

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA



Penulis :

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

Dr. Ratna Koba Susanti, S.Sos., M.Si

Dr. Mohammad Yahya Arief, S.E., M.Si

SONPEDIA.COM

PT. Sonpedia Publishing Indonesia

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Penulis :

Dr. H. Deden Komar Priatna, ST., SIP, MM., CHRA
Dr.Ratna Koba Susanti, S.Sos., M.Si
Dr.Mohammad Yahya Arief, S.E., M.Si

Penerbit:

SONPEDIA
Publishing Indonesia

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Penulis :

Dr. H. Deden Komar Priatna, ST, SIP, MM., CHRA
Dr. Ratna Koba Susanti, S.Sos., M.Si
Dr. Mohammad Yahya Arief, S.E., M.Si

ISBN : 978-623-514-710-9

Editor :

Nurrohmi Gita Permata

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, Juli 2025

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 ***“MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA”*** dapat terselesaikan dengan baik. Tidak lupa kami ucapkan terima kasih bagi semua pihak yang telah membantu dalam penulisan dan penerbitan buku ini.

Buku ini adalah salah satu buku referensi yang membahas secara komprehensif konsep, fungsi, dan praktik pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi modern. Dimulai dari pengertian, ruang lingkup, tujuan, serta perkembangan MSDM, buku ini juga mengulas tantangan globalisasi yang menuntut strategi pengelolaan SDM yang adaptif dan inovatif. Perencanaan SDM, analisis jabatan, rekrutmen, seleksi, hingga orientasi dan penempatan karyawan dijelaskan dengan pendekatan teoritis dan aplikatif.

Bab selanjutnya menyoroti pentingnya pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan kompetensi dan produktivitas karyawan. Beragam metode pelatihan, evaluasi program, serta strategi pengembangan karier dan manajemen talenta disajikan untuk membekali pembaca menghadapi dinamika dunia kerja yang terus berubah. Buku ini menjadi referensi penting bagi mahasiswa, akademisi, dan praktisi dalam memahami serta menerapkan manajemen SDM secara efektif dan strategis demi mendukung keberhasilan organisasi secara berkelanjutan.

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.

Bandung, Juli 2025

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	iv
BAB 1 PENDAHULUAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA	1
A. PENGERTIAN DAN RUANG LINGKUP MSDM	1
B. TUJUAN DAN FUNGSI MSDM.....	5
C. PERKEMBANGAN KONSEP MSDM	9
D. TANTANGAN MSDM DI ERA GLOBALISASI.....	12
BAB 2 PERENCANAAN DAN PENGADAAN SUMBER DAYA MANUSIA	26
A. PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA	26
B. ANALISIS JABATAN DAN DESKRIPSI PEKERJAAN	28
C. REKRUTMEN DAN SELEKSI KARYAWAN	38
D. PROSES ORIENTASI DAN PENEMPATAN.....	41
BAB 3 PENGEMBANGAN DAN PELATIHAN KARYAWAN	46
A. TUJUAN PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN.....	46
B. METODE DAN TEKNIK PELATIHAN	48
C. EVALUASI PROGRAM PELATIHAN	58
D. PENGEMBANGAN KARIER DAN MANAJEMEN TALENTA	64
DAFTAR PUSTAKA	69
BIOGRAFI PENULIS	74

BAB 1

PENDAHULUAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

A. PENGERTIAN DAN RUANG LINGKUP MSDM

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan salah satu aspek penting dalam pengelolaan organisasi modern. MSDM dapat didefinisikan sebagai pendekatan strategis yang berfokus pada perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian seluruh aktivitas yang berkaitan dengan tenaga kerja atau manusia dalam organisasi, dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja organisasi sekaligus memaksimalkan kesejahteraan karyawan.

Menurut Gary Dessler, MSDM adalah proses memperoleh, melatih, menilai, dan mengkompensasi karyawan, serta menangani hubungan kerja, masalah kesehatan, keselamatan, dan keadilan yang berkaitan dengan tenaga kerja. Definisi ini menekankan peran penting pengelolaan manusia dalam mendukung tercapainya tujuan organisasi.

Dalam praktiknya, MSDM mencakup berbagai aktivitas yang dimulai dari perencanaan kebutuhan tenaga kerja, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan karier, manajemen kinerja, hingga pemutusan hubungan kerja. Tidak hanya itu, MSDM juga menaruh perhatian pada aspek psikologis dan sosial tenaga kerja, seperti motivasi, kepuasan kerja, dan budaya organisasi.

MSDM bukan sekadar fungsi administratif, melainkan memiliki peran strategis dalam mengintegrasikan sumber daya manusia dengan strategi bisnis organisasi. Dengan kata lain, MSDM bukan hanya “mengelola orang”, tetapi juga bagaimana organisasi menciptakan keunggulan kompetitif melalui pengelolaan dan pengembangan manusia secara efektif.

a) Tujuan MSDM

Tujuan utama MSDM mencakup:

- 1) Meningkatkan efektivitas organisasi melalui pengelolaan karyawan yang profesional.
- 2) Memastikan kesejahteraan dan pengembangan individu agar tercapai kepuasan kerja yang optimal.
- 3) Menciptakan lingkungan kerja yang sehat, adil, dan produktif.
- 4) Menjaga kepatuhan terhadap peraturan dan undang-undang ketenagakerjaan.

Selain itu, MSDM juga berperan dalam membangun budaya organisasi yang mendukung inovasi, kerja sama tim, dan semangat kerja tinggi.

b) Ruang Lingkup MSDM

Ruang lingkup MSDM sangat luas, mencakup seluruh aspek yang berkaitan dengan siklus hidup karyawan dalam organisasi. Berikut adalah komponen utama ruang lingkup MSDM:

1) Perencanaan Sumber Daya Manusia

Merupakan proses analisis dan peramalan kebutuhan tenaga kerja baik dari segi jumlah maupun keterampilan. Perencanaan ini meliputi identifikasi kompetensi yang dibutuhkan organisasi

saat ini dan masa depan, serta pengembangan strategi untuk memenuhinya.

2) Rekrutmen dan Seleksi

Rekrutmen adalah proses menarik calon karyawan potensial untuk mengisi posisi yang kosong. Seleksi melibatkan proses penyaringan dan pemilihan calon yang paling sesuai berdasarkan kriteria tertentu, seperti kualifikasi, pengalaman, dan kemampuan.

3) Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan berfokus pada peningkatan keterampilan teknis dan pengetahuan, sedangkan pengembangan lebih menekankan pada pembinaan karier, kepemimpinan, dan kompetensi jangka panjang. Tujuan utamanya adalah untuk mempersiapkan karyawan dalam menghadapi tantangan organisasi yang dinamis.

4) Penilaian Kinerja (Performance Appraisal)

Penilaian ini dilakukan untuk mengukur sejauh mana karyawan mencapai target yang ditetapkan. Hasil penilaian kinerja akan memengaruhi keputusan manajemen mengenai promosi, kenaikan gaji, atau pengembangan karier.

5) Kompensasi dan Tunjangan

MSDM bertanggung jawab atas penyusunan sistem penggajian yang adil dan kompetitif, termasuk tunjangan kesejahteraan, bonus, dan insentif yang dapat memotivasi karyawan.

6) Hubungan Industrial dan Ketenagakerjaan

Mengelola hubungan antara manajemen dan karyawan, termasuk perundingan perjanjian kerja bersama, penanganan keluhan, dan penyelesaian perselisihan. Hal ini juga mencakup pemahaman atas hukum ketenagakerjaan.

7) Kesehatan, Keselamatan, dan Kesejahteraan Kerja

MSDM bertugas menciptakan lingkungan kerja yang aman dan sehat untuk mencegah kecelakaan dan meningkatkan produktivitas. Program kesejahteraan juga meliputi penyediaan fasilitas kesehatan dan program pengembangan kebugaran.

8) Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)

MSDM juga mencakup prosedur penanganan PHK yang sesuai dengan hukum dan etika, baik karena inisiatif karyawan maupun perusahaan.

9) Integrasi MSDM dengan Strategi Organisasi

Dalam era bisnis yang kompetitif, MSDM tidak berdiri sendiri melainkan harus terintegrasi dengan strategi organisasi. Artinya, pengelolaan sumber daya manusia harus sejalan dengan tujuan jangka panjang organisasi, misalnya dalam hal inovasi, pertumbuhan, atau ekspansi pasar.

MSDM modern menekankan pendekatan berbasis kompetensi (competency-based HRM), data dan analitik (HR analytics), serta pemanfaatan teknologi (seperti HRIS dan AI) untuk pengelolaan karyawan yang lebih efektif.

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan disiplin ilmu yang terus berkembang seiring dengan perubahan zaman dan tantangan bisnis.

Pengertian MSDM bukan hanya soal mengelola orang, tetapi juga menciptakan sinergi antara manusia, teknologi, dan strategi organisasi. Ruang lingkupnya sangat luas, mencakup seluruh siklus karyawan, dari rekrutmen hingga pemutusan hubungan kerja, serta meliputi aspek legal, psikologis, dan sosial.

Oleh karena itu, peran MSDM sangat krusial dalam menciptakan keunggulan bersaing yang berkelanjutan bagi organisasi.

B. TUJUAN DAN FUNGSI MSDM

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memiliki peranan penting dalam pengelolaan organisasi modern. Fungsi utama MSDM mencakup serangkaian aktivitas yang saling berhubungan untuk memastikan organisasi dapat mencapai tujuan bisnisnya melalui pengelolaan manusia secara efektif. Berikut ini adalah fungsi-fungsi utama MSDM yang akan dibahas secara mendetail.

1. Fungsi Perencanaan Sumber Daya Manusia (Human Resource Planning)

Perencanaan SDM adalah langkah awal dalam siklus MSDM. Fungsi ini bertujuan memproyeksikan kebutuhan tenaga kerja di masa depan, baik dari segi jumlah, keterampilan, maupun kompetensi. Proses ini mencakup:

- a. Analisis jabatan untuk memahami tanggung jawab, tugas, dan persyaratan setiap posisi.
- b. Peramalan kebutuhan tenaga kerja berdasarkan proyeksi pertumbuhan bisnis, perubahan teknologi, dan fluktuasi pasar.

- c. Pengembangan rencana perekrutan dan pengembangan karyawan agar organisasi selalu memiliki sumber daya yang cukup.
 - d. Perencanaan SDM yang baik akan mengurangi risiko kekurangan atau kelebihan tenaga kerja, sehingga mendukung stabilitas dan efektivitas organisasi.
2. Fungsi Rekrutmen dan Seleksi (Recruitment and Selection)
- Rekrutmen adalah proses menarik calon karyawan potensial untuk mengisi posisi yang tersedia. Proses ini mencakup:
- a. Penyusunan strategi rekrutmen yang efektif (melalui media sosial, iklan, bursa kerja, atau referensi).
 - b. Penyaringan awal melalui seleksi administratif, psikotes, wawancara, dan uji kompetensi.
 - c. Penilaian kesesuaian kandidat berdasarkan kualifikasi, pengalaman, keterampilan, dan kecocokan budaya.
- Tujuan utama dari fungsi ini adalah mendapatkan tenaga kerja yang berkualitas dan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Proses seleksi yang baik akan meningkatkan produktivitas dan mengurangi turnover.
3. Fungsi Pelatihan dan Pengembangan (Training and Development)
- Pelatihan dan pengembangan adalah fungsi MSDM yang berfokus pada peningkatan kemampuan dan keterampilan karyawan. Fungsi ini mencakup:
- a. Pelatihan (Training) untuk membekali karyawan dengan pengetahuan dan keterampilan teknis yang diperlukan dalam pekerjaan.

- b. Pengembangan (Development) yang lebih menekankan pada pembinaan karier, pengembangan kepemimpinan, dan pembelajaran jangka panjang.
 - c. Kegiatan pelatihan dan pengembangan yang dirancang dengan baik akan meningkatkan efektivitas kerja, kepuasan karyawan, dan kesiapan organisasi dalam menghadapi tantangan bisnis.
4. Fungsi Penilaian Kinerja (Performance Appraisal)
- Penilaian kinerja adalah proses sistematis untuk mengevaluasi prestasi kerja karyawan dalam periode tertentu. Fungsi ini mencakup:
- a. Menentukan standar kinerja dan indikator keberhasilan.
 - b. Melakukan evaluasi berkala melalui pengamatan langsung, hasil kerja, umpan balik 360 derajat, atau self-assessment.
 - c. Memberikan umpan balik konstruktif kepada karyawan untuk mendukung pengembangan dan perbaikan.
 - d. Fungsi ini berperan penting dalam pengambilan keputusan terkait promosi, penggajian, pelatihan, dan pengembangan karier.
5. Fungsi Kompensasi dan Penghargaan (Compensation and Benefits)
- Kompensasi dan penghargaan mencakup sistem penggajian, tunjangan, bonus, dan insentif yang diberikan kepada karyawan. Tujuan utama fungsi ini adalah:
- a. Memastikan sistem kompensasi yang adil, kompetitif, dan sesuai dengan kontribusi karyawan.
 - b. Memotivasi karyawan untuk mencapai target yang ditetapkan.

