan Apresiasi**

- a. Menghargai kontribusi karyawan melalui penghargaan formal dan informal.

Pengakuan atas kontribusi karyawan, baik melalui penghargaan formal maupun informal, adalah cara yang efektif untuk meningkatkan motivasi dan keterlibatan mereka. Penghargaan formal dapat berupa bonus kinerja, sertifikat, atau program Employee of the Month. Sementara itu, penghargaan informal seperti ucapan terima kasih secara langsung, email apresiasi, atau perayaan kecil untuk pencapaian tim juga memiliki dampak positif. Dengan menghargai setiap usaha, organisasi menciptakan rasa dihargai dan mendorong karyawan untuk terus memberikan kontribusi terbaik mereka.

- b. Memberikan umpan balik positif secara berkala.

Umpan balik positif membantu karyawan memahami kekuatan mereka dan meningkatkan rasa percaya diri. Melalui umpan balik yang diberikan secara teratur, karyawan dapat melihat bagaimana kontribusi mereka berdampak pada keberhasilan organisasi. Komunikasi ini juga memperkuat hubungan antara manajemen dan karyawan, menciptakan suasana kerja yang lebih suportif. Misalnya, manajer dapat memberikan apresiasi langsung setelah karyawan menyelesaikan proyek penting, sehingga mereka merasa usaha mereka dihargai secara nyata.

Dengan memberikan pengakuan dan apresiasi secara konsisten, organisasi dapat meningkatkan loyalitas, keterlibatan, dan produktivitas karyawan, menciptakan tenaga kerja yang lebih termotivasi dan berdedikasi.

## **3. Menyediakan Peluang Pengembangan**

- a. Memberikan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan.

Pelatihan yang dirancang untuk mengembangkan keterampilan karyawan, baik teknis maupun non-teknis, membantu mereka menghadapi tantangan pekerjaan dengan lebih percaya diri. Program pelatihan dapat mencakup pelatihan teknis, pengembangan soft skills seperti kepemimpinan dan komunikasi, atau pembelajaran berbasis teknologi seperti e-learning. Dengan memberikan akses kepada pelatihan yang relevan, organisasi tidak hanya meningkatkan kompetensi individu tetapi juga menciptakan tenaga kerja yang lebih adaptif dan inovatif.

- b. Menyediakan jalur karir yang jelas dan transparan.

Karyawan cenderung lebih termotivasi dan loyal ketika mereka melihat peluang karir yang jelas di organisasi. Jalur karir yang transparan menunjukkan bahwa perusahaan menghargai pertumbuhan individu dan memberikan panduan bagi karyawan untuk mencapai tujuan profesional mereka. Langkah ini dapat mencakup promosi berdasarkan kinerja, peluang rotasi kerja, atau program pengembangan karir yang disesuaikan dengan kebutuhan karyawan.

Dengan menyediakan peluang pengembangan yang berkelanjutan, organisasi tidak hanya meningkatkan keterlibatan karyawan tetapi juga memastikan bahwa tenaga kerja mereka memiliki keterampilan dan motivasi untuk mendukung keberhasilan jangka panjang perusahaan.

#### **4. Menciptakan Lingkungan Kerja yang Mendukung**

- a. Menyediakan fasilitas kerja yang nyaman dan ramah.

Menciptakan lingkungan kerja yang nyaman mencakup penyediaan fasilitas yang mendukung produktivitas dan kesejahteraan karyawan. Ini bisa termasuk ruang kerja yang ergonomis, area istirahat yang memadai, dan teknologi yang memadai untuk menunjang pekerjaan sehari-hari. Lingkungan yang nyaman dan mendukung dapat mengurangi stres, meningkatkan fokus, dan mendorong kinerja yang lebih baik.

- b. Mendorong keseimbangan antara kerja dan kehidupan pribadi (work-life balance).

Menjaga keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi adalah kunci untuk meningkatkan keterlibatan dan kepuasan karyawan. Ini termasuk kebijakan yang memungkinkan fleksibilitas seperti jam kerja fleksibel, remote work atau hybrid work, serta memastikan bahwa karyawan memiliki cukup waktu untuk liburan dan istirahat. Organisasi yang menghargai dan mendukung keseimbangan kerja dengan kehidupan pribadi karyawan akan melihat peningkatan dalam motivasi, pengurangan burnout, dan retensi karyawan yang lebih baik.

Kedua langkah ini membentuk fondasi yang kuat bagi karyawan untuk merasa dihargai dan didukung, yang pada akhirnya meningkatkan keterlibatan mereka dengan organisasi dan mendorong mereka untuk memberikan performa terbaik mereka.

## **5. Membangun Budaya Kolaboratif dan Inklusif**

### **a. Mendorong kerja sama antar tim.**

Kolaborasi efektif antar tim dapat meningkatkan inovasi dan produktivitas di tempat kerja. Organisasi dapat mendukung kerja sama ini dengan mengadakan pertemuan rutin lintas departemen, workshop kolaboratif, dan proyek bersama yang memerlukan input dan kerja sama dari berbagai tim. Fasilitas yang mendukung, seperti ruang kerja terbuka yang dirancang untuk kolaborasi, juga dapat mempermudah interaksi dan pertukaran ide antar karyawan dari berbagai latar belakang dan keahlian.

