

BUKU REFERENSI

MSDM

**Teori dan Implementasi
pada era Digital**



Penulis :

Dila Erlianti, S.Sos., M.Si

Enggal Sari Maduratna, S.ST., M.A.P., M.Kes

Dr. H. Deden Komar Priatna., ST., S.IP., M.M., CHRA

Dr. R. Jusdijachlan., S.H., M.M., CHRA

SONPEDIA.COM

PT. Sonpedia Publishing Indonesia

BUKU REFERENSI MSDM

(Teori dan Implementasi pada era Digital)

Penulis :

Dila Erlianti, S.Sos., M.Si
Enggal Sari Maduratna, S.ST., M.A.P., M.Kes
Dr. H. Deden Komar Priatna., ST., S.IP., M.M., CHRA
Dr. R. Jusdijachlan., S.H., M.M., CHR

Penerbit

SONPEDIA
Publishing Indonesia

BUKU REFERENSI MSDM

(Teori dan Implementasi pada era Digital)

Penulis :

Dila Erlianti, S.Sos., M.Si
Enggal Sari Maduratna, S.ST., M.A.P., M.Kes
Dr. H. Deden Komar Priatna., ST., S.IP., M.M., CHRA
Dr. R. Jusdijachlan., S.H., M.M., CHR

ISBN : 978-623-514-212-8

Editor :

Efitra

Penyunting :

Ida Kumala Sari

Desain sampul dan Tata Letak :

Yayan Agusdi

Penerbit :

PT. Sonpedia Publishing Indonesia

Redaksi :

Jl. Kenali Jaya No 166 Kota Jambi 36129

Tel +6282177858344

Email: sonpediapublishing@gmail.com

Website: www.buku.sonpedia.com

Anggota IKAPI : 006/JBI/2023

Cetakan Pertama, Oktober 2024

Hak cipta dilindungi undang-undang
Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan
dengan cara Apapun tanpa izin dari penerbit

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas limpahan rahmat dan karunia-Nya sehingga buku berjudul “***BUKU REFERENSI MSDM : Teori dan Implementasi pada era Digital***”, dapat terselesaikan dengan baik. Tidak lupa kami ucapkan terima kasih bagi semua pihak yang telah membantu dalam penulisan dan penerbitan buku ini.

Perkembangan teknologi digital telah mengubah banyak aspek dalam pengelolaan sumber daya manusia, termasuk cara perusahaan merekrut, mengembangkan, dan mempertahankan talenta. Revolusi industri 4.0 dan peralihan menuju era Society 5.0 membawa tantangan baru yang menuntut adaptasi dari para praktisi MSDM untuk mengoptimalkan penggunaan teknologi dalam pengelolaan organisasi dan karyawannya. Oleh karena itu, penting bagi kita semua untuk memahami bagaimana teori-teori MSDM yang telah lama berkembang dapat diimplementasikan dengan baik dalam konteks digital saat ini.

Buku ini adalah salah satu buku referensi yang membahas manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam konteks digitalisasi yang semakin berkembang. Bab pertama menjelaskan konsep dasar MSDM, termasuk peran dan fungsinya dalam organisasi modern, serta bagaimana MSDM telah berevolusi dengan kemajuan teknologi. Pembaca diajak memahami peran penting MSDM dalam menghadapi tantangan era digital, seperti bagaimana teknologi digunakan untuk mengoptimalkan pengelolaan sumber daya manusia.

Bab kedua mengupas proses rekrutmen dan seleksi berbasis teknologi, termasuk pemanfaatan kecerdasan buatan (AI) dan Big Data untuk memudahkan perusahaan dalam mencari dan menyaring karyawan. Bab ketiga membahas pengembangan karyawan melalui pelatihan, manajemen kinerja, dan pengembangan karir. Kompetensi

karyawan perlu terus ditingkatkan agar mereka mampu bersaing di dunia kerja digital. Bab terakhir memaparkan sistem kompensasi dan kesejahteraan karyawan, termasuk tunjangan dan penghargaan non-finansial, dengan penekanan pada pentingnya hubungan antara kompensasi dan motivasi untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Buku ini mungkin masih terdapat kekurangan dan kelemahan. Oleh karena itu, saran dan kritik para pemerhati sungguh penulis harapkan. Semoga buku ini memberikan manfaat dan menambah khasanah ilmu pengetahuan.

Dumai, September 2024

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	iv
BAB 1 PENGANTAR MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DI ERA DIGITAL.....	1
A. DEFINISI DAN KONSEP DASAR MSDM	1
B. PERAN DAN FUNGSI MSDM DALAM ORGANISASI	5
C. EVOLUSI MSDM MENUJU ERA DIGITAL	14
BAB 2 REKRUTMEN DAN SELESKI DIGITAL.....	22
A. PROSES REKRUTMEN BERBASIS TEKNOLOGI.....	22
B. SUMBER DAN TEKNIK REKRUTMEN DIGITAL.....	27
C. SELEKSI KARYAWAN MENGGUNAKAN AI DAN BIG DATA.....	32
D. MANFAAT DAN DAMPAK DIGITALISASI REKRUTMEN DAN SELEKSI	38
E. STUDI KASUS DAN IMPLEMENTASI REKRUTMEN DIGITAL	43
BAB 3 PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA	50
A. PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN KARYAWAN	50
B. MANAJEMEN KINERJA DAN EVALUASI	58
C. PENGEMBANGAN KARIR DAN SUCCESSION PLANNING	64
D. PENGEMBANGAN KOMPETENSI DI ERA DIGITAL.....	74
BAB 4 MANAJEMEN KOMPENSASI DAN KESEJAHTERAAN	80
A. SISTEM PENGGAJIAN DAN INSENTIF	80
B. TUNJANGAN DAN KESEJAHTERAAN KARYAWAN.....	88
C. MANAJEMEN PENGHARGAAN NON-FINANSIAL	96
D. HUBUNGAN ANTARA KOMPENSASI DAN MOTIVASI	104

DAFTAR PUSTAKA..... 112

BIOGRAFI PENULIS 117

BAB 1

PENGANTAR MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DI ERA DIGITAL

A. DEFINISI DAN KONSEP DASAR MSDM

Istilah "manajemen sumber daya manusia" (MSDM) dan "sumber daya manusia" (SDM) kini lebih sering digunakan daripada istilah "manajemen personalia" untuk menggambarkan proses pengelolaan individu dalam organisasi (Asari et al., 2023).

Manajemen sumber daya manusia berfungsi melalui sistem sumber daya manusia yang secara terkoordinasi mengintegrasikan:

1. Filosofi SDM mencerminkan nilai-nilai dasar dan prinsip-prinsip yang diadopsi dalam pengelolaan individu di organisasi.
2. Strategi SDM menetapkan arah dan tujuan dalam manajemen sumber daya manusia.
3. Kebijakan SDM berfungsi sebagai pedoman yang menetapkan cara nilai, prinsip, dan strategi harus diimplementasikan dalam berbagai aspek manajemen sumber daya manusia.
4. Proses SDM melibatkan prosedur dan metode formal yang digunakan untuk melaksanakan rencana dan kebijakan strategis dalam manajemen sumber daya manusia.
5. Praktik SDM mencakup pendekatan informal yang diterapkan dalam pengelolaan individu dalam organisasi.

6. Program SDM adalah inisiatif yang memungkinkan strategi, kebijakan, dan praktik SDM diimplementasikan sesuai dengan rencana.

Dalam era disrupsi, setiap organisasi menghadapi tantangan baru serta peluang untuk mengembangkan dan menerapkan strategi pengelolaan yang efektif, khususnya dalam hal pengelolaan sumber daya manusia. Manajemen Sumber Daya Manusia kini dianggap sebagai kunci utama dalam meraih keunggulan kompetitif di tengah perubahan besar ini. Masalah yang muncul seringkali berkaitan dengan faktor manusia, dan penyelesaian serta pengelolaannya juga harus melibatkan manusia. Oleh karena itu, penting untuk menerapkan konsep utama dalam pengelolaan SDM, yaitu menempatkan orang yang tepat di posisi yang tepat pada waktu yang tepat (Sihite et al. 2023).

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah bidang ilmu dan seni yang berfokus pada pengelolaan sumber daya manusia serta sumber daya lainnya secara optimal dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu. Bidang ini mempelajari hubungan dan peran manusia dalam konteks organisasi bisnis dan publik secara khusus. Peran utama seorang manajer sumber daya manusia adalah memastikan bahwa karyawan yang unik dan khas dikelola dengan baik melalui manajemen SDM, sehingga mereka dapat memberikan kontribusi maksimal untuk keberlangsungan organisasi sesuai dengan visi, misi, dan nilai-nilai yang dianut.

Manajemen SDM adalah pendekatan dalam mengelola karyawan yang didasarkan pada empat prinsip dasar, yaitu:

1. Sumber daya manusia dianggap sebagai aset paling berharga yang dimiliki oleh suatu organisasi, sementara manajemen yang efektif adalah kunci utama untuk mencapai keberhasilan organisasi tersebut.
2. Keberhasilan ini sangat mungkin tercapai jika peraturan, kebijakan, dan prosedur yang berkaitan dengan sumber daya manusia dalam organisasi saling terhubung dan mendukung pencapaian tujuan serta perencanaan strategis organisasi.
3. Kultur dan nilai organisasi termasuk suasana di dalam organisasi dan perilaku manajerial yang berasal dari kultur tersebut akan memiliki dampak besar terhadap pencapaian hasil yang optimal.
4. Manajemen SDM berkaitan dengan integrasi, di mana seluruh anggota organisasi terlibat dan bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama.

Untuk meraih keunggulan kompetitif melalui manajemen SDM, perusahaan harus mengadopsi kebijakan yang mengintegrasikan SDM berbasis kompetensi ke dalam strategi bisnis mereka. SDM berbasis kompetensi mencakup tenaga kerja dengan profil yang mendukung keterampilan seperti berpikir kritis, mengumpulkan dan memanfaatkan informasi, inisiatif, pengambilan keputusan, perencanaan, komunikasi, kerja sama baik individu maupun tim, serta evaluasi kinerja (Wardhana, 2023).

Berikut ini adalah beberapa pendapat dari para ahli mengenai pengertian manajemen sumber daya manusia (MSDM) :

1. Amstrong (2014) dalam Sopiah (2016)

MSDM adalah pendekatan yang menyeluruh dan terkoordinasi dalam mengelola orang-orang yang bekerja di suatu organisasi serta mengembangkan sumber daya manusia. MSDM mencakup ilmu dan seni yang menjelaskan berbagai aktivitas manusia, mulai dari perencanaan praktik SDM seperti perekrutan, seleksi, penempatan, pengembangan, pemeliharaan, hingga pemutusan hubungan kerja untuk memastikan bahwa SDM berkinerja tinggi dan dapat memberikan kontribusi maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi.

2. Storey (1989)

MSDM adalah pendekatan yang menganggap orang sebagai aset berharga, serta sumber keunggulan kompetitif melalui komitmen, kemampuan beradaptasi, dan kualitas tinggi.

3. Dessler (2015)

MSDM adalah proses yang mencakup perolehan, pelatihan, penilaian, dan kompensasi karyawan, serta mengelola hubungan tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan mereka, serta aspek-aspek yang berkaitan dengan keadilan.

4. Noe et al. (2011)

MSDM merujuk pada kebijakan, praktik, dan sistem yang memengaruhi perilaku, sikap, dan kinerja karyawan.

Tujuan utama yang hendak dicapai oleh Manajemen SDM adalah :

1. Meningkatkan efisiensi organisasi;

2. Meningkatkan efektivitas organisasi;
3. Meningkatkan produktivitas organisasi;
4. Meningkatkan kinerja organisasi;
5. Meningkatkan kualitas pelayanan yang memuaskan bagi konsumen;
6. Meningkatkan image dan reputasi perusahaan;
7. Meningkatkan keuntungan perusahaan;
8. Mengurangi tingkat ketidakhadiran karyawan;
9. Mengurangi tingkat perputaran pegawai.

Dalam era transformasi digital, manajemen SDM menghadapi tantangan baru dalam mengelola tenaga kerja yang semakin terhubung dan tersebar. Manajemen SDM yang maju harus dapat mengintegrasikan teknologi dan inovasi dalam proses-proses SDM, seperti sistem manajemen sumber daya manusia (HRMS) dan alat analitik data, untuk mendukung pengambilan keputusan strategis. Manajemen SDM juga perlu peka terhadap perubahan dalam norma pekerjaan dan harapan karyawan. Perubahan dalam preferensi karyawan terkait fleksibilitas kerja, keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan, serta keberlanjutan harus diperhatikan saat merancang kebijakan dan praktik manajemen SDM (Sularmi and Suzita 2024).

B. PERAN DAN FUNGSI MSDM DALAM ORGANISASI

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memainkan peran strategis yang sangat krusial dalam organisasi. Peran ini mencakup

berbagai aspek strategis yang dapat memberikan kontribusi besar terhadap pencapaian tujuan jangka panjang organisasi (Sularmi and Suzita 2024).

Berikut adalah beberapa peran strategis Manajemen SDM dalam organisasi:

1. **Penyesuaian Strategi SDM dengan Strategi Organisasi**, manajemen SDM perlu memahami dan menyelaraskan strategi SDM dengan strategi keseluruhan organisasi. Hal ini mencakup mengidentifikasi kebutuhan sumber daya manusia yang diperlukan untuk mencapai tujuan bisnis dan merancang inisiatif SDM yang mendukung strategi tersebut.
2. **Pengembangan Budaya Organisasi**, manajemen SDM berperan dalam membentuk budaya organisasi yang mendukung pencapaian tujuan jangka panjang. Menciptakan budaya yang mendorong inovasi, kreativitas, dan kinerja tinggi dapat memberikan keunggulan strategis bagi organisasi.
3. **Perencanaan Suksesi**, merupakan elemen penting dari peran strategis Manajemen SDM. Memastikan keberadaan bakat yang memadai dan calon pemimpin potensial di dalam organisasi adalah kunci untuk menjaga kontinuitas dan kesiapan organisasi dalam menghadapi perubahan.
4. **Pengelolaan Kinerja dan Pengembangan Karyawan**, manajemen SDM memainkan peran dalam mengatur kinerja karyawan serta mengidentifikasi potensi untuk pengembangan mereka. Program pelatihan dan pengembangan yang dirancang secara strategis

dapat meningkatkan keterampilan dan kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

5. **Manajemen Perubahan dan Inovasi**, SDM dapat berperan strategis dalam mengelola perubahan dalam organisasi. Dengan memahami dampak perubahan terhadap karyawan, manajemen SDM dapat merancang strategi untuk menangani perubahan secara efektif, mengurangi resistensi, dan memastikan implementasi yang sukses.
6. **Pengelolaan Keberagaman dan Inklusivitas**, manajemen SDM dapat memastikan bahwa organisasi menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan mendukung keberagaman. Hal ini tidak hanya merupakan kewajiban etis, tetapi juga dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif melalui perspektif kreativitas dan pemikiran yang beragam.
7. **Pengelolaan Kompensasi dan Penghargaan**, manajemen SDM dapat menggunakan sistem penggajian yang strategis dan program penghargaan untuk memotivasi karyawan, mendorong kinerja tinggi, dan mempertahankan talenta berharga dalam organisasi.
8. **Hubungan Industri dan Dialog dengan Karyawan**, membangun hubungan yang positif dengan serikat pekerja atau mewakili kepentingan karyawan secara langsung merupakan peran strategis bagi Manajemen SDM. Dialog yang terbuka dapat menciptakan lingkungan di mana konflik dapat diatasi secara efektif.

9. **Pemanfaatan Teknologi HR**, manajemen SDM dapat memanfaatkan teknologi informasi dan sistem manajemen SDM yang modern untuk mendukung pengambilan keputusan strategis, analisis data, dan meningkatkan efisiensi operasional.
10. **Pengukuran Kinerja SDM**, menerapkan metrik dan pengukuran kinerja SDM yang relevan dan selaras dengan tujuan organisasi merupakan bagian penting dari peran strategis Manajemen SDM. Hal ini memungkinkan pengelolaan yang berbasis bukti dan pengambilan keputusan yang lebih efektif.

Manajemen sumber daya manusia sangat penting dalam era digital. Pengelolaan SDM harus terintegrasi dengan kemajuan teknologi untuk memastikan efektivitas dan efisiensi. Salah satu kunci sukses penerapan pengelolaan SDM berbasis digital adalah kolaborasi antara seluruh pemangku kepentingan, termasuk manajemen dan karyawan. Selain itu, strategi digital untuk pengelolaan SDM memerlukan dukungan teknologi, baik dari sumber internal perusahaan maupun penyedia layanan platform eksternal, selain teknologi yang dikembangkan oleh perusahaan itu sendiri.

Perusahaan perlu terus berinovasi dan bertransformasi secara digital dalam pengelolaan sumber daya manusia seiring dengan pertumbuhan teknologi digital dan perubahan pola kerja. Untuk mendukung percepatan tersebut, pengelolaan data pegawai yang terintegrasi harus sederhana dan memudahkan analisis serta pengambilan keputusan. Hal ini menjadi sangat penting, terutama ketika sistem pendukung diperlukan untuk memfasilitasi

pengambilan keputusan yang cepat, terutama dalam situasi krisis (Asari et al., 2023).

Pengelolaan sumber daya manusia saat ini mendapatkan perhatian serius dari berbagai pihak. Sumber daya manusia memiliki dampak yang sangat besar terhadap efektivitas organisasi dibandingkan dengan sumber daya lainnya. Kualitas pengelolaan sumber daya manusia akan sangat menentukan keberhasilan organisasi di masa depan. Pengelolaan sumber daya manusia menjadi aspek yang sangat penting dalam tugas manajemen organisasi. Sebaliknya, jika sumber daya manusia tidak dikelola dengan baik, efektivitas organisasi tidak akan tercapai. Secara menyeluruh, Manajemen Sumber Daya Manusia mencakup pengembangan yang melibatkan perencanaan sumber daya manusia, penerapan, perekrutan, pelatihan, pengembangan karir karyawan, serta inisiatif untuk pengembangan organisasi atau perusahaan.

Berikut adalah penjelasan mengenai beberapa fungsi utama dari Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) (Priyono & Marnis, 2008), yaitu:

1. Perencanaan Untuk Kebutuhan SDM

Fungsi perencanaan kebutuhan SDM mencakup setidaknya dua kegiatan utama, yaitu:

- a. Perencanaan dan peramalan kebutuhan tenaga kerja organisasi, baik untuk jangka pendek maupun jangka panjang;

- b. Analisis jabatan dalam organisasi untuk mengidentifikasi tugas, tujuan, keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi yang diperlukan.

Kedua fungsi tersebut sangat penting untuk melaksanakan kegiatan MSDM dengan efektif.

2. Penempatan Staf Sesuai dengan Kebutuhan Organisasi

Setelah kebutuhan SDM ditentukan, langkah berikutnya adalah mengisi posisi yang tersedia. Dalam tahap pengisian staf ini, terdapat dua kegiatan yang diperlukan, yaitu:

- a. Penarikan (rekrutmen) calon atau pelamar pekerjaan adalah serangkaian aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan untuk menemukan, menarik, dan memilih individu yang memenuhi kriteria untuk mengisi posisi yang kosong. Proses ini penting untuk memastikan bahwa perusahaan mendapatkan kandidat yang paling cocok untuk memenuhi kebutuhan dan tujuan organisasi mereka. Berikut adalah langkah-langkah utama dalam proses rekrutmen:
 - a. Analisis Kebutuhan: Memulai dengan mengevaluasi kebutuhan organisasi untuk menentukan posisi yang harus diisi, termasuk detail pekerjaan, tanggung jawab, kualifikasi yang diperlukan, dan keterampilan yang diinginkan.
 - b. Pembuatan Deskripsi Pekerjaan: Menyusun deskripsi pekerjaan yang jelas dan komprehensif yang mencakup tanggung jawab, kualifikasi, keterampilan yang diperlukan,

dan persyaratan lainnya. Deskripsi ini digunakan untuk menarik kandidat yang tepat.

c. Sumber Rekrutmen:

3. Internal: Mencari kandidat di dalam organisasi, seperti melalui promosi atau rotasi jabatan.
 4. Eksternal: Mencari kandidat di luar organisasi melalui iklan lowongan kerja, situs web karier, agen perekrutan, jaringan profesional, dan media sosial.
 - a. Pemasaran Lowongan Pekerjaan: Mengiklankan posisi yang tersedia melalui berbagai saluran untuk menarik pelamar yang sesuai. Ini termasuk iklan di situs web pekerjaan, media sosial, atau platform profesional seperti LinkedIn.
 - b. Penerimaan dan Seleksi Berkas: Mengumpulkan dan menilai resume atau CV pelamar, serta melakukan penyaringan awal untuk memastikan mereka memenuhi kriteria dasar yang ditetapkan.
- c. Proses Seleksi:
- 1) Wawancara: Melakukan wawancara untuk mengevaluasi keterampilan, pengalaman, dan kesesuaian kandidat dengan budaya perusahaan. Wawancara dapat dilakukan secara langsung, melalui telepon, atau video.
 - 2) Tes dan Penilaian: Menggunakan tes keterampilan, penilaian psikologis, atau simulasi pekerjaan untuk menilai kemampuan kandidat secara lebih mendalam.

- 3) Pemeriksaan Referensi: Menghubungi mantan atasan atau rekan kerja untuk mendapatkan informasi tambahan tentang kinerja dan karakter kandidat.
- d. Penawaran Pekerjaan: Setelah menemukan kandidat yang sesuai, perusahaan akan memberikan penawaran pekerjaan resmi yang mencakup gaji, tunjangan, dan syarat kerja, dengan kemungkinan negosiasi.
- e. Onboarding: Setelah kandidat menerima penawaran dan bergabung dengan perusahaan, proses onboarding dimulai, termasuk pengenalan kepada tim, pelatihan, dan orientasi untuk membantu mereka menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja baru.

Proses rekrutmen yang efektif membantu memastikan perusahaan mendapatkan kandidat yang tidak hanya berkualitas tetapi juga cocok dengan budaya dan nilai-nilai organisasi.

- f. Pemilihan (seleksi) calon atau pelamar yang dianggap paling memenuhi syarat.