- c. Mempertahankan karyawan berkualitas melalui program penghargaan yang menarik.
 - d. Kompensasi yang dirancang dengan baik juga akan mendukung citra positif perusahaan di mata publik.
6. Fungsi Hubungan Industrial (Industrial Relations)
- Fungsi ini berfokus pada pengelolaan hubungan antara manajemen dan karyawan (atau serikat pekerja) untuk menciptakan lingkungan kerja yang harmonis. Ruang lingkupnya mencakup:
- a. Perundingan perjanjian kerja bersama.
 - b. Penanganan perselisihan dan keluhan karyawan.
 - c. Pemenuhan hak dan kewajiban kedua belah pihak.
 - d. Penerapan hukum ketenagakerjaan.
 - e. Hubungan industrial yang sehat akan meningkatkan loyalitas, mengurangi konflik, dan mendukung produktivitas kerja.
7. Fungsi Kesehatan, Keselamatan, dan Kesejahteraan Kerja (Occupational Health and Safety)
- MSDM juga memiliki fungsi untuk memastikan keselamatan dan kesehatan kerja melalui:
- a. Penyusunan kebijakan dan prosedur keselamatan kerja.
 - b. Pelatihan keselamatan dan penanggulangan risiko.
 - c. Pemberian fasilitas kesehatan dan kesejahteraan, seperti asuransi, ruang istirahat, dan program keseimbangan kerja-hidup.
 - d. Fungsi ini tidak hanya menjaga keselamatan fisik karyawan, tetapi juga mendukung kesejahteraan psikologis dan mental.

8. Fungsi Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) dan Retensi (Termination and Retention)

MSDM juga menangani proses pemutusan hubungan kerja, baik karena pengunduran diri, pensiun, maupun PHK. Proses ini harus dilakukan dengan adil dan sesuai aturan, termasuk:

- a. Menyusun prosedur PHK yang sesuai hukum.
- b. Memberikan pesangon dan dukungan pasca-kerja. Menerapkan strategi retensi untuk mempertahankan karyawan berkualitas melalui pengembangan karier, kompensasi, dan lingkungan kerja yang mendukung.

Fungsi-fungsi MSDM saling terkait dan membentuk sistem yang mendukung pengelolaan manusia secara holistik. Mulai dari perencanaan hingga pemutusan hubungan kerja, setiap fungsi memiliki peran strategis untuk menciptakan organisasi yang produktif, inovatif, dan kompetitif. Dengan pengelolaan yang baik, MSDM akan menjadi mitra strategis bagi keberhasilan organisasi jangka panjang.

C. PERKEMBANGAN KONSEP MSDM

Perkembangan Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

1. Masa Pra-Manajemen: Manusia sebagai Alat Produksi

Pada era sebelum Revolusi Industri, tenaga kerja dipandang hanya sebagai instrumen produksi. Pekerja diperlakukan layaknya komponen mesin, tanpa hak, perlindungan, atau perhatian terhadap kesejahteraan mereka. Kondisi kerja sangat keras: jam

kerja yang panjang, upah rendah, dan lingkungan yang tidak manusiawi. Fenomena ini terlihat dalam sistem feodal di Eropa dan perbudakan di berbagai wilayah. Pemikiran bahwa tenaga kerja hanyalah "modal biologis" mendominasi, tanpa ada konsep pengelolaan manusia yang lebih beradab.

2. Era Revolusi Industri: Awal Kesadaran akan Pentingnya Tenaga Kerja

Revolusi Industri pada abad ke-18 dan ke-19 mengubah dunia kerja secara dramatis. Penemuan mesin uap, alat tenun mekanik, dan teknologi baru meningkatkan produktivitas industri, namun menimbulkan eksploitasi besar-besaran. Kondisi kerja yang buruk memicu protes sosial dan lahirnya tokoh-tokoh reformis seperti Robert Owen yang memperkenalkan konsep pabrik ideal dengan jam kerja lebih manusiawi, pendidikan bagi anak-anak pekerja, dan perumahan layak. Inilah cikal bakal munculnya pemikiran bahwa pekerja bukan sekadar alat, melainkan manusia dengan kebutuhan dan hak yang harus dihormati.

3. Manajemen Personalia: Fokus pada Administrasi Tenaga Kerja

Pada awal abad ke-20, terutama pasca-Perang Dunia I, perusahaan mulai membentuk departemen personalia. Fungsi utamanya adalah mengurus administrasi dasar, seperti rekrutmen, seleksi, penggajian, dan pengarsipan. Model ini bersifat mekanistik dan birokratis, menganggap pengelolaan SDM sebagai urusan administratif semata. Tokoh seperti Frederick Taylor dengan Scientific Management-nya berkontribusi dalam memperkenalkan

pendekatan efisiensi kerja, namun masih kurang memperhatikan aspek kemanusiaan.

4. Pendekatan Hubungan Manusiawi: Mengakui Aspek Psikologis Pekerja

Studi Hawthorne yang dilakukan oleh Elton Mayo dan timnya pada 1920-1930-an di pabrik Western Electric mengungkapkan bahwa produktivitas pekerja tidak hanya dipengaruhi oleh kondisi fisik kerja, tetapi juga oleh faktor psikologis dan sosial, seperti perhatian atasan dan interaksi sosial. Penemuan ini memicu pergeseran paradigma: dari pendekatan mekanistik menjadi Human Relations Approach, yang menekankan komunikasi efektif, motivasi, kepuasan kerja, dan pembentukan budaya kerja yang mendukung kesejahteraan psikologis.

5. MSDM Tradisional: Integrasi Fungsi-Fungsi SDM

Pada pertengahan abad ke-20, terutama setelah Perang Dunia II, manajemen SDM mulai terstruktur dengan baik. Fungsi-fungsi seperti perencanaan tenaga kerja, pelatihan, pengembangan karier, penilaian kinerja, dan kompensasi diintegrasikan dalam satu sistem. Meskipun orientasinya masih pada efisiensi dan kepatuhan, fase ini membuka jalan bagi profesionalisasi bidang SDM. Organisasi mulai menyadari bahwa pengelolaan SDM yang baik dapat meningkatkan produktivitas dan mengurangi konflik perburuhan.

6. MSDM Strategis: SDM sebagai Mitra Strategis Organisasi

Memasuki era 1980-an, perubahan lingkungan bisnis yang semakin kompetitif menuntut peran SDM yang lebih strategis. Konsep

Strategic Human Resource Management (SHRM) menempatkan SDM sebagai mitra strategis dalam merumuskan dan menjalankan visi serta misi organisasi. Fungsi SDM tidak lagi terbatas pada administrasi, tetapi terlibat dalam perencanaan bisnis, pengembangan budaya perusahaan, manajemen perubahan, dan inovasi. Teori seperti Resource-Based View (RBV) menekankan bahwa SDM adalah aset unik yang menjadi keunggulan kompetitif organisasi.

7. MSDM Digital dan Era Industri 4.0: Transformasi Berbasis Teknologi

Abad ke-21 ditandai dengan disrupsi teknologi, seperti otomatisasi, big data, Internet of Things (IoT), dan kecerdasan buatan (AI). Transformasi digital ini memengaruhi praktik MSDM dengan munculnya sistem informasi SDM yang canggih, platform rekrutmen online, analitik prediktif untuk manajemen talenta, dan pembelajaran berbasis e-learning. Era Industri 4.0 juga menuntut pekerja untuk adaptif, inovatif, dan kolaboratif dalam menghadapi perubahan yang cepat. MSDM kini berperan dalam mengelola hybrid workforce, mendukung employee experience yang positif, dan memfasilitasi pengembangan kompetensi masa depan.

D. TANTANGAN MSDM DI ERA GLOBALISASI

Era globalisasi membawa perubahan besar dalam dunia bisnis dan mempengaruhi cara organisasi mengelola sumber daya manusianya. Globalisasi membuka peluang baru sekaligus memunculkan berbagai

tantangan yang harus dihadapi oleh praktisi MSDM. Berikut ini adalah pembahasan mendalam mengenai tantangan MSDM di era globalisasi.

1. Kompetisi Global dan Kebutuhan SDM Berkualitas

Di era globalisasi dan revolusi teknologi, organisasi tidak hanya bersaing di pasar lokal, tetapi juga harus menghadapi persaingan dari perusahaan multinasional yang memiliki keunggulan sumber daya, teknologi, dan jaringan yang lebih luas. Fenomena ini menuntut organisasi untuk memiliki strategi manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang adaptif dan berorientasi pada pengembangan keunggulan kompetitif berbasis manusia. Beberapa implikasi utama dari kompetisi global terhadap pengelolaan SDM adalah sebagai berikut:

- a) Merekrut dan mempertahankan tenaga kerja berkualitas tinggi.
 - 1) Persaingan global membuat talenta terbaik menjadi semakin langka dan bernilai tinggi. Organisasi harus mampu menawarkan paket kompensasi yang kompetitif, budaya kerja yang menarik, serta peluang pengembangan karier yang jelas untuk menarik dan mempertahankan karyawan berkualitas.
 - 2) Employer branding menjadi kunci dalam membangun citra perusahaan sebagai tempat yang menarik untuk bekerja. Hal ini penting agar perusahaan tidak hanya mampu merekrut karyawan berpotensi tinggi tetapi juga mempertahankan mereka dari "headhunter" kompetitor global.
 - 3) Contoh nyata adalah perusahaan teknologi global seperti Google, Microsoft, dan Tesla, yang berlomba-lomba

menawarkan lingkungan kerja inovatif dan program pengembangan karier yang menarik untuk mempertahankan talenta terbaiknya.

b) Mengembangkan strategi pengembangan kompetensi agar karyawan memiliki keunggulan bersaing.

1) Dunia kerja global menuntut kompetensi yang multi-dimensional, seperti penguasaan teknologi, keterampilan komunikasi lintas budaya, pemikiran strategis, dan kemampuan beradaptasi dengan cepat.

2) Organisasi harus menerapkan program pelatihan berkelanjutan (continuous learning) dan pengembangan karier berbasis kompetensi, termasuk pelatihan teknis, pengembangan soft skills, dan penguasaan bahasa asing.

3) Salah satu contoh inovasi adalah program global mobility atau international assignment, di mana karyawan diberikan kesempatan untuk bekerja di kantor cabang internasional guna memperluas wawasan global dan keterampilan lintas budaya.

c) Menyesuaikan standar kualitas kerja dengan tuntutan global.

1) Standar kerja yang diterapkan tidak lagi hanya berdasarkan kebijakan lokal, melainkan harus memenuhi standar internasional, seperti sertifikasi ISO, standar keselamatan dan kesehatan kerja (K3) global, serta etika bisnis internasional.

2) Karyawan harus dibekali dengan pengetahuan dan pelatihan yang relevan dengan praktik terbaik (best practices) yang

berlaku secara global. Ini mencakup kepatuhan terhadap hukum internasional, pemahaman tentang keberagaman, dan tanggung jawab sosial perusahaan.

- 3) Perusahaan yang berorientasi ekspor atau memiliki cabang di berbagai negara perlu memastikan bahwa kualitas produk dan layanan sesuai dengan harapan konsumen global.
- 4) MSDM harus mengadopsi sistem penilaian dan pelatihan yang berbasis kompetensi serta mendukung pengembangan keterampilan yang relevan dengan pasar global.

2. Keragaman Budaya (Cultural Diversity)

Globalisasi membawa masuknya pekerja dari berbagai latar belakang budaya, bahasa, dan nilai-nilai yang berbeda. Tantangan utama yang muncul adalah:

- a) Membangun lingkungan kerja yang inklusif dan menghargai perbedaan.
 - 1) Keberagaman budaya memperkaya organisasi dengan perspektif baru, ide kreatif, dan inovasi. Namun, hal ini memerlukan budaya kerja yang inklusif, di mana setiap individu merasa dihargai dan memiliki kesempatan yang setara untuk berkembang.
 - 2) MSDM harus mendorong kebijakan yang mendukung non-diskriminasi, kesetaraan gender, dan keberagaman etnis, serta menciptakan suasana yang aman secara psikologis (psychological safety) bagi semua karyawan.
- b) Mencegah potensi konflik akibat perbedaan budaya dan komunikasi.

- 1) Perbedaan cara berkomunikasi, gaya kepemimpinan, dan nilai kerja dapat menimbulkan kesalahpahaman, konflik interpersonal, atau bahkan diskriminasi.
 - 2) Contoh: Dalam budaya tertentu, komunikasi langsung dianggap wajar, sementara di budaya lain, komunikasi tidak langsung dan penuh kehati-hatian lebih dihargai. Tanpa pemahaman lintas budaya, gaya komunikasi ini dapat memicu ketegangan.
 - 3) MSDM harus membekali karyawan dan manajer dengan keterampilan komunikasi lintas budaya dan mekanisme penyelesaian konflik yang adil.
- c) Meningkatkan keterampilan lintas budaya (cross-cultural competence) bagi para manajer dan karyawan.
- 1) Kompetensi lintas budaya meliputi pemahaman akan nilai, norma, bahasa tubuh, etiket bisnis, dan ekspektasi kerja di berbagai budaya.
 - 2) Manajer perlu memiliki keterampilan dalam memimpin tim multikultural, memahami perbedaan, serta membangun hubungan yang saling percaya dan menghargai keberagaman.
 - 3) Contoh nyata: Banyak perusahaan global seperti IKEA, Unilever, dan Google yang menerapkan pelatihan lintas budaya bagi karyawan yang akan bekerja di luar negeri atau memimpin tim global.
- d) MSDM perlu mengembangkan program pelatihan yang menekankan keberagaman dan kesadaran budaya, serta

membangun kebijakan yang mendukung harmoni dalam lingkungan kerja multikultural.