### **b. Menghargai keberagaman dan menciptakan rasa memiliki.**

Keberagaman tidak hanya terbatas pada aspek demografis tetapi juga meliputi keberagaman pemikiran, pengalaman, dan perspektif. Menghargai dan menerapkan keberagaman ini dalam budaya organisasi melalui kebijakan yang adil dan inklusif dapat membantu menciptakan rasa memiliki yang kuat di antara karyawan. Inisiatif ini bisa termasuk pelatihan kesadaran keberagaman, grup sumber daya karyawan, dan kebijakan yang mendukung kesetaraan di tempat kerja. Organisasi yang berhasil menciptakan

lingkungan yang inklusif seringkali melihat peningkatan keterlibatan karyawan, kreativitas, dan kesetiaan jangka panjang.

Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan moral dan keterlibatan karyawan tetapi juga menempatkan perusahaan sebagai tempat yang menarik dan mendukung untuk berbagai bakat.

## **Bab 14**

### **Performance Management dan Remunerasi**

Dalam dunia bisnis yang kompetitif saat ini, pengelolaan kinerja dan pemahaman tentang remunerasi memegang peranan strategis dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi. Sistem pengelolaan kinerja yang efektif tidak hanya memastikan bahwa karyawan bekerja sesuai dengan standar dan sasaran yang telah ditetapkan, tetapi juga meningkatkan efisiensi dan produktivitas keseluruhan perusahaan. Sebagai fondasi dari sistem ini, terdapat penilaian yang terstruktur, umpan balik yang konstruktif, dan pengakuan atas pencapaian yang signifikan.

Di sisi lain, strategi merumuskan remunerasi memainkan peran strategis dalam menarik, memotivasi, dan mempertahankan talenta paling berharga. Strategi ini tidak hanya mencakup gaji dan upah, tetapi juga manfaat, insentif, dan penghargaan lain yang dapat menambah nilai bagi karyawan dan mengikat mereka lebih lama dalam perusahaan. Pendekatan yang tepat dalam remunerasi dapat menghasilkan keseimbangan antara kepuasan karyawan dan pencapaian tujuan strategis perusahaan.

Dengan menyatukan dua elemen penting ini—pengelolaan kinerja dan strategi remunerasi—organisasi dapat mengembangkan lingkungan kerja yang bukan hanya berfokus pada pencapaian hasil, tetapi juga pada pengembangan karir karyawan dan kepuasan kerja. Ini menciptakan sebuah siklus positif yang meningkatkan kinerja perusahaan secara berkelanjutan, menyesuaikan tujuan individu karyawan dengan tujuan strategis organisasi.

#### **A. Sistem Pengelolaan Kinerja**

penetapan tujuan yang jelas dan metrik yang terdefinisi, sistem ini tidak hanya mengukur efektivitas individu dan tim, tetapi juga mendukung pertumbuhan dan pengembangan karyawan. Fungsi ini secara langsung terkait dengan berbagai aspek

pengelolaan sumber daya manusia, termasuk rekrutmen, pelatihan, dan remunerasi, serta secara strategis memfasilitasi dialog antara karyawan dan manajemen tentang ekspektasi dan hasil kerja. Dengan adanya sistem pengelolaan kinerja yang terintegrasi dan responsif, organisasi dapat lebih mudah menavigasi tantangan pasar yang dinamis sambil mendukung aspirasi karir karyawan dan meningkatkan retensi tenaga kerja.

### **1. Definisi dan Tujuan**

Sistem pengelolaan kinerja merupakan kerangka kerja yang dirancang untuk secara terus menerus menilai dan meningkatkan kinerja individu dan keseluruhan organisasi. Tujuan utama dari sistem ini adalah untuk memastikan bahwa kinerja karyawan selaras dengan tujuan strategis organisasi. Dengan mengimplementasikan sistem pengelolaan kinerja, organisasi berusaha untuk:

a. **Memperjelas Ekspektasi**

Sistem ini menyediakan kerangka kerja untuk mendefinisikan dan berkomunikasi tentang harapan pekerjaan, sehingga setiap karyawan memahami apa yang diharapkan dari mereka.

b. **Meningkatkan Produktivitas**

Dengan menetapkan sasaran yang jelas dan memberikan umpan balik yang rutin, sistem ini membantu meningkatkan efisiensi dan produktivitas kerja.

c. **Pengembangan Karyawan**

Melalui evaluasi berkelanjutan, sistem ini mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan, membantu karyawan untuk tumbuh secara profesional.

d. **Pengambilan Keputusan yang Didukung Data**

Menyediakan data berbasis kinerja yang dapat digunakan untuk membuat keputusan strategis, seperti promosi, bonus, dan pengembangan karir.

e. **Meningkatkan Keterlibatan Karyawan**

Dengan memberikan umpan balik dan mengakui pencapaian, sistem ini meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan.

Implementasi efektif dari sistem pengelolaan kinerja memungkinkan sebuah organisasi untuk tidak hanya

meningkatkan kinerja individu tetapi juga mendorong kohesi dan sinergi di seluruh tim dan departemen, yang pada akhirnya memajukan tujuan organisasi secara keseluruhan.

## **2. Komponen Utama**

- a. Penetapan tujuan dan sasaran kinerja yang jelas dan terukur.

Sistem pengelolaan kinerja efektif dimulai dengan penetapan tujuan yang jelas dan terukur. Tujuan ini harus spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan berbatas waktu (SMART). Penetapan tujuan yang baik memberikan arah yang jelas bagi karyawan tentang apa yang diharapkan dari mereka dan bagaimana kontribusi mereka mendukung tujuan organisasi.