Umumnya, rekrutmen dan seleksi difokuskan pada ketersediaan calon tenaga kerja, baik yang berasal dari luar organisasi (eksternal) maupun dari dalam organisasi (internal).

5. Penilaian Kinerja

Kegiatan ini dilakukan setelah calon atau pelamar dipekerjakan dalam organisasi. Organisasi perlu menentukan standar kerja yang diharapkan dan memberikan penghargaan atas pencapaian

kinerja. Sebaliknya, organisasi juga harus menganalisis situasi ketika terjadi kinerja negatif, yaitu ketika pekerja tidak dapat memenuhi standar kinerja yang ditetapkan. Dalam penilaian kinerja ini, terdapat dua kegiatan utama, yaitu:

- a. Penilaian dan evaluasi perilaku pekerja;
- b. Analisis dan pemberian motivasi terhadap perilaku pekerja.

Proses penilaian kinerja sering dianggap sulit bagi baik penilai maupun yang dinilai, dan dapat menimbulkan potensi konflik.

6. Peningkatan Kualitas Pekerja dan Lingkungan Kerja

Saat ini, fokus utama MSDM tertuju pada tiga kegiatan strategis, yaitu:

- a. Menentukan, merancang, dan mengimplementasikan program pelatihan dan pengembangan SDM untuk meningkatkan kemampuan dan kinerja karyawan;
- b. Meningkatkan kualitas lingkungan kerja, terutama melalui peningkatan kualitas kehidupan kerja dan program-program untuk memperbaiki produktivitas;
- c. Meningkatkan kondisi fisik tempat kerja untuk memaksimalkan kesehatan dan keselamatan pekerja.

Salah satu hasil yang dapat diperoleh dari ketiga kegiatan strategis tersebut adalah peningkatan atau perbaikan kualitas lingkungan kerja, baik dari segi fisik maupun non-fisik.

7. Mencapai Efektivitas Dalam Hubungan Kerja

Setelah tenaga kerja yang dibutuhkan terisi, organisasi kemudian mempekerjakan mereka, memberikan gaji, dan menciptakan

kondisi yang membuat mereka merasa tertarik dan nyaman bekerja. Untuk itu, organisasi juga harus menetapkan standar untuk mewujudkan hubungan kerja yang efektif. Dalam hal ini, terdapat tiga kegiatan utama, yaitu:

- a. Mengakui dan menghormati hak-hak pekerja;
- b. Melakukan negosiasi (bargaining) dan menetapkan prosedur untuk penyampaian keluhan pekerja;
- c. Melakukan penelitian mengenai kegiatan-kegiatan MSDM.

Masalah yang harus diatasi dalam ketiga kegiatan utama tersebut bersifat sangat kritis. Jika organisasi tidak berhati-hati dalam menangani hak-hak pekerja, dapat muncul tindakan protes, seperti yang sering terjadi di banyak perusahaan di Indonesia.

Fungsi dan peran manajemen SDM dalam organisasi. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) bertanggung jawab atas aktivitas yang berkaitan dengan staf di dalam organisasi melalui pelaksanaan fungsinya. MSDM mengawasi tenaga kerja yang produktif dan berkembang sebagai bagian dari tugasnya. Peran MSDM dalam organisasi adalah memastikan bahwa seluruh karyawan dapat bekerja secara efektif. Untuk mencapai hal ini, karyawan harus diperlakukan sebagai aset berharga, bukan sebagai biaya.

C. EVOLUSI MSDM MENUJU ERA DIGITAL

Organisasi terus mengembangkan strategi dan filosofi untuk mengadopsi revolusi teknologi dan mengurangi resistensi terhadap perubahan. Faktor-faktor ini secara signifikan mempengaruhi jumlah,

jenis pekerjaan, dan keterampilan yang dibutuhkan. Selain itu, perubahan ini juga memerlukan fleksibilitas dalam struktur organisasi, serta peningkatan pendidikan dan pelatihan. Revolusi teknologi membawa dampak psikologis, termasuk ketakutan akan ketidakmampuan untuk beradaptasi dengan perubahan yang cepat. Operasi SDM sangat terpengaruh oleh kemajuan teknologi, yang memungkinkan identifikasi anggota kunci dalam tim manajemen baik untuk manajer lini maupun manajer SDM.

Manajer SDM dapat memainkan peran strategis dalam pengambilan keputusan dan kesuksesan keseluruhan perusahaan dengan memanfaatkan teknologi digital. Teknologi ini mendukung proses perekrutan dan memastikan kepatuhan terhadap peraturan, sekaligus membantu manajer SDM menjadi lebih efektif dalam peran mereka. Kecepatan dan kapabilitas departemen SDM perusahaan sangat bergantung pada kekuatan transformasi digital. Dalam konteks ini, penting untuk dicatat bahwa adopsi teknologi baru memerlukan sistem, proses, dan data yang lebih disederhanakan dan terstandarisasi.

Pelatihan bagi karyawan adalah proses yang dirancang untuk mengajarkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap tertentu, sehingga karyawan dapat melaksanakan tanggung jawab mereka dengan lebih baik sesuai dengan standar kerja. Pelatihan umumnya berfokus pada pengembangan keterampilan praktis yang dapat segera diterapkan. Selain itu, istilah pelatihan mencakup keseluruhan struktur program yang dilakukan baik di dalam maupun di luar pekerjaan, yang

digunakan oleh perusahaan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan, terutama terkait dengan kinerja dan promosi karir. Agar pelatihan dapat dilaksanakan secara efektif, sistem pelatihan harus terintegrasi dengan strategi SDM perusahaan.

Pemanfaatan teknologi adalah salah satu cara untuk meningkatkan produktivitas perusahaan. Dengan perkembangan teknologi yang pesat di era digital, program pelatihan dan pengembangan untuk karyawan dalam penggunaan teknologi baru dapat membantu mereka mengikuti kemajuan tersebut. Karyawan yang lebih terampil dalam pekerjaan mereka dapat menemukan metode baru untuk menyelesaikan tugas dengan cara yang lebih efektif dan efisien. Oleh karena itu, peningkatan keterampilan karyawan sering kali berujung pada peningkatan produktivitas (Asari et al., 2023).

Era Revolusi Industri Keempat (4IR) menuntut kesiapan sumber daya manusia yang handal, inovatif, kreatif, berjiwa wirausaha, dan memiliki sepuluh keterampilan, yaitu:

1. ***Complex Problem Solving***, keterampilan dalam memecahkan masalah yang kompleks, termasuk kemampuan untuk mengidentifikasi masalah, menganalisis komponen kunci, mengevaluasi berbagai solusi potensial, mengambil tindakan untuk menyelesaikan masalah, serta mencari pengetahuan baru untuk mengatasi tantangan.
2. ***Critical Thinking***, kemampuan untuk merancang strategi yang dapat meningkatkan umpan balik sesuai yang diharapkan dan berpikir secara logis serta kognitif. Berpikir kritis, yang juga

dikenal sebagai berpikir terarah, beralasan, dan berpikir dengan tujuan yang jelas, adalah istilah lain untuk keterampilan ini.

3. ***Creativity***, kemampuan untuk terus berinovasi, menciptakan hal-hal baru dan orisinal, atau meningkatkan apa yang sudah ada untuk memberikan manfaat bagi masyarakat dan lingkungan.
4. ***People Management***, kemampuan kepemimpinan untuk secara efektif mengelola, memimpin, dan memanfaatkan sumber daya manusia.
5. ***Coordinating with Other***, bekerja sama dengan orang-orang di dalam maupun di luar organisasi.
6. ***Emotion Intelligence***, kemampuan untuk memahami, menerima, mengevaluasi, mengelola, dan mengendalikan emosi diri sendiri serta emosi orang-orang di sekitar.
7. ***Judgment and Decision Making***, kemampuan untuk membuat keputusan dan menarik kesimpulan dalam berbagai situasi, bahkan ketika berada di bawah tekanan.
8. ***Service orientation***, keinginan untuk memenuhi kebutuhan orang lain dengan memberikan bantuan dan dukungan sebaik mungkin, tanpa mengharapkan pujian.
9. ***Negotiation***, Kemampuan untuk berkomunikasi dengan orang lain, melakukan tawar-menawar, dan membujuk dalam berbagai situasi di tempat kerja. Meskipun menghasilkan kesepakatan yang diinginkan bukanlah keterampilan yang dimiliki semua orang secara alami, keterampilan ini dapat dipelajari melalui latihan dan pengalaman.

10. ***Flexibility***, Kemampuan untuk mengubah cara berpikir sesuai dengan situasi yang dihadapi, termasuk kemampuan untuk mengumpulkan informasi secara cepat dan bereaksi untuk memenuhi kebutuhan dan tuntutan yang muncul.

Di era Revolusi Industri 4.0, setiap organisasi memerlukan kemampuan digitalisasi dan solusi digital yang disediakan oleh perusahaan teknologi. Transformasi digital ini akan mengubah teknik manajemen sumber daya manusia, menciptakan pendekatan baru dalam pengelolaan SDM (Fauzan et al., 2023)

1. Revolusi teknologi digital dalam era Revolusi Industri 4.0 mengubah manajemen sumber daya manusia dengan menerapkan digitalisasi untuk mendapatkan pegawai yang kompeten. Di era modern ini, organisasi menggunakan teknik terbaru berbasis teknologi digital dalam berbagai aspek manajemen SDM, termasuk analisis jabatan, perencanaan pegawai, perekrutan, seleksi, orientasi, serta pelatihan dan pengembangan pegawai.
2. Revolusi teknologi digital di era Revolusi Industri 4.0 telah memicu digitalisasi dalam teknik manajemen sumber daya manusia untuk memperoleh pegawai dengan etos kerja tinggi. Di zaman modern ini, organisasi menerapkan teknik-teknik terbaru berbasis teknologi digital dalam pengelolaan gaji, insentif finansial, tunjangan, dan peningkatan kualitas kehidupan kerja.
3. Revolusi teknologi digital di era Revolusi Industri 4.0 memicu digitalisasi dalam teknik manajemen sumber daya manusia untuk menilai hasil kerja dan memotivasi pegawai. Ini mencakup evaluasi kemampuan dan kemauan kerja serta penerapan strategi

dan kebijakan SDM yang diperlukan untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai.

Digitalisasi dalam manajemen sumber daya manusia telah membuktikan kemampuannya dalam memodernisasi, menyederhanakan, dan mempraktikkan berbagai fungsi SDM, memberikan keuntungan kompetitif yang efisien dan efektif. Hal ini juga telah mengubah pola kerja serta kebutuhan dalam manajemen SDM di perusahaan. Di era modern, pandangan terhadap manajemen SDM telah berubah, memungkinkan perusahaan untuk lebih mudah mengadopsi teknologi dalam aplikasi manajemen SDM. Selain itu, digitalisasi menggarisbawahi pentingnya kemampuan karyawan dalam bidang digitalisasi.

Ada sepuluh aspek penting yang harus menjadi fokus manajemen organisasi atau perusahaan dalam menghadapi revolusi industri 4.0, yaitu:

1. Perspektif Strategi: Menyelaraskan strategi manajemen SDM dengan tujuan dan visi organisasi.
2. Ketenagakerjaan: Mengelola hubungan kerja dan kebijakan ketenagakerjaan secara efektif.
3. Manajemen Kinerja: Mengoptimalkan sistem untuk menilai dan meningkatkan kinerja karyawan.
4. Menemukan Bakat: Mengidentifikasi dan merekrut talenta terbaik untuk memenuhi kebutuhan organisasi.
5. Pelatihan: Menyediakan program pelatihan yang relevan untuk pengembangan keterampilan karyawan.

6. Manajemen Berbasis Data: Memanfaatkan data untuk pengambilan keputusan dan perencanaan strategis.
7. Proteksi Informasi: Menjamin keamanan dan perlindungan data karyawan dan informasi sensitif.
8. Lingkungan Kerja: Menciptakan suasana kerja yang kondusif dan mendukung kesejahteraan karyawan.
9. Media Sosial: Menggunakan platform media sosial untuk membangun merek perusahaan dan berinteraksi dengan karyawan.
10. Kesinambungan dalam Kerja dan Kehidupan: Menyeimbangkan kebutuhan kerja dengan kehidupan pribadi karyawan untuk meningkatkan kepuasan dan produktivitas.

Menurut Ismail & Nugroho (2022), era Revolusi Industri 4.0 dan Society 5.0 telah membawa perubahan signifikan dalam cara bekerja, ditandai dengan dominasi teknologi digital dan masyarakat yang cerdas (smart society). Oleh karena itu, individu perlu menyesuaikan diri dengan perkembangan ini dengan mengembangkan kompetensi baik keterampilan teknis (hard skills) maupun keterampilan interpersonal (soft skills).

Profesionalisme sumber daya manusia (SDM) tidak hanya mencakup keahlian dalam teknologi dan pengetahuan tinggi, tetapi juga harus diimbangi dengan perilaku yang beretika dan moral. Hal ini penting karena SDM tidak hanya bekerja untuk kepentingan pribadi, tetapi juga untuk kepentingan masyarakat. Dengan perubahan pola pikir dan sikap mental yang sejalan dengan modernitas dalam Society 5.0, SDM

diharapkan dapat mengembangkan budaya kerja yang berkelanjutan. Ini akan memastikan bahwa pencapaian organisasi dapat terwujud dengan cara yang efektif dan efisien (Naninsih et al. 2023).

BAB 2

REKRUTMEN DAN SELESKI DIGITAL

A. PROSES REKRUTMEN BERBASIS TEKNOLOGI

Rekrutmen dan Seleksi Digital adalah proses perekrutan dan seleksi karyawan yang memanfaatkan teknologi digital, seperti internet, perangkat lunak, dan platform online, untuk mencari, menilai, dan memilih kandidat yang tepat untuk suatu posisi kerja. Berikut adalah beberapa poin penting dalam rekrutmen dan seleksi digital:

1. Penggunaan Platform Online

- **Job Portals:** Perusahaan dapat memposting lowongan pekerjaan di situs web seperti LinkedIn, Glassdoor, dan Indeed untuk menarik pelamar.
- **Website Karir Perusahaan:** Banyak perusahaan menyediakan halaman karir di situs web resmi mereka yang memungkinkan pelamar melamar pekerjaan langsung.

2. Aplikasi Perekrutan

- Perusahaan sering menggunakan **Applicant Tracking System (ATS)** untuk menyaring resume dan menilai kelayakan kandidat secara otomatis. ATS juga membantu mengelola data kandidat dengan lebih efisien.
- **Tes dan Assessment Online:** Tes kemampuan, penilaian psikologis, atau simulasi pekerjaan sering dilakukan secara online untuk menilai keterampilan dan kesesuaian kandidat.

3. Wawancara Digital

- **Wawancara Video:** Platform seperti Zoom, Microsoft Teams, dan Google Meet memungkinkan wawancara jarak jauh, yang memudahkan komunikasi dengan kandidat di berbagai lokasi.
- **Chatbot dan AI Interviewing:** Beberapa perusahaan menggunakan chatbot atau sistem AI untuk melakukan wawancara awal atau skrining otomatis.

4. Manfaat Rekrutmen Digital

- **Kecepatan dan Efisiensi:** Mempercepat proses penyaringan dan seleksi kandidat dengan alat otomatis.
- **Jangkauan Lebih Luas:** Dengan memanfaatkan internet, perusahaan dapat menjangkau lebih banyak kandidat potensial di berbagai wilayah geografis.
- **Data-Driven:** Teknologi digital memungkinkan pengambilan keputusan berdasarkan data, seperti hasil tes, wawancara video, atau riwayat pekerjaan kandidat.

5. Tantangan Rekrutmen Digital

- **Personalisasi Berkurang:** Kadang-kadang proses digitalisasi dapat membuat seleksi menjadi lebih mekanis dan kurang personal.
- **Bias Algoritma:** Sistem berbasis AI dan ATS dapat membawa bias jika tidak dirancang dengan baik.
- **Keamanan Data:** Perlindungan terhadap data pribadi kandidat sangat penting untuk menghindari kebocoran data atau pelanggaran privasi.

Rekrutmen dan seleksi digital telah menjadi bagian yang sangat penting dari strategi manajemen sumber daya manusia modern, terutama dengan berkembangnya teknologi dan kebutuhan akan tenaga kerja yang lebih fleksibel dan efisien.

Proses Rekrutmen Berbasis Teknologi adalah serangkaian tahapan perekrutan karyawan yang memanfaatkan berbagai teknologi digital untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan kualitas proses perekrutan. Berikut adalah langkah-langkah utama dalam proses rekrutmen berbasis teknologi:

1. Penggunaan ATS (Applicant Tracking System)

- **Fungsi Utama:** Sistem ini digunakan untuk memposting lowongan pekerjaan, mengelola lamaran, dan menyaring kandidat secara otomatis berdasarkan kata kunci tertentu. ATS juga memungkinkan tim HR memonitor progres setiap kandidat.
- **Keuntungan:** ATS dapat memfilter ratusan atau ribuan aplikasi secara otomatis, menghemat waktu dalam memproses dokumen pelamar.

2. Sourcing Kandidat dengan Teknologi AI

- **Sourcing Otomatis:** Teknologi AI dapat digunakan untuk melakukan **sourcing** kandidat secara otomatis melalui platform seperti LinkedIn, job board, dan media sosial.
- **Rekomendasi Kandidat:** AI menganalisis profil kandidat dan memadukannya dengan deskripsi pekerjaan untuk merekomendasikan kandidat yang cocok.

- **Chatbot AI:** Digunakan untuk menjawab pertanyaan umum dari kandidat secara otomatis dan memberikan panduan dalam proses aplikasi.

3. Pemasaran Lowongan Kerja dengan Digital Marketing

- **Targeted Ads:** Iklan lowongan pekerjaan dapat ditargetkan kepada calon kandidat yang sesuai berdasarkan demografi, minat, dan perilaku online mereka.
- **SEO dan SEM:** Optimasi mesin pencari (SEO) digunakan untuk membuat iklan pekerjaan lebih mudah ditemukan oleh calon kandidat yang menggunakan pencarian Google atau job portal.

4. Penggunaan Platform Wawancara Online

- **Wawancara Video:** Platform seperti Zoom, Google Meet, dan Microsoft Teams memudahkan wawancara jarak jauh. Hal ini mengurangi biaya perjalanan dan mempercepat proses.
- **Wawancara Asinkron:** Beberapa platform memungkinkan kandidat merekam jawaban wawancara pada waktu mereka sendiri, yang kemudian dapat ditinjau oleh tim HR.
- **AI dalam Wawancara:** Sistem berbasis AI dapat menganalisis bahasa tubuh, nada suara, dan konten jawaban kandidat untuk memberikan wawasan tambahan tentang kinerja wawancara mereka.

5. Penilaian Kemampuan dan Kesesuaian Melalui Tes Online

- **Assessment Tools:** Tes keterampilan teknis, kemampuan kognitif, dan tes kepribadian sering kali dilakukan secara online untuk memastikan kandidat memiliki kemampuan yang sesuai.

- **Simulasi Pekerjaan:** Beberapa perusahaan menggunakan simulasi tugas atau studi kasus berbasis teknologi untuk mengukur bagaimana kandidat menghadapi situasi pekerjaan yang realistis.

6. Penggunaan Data dan Analitik dalam Pengambilan Keputusan

- **Data-Driven Hiring:** Dengan menggunakan analitik berbasis data, perusahaan dapat mengidentifikasi tren dalam proses rekrutmen, seperti durasi rata-rata waktu perekrutan atau efektivitas sumber perekrutan tertentu.
- **Predictive Analytics:** Perusahaan dapat memanfaatkan analitik prediktif untuk menilai kesesuaian jangka panjang seorang kandidat dengan peran yang mereka lamar, berdasarkan data sejarah kinerja dan perilaku.

7. Onboarding Digital

- **Platform Onboarding:** Setelah kandidat diterima, proses onboarding dapat dilakukan secara digital menggunakan perangkat lunak khusus. Kandidat bisa melengkapi dokumen, mengakses pelatihan online, dan berkomunikasi dengan rekan kerja baru sebelum hari pertama.
- **E-learning:** Proses pelatihan juga bisa dilakukan secara online menggunakan platform e-learning yang memfasilitasi pelatihan mandiri atau terstruktur.

Manfaat Rekrutmen Berbasis Teknologi:

1. **Kecepatan:** Proses lebih cepat dibandingkan metode konvensional.
2. **Skalabilitas:** Dapat menjangkau lebih banyak kandidat dengan lebih efisien.

3. **Transparansi dan Akurasi:** Meminimalkan bias manusia dan memastikan keputusan berdasarkan data.
4. **Kemudahan Akses:** Kandidat dari berbagai lokasi geografis dapat mengikuti proses dengan mudah.

Tantangan:

1. **Ketergantungan pada Teknologi:** Terlalu bergantung pada teknologi dapat mengurangi interaksi manusia dan personalisasi dalam perekrutan.
2. **Masalah Teknis:** Gangguan teknis seperti koneksi internet buruk bisa mengganggu proses, terutama dalam wawancara video.
3. **Bias Algoritma:** Algoritma yang tidak adil atau tidak dioptimalkan dapat menolak kandidat yang sebenarnya berpotensi hanya karena parameter yang terlalu kaku.

Rekrutmen berbasis teknologi memungkinkan perusahaan untuk lebih adaptif dan responsif terhadap perubahan pasar tenaga kerja, meningkatkan kualitas rekrutmen, dan merampingkan proses operasional HR.

B. SUMBER DAN TEKNIK REKRUTMEN DIGITAL

Dalam **rekrutmen digital**, sumber dan teknik yang digunakan untuk mencari, menarik, dan memilih kandidat berfokus pada pemanfaatan teknologi dan platform online. Berikut adalah beberapa **sumber** dan **teknik** rekrutmen digital yang sering digunakan:

Sumber Rekrutmen Digital:

1. Job Portals (Portal Lowongan Kerja)

- **Contoh:** LinkedIn, Indeed, Glassdoor, JobStreet, Kalibr.
- **Fungsi:** Perusahaan dapat memposting lowongan kerja di situs ini untuk menjangkau kandidat secara luas. Pelamar dapat melamar langsung melalui portal ini.
- **Keuntungan:** Akses ke berbagai kandidat dari berbagai industri dan latar belakang pendidikan.