- 1) MSDM perlu merancang dan mengimplementasikan program pelatihan keberagaman dan inklusi (Diversity & Inclusion Training) yang mencakup isu-isu bias tidak sadar (unconscious bias), komunikasi efektif, manajemen konflik budaya, dan kepemimpinan inklusif.
- 2) Selain itu, perusahaan harus membangun kebijakan yang adil dan transparan terkait rekrutmen, promosi, penilaian kinerja, dan pengembangan karier yang mempertimbangkan keberagaman.

Contoh kebijakan yang dapat diterapkan:

- I. Penetapan komite keberagaman untuk memantau dan mengevaluasi inisiatif inklusi.
 - II. Program mentorship lintas budaya untuk memperkuat hubungan antar karyawan dengan latar belakang berbeda.
 - III. Hari perayaan budaya atau kegiatan yang mengenalkan budaya-budaya yang ada di organisasi.
3. Perubahan Teknologi dan Digitalisasi

Teknologi digital mengubah cara kerja dan berinteraksi di organisasi. Tantangan utama MSDM dalam menghadapi perubahan ini meliputi:

- a) Mengelola transformasi digital, termasuk adaptasi sistem informasi SDM, big data, dan artificial intelligence (AI).

- 1) MSDM harus mampu mengintegrasikan teknologi digital ke dalam seluruh siklus pengelolaan SDM, mulai dari rekrutmen, seleksi, orientasi, pengembangan, hingga retensi karyawan.
 - 2) Contoh: Penerapan Applicant Tracking System (ATS) untuk mengotomatisasi proses rekrutmen, sistem HRIS (Human Resource Information System) untuk manajemen data SDM, dan penggunaan chatbot berbasis AI untuk menjawab pertanyaan seputar HR secara real-time.
 - 3) MSDM juga perlu memanfaatkan big data untuk menganalisis tren karyawan, memprediksi turnover, dan mengidentifikasi potensi pengembangan individu.
- b) Meningkatkan keterampilan digital (digital literacy) karyawan.
- 1) Transformasi digital menuntut karyawan memiliki literasi digital yang memadai, seperti kemampuan menggunakan perangkat lunak produktivitas, memahami dasar-dasar keamanan siber, dan memanfaatkan teknologi kolaborasi daring.
 - 2) MSDM harus menyediakan program pelatihan digital secara berkala, misalnya melalui e-learning, webinar, dan platform microlearning yang memungkinkan pembelajaran cepat dan fleksibel.
 - 3) Contoh: Pelatihan penggunaan cloud-based collaboration tools (contoh: Microsoft Teams, Google Workspace) atau pelatihan penggunaan analitik dasar untuk pengambilan keputusan berbasis data.

c) Mengantisipasi dampak otomatisasi terhadap tenaga kerja, seperti pengurangan peran-peran administratif.

1) Implementasi teknologi otomatisasi dan AI diperkirakan akan mengurangi kebutuhan untuk peran-peran administratif yang bersifat rutin. Namun, teknologi ini juga menciptakan peluang untuk munculnya peran baru yang lebih strategis, seperti analis data SDM, pengembang sistem digital HR, dan konsultan transformasi digital.

2) MSDM harus melakukan analisis kebutuhan kompetensi masa depan (future skills) untuk mempersiapkan karyawan menghadapi perubahan peran ini.

3) Contoh langkah konkret: Menyusun upskilling dan reskilling program agar karyawan dapat mengembangkan kemampuan baru yang relevan, seperti pemahaman dasar analitik, manajemen proyek digital, atau pemrograman dasar.

d) MSDM dituntut untuk mengintegrasikan teknologi dalam seluruh proses, mulai dari rekrutmen berbasis online, penilaian kinerja digital, hingga pembelajaran daring (e-learning).

Digitalisasi memungkinkan MSDM untuk meningkatkan efisiensi, transparansi, dan akurasi dalam prosesnya, misalnya:

I. Rekrutmen online: Menggunakan platform daring seperti LinkedIn, Jobstreet, dan portal karier untuk menjangkau kandidat global.

II. Penilaian kinerja digital: Menggunakan platform berbasis cloud yang mendukung umpan balik real-time dan evaluasi berbasis data.

- III. Pembelajaran daring (e-learning): Menyediakan konten pelatihan yang dapat diakses kapan saja dan di mana saja, mempercepat pengembangan kompetensi karyawan.
- IV. People analytics: Memanfaatkan data karyawan untuk mengambil keputusan berbasis bukti (evidence-based HR decision making).

Contoh: Perusahaan seperti IBM, Microsoft, dan Amazon telah memanfaatkan teknologi ini untuk mempermudah proses HR dan meningkatkan pengalaman karyawan.

4. Fleksibilitas dan Keseimbangan Kerja (Work-Life Balance)

Globalisasi menciptakan tuntutan kerja yang lebih kompleks dan dinamis. Banyak organisasi menerapkan sistem kerja fleksibel, termasuk remote working dan jam kerja fleksibel. Namun, hal ini memunculkan tantangan baru bagi MSDM:

- a) Memastikan produktivitas tetap terjaga meskipun sistem kerja lebih fleksibel.

Dengan fleksibilitas waktu dan tempat, organisasi harus memastikan bahwa karyawan tetap produktif dan terhubung meskipun bekerja dari lokasi yang berbeda. Solusi praktis:

- 1) Menerapkan tools kolaborasi digital seperti Slack, Microsoft Teams, dan Trello untuk memantau kinerja dan komunikasi.
- 2) Menyusun key performance indicators (KPI) yang jelas dan terukur.
- 3) Menyediakan sesi check-in rutin antara manajer dan anggota tim untuk memantau kemajuan kerja.

- b) Menyusun kebijakan yang mendukung keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

Sistem kerja fleksibel tidak boleh menimbulkan “always-on culture” atau ekspektasi bahwa karyawan selalu tersedia. MSDM harus menetapkan batasan yang sehat antara jam kerja dan waktu pribadi. Contoh kebijakan:

- 1) Menetapkan jam kerja inti (core working hours).
 - 2) Memberikan cuti tambahan untuk keperluan pribadi atau keluarga.
 - 3) Menyediakan program cuti khusus (misalnya parental leave, wellness day) untuk mendukung keseimbangan hidup.
- c) Menyediakan program kesejahteraan karyawan yang adaptif terhadap perubahan pola kerja.

Sistem kerja fleksibel memerlukan pendekatan wellbeing holistik, yang mencakup kesehatan fisik, mental, dan sosial karyawan. Contoh program:

- 1) Akses ke konseling online untuk mendukung kesehatan mental.
 - 2) Program kebugaran virtual (misalnya yoga online, kelas olahraga digital).
 - 3) Pelatihan manajemen stres yang disesuaikan dengan tantangan kerja remote atau hybrid.
- d) Manajemen perlu mengedepankan pendekatan human-centered dengan mempertimbangkan kebutuhan fisik dan psikologis karyawan.

MSDM harus memandang karyawan sebagai manusia yang memiliki kebutuhan, harapan, dan keterbatasan, bukan sekadar sumber produktivitas. Pendekatan ini menuntut:

- 1) Empati dalam kepemimpinan: Manajer perlu memahami kondisi individual karyawan, misalnya kesulitan mengatur waktu saat remote working atau tantangan merawat keluarga.
- 2) Kebijakan fleksibel berbasis kepercayaan: Memberikan otonomi lebih kepada karyawan untuk mengatur waktu dan cara kerja, sambil tetap berorientasi pada hasil (output-based performance).
- 3) Membangun budaya apresiasi: Menghargai kontribusi karyawan, baik melalui pengakuan informal (contoh: shout-out saat rapat) maupun formal (contoh: penghargaan karyawan berprestasi).

5. Regulasi dan Kepatuhan Hukum Internasional

Globalisasi menuntut organisasi untuk mematuhi berbagai regulasi dan hukum ketenagakerjaan yang berlaku di berbagai negara. Tantangan utama dalam aspek ini mencakup:

- a) Menyesuaikan kebijakan MSDM dengan regulasi lokal dan internasional, seperti hak pekerja, jam kerja, dan perlindungan data.

Setiap negara memiliki peraturan yang berbeda terkait ketenagakerjaan, seperti:

- I. Jam kerja maksimum dan minimum (misalnya batas jam kerja mingguan di Uni Eropa vs. Amerika Serikat).

- II. Kompensasi dan tunjangan (seperti standar upah minimum, cuti wajib, tunjangan kesehatan).
- III. Perlindungan data karyawan (misalnya General Data Protection Regulation - GDPR di Uni Eropa, California Consumer Privacy Act - CCPA di AS).

MSDM harus memastikan bahwa kebijakan perusahaan, mulai dari kontrak kerja, rekrutmen, penilaian kinerja, hingga pemutusan hubungan kerja, mematuhi semua regulasi yang berlaku. Solusi praktis: Menyusun kompendium kebijakan global HR yang disesuaikan dengan peraturan lokal di setiap negara operasional.

- b) Mengelola administrasi tenaga kerja lintas negara dengan sistem yang efektif dan efisien.

Pengelolaan administrasi karyawan di berbagai negara memerlukan sistem yang konsisten namun fleksibel. Tantangan meliputi:

- I. Penggajian lintas negara (dengan mata uang, pajak, dan regulasi yang berbeda).
- II. Pengelolaan visa dan izin kerja untuk tenaga kerja internasional.
- III. Dokumentasi kontrak kerja yang sah di berbagai yurisdiksi.

Solusi praktis: Implementasi Human Resource Information System (HRIS) global, seperti SAP SuccessFactors atau Workday, yang dapat disesuaikan dengan regulasi lokal dan memudahkan administrasi HR global.

- c) Memastikan perusahaan mematuhi prinsip-prinsip etika dan tanggung jawab sosial perusahaan (CSR).

Kepatuhan hukum bukan hanya soal administrasi, tetapi juga soal komitmen etis perusahaan terhadap hak-hak pekerja dan tanggung jawab sosial. MSDM perlu memastikan bahwa praktik perusahaan:

- 1) Tidak melanggar hak asasi manusia, misalnya menghindari praktik kerja paksa atau pekerja anak.
- 2) Menerapkan prinsip keberagaman dan inklusi (DEI: Diversity, Equity, Inclusion).
- 3) Berpartisipasi dalam program CSR, seperti pelatihan komunitas, lingkungan kerja ramah lingkungan, dan kesejahteraan masyarakat sekitar.
- 4) Contoh penerapan: Perusahaan multinasional seperti Unilever, Nestlé, dan Microsoft yang memiliki pedoman etika global dan melaporkan keberlanjutan melalui Global Reporting Initiative (GRI).

- d) MSDM harus bekerja sama dengan departemen hukum untuk memastikan kepatuhan terhadap standar global.

MSDM harus bekerja erat dengan tim legal untuk:

- 1) Memantau perubahan regulasi di negara operasional.
- 2) Menyusun kontrak kerja, kebijakan SDM, dan prosedur disiplin yang sah.
- 3) Melakukan audit kepatuhan secara berkala, baik internal maupun eksternal.

Solusi praktis: Membentuk komite kepatuhan yang terdiri dari HR, legal, dan manajemen untuk merumuskan kebijakan yang memenuhi standar hukum global.

Tantangan MSDM di era globalisasi sangat kompleks dan dinamis. Globalisasi menuntut organisasi untuk lebih adaptif, inovatif, dan bertanggung jawab dalam mengelola tenaga kerja. Fungsi MSDM harus mampu menjembatani kebutuhan bisnis global dengan kesejahteraan dan pengembangan manusia. Dengan pemahaman yang mendalam dan strategi yang tepat, MSDM akan mampu menghadapi tantangan global dan membawa organisasi menuju keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

BAB 2

PERENCANAAN DAN PENGADAAN SUMBER DAYA MANUSIA

A. PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Perencanaan sumber daya manusia adalah suatu proses manajemen yang menganalisis kebutuhan sumber daya manusia dalam organisasi untuk menghadapi situasi yang terus berubah. Perencanaan sumber daya manusia dalam organisasi bertujuan agar jumlah tenaga kerja yang diperlukan saat ini dan di masa depan sesuai dengan jenis pekerjaan, sehingga dapat menghindari kekosongan dan semua tugas dapat dilaksanakan. Perencanaan sumber daya manusia juga memungkinkan bagian-bagian dalam suatu organisasi atau perusahaan untuk mendapatkan tenaga kerja yang tepat jumlah, berkualitas, dan pada waktu yang sesuai. Keberhasilan dalam perencanaan sumber daya manusia juga ditentukan oleh ketepatan dalam memilih strategi untuk merencanakan kebutuhan personel di masa mendatang.

Berbagai pendapat atau pandangan mengenai pengertian perencanaan sumber daya manusia. Menurut Gary Dessler (2020) perencanaan sumber daya manusia adalah proses mengidentifikasi dan mempersiapkan kebutuhan tenaga kerja masa depan organisasi agar dapat mencapai tujuannya. Menurut Michael Armstrong (2014) perencanaan sumber daya manusia adalah proses meramalkan

permintaan dan penawaran tenaga kerja yang tepat dalam jumlah yang tepat di masa depan.