- b. Proses evaluasi kinerja

Evaluasi kinerja merupakan bagian integral dari sistem pengelolaan kinerja, yang melibatkan penilaian berkala kinerja karyawan. Proses ini biasanya melibatkan berbagai metode penilaian, seperti penilaian diri, penilaian oleh atasan, dan terkadang penilaian 360 derajat yang melibatkan umpan balik dari atasan, rekan kerja, dan bawahan langsung. Frekuensi penilaian dapat bervariasi dari satu organisasi ke organisasi lain, tetapi umumnya dilakukan secara tahunan atau semi-tahunan.

- c. Pemberian umpan balik dan pengembangan berkelanjutan.

Pemberian umpan balik adalah komponen kritis yang terus menerus dalam sistem pengelolaan kinerja. Umpan balik yang efektif tidak hanya menyoroti area-area yang memerlukan peningkatan tetapi juga mengakui keberhasilan dan pencapaian karyawan. Berdasarkan umpan balik ini, rencana pengembangan individu dibuat untuk mendukung pertumbuhan profesional karyawan melalui pelatihan, kursus, dan pengembangan keahlian lainnya.

## **3. Prosedur dan Alat**

Prosedur dan alat dalam sistem pengelolaan kinerja adalah komponen penting yang memastikan penilaian kinerja dilakukan

secara konsisten dan efektif di seluruh organisasi. Berikut ini adalah detail dari kedua aspek ini:

a. Penggunaan Alat Bantu

Sistem pengelolaan kinerja sering kali memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan akurasi dan efisiensi proses. Penggunaan software atau sistem informasi kinerja memungkinkan organisasi untuk mengotomatisasi banyak aspek dari proses penilaian kinerja. Alat-alat ini dapat mencakup fitur seperti:

1) Pelacakan Tujuan

Memungkinkan manajemen dan karyawan untuk memasukkan dan memonitor pencapaian tujuan secara real-time.

2) Analitik Kinerja

Menyediakan data dan laporan terperinci yang membantu mengidentifikasi tren kinerja dan area yang memerlukan perhatian.

3) Pengelolaan Umpan Balik

Memfasilitasi pengumpulan dan distribusi umpan balik secara terstruktur dan terjadwal.

4) Integrasi dengan HRIS (Human Resource Information System)

Memastikan bahwa semua data karyawan terintegrasi dan dapat diakses melalui satu platform.

b. Detail Prosedur Penilaian Kinerja

Prosedur penilaian kinerja harus jelas dan transparan untuk memastikan semua pihak memahami bagaimana penilaian dilakukan. Komponen-komponen prosedur ini meliputi:

1) Penentu Penilaian

Menetapkan siapa yang bertanggung jawab atas penilaian kinerja, yang bisa melibatkan atasan langsung, rekan kerja, bawahan, atau kombinasi dari beberapa sumber melalui penilaian 360 derajat.

2) Kriteria Penilaian

Mengidentifikasi faktor-faktor yang akan dinilai, yang dapat mencakup kualitas kerja, produktivitas, kolaborasi, kreativitas, dan penerapan nilai-nilai perusahaan.

3) Frekuensi Penilaian

Menentukan seberapa sering penilaian kinerja dilakukan, yang bisa secara tahunan, semi-tahunan, atau bahkan kuartalan.

4) Dokumentasi dan Pelaporan

Mempertahankan catatan penilaian kinerja untuk setiap karyawan, yang berguna untuk tinjauan masa depan dan pengembangan karyawan.

Penggunaan teknologi yang tepat bersama dengan prosedur yang jelas dan konsisten membantu organisasi dalam mengelola kinerja karyawan secara efektif, yang tidak hanya meningkatkan produktivitas tetapi juga mendukung pengembangan berkelanjutan karyawan.

#### **4. Integrasi dengan Fungsi HR lainnya**

Pengelolaan kinerja merupakan bagian integral dari manajemen sumber daya manusia dan efektivitasnya ditingkatkan ketika terintegrasi dengan baik dengan fungsi HR lainnya. Integrasi ini memastikan bahwa manajemen kinerja tidak hanya beroperasi dalam vakum tetapi juga mendukung dan diperkuat oleh fungsi HR lainnya.

a. Hubungan dengan Fungsi HR Lainnya

Sistem pengelolaan kinerja harus terhubung erat dengan berbagai aspek manajemen sumber daya manusia lainnya untuk menciptakan sebuah sistem yang koheren dan menyeluruh:

1) Rekrutmen

Memastikan bahwa proses rekrutmen sejalan dengan standar kinerja yang diharapkan. Hal ini membantu dalam memilih kandidat yang tidak hanya memiliki keterampilan yang diperlukan tetapi juga potensi untuk berkembang sesuai dengan kriteria kinerja yang telah ditetapkan.

## 2) Pelatihan

Kinerja individu sering kali menunjukkan kebutuhan pelatihan tertentu. Data dari penilaian kinerja dapat digunakan untuk merancang program pelatihan yang lebih tepat sasaran yang mendukung pengembangan keterampilan dan kompetensi karyawan.

## 3) Remunerasi

Integrasi sistem pengelolaan kinerja dengan strategi remunerasi memungkinkan organisasi untuk memberikan insentif kepada karyawan berdasarkan kinerja mereka, memastikan bahwa ada hubungan yang jelas dan transparan antara hasil kerja dan imbalan yang diterima.

### b. Dukungan terhadap Rencana Suksesi dan Pengembangan Karyawan

Pengelolaan kinerja memainkan berperan dalam perencanaan suksesi dan pengembangan karyawan dengan cara:

#### 1) Identifikasi Bakat untuk Suksesi

Sistem pengelolaan kinerja yang efektif membantu mengidentifikasi karyawan dengan potensi kepemimpinan dan kompetensi kunci yang diperlukan untuk posisi strategis di masa depan, memastikan kelangsungan kepemimpinan dalam organisasi.