2. Website Karir Perusahaan

- **Fungsi:** Perusahaan menyediakan halaman khusus di situs web mereka untuk mempublikasikan lowongan kerja dan menerima aplikasi.
- **Keuntungan:** Kandidat yang melamar melalui website resmi cenderung lebih mengenal budaya dan visi perusahaan, sehingga meningkatkan kualitas aplikasi.

3. Media Sosial

- **Contoh:** LinkedIn, Facebook, Instagram, Twitter.
- **Fungsi:** Media sosial digunakan untuk mempromosikan lowongan kerja, berinteraksi dengan kandidat potensial, dan membangun employer branding.
- **Keuntungan:** Mampu menjangkau generasi milenial dan Gen Z yang lebih aktif di media sosial, serta memungkinkan rekrutmen yang lebih organik dan interaktif.

4. Employee Referral (Rekomendasi Karyawan)

- **Fungsi:** Karyawan yang sudah bekerja di perusahaan merekomendasikan kandidat untuk mengisi posisi terbuka. Ini

bisa dilakukan secara digital melalui platform rekrutmen internal.

- **Keuntungan:** Kandidat yang direkomendasikan oleh karyawan sering kali lebih berkualitas dan sesuai dengan budaya perusahaan.

5. **Headhunting dan RPO (Recruitment Process Outsourcing)**

- **Fungsi:** Headhunter atau penyedia layanan RPO mencari kandidat potensial secara proaktif melalui basis data atau jaringan mereka.
- **Keuntungan:** Cocok untuk mencari talenta berpengalaman atau posisi yang sangat spesifik.

6. **Freelance Platforms**

- **Contoh:** Upwork, Freelancer, Fiverr.
- **Fungsi:** Platform ini digunakan untuk merekrut pekerja lepas atau tenaga kerja sementara untuk proyek jangka pendek.
- **Keuntungan:** Memberikan fleksibilitas untuk mendapatkan tenaga kerja yang spesialisasinya sesuai dengan kebutuhan proyek.

Teknik Rekrutmen Digital:

1. **Pencarian Kandidat Berbasis AI (AI Sourcing)**

- **Fungsi:** AI digunakan untuk mencari profil kandidat dari berbagai sumber online seperti LinkedIn, GitHub, atau portal pekerjaan lainnya.
- **Keuntungan:** AI dapat menyaring kandidat secara cepat dan efisien, berdasarkan keahlian dan pengalaman yang relevan.

2. Programmatic Job Advertising

- **Fungsi:** Iklan lowongan kerja ditargetkan secara otomatis kepada kandidat yang relevan berdasarkan data perilaku mereka di internet, menggunakan teknologi pemrograman untuk mengoptimalkan anggaran iklan.
- **Keuntungan:** Memaksimalkan visibilitas lowongan kerja kepada audiens yang tepat dengan efisiensi biaya.

3. Applicant Tracking System (ATS)

- **Fungsi:** ATS adalah perangkat lunak yang membantu perusahaan dalam mengelola seluruh proses rekrutmen, mulai dari menerima aplikasi hingga memilih kandidat yang sesuai.
- **Keuntungan:** ATS membantu memfilter kandidat yang tidak memenuhi kriteria, sehingga perusahaan hanya berfokus pada kandidat yang paling relevan.

4. Wawancara Video dan Asinkron

- **Fungsi:** Wawancara melalui video dilakukan menggunakan platform seperti Zoom atau Google Meet. Ada juga wawancara asinkron, di mana kandidat merekam jawaban mereka terhadap pertanyaan wawancara dan menyerahkan video tersebut.
- **Keuntungan:** Menghemat waktu dan biaya perjalanan serta memungkinkan evaluasi yang lebih fleksibel.

5. Online Assessment Tools

- **Fungsi:** Digunakan untuk mengukur kemampuan teknis, kognitif, atau soft skills kandidat secara online. Alat ini

mencakup tes psikometri, simulasi tugas, dan tes keterampilan.

- **Keuntungan:** Memudahkan penyaringan kandidat berdasarkan kemampuan nyata mereka, bukan hanya resume atau wawancara.

6. **Social Media Recruitment (Social Recruiting)**

- **Fungsi:** Menggunakan media sosial untuk menjangkau kandidat secara langsung, termasuk melalui iklan berbayar atau posting organik. Perusahaan juga dapat memanfaatkan grup khusus industri atau komunitas profesional.
- **Keuntungan:** Sosial media menawarkan cara informal untuk merekrut, yang sering kali menarik kandidat pasif yang tidak aktif mencari pekerjaan tetapi terbuka untuk peluang baru.

7. **Chatbot Perekrutan**

- **Fungsi:** Chatbot digunakan untuk menjawab pertanyaan dari calon pelamar dan membantu mereka dalam mengisi aplikasi. Chatbot ini dapat merespons secara otomatis 24/7, memberikan pengalaman yang lebih baik bagi kandidat.
- **Keuntungan:** Menghemat waktu dan tenaga rekruter dengan menangani pertanyaan yang sering diajukan secara otomatis.

8. **Gamifikasi dalam Proses Rekrutmen**

- **Fungsi:** Menggunakan elemen permainan dalam proses rekrutmen, seperti simulasi atau tantangan interaktif yang terkait dengan pekerjaan yang dilamar.

- **Keuntungan:** Meningkatkan keterlibatan kandidat dan memberikan gambaran tentang kemampuan mereka dalam situasi yang mirip dengan dunia kerja nyata.

Manfaat Rekrutmen Digital:

1. **Efisiensi:** Proses lebih cepat dan mudah dengan otomatisasi dan alat digital.
2. **Jangkauan Global:** Mampu menarik kandidat dari berbagai lokasi geografis.
3. **Data-Driven:** Keputusan rekrutmen berdasarkan data yang lebih objektif dan terukur.

Tantangan Rekrutmen Digital:

1. **Bias Teknologi:** Algoritma yang tidak dioptimalkan dapat menyebabkan bias dalam pemilihan kandidat.
2. **Keamanan Data:** Data pribadi kandidat perlu dilindungi agar tidak terjadi kebocoran atau penyalahgunaan.
3. **Pengalaman Kandidat:** Meskipun lebih efisien, proses digital bisa terasa kurang personal bagi beberapa kandidat.

Dengan memanfaatkan berbagai sumber dan teknik digital, perusahaan dapat meningkatkan proses rekrutmen mereka dengan lebih cepat, lebih tepat, dan lebih menarik bagi kandidat potensial.

C. SELEKSI KARYAWAN MENGGUNAKAN AI DAN BIG DATA

Seleksi karyawan menggunakan AI dan Big Data telah menjadi salah satu tren utama dalam proses rekrutmen modern. Teknologi ini membantu perusahaan mempercepat, mengotomatiskan, dan

meningkatkan objektivitas dalam proses seleksi. Berikut penjelasan lebih lanjut tentang bagaimana AI dan Big Data digunakan dalam seleksi karyawan:

Peran AI dalam Seleksi Karyawan

1. Screening Otomatis

- **Fungsi:** AI digunakan untuk menyaring ribuan lamaran pekerjaan dengan cepat. Teknologi ini memindai resume dan surat lamaran untuk mencari kata kunci spesifik yang relevan dengan deskripsi pekerjaan.
- **Keuntungan:** Mempercepat proses penyaringan kandidat dan mengurangi beban kerja rekruter manusia. AI dapat mengidentifikasi kandidat yang paling sesuai tanpa bias subyektif.

2. Natural Language Processing (NLP)

- **Fungsi:** NLP adalah cabang dari AI yang dapat memproses dan memahami teks manusia. Dalam rekrutmen, NLP digunakan untuk menilai konten dalam resume dan surat lamaran serta mencocokkannya dengan deskripsi pekerjaan.
- **Keuntungan:** Meningkatkan akurasi dalam mencocokkan keterampilan dan pengalaman kandidat dengan kriteria yang diperlukan oleh perusahaan.

3. AI Chatbots untuk Rekrutmen

- **Fungsi:** Chatbots yang didukung oleh AI dapat berinteraksi dengan kandidat, menjawab pertanyaan mereka, dan bahkan melakukan wawancara awal.

- **Keuntungan:** Memberikan respons cepat 24/7 kepada kandidat, mempercepat proses komunikasi, dan mengurangi beban tim HR dalam menangani interaksi awal.

4. Wawancara Video Berbasis AI

- **Fungsi:** Dalam wawancara video, AI digunakan untuk menganalisis ekspresi wajah, intonasi suara, dan konten jawaban kandidat. AI dapat mengukur sikap, kejujuran, atau tingkat kepercayaan diri kandidat berdasarkan analisis data perilaku.
- **Keuntungan:** Memberikan wawasan tambahan bagi tim HR yang tidak hanya bergantung pada penilaian subjektif. Ini dapat membantu mendeteksi potensi dan soft skills kandidat secara lebih mendalam.

5. Gamifikasi dan Simulasi Berbasis AI

- **Fungsi:** AI digunakan untuk membuat simulasi pekerjaan atau gamifikasi yang mengukur bagaimana kandidat bereaksi terhadap tantangan atau masalah nyata di tempat kerja.
- **Keuntungan:** Memberikan pandangan nyata tentang bagaimana kandidat akan berperforma dalam situasi kerja sebenarnya, daripada hanya mengandalkan wawancara atau tes tertulis.

6. AI dalam Predictive Analytics

- **Fungsi:** AI dapat memprediksi kesuksesan calon karyawan di masa depan berdasarkan data dari performa karyawan sebelumnya, latar belakang pendidikan, pengalaman kerja, dan faktor-faktor lainnya.

- **Keuntungan:** Membantu HR membuat keputusan yang lebih baik mengenai kandidat mana yang lebih mungkin sukses di perusahaan, mengurangi tingkat turnover, dan meningkatkan retensi.

Peran Big Data dalam Seleksi Karyawan

1. Pengumpulan Data dari Berbagai Sumber

- **Fungsi:** Big Data memungkinkan perusahaan untuk mengumpulkan informasi dari berbagai sumber seperti resume, profil media sosial, penilaian psikometrik, riwayat pekerjaan, bahkan data perilaku online.
- **Keuntungan:** Meningkatkan pemahaman perusahaan tentang kandidat secara menyeluruh, termasuk kinerja di masa lalu, keterampilan teknis, dan kecocokan budaya.

2. Analisis Data Kandidat

- **Fungsi:** Big Data memungkinkan analisis mendalam tentang keterampilan, pengalaman, dan kecenderungan perilaku kandidat. Misalnya, perusahaan dapat menganalisis bagaimana seorang kandidat bereaksi dalam lingkungan kerja tertentu atau potensi mereka untuk naik jabatan.
- **Keuntungan:** Memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih objektif dan berbasis bukti, mengurangi kesalahan rekrutmen dan bias yang tidak disengaja.

3. Kustomisasi Kriteria Seleksi

- **Fungsi:** Dengan Big Data, perusahaan dapat mengembangkan algoritma yang menyesuaikan kriteria seleksi berdasarkan

kebutuhan spesifik mereka, seperti keterampilan teknis, soft skills, atau pengalaman di industri tertentu.

- **Keuntungan:** Algoritma ini memungkinkan penyaringan kandidat yang lebih tepat, dengan memperhitungkan data karyawan sukses sebelumnya dan tren industri.

4. **Penilaian Kecocokan Budaya (Cultural Fit)**

- **Fungsi:** Big Data dapat digunakan untuk menganalisis apakah kandidat cocok dengan budaya perusahaan berdasarkan analisis data seperti perilaku di media sosial atau hasil penilaian kepribadian.
- **Keuntungan:** Membantu perusahaan menemukan kandidat yang tidak hanya memiliki keterampilan teknis yang dibutuhkan, tetapi juga akan cocok secara budaya dengan organisasi.

5. **Mengukur Kinerja Karyawan di Masa Depan**

- **Fungsi:** Big Data digunakan untuk menganalisis performa karyawan saat ini dan sebelumnya, lalu memprediksi bagaimana calon karyawan akan berperforma jika mereka diterima.
- **Keuntungan:** Memungkinkan perusahaan untuk mengurangi risiko kesalahan dalam merekrut karyawan yang kurang cocok atau tidak produktif.

6. **Pelacakan Performa Selama Proses Seleksi**

- **Fungsi:** Selama proses seleksi, Big Data memungkinkan pelacakan terhadap metrik penting, seperti seberapa cepat

kandidat merespons tugas atau seberapa baik mereka menyelesaikan penilaian yang diberikan.

- **Keuntungan:** Memberikan wawasan real-time tentang kemajuan kandidat dalam proses seleksi, membantu HR memprioritaskan kandidat yang paling berpotensi.

Manfaat AI dan Big Data dalam Seleksi Karyawan

1. **Efisiensi dan Kecepatan:** Mengotomatiskan tugas-tugas manual, seperti penyaringan CV, wawancara awal, dan penilaian keterampilan, yang mempercepat proses seleksi.
2. **Pengambilan Keputusan Berbasis Data:** Keputusan yang diambil berdasarkan data besar mengurangi bias manusia dan menghasilkan hasil yang lebih objektif dan adil.
3. **Personalisasi yang Lebih Baik:** Data dari berbagai sumber dapat dikombinasikan untuk membuat proses seleksi lebih relevan dan dipersonalisasi sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
4. **Prediksi yang Lebih Akurat:** Dengan analisis prediktif, perusahaan dapat memprediksi performa kandidat di masa depan dan kecocokan mereka dengan peran yang ditawarkan.

Tantangan dan Risiko

1. **Bias dalam Algoritma AI:** Jika algoritma dilatih pada data yang bias (misalnya, hanya dari karyawan laki-laki atau dari etnis tertentu), AI dapat memperkuat bias tersebut dalam proses seleksi.
2. **Keamanan Data:** Penggunaan Big Data meningkatkan risiko pelanggaran privasi dan keamanan data kandidat.

3. **Kehilangan Sentuhan Manusia:** Proses yang sepenuhnya otomatis dapat mengurangi interaksi manusia yang penting untuk memahami aspek personal dan emosi kandidat.

Dengan memanfaatkan AI dan Big Data, perusahaan dapat mengubah proses seleksi karyawan menjadi lebih cerdas, cepat, dan akurat. Teknologi ini tidak hanya membantu menemukan kandidat yang tepat, tetapi juga memprediksi kesuksesan mereka dalam perusahaan.

D. MANFAAT DAN DAMPAK DIGITALISASI REKRUTMEN DAN SELEKSI

Manfaat dan Dampak Digitalisasi Rekrutmen dan Seleksi sangat signifikan dalam mengubah cara perusahaan mencari, menilai, dan merekrut karyawan. Dengan semakin berkembangnya teknologi, proses rekrutmen dan seleksi menjadi lebih cepat, efisien, dan berbasis data. Berikut adalah beberapa manfaat serta dampak dari digitalisasi dalam rekrutmen dan seleksi:

Manfaat Digitalisasi Rekrutmen dan Seleksi

1. Efisiensi Waktu dan Biaya

- **Otomatisasi Proses:** Penggunaan teknologi seperti **Applicant Tracking System (ATS)**, AI, dan chatbot memungkinkan perusahaan untuk mengotomatiskan proses administrasi seperti penyaringan CV, menjadwalkan wawancara, dan menanggapi pertanyaan kandidat. Hal ini menghemat waktu bagi tim HR dan meningkatkan produktivitas.

- **Waktu Rekrutmen yang Lebih Cepat:** Proses seleksi yang dilakukan secara digital, seperti wawancara video atau tes keterampilan online, memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih cepat, mempercepat proses dari pencarian hingga penerimaan kandidat.
- **Pengurangan Biaya Rekrutmen:** Dengan memanfaatkan platform rekrutmen digital dan media sosial, perusahaan dapat menekan biaya pemasangan iklan di media tradisional dan mengurangi biaya perjalanan atau akomodasi untuk wawancara tatap muka.

2. Akses ke Talenta Global

- **Jangkauan yang Lebih Luas:** Dengan rekrutmen digital, perusahaan dapat menjangkau kandidat dari seluruh dunia, tidak lagi terbatas pada wilayah geografis tertentu. Ini membantu dalam menemukan talenta yang lebih beragam dan sesuai dengan kebutuhan spesifik perusahaan.
- **Peningkatan Diversitas Kandidat:** Platform digital memberikan akses kepada kandidat dari berbagai latar belakang, sehingga perusahaan dapat meningkatkan inklusivitas dan keragaman di lingkungan kerja.

3. Pengurangan Bias dan Seleksi yang Lebih Objektif

- **AI dan Data-Driven Decisions:** AI dapat menyaring kandidat berdasarkan kualifikasi objektif, seperti keterampilan teknis, pengalaman, dan kecocokan budaya tanpa bias manusia. Ini membantu mengurangi potensi bias subyektif seperti gender, usia, atau ras dalam proses seleksi.

- **Pengukuran Berdasarkan Data:** Digitalisasi memungkinkan penggunaan **Big Data** untuk menilai kandidat berdasarkan kinerja, keterampilan, dan karakteristik yang terbukti relevan dengan kesuksesan di peran tertentu. Keputusan yang diambil lebih terukur dan obyektif.
4. **Peningkatan Pengalaman Kandidat (Candidate Experience)**
- **Proses yang Transparan dan Cepat:** Kandidat mendapatkan pengalaman yang lebih baik melalui komunikasi yang lebih cepat, feedback yang teratur, dan proses rekrutmen yang lebih transparan melalui alat digital seperti chatbot dan portal pelacakan lamaran.
 - **Aksesibilitas Lebih Mudah:** Melalui platform online, kandidat dapat dengan mudah melamar pekerjaan, mengunggah dokumen, serta berpartisipasi dalam wawancara atau tes secara online dari lokasi mana pun, yang membuat proses lebih nyaman.
5. **Penilaian Keterampilan yang Lebih Akurat**
- **Tes Online dan Simulasi Berbasis AI:** Dengan digitalisasi, perusahaan dapat menggunakan alat tes berbasis keterampilan yang lebih akurat dan relevan dengan pekerjaan. Contohnya, simulasi berbasis gamifikasi atau tes psikometrik yang menilai soft skills dan kemampuan teknis secara real-time.
 - **Prediksi Performa Masa Depan:** Analisis data karyawan sukses sebelumnya dapat digunakan untuk memprediksi kandidat

mana yang lebih mungkin berhasil di posisi yang sama, membantu mengurangi kesalahan rekrutmen.

6. **Skalabilitas dalam Proses Rekrutmen**

- **Rekrutmen Massal dengan Teknologi:** Dalam situasi di mana perusahaan membutuhkan perekrutan besar-besaran, digitalisasi memungkinkan proses tersebut dilakukan dengan lebih efektif. Ribuan kandidat dapat diproses dalam waktu singkat dengan bantuan teknologi AI dan platform digital.

Dampak Digitalisasi Rekrutmen dan Seleksi

1. **Perubahan Peran HR dan Perekrut**

- **Pergeseran Fokus ke Strategi:** Dengan banyaknya proses rekrutmen yang diotomatisasi, tim HR dapat lebih fokus pada strategi sumber daya manusia yang lebih kompleks, seperti pengembangan karyawan, engagement, dan peningkatan budaya perusahaan.
- **Penambahan Keahlian Teknis untuk HR:** HR dituntut untuk memiliki keterampilan teknologi dan data analitik untuk menggunakan alat-alat digital seperti AI, Big Data, dan ATS, yang mengubah peran HR menjadi lebih berorientasi pada teknologi.

2. **Pengurangan Interaksi Manusia**

- **Kehilangan Sentuhan Personal:** Meskipun digitalisasi membuat proses rekrutmen lebih efisien, ada kekhawatiran bahwa interaksi manusia yang penting dalam memahami emosi, kepribadian, dan motivasi kandidat menjadi berkurang.

Ini bisa menjadi kendala dalam memahami kecocokan budaya yang mendalam.

- **Kandidat Merasa "Didepersonalisasi":** Penggunaan AI dalam seleksi bisa membuat kandidat merasa kurang terlibat secara pribadi, terutama jika seluruh proses dilakukan secara otomatis tanpa interaksi dengan perekrut manusia.

3. Risiko Teknologi dan Keamanan Data

- **Keamanan Data:** Proses rekrutmen digital mengumpulkan sejumlah besar data pribadi kandidat. Ada risiko kebocoran data atau penyalahgunaan informasi jika keamanan siber tidak dikelola dengan baik.
- **Privasi Kandidat:** Kandidat mungkin merasa tidak nyaman jika data mereka digunakan untuk analisis lebih lanjut tanpa persetujuan yang jelas, terutama dalam hal analisis media sosial atau data perilaku lainnya.

4. Potensi Bias dalam Algoritma AI

- **Bias Algoritmik:** Meskipun AI dianggap dapat mengurangi bias manusia, jika algoritma dilatih menggunakan data yang bias, AI bisa memperkuat bias tersebut. Misalnya, jika data masa lalu menunjukkan bias gender, AI bisa melanjutkan tren tersebut dalam memilih kandidat.
- **Kurangnya Transparansi Algoritma:** Beberapa perusahaan tidak sepenuhnya memahami bagaimana algoritma AI bekerja dalam memilih kandidat, yang dapat mengarah pada hasil yang tidak adil tanpa penjelasan yang jelas kepada kandidat.

5. **Adaptasi Karyawan dan Kandidat terhadap Teknologi**

- **Tantangan Bagi Kandidat:** Tidak semua kandidat merasa nyaman menggunakan teknologi digital untuk melamar pekerjaan, terutama bagi generasi yang kurang familiar dengan teknologi atau yang bekerja di industri tradisional.
- **Pelatihan Ulang untuk HR:** Tim HR mungkin perlu menjalani pelatihan tambahan untuk memahami dan menggunakan teknologi baru yang diterapkan dalam rekrutmen digital.

6. **Pemantauan dan Evaluasi yang Lebih Baik**

- **Penggunaan Data untuk Evaluasi Kinerja:** Data dari proses rekrutmen digital dapat dianalisis untuk mengevaluasi efektivitas metode rekrutmen, performa kandidat setelah diterima bekerja, serta menyesuaikan strategi rekrutmen di masa depan.
- **Umpan Balik Berbasis Data:** Perusahaan dapat memberikan umpan balik yang lebih objektif kepada kandidat berdasarkan hasil tes atau wawancara berbasis AI, memberikan wawasan yang lebih jelas tentang kekuatan dan area untuk pengembangan.