Menurut Noe, Hollenbeck, Gerhart, dan Wright (2017), perencanaan sumber daya manusia adalah proses yang mencakup analisis dan identifikasi kebutuhan tenaga kerja dan ketersediaannya, dengan tujuan untuk memastikan bahwa organisasi dapat memenuhi tujuan strategisnya secara optimal. Dalam pandangan mereka, perencanaan sumber daya manusia bukan hanya soal jumlah, tetapi juga menyangkut kompetensi dan kesiapan tenaga kerja dalam mendukung dinamika organisasi.

Menurut Desimone dan Werner (2012), perencanaan SDM adalah kegiatan yang melibatkan peramalan kebutuhan tenaga kerja masa depan dan menyesuaikan antara permintaan dan penawaran tenaga kerja dengan strategi organisasi jangka panjang. Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu kebijakan, praktik, dan sistem yang mempengaruhi perilaku, sikap dan kinerja karyawan (Ahmad Bairizki, 2020).

Michael Armstrong (2006) mengemukakan bahwa perencanaan sumber daya manusia adalah menaksir kebutuhan terhadap orang-orang dimasa mendatang baik jumlah, tingkatan keahlian serta kecakapan, merumuskan dan penerapan rencana untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut melalui rekrutmen, pelatihan, pengembangan atau apabila perlu pengurangan biaya, mengambil langkah untuk meningkatkan produktivitas dan tingkat

kepemilikan serta untuk memperkenalkan kefleksibilitasan dalam mempekerjakan orang-orang.

Handoko (2014) menjelaskan bahwa perencanaan SDM bertujuan untuk menyeimbangkan kepentingan perusahaan dan individu, dengan mengestimasi kebutuhan karyawan, mengantisipasi penawaran tenaga kerja di masa mendatang, dan memenuhi kebutuhan tenaga kerja sesuai dengan situasi tertentu di masa depan.

Dari berbagai definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa perencanaan sumber daya manusia adalah suatu proses strategis dan sistematis yang bertujuan untuk mengidentifikasi, memperkirakan, dan memenuhi kebutuhan tenaga kerja organisasi, baik dari segi jumlah, kompetensi, maupun waktu. Proses ini sangat penting untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi, menyesuaikan diri terhadap perubahan eksternal dan internal, serta memastikan kesiapan tenaga kerja dalam jangka panjang.

B. ANALISIS JABATAN DAN DESKRIPSI PEKERJAAN

1. Analisis Jabatan

Analisis jabatan adalah proses sistematis untuk mengumpulkan, mendokumentasikan, dan mengevaluasi informasi mengenai tugas, tanggung jawab, kondisi kerja, serta keterampilan yang dibutuhkan untuk melaksanakan suatu pekerjaan. Tujuan utama analisis jabatan adalah untuk menyediakan data yang objektif dan akurat agar keputusan dalam manajemen SDM menjadi lebih terarah dan strategis.

Menurut Mathis dan Jackson (2011), *“job analysis is a systematic way to gather and analyze information about the content, context, and requirements of the jobs.”* Dengan kata lain, analisis jabatan menggambarkan apa yang dilakukan oleh seorang karyawan, bagaimana pekerjaan tersebut dilakukan, dan mengapa pekerjaan tersebut penting.

Gary Dessler (2020) menjelaskan bahwa, *“Job analysis is the procedure for determining the duties and skill requirements of a job and the kind of person who should be hired for it.”* Analisis pekerjaan adalah prosedur untuk menentukan tugas dan persyaratan keterampilan suatu pekerjaan dan jenis orang yang harus dipekerjakan untuk itu. Ini berarti bahwa analisis jabatan bukan hanya tentang pekerjaan itu sendiri, tetapi juga orang seperti apa yang cocok mengisi posisi tersebut.

Di Indonesia, Handoko (2014) mengartikan analisis jabatan sebagai *“proses untuk menentukan dan menyusun informasi jabatan, termasuk tugas dan tanggung jawab, serta hubungan kerja dalam organisasi.”* Ini menegaskan pentingnya dokumentasi jabatan secara sistematis dalam upaya penyesuaian antara struktur organisasi dan kebutuhan SDM.

1) Tujuan dan Manfaat Analisis Jabatan

Tujuan utama dari analisis jabatan adalah menyediakan informasi yang akurat untuk mendukung fungsi-fungsi SDM. Menurut Mondy & Martocchio (2016), *“Job analysis provides the foundation for virtually every human resource management activity.”* Analisis pekerjaan menyediakan dasar untuk hampir setiap aktivitas manajemen sumber daya manusia. Artinya, hampir seluruh

kebijakan dan praktik manajemen SDM bergantung pada hasil analisis jabatan, termasuk dalam perencanaan tenaga kerja, penilaian kerja, serta sistem kompensasi.

Manfaat analisis jabatan antara lain:

- a. Menentukan kebutuhan rekrutmen
- b. Merancang pelatihan dan pengembangan
- c. Menyusun sistem evaluasi kerja yang objektif
- d. Mengelola perubahan organisasi secara adaptif

2) Metode Pengumpulan Data Analisis Jabatan

Dalam proses pengumpulan data, beberapa metode dapat digunakan secara individual maupun kombinitif. Simamora (2006) menyebutkan empat metode utama:

- a. Observasi langsung terhadap pelaksanaan pekerjaan
- b. Wawancara dengan pemegang jabatan
- c. Pengisian kuesioner oleh karyawan
- d. Studi dokumentasi pekerjaan sebelumnya

Setiap metode memiliki kelebihan dan kekurangan tergantung pada sifat pekerjaannya. Untuk jabatan rutin, observasi langsung sangat efektif, sedangkan untuk jabatan strategis, wawancara mendalam lebih tepat.

3) Hubungan Dengan Perencanaan Sumber Daya Manusia

Analisis jabatan merupakan fondasi dalam menyusun perencanaan SDM yang terarah dan berbasis kebutuhan nyata. Seperti diungkapkan oleh Rivai & Sagala (2013), *“Tanpa informasi yang tepat tentang jabatan, manajemen SDM tidak akan mampu menentukan kebutuhan kuantitatif dan kualitatif tenaga kerja*

secara tepat.” Maka dari itu, data hasil analisis jabatan digunakan dalam:

- a. Perencanaan kebutuhan tenaga kerja
- b. Perancangan jalur karier
- c. Manajemen suksesi jabatan
- d. Penyesuaian struktur organisasi dengan dinamika bisnis

4) Dinamika Analisis Jabatan di Era Digital

Perubahan teknologi dan sistem kerja menuntut organisasi untuk terus memperbarui analisis jabatan. Beberapa perusahaan bahkan mulai menerapkan sistem digital berbasis *cloud* untuk manajemen data jabatan. Snell & Bohlander (2013) menekankan pentingnya adaptasi: *“Job analysis must evolve along with organizational change to remain relevant and useful in strategic decision making.”* Analisis pekerjaan harus berkembang seiring dengan perubahan organisasi agar tetap relevan dan berguna dalam pengambilan keputusan strategis.

2. Deskripsi Pekerjaan

Deskripsi pekerjaan adalah dokumen formal yang menjelaskan secara ringkas namun lengkap mengenai suatu jabatan dalam organisasi. Handoko (2014) menyatakan bahwa, *“Deskripsi pekerjaan adalah suatu uraian tertulis yang menjelaskan secara sistematis tugas-tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hubungan kerja dari suatu jabatan.”* Dengan demikian, deskripsi pekerjaan menjadi alat komunikasi formal antara organisasi dan karyawan mengenai harapan organisasi terhadap pelaksanaan jabatan tertentu.

Sedangkan menurut Dessler (2020), *“A job description is a list of a job’s duties, responsibilities, reporting relationships, working conditions,*

and supervisory responsibilities.” Deskripsi pekerjaan adalah daftar tugas, tanggung jawab, hubungan pelaporan, kondisi kerja, dan tanggung jawab pengawasan suatu pekerjaan. Deskripsi ini membantu memastikan bahwa karyawan mengetahui ruang lingkup tugasnya dan manajemen dapat mengevaluasi kinerja berdasarkan peran yang telah ditetapkan secara jelas.

1) Tujuan dan Fungsi Deskripsi Pekerjaan

Deskripsi pekerjaan disusun tidak hanya untuk mendokumentasikan tugas, tetapi juga untuk mengarahkan pengelolaan SDM yang strategis. Menurut Mathis dan Jackson (2011), fungsi utama deskripsi pekerjaan adalah sebagai *“basic building block for most HR functions including recruitment, selection, training, compensation, and performance appraisal.”*

Fungsi-fungsi deskripsi pekerjaan antara lain:

a. Dasar rekrutmen dan seleksi

Rekrutmen dan seleksi merupakan bagian integral dari proses perencanaan sumber daya manusia (SDM) yang berfungsi untuk memastikan bahwa organisasi memiliki tenaga kerja yang tepat, dalam jumlah yang sesuai, pada waktu yang dibutuhkan. Proses ini tidak dapat berjalan efektif tanpa dasar yang kuat, yang bersumber dari hasil perencanaan SDM yang komprehensif dan analisis jabatan yang akurat.

Menurut Dessler (2020), *“Recruitment and selection are strategic activities grounded in workforce planning, ensuring the organization attracts and chooses candidates who align with its current and future human resource needs.”* Pernyataan ini menekankan bahwa dasar utama dari kegiatan rekrutmen dan

seleksi adalah informasi yang diperoleh dari perencanaan tenaga kerja, yang mencakup estimasi kebutuhan SDM secara kuantitatif dan kualitatif.

Handoko (2014) menyatakan bahwa, *“Proses rekrutmen dan seleksi hanya dapat dilakukan secara efektif jika perusahaan memiliki informasi yang tepat mengenai tugas, tanggung jawab, dan kualifikasi dari jabatan yang akan diisi.”* Dengan demikian, dasar rekrutmen dan seleksi tidak hanya bersifat administratif, tetapi strategis dan sistematis.

b. Panduan pelatihan

Pelatihan merupakan salah satu elemen kunci dalam perencanaan sumber daya manusia (SDM) yang bertujuan untuk mengembangkan kompetensi dan keterampilan karyawan agar dapat memenuhi tuntutan pekerjaan dan mendukung pencapaian tujuan organisasi. Pelatihan yang efektif dirancang berdasarkan analisis kebutuhan pelatihan yang berhubungan langsung dengan perencanaan SDM, baik untuk pengembangan individu maupun untuk organisasi secara keseluruhan.

Menurut Armstrong (2014), *“Training is a process that improves performance by increasing employees’ abilities, knowledge, skills, and competencies.”* Pelatihan tidak hanya memberikan keterampilan teknis, tetapi juga memperkuat perilaku dan sikap yang diperlukan untuk menunjang keberhasilan organisasi. Dalam konteks perencanaan SDM, pelatihan harus disesuaikan dengan kebutuhan strategis

perusahaan yang telah diidentifikasi dalam perencanaan tenaga kerja jangka panjang.

c. Evaluasi kinerja

Evaluasi kinerja merupakan komponen penting dalam perencanaan sumber daya manusia, yang bertujuan untuk menilai sejauh mana karyawan dapat memenuhi standar atau target yang telah ditetapkan oleh organisasi. Evaluasi kinerja tidak hanya berfungsi sebagai alat untuk mengukur keberhasilan individu dalam menjalankan tugas, tetapi juga sebagai dasar untuk pengembangan dan perencanaan SDM lebih lanjut, seperti pelatihan, promosi, atau penggajian.

Evaluasi kinerja tidak hanya digunakan sebagai alat untuk mengukur hasil kerja, tetapi juga sebagai bagian dari sistem pengembangan SDM yang berkelanjutan. Berdasarkan hasil evaluasi kinerja, organisasi dapat merencanakan program pengembangan untuk karyawan, baik dalam bentuk pelatihan, workshop, atau mentoring. Hasil evaluasi juga menjadi dasar untuk perencanaan suksesi dan pengisian posisi-posisi strategis dalam organisasi.

Aguinis (2013) berpendapat, *“Performance appraisals are not only an evaluation tool but also a critical part of the talent management process, helping organizations develop employees and plan for future workforce needs.”* Penilaian kinerja tidak hanya merupakan alat evaluasi tetapi juga merupakan bagian penting dari proses manajemen bakat, membantu organisasi mengembangkan karyawan dan merencanakan kebutuhan tenaga kerja di masa depan.

d. Perencanaan karir dan promosi

Perencanaan karir dan promosi merupakan bagian penting dari perencanaan sumber daya manusia (SDM) yang berkaitan dengan pengelolaan jalur karir karyawan dalam organisasi serta pemberian kesempatan untuk naik jabatan. Kedua proses ini sangat penting bagi motivasi karyawan, meningkatkan retensi, dan memastikan adanya keberlanjutan dalam pengisian posisi strategis di organisasi.

Perencanaan karir adalah proses yang melibatkan penetapan tujuan karir untuk karyawan serta penyusunan strategi agar tujuan tersebut dapat tercapai sejalan dengan kebutuhan organisasi. Perencanaan karir membantu karyawan untuk memahami jalur karir mereka dalam organisasi dan mengetahui langkah-langkah yang perlu diambil untuk mencapai tujuan karir tersebut.

Menurut Greenhaus, Callanan, dan Godshalk (2010), *"Career planning is the process of setting career goals and identifying the steps necessary to achieve them, often in the context of an organizational environment."* Hal ini menunjukkan bahwa perencanaan karir bukan hanya tentang pencapaian pribadi karyawan, tetapi juga harus selaras dengan tujuan organisasi. Oleh karena itu, perusahaan perlu menyediakan jalur karir yang jelas serta peluang pengembangan bagi karyawan untuk mencapai tujuan tersebut.