#### 2) Pengembangan Karyawan

Melalui umpan balik kinerja yang berkesinambungan, karyawan menerima informasi penting mengenai kekuatan dan area yang membutuhkan pengembangan. Ini memungkinkan mereka untuk fokus pada pengembangan kompetensi yang akan mendukung kemajuan karir mereka dan kesiapan mereka untuk mengambil peran yang lebih besar di masa depan.

Integrasi yang efektif antara pengelolaan kinerja dan fungsi HR lainnya tidak hanya mengoptimalkan operasi HR tetapi juga memperkuat fondasi untuk pertumbuhan berkelanjutan dan keberhasilan organisasi

## 5. Evaluasi dan Penyesuaian

Evaluasi dan penyesuaian sistem pengelolaan kinerja merupakan tahapan penting untuk memastikan bahwa sistem tersebut terus relevan dan efektif dalam mendukung tujuan organisasi. Proses ini melibatkan penilaian berkala dari sistem yang digunakan, serta implementasi perubahan yang diperlukan untuk meningkatkan atau memperbaiki sistem tersebut.

### a. Proses Evaluasi Efektivitas Sistem Pengelolaan Kinerja

Evaluasi sistem pengelolaan kinerja dilakukan melalui beberapa metode:

#### 1) Analisis Feedback

Mengumpulkan dan menganalisis umpan balik dari karyawan dan manajer tentang efektivitas dan keadilan sistem pengelolaan kinerja.

#### 2) Pemantauan KPI

Memantau Indikator Kinerja Utama (KPI) yang telah ditetapkan untuk menilai apakah tujuan kinerja tercapai dan bagaimana dampaknya terhadap hasil bisnis keseluruhan.

#### 3) Benchmarking Internal dan Eksternal

Membandingkan praktik pengelolaan kinerja dengan standar dalam industri atau dengan unit lain dalam organisasi untuk mengidentifikasi kesenjangan dan peluang peningkatan.

### b. Penyesuaian Berdasarkan Feedback dan Perubahan Organisasi

Setelah evaluasi, penyesuaian mungkin diperlukan untuk memastikan bahwa sistem pengelolaan kinerja tetap relevan dan efektif:

#### 1) Penyesuaian Kriteria Penilaian

Mengupdate atau memodifikasi kriteria penilaian untuk lebih akurat mencerminkan tujuan saat ini dan mendatang dari organisasi.

#### 2) Pelatihan Ulang untuk Penilai

Memberikan pelatihan tambahan kepada manajer dan penilai untuk meningkatkan kemampuan mereka dalam menilai kinerja secara objektif dan konstruktif.

### 3) Implementasi Teknologi Baru

Mengintegrasikan teknologi baru atau mengupgrade sistem yang ada untuk meningkatkan pengumpulan data, analisis, dan pelaporan kinerja.

## **B. Strategi Merumuskan Remunerasi**

Mengembangkan strategi remunerasi yang efektif akan menarik dan mempertahankan talenta, serta memotivasi karyawan untuk mencapai kinerja terbaik. Remunerasi yang ditetapkan bukan hanya berfungsi untuk memberikan kompensasi yang adil, tetapi juga harus selaras dengan tujuan dan strategi organisasi. Hal ini mencakup penyesuaian berkelanjutan berdasarkan evaluasi kinerja dan kondisi pasar untuk memastikan keadilan dan keberlanjutan organisasi. Strategi remunerasi yang dirancang dengan cermat memastikan bahwa organisasi dapat bersaing dalam pasar kerja yang kompetitif, mendukung kesejahteraan karyawan, dan mengamankan keunggulan kompetitif jangka panjang.

### **1. Analisis Pasar Gaji**

Analisis pasar gaji adalah proses yang membantu organisasi memahami struktur gaji yang berlaku di pasar untuk memastikan bahwa remunerasi yang diberikan kepada karyawan kompetitif dan adil. Hal ini sangat penting untuk menarik, mempertahankan, dan memotivasi talenta, terutama dalam pasar tenaga kerja yang kompetitif.

#### **a. Penelitian dan Pemahaman tentang Struktur Gaji di Pasar**

Proses ini dimulai dengan melakukan penelitian mendalam tentang struktur gaji untuk posisi tertentu di industri yang relevan. Hal ini melibatkan:

##### **1) Identifikasi Posisi dan Kompetensi**

Menentukan peran dan tanggung jawab setiap posisi untuk memahami bagaimana posisi tersebut dibandingkan dengan standar di pasar.

##### **2) Pengumpulan Data Pasar**

Mengakses sumber daya seperti laporan industri, survei gaji, dan data rekrutmen untuk mengetahui gaji rata-rata, kisaran gaji, dan tren kompensasi terkini.

- 3) Analisis Kompetitor  
Memahami kebijakan gaji perusahaan lain di industri yang sama untuk mengevaluasi daya saing organisasi.
- b. Penggunaan Data Survei Gaji  
Data survei gaji memainkan peran penting dalam memberikan wawasan berbasis data mengenai standar remunerasi di pasar. Beberapa langkah yang diambil meliputi:
  - 1) Perbandingan Gaji Internal dengan Data Pasar  
Menilai bagaimana remunerasi internal dibandingkan dengan rata-rata pasar untuk posisi yang sama, memastikan bahwa gaji yang ditawarkan kompetitif.
  - 2) Identifikasi Kesenjangan Gaji  
Mengidentifikasi apakah ada kesenjangan antara gaji internal dan eksternal yang perlu diatasi untuk menghindari kehilangan talenta.
  - 3) Analisis Tren Kompensasi  
Memahami perubahan pola gaji di pasar, seperti meningkatnya tunjangan berbasis fleksibilitas kerja atau insentif non-monetary.