E. **STUDI KASUS DAN IMPLEMENTASI REKRUTMEN DIGITAL**

Studi kasus dan implementasi rekrutmen digital dapat memberikan gambaran nyata tentang bagaimana perusahaan menerapkan teknologi dalam proses rekrutmen dan seleksi karyawan. Berikut adalah beberapa contoh studi kasus dan bagaimana teknologi digital diintegrasikan ke dalam rekrutmen:

Studi Kasus 1: Implementasi AI dalam Rekrutmen di Unilever

Latar Belakang: Unilever, sebuah perusahaan multinasional besar, menerima ribuan lamaran setiap tahun untuk berbagai posisi. Proses rekrutmen tradisional memakan banyak waktu dan sumber daya, sehingga perusahaan merasa perlu untuk meningkatkan efisiensi dan keadilan dalam seleksi.

Solusi yang Diterapkan: Unilever mengadopsi teknologi berbasis AI untuk merekrut karyawan. Tahapan rekrutmen melibatkan:

1. **Tes Psikometrik Online:** Kandidat pertama kali mengikuti tes psikometrik berbasis AI untuk menilai keterampilan kognitif dan soft skills mereka. Tes ini diintegrasikan dengan aplikasi digital dan dapat diakses oleh kandidat dari mana saja.
2. **Wawancara Video Berbasis AI:** Pada tahap berikutnya, kandidat melakukan wawancara video yang dianalisis oleh algoritma AI. Teknologi ini mengevaluasi ekspresi wajah, intonasi suara, dan pilihan kata untuk mengukur kepribadian serta kecocokan budaya.
3. **Assessment Center Virtual:** Kandidat yang berhasil lolos menjalani simulasi pekerjaan secara virtual untuk menilai kemampuan teknis dan interpersonal mereka dalam skenario dunia nyata.

Hasil dan Dampak:

1. Proses rekrutmen di Unilever dipersingkat dari beberapa bulan menjadi beberapa minggu.

2. AI membantu mengurangi bias dalam proses seleksi dengan menilai kandidat secara objektif berdasarkan keterampilan dan performa.
3. Pengalaman kandidat ditingkatkan karena proses menjadi lebih cepat dan transparan.

Studi Kasus 2: Gamifikasi dalam Rekrutmen di PwC

Latar Belakang: Pricewaterhouse Coopers (PwC), perusahaan jasa profesional global, menghadapi tantangan dalam menarik talenta muda yang kreatif dan berinovasi. Mereka merasa bahwa proses rekrutmen tradisional tidak lagi menarik minat generasi milenial yang lebih melek teknologi.

Solusi yang Diterapkan: PwC menerapkan **gamifikasi** dalam proses rekrutmennya dengan mengembangkan aplikasi game yang disebut "Multipoly". Dalam game ini, para kandidat diberikan berbagai skenario dunia nyata yang berhubungan dengan pekerjaan di PwC.

1. Kandidat harus membuat keputusan strategis, bekerja sama dengan tim virtual, dan menyelesaikan tugas-tugas kompleks dalam game tersebut.
2. Game ini memberikan wawasan tentang keterampilan pemecahan masalah, kepemimpinan, dan kemampuan kerja tim dari kandidat.

Hasil dan Dampak:

1. PwC berhasil menarik lebih banyak pelamar dari kalangan generasi muda yang tertarik dengan pendekatan inovatif ini.
2. Proses rekrutmen menjadi lebih menyenangkan dan interaktif, meningkatkan keterlibatan kandidat selama seleksi.

3. PwC dapat menilai soft skills yang sulit diukur melalui metode tradisional, seperti kemampuan berpikir strategis dan kerja sama tim.

Studi Kasus 3: Penggunaan Big Data di Google

Latar Belakang: Google, perusahaan teknologi terkemuka, dikenal dengan proses rekrutmen yang sangat ketat dan data-driven. Mereka menerima ribuan lamaran setiap hari dan memerlukan cara yang efisien untuk menyaring dan memilih kandidat terbaik.

Solusi yang Diterapkan: Google memanfaatkan **Big Data** untuk mengoptimalkan proses seleksi mereka. Beberapa langkah yang diterapkan meliputi:

1. **Analisis Data Karyawan Sukses:** Google menggunakan data dari karyawan-karyawan yang sudah berhasil dan menonjol di perusahaan untuk mengembangkan model profil ideal bagi kandidat baru. Dengan menggunakan algoritma berbasis data, mereka mampu mengidentifikasi pola dari kandidat yang paling berpotensi berhasil.
2. **Machine Learning dalam Penyaringan Lamaran:** Google menggunakan algoritma pembelajaran mesin untuk menyaring ribuan lamaran berdasarkan kriteria kinerja dan budaya perusahaan yang telah diukur dari data karyawan sebelumnya.
3. **Tes dan Wawancara Terstruktur:** Google menstandarisasi tes keterampilan teknis dan wawancara berdasarkan data kinerja kandidat sukses sebelumnya, yang memungkinkan penilaian lebih obyektif.

Hasil dan Dampak:

1. Google berhasil mengurangi tingkat turnover dengan mempekerjakan kandidat yang lebih cocok dengan budaya perusahaan dan persyaratan teknis.
2. Proses rekrutmen lebih efisien dan berbasis data, membantu dalam pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat.
3. Big Data juga membantu dalam mengurangi bias manusia selama proses seleksi dengan memberikan wawasan obyektif tentang kandidat.

Studi Kasus 4: Rekrutmen Melalui Media Sosial di Starbucks

Latar Belakang: Starbucks, perusahaan kedai kopi global, berusaha meningkatkan rekrutmen mereka di kalangan milenial dan generasi Z. Mereka menyadari bahwa metode rekrutmen tradisional tidak cukup menarik bagi kelompok demografis ini.

Solusi yang Diterapkan: Starbucks mengalihkan strategi rekrutmennya ke **media sosial**, memanfaatkan platform seperti LinkedIn, Instagram, dan Facebook untuk berinteraksi dengan kandidat potensial. Beberapa strategi meliputi:

1. **Job Ads yang Menarik:** Starbucks membuat konten iklan lowongan kerja yang kreatif dan visual di media sosial untuk menarik minat generasi muda.
2. **Penggunaan Hashtag:** Mereka juga memanfaatkan hashtag khusus untuk memperluas jangkauan iklan lowongan kerja dan menarik kandidat dari berbagai latar belakang.

3. **Penggunaan Instagram Stories:** Starbucks menggunakan fitur ini untuk menampilkan kehidupan sehari-hari di perusahaan, memberikan gambaran kepada calon pelamar tentang budaya dan nilai-nilai perusahaan.

Hasil dan Dampak:

1. Starbucks berhasil menarik lebih banyak kandidat dari kalangan milenial dan generasi Z.
2. Brand awareness perusahaan meningkat di kalangan calon pelamar muda, membuat mereka lebih tertarik untuk bekerja di Starbucks.
3. Proses rekrutmen menjadi lebih interaktif dan relevan dengan tren teknologi dan media sosial saat ini.

Studi Kasus 5: Penggunaan Blockchain dalam Verifikasi Kredensial di IBM

Latar Belakang: IBM, salah satu perusahaan teknologi terbesar di dunia, menghadapi tantangan dalam memverifikasi keaslian kredensial kandidat secara cepat dan efisien. Proses manual yang memerlukan waktu dan rawan kesalahan membuat perusahaan mencari solusi yang lebih baik.

Solusi yang Diterapkan: IBM menggunakan teknologi **Blockchain** untuk memverifikasi kredensial akademik dan profesional kandidat. Blockchain memungkinkan verifikasi sertifikat dan pengalaman kerja secara instan, aman, dan tidak dapat diubah.

1. **Verifikasi Otomatis:** Kandidat yang melamar di IBM dapat menyertakan kredensial mereka dalam bentuk blockchain, yang

langsung dapat diverifikasi oleh tim HR secara otomatis tanpa perlu menghubungi institusi terkait.

2. **Sistem yang Aman:** Blockchain memastikan bahwa data kredensial yang diberikan oleh kandidat tidak dapat dipalsukan atau diubah.

Hasil dan Dampak:

1. IBM berhasil mempercepat proses verifikasi kredensial, menghemat waktu dan sumber daya dalam proses seleksi.
2. Keamanan data kandidat lebih terjaga, sehingga meningkatkan kepercayaan antara kandidat dan perusahaan.
3. IBM mampu mengurangi risiko rekrutmen karyawan dengan kredensial yang palsu.

BAB 3

PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

A. PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN KARYAWAN

Pelatihan dan pengembangan karyawan adalah salah satu elemen penting dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan, keterampilan, dan pengetahuan karyawan guna mencapai performa optimal. Kegiatan ini tidak hanya sekedar memberikan pengetahuan dan keterampilan baru kepada karyawan, tetapi juga merupakan investasi jangka panjang yang akan berdampak signifikan pada kinerja perusahaan secara keseluruhan. Dalam lingkungan bisnis yang dinamis, perusahaan harus selalu siap beradaptasi terhadap perubahan pasar, teknologi, dan kebutuhan pelanggan. Oleh karena itu, pelatihan dan pengembangan karyawan menjadi alat strategis yang tak terpisahkan untuk memastikan organisasi tetap kompetitif.

1. Definisi Pelatihan dan Pengembangan Karyawan

Pelatihan adalah proses sistematis di mana karyawan memperoleh pengetahuan dan keterampilan spesifik yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja pekerjaan mereka saat ini. Pelatihan biasanya bersifat jangka pendek, dengan tujuan langsung yang ingin dicapai. Pengembangan, di sisi lain, lebih berfokus pada peningkatan keterampilan yang bersifat jangka panjang dan dapat diaplikasikan dalam berbagai aspek pekerjaan. Pengembangan juga sering kali melibatkan aspek yang lebih luas dari

pertumbuhan pribadi dan profesional seseorang. Pelatihan lebih berfokus pada peningkatan kinerja saat ini, sedangkan pengembangan lebih menekankan pada persiapan karyawan untuk peran masa depan.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa pelatihan dan pengembangan karyawan adalah serangkaian aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap karyawan agar mereka dapat berkontribusi lebih efektif dalam mencapai tujuan organisasi.

2. Tujuan Pelatihan dan Pengembangan Karyawan

Tujuan pelatihan dan pengembangan karyawan meliputi beberapa aspek penting yang berhubungan dengan peningkatan kinerja, efisiensi, dan perkembangan individu serta perusahaan secara keseluruhan. Berikut adalah beberapa tujuan utama dari pelatihan dan pengembangan karyawan:

a. Meningkatkan Produktivitas dan Kinerja

Pelatihan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan sehingga mereka dapat bekerja dengan lebih efisien dan efektif. Dengan karyawan yang lebih terampil, perusahaan dapat meningkatkan produktivitas secara keseluruhan. Peningkatan keterampilan ini memungkinkan karyawan melakukan tugas-tugas mereka dengan lebih cepat dan akurat, yang berkontribusi terhadap pencapaian target bisnis perusahaan.

b. Mengembangkan Keterampilan dan Kompetensi Baru

Seiring dengan perkembangan teknologi dan perubahan kebutuhan pasar, perusahaan memerlukan karyawan yang mampu menguasai keterampilan baru. Pengembangan karyawan bertujuan untuk menambah atau memperbarui kompetensi mereka, sehingga mereka bisa memenuhi tuntutan pekerjaan yang terus berkembang. Pelatihan ini dapat mencakup keterampilan teknis maupun non-teknis (soft skills), seperti komunikasi, kerja sama tim, dan kepemimpinan.

c. Meningkatkan Motivasi dan Kepuasan Karyawan

Karyawan yang mendapatkan pelatihan merasa lebih dihargai dan didukung oleh perusahaan. Pelatihan menunjukkan bahwa perusahaan peduli terhadap perkembangan pribadi dan profesional mereka. Hal ini berdampak positif pada kepuasan kerja dan motivasi, yang pada akhirnya berkontribusi pada retensi karyawan. Karyawan yang puas dan termotivasi cenderung bekerja dengan lebih baik dan lebih loyal terhadap perusahaan.

d. Mengurangi Turnover Karyawan

Dengan menyediakan program pengembangan yang tepat, perusahaan dapat mengurangi tingkat keluar-masuk karyawan (turnover). Karyawan yang memiliki peluang untuk berkembang dan meningkatkan keterampilan mereka lebih cenderung bertahan dalam perusahaan, karena mereka merasa mendapatkan kesempatan untuk berkarir dan maju.

Ini juga mengurangi biaya yang berkaitan dengan perekrutan dan pelatihan karyawan baru.

3. Manfaat Pelatihan dan Pengembangan Karyawan

Pelatihan dan pengembangan karyawan memberikan manfaat yang signifikan baik bagi perusahaan maupun bagi karyawan. Program ini tidak hanya meningkatkan keterampilan dan kompetensi, tetapi juga berkontribusi pada pencapaian tujuan strategis perusahaan dan pertumbuhan individu. Manfaat pelatihan dan pengembangan karyawan dari kedua perspektif tersebut adalah sebagai berikut:

a. Manfaat pelatihan dan pengembangan bagi karyawan

- 1) Pengembangan Karir: Pelatihan dan pengembangan membuka peluang bagi karyawan untuk meningkatkan kualifikasi mereka dan mempersiapkan diri untuk peran yang lebih tinggi atau spesialisasi tertentu. Hal ini memberikan jalur karier yang jelas dan membantu mereka mencapai tujuan karier jangka panjang.
- 2) Peningkatan Kompetensi dan Keterampilan: Pelatihan memungkinkan karyawan untuk meningkatkan keterampilan teknis dan non-teknis yang relevan dengan pekerjaan mereka. Ini membuat mereka lebih kompeten dan mampu bekerja lebih efektif dalam lingkungan kerja yang dinamis.
- 3) Meningkatkan Kepuasan Kerja: Karyawan yang merasa didukung oleh perusahaan melalui pelatihan cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka. Mereka merasakan

adanya pertumbuhan pribadi dan profesional yang meningkatkan rasa pencapaian dan motivasi dalam bekerja.

b. Manfaat pelatihan dan pengembangan bagi perusahaan

- 1) Peningkatan Produktivitas dan Efisiensi Operasional: Pelatihan memberikan keterampilan yang diperlukan untuk menjalankan pekerjaan dengan lebih baik, sehingga karyawan bekerja lebih efisien dan produktif. Dengan pengetahuan baru, karyawan mampu mengurangi waktu penyelesaian tugas dan meningkatkan kualitas output, yang berkontribusi langsung pada kinerja perusahaan.
- 2) Peningkatan Kualitas Produk atau Layanan: Karyawan yang lebih terampil dapat menghasilkan produk dan layanan dengan kualitas lebih baik. Pelatihan membantu mereka memahami prosedur yang benar, standar kualitas, dan metode terbaik untuk menjalankan tugas mereka, yang berdampak positif pada kualitas produk atau layanan perusahaan.
- 3) Meningkatkan Inovasi dan Kreativitas: Melalui pelatihan, karyawan memperoleh wawasan dan keterampilan baru yang mendorong mereka untuk berpikir kreatif dan inovatif dalam menyelesaikan masalah atau mengembangkan produk dan layanan baru. Ini berkontribusi pada daya saing jangka panjang perusahaan.
- 4) Menjaga Daya Saing Perusahaan: Perusahaan yang terus mengembangkan karyawan melalui pelatihan akan lebih

mampu beradaptasi dengan perubahan teknologi dan pasar. Ini membantu perusahaan tetap kompetitif dan inovatif dalam menghadapi persaingan di pasar.

4. Jenis-jenis Pelatihan dan Pengembangan Karyawan

Pelatihan dan pengembangan karyawan mencakup berbagai jenis yang dirancang untuk memenuhi kebutuhan yang berbeda dalam perusahaan. Setiap jenis pelatihan memiliki tujuan dan metode yang bervariasi, tergantung pada keterampilan dan kompetensi yang ingin ditingkatkan. Berikut adalah beberapa jenis utama pelatihan dan pengembangan karyawan:

a. Pelatihan Keterampilan Teknis (*Technical Skills Training*)

Pelatihan keterampilan teknis bertujuan untuk mengajarkan keterampilan spesifik yang dibutuhkan karyawan untuk menjalankan tugas sehari-hari mereka. Ini biasanya mencakup penggunaan alat, teknologi, perangkat lunak, atau metode khusus yang berkaitan langsung dengan pekerjaan. Pelatihan ini sangat penting terutama dalam industri yang mengandalkan teknologi atau prosedur teknis yang terus berkembang, seperti industri manufaktur, teknologi informasi, atau layanan kesehatan. Contohnya pelatihan pemrograman untuk pengembang perangkat lunak, pelatihan penggunaan peralatan produksi baru di pabrik dan pelatihan aplikasi perangkat lunak manajemen proyek.

b. Pelatihan *Soft Skills* (*Soft Skills Training*)

Pelatihan ini fokus pada pengembangan keterampilan non-teknis yang berhubungan dengan cara karyawan berinteraksi

dengan orang lain dan menangani situasi kerja. Keterampilan ini mencakup kemampuan komunikasi, kepemimpinan, manajemen waktu, kolaborasi, dan pemecahan masalah. Pelatihan soft skills sangat penting karena keterampilan ini mendukung efisiensi dan produktivitas secara keseluruhan di lingkungan kerja yang kolaboratif. Contohnya pelatihan komunikasi efektif, pelatihan keterampilan negosiasi dan pelatihan manajemen konflik.

c. Pelatihan *On-the-Job* (*On-the-Job Training* – OJT)

Pelatihan on-the-job adalah pelatihan yang dilakukan langsung di tempat kerja saat karyawan melakukan tugas-tugas mereka. Metode ini memungkinkan karyawan belajar secara praktis dengan bimbingan supervisor atau mentor. Jenis pelatihan ini sangat efektif untuk keterampilan yang bersifat teknis dan pekerjaan yang membutuhkan pengalaman langsung. Contohnya karyawan baru belajar menjalankan mesin produksi di bawah bimbingan senior, staf baru yang belajar prosedur layanan pelanggan di tempat dan sebagainya.

5. Strategi Pelaksanaan Pelatihan dan Pengembangan Karyawan Efektif

Strategi pelaksanaan pelatihan dan pengembangan karyawan yang efektif sangat penting untuk memastikan bahwa program pelatihan dapat menghasilkan hasil yang diinginkan, baik dalam meningkatkan keterampilan karyawan maupun mendukung tujuan strategis perusahaan. Berikut adalah beberapa strategi

kunci untuk melaksanakan program pelatihan dan pengembangan yang efektif:

a. Analisis Kebutuhan Pelatihan

Langkah pertama dalam menyusun program pelatihan yang efektif adalah melakukan analisis kebutuhan pelatihan. Ini melibatkan identifikasi gap antara kompetensi yang dimiliki karyawan saat ini dengan kompetensi yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi.

b. Desain Program Pelatihan

Program pelatihan harus dirancang berdasarkan hasil analisis kebutuhan, memastikan bahwa materi dan metode pelatihan relevan dengan tujuan bisnis perusahaan. Program harus mencakup indikator kinerja yang jelas dan dapat diukur.

c. Implementasi Program Pelatihan

Selama fase implementasi, penting untuk memastikan bahwa semua pihak yang terlibat, termasuk karyawan dan instruktur, memiliki pemahaman yang sama mengenai tujuan pelatihan. Ketersediaan sumber daya, seperti materi pelatihan dan teknologi pendukung, juga sangat penting.

d. Evaluasi Efektivitas Pelatihan

Evaluasi adalah langkah akhir yang diperlukan untuk menilai sejauh mana pelatihan berhasil mencapai tujuannya. Ini dapat dilakukan melalui survei karyawan, penilaian kinerja sebelum dan sesudah pelatihan, serta analisis dampak pelatihan terhadap produktivitas perusahaan.

B. MANAJEMEN KINERJA DAN EVALUASI

Manajemen kinerja dan evaluasi merupakan bagian integral dari pengelolaan sumber daya manusia di setiap organisasi. Proses ini membantu memastikan bahwa karyawan memberikan kontribusi maksimal terhadap tujuan perusahaan, dengan menyediakan kerangka kerja untuk penilaian, umpan balik, dan pengembangan keterampilan. Manajemen kinerja tidak hanya berfokus pada hasil akhir, tetapi juga pada pengembangan kemampuan karyawan agar mereka dapat mencapai hasil yang lebih baik dalam jangka panjang.

1. Pengertian Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja adalah proses sistematis yang dirancang untuk membantu karyawan mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan, baik dalam jangka pendek maupun panjang. Ini melibatkan pengaturan ekspektasi kinerja, pemantauan kemajuan, evaluasi hasil, serta memberikan umpan balik dan bimbingan berkelanjutan kepada karyawan. Manajemen kinerja juga mencakup upaya untuk menyelaraskan tujuan individu dengan visi dan misi organisasi. Manajemen kinerja lebih dari sekadar penilaian kinerja tahunan. Terdapat elemen kunci dalam manajemen kinerja, diantaranya adalah:

- a. Penetapan tujuan: Memastikan bahwa karyawan memahami apa yang diharapkan dari mereka.
- b. Pemantauan dan pengukuran kinerja: Melacak kemajuan dan kinerja karyawan melalui indikator kinerja utama (*Key Performance Indicators* – KPIs).

- c. Umpan balik dan pelatihan: Memberikan bimbingan berkelanjutan untuk mendukung perbaikan kinerja.
- d. Pengembangan karyawan: Mendorong peningkatan keterampilan melalui pelatihan dan pengembangan.