Perencanaan karir dalam konteks perencanaan SDM juga mencakup pengidentifikasian kompetensi yang dibutuhkan untuk posisi yang lebih tinggi, serta penyusunan program

pengembangan untuk mempersiapkan karyawan agar mampu mengisi posisi-posisi tersebut. Dengan adanya perencanaan karir yang jelas, karyawan akan lebih terarah dalam merencanakan masa depan mereka dalam organisasi, dan hal ini meningkatkan kepuasan serta loyalitas mereka terhadap perusahaan.

2) Komponen Utama Deskripsi Pekerjaan

Secara umum, deskripsi pekerjaan terdiri dari komponen-komponen berikut:

- a. Identitas Jabatan: Nama jabatan, departemen/unit kerja, lokasi jabatan dalam struktur organisasi.
- b. Ringkasan Jabatan: Penjelasan singkat mengenai tujuan dan peran utama jabatan tersebut.
- c. Tugas dan Tanggung Jawab Utama: Daftar pekerjaan pokok yang dilakukan secara rutin.
- d. Hubungan Kerja: Lini koordinasi, supervisi, dan kerja sama dengan jabatan lain.
- e. Kondisi Kerja: Lingkungan, jam kerja, dan kemungkinan risiko kerja.
- f. Wewenang dan Tanggung Jawab: Batasan otoritas yang dimiliki oleh pemegang jabatan.
- g. Standar Kinerja: Indikator keberhasilan pelaksanaan tugas.

Menurut Werther dan Davis (1996), *“A well-written job description should accurately reflect the work to be done, the importance of the tasks, and the expected results.”* Deskripsi pekerjaan yang ditulis dengan baik harus secara akurat mencerminkan pekerjaan yang harus dilakukan, pentingnya tugas, dan hasil yang diharapkan.

3) Hubungan Deskripsi Pekerjaan dengan Perencanaan Sumber Daya Manusia

Dalam proses perencanaan SDM, deskripsi pekerjaan menjadi dasar dalam menentukan kebutuhan tenaga kerja di masa depan. Dengan memahami isi dan tuntutan tiap jabatan, organisasi dapat menghitung kebutuhan kuantitatif (jumlah tenaga kerja) dan kualitatif (kompetensi tenaga kerja) dengan lebih tepat.

Simamora (2006) menegaskan bahwa, *“Tanpa deskripsi pekerjaan yang akurat, organisasi akan kesulitan dalam menyusun program rekrutmen, pelatihan, pengembangan, dan penilaian kinerja yang efektif.”* Oleh karena itu, pembaruan deskripsi pekerjaan secara berkala sangat penting, terutama dalam situasi perubahan teknologi, proses kerja, atau struktur organisasi.

4) Dinamika Deskripsi Pekerjaan di Era Modern

Dalam era digital dan kerja fleksibel, deskripsi pekerjaan juga mengalami transformasi. Banyak perusahaan mulai merancang deskripsi pekerjaan yang lebih dinamis, berbasis proyek, atau menggunakan pendekatan kompetensi. Menurut Snell dan Bohlander (2013), *“Modern job descriptions emphasize not only duties but also the competencies and behavioral expectations aligned with organizational strategy.”* Deskripsi pekerjaan modern tidak hanya menekankan tugas tetapi juga kompetensi dan harapan perilaku yang selaras dengan strategi organisasi.

Deskripsi pekerjaan (*job description*) merupakan dokumen penting dalam manajemen sumber daya manusia yang merinci tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hubungan kerja dari suatu

jabatan. Namun, di era modern yang ditandai oleh perubahan teknologi, model kerja fleksibel, dan globalisasi, peran dan isi deskripsi pekerjaan mengalami berbagai dinamika.

Deskripsi pekerjaan yang fleksibel memungkinkan karyawan menyesuaikan diri terhadap perubahan tanpa terikat pada daftar tugas yang kaku. Hal ini sejalan dengan prinsip agile HR dan manajemen berbasis hasil (*performance-based management*).

Dinamika deskripsi pekerjaan di era modern mencerminkan kebutuhan organisasi yang semakin fleksibel, digital, dan berbasis kompetensi. Perubahan ini menuntut perencanaan SDM yang lebih responsif dan strategis, dengan memperbarui deskripsi jabatan secara berkala agar relevan dengan perkembangan teknologi dan model kerja baru. Dengan deskripsi pekerjaan yang dinamis, organisasi dapat mengoptimalkan potensi karyawan dan meningkatkan daya saingnya dalam menghadapi tantangan global.

C. REKRUTMEN DAN SELEKSI KARYAWAN

1. Rekrutmen

Rekrutmen merupakan salah satu tahapan penting dalam proses perencanaan sumber daya manusia yang berfungsi sebagai jembatan antara kebutuhan organisasi terhadap tenaga kerja dan tersedianya calon karyawan yang memenuhi kriteria yang dibutuhkan. Dalam konteks perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen tidak hanya menjadi proses administratif dalam mencari dan menarik pelamar kerja, tetapi juga merupakan bagian dari strategi organisasi untuk memastikan keberlanjutan dan daya saing dalam jangka panjang.

Rekrutmen dapat didefinisikan sebagai proses pencarian dan pemilihan pelamar yang memiliki kompetensi sesuai dengan kebutuhan jabatan tertentu di dalam organisasi. Proses ini dimulai dengan identifikasi posisi yang kosong atau yang diperkirakan akan kosong, kemudian dilanjutkan dengan perumusan strategi rekrutmen, pelaksanaan perekrutan (baik internal maupun eksternal), dan evaluasi hasilnya. Strategi rekrutmen yang baik harus mempertimbangkan berbagai faktor seperti kondisi pasar tenaga kerja, citra organisasi, anggaran, serta kebutuhan jangka pendek dan panjang perusahaan.

Menurut Gary Dessler (2020), rekrutmen merupakan bagian integral dari manajemen sumber daya manusia karena menentukan kualitas awal dari tenaga kerja yang akan masuk ke dalam organisasi. Tanpa proses rekrutmen yang terencana dengan baik, organisasi berisiko mendapatkan karyawan yang tidak sesuai dengan kebutuhan, yang pada akhirnya akan mempengaruhi produktivitas dan kinerja secara keseluruhan.

Rekrutmen yang efektif sangat tergantung pada hasil dari tahap perencanaan tenaga kerja yang matang, yaitu analisis kebutuhan tenaga kerja berdasarkan proyeksi pertumbuhan bisnis, perubahan struktur organisasi, serta pengembangan teknologi dan sistem kerja. Oleh karena itu, rekrutmen seharusnya dilaksanakan berdasarkan data dan informasi yang akurat dari perencanaan SDM agar proses seleksi yang dilakukan dapat menyaring kandidat terbaik.

Selain itu, strategi rekrutmen modern juga memanfaatkan teknologi digital seperti sistem pelacakan pelamar (ATS), media sosial, dan

platform rekrutmen daring untuk memperluas jangkauan pencarian kandidat. Hal ini memungkinkan organisasi untuk bersaing dalam mendapatkan talenta terbaik di pasar tenaga kerja yang semakin kompetitif.

2. Seleksi Karyawan

Seleksi karyawan merupakan tahapan lanjutan yang sangat krusial setelah proses rekrutmen dalam manajemen sumber daya manusia. Seleksi berfungsi sebagai filter utama untuk memilih individu terbaik dari kumpulan pelamar kerja yang telah memenuhi syarat administrasi awal. Dalam konteks perencanaan sumber daya manusia, seleksi menjadi instrumen strategis untuk menjamin bahwa sumber daya manusia yang direkrut tidak hanya memenuhi kebutuhan teknis, tetapi juga mampu beradaptasi dengan budaya organisasi dan berkontribusi terhadap tujuan jangka panjang perusahaan.

Seleksi dapat diartikan sebagai proses sistematis untuk menilai, membandingkan, dan memutuskan pelamar mana yang paling sesuai dengan kualifikasi jabatan tertentu. Proses ini biasanya mencakup beberapa tahapan, seperti pemeriksaan berkas lamaran, wawancara, psikotes, tes kompetensi teknis, tes kesehatan, hingga pemeriksaan latar belakang. Setiap tahapan dirancang untuk mengukur aspek yang berbeda dari kemampuan dan potensi seorang pelamar, mulai dari kemampuan kognitif, kepribadian, motivasi, hingga integritas.

Menurut Mathis dan Jackson (2011), seleksi adalah proses penting untuk menyesuaikan antara kompetensi individu dengan kebutuhan pekerjaan agar tercipta kecocokan yang optimal antara orang dan jabatan. Mereka juga menekankan bahwa seleksi yang efektif tidak

hanya berdasarkan kualifikasi teknis semata, tetapi juga mempertimbangkan kesesuaian nilai, perilaku, dan budaya kerja pelamar dengan organisasi.

Seleksi yang buruk akan berdampak negatif terhadap produktivitas, loyalitas karyawan, bahkan menciptakan konflik internal yang menghambat kinerja organisasi. Oleh karena itu, dalam perencanaan sumber daya manusia yang matang, organisasi perlu merancang metode seleksi yang objektif, terstruktur, dan relevan dengan tuntutan posisi yang tersedia. Selain itu, penggunaan teknologi dalam seleksi, seperti sistem tes daring, wawancara virtual, dan algoritma prediktif, semakin memperkuat efektivitas proses seleksi karyawan masa kini.

Dengan demikian, seleksi bukan hanya persoalan administratif, tetapi merupakan bagian dari keputusan strategis yang berdampak langsung pada kualitas sumber daya manusia dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

D. PROSES ORIENTASI DAN PENEMPATAN

Proses orientasi dan penempatan merupakan tahapan penting dalam perencanaan sumber daya manusia (SDM) yang bertujuan untuk memastikan karyawan baru dapat beradaptasi dengan lingkungan kerja dan menjalankan tugas mereka dengan efektif. Kedua proses ini bertujuan untuk memaksimalkan potensi karyawan sejak awal bergabung dengan organisasi dan memastikan mereka dapat bekerja dengan efisien di posisi yang tepat.

1. Proses Orientasi dalam Perencanaan Sumber

Orientasi adalah proses memperkenalkan karyawan baru pada organisasi, budaya perusahaan, serta tugas dan tanggung jawab pekerjaan yang akan dijalankan. Tujuan utama dari orientasi adalah untuk membantu karyawan merasa nyaman, memahami harapan organisasi, dan mempercepat adaptasi mereka di tempat kerja.

Menurut Noe (2010), *"Orientation is a program designed to introduce new employees to the organization and their specific job, thereby helping them adjust quickly and effectively to their work environment."* Hal ini menunjukkan bahwa orientasi lebih dari sekadar pengenalan tempat kerja, tetapi juga tentang membangun pemahaman karyawan terhadap visi, misi, nilai-nilai organisasi, serta bagaimana mereka dapat berkontribusi secara efektif. Proses orientasi biasanya mencakup beberapa elemen penting, seperti:

1. Pengenalan terhadap Organisasi: Menyampaikan informasi mengenai sejarah perusahaan, budaya organisasi, struktur organisasi, dan kebijakan perusahaan.
2. Pengenalan terhadap Tim dan Atasan: Memperkenalkan karyawan kepada rekan-rekan kerja dan atasan langsung untuk membangun hubungan kerja yang baik.
3. Pengenalan terhadap Tugas dan Tanggung Jawab: Mengklarifikasi peran dan harapan dari karyawan baru dalam posisi yang akan mereka jalani.
4. Penyediaan Materi Pendukung: Memberikan informasi tertulis atau bahan pelatihan mengenai prosedur, peraturan, dan kebijakan yang berlaku di perusahaan.

Penting bagi organisasi untuk memberikan orientasi yang komprehensif agar karyawan baru merasa diterima dan dapat bekerja dengan maksimal. Menurut Bratton dan Gold (2012), *“Effective orientation programs reduce anxiety, increase job satisfaction, and help new employees become productive faster.”* Program orientasi yang baik dapat mempercepat proses adaptasi dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

2. Proses Penempatan dalam Perencanaan SDM

Penempatan adalah proses menugaskan karyawan pada posisi yang sesuai dengan kualifikasi, keterampilan, dan minat mereka. Proses ini bertujuan untuk memastikan bahwa setiap karyawan ditempatkan pada posisi yang dapat memaksimalkan kontribusinya terhadap organisasi.

Menurut Dessler (2015), *“Placement involves assigning the right person to the right job based on qualifications, skills, and experience. It is a critical element in ensuring that employees are able to perform effectively and contribute to the organization’s success.”* Penempatan yang tepat sangat penting karena akan meningkatkan efektivitas kerja karyawan, mengurangi turnover, dan mendukung pengembangan karir jangka panjang. Proses penempatan dapat mencakup langkah-langkah berikut:

- a. **Penilaian Kualifikasi dan Keterampilan:** Menilai kualifikasi, pengalaman, dan keterampilan karyawan untuk menentukan posisi yang paling sesuai.
- b. **Pemilihan Posisi yang Tepat:** Menempatkan karyawan pada posisi yang memungkinkan mereka untuk berkembang sesuai dengan kompetensinya dan memenuhi kebutuhan organisasi.