### **Manfaat Analisis Pasar Gaji**

Melalui analisis pasar gaji, organisasi dapat memastikan bahwa mereka tetap kompetitif di pasar tenaga kerja, menghindari kehilangan talenta kepada kompetitor, dan meningkatkan kepuasan karyawan. Selain itu, proses ini juga membantu organisasi dalam menyusun struktur gaji yang transparan, adil, dan sesuai dengan kemampuan finansial perusahaan. Dengan demikian, analisis ini menjadi fondasi dalam merumuskan strategi remunerasi yang efektif dan berkelanjutan.

## **2. Kesesuaian dengan Strategi Organisasi**

Struktur gaji yang efektif harus selaras dengan tujuan strategis organisasi. Menyesuaikan remunerasi dengan arah bisnis memungkinkan organisasi untuk memotivasi karyawan, meningkatkan efisiensi, dan memastikan keberlanjutan di tengah perubahan pasar.

a. Menyelaraskan Struktur Gaji dengan Tujuan dan Strategi Organisasi

Struktur gaji dirancang untuk mendukung visi dan misi organisasi, memastikan bahwa setiap elemen remunerasi mencerminkan prioritas bisnis. Beberapa cara penyesuaian meliputi:

1) Mendukung Inovasi

Organisasi yang fokus pada inovasi dapat menawarkan insentif berbasis kinerja untuk mendorong kreativitas dan solusi baru dari karyawan.

2) Memprioritaskan Keseimbangan Operasional

Untuk bisnis yang menekankan efisiensi, struktur gaji mungkin dirancang untuk mendorong produktivitas melalui bonus hasil kerja.

3) Menunjukkan Nilai Perusahaan

Struktur gaji yang mencakup insentif non-finansial seperti keseimbangan kerja-hidup atau pengakuan atas keberhasilan mencerminkan nilai inti organisasi.

b. Menentukan Bagaimana Remunerasi Mendukung Pencapaian Tujuan Organisasi

Remunerasi tidak hanya sebagai kompensasi, tetapi juga alat strategis untuk mendorong karyawan mencapai target bisnis. Berikut adalah cara remunerasi mendukung tujuan organisasi:

1) Pertumbuhan

Untuk perusahaan yang ingin berkembang, remunerasi yang kompetitif membantu menarik talenta berkualitas, sementara bonus berbasis kinerja mendorong kontribusi maksimal dari karyawan.

2) Keberlanjutan

Dengan memberikan manfaat tambahan seperti tunjangan kesejahteraan, organisasi menunjukkan komitmen pada keseimbangan kerja-hidup, yang pada gilirannya meningkatkan retensi karyawan.

### 3) Meningkatkan Daya Saing

Gaji yang kompetitif di pasar memungkinkan organisasi untuk bersaing dengan perusahaan lain dalam menarik dan mempertahankan talenta terbaik.

## **Mengintegrasikan Remunerasi dengan Strategi Organisasi**

Struktur gaji yang dirancang dengan mempertimbangkan strategi bisnis tidak hanya meningkatkan motivasi dan loyalitas karyawan tetapi juga memastikan bahwa tenaga kerja organisasi berkontribusi langsung terhadap keberhasilan perusahaan. Dengan pendekatan ini, remunerasi menjadi alat yang strategis dalam mendukung pertumbuhan, inovasi, dan keberlanjutan jangka panjang.

### **3. Sistem Remunerasi Variabel**

Sistem remunerasi variabel adalah pendekatan dalam pengelolaan gaji yang mengaitkan sebagian kompensasi karyawan dengan pencapaian kinerja individu, tim, atau organisasi. Strategi ini dirancang untuk memberikan penghargaan yang lebih dinamis dan berbasis hasil, yang tidak hanya memotivasi karyawan tetapi juga mendorong mereka untuk berkontribusi lebih besar terhadap tujuan organisasi.

#### a. Pengembangan Bonus, Komisi, dan Insentif yang Berbasis Kinerja

Sistem ini melibatkan berbagai bentuk penghargaan tambahan, seperti:

##### 1) Bonus Kinerja

Diberikan berdasarkan pencapaian target tertentu, baik individu, tim, maupun organisasi. Misalnya, karyawan yang melampaui target penjualan dapat menerima bonus tambahan.

##### 2) Komisi

Sangat umum dalam peran berbasis penjualan, di mana karyawan menerima persentase tertentu dari pendapatan yang dihasilkan.

##### 3) Insentif Non-Finansial

Selain uang tunai, insentif dapat berupa perjalanan, hadiah, atau program pengakuan lainnya yang memotivasi karyawan untuk mencapai lebih banyak.

Pendekatan berbasis kinerja ini memungkinkan organisasi untuk mengelola kompensasi secara lebih efektif, karena penghargaan diberikan berdasarkan kontribusi nyata, bukan hanya peran atau posisi.

b. Menyusun Skema yang Memotivasi Karyawan dan Meningkatkan Loyalitas

Untuk memastikan efektivitas sistem remunerasi variabel, skema yang dirancang harus:

1) Adil dan Transparan

Karyawan perlu memahami dengan jelas kriteria dan mekanisme pemberian insentif untuk memastikan tidak ada persepsi ketidakadilan.