2. Proses Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja adalah siklus yang terus berulang dengan langkah-langkah terstruktur. Manajemen kinerja lebih dari sekadar penilaian kinerja tahunan. Ini adalah proses berkelanjutan yang melibatkan berbagai aktivitas. Proses manajemen kinerja memberikan kesempatan bagi manajer untuk bekerja secara aktif dengan karyawan, memastikan bahwa setiap individu bekerja secara optimal, sejalan dengan strategi dan tujuan organisasi. Proses ini biasanya terdiri dari beberapa fase utama, yaitu:

a. Penetapan Tujuan

Langkah awal dalam manajemen kinerja adalah penetapan tujuan. Tujuan ini biasanya bersifat SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound*) dan membantu memberikan panduan yang jelas kepada karyawan tentang apa yang diharapkan dari mereka. Tujuan bisa bersifat individual atau kelompok, serta harus selaras dengan tujuan strategis perusahaan.

b. Pemantauan Kinerja

Setelah tujuan ditetapkan, kinerja karyawan harus dipantau secara berkala. Pemantauan kinerja melibatkan pengukuran sejauh mana karyawan mendekati atau mencapai tujuan yang

telah ditetapkan. Manajer menggunakan berbagai indikator dan alat ukur untuk menilai apakah karyawan berada di jalur yang benar atau memerlukan bantuan tambahan.

c. **Umpan Balik Berkala**

Umpan balik adalah elemen penting dalam manajemen kinerja. Manajer memberikan umpan balik berkala kepada karyawan untuk membantu mereka memahami kekuatan dan area yang perlu ditingkatkan. Proses umpan balik tidak hanya memberikan bimbingan, tetapi juga memotivasi karyawan untuk terus berupaya mencapai hasil yang lebih baik.

d. **Evaluasi Kinerja**

Evaluasi kinerja biasanya dilakukan pada akhir periode tertentu, misalnya setiap kuartal atau tahun. Proses ini melibatkan penilaian menyeluruh terhadap kinerja karyawan berdasarkan tujuan yang telah ditetapkan dan hasil yang dicapai. Evaluasi kinerja sering kali dilakukan dalam bentuk review formal atau appraisal meeting antara manajer dan karyawan.

e. **Penghargaan dan Tindakan Korektif**

Setelah evaluasi dilakukan, langkah selanjutnya adalah memberikan penghargaan bagi karyawan yang mencapai atau melampaui tujuan. Penghargaan bisa berupa bonus, promosi, atau insentif lainnya. Sebaliknya, jika kinerja karyawan tidak sesuai harapan, tindakan korektif seperti pelatihan tambahan atau perubahan tugas dapat dilakukan.

f. **Pengembangan Berkelanjutan**

Manajemen kinerja juga mencakup pengembangan berkelanjutan. Setelah evaluasi, karyawan dan manajer harus bekerja sama untuk menyusun rencana pengembangan yang berfokus pada peningkatan keterampilan dan kompetensi. Ini termasuk memberikan kesempatan pelatihan, *mentoring*, atau *coaching*.

3. Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja adalah proses formal di mana kinerja karyawan diukur dan dinilai berdasarkan tujuan yang telah ditetapkan dan standar perusahaan. Evaluasi kinerja bertujuan untuk menilai kontribusi individu, mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan, serta menyediakan dasar untuk keputusan manajerial, seperti promosi, kenaikan gaji, atau tindakan perbaikan. Metode evaluasi yang umum digunakan antara lain:

- a. **Skala Penilaian:** Menggunakan skala numerik atau deskriptif untuk menilai kinerja.
- b. **Metode BPR (*Behaviorally Anchored Rating Scales*):** Menggunakan deskripsi perilaku yang spesifik untuk menilai kinerja.
- c. **360 Derajat:** Mengumpulkan umpan balik dari atasan, bawahan, rekan kerja, dan diri sendiri.
- d. **Manajemen dengan Tujuan (*Management by Objectives*):** Menetapkan tujuan yang jelas dan mengukur pencapaiannya.

Proses evaluasi kinerja ini dapat menjadi proses yang kompleks dan penuh tantangan. Beberapa tantangan dalam proses evaluasi kinerja meliputi:

- a. **Subjektivitas:** Penilaian kinerja seringkali bersifat subjektif dan dipengaruhi oleh persepsi pribadi.
- b. **Kurangnya Komitmen Manajemen:** Jika manajemen tidak berkomitmen, sistem manajemen kinerja tidak akan efektif.
- c. **Kurangnya Waktu:** Proses evaluasi kinerja membutuhkan waktu yang cukup banyak.
- d. **Resistensi Perubahan:** Karyawan mungkin resisten terhadap perubahan dalam sistem manajemen kinerja.

4. Manfaat Manajemen dan Evaluasi Kinerja

Manajemen dan evaluasi kinerja memberikan banyak manfaat bagi perusahaan dan karyawan, di antaranya:

a. Bagi Perusahaan

- 1) Meningkatkan Produktivitas: Manajemen kinerja yang baik mendorong karyawan untuk bekerja lebih efisien dan mencapai target yang ditetapkan, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas perusahaan.
- 2) Identifikasi Bakat dan Pengembangan Karier: Proses evaluasi membantu perusahaan mengidentifikasi karyawan yang memiliki potensi untuk dipromosikan atau dikembangkan untuk posisi yang lebih tinggi.
- 3) Pengambilan Keputusan yang Lebih Baik: Evaluasi kinerja memberikan informasi yang berguna bagi manajemen

untuk membuat keputusan terkait promosi, kompensasi, dan pelatihan.

- 4) Mendukung Inovasi dan Kreativitas: Dengan mendorong pengembangan dan memberikan penghargaan atas pencapaian, perusahaan menciptakan lingkungan yang mendukung inovasi dan kreativitas.

b. Bagi Karyawan

- 1) Pengakuan dan Penghargaan: Karyawan yang berkinerja baik mendapatkan pengakuan dan penghargaan, baik dalam bentuk kenaikan gaji, promosi, atau insentif lainnya.
- 2) Pengembangan Diri: Manajemen kinerja menyediakan sarana bagi karyawan untuk memahami kekuatan dan kelemahan mereka, serta kesempatan untuk meningkatkan keterampilan melalui pelatihan dan pengembangan.
- 3) Meningkatkan Motivasi: Umpan balik yang konstruktif dan penghargaan atas pencapaian meningkatkan motivasi karyawan untuk bekerja lebih baik.
- 4) Kejelasan Tujuan: Manajemen kinerja membantu karyawan memahami ekspektasi yang jelas, memberikan panduan tentang apa yang perlu mereka capai dan bagaimana cara mencapainya.

5. Strategi untuk Meningkatkan Manajemen dan evaluasi Kinerja

Untuk memastikan manajemen dan evaluasi kinerja berjalan efektif, perusahaan perlu mengadopsi beberapa strategi, di antaranya:

a. Keterlibatan Manajer yang Aktif

Manajer harus terlibat aktif dalam memberikan umpan balik secara terus-menerus, membantu karyawan memahami ekspektasi, serta memberikan dukungan yang diperlukan untuk mencapai hasil yang optimal.

b. Penggunaan Teknologi

Penggunaan teknologi, seperti sistem manajemen kinerja (Performance Management Systems), dapat membantu dalam melacak kinerja, menyederhanakan proses evaluasi, dan memberikan data yang lebih akurat untuk keputusan manajemen.

c. Pendekatan Umpan Balik Berkelanjutan

Alih-alih hanya melakukan evaluasi tahunan, perusahaan harus menerapkan pendekatan umpan balik berkelanjutan, di mana manajer memberikan umpan balik secara berkala dan *real-time*. Ini membantu karyawan untuk menyesuaikan dan memperbaiki kinerja mereka lebih cepat.

d. Pengembangan Keterampilan Manajer

Manajer harus dilatih dalam teknik manajemen kinerja, termasuk memberikan umpan balik yang konstruktif, mengelola konflik, dan memotivasi tim.

C. PENGEMBANGAN KARIR DAN SUCCESSION PLANNING

1. Definisi Pengembangan Karir dan Succession Planning

Pengembangan karir dan succession planning (perencanaan suksesi) adalah dua konsep penting dalam manajemen sumber daya manusia yang saling terkait, tetapi memiliki fokus yang berbeda :

a. Pengembangan Karir (Career Development)

Pengembangan karir adalah proses yang dirancang untuk membantu individu merencanakan dan mencapai tujuan karier mereka, baik di dalam maupun di luar organisasi. Fokus utama pengembangan karir adalah pada pertumbuhan individu dalam keterampilan, pengetahuan, dan pengalaman, sehingga mereka dapat meningkatkan kinerja kerja dan potensi mereka dalam organisasi.

b. Succession Planning (Perencanaan Suksesi)

Succession planning adalah proses perencanaan strategis dalam organisasi untuk mengidentifikasi dan mengembangkan calon pemimpin atau pengganti untuk posisi-posisi kunci yang akan kosong di masa depan, baik karena pensiun, promosi, atau kepergian karyawan. Tujuan utama succession planning adalah memastikan bahwa perusahaan memiliki bakat yang siap untuk mengisi peran-peran penting tanpa gangguan besar dalam operasional.

2. Tujuan Pengembangan Karir

a. Meningkatkan Kompetensi dan Kinerja Karyawan :

Tujuan utama pengembangan karir adalah meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan untuk membantu mereka mencapai potensi penuh dan kinerja optimal.

b. Meningkatkan Kepuasan dan Motivasi Karyawan :

Dengan memberikan kesempatan untuk berkembang, karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk berkontribusi lebih banyak terhadap perusahaan.

- c. Menjaga dan Mengembangkan Talenta :
Memberikan peluang untuk pertumbuhan karir membantu organisasi mempertahankan talenta-talenta terbaik, mengurangi turnover, dan menciptakan loyalitas.
- d. Mempersiapkan Karyawan untuk Tanggung Jawab Lebih Besar:
Pengembangan karir juga bertujuan untuk mempersiapkan karyawan untuk promosi, dengan memastikan mereka memiliki keterampilan yang diperlukan untuk peran yang lebih tinggi.
- e. Mendukung Tujuan Organisasi:
Dengan memadukan rencana karir karyawan dengan tujuan bisnis organisasi, pengembangan karir membantu dalam mencapai visi dan misi organisasi secara lebih efisien.

3. Tujuan Succession Planning

- a. Menjamin Kelangsungan Operasional Perusahaan :
Succession planning memastikan bahwa perusahaan memiliki pemimpin atau karyawan berkualitas yang siap mengisi posisi-posisi kunci ketika terjadi kekosongan, baik karena promosi, pensiun, atau hal lainnya.
- b. Mengurangi Risiko Keberlangsungan Bisnis :
Dengan adanya suksesi yang terencana, organisasi dapat mengurangi risiko stagnasi atau gangguan dalam proses bisnis karena tidak ada pengganti yang siap untuk posisi penting.
- c. Mengidentifikasi dan Mengembangkan Talenta Internal :
Succession planning bertujuan untuk menemukan individu di dalam perusahaan yang memiliki potensi kepemimpinan dan

memberikan mereka peluang serta pelatihan yang diperlukan untuk mempersiapkan peran kepemimpinan.

d. Mengurangi Ketergantungan pada Rekrutmen Eksternal :

Dengan memiliki suksesi yang baik, perusahaan dapat mengurangi ketergantungan pada rekrutmen eksternal untuk posisi kunci, yang seringkali lebih memakan waktu dan biaya.

e. Meningkatkan Loyalitas Karyawan :

Succession planning memberikan kejelasan kepada karyawan tentang peluang karir masa depan mereka dalam perusahaan, yang pada gilirannya meningkatkan loyalitas dan mengurangi turnover.

f. Membentuk Tim Kepemimpinan yang Kuat dan Siap :

Salah satu tujuan terpenting succession planning adalah memastikan bahwa perusahaan selalu memiliki tim kepemimpinan yang kuat dan siap memimpin organisasi di masa depan.

4. Pengembangan Karir

a. **Komponen Utama Dalam Pengembangan Karir**

Dalam dunia profesional, pengembangan karir merupakan perjalanan yang memerlukan perencanaan matang dan pemahaman yang mendalam tentang diri sendiri. Ada lima komponen utama yang menjadi kunci dalam meraih kesuksesan karir. Pertama, penilaian diri, di mana seseorang harus mengidentifikasi minat, nilai, kekuatan, dan kelemahannya. Ini membantu mereka memahami potensi serta area yang perlu diperbaiki. Kedua, perencanaan karir. Setelah memahami diri,

seseorang perlu menetapkan tujuan jangka pendek dan jangka panjang untuk memberikan arah yang jelas dalam pengembangan karir mereka.

Langkah ketiga adalah pengembangan keterampilan, yang bisa dilakukan melalui pelatihan, kursus, atau pengalaman kerja. Terus belajar dan mengasah keterampilan baru adalah cara untuk tetap relevan dan kompetitif di dunia kerja yang dinamis. Komponen keempat adalah networking, yakni membangun hubungan profesional yang kuat. Jaringan yang baik bisa membuka banyak peluang, memberi dukungan, dan membantu seseorang berkembang dalam karirnya. Terakhir, mentoring. Dengan bimbingan dari mentor yang berpengalaman, seseorang dapat mendapatkan wawasan berharga, menghindari kesalahan, dan mendapatkan dorongan untuk terus maju. Kombinasi dari kelima komponen ini akan membantu individu untuk menavigasi perjalanan karir mereka dengan lebih percaya diri dan terarah, sekaligus mempersiapkan mereka untuk mencapai kesuksesan jangka panjang.

b. Model Pengembangan Karir

Dalam pengembangan karir, terdapat beberapa model yang dapat digunakan sebagai panduan bagi individu untuk mencapai tujuan profesional mereka. Salah satunya adalah model karier linear, di mana kemajuan terjadi melalui promosi bertingkat. Model ini menggambarkan jalur karir tradisional, di mana seseorang naik tangga hierarki dalam satu bidang pekerjaan, dengan setiap langkah membawa peningkatan tanggung jawab dan otoritas.

Selanjutnya, ada model karier lateral, di mana seseorang beralih ke bidang atau peran lain tanpa peningkatan hierarki. Dalam model ini, fokusnya bukan pada kenaikan jabatan, melainkan pada pengayaan keterampilan dan pengalaman melalui eksplorasi berbagai area pekerjaan yang berbeda, yang dapat memberikan variasi serta tantangan baru. Yang terakhir adalah model karier spiral, yang merupakan perpaduan antara model linear dan lateral. Dalam model ini, individu mungkin mengalami kenaikan dalam posisi atau tanggung jawab, tetapi juga sering beralih ke peran atau bidang yang berbeda. Ini memungkinkan seseorang untuk terus berkembang secara vertikal dan horizontal, sambil memperkaya keterampilan mereka di berbagai area, menciptakan karir yang lebih dinamis dan fleksibel. Ketiga model ini menawarkan fleksibilitas yang memungkinkan individu untuk memilih jalur karir yang paling sesuai dengan tujuan, minat, dan keadaan hidup mereka.

c. Contoh Program Pengembangan Karir

Program pengembangan karir membantu karyawan memperluas keterampilan dan pengalaman melalui berbagai inisiatif. Rotasi jabatan memungkinkan karyawan untuk berpindah posisi, memperkaya pemahaman tentang berbagai fungsi dalam organisasi. Proyek khusus memberikan tantangan baru di luar tugas rutin, mendorong pengembangan keterampilan kepemimpinan dan manajemen. Sementara itu, program sponsorship melibatkan dukungan dari eksekutif senior yang membantu memajukan karir karyawan potensial dengan

memberikan bimbingan dan membuka peluang baru. Program-program ini, dengan pendekatan yang bervariasi, memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berkembang, belajar, dan memajukan karir mereka dalam organisasi

5. Succession Planning

a. Proses succession planning

Proses succession planning adalah langkah strategis yang dilakukan organisasi untuk memastikan kelangsungan kepemimpinan. Proses ini dimulai dengan identifikasi posisi kritis, yaitu peran-peran kunci yang sangat berpengaruh terhadap operasional dan kesuksesan jangka panjang perusahaan. Setelah itu, dilakukan identifikasi calon pengganti potensial, yakni individu-individu dalam organisasi yang memiliki potensi untuk mengisi posisi tersebut di masa depan.

Langkah selanjutnya adalah penilaian kompetensi, di mana keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan calon pengganti dinilai untuk memastikan kesiapan mereka. Berdasarkan hasil penilaian, disusunlah rencana pengembangan, yang dirancang untuk membekali calon pengganti dengan pengalaman dan pelatihan yang dibutuhkan agar siap mengambil alih peran saat dibutuhkan. Proses ini diakhiri dengan monitoring dan evaluasi secara berkala untuk memastikan kemajuan yang tepat dan menyesuaikan rencana pengembangan jika diperlukan. Succession planning ini memastikan bahwa organisasi memiliki talenta yang siap dan kompeten untuk mempertahankan kelangsungan dan stabilitas di masa depan.

b. Tantangan Dalam Succession Planning

Succession planning sering kali menghadapi sejumlah tantangan yang dapat menghambat efektivitasnya. Salah satu tantangan utama adalah kurangnya keterlibatan manajemen, di mana pemimpin senior mungkin tidak memberikan dukungan atau waktu yang cukup untuk mengidentifikasi dan mengembangkan calon pemimpin potensial. Selain itu, perubahan organisasi yang cepat, seperti restrukturisasi atau perubahan strategi bisnis, dapat menggagalkan rencana suksesi yang telah disusun, karena peran atau kebutuhan kompetensi dapat berubah secara drastis.

Tantangan lain yang sering dihadapi adalah kurangnya talent pool, di mana organisasi tidak memiliki cukup karyawan dengan potensi atau keterampilan yang dibutuhkan untuk mengambil alih peran kunci. Ketika talent pool terbatas, perusahaan harus berupaya lebih keras untuk mengembangkan bakat internal atau mencari sumber daya eksternal, yang bisa memakan waktu dan biaya tambahan. Mengatasi tantangan-tantangan ini memerlukan perencanaan yang lebih strategis dan komitmen jangka panjang dari seluruh lapisan manajemen.

6. Integrasi antara pengembangan karir dan succession planning

Integrasi antara pengembangan karir dan succession planning sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi yang lebih besar. Terdapat hubungan timbal balik yang signifikan; pengembangan karir bertindak sebagai fondasi yang kokoh bagi succession planning, di mana individu yang berkembang dengan baik menjadi calon pemimpin masa depan. Sebaliknya, keberadaan succession

planning dapat menjadi motivasi yang kuat bagi karyawan untuk mengambil bagian aktif dalam pengembangan karir mereka, mengetahui bahwa ada jalur yang jelas untuk kemajuan di dalam organisasi.

Integrasi ini membawa berbagai manfaat, seperti meningkatkan efektivitas kedua program. Dengan memperkuat budaya pengembangan, organisasi menciptakan lingkungan yang mendukung pembelajaran dan pertumbuhan, yang pada gilirannya meningkatkan keterlibatan karyawan. Ketika karyawan merasa dihargai dan melihat peluang untuk berkembang, mereka lebih cenderung untuk berkontribusi secara maksimal.

Untuk mencapai integrasi yang sukses, organisasi perlu menerapkan strategi yang tepat, seperti memastikan alignment antara tujuan individu dan organisasi. Penggunaan data yang sama untuk kedua program akan memberikan wawasan yang lebih baik dalam perencanaan dan pengembangan, sementara komunikasi yang efektif memastikan bahwa semua pihak memahami peran mereka dalam proses ini. Dengan langkah-langkah tersebut, integrasi pengembangan karir dan succession planning akan menghasilkan sinergi yang mendukung pertumbuhan individu dan keberlanjutan organisasi.

7. Implementasi Pengembangan Karir dan Succesion Planning yang Efektif

Untuk mencapai implementasi yang efektif dalam pengembangan karir dan succession planning, peran manajemen sangat krusial.

Pertama, komitmen dari manajemen puncak diperlukan untuk menunjukkan bahwa pengembangan talenta adalah prioritas strategis organisasi. Selain itu, alokasi sumber daya yang cukup baik dalam bentuk waktu, anggaran, maupun pelatihan akan mendukung keberhasilan program ini. Manajemen juga harus memastikan komunikasi yang transparan, memberikan informasi yang jelas tentang tujuan dan proses, sehingga semua pihak memahami harapan dan peran mereka.

Di sisi lain, keterlibatan karyawan menjadi faktor penting dalam implementasi. Memberikan kesempatan bagi karyawan untuk berpartisipasi dalam program pengembangan akan meningkatkan rasa memiliki dan motivasi mereka. Selain itu, mendengarkan masukan karyawan dapat memberikan wawasan berharga tentang apa yang sebenarnya dibutuhkan dalam pengembangan karir mereka. Terakhir, proses evaluasi dan penyesuaian harus dilakukan secara berkala. Mengukur keberhasilan program memungkinkan organisasi untuk memahami efektivitasnya, sementara melakukan penyesuaian sesuai kebutuhan memastikan bahwa program tetap relevan dan responsif terhadap perubahan yang terjadi. Dengan pendekatan yang terencana dan kolaboratif, organisasi dapat mengoptimalkan pengembangan karir dan succession planning untuk mencapai keberhasilan jangka panjang.

D. PENGEMBANGAN KOMPETENSI DI ERA DIGITAL

1. Definisi Pengembangan Kompetensi di Era Digital

Pengembangan kompetensi, khususnya kompetensi digital, menjadi semakin penting dalam era modern ini. Kompetensi digital mencakup berbagai keterampilan, mulai dari kemampuan dasar dalam menggunakan teknologi hingga kemampuan yang lebih kompleks, seperti menganalisis data dan berpikir kritis dalam konteks digital. Pentingnya kompetensi digital tidak bisa diabaikan, terutama di tengah perubahan dunia kerja yang cepat akibat disrupsi teknologi. Dengan munculnya alat dan platform baru, individu dituntut untuk memiliki keterampilan yang lebih canggih agar dapat beradaptasi dan berkontribusi secara efektif. Selain itu, dalam menghadapi persaingan global, baik individu maupun organisasi harus terus meningkatkan kompetensi mereka agar tetap relevan dan kompetitif di pasar yang semakin dinamis.

Kompetensi digital juga menjadi kunci dalam mendorong inovasi dan menciptakan solusi baru yang dapat memenuhi tuntutan dan tantangan zaman. Di berbagai sektor, transformasi digital telah menjadi suatu keniscayaan, menjadikan kompetensi digital bukan hanya sebagai nilai tambah, tetapi kebutuhan dasar untuk keberhasilan dan keberlanjutan. Dengan pengembangan kompetensi yang tepat, individu dan organisasi akan siap menghadapi masa depan yang penuh peluang dan tantangan.