- c. Pengawasan dan Penilaian Kinerja: Setelah penempatan, organisasi harus memantau kinerja karyawan dan memberikan umpan balik yang diperlukan untuk memastikan bahwa mereka dapat beradaptasi dan berkinerja baik di posisi tersebut.
- d. Penyesuaian atau Rotasi Pekerjaan: Jika karyawan mengalami kesulitan atau ada kebutuhan organisasi yang berubah, penempatan bisa disesuaikan melalui rotasi pekerjaan atau penugasan ulang.

Proses penempatan yang tepat dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan memastikan bahwa mereka dapat berkembang dalam posisi yang mereka jalani. Selain itu, penempatan yang baik juga dapat mengurangi turnover dan meningkatkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

3. Hubungan Antara Orientasi dan Penempatan dalam Perencanaan SDM

Orientasi adalah proses sistematis untuk memperkenalkan karyawan baru kepada budaya organisasi, nilai-nilai, struktur, kebijakan, dan tugas pekerjaannya. Menurut Gomez-Mejia, Balkin, dan Cardy (2012), *“Orientation is the planned introduction of new employees to their jobs, coworkers, and the organization.”* Orientasi adalah pengenalan yang direncanakan bagi karyawan baru terhadap pekerjaan, rekan kerja, dan organisasinya.

Sementara itu, penempatan adalah proses penyesuaian antara individu dengan posisi atau jabatan yang sesuai dengan keterampilan, minat, dan kompetensinya. Handoko (2014) menjelaskan bahwa *“Penempatan tenaga kerja adalah proses penyesuaian antara kebutuhan jabatan dengan kemampuan individu yang bersangkutan.”*

Orientasi dan penempatan saling terkait dalam konteks perencanaan SDM. Orientasi membantu karyawan baru memahami tugas dan peran mereka dalam organisasi, sedangkan penempatan memastikan bahwa mereka berada di posisi yang sesuai dengan keterampilan dan kompetensi mereka. Keduanya adalah tahapan yang harus dilakukan dengan baik agar karyawan dapat beradaptasi dengan cepat dan bekerja dengan efektif.

Penting bagi organisasi untuk memberikan orientasi yang memadai sebelum melakukan penempatan, karena penempatan yang sukses bergantung pada pemahaman yang kuat tentang pekerjaan yang akan dijalankan. Organisasi juga harus terus memantau dan mengevaluasi kinerja karyawan setelah penempatan untuk memastikan keberhasilan jangka panjang.

BAB 3

PENGEMBANGAN DAN PELATIHAN KARYAWAN

A. TUJUAN PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN

Pelatihan dan pengembangan merupakan bagian penting dari manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas dan kompetensi karyawan, baik dari segi pengetahuan, keterampilan, maupun sikap kerja. Pelatihan bersifat jangka pendek dan fokus pada peningkatan keterampilan spesifik yang dibutuhkan dalam pekerjaan saat ini, sedangkan pengembangan bersifat jangka panjang dan ditujukan untuk pertumbuhan karier serta kesiapan menghadapi tanggung jawab yang lebih besar di masa depan.

Menurut Shierli Wijaya (2023) Pelatihan merupakan proses dalam meningkatkan keahlian atau kemampuan yang dimiliki oleh karyawan atas pekerjaan yang sedang dilakukan serta meningkatkan kualitas karyawan dalam menjalani tanggung jawabnya saat mengemban sebuah jabatan atau fungsi di dalam divisi tertentu. Pengembangan berarti sebuah proses untuk mempersiapkan karyawan dalam mempelajari atau menguasai sesuatu yang baru karena akan memegang tugas atau wewenang baru yang lebih besar.

Menurut Noe (2017), "*training and development are planned efforts by a company to facilitate employees' learning of job-related competencies*" Pelatihan dan pengembangan adalah usaha yang direncanakan oleh suatu perusahaan untuk memudahkan karyawan

dalam mempelajari kompetensi yang berhubungan dengan pekerjaannya. Meliputi pengetahuan, keterampilan, atau perilaku yang dibutuhkan agar karyawan dapat berkontribusi secara efektif terhadap tujuan organisasi.

Adapun tujuan utama dari pelatihan dan pengembangan karyawan meliputi:

1. Meningkatkan Kompetensi Kerja

Pelatihan dirancang untuk meningkatkan kemampuan teknis dan non-teknis yang dibutuhkan dalam menjalankan pekerjaan sehari-hari. Sejalan dengan pendapat Dessler (2020), pelatihan memungkinkan karyawan untuk *acquire the knowledge* (memperoleh pengetahuan), *skills* (keterampilan), and *behaviors they need to perform their jobs effectively* (perilaku yang mereka butuhkan untuk melaksanakan pekerjaan mereka secara efektif).

2. Meningkatkan Produktivitas dan Efisiensi

Karyawan yang mendapatkan pelatihan akan lebih cepat dan tepat dalam menyelesaikan tugas. Hal ini berdampak langsung pada peningkatan produktivitas dan efisiensi kerja (Armstrong & Taylor, 2020). Armstrong dan Taylor (2020) menyatakan bahwa “employee development is a vital factor in improving organizational performance.”

3. Menyesuaikan dengan Perubahan Teknologi dan Lingkungan Kerja

Teknologi yang terus berkembang menuntut karyawan untuk selalu memperbarui keterampilannya. Menurut Mondy dan Martocchio (2016), pelatihan membantu organisasi tetap

kompetitif dengan menjaga kemampuan karyawan sejalan dengan perkembangan eksternal.

4. Pengembangan Karier dan Suksesi Jabatan

Pengembangan diarahkan untuk mempersiapkan karyawan menghadapi tanggung jawab yang lebih tinggi. Hal ini penting dalam perencanaan suksesi jabatan serta pengembangan kepemimpinan (Werner & DeSimone, 2012).

5. Meningkatkan Kepuasan dan Loyalitas Karyawan

Investasi dalam pengembangan sumber daya manusia meningkatkan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi. Robbins dan Judge (2019) menyatakan bahwa pengembangan berkelanjutan menciptakan *job satisfaction and organizational commitment*.

6. Memenuhi Standar Regulasi dan Sertifikasi Profesi

Di beberapa sektor, pelatihan wajib dilakukan untuk memenuhi regulasi pemerintah atau standar profesi, seperti bidang kesehatan, keselamatan kerja, dan keuangan.

7. Mendorong Inovasi dan Adaptabilitas

Pelatihan juga berperan dalam menumbuhkan budaya inovatif dengan membekali karyawan keterampilan berpikir kritis dan adaptif terhadap perubahan.

B. METODE DAN TEKNIK PELATIHAN

Pelatihan karyawan merupakan proses sistematis untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap pegawai agar

dapat menjalankan tugas secara efektif. Dalam konteks pengembangan sumber daya manusia, pelatihan tidak hanya fokus pada peningkatan performa saat ini, tetapi juga mempersiapkan karyawan untuk tanggung jawab masa depan. Adapun metode yang dapat dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Metode Pelatihan di Tempat Kerja (*On-the-Job Training*)

Metode ini dilakukan di tempat kerja dan sering kali dipandu oleh supervisor atau senior yang berpengalaman. Karyawan belajar sambil melakukan tugas pekerjaan nyata.

Menurut Noe et al. (2017), *"On-the-job training is one of the most frequently used training methods because it is flexible and cost-effective. It allows trainees to learn by doing, which enhances retention."* Pelatihan di tempat kerja merupakan salah satu metode pelatihan yang paling sering digunakan karena fleksibel dan hemat biaya. Pelatihan ini memungkinkan peserta pelatihan untuk belajar sambil bekerja, yang meningkatkan daya ingat.

Menurut Noe et al. (2017), *"On-the-job training enables trainees to acquire skills in a realistic setting and is one of the most effective methods for transferring learning to the job."* Pelatihan di tempat kerja memungkinkan peserta pelatihan memperoleh keterampilan dalam lingkungan yang realistis dan merupakan salah satu metode yang paling efektif untuk mentransfer pembelajaran ke pekerjaan."

Kebanyakan metode pelatihan ini adalah:

- a. Langsung Relevan dengan Pekerjaan
Karyawan belajar dari situasi kerja nyata, sehingga pelatihan langsung aplikatif.
- b. Biaya Lebih Rendah
Tidak memerlukan fasilitas khusus atau pelatih eksternal, sehingga hemat biaya.
- c. Pembelajaran Melalui Praktik Langsung
Karyawan belajar sambil melakukan, yang meningkatkan pemahaman dan retensi.
- d. Fleksibel
Dapat disesuaikan dengan jadwal kerja dan kebutuhan individu.
- e. Meningkatkan Hubungan dengan Mentor atau Senior
OJT sering melibatkan senior sebagai pelatih, yang mendorong kolaborasi dan budaya kerja yang positif.

Kekurangan metode pelatihan ini adalah:

- a. Berpotensi Mengganggu Produktivitas
Proses pelatihan bisa mengganggu alur kerja sehari-hari, terutama jika dilakukan tanpa perencanaan.
- b. Kualitas Pelatihan Tidak Konsisten
Efektivitas tergantung pada kemampuan dan kesediaan mentor; jika tidak kompeten, hasilnya bisa buruk.
- c. Kurangnya Fokus
Karena pelatihan dilakukan sambil bekerja, karyawan bisa terdistraksi oleh tekanan tugas.

d. Risiko Kesalahan Nyata

Karyawan baru bisa membuat kesalahan yang berdampak langsung pada operasional atau pelanggan.

e. Tidak Cocok untuk Materi Teoritis atau Kompleks

Beberapa keterampilan, seperti analisis strategis atau etika kerja, mungkin lebih efektif diajarkan di kelas.

2. Metode Pelatihan di Luar Tempat Kerja (*Off-the-Job Training*)

Dilakukan di luar lingkungan kerja, seperti di ruang kelas, seminar, atau pelatihan *daring*. Ini mencakup teknik ceramah, simulasi, studi kasus, dan *role play*.

Menurut Mondy & Martocchio (2016), "*Off-the-job training is essential to allow employees to step away from their daily responsibilities and focus entirely on skill development without distractions.*" Pelatihan di luar pekerjaan sangat penting untuk memungkinkan karyawan melepaskan diri dari tanggung jawab harian mereka dan berfokus sepenuhnya pada pengembangan keterampilan tanpa gangguan.

Kelebihan metode pelatihan ini adalah:

a. Fokus dan Kondusif untuk Belajar

Pelatihan dilakukan jauh dari tekanan pekerjaan sehingga peserta dapat lebih fokus pada materi.

b. Materi Lebih Terstruktur dan Komprehensif

Kurikulum biasanya disiapkan oleh ahli pelatihan dan disampaikan secara sistematis.

- c. Cocok untuk Transfer Pengetahuan Teoritis
Sangat efektif untuk mengajarkan teori, kebijakan, manajemen, atau soft skills.
- d. Mendorong Perspektif Baru
Pelatihan yang dilakukan di luar organisasi, seperti seminar atau pelatihan publik, memberi kesempatan bertukar ide dengan peserta dari latar belakang berbeda.
- e. Menggunakan Fasilitator Profesional
Pelatih eksternal biasanya sudah ahli di bidangnya dan punya pengalaman melatih berbagai jenis organisasi.

Kekurangan metode pelatihan ini adalah:

- a. Biaya Lebih Tinggi
Memerlukan biaya untuk tempat, fasilitator, akomodasi, dan waktu kerja yang hilang.
- b. Tidak Langsung Relevan dengan Pekerjaan
Karena bersifat umum atau teoretis, materi kadang kurang sesuai dengan kebutuhan spesifik perusahaan.
- c. Risiko Rendahnya Transfer Pembelajaran
Karyawan bisa kesulitan menerapkan ilmu yang dipelajari ke dalam konteks kerja nyata.
- d. Kurangnya Praktik Nyata
Pembelajaran bisa terlalu teoritis dan kurang memberi pengalaman langsung dalam konteks kerja.
- e. Terbatasnya Umpan Balik Langsung
Pelatih mungkin tidak mengenal peserta secara personal, sehingga umpan balik bersifat umum.

3. Simulasi dan Role Play

Digunakan untuk pelatihan keterampilan interpersonal dan pengambilan keputusan. Peserta diminta memainkan peran tertentu dalam skenario yang menyerupai situasi nyata.

Kreitner & Kinicki (2013) menjelaskan, *"Role-playing helps trainees to develop soft skills such as communication, negotiation, and conflict resolution in a safe and controlled environment."*

Bermain peran membantu peserta pelatihan untuk mengembangkan keterampilan lunak seperti komunikasi, negosiasi, dan resolusi konflik dalam lingkungan yang aman dan terkendali.

Kelebihan metode pelatihan ini adalah:

a. Meningkatkan Keterampilan Interpersonal

Sangat efektif untuk melatih komunikasi, kepemimpinan, kerja tim, negosiasi, dan resolusi konflik.

b. Lingkungan Aman untuk Mencoba dan Gagal

Memberi kesempatan bagi peserta untuk belajar dari kesalahan tanpa risiko nyata terhadap pekerjaan atau organisasi.

c. Meningkatkan Partisipasi dan Keterlibatan

Teknik ini bersifat aktif dan interaktif sehingga peserta lebih antusias dan tidak pasif seperti pada metode ceramah.

d. Membantu Memahami Perspektif Orang Lain

Dalam role play, peserta bisa memainkan peran orang lain (misalnya pelanggan, bawahan), sehingga meningkatkan empati dan pemahaman.