2) Relevan dengan Tujuan Organisasi

Insentif harus diarahkan untuk mendorong perilaku yang sejalan dengan prioritas bisnis, seperti meningkatkan produktivitas, inovasi, atau kepuasan pelanggan.

3) Meningkatkan Loyalitas

Sistem ini harus menciptakan rasa keterikatan dengan organisasi. Misalnya, insentif jangka panjang seperti program saham atau bonus tahunan dapat membantu menjaga loyalitas karyawan.

### **Dampak Sistem Remunerasi Variabel**

Dengan memberikan penghargaan atas kinerja, sistem ini tidak hanya mendorong motivasi individu tetapi juga memperkuat daya saing organisasi dalam mempertahankan talenta terbaik. Selain itu, remunerasi variabel memungkinkan fleksibilitas keuangan bagi organisasi, karena penghargaan hanya diberikan ketika target tertentu tercapai. Pendekatan ini menciptakan hubungan timbal balik yang menguntungkan antara organisasi dan karyawan.

#### **4. Keberlanjutan dan Kejelasan**

Keberlanjutan dan kejelasan dalam struktur remunerasi adalah elemen penting untuk menciptakan sistem kompensasi yang efektif, adil, dan mendukung pertumbuhan jangka panjang organisasi. Struktur yang dirancang dengan baik tidak hanya memastikan karyawan merasa dihargai, tetapi juga menjaga stabilitas keuangan perusahaan.

##### **a. Membuat Struktur Remunerasi yang Transparan dan Adil**

Transparansi dalam remunerasi memungkinkan karyawan memahami bagaimana kompensasi mereka dihitung dan apa yang diperlukan untuk mendapatkan kenaikan atau insentif. Beberapa langkah dalam menciptakan struktur yang adil meliputi:

###### **1) Komunikasi Terbuka**

Menyediakan dokumen atau panduan tentang kebijakan remunerasi agar karyawan mengetahui rincian sistem pembayaran, termasuk bonus, tunjangan, dan insentif.

###### **2) Keadilan Internal**

Membandingkan gaji antarposisi di dalam organisasi untuk memastikan tidak ada kesenjangan yang tidak adil, seperti diskriminasi berdasarkan gender atau jabatan.

###### **3) Keadilan Eksternal**

Menyesuaikan gaji dengan standar pasar untuk memastikan daya saing organisasi dalam menarik dan mempertahankan talenta.

##### **b. Memastikan Sistem Remunerasi Mendukung Keberlanjutan Jangka Panjang**

Sistem remunerasi harus dirancang untuk menjaga keseimbangan antara kebutuhan karyawan dan kapasitas finansial organisasi. Hal ini melibatkan:

###### **1) Pengendalian Biaya**

Memastikan bahwa struktur remunerasi tidak membebani anggaran perusahaan, sehingga organisasi tetap mampu berkembang tanpa risiko keuangan.

###### **2) Kompensasi Berbasis Kinerja**

Mengaitkan sebagian remunerasi dengan pencapaian individu atau organisasi, yang memungkinkan fleksibilitas dalam menyesuaikan pengeluaran dengan hasil bisnis.

3) Kesejahteraan Karyawan

Menyediakan tunjangan seperti program kesejahteraan, asuransi kesehatan, atau cuti tambahan yang mendukung kepuasan dan produktivitas karyawan tanpa memberikan tekanan langsung pada gaji pokok.

### **Manfaat Keberlanjutan dan Kejelasan**

Dengan struktur remunerasi yang jelas dan berkelanjutan, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, di mana karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk berkontribusi. Selain itu, pendekatan ini meningkatkan daya saing organisasi di pasar tenaga kerja, memastikan keberhasilan jangka panjang dalam mempertahankan talenta terbaik. Transparansi dan keadilan juga membantu menciptakan budaya kerja yang inklusif dan berorientasi pada keberhasilan bersama.

## **5. Evaluasi dan Penyesuaian**

a. Peninjauan Berkala Sistem Remunerasi

Evaluasi secara berkala terhadap sistem remunerasi sangat penting untuk memastikan bahwa sistem tersebut tetap relevan, kompetitif, dan mendukung tujuan organisasi.

Peninjauan ini mencakup:

1) Kesesuaian dengan Pasar

Apakah sistem remunerasi masih kompetitif dibandingkan dengan standar pasar di industri yang sama? Hal ini dilakukan dengan melakukan survei gaji atau benchmarking.

2) Efektivitas dalam Memotivasi Karyawan

Apakah sistem remunerasi berhasil mendorong produktivitas dan motivasi karyawan? Ini dapat diukur melalui survei kepuasan karyawan atau kinerja individu dan tim.

### 3) Kesesuaian dengan Strategi Organisasi

Sistem remunerasi harus sejalan dengan visi, misi, dan strategi organisasi. Misalnya, jika organisasi sedang berfokus pada inovasi, remunerasi dapat dihubungkan dengan penghargaan untuk ide-ide kreatif.

### 4) Penerapan Kebijakan yang Adil

Evaluasi memastikan bahwa remunerasi diberikan secara adil dan transparan tanpa diskriminasi.

Hasil evaluasi ini menjadi dasar untuk melakukan perubahan atau penyempurnaan terhadap kebijakan remunerasi.