2. Dimensi Kompetensi Digital

Dimensi kompetensi digital mencakup beberapa aspek yang krusial bagi individu dalam menghadapi tantangan di era digital. Pertama, kompetensi dasar melibatkan literasi digital, yang mencakup kemampuan menggunakan perangkat, aplikasi, dan internet secara efektif. Tanpa keterampilan ini, individu tidak dapat berfungsi dengan baik dalam lingkungan yang semakin mengandalkan teknologi.

Selanjutnya, kemampuan dalam informasi dan data menjadi penting. Ini mencakup keterampilan dalam mencari, mengevaluasi, dan menggunakan informasi dengan tepat, sehingga individu dapat membuat keputusan yang informasional dan berbasis data. Selain itu, komunikasi dan kolaborasi dalam lingkungan digital sangat diperlukan untuk bekerja sama secara efektif, baik dalam tim maupun dalam konteks yang lebih luas. Tak kalah penting adalah pemikiran kritis, yang memungkinkan individu untuk menganalisis informasi, memecahkan masalah, dan membuat keputusan yang tepat. Akhirnya, kreativitas memainkan peran sentral dalam menggunakan teknologi untuk menciptakan ide-ide baru dan inovatif. Dengan mengembangkan dimensi-dimensi kompetensi digital ini, individu akan lebih siap untuk beradaptasi dan berhasil di dunia yang terus berubah.

Dimensi kompetensi digital juga mencakup kompetensi lanjut yang semakin penting di dunia yang didorong oleh teknologi. Salah satunya adalah pengembangan perangkat lunak, yang melibatkan kemampuan untuk membangun aplikasi dan sistem yang memenuhi kebutuhan

pengguna. Keterampilan ini memungkinkan individu untuk berkontribusi langsung dalam menciptakan solusi teknologi yang inovatif.

Selain itu, analisis data menjadi semakin krusial. Kemampuan untuk mengumpulkan, menganalisis, dan menginterpretasi data memberikan wawasan yang dapat memandu pengambilan keputusan yang lebih baik dalam berbagai konteks bisnis dan organisasi. Di samping itu, keamanan siber adalah bidang yang tidak bisa diabaikan; dengan meningkatnya ancaman terhadap data dan sistem, keterampilan dalam melindungi informasi menjadi keharusan untuk menjaga integritas dan privasi.

Terakhir, pemahaman tentang kecerdasan buatan (AI) menjadi penting dalam konteks digital saat ini. Kemampuan untuk memahami dan menggunakan AI dalam berbagai aplikasi memungkinkan individu untuk berada di garis depan inovasi dan efisiensi. Dengan mengembangkan kompetensi lanjut ini, individu dapat lebih siap untuk menghadapi tantangan dan memanfaatkan peluang dalam era digital yang terus berkembang.

3. Tantangan dan Peluang dalam Pengembangan Kompetensi di Era Digital

Dalam pengembangan kompetensi digital, terdapat berbagai tantangan dan peluang yang perlu diperhatikan. Salah satu tantangan utama adalah perubahan yang cepat, teknologi berkembang dengan pesat, sehingga sulit bagi individu untuk tetap mengikuti perkembangan terbaru. Selain itu, ada isu digital divide, di mana tidak

semua orang memiliki akses yang sama terhadap teknologi dan pelatihan, menciptakan kesenjangan dalam penguasaan keterampilan digital. Tak kalah penting, kurangnya kesadaran di kalangan masyarakat mengenai pentingnya kompetensi digital membuat banyak individu tidak termotivasi untuk mengembangkan keterampilan ini.

Namun, di balik tantangan tersebut, terdapat banyak peluang yang dapat dimanfaatkan. Dengan memiliki kompetensi digital, individu dapat meningkatkan produktivitas, karena pekerjaan dapat dilakukan dengan lebih efisien dan cepat. Selain itu, kompetensi digital membuka jalan bagi inovasi baru, mendorong munculnya ide-ide kreatif yang dapat mengubah cara kita bekerja dan berinteraksi. Terakhir, teknologi memiliki potensi untuk meningkatkan kualitas hidup, baik melalui kemudahan akses informasi maupun solusi digital yang mempermudah kehidupan sehari-hari. Dengan menyikapi tantangan ini secara proaktif, individu dan organisasi dapat memanfaatkan peluang yang ada untuk menciptakan masa depan yang lebih baik.

4. Strategi Pengembangan Kompetensi di Era Digital

Strategi pengembangan kompetensi digital dapat dilakukan melalui berbagai pendekatan yang efektif. Salah satunya adalah pembelajaran mandiri, di mana individu dapat memanfaatkan kursus online, tutorial, serta buku dan artikel untuk memperdalam pengetahuan mereka secara fleksibel. Pendekatan ini memungkinkan pembelajaran yang disesuaikan dengan kebutuhan dan waktu masing-masing. Selain itu, pelatihan formal seperti bootcamp, workshop, dan program

sertifikasi menawarkan kesempatan untuk belajar secara intensif dan terstruktur. Program-program ini dirancang untuk memberikan keterampilan praktis yang langsung dapat diterapkan dalam konteks profesional. On the job training juga menjadi strategi yang efektif, di mana karyawan dapat terlibat dalam proyek berbasis teknologi dan mendapatkan bimbingan melalui mentoring, mempercepat proses pembelajaran di lingkungan kerja nyata.

Terakhir, komunitas pembelajaran seperti grup diskusi online dan konferensi memberikan platform untuk berbagi pengetahuan dan pengalaman dengan orang lain, memperluas jaringan, serta memperkaya perspektif. Semua strategi ini akan lebih efektif dalam konteks budaya belajar yang kuat, yang menciptakan lingkungan yang mendukung pembelajaran terus-menerus dan mendorong individu untuk mengembangkan kompetensi digital mereka secara berkelanjutan.

5. Implementasi di Tingkat Individu, Organisasi, dan Pemerintah

Implementasi pengembangan kompetensi digital dapat dilakukan secara efektif di tiga tingkat: individu, organisasi, dan pemerintah. Di tingkat individu, langkah pertama adalah identifikasi kebutuhan yang relevan dengan karir dan tujuan pribadi. Setelah itu, individu perlu membuat rencana pembelajaran yang mencakup sumber daya dan metode yang akan digunakan, serta mencari mentor yang dapat memberikan bimbingan dan dukungan sepanjang perjalanan belajar mereka.

Pada tingkat organisasi, penting untuk menyediakan pelatihan dan sumber daya yang memadai untuk mendukung pengembangan karyawan. Organisasi juga perlu membangun budaya belajar yang memotivasi karyawan untuk terus mengembangkan keterampilan digital mereka. Selain itu, mengukur dampak dari program pengembangan akan membantu organisasi memahami efektivitas inisiatif yang telah diambil dan melakukan penyesuaian yang diperlukan.

Di tingkat pemerintah, peran yang tak kalah penting adalah menyediakan infrastruktur digital yang memadai untuk memastikan aksesibilitas teknologi. Pemerintah juga harus mendukung pendidikan digital di semua tingkat, dari sekolah hingga pelatihan vokasional. Terakhir, pembuatan kebijakan yang mendukung pengembangan kompetensi digital akan menciptakan kerangka kerja yang memfasilitasi pertumbuhan keterampilan di seluruh masyarakat. Dengan pendekatan terintegrasi di ketiga tingkat ini, pengembangan kompetensi digital dapat dioptimalkan, memberikan manfaat yang luas bagi individu, organisasi, dan masyarakat secara keseluruhan.

BAB 4

MANAJEMEN KOMPENSASI DAN KESEJAHTERAAN

A. SISTEM PENGAJIAN DAN INSENTIF

Sistem penggajian dan insentif merupakan salah satu aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia. Sistem ini dirancang untuk memberikan kompensasi yang adil dan kompetitif kepada karyawan, serta memotivasi mereka untuk mencapai kinerja yang optimal. Melalui sistem ini, perusahaan berharap dapat meningkatkan produktivitas, mengurangi tingkat turnover karyawan, dan menciptakan lingkungan kerja yang positif.

1. Pengertian sistem penggajian dan insentif

Sistem penggajian merujuk pada prosedur atau metode yang digunakan oleh perusahaan untuk mengelola dan membayar upah karyawan. Ini mencakup mekanisme perhitungan gaji pokok, tunjangan, serta potongan-potongan yang harus dibayarkan atau diterima oleh karyawan. Sementara itu, insentif adalah bentuk penghargaan tambahan yang diberikan perusahaan kepada karyawan di luar gaji pokok sebagai dorongan atau apresiasi atas kinerja yang baik.

2. Komponen sistem penggajian

Sistem penggajian biasanya mencakup beberapa komponen utama:

- a. **Gaji Pokok:** Merupakan komponen dasar yang dibayarkan kepada karyawan sesuai dengan posisi, jabatan, dan kesepakatan awal.
- b. **Tunjangan:** Berupa tambahan penghasilan seperti tunjangan transportasi, kesehatan, makan, atau tunjangan keluarga.
- c. **Bonus:** Penghargaan berdasarkan pencapaian individu atau tim dalam periode tertentu.
- d. **Potongan:** Potongan gaji untuk pajak, asuransi, dana pensiun, atau kontribusi lainnya yang diwajibkan perusahaan atau pemerintah.

3. Jenis jenis Insentif

Insentif diberikan untuk memotivasi karyawan agar mencapai target tertentu atau meningkatkan produktivitas mereka. Beberapa jenis insentif yang umum diterapkan dalam perusahaan antara lain:

- a. **Insentif Finansial:** Insentif berupa uang tunai, seperti bonus kinerja, komisi penjualan, atau program profit-sharing.
- b. **Insentif Non-Finansial:** Penghargaan berupa pengakuan atau bentuk lain yang tidak melibatkan uang, seperti promosi jabatan, pelatihan, atau pemberian sertifikat penghargaan.
- c. **Insentif Berbasis Kinerja:** Insentif yang diberikan berdasarkan capaian kinerja individu atau tim yang telah ditetapkan dalam target tertentu.
- d. **Insentif Loyalitas:** Penghargaan bagi karyawan yang telah lama bekerja di perusahaan, seperti bonus loyalitas atau tambahan hak cuti.

4. Tujuan Sistem Penggajian dan Insentif

- a. **Keadilan** : Memberikan kompensasi yang adil dan sesuai dengan kontribusi masing-masing karyawan.
- b. **Motivasi** : Meningkatkan motivasi kerja karyawan untuk mencapai target yang
- c. **Retensi** : Menjaga karyawan berbakat agar tetap bekerja di perusahaan.
- d. **Produktivitas** : Meningkatkan produktivitas dan efisiensi kerja **karyawan**.
- e. **Kualitas** : Meningkatkan kualitas produk atau jasa yang dihasilkan.

5. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Sistem Penggajian dan Insentif

- a. **Kebijakan Perusahaan** : Setiap perusahaan memiliki kebijakan penggajian dan insentif yang berbeda-beda, tergantung pada visi, misi, dan strategi bisnis perusahaan.
- b. **Posisi Jabatan** : Tingkat jabatan akan mempengaruhi besarnya gaji dan jenis insentif yang diberikan.
- c. **Kinerja Individu dan Tim** : Kinerja yang baik akan memberikan peluang untuk mendapatkan insentif yang lebih besar.
- d. **Kondisi Pasar** : Kondisi pasar tenaga kerja dan tingkat inflasi akan mempengaruhi besaran gaji yang ditawarkan.
- e. **Peraturan Pemerintah** : Peraturan perundang-undangan ketenagakerjaan akan mengatur hal-hal yang berkaitan dengan penggajian dan insentif.

6. Desain Sistem Penggajian dan Insentif yang Efektif

- a. **Keadilan** : Sistem harus dirasakan adil oleh semua karyawan.
- b. **Transparan** : Kriteria penilaian kinerja dan perhitungan insentif harus jelas dan transparan.
- c. **Ketercapaian** : Target kinerja yang ditetapkan harus realistis dan dapat dicapai.
- d. **Fleksibilitas** : Sistem harus cukup fleksibel untuk mengakomodasi perubahan kondisi bisnis.
- e. **Komunikasi** : Perusahaan harus secara aktif berkomunikasi dengan karyawan mengenai sistem penggajian dan insentif. transparan.
- f. **Ketercapaian** : Target kinerja yang ditetapkan harus realistis dan dapat dicapai.
- g. **Pengukuran Kinerja** : Melakukan evaluasi terhadap kinerja karyawan secara berkala.
- h. **Kepuasan Karyawan** : Melakukan survei kepuasan karyawan untuk mengetahui sejauh mana karyawan merasa puas dengan sistem yang ada.

7. Tantangan dalam Pengelolaan Penggajian dan Insentif

Meskipun sistem penggajian dan insentif merupakan alat penting dalam mengelola SDM, ada beberapa tantangan yang mungkin dihadapi oleh perusahaan, antara lain:

- a. Menjaga Keseimbangan antara Motivasi dan Anggaran: Memberikan insentif yang terlalu besar dapat membebani

anggaran perusahaan, sementara insentif yang terlalu kecil mungkin tidak cukup memotivasi karyawan.

- b. Keadilan dan Konsistensi: Penting untuk memastikan bahwa setiap karyawan mendapatkan perlakuan yang adil dan konsisten dalam hal penggajian dan insentif.
- c. Pengelolaan Data yang Kompleks: Dengan banyaknya variabel dalam sistem penggajian (seperti jam kerja, performa, tunjangan, dan lain-lain), perusahaan perlu menggunakan sistem yang dapat mengelola data ini secara efektif dan akurat.

9. Pengaruh sistem penggajian terhadap motivasi intrinsik dan ekstrinsik

Sistem penggajian memiliki peran yang sangat krusial dalam mempengaruhi motivasi karyawan, baik secara intrinsik maupun ekstrinsik. Mari kita bahas lebih dalam mengenai pengaruh ini.

Motivasi intrinsik adalah dorongan dari dalam diri seseorang untuk melakukan sesuatu karena merasa pekerjaan itu bermanfaat, menarik, atau menantang. Meskipun gaji bukanlah faktor utama yang mendorong motivasi intrinsik, namun sistem penggajian yang baik dapat mendukungnya dengan cara:

- a. Merasa Dihargai: Ketika karyawan merasa bahwa kontribusi mereka diakui melalui gaji yang adil, mereka akan merasa lebih dihargai dan termotivasi untuk terus memberikan yang terbaik.
- b. Meningkatkan Harga Diri: Gaji yang sesuai dengan pasar dan kinerja dapat meningkatkan rasa percaya diri dan harga diri

karyawan, sehingga mereka lebih termotivasi untuk mencapai tujuan pribadi dan karir.

- c. Menciptakan Lingkungan Kerja Positif: Sistem penggajian yang transparan dan adil dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif dan saling mendukung, di mana karyawan merasa nyaman untuk mengembangkan potensi mereka.

10. Motivasi Ekstrinsik

Motivasi ekstrinsik adalah dorongan dari luar diri seseorang untuk melakukan sesuatu karena adanya imbalan atau penghargaan. Sistem penggajian memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap motivasi ekstrinsik, karena gaji merupakan bentuk imbalan yang paling umum.

- a. Pendorong Kinerja: Gaji yang kompetitif dan insentif yang menarik dapat menjadi pendorong bagi karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka.
- b. Memenuhi Kebutuhan: Gaji digunakan untuk memenuhi kebutuhan dasar dan keinginan individu. Ketika kebutuhan ini terpenuhi, karyawan akan merasa lebih aman dan termotivasi untuk bekerja.

Motivasi intrinsik dan ekstrinsik saling melengkapi. Meskipun gaji (motivasi ekstrinsik) penting, namun motivasi intrinsik juga sangat diperlukan untuk mencapai kinerja yang optimal. Karyawan yang memiliki motivasi intrinsik yang tinggi cenderung lebih kreatif, inovatif, dan berkomitmen terhadap pekerjaan mereka.

Contoh Kasus:

Sebuah perusahaan startup menawarkan gaji yang kompetitif dan benefit yang menarik bagi karyawannya. Selain itu, perusahaan juga memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan diri dan berkontribusi pada proyek-proyek yang inovatif. Hal ini tidak hanya menarik talenta-talenta muda yang berbakat, tetapi juga memotivasi mereka untuk memberikan kontribusi terbaik bagi perusahaan.

Kesimpulan

Sistem penggajian yang baik dapat menjadi alat yang ampuh untuk meningkatkan motivasi karyawan, baik secara intrinsik maupun ekstrinsik. Namun, penting untuk diingat bahwa gaji bukanlah satu-satunya faktor yang mempengaruhi motivasi. Faktor-faktor lain seperti lingkungan kerja, kepemimpinan, dan peluang pengembangan diri juga sangat penting.

11. Tren Terbaru dalam Sistem Penggajian

Seiring dengan perkembangan teknologi dan perubahan kebutuhan tenaga kerja, sistem penggajian mengalami banyak perubahan. Perusahaan di seluruh dunia terus menyesuaikan sistem penggajian mereka agar lebih fleksibel, efisien, dan sesuai dengan ekspektasi karyawan modern. Beberapa tren terbaru dalam sistem penggajian adalah sebagai berikut:

a. Penggajian Berbasis Teknologi Cloud

Sistem penggajian berbasis cloud kini menjadi salah satu tren utama dalam dunia bisnis. Dengan cloud, data penggajian dapat diakses secara real-time dari berbagai lokasi,

memungkinkan perusahaan untuk mengelola penggajian secara lebih efisien dan akurat. Penggajian berbasis cloud menawarkan beberapa keuntungan.

b. Penggajian yang Fleksibel dan On-Demand

Karyawan modern, terutama dari generasi milenial dan Gen Z, cenderung lebih mengutamakan fleksibilitas dalam penggajian. Salah satu tren yang muncul adalah penggajian on-demand, di mana karyawan bisa menarik gaji mereka kapan pun sesuai kebutuhan, tanpa harus menunggu siklus pembayaran bulanan. Tren ini didukung oleh aplikasi yang memungkinkan karyawan untuk mengakses sebagian gaji yang telah mereka peroleh sebelum tanggal pembayaran reguler.

c. Penggajian Berbasis Kinerja

Perusahaan semakin banyak yang mengadopsi sistem penggajian berbasis kinerja (performance-based pay). Sistem ini memberikan penghargaan finansial tambahan kepada karyawan berdasarkan hasil kerja mereka. Hal ini dimaksudkan untuk meningkatkan produktivitas dan menyesuaikan kompensasi dengan kontribusi nyata yang diberikan karyawan kepada perusahaan. Penggajian berbasis kinerja biasanya terdiri dari:

- 1) Bonus Kinerja: Penghargaan yang diberikan setelah target atau KPI tertentu tercapai.
- 2) Insentif Berbasis Proyek: Insentif tambahan bagi karyawan yang berpartisipasi dalam proyek penting.

- 3) Profit-Sharing: Pembagian keuntungan perusahaan kepada karyawan berdasarkan kontribusi atau lama bekerja.

B. TUNJANGAN DAN KESEJAHTERAAN KARYAWAN

Tunjangan dan kesejahteraan karyawan merupakan komponen penting dari manajemen sumber daya manusia yang mencakup berbagai bentuk kompensasi tambahan di luar gaji pokok. Hal ini dirancang untuk meningkatkan kualitas hidup karyawan, baik dari aspek finansial, kesehatan, keseimbangan kerja-hidup, dan kesejahteraan secara keseluruhan.

1. Tunjangan:

Tunjangan merupakan bentuk kompensasi tambahan di luar gaji pokok yang diberikan kepada karyawan oleh perusahaan untuk mendukung kesejahteraan dan motivasi kerja. Tunjangan ini bisa berupa tunjangan tetap atau tunjangan tidak tetap. Beberapa contoh tunjangan terbaru yang umum diterapkan:

- a. **Tunjangan Kesehatan:** Termasuk asuransi kesehatan, biaya pengobatan, atau fasilitas kesehatan tambahan.
- b. **Tunjangan Transportasi:** Bantuan biaya transportasi untuk perjalanan harian atau tunjangan kendaraan.
- c. **Tunjangan Perumahan:** Bantuan untuk biaya tempat tinggal, sewa, atau pembelian rumah.
- d. **Tunjangan Pendidikan:** Diberikan untuk pendidikan karyawan atau anggota keluarganya.

- e. **Tunjangan Makan:** Fasilitas makanan atau subsidi untuk kebutuhan makan sehari-hari karyawan.
 - f. **Tunjangan Hari Raya (THR):** Bonus yang diberikan pada hari besar keagamaan.
 - g. **Tunjangan Kinerja:** Bonus berdasarkan capaian target atau produktivitas kerja.
2. Kesejahteraan:
- a. Kesejahteraan karyawan mencakup upaya dan kebijakan perusahaan untuk meningkatkan kualitas hidup karyawan, baik di tempat kerja maupun di luar pekerjaan. Ini sering kali lebih luas daripada tunjangan, dan mencakup berbagai program dan fasilitas yang dirancang untuk mendukung keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi.
 - b. Contoh program kesejahteraan terbaru:
 - c. Program Kesehatan Mental: Penyediaan layanan konseling atau dukungan psikologis untuk mengelola stres dan kesehatan mental.
 - d. Program Kesejahteraan Finansial: Edukasi keuangan, perencanaan pensiun, dan bantuan kredit.
 - e. Work-Life Balance: Kebijakan kerja fleksibel, seperti remote working, cuti yang lebih panjang, atau jam kerja yang fleksibel.
 - f. Fasilitas Olahraga dan Kebugaran: Akses ke gym, kegiatan olahraga, atau program kesehatan lainnya untuk menjaga kebugaran fisik.

- g. Program Pengembangan Diri: Pelatihan, beasiswa, atau kesempatan pendidikan untuk peningkatan keterampilan profesional.
- h. Program CSR (Corporate Social Responsibility): Keterlibatan karyawan dalam kegiatan sosial atau lingkungan yang didukung perusahaan.

3. Jenis – jenis Tunjangan

Jenis tunjangan yang umumnya diberikan oleh perusahaan kepada karyawan, termasuk:

- a. **Tunjangan Kesehatan:** Meliputi asuransi kesehatan, biaya perawatan medis, dan subsidi biaya kesehatan lainnya.
- b. **Tunjangan Transportasi:** Berupa uang transportasi atau fasilitas kendaraan antar-jemput.
- c. **Tunjangan Makan:** Penggantian atau subsidi untuk kebutuhan makan karyawan selama bekerja.
- d. **Tunjangan Pensiun:** Kontribusi perusahaan terhadap dana pensiun karyawan.
- e. **Tunjangan Keluarga:** Tunjangan untuk mendukung keluarga karyawan, seperti tunjangan anak, pendidikan, dan perumahan.
- f. **Tunjangan Cuti:** Meliputi cuti berbayar seperti cuti tahunan, cuti melahirkan, dan cuti sakit.
- g. **Tunjangan Keseimbangan Kerja dan Hidup:** Termasuk fleksibilitas jam kerja dan opsi kerja dari rumah.