- e. Cocok untuk Mengembangkan Pengambilan Keputusan
Simulasi sering digunakan untuk skenario yang melibatkan pengambilan keputusan strategis dan manajemen krisis.

Kekurangan metode pelatihan ini adalah:

- a. Memerlukan Fasilitator yang Ahli
Tanpa fasilitator yang berpengalaman, kegiatan bisa menjadi tidak terarah atau tidak serius.
 - b. Tidak Semua Peserta Nyaman
Beberapa peserta mungkin merasa canggung, malu, atau tidak mau berpartisipasi penuh.
 - c. Waktu dan Persiapan yang Cukup Besar
Membutuhkan perencanaan skenario, instruksi, dan waktu yang memadai agar pelatihan efektif.
 - d. Risiko Tidak Realistis
Jika skenario terlalu buatan atau tidak menyerupai kenyataan, peserta bisa menganggap latihan kurang relevan.
 - e. Evaluasi Hasil yang Subjektif
Hasil pelatihan sulit diukur secara objektif, terutama bila penilaian dilakukan secara observasional.
4. Pelatihan Berbasis Teknologi (*E-learning*)
Menggunakan media digital seperti modul online, video tutorial, atau LMS (*Learning Management System*). Metode ini memungkinkan pelatihan jarak jauh dan fleksibel.

Dessler (2020) menyatakan, *"Technology-based training provides scalable and consistent learning opportunities across*

geographically dispersed employees."Pelatihan berbasis teknologi menyediakan kesempatan belajar yang dapat diskalakan dan konsisten di seluruh karyawan yang tersebar secara geografis.

Kelebihan metode pelatihan ini adalah:

a. Fleksibel dalam Waktu dan Tempat

Peserta dapat mengakses materi kapan saja dan di mana saja, sesuai dengan jadwal mereka sendiri.

b. Efisien dan Hemat Biaya

Tidak perlu biaya transportasi, akomodasi, atau penyewaan tempat pelatihan.

c. Konsistensi Materi

Semua peserta menerima konten yang sama, mengurangi risiko perbedaan kualitas pelatihan antar fasilitator.

d. Dapat Dilacak dan Dievaluasi

Sistem *e-learning* (LMS) dapat mencatat progres peserta, hasil kuis, dan waktu belajar secara otomatis.

e. Mudah Diperbarui dan Disesuaikan

Materi bisa diperbarui secara cepat untuk mengikuti perkembangan kebijakan, teknologi, atau kebutuhan perusahaan.

Kekurangan metode pelatihan ini adalah:

a. Minim Interaksi Sosial

Kurangnya kontak langsung dapat mengurangi diskusi, kolaborasi, dan pengalaman belajar interpersonal.

b. Tidak Semua Karyawan Memiliki Literasi Digital

Peserta yang kurang terbiasa dengan teknologi bisa mengalami kesulitan mengikuti pelatihan.

c. Kurang Cocok untuk Keterampilan Praktis

Untuk keterampilan teknis atau yang membutuhkan praktik langsung, *e-learning* bisa kurang efektif.

d. Motivasi Mandiri Dibutuhkan

Karena bersifat mandiri, peserta yang kurang disiplin bisa tidak menyelesaikan pelatihan.

e. Keterbatasan Akses Teknologi

Tidak semua peserta memiliki akses ke perangkat dan koneksi internet yang stabil, terutama di wilayah terpencil.

5. *Coaching* dan *Mentoring*

Melibatkan hubungan jangka panjang antara mentor (atau *coach*) dengan karyawan. Fokusnya pada pengembangan pribadi dan profesional.

Menurut Garvey et al. (2018), "*Mentoring is a developmental partnership through which one person shares knowledge, skills, information and perspective to foster the personal and professional growth of someone else.*" Mentoring adalah suatu kemitraan pengembangan melalui seseorang yang berbagi pengetahuan, keterampilan, informasi, dan perspektif untuk mendorong pertumbuhan pribadi dan profesional orang lain.

Kelebihan metode pelatihan ini adalah:

a. Pendekatan Individual dan Personal

Proses berlangsung satu-satu, memungkinkan pendekatan yang disesuaikan dengan kebutuhan dan potensi individu.

b. Mendukung Pengembangan Jangka Panjang

Fokus tidak hanya pada keterampilan teknis, tetapi juga pada perkembangan karier, kepemimpinan, dan pembentukan karakter profesional.

c. Meningkatkan Kepercayaan Diri dan Motivasi

Karyawan merasa dihargai karena diberi perhatian khusus, yang berdampak pada peningkatan kinerja dan loyalitas.

d. Mentransfer Pengetahuan dan Nilai Organisasi

Mentor senior dapat menularkan pengalaman, etika kerja, dan budaya organisasi kepada karyawan baru atau junior.

e. Fleksibel dan Berkelanjutan

Proses bisa dilakukan secara formal atau informal, dan bisa terus berlanjut seiring perkembangan karier.

Kekurangan metode pelatihan ini adalah:

a. Butuh Waktu dan Komitmen Tinggi

Proses ini bersifat jangka panjang dan tidak bisa instan, membutuhkan konsistensi dari kedua belah pihak.

b. Tidak Cocok untuk Semua Orang

Tidak semua karyawan nyaman atau terbuka dalam hubungan mentoring, dan tidak semua mentor memiliki kemampuan membimbing.

c. Risiko Ketergantungan

Karyawan bisa menjadi terlalu bergantung pada mentor, sehingga menghambat kemandirian dan pengambilan keputusan sendiri.

d. Kesulitan Menilai Keberhasilan Secara Kuantitatif

Dampak mentoring seringkali bersifat kualitatif dan tidak mudah diukur dengan angka.

e. Ketidakesesuaian Pasangan Mentor-Mentee

Jika mentor dan mentee tidak cocok secara kepribadian atau tujuan, hubungan mentoring bisa tidak efektif atau justru kontra-produktif.

C. EVALUASI PROGRAM PELATIHAN

Evaluasi program pelatihan merupakan langkah penting dalam proses manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk menilai sejauh mana pelatihan yang diberikan berhasil mencapai tujuannya. Evaluasi ini penting agar organisasi dapat memastikan bahwa investasi dalam pelatihan memberikan dampak positif bagi individu maupun organisasi secara keseluruhan.

Menurut Noe (2017). *“Training evaluation refers to the process of collecting the outcomes needed to determine whether training is effective”* Evaluasi pelatihan mengacu pada proses pengumpulan hasil yang diperlukan untuk menentukan apakah pelatihan berjalan efektif.

Tujuan Evaluasi Pelatihan

1. Menilai efektivitas pelatihan dalam meningkatkan keterampilan dan pengetahuan peserta.

Menilai efektivitas pelatihan dalam meningkatkan keterampilan dan pengetahuan bukan hanya soal melihat hasil ujian, tapi juga melibatkan evaluasi menyeluruh terhadap bagaimana pembelajaran tersebut berdampak pada kinerja kerja nyata. Proses ini sangat krusial untuk menjamin bahwa pelatihan benar-benar berkontribusi terhadap pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi.

Contoh: Misalnya, dalam pelatihan penggunaan perangkat lunak baru, peserta diberikan pre-test untuk mengukur pemahaman awal. Setelah pelatihan selesai, dilakukan post-test dan uji praktik. Hasilnya kemudian dievaluasi untuk melihat sejauh mana keterampilan peserta meningkat.

2. Mengukur dampak pelatihan terhadap kinerja kerja.

Mengukur dampak pelatihan terhadap kinerja kerja adalah langkah krusial untuk memastikan bahwa pelatihan bukan hanya memberi pengetahuan, tetapi juga mendorong perubahan perilaku kerja dan memberikan hasil nyata bagi organisasi. Dengan pendekatan evaluasi yang sistematis, organisasi dapat memastikan bahwa pelatihan benar-benar mendukung tujuan strategis pengembangan SDM.

Contoh: Sebuah perusahaan manufaktur menyelenggarakan pelatihan tentang manajemen mutu. Setelah pelatihan, dilakukan

observasi dan pengumpulan data selama tiga bulan. Hasilnya menunjukkan penurunan cacat produksi sebesar 20% dan peningkatan efisiensi kerja sebesar 15%. Ini menunjukkan bahwa pelatihan berdampak langsung pada kinerja karyawan.

3. Menyediakan dasar untuk perbaikan program pelatihan selanjutnya.

Evaluasi pelatihan bukan hanya untuk menilai hasil, tetapi juga sebagai alat diagnosis untuk perbaikan berkelanjutan. Dalam konteks pengembangan SDM, evaluasi berfungsi sebagai sarana penting untuk menyempurnakan pelatihan agar lebih tepat sasaran, responsif terhadap perubahan, dan mendukung peningkatan kinerja organisasi secara berkelanjutan.

Contoh: Setelah melakukan pelatihan customer service, perusahaan mengumpulkan umpan balik dari peserta dan supervisor. Hasilnya menunjukkan bahwa sebagian besar peserta merasa durasi pelatihan terlalu singkat untuk praktik simulasi. Berdasarkan masukan tersebut, pelatihan selanjutnya diperpanjang dan lebih banyak sesi praktik ditambahkan.

4. Menentukan return on investment (ROI) dari program pelatihan.

Return on Investment (ROI) adalah salah satu cara yang paling efektif untuk mengukur nilai finansial dari program pelatihan. Dalam konteks pengembangan karyawan, ROI memberikan gambaran seberapa besar keuntungan yang diperoleh organisasi dibandingkan dengan biaya yang dikeluarkan untuk program pelatihan. Mengukur ROI memungkinkan organisasi untuk menilai

apakah investasi dalam pelatihan berkontribusi secara positif terhadap tujuan bisnis dan kinerja karyawan.

Menghitung ROI dari program pelatihan merupakan cara yang sangat berguna untuk menilai efektivitas finansial dari investasi dalam pengembangan karyawan. Dengan menggunakan metrik ini, organisasi dapat memastikan bahwa sumber daya yang dikeluarkan untuk pelatihan benar-benar memberikan manfaat yang signifikan dan berkontribusi pada peningkatan kinerja serta tujuan strategis organisasi.

Contoh: Misalnya, sebuah perusahaan IT mengadakan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan teknis karyawan. Biaya pelatihan yang dikeluarkan perusahaan sebesar \$20,000, sedangkan manfaat yang diperoleh dari peningkatan produktivitas dan efisiensi mencapai \$30,000. Maka ROI pelatihan tersebut dapat dihitung sebagai berikut:

$$\text{ROI} = \left(\frac{30.000 - 20.000}{20.000} \right) \times 100 = 50\%$$

Hasil ini menunjukkan bahwa setiap dolar yang diinvestasikan dalam pelatihan menghasilkan \$1,50 dalam manfaat finansial bagi perusahaan.

5. Mengidentifikasi kebutuhan pengembangan lanjutan.

Mengidentifikasi kebutuhan pengembangan lanjutan adalah langkah kunci dalam merencanakan program pelatihan yang efektif untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi karyawan. Proses ini memastikan bahwa pelatihan dan pengembangan

berlanjut sesuai dengan perubahan kebutuhan organisasi dan perkembangan karier karyawan, sehingga dapat memperkuat kontribusi mereka terhadap tujuan jangka panjang perusahaan.

Mengidentifikasi kebutuhan pengembangan lanjutan adalah bagian integral dari proses pelatihan yang berkelanjutan, yang memastikan bahwa program pelatihan tidak hanya memenuhi kebutuhan saat ini, tetapi juga mempersiapkan karyawan untuk tugas dan tantangan masa depan. Dengan pendekatan yang tepat, organisasi dapat memperkuat kompetensi karyawan dan memastikan bahwa mereka dapat berkontribusi secara maksimal terhadap tujuan perusahaan dalam jangka panjang.

Contoh: Misalnya, perusahaan teknologi sedang mempersiapkan diri untuk menghadapi tren baru dalam kecerdasan buatan (AI). Dalam rangka itu, perusahaan melakukan survei kepada tim teknis untuk mengidentifikasi kebutuhan pengembangan lanjutan dalam hal penguasaan AI dan analisis data besar. Berdasarkan hasil survei dan analisis kinerja, perusahaan merancang pelatihan lanjutan untuk mengatasi kesenjangan keterampilan yang ditemukan.

a. Model Evaluasi Pelatihan yang Umum Digunakan

1) Model Evaluasi Kirkpatrick (1959)

“Each level builds on the previous one and together they provide a comprehensive picture of training effectiveness.”

Setiap level dibangun berdasarkan level sebelumnya dan secara bersama-sama memberikan gambaran komprehensif tentang efektivitas pelatihan. (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006)

Model ini merupakan salah satu yang paling banyak digunakan. Terdiri dari empat level evaluasi:

- a) Level 1: Reaction, Mengukur reaksi peserta terhadap pelatihan (apakah mereka merasa puas dan tertarik).
- b) Level 2: Learning, Menilai sejauh mana peserta memperoleh pengetahuan, keterampilan, atau sikap baru.
- c) Level 3: Behavior, Mengukur perubahan perilaku di tempat kerja setelah pelatihan.
- d) Level 4: Results, Mengukur dampak pelatihan terhadap kinerja organisasi (misalnya produktivitas, penjualan, kepuasan pelanggan).

2) Model Return on Investment (ROI) oleh Jack Phillips

Level 5: ROI, Mengukur keuntungan finansial dari pelatihan dibandingkan biaya yang dikeluarkan.