## b. Penyesuaian Gaji

Penyesuaian gaji adalah bagian penting dari sistem remunerasi untuk memastikan daya tarik, retensi, dan motivasi karyawan. Berikut adalah faktor-faktor utama dalam penyesuaian gaji:

### 1) Berdasarkan Kinerja

Penyesuaian gaji berdasarkan kinerja dilakukan untuk menghargai karyawan yang memiliki kontribusi signifikan terhadap organisasi. Karyawan yang menunjukkan kinerja di atas rata-rata atau melebihi ekspektasi dapat menerima kenaikan gaji sebagai bentuk penghargaan.

- Contoh: Sistem *pay-for-performance* di mana karyawan yang mencapai atau melampaui target tertentu mendapatkan kenaikan gaji lebih tinggi dibandingkan yang hanya memenuhi ekspektasi minimum.

### 2) Perubahan Pasar

Penyesuaian dilakukan untuk mengikuti dinamika pasar tenaga kerja. Jika gaji di industri meningkat akibat persaingan tenaga kerja, organisasi perlu menyesuaikan remunerasi agar tetap kompetitif.

- Contoh: Dalam industri teknologi yang berkembang pesat, organisasi sering kali perlu menaikkan gaji untuk menarik dan mempertahankan talenta berkualitas.

### 3) Inflasi

Inflasi memengaruhi daya beli karyawan. Penyesuaian gaji berdasarkan tingkat inflasi memastikan bahwa karyawan tetap memiliki daya beli yang sama meskipun harga barang dan jasa meningkat.

- Contoh: Kenaikan gaji tahunan berdasarkan indeks inflasi yang diumumkan oleh pemerintah.

### 4) Promosi atau Perubahan Jabatan

Penyesuaian gaji juga diperlukan ketika karyawan dipromosikan atau mengalami perubahan jabatan dengan tanggung jawab yang lebih besar. Ini dilakukan untuk mencerminkan tanggung jawab tambahan dan tingkat kompetensi yang lebih tinggi.

## **Manfaat Evaluasi dan Penyesuaian Sistem Remunerasi**

### 1. Meningkatkan Retensi Karyawan:

Sistem yang dievaluasi dan disesuaikan dengan baik memastikan bahwa karyawan merasa dihargai dan tidak tergoda untuk pindah ke organisasi lain.

### 2. Meningkatkan Motivasi dan Kinerja

Karyawan yang menerima penghargaan yang adil berdasarkan kontribusi mereka akan lebih termotivasi untuk bekerja keras.

### 3. Mendukung Keseimbangan Keuangan Organisasi

Evaluasi yang efektif membantu organisasi mengelola anggaran remunerasi dengan bijak, menghindari *overpaying* atau *underpaying*.

### 4. Meningkatkan Reputasi Organisasi

Sistem remunerasi yang adil dan transparan meningkatkan citra perusahaan sebagai tempat kerja yang menarik.

## Daftar Pustaka

- Ananthram, S., Nankervis, A., & Chan, C. (2013). Strategic human asset management: evidence from North America. *Personnel Review*, 42(3), 281–299. <https://doi.org/10.1108/00483481311320417>
- Andersson, F. W., Brown, C., Campbell, B. A., Chiang, H., & Park, Y. (2008). *The Effect of HRM Practices and R&D Investment on Worker Productivity*. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:230101594>
- Becker, B. E., Huselid, M. A., Pickus, P. S., & Spratt, M. F. (1997). HR as a source of shareholder value: Research and recommendations. *Human Resource Management*, 36(1), 39–47. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199721\)36:1<39::AID-HRM8>3.0.CO;2-X](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199721)36:1<39::AID-HRM8>3.0.CO;2-X)
- Choo, S. (2024). Exploring the Relationships among HRM Investment, Strategy Implementation, and Firm Performance with Multiple Correspondence Analysis. *Sustainability*, 16(11), 4830. <https://doi.org/10.3390/su16114830>
- Colbert, B. A. (2004). The Complex Resource-Based View: Implications for Theory and Practice in Strategic Human Resource Management. *Academy of Management Review*, 29(3), 341–358. <https://doi.org/10.5465/amr.2004.13670987>
- Fan, B., & Wang, H. (2015). Evaluation of Traditional and Strategic Human Resource Management. *Proceedings of the 2015 International Conference on Engineering Management, Engineering Education and Information Technology*. <https://doi.org/10.2991/emeeit-15.2015.49>
- Farndale, E., & Vidovic, M. (2021). Is the Human Resource Management Department Becoming More Strategic? In *The Oxford Handbook of Contextual Approaches to Human Resource Management* (pp. 631–650). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780190861162.013.29>
- Gerhart, B., & Feng, J. (2021). The Resource-Based View of the Firm, Human Resources, and Human Capital: Progress and Prospects. *Journal of Management*, 47(7), 1796–1819. <https://doi.org/10.1177/0149206320978799>
- Glades, N. (2021). *Strategic Human Resource Management: A Guide to*