4. Fungsi Tunjangan

- a. **Meningkatkan motivasi kerja:** Karyawan merasa lebih dihargai dan terdorong untuk bekerja lebih baik.
- b. **Meningkatkan kesejahteraan karyawan:** Membantu memenuhi kebutuhan finansial dan non-finansial karyawan.
- c. **Menarik dan mempertahankan talenta:** Tunjangan yang menarik dapat menjadi daya tarik bagi calon karyawan.
- d. **Menurunkan tingkat turnover:** Karyawan merasa lebih loyal dan cenderung bertahan lebih lama di perusahaan.

5. Program Kesejahteraan Karyawan

Program kesejahteraan yang ditawarkan oleh perusahaan untuk mendukung kesejahteraan karyawan, seperti:

- a. **Program Kesehatan Fisik:** Fasilitas olahraga, cek kesehatan rutin, dan seminar kesehatan.
- b. **Program Kesehatan Mental:** Akses ke layanan konseling, pelatihan manajemen stres, dan program keseimbangan mental.
- c. **Program Keseimbangan Kerja-Hidup:** Jam kerja fleksibel, kerja jarak jauh, dan cuti keluarga.
- d. **Pelatihan dan Pengembangan:** Dukungan untuk pengembangan keterampilan dan pendidikan karyawan guna meningkatkan kualitas hidup dan profesionalisme mereka.

6. Hubungan Tunjangan dan Kesejahteraan Karyawan

Tunjangan memiliki peran penting dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan. Dengan memberikan tunjangan yang memadai dan sesuai, perusahaan dapat:

- a. **Memenuhi kebutuhan dasar karyawan:** Tunjangan dapat membantu karyawan memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari.
- b. **Meningkatkan kualitas hidup:** Tunjangan seperti asuransi kesehatan dan fasilitas olahraga dapat meningkatkan kualitas hidup karyawan.
- c. **Meningkatkan kepuasan kerja:** Karyawan yang merasa dihargai cenderung lebih puas dengan pekerjaannya.
- d. **Meningkatkan produktivitas:** Karyawan yang sejahtera cenderung lebih produktif dan kreatif.

7. Faktor yang Mempengaruhi Pemberian Tunjangan

- a. **Kebijakan perusahaan:** Setiap perusahaan memiliki kebijakan tunjangan yang berbeda-beda.
- b. **Kinerja keuangan perusahaan:** Kemampuan keuangan perusahaan untuk memberikan tunjangan.
- c. **Posisi jabatan:** Semakin tinggi jabatan, biasanya semakin besar tunjangan yang diberikan.
- d. **Kinerja individu:** Tunjangan kinerja diberikan berdasarkan pencapaian target individu.
- e. **Peraturan pemerintah:** Peraturan ketenagakerjaan yang berlaku.
- f. **Kondisi pasar tenaga kerja:** Persaingan dalam merekrut karyawan.

8. Tantangan dalam Pemberian Tunjangan

- a. Biaya:
 - 1) Anggaran Perusahaan: Pemberian tunjangan memerlukan biaya yang tidak sedikit. Perusahaan harus

mengalokasikan anggaran yang cukup untuk membiayai berbagai jenis tunjangan.

- 2) Kompetisi Pasar: Perusahaan harus mempertimbangkan daya saing dalam memberikan tunjangan agar tetap menarik karyawan. Namun, persaingan ini dapat meningkatkan biaya perusahaan.

b. Keadilan:

- 1) Perbedaan Jabatan: Menentukan besaran tunjangan yang adil untuk setiap jabatan dapat menjadi tantangan. Karyawan dengan jabatan yang berbeda memiliki kontribusi yang berbeda pula.
- 2) Perbedaan Kinerja: Membedakan tunjangan berdasarkan kinerja individu juga dapat menimbulkan perasaan tidak adil jika tidak dikelola dengan baik.

c. Efisiensi:

- 1) Sistem Administrasi: Mengelola sistem tunjangan yang kompleks membutuhkan sistem administrasi yang efisien dan akurat.
- 2) Perubahan Peraturan: Perubahan peraturan perpajakan atau ketenagakerjaan dapat memengaruhi sistem tunjangan yang sudah ada.

d. Motivasi Intrinsik:

- 1) Ketergantungan: Terlalu bergantung pada tunjangan sebagai motivator dapat mengurangi motivasi intrinsik karyawan untuk bekerja.

- 2) Efek Jangka Panjang: Efektivitas tunjangan sebagai motivator jangka panjang perlu dipertimbangkan.
- e. Transparansi:
- 1) Informasi: Karyawan perlu mendapatkan informasi yang jelas mengenai kebijakan tunjangan. Kurangnya transparansi dapat menimbulkan ketidakpercayaan.
 - 2) Perhitungan: Proses perhitungan tunjangan harus transparan dan dapat dijelaskan kepada karyawan.
- f. Pengukuran Kinerja:
- 1) Indikator Kinerja: Menentukan indikator kinerja yang tepat untuk menilai kelayakan pemberian tunjangan seringkali sulit.
 - 2) Subjektivitas: Penilaian kinerja kadang mengandung unsur subjektivitas yang dapat memicu perselisihan.
- g. Fleksibilitas:
- 1) Kebutuhan Individu: Setiap karyawan memiliki kebutuhan yang berbeda. Memberikan tunjangan yang fleksibel dapat menjadi tantangan.
 - 2) Perubahan Kebutuhan: Kebutuhan karyawan dapat berubah seiring waktu. Sistem tunjangan harus cukup fleksibel untuk mengakomodasi perubahan tersebut.
- h. Tantangan dalam Implementasi Tunjangan dan Kesejahteraan Karyawan
- Tantangan dalam implementasi tunjangan dan kesejahteraan karyawan yang mungkin dihadapi perusahaan dalam

mengelola program tunjangan dan kesejahteraan karyawan, seperti:

- 1) **Biaya Tinggi:** Beberapa tunjangan seperti asuransi kesehatan dan dana pensiun membutuhkan biaya yang signifikan.
- 2) **Kepatuhan terhadap Regulasi:** Perusahaan harus mematuhi peraturan terkait tunjangan, seperti aturan pajak dan jaminan sosial.
- 3) **Relevansi dan Kebutuhan yang Berubah:** Program kesejahteraan perlu terus diperbarui agar relevan dengan kebutuhan karyawan yang dinamis.

i. **Strategi Meningkatkan Kesejahteraan Karyawan**

- 1) **Program Kesehatan:** Menyediakan fasilitas kesehatan, program olahraga, dan pemeriksaan kesehatan rutin.
- 2) **Program Pengembangan Diri:** Memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan diri.
- 3) **Fleksibilitas Kerja:** Memberikan opsi bekerja dari rumah, jam kerja fleksibel, atau cuti tambahan.
- 4) **Pengakuan dan Apresiasi:** Memberikan penghargaan atas prestasi karyawan, baik secara individu maupun tim.
- 5) **Komunikasi yang Terbuka:** Membangun komunikasi yang terbuka dan jujur antara manajemen dan karyawan.
- 6) **Lingkungan Kerja yang Nyaman:** Menciptakan lingkungan kerja yang ergonomis, bersih, dan aman.

- 7) **Program Keseimbangan Kerja-Hidup:** Membantu karyawan menyeimbangkan kehidupan pribadi dan pekerjaan.
- j. **Strategi Meningkatkan Kesejahteraan Karyawan Melalui Tunjangan**
 - 1) **Merancang Paket Tunjangan yang Komprehensif:** Menawarkan berbagai jenis tunjangan yang sesuai dengan kebutuhan karyawan.
 - 2) **Membuat Sistem Penilaian Kinerja yang Objektif:** Menggunakan sistem penilaian kinerja yang objektif untuk menentukan besaran tunjangan variabel.
 - 3) **Komunikasi yang Efektif:** Menjelaskan secara jelas kepada karyawan mengenai kebijakan tunjangan dan alasan di baliknya.
 - 4) **Evaluasi Berkala:** Melakukan evaluasi secara berkala terhadap sistem tunjangan untuk melihat efektivitasnya dan melakukan perbaikan jika diperlukan.

C. MANAJEMEN PENGHARGAAN NON-FINANSIAL

1. Pengertian dan Ruang Lingkup Penghargaan Non-Finansia

Manajemen Penghargaan Non-Finansial adalah suatu proses sistematis dalam mengelola dan memberikan berbagai bentuk penghargaan yang tidak berupa uang kepada karyawan. Tujuannya adalah untuk memotivasi, meningkatkan kepuasan kerja, dan membangun komitmen karyawan terhadap organisasi.

Singkatnya, ini adalah seni dan ilmu dalam merancang, menerapkan, dan mengevaluasi program-program yang bertujuan untuk mengakui dan menghargai kontribusi karyawan selain melalui gaji atau bonus.

a. Ruang Lingkup Manajemen Penghargaan Non-Finansial

Ruang lingkup manajemen penghargaan non-finansial sangat luas dan mencakup berbagai aspek, mulai dari perencanaan hingga evaluasi. Berikut adalah beberapa elemen penting di dalamnya:

1) Perencanaan:

- a) **Identifikasi tujuan:** Menentukan tujuan spesifik yang ingin dicapai melalui program penghargaan.
- b) **Analisis kebutuhan karyawan:** Memahami apa yang benar-benar dihargai oleh karyawan.
- c) **Merancang program:** Membuat program penghargaan yang sesuai dengan budaya perusahaan dan kebutuhan karyawan.

2) Implementasi:

- a) **Komunikasi:** Menyampaikan program penghargaan kepada seluruh karyawan dengan jelas dan menarik.
- b) **Pelaksanaan:** Memberikan penghargaan secara konsisten dan adil.
- c) **Monitoring:** Melakukan pemantauan terhadap pelaksanaan program.

3) Evaluasi:

- a) **Pengukuran dampak:** Mengevaluasi efektivitas program terhadap motivasi, kinerja, dan kepuasan karyawan.

- b) **Perbaikan:** Melakukan perbaikan terhadap program berdasarkan hasil evaluasi.

Elemen-elemen kunci dalam manajemen penghargaan non-finansial:

- a) **Jenis penghargaan:** Beragam jenis penghargaan seperti pujian, sertifikat, kesempatan pengembangan diri, dan lain-lain.
- b) **Kriteria penghargaan:** Standar atau kriteria yang jelas untuk menentukan siapa yang berhak mendapatkan penghargaan.
- c) **Frekuensi penghargaan:** Kapan dan seberapa sering penghargaan diberikan.
- d) **Sistem komunikasi:** Saluran komunikasi yang efektif untuk menyampaikan penghargaan kepada karyawan.
- e) **Pengakuan:** Memberikan pengakuan publik atas prestasi karyawan.

2. Jenis-Jenis Penghargaan Non-Finansial

- a. **Penghargaan Verbal:** Pujian, ucapan terima kasih, umpan balik positif, dan pengakuan publik.
- b. **Penghargaan Tulis:** Surat penghargaan, sertifikat, kartu ucapan, dan pengumuman di media internal.
- c. **Penghargaan Simbolis:** Trofi, hadiah, merchandise, dan kenang-kenangan.
- d. **Penghargaan Perilaku:** Pengakuan atas perilaku yang sesuai dengan nilai-nilai organisasi.

- e. **Penghargaan Berbasis Pengalaman:** Peluang untuk menghadiri konferensi, pelatihan, atau acara khusus.
- f. **Penghargaan Karir:** Promosi jabatan, peluang pengembangan diri, dan penugasan khusus.
- g. **Penghargaan Fleksibel:** Memberikan pilihan kepada karyawan untuk memilih jenis penghargaan yang mereka inginkan.

3. Pentingnya Manajemen Penghargaan Non-Finansial

- a. **Membangun Motivasi:** Penghargaan non-finansial memberikan rasa puas dan termotivasi sehingga karyawan lebih bersemangat dalam bekerja.
- b. **Meningkatkan Kepuasan Kerja:** Karyawan merasa dihargai dan diakui atas kontribusinya.
- c. **Memperkuat Loyalitas:** Ikatan emosional antara karyawan dan perusahaan menjadi lebih kuat.
- d. **Meningkatkan Produktivitas:** Karyawan terdorong untuk mencapai target dan memberikan kinerja terbaik.
- e. **Membentuk Budaya Perusahaan Positif:** Penghargaan non-finansial dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung.

4. Mendesain Program Penghargaan Non-Finansial

- a. **Menetapkan Tujuan:** Tentukan tujuan spesifik yang ingin dicapai melalui program penghargaan.
- b. **Mengidentifikasi Kriteria Penghargaan:** Tetapkan kriteria yang jelas dan objektif untuk penerima penghargaan.
- c. **Memilih Jenis Penghargaan:** Pilih jenis penghargaan yang sesuai dengan tujuan dan budaya perusahaan.

- d. **Membuat Jadwal Penghargaan:** Tentukan frekuensi dan momen yang tepat untuk memberikan penghargaan.

5. Proses Manajemen Penghargaan Non-Finansial

a. Perencanaan:

Identifikasi tujuan: Menentukan tujuan spesifik yang ingin dicapai melalui program penghargaan.

Analisis kebutuhan karyawan: Memahami apa yang benar-benar dihargai oleh karyawan.

Merancang program: Membuat program penghargaan yang sesuai dengan budaya perusahaan dan kebutuhan karyawan.

b. Implementasi:

Komunikasi: Menyampaikan program penghargaan kepada seluruh karyawan dengan jelas dan menarik.

Pelaksanaan: Memberikan penghargaan secara konsisten dan adil.

Monitoring: Melakukan pemantauan terhadap pelaksanaan program.

c. Evaluasi:

Pengukuran dampak: Mengevaluasi efektivitas program terhadap motivasi, kinerja, dan kepuasan karyawan.

Perbaikan: Melakukan perbaikan terhadap program berdasarkan hasil evaluasi.

6. Manfaat Jangka Panjang

- a. Meningkatkan Keterlibatan Karyawan: Karyawan merasa lebih terlibat dalam organisasi.

- b. Meningkatkan Produktivitas: Karyawan termotivasi untuk mencapai target yang lebih tinggi.
- c. Menurunkan Tingkat Pergantian Karyawan: Karyawan merasa lebih loyal terhadap perusahaan.
- d. Memperkuat Budaya Perusahaan: Penghargaan non-finansial dapat memperkuat nilai-nilai dan budaya perusahaan.

7. Tantangan dan Solusi

- a. **Kurangnya komitmen manajemen:** Membangun dukungan dari manajemen tingkat atas.
- b. **Ketidakjelasan tujuan:** Menetapkan tujuan yang jelas dan terukur.
- c. **Kurangnya sumber daya:** Mengalokasikan anggaran yang cukup dan memanfaatkan sumber daya yang ada secara efektif.
- d. **Ketidakadilan:** Menerapkan sistem penghargaan yang adil dan transparan.

8. Contoh Penerapan Penghargaan Non-Finansial

- a. Mengadakan acara penghargaan tahunan untuk memberikan pengakuan kepada karyawan berprestasi.
- b. Memberikan kesempatan untuk menjadi mentor atau pelatih bagi karyawan junior.
- c. Menyediakan fasilitas kerja yang nyaman dan modern.
- d. Mengatur kegiatan team building untuk meningkatkan kerjasama tim.
- e. Memberikan fleksibilitas waktu kerja bagi karyawan yang memenuhi target.

- f. Menawarkan program pengembangan diri seperti pelatihan bahasa atau keterampilan baru.

9. Implementasi Penghargaan Non-Finansial

- a. Untuk mengimplementasikan manajemen penghargaan non-finansial yang efektif, perusahaan perlu:
- b. Menetapkan Kriteria Pemberian Penghargaan: Menentukan bagaimana dan kapan penghargaan akan diberikan berdasarkan kinerja dan kontribusi.
- c. Melibatkan Karyawan: Mengajak karyawan untuk berpartisipasi dalam proses pengembangan program penghargaan.
- d. Mengukur Efektivitas: Melakukan evaluasi terhadap program penghargaan untuk memastikan bahwa tujuan tercapai dan karyawan merasa dihargai.

10. Manfaat Penghargaan Non-Finansial

Penghargaan non-finansial memiliki sejumlah manfaat, antara lain:

- a. **Meningkatkan Motivasi:** Karyawan yang merasa dihargai cenderung lebih termotivasi untuk bekerja keras.
- b. **Meningkatkan Retensi Karyawan:** Penghargaan non-finansial dapat mengurangi turnover karyawan karena mereka merasa dihargai dan terikat dengan perusahaan.
- c. **Mendorong Inovasi dan Kreativitas:** Dengan memberi ruang untuk pengembangan diri, karyawan lebih mungkin untuk berinovasi.

11. Tantangan dan Solusi

- a. **Kurangnya komitmen manajemen:** Membangun dukungan dari manajemen tingkat atas.
- b. **Ketidakjelasan tujuan:** Menetapkan tujuan yang jelas dan terukur.
- c. **Kurangnya sumber daya:** Mengalokasikan anggaran yang cukup dan memanfaatkan sumber daya yang ada secara efektif.
- d. **Ketidakadilan:** Menerapkan sistem penghargaan yang adil dan transparan.

12. Tren Terbaru dan Masa Depan Penghargaan Non-Finansial

- a. **Pengaruh Teknologi:** Penggunaan teknologi untuk personalisasi penghargaan dan pengakuan.
- b. **Penghargaan di Era Digital:** Tantangan dan peluang dalam era digital.
- c. **Penghargaan Berkelanjutan:** Konsep penghargaan yang berkelanjutan dan berdampak sosial.

13. Kasus

Menggal contoh konkret dari perusahaan yang berhasil menerapkan manajemen penghargaan non-finansial dapat memberikan wawasan berharga. Misalnya, perusahaan yang menerapkan program pengakuan karyawan dan pelatihan berkelanjutan, serta dampaknya terhadap kepuasan dan produktivitas karyawan.

D. HUBUNGAN ANTARA KOMPENSASI DAN MOTIVASI

Kompensasi dan motivasi merupakan dua elemen kunci dalam manajemen sumber daya manusia yang saling berkaitan erat. Kompensasi, dalam bentuk gaji, insentif, dan berbagai tunjangan, dianggap sebagai faktor utama yang mempengaruhi motivasi karyawan. Motivasi, di sisi lain, adalah dorongan internal yang mendorong seseorang untuk bekerja dengan tujuan mencapai hasil tertentu. Hubungan antara keduanya sangat penting karena sistem kompensasi yang tepat dapat meningkatkan motivasi karyawan, yang pada gilirannya berkontribusi pada peningkatan kinerja dan produktivitas di tempat kerja.

1. Pengertian Kompensasi dan Motivasi

1. Kompensasi

Kompensasi adalah imbalan yang diterima oleh karyawan sebagai hasil dari kontribusi mereka kepada organisasi. Kompensasi dapat berupa kompensasi finansial seperti gaji pokok, bonus, insentif, dan tunjangan kesehatan, serta kompensasi non-finansial seperti pengakuan, penghargaan, fleksibilitas waktu kerja, atau peluang pengembangan karier.

Kompensasi memiliki dua tujuan utama:

- e. Sebagai daya tarik bagi talenta: Kompensasi yang kompetitif membantu perusahaan menarik kandidat terbaik dari pasar tenaga kerja.
- f. Sebagai alat motivasi dan retensi: Kompensasi yang adil dan sesuai dapat meningkatkan motivasi karyawan dan mendorong mereka untuk tetap loyal kepada perusahaan.

2. Motivasi

Motivasi adalah dorongan atau kekuatan internal yang mendorong seseorang untuk bertindak atau bekerja keras demi mencapai tujuan tertentu. Dalam konteks kerja, motivasi berkaitan dengan tingkat energi, antusiasme, dan komitmen yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaan mereka. Motivasi dapat dibagi menjadi dua jenis:

- Motivasi intrinsik: Motivasi yang berasal dari kepuasan atau pencapaian pribadi, seperti rasa bangga atas pekerjaan yang dilakukan dengan baik atau pengembangan keterampilan.
- Motivasi ekstrinsik: Motivasi yang didorong oleh faktor eksternal, seperti penghargaan, bonus, atau pengakuan dari pihak luar.

2. Hubungan antara Kompensasi dan Motivasi

Kompensasi berperan penting dalam meningkatkan motivasi karyawan, terutama motivasi ekstrinsik. Namun, hubungan antara kompensasi dan motivasi lebih kompleks dari sekadar memberikan gaji atau bonus. Beberapa teori dalam psikologi dan manajemen menjelaskan bagaimana kompensasi mempengaruhi motivasi karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung.

a. Teori Harapan (*Expectancy Theory*)

Teori Harapan yang dikemukakan oleh Victor Vroom menyatakan bahwa motivasi seseorang untuk melakukan suatu tindakan dipengaruhi oleh harapan bahwa tindakan tersebut akan menghasilkan hasil yang diinginkan, nilai yang

diberikan pada hasil tersebut, dan keyakinan bahwa tindakan tersebut akan menghasilkan hasil yang diinginkan. Kompensasi berperan sebagai salah satu hasil yang diinginkan. Tiga komponen utama dari Teori Harapan adalah:

- Ekspektasi (*Expectancy*): Keyakinan karyawan bahwa usaha keras akan menghasilkan kinerja yang lebih baik.
- Instrumentalitas (*Instrumentality*): Keyakinan bahwa kinerja yang baik akan menghasilkan penghargaan tertentu.
- Valensi (*Valence*): Nilai atau kepuasan yang diharapkan dari penghargaan tersebut.