“The ROI model quantifies the value of training in financial terms, making it a powerful tool for decision-makers.” Model ROI mengukur nilai pelatihan dalam bentuk finansial, menjadikannya alat yang ampuh bagi para pengambil keputusan. (Phillips & Phillips, 2007)

b. Tantangan Evaluasi Pelatihan

- 1) Sulitnya mengisolasi efek pelatihan dari faktor lain dalam organisasi.
- 2) Keterbatasan data atau alat ukur.
- 3) Evaluasi sering hanya berhenti di level reaksi dan tidak berlanjut ke level perilaku atau hasil.

D. PENGEMBANGAN KARIER DAN MANAJEMEN TALENTA

1. Pengembangan Karier Karyawan

Pengembangan karier merupakan upaya untuk membantu karyawan mencapai tujuan pribadi dan profesional mereka melalui pelatihan, bimbingan, dan pendampingan. Program pengembangan karier berfokus pada peningkatan keterampilan teknis, kepemimpinan, serta pengetahuan yang dibutuhkan karyawan untuk meraih posisi lebih tinggi di masa depan. Dalam hal ini, pelatihan adalah elemen yang sangat penting karena memberikan dasar yang kuat bagi karyawan untuk berkembang.

Komponen Pengembangan Karier:

a. Pelatihan dan Pendidikan Berkelanjutan

Memberikan peluang bagi karyawan untuk memperbaharui keterampilan teknis mereka agar selalu relevan dengan perkembangan industri.

Menurut Noe, R. A. (2017) *“Career development is an ongoing process that helps employees achieve their career goals through continuous learning and development opportunities.”*

Pengembangan karier adalah proses berkelanjutan yang membantu karyawan mencapai tujuan karier mereka melalui pembelajaran dan kesempatan pengembangan yang berkelanjutan.

b. *Mentoring dan Coaching*

Proses pendampingan oleh senior atau mentor dapat memberikan arahan karier serta pengembangan keterampilan kepemimpinan.

Menurut Kram, K. E. (1985) "*Mentoring is an important component of career development, as it not only imparts knowledge but also provides emotional and professional support.*" Mentoring merupakan komponen penting dalam pengembangan karier, karena tidak hanya memberikan pengetahuan tetapi juga memberikan dukungan emosional dan profesional.

c. *Perencanaan Jalur Karier*

Dengan merencanakan jalur karier, perusahaan memberikan karyawan gambaran tentang langkah-langkah yang diperlukan untuk naik ke posisi lebih tinggi dalam organisasi.

Menurut Arthur, M. B & Rousseau, D. M. (1996) "*Career planning is a structured approach that aligns employees' career aspirations with the organizational needs, ensuring both individual and organizational growth.*" Perencanaan karier adalah pendekatan terstruktur yang menyelaraskan aspirasi karier karyawan dengan kebutuhan organisasi, yang menjamin pertumbuhan individu dan organisasi.

2. *Manajemen Talenta*

Manajemen talenta adalah proses strategis untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan individu dengan potensi

tinggi yang memiliki kemampuan untuk memberikan kontribusi besar bagi tujuan perusahaan. Ini melibatkan pemetaan, pengembangan, dan retensi karyawan yang memiliki potensi untuk menjadi pemimpin masa depan.

Komponen Manajemen Talenta:

a. Perekrutan dan Seleksi

Manajemen talenta dimulai dengan mengidentifikasi dan menarik individu yang tepat dengan keterampilan dan potensi tinggi yang diperlukan untuk mengisi posisi strategis dalam organisasi.

Menurut Tymon W. G. (2013) "*Talent management starts with a comprehensive selection process that identifies individuals with the potential to lead and drive organizational success.*"

Manajemen bakat dimulai dengan proses seleksi komprehensif yang mengidentifikasi individu dengan potensi untuk memimpin dan mendorong keberhasilan organisasi.

b. Pengembangan Karyawan Berpotensi Tinggi

Untuk menjaga agar talenta tetap berkembang, organisasi harus menyediakan program pelatihan khusus bagi karyawan berpotensi tinggi, termasuk pelatihan kepemimpinan dan keterampilan kritis lainnya.

Menurut Cascio, W. F. (2015) "*Organizations that focus on developing high-potential employees create a leadership pipeline that helps ensure long-term success.*" Organisasi yang berfokus pada pengembangan karyawan berpotensi tinggi

menciptakan jalur kepemimpinan yang membantu memastikan keberhasilan jangka panjang.

c. Perencanaan Suksesi

Perencanaan suksesi bertujuan untuk menyiapkan kandidat internal yang berpotensi menggantikan posisi strategis dalam organisasi, terutama untuk posisi manajerial tinggi.

Menurut Rothwell, W. J. (2010) *“Succession planning ensures the sustainability of leadership by identifying and developing future leaders within the organization.”* Perencanaan suksesi memastikan keberlanjutan kepemimpinan dengan mengidentifikasi dan mengembangkan pemimpin masa depan dalam organisasi.

d. Evaluasi Kinerja dan Penghargaan

Evaluasi kinerja yang efektif dan sistem penghargaan yang adil dapat mendorong karyawan untuk terus meningkatkan kinerja mereka dan berkontribusi lebih banyak pada organisasi.

Menurut Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001) *“Effective talent management requires organizations to create performance management systems that not only assess performance but also provide development opportunities for future growth.”* Manajemen bakat yang efektif mengharuskan organisasi untuk menciptakan sistem manajemen kinerja yang tidak hanya menilai kinerja tetapi juga memberikan peluang pengembangan untuk pertumbuhan di masa depan.

3. Hubungan Pengembangan Karier dan Manajemen Talenta dengan Pelatihan Karyawan

Pelatihan karyawan menjadi pilar utama dalam pengembangan karier dan manajemen talenta. Dengan memberikan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan teknis dan kepemimpinan, pelatihan membantu karyawan dalam mencapai tujuan karier mereka. Selain itu, pelatihan yang efektif juga memungkinkan organisasi untuk mendeteksi dan mengembangkan talenta yang memiliki potensi tinggi sejak dini, serta mempersiapkan mereka untuk posisi manajerial atau strategis di masa depan.

Contoh Implementasi: Misalnya, perusahaan XYZ menggunakan sistem pengembangan karier untuk menyiapkan karyawan junior yang memiliki potensi tinggi melalui pelatihan kepemimpinan dan rotasi pekerjaan. Karyawan yang menunjukkan hasil luar biasa kemudian dipindahkan ke program manajemen talenta yang lebih intensif, di mana mereka diberikan pelatihan lanjutan dan mentoring dari senior perusahaan untuk mempersiapkan mereka mengisi posisi penting dalam organisasi.

Pengembangan karier dan manajemen talenta adalah dua aspek yang sangat berkaitan dengan pengembangan dan pelatihan karyawan. Program yang efektif dalam kedua bidang ini tidak hanya memberikan keuntungan bagi karyawan dengan meningkatkan keterampilan dan potensi mereka, tetapi juga memastikan bahwa organisasi dapat mempertahankan dan mengembangkan talenta terbaik untuk mencapai tujuannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Aguinis, H. (2013). *Performance Management* (3rd ed.). Pearson Education.
- Armstrong, M. (2006). *Performance Management and Key Strategies and Practical Guidelines*. Publication of University Jihad. Tehran.
- Armstrong, M. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (13th ed.). Kogan Page.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (1996). *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*. Oxford University Press.
- Bairizki, A. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Tinjauan Strategis Berbasis Kompetensi)-Jilid 1 (Vol. 1)*. Pustaka Aksara.
- Bauer, T., Erdogan, B., Caughlin, D. E., & Truxillo, D. M. (2023). *Human Resource Management* (2nd Edition). SAGE Publications.
- Berman, E. M., Bowman, J. S., West, J. P., & Wart, M. R. Van. (2022). *Human Resource Management in Public Service: Paradoxes, Processes, and Problems* (7th Edition). CQ Press.
- Blokdyk, G. (2023). *Human Resources Management: A Complete Guide – 2023 Edition*. Gerardus Blokdyk.
- Bratton, J., & Gold, J. (2012). *Human Resource Management: Theory and Practice* (5th ed.). Palgrave Macmillan.
- Bratton, J., Gold, J., Bratton, A., & Steele, L. (2022). *Human Resource Management* (7th Edition). Red Globe Press.

- Carbery, R., & Cross, C. (2024). Human Resource Management. Bloomsbury Publishing PLC.
- Cascio, W. F. (2015). Managing Human Resources: Productivity, Quality of Life, Profits (9th ed.). McGraw-Hill Education.
- Crews, D. (2024). Mastering Human Resource Management v2.0. FlatWorld.
- Desimone, R. L., & Werner, J. M. (2012). Human Resource Development (6th ed.). Cengage Learning.
- Dessler, G. (2015). Human Resource Management (14th ed.). Pearson Education.
- Dessler, G. (2020). Human Resource Management (16th ed.). Pearson.
- Dessler, G. (2020). Human Resource Management (16th ed.). Pearson Education.
- Dessler, G. (2023). Human Resource Management (17th Edition). Pearson Education.
- Garvey, B., Stokes, P., & Megginson, D. (2018). Coaching and Mentoring: Theory and Practice (3rd ed.). SAGE Publications.
- Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2012). Managing Human Resources (7th ed.). Pearson Education.
- Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & Godshalk, V. M. (2010). Career Management (4th ed.). South-Western Cengage Learning.
- Handoko, T. H. (2014). Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2006). Evaluating Training Programs: The Four Levels (3rd ed.). Berrett-Koehler Publishers.

- Klikauer, T. (2022). *A Global Guide to Human Resource Management: Managing Across Stakeholders* (2nd Edition). Routledge.
- Kram, K. E. (1985). *Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life*. University Press of America.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2013). *Organizational Behavior* (10th ed.). McGraw-Hill Education.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). *Human Resource Management* (13th ed.). South-Western Cengage Learning.
- Mathis, R. L., Valentine, J. H. J. S. R., & Meglich, P. (2024). *Human Resource Management* (17th Edition). Cengage Learning.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The War for Talent*. Harvard Business Press.
- Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). *Human Resource Management* (14th ed.). Pearson.
- Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). *Human Resource Management* (14th ed.). Pearson.
- Noe, R. A. (2010). *Employee Training and Development* (5th ed.). McGraw-Hill.
- Noe, R. A. (2017). *Employee Training and Development* (7th ed.). McGraw-Hill Education.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). *Fundamentals of Human Resource Management* (7th ed.). McGraw-Hill Education.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). *Fundamentals of Human Resource Management* (7th ed.). McGraw-Hill Education.

- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2022). Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage (13th Edition). McGraw Hill.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2023). Human Resource Management (13th Edition). McGraw-Hill Education.
- Phillips, J. J., & Phillips, P. P. (2007). Return on Investment (ROI) Basics. ASTD Press.
- Phillips, J. M. (2024). Human Resource Management (4th Edition). SAGE Publications.
- Portolese, L. (2022). Human Resource Management v2.0. FlatWorld.
- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2013). Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). Organizational Behavior (18th ed.). Pearson.
- Rothwell, W. J. (2010). Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within (4th ed.). AMACOM.
- Snell, S., & Bohlander, G. (2013). Managing Human Resources (16th ed.). South-Western Cengage Learning.
- Tymon, W. G. (2013). Talent Management in Organizations: Key Issues and Challenges. Routledge.
- Werner, J. M., & DeSimone, R. L. (2012). Human Resource Development (6th ed.). Cengage Learning.
- Werther, W. B., & Davis, K. (1996). Human Resources and Personnel Management (5th ed.). McGraw-Hill.

- Wijaya, S. (2023). Pentingnya Pelatihan Dan Pengembangan Dalam Menciptakan Kinerja Karyawan Di Era Digital. *Analisis*, 13(1), 106-118.
- Youssef-Morgan, C. M. (2025). *Human Resource Management* (2nd Edition). UAGC.

BIOGRAFI PENULIS



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. Ratna Koba Susanti, S.Sos., M.Si.

Dosen Pascasarjana Universitas Abdurachman Saleh Situbondo, saat ini aktif sebagai praktisi pada bidang Manajemen Sumber Daya Manusia, Lahir di Situbondo, 20 Mei 1970. Anak pertama dari tiga bersaudara, pasangan Abdurahman dan Suwarni. Menamatkan pendidikan Program Sarjana (S1) di Universitas 17 Agustus Surabaya, Program Magister-S2 pada Universitas Jember dan Program Doktorat-S3 di Universitas Merdeka Malang. Berbagai penelitian yang telah dilakukan dan dipublikasi (Buku & Artikel) pada Jurnal internasional serta Jurnal Nasional terindeks Sinta.



Dr. Muhammad Yahya Arief, S.E., M.Si.

Dosen Pascasarjana Universitas Abdurachman Saleh Situbondo, saat ini aktif sebagai praktisi pada bidang Manajemen, Lahir di Situbondo, 18 Mei 1970. Anak kedua dari tiga bersaudara, pasangan M Arief A Karim dan Maisatun. Menamatkan pendidikan Program Sarjana (S1) di STIE “Kasgoro” Jember, Program Magister-S2 pada Universitas Jember dan Program Doktoral-S3 di Universitas Merdeka Malang. Berbagai penelitian yang telah dilakukan dan dipublikasi (Buku & Artikel) pada Jurnal internasional Jurnal Nasional terindeks Sinta.

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