- Action* (N. G. P (Ed.)). AkiNik Publications.  
<https://doi.org/10.22271/ed.book.1399>
- Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Jiang, K. (2014). An Aspirational Framework for Strategic Human Resource Management. *Academy of Management Annals*, 8(1), 1–56.  
<https://doi.org/10.5465/19416520.2014.872335>
- Kamoche, K. (1996). Strategic Human Resource Management Within A Resource-Capability View Of The Firm. *Journal of Management Studies*, 33(2), 213–233. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1996.tb00158.x>
- Kaplan, R., & Norton, D. P. (2004). Measuring the strategic readiness of intangible assets. *Harvard Business Review*, 82 2, 52-63,121.  
<https://api.semanticscholar.org/CorpusID:38841390>
- Karaszewska, H. (2010). *The role of the human resources development in the strategic resources management*.  
<https://api.semanticscholar.org/CorpusID:166258115>
- Krausert, A. (2016). HRM Signals for the Capital Market. *Human Resource Management*, 55(6), 1025–1040.  
<https://doi.org/10.1002/hrm.21718>
- Lee, A. (2011). Understanding strategic human resource management through the Paradigm of Institutional Theory. *International Employment Relations Review*, 17, 64.  
<https://api.semanticscholar.org/CorpusID:111593883>
- Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., Andrade, L. S., & Drake, B. (2009). Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human Resource Management Review*, 19(2), 64–85.  
<https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2009.01.002>
- Mahoney, T. A., & Deckop, J. R. (1986). Evolution of Concept and Practice in Personnel Administration/Human Resource Management (PA/HRM). *Journal of Management*, 12(2), 223–241.  
<https://doi.org/10.1177/014920638601200206>
- Matei, M.-C., Abrudan, L.-C., & Abrudan, M.-M. (2024). Financial Perspectives on Human Capital: Building Sustainable HR Strategies. *Sustainability*, 16(4), 1441. <https://doi.org/10.3390/su16041441>
- Michie, J. (1999). HRM practices, R&D expenditure and innovative investment: evidence from the UK's 1990 workplace industrial

- relations survey (WIRS). *Industrial and Corporate Change*, 8(2), 211–234. <https://doi.org/10.1093/icc/8.2.211>
- Mueller, F. (1996). Human Resources as Strategic Assets: an Evolutionary Resource-Based Theory. *Journal of Management Studies*, 33(6), 757–785. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1996.tb00171.x>
- Vani, G. (2011). *Evolution of Human Resource Management*. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:154780911>
- Wright, P. M., & Haggerty, J. J. (2005). Missing Variables in Theories of Strategic Human Resource Management: Time, Cause, and Individuals. *Management Revu*, 16(2), 164–173. <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2005-2-164>
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, 18(2), 295–320. <https://doi.org/10.1177/014920639201800205>
- Youndt, M. A., Subramaniam, M., & Snell, S. A. (2004). Intellectual Capital Profiles: An Examination of Investments and Returns\*. *Journal of Management Studies*, 41(2), 335–361. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00435.x>

## Profil Penulis



Dr. H. Ading Rahman S., S.E., M.M., M.Pd., CQMS., S.PHR adalah praktisi usaha selama 25 tahun dan juga akademisi dengan pendidikan yang mendalam di bidang manajemen. Beliau meraih gelar Sarjana dari Universitas Islam Bandung pada tahun 1997, Magister Manajemen dari Universitas Galuh Ciamis pada tahun 2019, dan Doktor Ilmu Manajemen dari Universitas Pasundan pada tahun 2023. Ading juga menempuh pendidikan Magister di bidang Administrasi Pendidikan lulus pada tahun 2024. Dalam karier profesionalnya, Ading telah menjabat sebagai Direktur di CV. Infocell Cipta Perkasa dari tahun 1999 hingga 2014, Direktur di PT. Radio Citra Bewara Sukapura dari tahun 2008 hingga 2016, dan Komisaris di PT. Radio Suara Prima Angkasa dari tahun 2010 hingga 2019. Penulis merupakan dosen Program Pasca Sarjana Universitas Galuh Ciamis. Beliau aktif dalam penelitian dan telah menerbitkan beberapa artikel dan buku, termasuk "Pengaruh Kompetensi, Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan" (2019) dan "Pengembangan dan Pemberdayaan SDM pada Sektor Transportasi" (2023). Ading dikenal atas kontribusinya dalam mengembangkan teori dan praktik manajemen, dengan fokus pada peningkatan efektivitas organisasi dan kinerja karyawan.

## Profil Penulis



Prof. Dr. H. M. Sidik Priadana, MS adalah Guru Besar pada Program Doktor Ilmu Manajemen Pascasarjana Universitas Pasundan Bandung. Beliau juga berperan aktif sebagai Sekretaris Program Studi Doktor Ilmu Manajemen di universitas yang sama. Sebelumnya, beliau pernah menjabat sebagai Sekretaris Yayasan Pendidikan Tinggi Pasundan dan Ketua Program Studi Magister Manajemen STIE Pasundan Bandung.

Prof. Sidik Priadana menyelesaikan pendidikan Sarjana pada tahun 1982 di Universitas Padjadjaran Bandung. Pendidikan Magister dan Doktor dalam bidang Ilmu Ekonomi juga ditempuh di Program Pascasarjana Universitas Padjadjaran Bandung, memperkuat kompetensinya di bidang manajemen dan ekonomi.

Selain aktivitas akademik, Prof. Sidik Priadana aktif sebagai pembicara dalam berbagai seminar ilmiah, baik di tingkat nasional maupun internasional. Karya-karya beliau, termasuk buku-buku akademik dan hasil penelitian ilmiah, telah banyak dipublikasikan. Hasil kajiannya pun tercatat dalam jurnal nasional terakreditasi dan jurnal internasional bereputasi, menunjukkan kontribusinya yang signifikan terhadap pengembangan ilmu manajemen.

Dengan latar belakang pengalaman yang luas dan dedikasi tinggi terhadap pendidikan, Prof. Dr. H. M. Sidik Priadana, MS, terus berperan aktif dalam mendukung pengembangan keilmuan di bidang manajemen dan ekonomi.