Jika karyawan yakin bahwa peningkatan kinerja akan menghasilkan kompensasi yang lebih baik, mereka akan termotivasi untuk bekerja lebih keras.

b. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Teori Keadilan yang dikembangkan oleh John Stacey Adams menyatakan bahwa karyawan akan membandingkan kontribusi dan hasil yang mereka terima dengan kontribusi dan hasil yang diterima oleh orang lain. Jika karyawan merasa bahwa perbandingan tersebut adil, mereka akan merasa puas dan termotivasi. Namun, jika karyawan merasa bahwa perbandingan tersebut tidak adil, mereka tidak merasa puas dan tidak termotivasi.

c. Teori Dua Faktor (*Two-Factor Theory*)

Teori ini membedakan antara faktor-faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja (faktor motivasi) dan faktor-

faktor yang dapat mencegah ketidakpuasan kerja (faktor kebersihan). Kompensasi termasuk dalam faktor kebersihan, yang berarti bahwa kompensasi yang adil dapat mencegah ketidakpuasan, tetapi tidak selalu meningkatkan kepuasan kerja secara signifikan.

3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Hubungan Kompensasi dan Motivasi

Hubungan antara kompensasi dan motivasi karyawan tidak bersifat linier atau sederhana. Ada banyak faktor yang mempengaruhi seberapa besar kompensasi dapat meningkatkan motivasi karyawan. Setiap individu memiliki respons yang berbeda terhadap berbagai bentuk imbalan dan penghargaan, yang dipengaruhi oleh konteks, kebutuhan pribadi, dan persepsi mereka terhadap kompensasi tersebut. Berikut adalah beberapa faktor utama yang mempengaruhi hubungan antara kompensasi dan motivasi:

a. Jenis Kompensasi

- a. **Kompensasi Finansial:** Karyawan sering kali lebih termotivasi oleh bentuk kompensasi finansial, seperti gaji, bonus, atau insentif, terutama jika mereka merasa bahwa imbalan ini setimpal dengan usaha yang mereka berikan.
- b. **Kompensasi Non-Finansial:** Pengakuan, penghargaan, atau pengembangan karier juga dapat menjadi motivator yang kuat, terutama bagi karyawan yang lebih fokus pada pengembangan diri dan kepuasan intrinsik.

c. Keadilan Kompensasi

Keadilan kompensasi sangat penting dalam memastikan bahwa karyawan tetap termotivasi. Jika karyawan merasa bahwa mereka diperlakukan tidak adil dalam hal gaji atau penghargaan, mereka mungkin merasa tidak puas dan kehilangan motivasi. Keadilan ini meliputi keadilan internal (dibandingkan dengan rekan kerja) dan keadilan eksternal (dibandingkan dengan standar industri).

d. Kesesuaian Kompensasi dengan Kebutuhan Karyawan

Setiap karyawan memiliki kebutuhan yang berbeda-beda. Beberapa karyawan mungkin lebih termotivasi oleh peningkatan gaji, sementara yang lain lebih menghargai fleksibilitas kerja atau kesempatan untuk belajar. Oleh karena itu, perusahaan perlu memahami kebutuhan individu karyawan untuk merancang sistem kompensasi yang sesuai.

4. Strategi Kompensasi yang Meningkatkan Motivasi

Untuk meningkatkan motivasi karyawan, perusahaan harus merancang strategi kompensasi yang seimbang dan efektif. Berikut adalah beberapa pendekatan yang dapat digunakan:

a. Memberikan Kompensasi yang Kompetitif

Perusahaan harus menawarkan gaji dan tunjangan yang kompetitif dengan standar industri. Hal ini membantu menarik dan mempertahankan karyawan berbakat. Sistem kompensasi yang kompetitif juga menciptakan rasa nilai diri di antara karyawan, yang meningkatkan motivasi mereka untuk memberikan yang terbaik.

b. Sistem Bonus dan Insentif Berbasis Kinerja

Bonus dan insentif yang terkait dengan kinerja adalah salah satu cara paling efektif untuk memotivasi karyawan. Karyawan akan lebih termotivasi untuk mencapai target jika mereka tahu bahwa ada imbalan finansial tambahan yang menunggu mereka. Sistem insentif ini harus didasarkan pada tujuan yang jelas dan dapat diukur, serta harus transparan agar karyawan memahami bagaimana penghargaan tersebut dapat diperoleh.

c. Pengakuan dan Penghargaan Non-Material

Selain kompensasi finansial, pengakuan dalam bentuk penghargaan non-material, seperti sertifikat prestasi, penghargaan karyawan bulanan, atau sekadar pengakuan verbal, juga penting dalam meningkatkan motivasi karyawan. Penghargaan semacam ini menunjukkan bahwa perusahaan menghargai kontribusi karyawan, yang membuat mereka merasa diakui dan termotivasi untuk terus memberikan kinerja yang baik.

d. Fleksibilitas dan Pengembangan Karier

Fleksibilitas dalam waktu kerja atau kesempatan untuk mengembangkan keterampilan melalui pelatihan juga bisa menjadi bentuk kompensasi non-finansial yang meningkatkan motivasi karyawan. Banyak karyawan, terutama generasi muda, lebih menghargai keseimbangan kehidupan kerja dan peluang pengembangan diri daripada sekadar peningkatan gaji.

5. Dampak Hubungan Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kinerja

Kompensasi dan motivasi memiliki hubungan yang saling terkait dan memberikan dampak signifikan terhadap kinerja organisasi. Ketika sistem kompensasi dirancang dengan baik, dan mampu memotivasi karyawan secara efektif, organisasi cenderung mengalami peningkatan produktivitas, kualitas kerja, serta loyalitas karyawan. Sebaliknya, jika kompensasi tidak memadai atau tidak dapat memotivasi karyawan, hasilnya bisa berupa turunnya kinerja, moral yang rendah, dan bahkan tingginya tingkat turnover. Berikut beberapa dampak hubungan kompensasi dan motivasi terhadap kinerja:

a. Peningkatan Produktivitas Karyawan

Salah satu dampak utama dari hubungan yang positif antara kompensasi dan motivasi adalah peningkatan produktivitas karyawan. Ketika karyawan merasa bahwa usaha mereka dihargai dengan kompensasi yang layak, mereka akan lebih termotivasi untuk bekerja keras, mencapai target, dan meningkatkan kinerja.

b. Meningkatkan Kualitas Kerja

Selain meningkatkan kuantitas pekerjaan, hubungan yang baik antara kompensasi dan motivasi juga dapat meningkatkan kualitas kerja. Karyawan yang termotivasi akan lebih fokus pada detail dan berusaha untuk menghasilkan output yang lebih baik.

- c. Meningkatkan Kepuasan dan Loyalitas Karyawan
Kompensasi yang memadai dan sistem penghargaan yang efektif dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Kepuasan ini sangat penting dalam menciptakan tenaga kerja yang loyal dan terlibat, yang berkontribusi pada keberlanjutan organisasi.
- d. Menciptakan Budaya Kerja yang Positif
Kompensasi yang dirancang dengan baik dan mampu memotivasi karyawan tidak hanya meningkatkan kinerja individu, tetapi juga menciptakan budaya kerja yang positif di seluruh organisasi.
- e. Peningkatan Inovasi dan Kreativitas
Kompensasi yang baik tidak hanya memotivasi karyawan untuk bekerja lebih keras, tetapi juga dapat memacu inovasi dan kreativitas. Hal ini terutama berlaku ketika kompensasi mencakup insentif untuk berpikir di luar kotak atau menghasilkan solusi baru.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M. (2000). *A Handbook of Personnel Management Practice*. USA: KOGAN PAGE
- Armstrong, M. (2000). *A Handbook of Personnel Management Practice*. USA: KOGAN PAGE
- Asari, A., Romindo, Rijal, S., Abdurohim, Hendriati, Y., Faidal, Afifah, Z., Kartiko, A., Sunarno, N., Mujanah, S., Damanik, M. H., Sukamdani, B. N., & Baedowi, M. (2023). *Manajemen SDM di Era Transformasi Digital* (A. M. Yaqin (ed.)). CV. Istana Agency.
- Bersin, J. (2020) The impact of AI on recruitment: Artificial Intelligence in HR and talent acquisition. Available at: <https://www.bersin.com> (Accessed: 17 September 2024).
- Black, J.S., Morrison, A.J. and Gregersen, H.B. (2020) *Global explorations in HR: digital recruitment and AI in talent management*. 2nd edn. New York: Routledge.
- Branham, L. (2019) *Talent acquisition: Transforming recruitment through digital technology and AI*. 4th edn. London: Kogan Page.
- Chamorro-Premuzic, T., Winsborough, D., Sherman, R. and Hogan, R. (2016) 'Digital selection: The impact of big data on recruitment', *Harvard Business Review*, 94(5), pp. 26–28.
- Collings, D. G., & Wood, G. (2009). *Human Resource Management: A Critical Approach*. USA: Taylor and Francis
- Collings, D. G., & Wood, G. (2009). *Human Resource Management: A Critical Approach*. USA: Taylor and Francis
- Davenport, T.H. (2018) *The AI advantage: How to put the artificial intelligence revolution to work in recruitment and HR*. Boston: MIT Press.

- Dessler, G. (2017). Human Resource Management. 15th Edition. USA: Pearson Learning
- Dessler, G. (2017). Human Resource Management. 15th Edition. USA: Pearson Learning
- Dessler, G. (2021) Human Resource Management: Digital Recruitment and Selection Strategies. 17th edn. Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Eubanks, B. (2021) Artificial intelligence for HR: Use AI to support and develop a successful workforce. 2nd edn. London: Kogan Page.
- Fauzan, R., Desak Made, N., Diwyarthi, S., Handayati, R., Setiawan, R., Firdaus, A., Yulia, R., Nurchayati, Seplyana, D., & Aprizal. (2023). MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (Pengantar di Era Modern) (M. Silalahi (ed.)). PT. Global Eksekutif Teknologi. www.globaleksekutifteknologi.co.id
- Fauzi, Ahmad., Nugroho, Rusdi Hidayat (2020). Manajemen Kinerja. Surabaya: Airlangga University Press.
- Gupta, S. and Malik, S. (2022) 'AI and big data in employee selection: Tools for improving recruitment outcomes', Journal of HR Technology, 9(1), pp. 35-47.
- Holm, A.B. and Haahr, L. (2018) 'Gamification in digital recruitment: Talent acquisition in the tech-savvy era', International Journal of Human Resource Studies, 8(4), pp. 36-51.
- Lestantyo, Elizabeth dan Indriyani, Ratih (2014). Analisis Sistem Penilaian Kinerja Pada PT. Surya Plastindo. Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra, AGORA Vol. 2, No. 2, Surabaya, Jawa Timur.
- Lievens, F. (2019) 'Advances in technology for selection and assessment in digital recruitment', Annual Review of

Organizational Psychology and Organizational Behavior, 6(1), pp. 100-123.

Naningsih, Nur, Susi Handayani, Suriadi, Tri Yuniningsih, Masnawaty Sangkala, Kasmawaru, and Acai Sudirman. 2023. MSDM (SDM ERA DIGITAL). Bandung: Media Sains Indonesia.

Newell, S. (2021) Managing talent acquisition in the digital era: How AI and big data transform recruitment. 3rd edn. London: SAGE Publications.

Parry, E. and Tyson, S. (2020) 'Social media, AI, and gamification in recruitment', in The digital HR handbook: Tools and strategies for digital HR. 2nd edn. Oxford: Oxford University Press, pp. 94-117.

Priyono, & Marnis. (2008). Manajemen Sumber Daya Manusia (T. Chandra (ed.)). ZifatamaPublisher.

Rismawati & Mattalata, (2018). Evaluasi Kinerja : Penilaian Kinerja Atas Dasar Prestasi Kerja Berorientasi Kedepan. Celebes Media Perkasa.

Schweyer, A. (2017) The emerging role of data-driven recruitment in the age of digital hiring. Boston: McGraw-Hill.

Sihite, M., Albanjari, R. F., Sinurat, J. E., Kustinia, T. K., Sudarijati, Andriani, J., Ernawati, Hutapea, M. J., Magfirah, Irianti, J., Lestari, S. N. V., Suryani, U., Awa, Risambessy, A., Wikaningtyas, R., & Sitanggang, M. D. Ro. (2023). MSDM (Menyongsong Era Disrupsi) (Hartini (ed.)). CV. Media Sains Indonesia.

Sihite, Mislan, Rohman, Fatkhur Albanjari, Juniarni, Elperida Sinurat, Tanti, Ketut Kustinia, Sudarijati, Jeni Andriani, Ernawati, Maslan, Jhoni Hutapea, Magfirah, Jusuf Irianti, Sri, Nugraheni, Veronika Lestari, Umi Suryani, Awa, Agusthina Risambessy, Ratri Wikaningtyas, and Marina, Demak, ROhana Sitanggang. 2023.

MSDM (Menyongsong Era Disrupsi). edited by Hartini. Bandung: CV. Media Sains Indonesia.

Sihite, Mislan, Rohman, Fatkhur Albanjari, Juniarni, Elperida Sinurat, Tanti, Ketut Kustinia, Sudarijati, Jeni Andriani, Ernawati, Maslan, Jhoni Hutapea, Magfirah, Jusuf Irianti, Sri, Nugraheni, Veronika Lestari, Umi Suryani, Awa, Agusthina Risambessy, Ratri Wikaningtyas, and Marina, Demak, ROhana Sitanggang. 2023. MSDM (Menyongsong Era Disrupsi). edited by Hartini. Bandung: CV. Media Sains Indonesia.

Stewart, G. L., & Brown, K. G. (2011). Human Resources Management: Linking Strategy to Practice. 2nd Edition. USA: John Wiley And Sons

Stewart, G. L., & Brown, K. G. (2011). Human Resources Management: Linking Strategy to Practice. 2nd Edition. USA: John Wiley And Sons

Stone, D.L., Deadrick, D.L., Lukaszewski, K.M. and Johnson, K.R. (2015) 'The influence of technology on recruitment and selection: Insights from AI and big data', Journal of Business and Psychology, 30(4), pp. 535-550.

Sularmi, L., & Suzita, I. (2024). MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA Konsep dan Praktik Membangun SDM Unggul (N. F. Anggraeni (ed.)). PT. Dewangga Energi Internasional. www.dewanggapublishing.com Naninsih, Nur, Susi Handayani, Suriadi, Tri Yuniningsih, Masnawaty Sangkala, Kasmawaru, and Acai Sudirman. 2023. MSDM (SDM ERA DIGITAL). Bandung: Media Sains Indonesia.

Sularmi, Lili, and Irma Suzita. 2024. MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA Konsep dan Praktik Membangun SDM Unggul. edited by N. F. Anggraeni. Bekasi: PT. Dewangga Energi Internasional.

- Sularmi, Lili, and Irma Suzita. 2024. MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA Konsep dan Praktik Membangun SDM Unggul. edited by N. F. Anggraeni. Bekasi: PT. Dewangga Energi Internasional.
- Upadhyay, A. and Khandelwal, K. (2018) 'Applying artificial intelligence: Implications for recruitment and HR', Strategic HR Review, 17(5), pp. 189-192.
- Wardhana, A. (2023). MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DI ERA DIGITAL 4.0 (M. Pradana (ed.)). Eureka Media Aksara.
- Widarjo, Wahyu (2018), Hubungan Antara Strategi, Sistem Pengendalian Manajemen dan Sistem Pengukuran Kinerja: Sebuah Studi Literatur. Jurnal Riset Manajemen & Akuntansi Volume 9 Nomor 1 Edisi Mei . E-ISSN 2406-7822 | P-ISSN 2086-8316, Universitas Sebelas Maret. Surakarta, Jawa Tengah.

BIOGRAFI PENULIS



Dila Erlianti, S.Sos., M.Si

Lahir di Bengkalis, Pada tahun 1997 penulis meraih gelar studi sarjana (S-1) di Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Lancang Kuning Pekanbaru, Riau. menyelesaikan studi pascasarjana (S-2) di Universitas Islam Riau pada tahun 2015. Saat ini sedang melanjutkan studi S3 Program Doktor Ilmu Administrasi Di UNTAG Surabaya. penulis aktif menjadi tenaga pengajar di STIA Lancang Kuning (2000 – sekarang).

Selama menjadi tenaga pengajar, penulis juga mendapatkan kepercayaan dari beberapa pihak, baik pemerintah maupun organisasi social kemasyarakatan lainnya. Di beberapa kesempatan, penulis diberi kepercayaan dari Institusi Pemerintah untuk mengisi kegiatan sebagai (narasumber) sesuai bidang Ilmu. Demikian juga dengan organisasi social kemasyarakatan, penulis menjadi penyelaras Bidang Ilmu Pengetahuan, Pendidikan dan Teknologi masa khidmat 2018-2023/ 1439-1444H di Lembaga Adat Melayu Riau Kota Dumai. Sampai saat ini penulis masih aktif di berbagai kegiatan kemasyarakatan kelurahan melalui pendampingan DASAWISMA. Kerjasama dengan institusi pemerintah dalam bentuk usaha ekonomi mikro kerakyatan di bidang pemberdayaan masyarakat PEMKO DUMAI tahun 2020. Penulis juga tergabung dalam Pengurus APTISI Komisaris Daerah Kota Dumai pada periode 2023-2027.

 @dilaerlianti

 @dilaerlianti

 <https://orcid.org/0000-0002-4150-637X>

 googlescholar.ID: xBUwHMEAAAAJ

 SINTA ID : 6723581

 E-mail : dila.erlianti@stia-lk-dumai.ac.id

 <https://www.researchgate.net/profile/Dila-Erlianti>



Enggal Sari Maduratna, S.ST.,M.A.P.,M.Kes.

Seorang penulis dan dosen tetap Prodi Administrasi Kesehatan. Lahir di Sampang, 7 Februari 1989. Penulis merupakan anak ke-dua dari tiga bersaudara dari pasangan bapak Soenarwadi (Alm) dan Ibu Yayuk Sri Wahyuni (Alm). Pendidikan program Serjana (DIV) Kebidanan STIKes Ngudia Husada Madura melanjutkan program Pasca Sarjana (S2) di Universitas 17 Agustus Surabaya (UNTAG) prodi Administrasi Publik dan menyelesaikan program sarjana kembali di Institut Ilmu Kesehatan (IIK) Strada Kediri prodi Magister Kesehatan Masyarakat peminatan Manajemen Pelayanan Kebijakan Pelayanan. Artikel yang telah di tulis berjudul : Pengaruh Manajemen Laba Terhadap Kinerja Perusahaan di Sektor Kesehatan Selama Masa Pandemi Covid-19 (2024), Analisis Aplikasi Teori Kepemimpinan dan Kinerja Pegawai Dalam Pelaksanaan BLUD di Puskesmas Bangkalan (2023), The Effect Of Transformational, Transactional, And Digital Leadership On Employee Performance In The New Normal Era (Study On Employees Of Anna Medika Madura RSU) (2023), Strategi Manajemen Pemerintah Daerah dalam Perubahan Status Puskesmas Non BLUD Menuju BLUD di Kabupaten Bangkalan (2022), dll. Buku yang telah di tulis dan terbit berjudul : Buku Ajar MSDM, Buku Ajar Pengantar Ilmu Komunikasi, Buku Ajar Manajemen Kinerja, Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), Buku Referensi Ilmu Komunikasi (Panduan Praktis Sukses Berkomunikasi Pada Era Digital).



Assoc. Prof. Dr. H. Deden Komar Priatna., ST., SIP, MM., CHRA

Seorang penulis Prodi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Winaya Mukti. Lahir di Bandung, 03 Oktober 1963, Penulis merupakan Rektor Universitas Winaya Mukti Periode 2024-2028. Penulis menempuh program Serjana (S1) Prodi Ilmu Politik dan Teknik Planologi, menamatkan jenjang Magister Manajemen (S2) Prodi Manajemen di Universitas

Winaya Mukti dan menyelesaikan program Doktor (S3) Ilmu Manajemen di Universitas Pasundan Bandung. Penulis Aktif menuliskan buku dan jurnal. Penulis juga aktif sebagai anggota di beberapa asosiasi dosen.

Google Scholar:

<https://scholar.google.com/citations?hl=en&user=BoCJZzUAAAAJ>

Scopus ID: 57194276046



Dr. R. Jusdijachlan., SH., MM., CHRA

Seorang penulis Prodi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Winaya Mukti. Lahir di Bekasi, 12 Desember 1969, Penulis menempuh program Serjana (S1) Prodi Ilmu Hukum di Sekolah Tinggi Hukum Purnawarman Purwakarta, menamatkan jenjang Magister Manajemen (S2) Prodi Manajemen di Universitas Winaya Mukti dan menyelesaikan program Doktor (S3) Ilmu Manajemen di Universitas Pasundan Bandung. Penulis Aktif

menuliskan buku dan jurnal. Penulis juga aktif sebagai anggota di beberapa asosiasi dosen.

Dra. Hartini, M.M., CRP, CIFM., GRCE.

Seorang penulis dan dosen tetap Program Studi Manajemen Universitas Trisakti Jakarta. Pendidikan yang telah diselesaikan

adalah program Sarjana (S1) Universitas Brawijaya Malang dan program Pasca Sarjana (S2) di Universitas Gajah Mada Yogyakarta. Penulis juga merupakan instruktur Manajemen Keuangan di BCA Learning Institute, Instruktur Literasi dan Inklusi Keuangan Figur Inspiratif Lokal BRI dan berbagai instansi lainnya. Penulis juga memiliki sertifikasi berskala nasional maupun internasional, diantaranya *Certified Risk Professional* (CRP), *Certified International Financial Management* (CIFM) dan *Governance, Risk and Compliance Professional Advanced-level Executive* (GRCE). Beberapa hibah penelitian dan pengabdian kepada masyarakat diperoleh dari Kementerian Riset dan Teknologi Republik Indonesia maupun pihak lain dalam melakukan penelitian maupun pendampingan kewirausahaan beberapa UKM. Beberapa karya seperti buku, monograf, artikel telah dipublikasikan agar bermanfaat bagi banyak orang untuk menambah pengetahuan dan wawasan.

Penerbit :

PT. Sonpedia Publishing Indonesia

Buku Gudang Ilmu, Membaca Solusi
Kebodohan, Menulis Cara Terbaik
Mengikat Ilmu. Everyday New Books

SONPEDIA.COM
PT. Sonpedia Publishing Indonesia

Redaksi :

Jl. Kenali Jaya No 166

Kota Jambi 36129

Tel +6282177858344

Email: sonpediapublishing@gmail.com

Website: www.buku.sonpedia.com